Machbarkeitsstudie für eine Therme in der Stadt Schleswig

***dwif* - Consulting GmbH**
Marienstraße 19/20
10117 Berlin
www.dwif.de

Tel: 030 – 757 94 90
Fax: 030 – 751 65 10

Dr. Mathias Feige
Dr. Joachim Maschke

in Kooperation mit

HPC - Heuschmid & Partner
Kommunal-Touristik-Wirtschaft
An der Heilandsweide 6
12277 Berlin
www.h-p-c.org

Tel: 030 – 756 539 24
Fax: 030 – 756 539 23

Wolfgang Heuschmid

Berlin/München, 01.08.2006

Inhaltsverzeichnis

Teil I: Machbarkeitsstudie **3**

1. Ausgangssituation 3
1.1 Städtebauliche Entwicklung „Auf der Freiheit“ 3
1.2 Finanzsituation – bestehendes Hallenbad, Stadt Schleswig 4
1.3 Ausrichtung der Machbarkeitsstudie 5

2. Entwicklung eines standortgerechten Thermenkonzeptes 6
2.1 Generelle Vorbemerkungen 6
2.2 Grundausrichtung der neuen Therme 6
2.2.1 Die Situation in der Stadt Schleswig 7
2.2.2 Die Situation am Standort 8
2.2.3 Die Konkurrenzsituation 9
2.2.4 Gesamtfazit und Empfehlung 9
2.3 Beschreibung der zielgruppenspezifischen Angebotskomponenten 10
2.3.1 Vielfältige Wasserlandschaft 10
2.3.2 Abwechslungsreiche Saunalandschaft 11
2.3.3 Passendes Gastronomieangebot 12
2.3.4 Ambulantes Therapiezentrum („Day-Spa“) 12
2.3.5 Eindeutige Positionierung und ausgeprägte USP 13
2.4 Investitionsvolumen 14

3. Wirtschaftlichkeitsberechnung 15
3.1 Ertragsvorschaurechnung 15
3.1.1 Besucherschätzung 15
3.1.1.1 Einzugsgebiet 15
3.1.1.2 Besuchsintensität und -häufigkeit 19
3.1.1.3 Konkurrenzanalyse 21
3.1.1.4 Besucherschätzung Schleswig Therme 22
3.1.1.5 Besucherzahlenvergleich verschiedener Thermen 23
Exkurs: Zu erwartende Auswirkungen einer Therme in Schleswig auf die in Bau befindliche Fördelandtherme in Glücksburg 26
3.1.2 Festsetzung angemessener Preise 27
3.1.3 Vorausschätzung der zu erwartenden Erträge 28
3.2 Vorausschätzung des Betriebsergebnisses 30
3.3 Empfindlichkeitsanalyse 32

Teil II: Finanzierungsmöglichkeiten **35**

1. Rahmenbedingungen 35
1.1 Zu Grunde liegendes Konzept 35
1.2 Fördermöglichkeiten 35
1.3 Bauherr – Investor – Betreiber 36
1.4 Erkenntnis – Zwischenergebnis 36

2. Investorensuche 36
2.1 Europaweite Ausschreibung 36
2.2 Ausschreibung nach dem Thüringer Modell (ABC-Ausschreibung) 37
2.3 Bewertung 39

3. Beispielhafte Finanzierungsrechnung für ein ÖPP-Modell 40
3.1 Ausgangssituation 40
3.2 Vorschlag: Public-Private-Partnership 40

Teil I: Machbarkeitsstudie

1. Ausgangssituation

1.1 Städtebauliche Entwicklung „Auf der Freiheit“

Im Sommer 2005 wurde das 60 ha große, bisher militärisch genutzte Kasernengelände „Auf der Freiheit“ seitens der Bundeswehr aufgegeben. Das Gelände soll in einen maritimen Stadtteil umgewandelt werden. Unter dem Leitthema „meerleben“ sieht ein Entwicklungskonzept eine neuartige Entwicklung für Generationen übergreifendes Wohnen, Leben und Urlauben auf einem attraktiven Gelände an der Schlei vor.
Innerhalb des Entwicklungskonzepts sollen alle Altersgruppen verschiedener Einkommensschichten vertreten sein und voneinander profitieren. Der Grundstücksentwicklung wird eine besondere Bedeutung für die Stadt Schleswig, der Ostsee-Fjord-Schleiregion und damit auch dem Land Schleswig-Holstein insgesamt eingeräumt. Die Landesregierung hat dem Konversionsstandort Schleswig besondere Bedeutung in ihrem Konversionsprogramm vom 03.04.2001/02.11.2004 eingeräumt.

Für den touristischen Bereich sollen eine „Toskana-Therme“ mit Wellness-Hotel sowie ein Ferienpark mit 160 Bungalows entstehen. Sieben private Investoren (Team vivendi) und weitere Betreiber wollen in den nächsten zehn Jahren rund 140 Mio. Euro investieren.

Damit sollen rund 300 neue Arbeitsplätze und Wohnraum für mindestens 1000 Menschen geschaffen werden.

Grundstückseigentümer des gesamten Geländes ist nicht die Stadt Schleswig, sondern das Team vivendi – vertreten durch Herrn Schlüschen.

Die Stadt Schleswig, vertreten durch FG Bau und Umwelt, SG Stadtplanung führt derzeit einen Städtebaulichen Realisierungswettbewerb „Auf der Freiheit“ durch. Innerhalb dieses Wettbewerbs wird für ein erstes Wohngebiet ein städtebauliches und landschaftliches Konzept mit Strukturelementen (mögliche Gebäudetypologien mit Wohn- und Gestaltungsvorstellungen) entwickelt und auf Basis eines Bebauungsplanes umgesetzt.

Durch den A.P. Möller-Fond aus Dänemark wird derzeit ein Dänisches Gymnasium für ca. 625 Schüler auf dem Gelände errichtet.

Nicht in diesem Wettbewerb enthalten ist die Entwicklung des touristischen Bereichs mit der Verwirklichung einer „Toskana-Therme“. Erst nach Überprüfung der Machbarkeit anhand dieses Gutachtens soll in einer 2. Stufe die touristische Entwicklung „Auf der Freiheit“ in Angriff genommen werden.

1.2 Finanzsituation – bestehendes Hallenbad, Stadt Schleswig

Die Schleswiger Kommunalbetriebe GmbH als 100% Tochter der Stadtwerke GmbH betreiben derzeit ein Hallenbad, welches ein durchschnittliches Jahresdefizit von aktuell **811.000** Euro verursacht.

Diese Anlage ist insgesamt in einem guten Zustand, die regelmäßigen Investitionen sind sichtbar. Es erfolgten vor allem erkennbare Investitionen in die Sauna (Blockhaus außen, Kristallsauna, zwei weitere finnische Saunen, Dampfbad). Diese ist als modern, aber relativ eng zu bezeichnen. Die Schwimmhalle hat fünf Bahnen à 25 Meter mit 1-, 3-, 5- Meterturm (kein Extrabecken dafür), ein Kinder- und ein Babybecken und eine Empore für Zuschauer. Die Gastronomie ist beengt und hat einen einfachen Standard.

Fazit: Es handelt sich um ein erkennbar gepflegtes städtisches Hallenbad, das von außen und innen relativ ansprechend, aber insgesamt beengt ist; der weitere Reinvestitionsbedarf ist jedoch klar erkennbar. Das Bad hat - wie das Gros derartiger Bäder- keine thematische Linie o.ä., sondern ist „gewachsen“ und über die Jahre stetig modernisiert worden.

Der Erfolgsplan 2006 der Schleswiger Stadtwerke GmbH sieht, bei **5.077.200** Euro Erträgen und **4.853.700** Euro Aufwendungen, einen Jahresgewinn von **223.500** Euro vor. Im Vermögensplan belaufen sich die Einnahmen/Ausgaben auf **3.068.200** Euro. Der Gesamtbetrag der Kredite für Investitionsmaßnahmen wurde auf **804.400** Euro festgesetzt, der Betrag für Verpflichtungsermächtigungen beläuft sich auf **0** Euro, der Höchstbetrag der Kassenkredite auf **100.000** Euro.

Die Stadtwerke richten über die Landesgartenschau GmbH die 1. Landesgartenschau Schleswig-Holsteins 2008 aus. Sie tragen das finanzielle Risiko dieser Veranstaltung. Für die geplanten förderfähigen Kosten in Höhe von 7,2 Mio. Euro wird ein 70%iger Zuschuss gewährt. Insgesamt werden 438.000 Besucher erwartet.

Zurzeit wird ein Beteiligungsmanagement für die Unternehmen der Stadt aufgebaut. Die Haushaltssatzung der Stadt Schleswig (24.000 EW) für das Haushaltsjahr 2005 verzeichnete, bei **29.842.500** Euro Einnahmen und **31.607.300** Euro Ausgaben, einen unausgeglichenen Verwaltungshaushalt mit einem Defizit von **1.765.000** Euro.

Der ausgeglichene Vermögenshaushalt belief sich auf **5.267.200** Euro in Einnahmen/ Ausgaben.

Der Gesamtbetrag für Kredite für Investitionen wurde auf **1.079.000** Euro festgelegt. Verpflichtungsermächtigungen bestehen keine. Für die Durchführung der Landesgartenschau hat die Stadt Ausfallbürgschaften übernommen.

1.3 Ausrichtung der Machbarkeitsstudie

Die genannten Strukturen und Daten zur finanziellen Situation machen deutlich, dass der Bau einer Therme auf dem geplanten Gelände für die Stadt und alle Beteiligten eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt, bei der eine Reihe von Parametern bedacht werden müssen.

Im Folgenden wird daher eine Machbarkeitsstudie erarbeitet, der zwei Prinzipien zugrunde liegen.

1. **Prinzip Kaufmännische Vorsicht:** Dies bedeutet, dass bei allen Schätzungen, Berechnungen und Planwerten äußerst konservative Ansätze gewählt werden, um eine „Mindest"- oder „Worst Case"- Situation als Basis zu nehmen.

2. **Prinzip Neutralität:** Die folgende Studie erstellt ihre Berechnungen zunächst unabhängig von einem möglichen Betreiberkonzept und prüft im ersten Schritt völlig neutral, ob überhaupt das Besucherpotenzial für ein Erlebnisbad vorhanden ist. Bei einem positiven Ergebnis ist zu diskutieren, ob eher eine Ausrichtung als Spaß- oder eher als gesundheitsorientiertes Bad sinnvoll ist.

   Ein Besucherzahlenvergleich von Thermen mit verschiedenen Betreiberkonzepten an unterschiedlichen Standorten prüft viertens, ob es diesbezüglich eindeutige Zusammenhänge gibt. Fünftens ist zu klären, welche Auswirkungen eine Therme auf das Hallenbad hat, bevor sechstens die eigentliche Wirtschaftlichkeitsrechnung erfolgt.

   Im Anschluss daran werden Finanzierungsalternativen in Zusammenhang mit verschiedenen Träger-/ Bertreibermodellen untersucht.

2. Entwicklung eines standortgerechten Thermenkonzeptes

2.1 Generelle Vorbemerkungen

Der Markt der „Erlebnisbäder“ hat sich, seit vor mehr als 30 Jahren die ersten Einrichtungen dieser Art[1] in Deutschland in Betrieb gingen, extrem stark entwickelt; es fehlt nicht mehr viel, dass von einer „flächendeckenden Versorgung“ gesprochen werden kann.[2] In diesen Jahren haben sich aber auch die Ansprüche, die an Einrichtungen dieser Art gestellt werden, immer weiter entwickelt und nichts deutet darauf hin, dass die Dynamik schwächer werden könnte. Es gehört deshalb auch zu den wichtigsten unternehmerischen Prinzipien, dass immer wieder neue „Attraktionen“ geschaffen werden müssen, damit das Interesse nicht nachlässt und das Nachfrageniveau gehalten werden kann.

Dennoch haben sich einige Prinzipien heraus kristallisiert, die – zumindest gegenwärtig – generelle Gültigkeit haben und die deshalb auch bei der Suche nach einem Konzept für die geplante Therme in Schleswig als Richtschnur betrachtet werden müssen.

2.2 Grundausrichtung der neuen Therme

Am Anfang des Planungsprozesses muss die Frage geklärt werden, wie sich die neue Therme ganz grundsätzlich im Markt positionieren soll bzw. welche Zielgruppen angesprochen werden sollen.

Fest steht dabei von Anfang an, dass ein so genanntes „**Erlebnisbad**“ gebaut werden soll. Dieser Angebotstypus lässt sich durch zwei wesentliche Komponenten charakterisieren:

- Das Angebot ist so vielfältig, abwechslungsreich und attraktiv gestaltet, dass der Aufenthalt zu einem Erlebnis wird; baden und schwimmen gehören zwar auch zu den dort ausgeübten Aktivitäten, sie stehen aber in der Prioritätenliste ziemlich weit hinten. Im Vordergrund stehen Attribute wie „Entspannen“, „Regenerieren“, „Spaß haben“, „Wohlbefinden“ usw. Erlebnisbäder unterscheiden sich in Bezug auf Angebotsvielfalt und Ausstattungsqualität, vor allem aber im Hinblick auf Ambiente, Atmosphäre und Exotik, sehr deutlich von normalen Hallen- oder Kombibädern, selbst wenn diese auch Zusatzeinrichtungen wie Kinderbecken, Rutschen oder Saunaeinrichtungen vorhalten, was heute durchaus üblich ist.
- Diese anspruchsvolle Angebotsgestaltung findet im Nutzerverhalten und in der Preisstellung ihren Niederschlag. Die Besucher halten sich in der Regel sehr lange in einem Erlebnisbad auf, so dass der Kauf von „Tageskarten“ eine rela-

[1] Z.B. das „Alpamare“ in Bad Tölz, das in vielerlei Hinsicht eine Vorreiterrolle gespielt hat.
[2] Zumindest in einigen Regionen besteht sogar bereits die Gefahr einer Übersättigung des Marktes.

tiv häufige Variante darstellt. Die Listenpreise für einen zeitlich unbegrenzten Aufenthalt, der zudem die Nutzung aller Einrichtungen erlaubt, liegen zumeist in der Größenordnung von 15 Euro, in der Spitze sogar über 20 Euro.

Bei den Erlebnisbädern wird allerdings zwischen zwei verschiedenen Grundtypen unterschieden, wobei die generelle Ausrichtung als Unterscheidungsmerkmal dient, denn bei den vorgehaltenen Einrichtungen gibt es sehr viele Überschneidungen und auch bei der Preisstellung sind die Unterschiede gering:

- **Spaßorientierte Erlebnisbäder**, in Kurzform auch „Fun-Bäder“ genannt, stellen vor allem Attribute heraus, die – speziell bei jüngeren Besuchern – die Hoffnung auf möglichst viel „Amüsement“ und „Action“ wecken. Dafür stehen Einrichtungen wie Riesen- oder Abenteuerrutschen, Wildwasser- oder Strömungskanäle, Wasserfälle, Wellenberge usw.
- **Gesundheitsorientierte Erlebnisbäder** definieren sich in erster Linie über den **bewussten Verzicht** auf die oben genannten Spaßelemente. Sie richten sich entsprechend an ein gesetzteres und damit auch älteres Publikum, das vor allem Ruhe, Entspannung sowie körperliche und seelische Regeneration sucht.

Die Schwierigkeit der klaren Abgrenzung liegt vor allem darin, dass beide Angebotstypen sehr viele Gemeinsamkeiten in Bezug auf die vorgehaltenen Einrichtungen aufweisen. So gehören attraktive Wasser- und Saunalandschaften zur Standardausstattung beider Erscheinungsformen. Selbst der Name gibt heute keine eindeutigen Hinweise auf die generelle Ausrichtung. So wird z.B. der Begriff „Therme“ häufig auch von spaßorientierten Erlebnisbädern verwendet und gibt keinen verlässlichen Hinweis mehr auf die Verwendung von natürlichem Thermalmineralwasser.

Trotz dieser Abgrenzungsschwierigkeiten muss am Beginn der konzeptionellen Arbeit entschieden werden, welche Grundausrichtung gewählt werden soll. Die für diese Festlegung zu beachtenden Faktoren werden nachfolgend beschrieben und bewertet.

2.2.1 Die Situation in der Stadt Schleswig

Die Stadt hat rund 26.000 Einwohner und ist als Versorgungs- und Dienstleistungszentrum für die Region von erheblicher Bedeutung. Das bestehende Hallenbad mit Sauna[3] profitiert von dieser Zentralität, denn mit insgesamt über 150.000 Besuchern pro Jahr[4] wird es sehr gut angenommen. Für ein normales Hallenbad ist dies eine sehr gute Auslastung; sie beweist, dass ein mehr als ausreichender Bedarf für ein Schwimmbad am Ort vorhanden ist. Im extrem hohen jährlichen Zuschussbedarf[5] bestätigt sich aber auch die branchenspezifische Erfahrung, dass der Zuschuss-

[3] Die Sauna wurde vor kurzer Zeit modernisiert und präsentiert sich in gutem Zustand.
[4] Davon rund 70.000 im Vereins- und Schulsport sowie über 20.000 in der Sauna.
[5] Nachrichtlich rund 800.000 Euro.

bedarf bei normalen Hallenbädern mit steigender Besucherzahl nicht ab-, sondern sogar zunimmt.[6]

Zwischenfazit: Der Bedarf für eine Badeeinrichtung am Ort ist zweifellos vorhanden. Ein Bau der geplanten Therme würde allerdings bedeuten, dass der Weiterbetrieb des bestehenden Hallenbades ökonomisch keinen Sinn hat, denn

- Teile der Nachfrage – insbesondere in der Sauna, aber auch beim freien Schwimmen – würden weg brechen;
- der Zuschussbedarf würde sich nicht wesentlich verändern, wäre aber – bei deutlich niedrigerer Auslastung – noch schlechter zu begründen als dies heute bereits der Fall ist, denn das Argument der Versorgungssicherheit würde deutlich geschwächt.

Als Konsequenz für die Konzeptionsfindung bedeutet dies zunächst, dass die geplante Therme auch den Bereich Schul-, Vereins- und Breitensport mit abdecken muss. Für die Entscheidung zwischen Spaß- oder Gesundheitsorientierung sind diese Tatbestände ohne Belang. Die Stadt Schleswig muss eine klare Entscheidung treffen, ob sie auch bei Realisierung des Thermenprojektes am bestehenden Hallenbad festhält. Die folgende Besucherschätzung und Wirtschaftlichkeitsrechnung geht von der Annahme aus, dass das Hallenbad den Betrieb einstellt.

2.2.2 Die Situation am Standort

Konzeptrelevant ist vor allem der Tatbestand, dass die geplante Therme Teil eines umfangreicheren Planungsvorhabens ist[7], das unter anderem auch den Bau einer Wohnanlage, einer Schule, eines Hotels und einer Ferienwohnanlage vorsieht. Dies hat natürlich auch Konsequenzen für das Thermenkonzept:

- Die Schule verstärkt den Ruf nach Integration eines Sportbeckens in das Gesamtkonzept.
- Es ist davon auszugehen, dass Wohnanlagen ganz allgemein vorrangig Familien mit Kindern anziehen werden.[8] Für diese Klientel erscheint ein Spaßbad die geeignetere Variante darzustellen.
- Die wichtigsten Zielgruppen von Hotels der gehobenen und höchsten Kategorie sind heute, und zwar weitgehend unabhängig vom Standort, Erholungsgäste, Geschäftsreisende sowie Teilnehmer an Kongressen, Konferenzen, Schulungen und Tagungen. Für diese Nachfrage ist erfahrungsgemäß ein gesundheits- und wellnessorientiertes Badeangebot von größerer Attraktivität.

[6] Ein durchschnittliches Hallenbad dieser Art erfordert in Deutschland nur etwa halb so hohe Zuschüsse.
[7] Für den Projektträger ist die Therme „wichtiger und nicht wegzudenkender Baustein des Gesamtkonzeptes."
[8] Das gilt auch für das geplante Feriendorf.

Zwischenfazit: Die Situation am Standort selbst erlaubt ebenfalls keine eindeutige Festlegung, da nicht feststellbar ist, welche Nachfragegruppe größeres Gewicht hat.

2.2.3 Die Konkurrenzsituation

Die umfangreichen Marktanalysen haben hinsichtlich der zu treffenden Entscheidung zu relativ klaren Ergebnissen geführt[9], die sich wie folgt zusammenfassen lassen:

- Im gesamten Einzugsgebiet, das alle Städte und Gemeinden umfasst, von denen aus der Standort Schleswig nach einer Fahrtzeit von maximal 90 Minuten[10] erreicht werden kann, findet sich praktisch kein einziges Erlebnisbad mit **eindeutiger Gesundheitsorientierung**. Die überwiegend als Erlebnisbad projektierte „Seerosen-Therme“ in Glücksburg wird über eindeutige Spaßelemente (Rutschen) verfügen, so dass sie – trotz der ebenfalls vorhandenen Gesundheits- und Wellnesseinrichtungen wie Saunen, Dampfbäder[11], Physiotherapie usw. – nicht als reines gesundheitsorientiertes Erlebnisbad anzusehen ist, was mit Sicherheit Auswirkungen auf die anzusprechenden Nachfragezielgruppen haben wird.
- Die Ausstattung der Region mit **spaßorientierten Erlebnisbädern** ist schon jetzt sehr dicht. Allein 15 Einrichtungen dieser Art haben ihren Standort im definierten Einzugsgebiet; hinzu kommen weitere Spaßbäder, die zwar außerhalb der 90-Minuten-Isochrone liegen, deren Ausstrahlungen aber klar in das Einzugsgebiet hineinreichen.
- Ein entscheidender Aspekt ist auch, dass **entlang der Ostseeküstenlinie** von Travemünde bis Glücksburg, wo sich die touristische Nachfrage konzentriert, **ebenfalls** bereits **eine ganze Reihe von Erlebnisbädern** existiert. Sie sind in der Lage, den Bedarf der Urlaubsgäste in dieser Region weitgehend abzudecken.

Zwischenfazit: In Bezug auf Erlebnisbäder mit Gesundheitsorientierung, besteht im Untersuchungsgebiet eine klar erkennbare Marktlücke, weil sich alle bestehenden Bäder – mehr oder weniger stark – an die Zielgruppen Familien mit Kindern, Jugendliche und ganz generell an ein Publikum wenden, das nicht so sehr an Ruhe und Beschaulichkeit, sondern an „Action“ interessiert ist.

2.2.4 Gesamtfazit und Empfehlung

Da die anderen Kriterien keine eindeutigen Hinweise in Bezug auf die generelle Ausrichtung der Therme in Schleswig gebracht haben, wird die Konkurrenzsituation zum entscheidenden Faktor. Dies gilt umso mehr, als die Einschätzung der Marktlage in dieser Hinsicht keine Einschränkungen erforderlich macht:

[9] Zu den Details vgl. Punkt 3.1.1.3 Konkurrenzanalyse.
[10] Mit dem Pkw und normaler Geschwindigkeit.
[11] Gehören heute auch zum Standardangebot von Spaßbädern.

- Nur im Segment **gesundheitsorientierte Erlebnisbäder** ist nachweislich eine Marktlücke zu erkennen.
- Es ist deshalb zu empfehlen, die Konzeption am Bedarf von Besuchern zu orientieren, die in der Hauptsache Wohlbefinden, Entspannung in angenehmer Umgebung, seelische und körperliche Regeneration suchen und so eine Badeeinrichtung bevorzugen, die ihnen ein uneingeschränktes **Gesundheitserlebnis** bieten kann.

2.3 Beschreibung der zielgruppenspezifischen Angebotskomponenten

Im Prinzip setzt sich das Angebot jedes gesundheitsorientierten Erlebnisbades heute aus den gleichen Bausteinen zusammen. In der Praxis kommt es deshalb darauf an, die Einzelelemente möglichst attraktiv zu gestalten, optimal zu kombinieren und vor allem, sie eindrucksvoll zu präsentieren. Wegen dieser weitgehenden Vergleichbarkeit der Angebotsbestandteile an sich ist es so besonders wichtig, Attribute zu finden, die der Anlage trotzdem eine ausreichende Alleinstellung verschaffen. Das können entweder ganz spezifische Materialien sein (z.B. Edelsteine, Kristalle, Korallen usw.), ganz spezifische sinnliche Reize (z.B. Gerüche, Klänge, optische Eindrücke usw.) oder auch Anleihen aus fremden Welten und Kulturen.

Zu diesen immateriellen Erfolgsfaktoren können im derzeitigen Planungsstadium noch keine konkreten Vorschläge ausgearbeitet werden. Es ist Sache der Träger und/oder Betreiber der Anlage, nach Alleinstellungsmerkmalen zu suchen und diese publikumswirksam zu installieren.[12] Die folgende Beschreibung muss sich deshalb weitgehend auf Vorschläge beschränken, die sich auf die so genannte „Hardware“ beziehen. Die Darstellung bezieht die aus heutiger Sicht wichtigsten Angebotsbereiche mit ein und beschränkt sich auf das eigentliche Erlebnisbad. Ein eventuell zusätzlich zu schaffendes Schwimmbecken für den Schul-, Vereins- und Breitensport wird hier nicht näher beschrieben.

2.3.1 Vielfältige Wasserlandschaft

Waren am Beginn der Entwicklung

- möglichst große Wasserflächen im Innen- und Außenbereich und
- die Verwendung von natürlichem „Thermal-Mineralwasser“

die werbeträchtigsten Attribute, haben sich die Gewichte heute eindeutig in Richtung auf Qualität und Abwechslungsreichtum verschoben. Prägende Elemente mit starker Werbewirkung sind heute:

⇒ Stark gegliederte Wasserlandschaft mit vielen unterschiedlichen Becken:

[12] Die meisten professionellen Betreibergesellschaften versuchen, sich ein unverwechselbares Profil zu geben und sich so als Marken zu präsentieren.

- Innen- und Außenbereich
- Unterschiedliche Wasserqualitäten und -temperaturen.

⇒ Weiche Formen, ohne Ecken und Kanten, und eine angenehme Atmosphäre.

⇒ Möglichst viele „Erlebniselemente“ wie Massagedüsen, Sprudler, Geysire usw.

Diese allgemeinen Vorgaben lassen sich wie folgt konkretisieren:

- Üblich sind heute mindestens 8 bis 10 unterschiedliche Becken.
- Die Gesamtwasserfläche liegt dennoch nur in einer Größenordnung von etwa 600 bis 1.000 qm, denn es dominieren ganz eindeutig Becken mit relativ kleiner Wasserfläche.
- Wichtig ist, dass jedes Wasserangebot eine ganz spezifische thematische und funktionelle Ausrichtung erhält und so auch völlig unterschiedliche Badeerlebnisse möglich macht. Variationsmöglichkeiten bieten sich an in Bezug auf die Wassertemperatur, der Art des verwendeten Wassers oder der besonderen Zweckbestimmung.
- Die Wasserlandschaft sollte aber trotzdem unter ein einheitliches Thema gestellt werden.
- Nichts an Attraktivität verloren haben ganzjährig nutzbare Außenbecken mit entsprechend hohen Temperaturen.
- Eine Mitbenutzung der Wasserlandschaft durch die Saunagäste muss gewährleistet sein.

2.3.2 Abwechslungsreiche Saunalandschaft

Dieser Angebotsbereich von Erlebnisbädern entwickelt sich immer mehr zum Besuchermagneten und hier entscheidet sich, wie die Attraktivität der Gesamtanlage eingeschätzt wird. Der Trend geht zu immer größeren Flächen und vielfältigeren Einrichtungen. An dieser Stelle können einige Grundtendenzen angesprochen werden:

⇒ Viele unterschiedliche Arten von Saunen und Dampfbädern aus vielen Kulturbereichen (Skandinavien, Orient, Fernost usw.).

⇒ Der „Saunagarten“ mit speziellen Formen wie Blockhaus- oder Erdsaunen usw. gewinnt zunehmend an Bedeutung.

⇒ Die ergänzenden Einrichtungen wie Ruheräume, unterschiedliche Tauchbecken, Eiskammern, Whirls, Solarien usw. werden immer wichtiger.

Ein „typisches“ Konzept, das aus heutiger Sicht als marktgerecht angesehen werden kann, weil die obigen Forderungen in vorbildlicher Weise umsetzt sind, lässt sich hinsichtlich seiner Ausrichtung und Ausstattung wie folgt beschreiben:

⇒ Ein parkähnlich angelegter **Saunagarten** mit
- mindestens drei verschiedenen Saunen
- einem eigenen Außenbecken
- einer besonderen Attraktion, wie z.B. einer Panoramasauna.

⇒ Ein großzügiger **Innenbereich**, der besonders abwechslungsreich gestaltet ist, mit
- zwei Dampfbädern
- Hamam
- vier Saunen (von Bio- bis Heusauna)
- allen notwendigen Zusatzeinrichtungen wie Tauchbecken, Kneippanlagen, Spezialduschen, Schnee- oder Eiskammer, großzügigen Ruheräumen usw.

Gesamtflächen zwischen 500 und 1.000 qm (ohne Saunagarten und Funktionsräumen) stellen heute keine Ausnahme mehr dar. Auf die notwendige Verbindung zur Wasserlandschaft wurde bereits hingewiesen.

2.3.3 Passendes Gastronomieangebot

Auch hier sind die Vorgaben eindeutig, denn sie resultieren ebenfalls aus der Gesundheitsorientierung dieses Projekttyps:

⇒ Leichte, gesunde Kost und Salatbuffet.
⇒ Saftbar und Gesundheitsdrinks.
⇒ Bikinibar und Panoramarestaurant.

Das sind Schlagworte, die sich bei der Gastronomie von Erlebnisbädern immer wieder finden und die auch in der zu erstellenden Konzeption die zentrale Rolle spielen müssen. Es bietet sich an, die Grundsätze der Themengastronomie zu beachten, denn die gesamte Anlage soll ja unter ein gemeinsames Oberthema gestellt werden, so dass dann auch für die Gastronomie nach einem passenden Motto gesucht werden sollte, damit auch dieser Bereich eine persönliche Note erhält.

Was die Größe dieses Bereiches anbelangt hat sich herauskristallisiert, dass

- das Restaurant, das häufig auch als Café-Restaurant konzipiert ist, über etwa 80 bis 100 Sitzplätze im Innenbereich und 40 bis 60 Plätze im Außenbereich (Terrasse, Garten usw.) verfügen sollte;
- die Bar im Nassbereich bis zu 40 Plätze anbieten sollte.

Die Frage, ob der Gastronomiebereich durch die Betreibergesellschaft selbst bewirtschaftet oder verpachtet werden sollte, lässt sich nicht allgemeingültig beantworten. Wenn allerdings beim Betreiber des Erlebnisbades die notwendige Fachkompetenz angesiedelt ist, kann dieser Bereich durchaus zum Profit-Center entwickelt werden.

2.3.4 Ambulantes Therapiezentrum („Day-Spa“)

Dieser Bereich stellt konzeptionell mit Sicherheit kein Muss dar; er ist aber immer eine sinnvolle Ergänzung zum eigentlichen Erlebnisbad. Speziell im vorliegenden

Fall, bei dem zum Gesamtangebot auch ein Hotel gehört, ist die Schaffung einer derartigen Einrichtung durchaus empfehlenswert. Zum Angebotsspektrum eines derartigen Day-Spas sollten gehören.

- Geräte gestützte Therapie
- Massagen
- Gymnastik und Bewegungstherapie im weitesten Sinne
- Kosmetik- und Schönheitsangebote
- Spezielle Behandlungsformen wie Qui Gong oder Feldenkrais-Gymnastik.

Hierzu muss aber ganz klar gesagt werden, dass dieser Bereich unbedingt unter fachmännische Leitung gestellt werden muss. Als ideale Konstellation hat sich dabei erwiesen, das Therapiezentrum an einen privaten Therapeuten zu verpachten. Wichtig ist dabei, dass dieser bereits in die Feinkonzeptionierung im Zuge des Planungs- und Realisierungsprozesses einbezogen wird.

2.3.5 Eindeutige Positionierung und ausgeprägte USP

Mit der Entscheidung für den Bau eines gesundheitsorientierten Erlebnisbades wurde bereits sicher gestellt, dass das Projekt sich an klar definierte Zielgruppen wendet. Diese eindeutige Positionierung muss aber auch in der Umsetzung strikte Beachtung erfahren, indem auf typische Spaßelemente konsequent verzichtet wird.

Auch auf die Bedeutung von Alleinstellungsmerkmalen wurde hingewiesen. Allerdings wurde auch klargestellt, dass diese im jetzigen Planungsstadium noch nicht konkret benannt werden können. Aus gegebenem Anlass sei aber darauf hingewiesen, dass das „Liquid-Sound Konzept“ im Grunde beide Forderungen erfüllt:

- Es wendet sich ganz eindeutig an eine Zielgruppe, die in erster Linie nach einem **Gesundheitserlebnis** sucht. In der Selbstbeschreibung des Projektes dominieren Begriffe wie “tiefe Entspannung“, „Beruhigung von Körper, Geist und Seele“ oder „Aqua Wellness“ und zeigen ganz deutlich, wie sich diese Bäder positionieren.
- Mit der Kombination aus Wasser, Licht und Musik oder dem Gedanken, das schwerelose Treiben im Wasser als Therapieform einzusetzen, erreicht die Liquid Sound-Idee ein hohes Maß an **Unverwechselbarkeit** (USP) und ist auf dem besten Wege zu einem anerkannten Markenartikel.

Nicht zu übersehen ist aber auch, dass auch andere Betreibergesellschaften eine ähnlich klare Positionierung und Alleinstellung für sich in Anspruch nehmen können.[13] Aber auch jeder andere Projektträger ist im Prinzip in der Lage, seine Konzeption in dieser Weise auszurichten.

[13] Als Beispiel sei hier auf die „Kristall Bäder“ verwiesen.

2.4 Investitionsvolumen

Im gegenwärtigen Planungsstadium, in dem keine genauen Kenntnisse über Nutzflächen, umbauten Raum oder verwendete Materialien vorliegen, sind noch keine Berechnungen der zu erwartenden Investitionskosten möglich. Es ist deshalb notwendig, das voraussichtliche Volumen unter Zuhilfenahme von Erfahrungswerten zu schätzen. Vergleichbare Projekte, die in den vergangenen fünf Jahren realisiert wurden und über die das ***dwif*** Kenntnis erlangt hat, lagen alle in der Größenordnung zwischen 14 und 20 Mio. Euro (z.B. Seerosen-Therme Glücksburg 14 Mio. Euro, Planung Arch. Ollertz 18 Mio. Euro).

Auf Grund der Tatsache, dass die geplante Therme auch die Funktion des heutigen Hallenbades mit übernehmen soll[14] und aus Gründen kaufmännischer Vorsicht wird bei der folgenden Wirtschaftlichkeitsrechnung von einem Investitionsvolumen in Höhe von **18 Mio. Euro** ausgegangen. Erst eine noch notwendige Konkretisierung des Nutzungskonzeptes ermöglicht eine endgültige Ermittlung des Investitionsvolumens.

[14] Das bedeutet, dass zumindest ein Sportbecken (12,5 x 25 m) und ein Kinderbecken angeboten werden müssen.

3. Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die folgenden Vorschaurechnungen beziehen sich auf den Neubau einer Badelandschaft mit Sportbereich, Thermen- und Saunalandschaft wie sie in Punkt 2 ausführlich beschrieben wurde. Ausdrücklich ist darauf hinzuweisen, dass weitere Einrichtungen, die Bestandteil des übergeordneten Nutzungskonzeptes sind, und hier ist in erster Linie das geplante Thermenhotel zu nennen, nicht in die Berechnungen einbezogen werden.

In die Berechnungen finden die Ergebnisse der durchgeführten Marktanalysen sowie branchenspezifische Erfahrungswerte des ***dwif*** und anderer Institute Eingang.

3.1 Ertragsvorschaurechnung

Zur Schätzung der zu erwartenden Betriebserträge[15] müssen der mengenmäßige **Umfang der Nachfrage**, ausgedrückt in Besucher- und Nutzerzahlen, sowie die von den Besuchern/Nutzern getätigten **Ausgaben** vorgegeben werden.

3.1.1 Besucherschätzung

Es kommt eine Methode zur Anwendung, die auf Erfahrungswerten des ***dwif*** aus einer Reihe von Standortanalysen aufbaut. Sie geben Auskunft zum Einzugsbereich, aus dem Thermen der konzipierten Art ihre Besucher gewinnen, sowie zur Besuchsintensität und -häufigkeit. Diese Kenngrößen werden aus einer Reihe von Einwohner- und Gästebefragungen abgeleitet, die das ***dwif*** in den vergangenen Jahren in mehreren deutschen Regionen durchgeführt hat. Diese Marktanalysen haben auch gezeigt, dass die Erfahrungswerte keine großen Schwankungen aufweisen, sofern die Regionen in Bezug auf die Ausstattung mit Bädereinrichtungen weitgehend vergleichbar sind[16]. Einer Verwendung im Zuge von Besucherschätzungen für neue Projekte steht deshalb nichts entgegen.

3.1.1.1 Einzugsgebiet

Hier ist zu unterscheiden zwischen den potenziellen Besuchern, die am Standort bzw. in der Region ihren festen Wohnsitz haben (Einwohnerbesuchsverkehr) und solchen, die sich als Kur- oder Erholungsgast vorübergehend am Ort oder im Einzugsbereich aufhalten (Urlauberlokalverkehr), denn für die beiden Nachfrage-

[15] Darunter sind die Nettoumsätze zu verstehen, die sich direkt aus dem Betrieb der Einrichtung ableiten; nicht berücksichtigt werden so genannte außerordentliche bzw. neutrale Erträge wie Zuschüsse, Zinsen oder Veräußerungsgewinne.

[16] Vgl. dazu: Erlebnisbäder in Deutschland. Eine Marktanalyse anhand ***dwif***–interner Forschungsergebnisse, in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, ***dwif***, 42. Jahrgang/2000, S. 75 ff

gruppen ist ein sehr unterschiedliches Verhalten kennzeichnend. Das zeigen die folgenden Kennzahlen:

a) Einwohnerbesuchsverkehr

Für den Besuch attraktiver Thermen werden durchaus Fahrtzeiten von mehr als einer Stunde (PKW, einfache Fahrt) in Kauf genommen. Die Marktanalysen zeigen allerdings, dass dies eine eher kleine Gruppe ist:

⇒ 90% der Besucher akzeptieren Fahrtzeiten bis maximal 1 Stunde;
⇒ 10% mehr als 1 Stunde;

Anfahrzeiten von mehr als 90 Minuten stellen bereits die absolute Ausnahme dar, so dass diese Räume nicht mehr in die Analyse einbezogen werden.

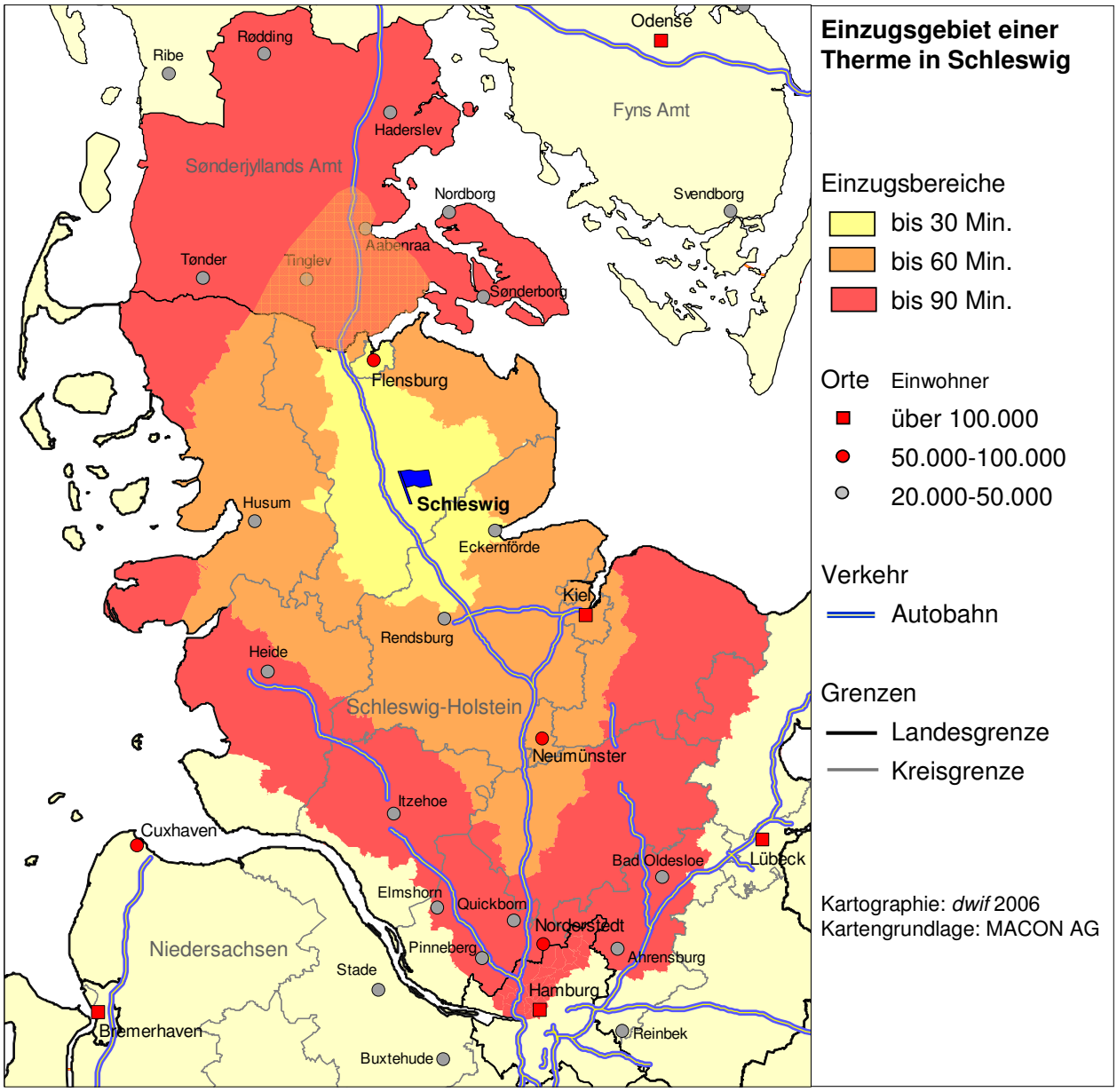
b) Urlauberlokalverkehr

Der Aktionsradius dieses Marktsegmentes ist deutlich kleiner; wie die folgenden Anteilswerte zeigen, werden einfache Fahrzeiten von mehr als einer Stunde nur in Kauf genommen, wenn Ziele mit herausragender Anziehungskraft locken. Bei einem Marktanteil von nur einem Prozent kann dieses Segment vernachlässigt werden:

⇒ Der weitaus überwiegende Teil des Urlauberlokalverkehrs (rund 75%) spielt sich innerhalb einer 30-Minuten-Isochrone ab.
⇒ Die restlichen 24% sind zwischen 30 bis maximal 60 Minuten un terwegs.

Folge: Für den Urlauberlokalverkehr ist nur der Einzugsbereich bis eine Stunde Fahrtzeit von Interesse; beim Besucherpotenzial der einheimischen Bevölkerung muss der Radius auf mindestens 90 Minuten erweitert werden. Die folgende Karte 1 zeigt die Ausdehnung der drei verschiedenen Zonen:

Karte 1: Einzugsgebiet der Schleswig-Therme



Quelle: *dwif* 2006

Daraus wird deutlich, dass die Eineinhalb-Stunden-Isochrone einerseits bis an den Ballungsraum Hamburg heranreicht, weil dieser Einzugsbereich über Autobahnen gut angebunden ist. Andererseits liegen nur relativ kleine Teile der touristisch interessanten Nord- und Ostseeküste im mittleren Einzugsgebiet (60-Minuten-Isochrone) und auch hier eher an dessen Rand. Die Feriengebiete in Dänemark gehören praktisch zur Gänze zum äußeren Ring und sind für die Besucherschätzung deshalb ohne Bedeutung.

Bei der Quantifizierung der Potenziale wurde wie folgt vorgegangen:

- Bei der Festlegung der Isochronen wurde mit so genannten Routenplanern gearbeitet. Mit deren Hilfe konnte jeder Gemeinde eine normale Fahrtzeit zugeordnet und damit festgelegt werden, welchem Ring sie zuzuordnen ist.
- Für die Gemeinden wurden dann mit Hilfe der amtlichen Bevölkerungs- und Beherbergungsstatistik die Einwohner- und Übernachtungszahlen ermittelt.
- Bei den Übernachtungszahlen stellt die amtliche Statistik allerdings keine ausreichende Grundlage dar. Gerade im vorliegenden Einzugsgebiet stellen die Privatvermietung und der Campingsektor wichtige touristische Marktsegmente dar und diese sind in der amtlichen Statistik nicht oder nur unzureichend abgedeckt. Dieser so genannte „Graue Beherbergungsmarkt" wurde im Rahmen des Tourismusbarometers[17] bearbeitet; die auf Reise-gebietsebene ermittelten Werte wurden den Einzugsgebieten anteilig zugerechnet. Dabei zeigte sich, dass der Graue Beherbergungsmarkt in allen Zonen fast den gleichen Umfang hat wie das von der amtlichen Statistik erfasste Übernachtungsvolumen[18].

Die ausführliche Auflistung der Einwohner- und Übernachtungszahlen findet sich im Anhang. Die folgende Übersicht zeigt die zusammengefassten Ergebnisse:

Therme Schleswig – Darstellung des theoretischen Gesamtpotenzials nach Einzugsbereichen – gerundete Werte – 2005

Einzugsbereich Fahrtzeiten (einfach)	Zahl der Einwohner	Zahl der Gästeübernachtungen[19]
bis 30 Minuten	260.000	750.000
31 bis 60 Minuten	830.000	7.250.000
61 bis 90 Minuten	1.910.000	[20]
Insgesamt	**3.000.000**	**8.000.000**

Quelle: Eigene Schätzung auf der Basis der amtlichen Statistik und des Tourismusbarometers

Aus diesen Potenzialen wird sich grundsätzlich das Besucheraufkommen herleiten, wobei schon jetzt darauf hinzuweisen ist, dass der äußere Ring auch beim Einwohnerbesuchsverkehr von sehr geringer Bedeutung ist. Hier wirken sich nämlich, zusätzlich zur Entfernung, auch die Konkurrenzeinflüsse, auf die später noch einzuge-

[17] Das Tourismusbarometer wird alljährlich im Auftrag des Sparkassen- und Giroverbandes sowie des Tourismusverbandes Schleswig-Holstein vom ***dwif*** durchgeführt.

[18] Dabei wurden die anderen Bereiche des Grauen Marktes, und zwar Bekannten-/ Verwandtenbesuche, Nutzung von Freizeitwohnsitzen und Dauercamping, aus Gründen kaufmännischer Vorsicht gar nicht berücksichtigt, weil hier die Gefahr von Doppelerfassungen zu groß ist.

[19] Einschließlich Grauer Beherbergungsmarkt; wie dargestellt.

[20] Als Einzugsgebiet nicht relevant.

hen sein wird, besonders stark aus. Beim Urlauberlokalverkehr wurde das Potenzial in diesem Ring aus den genannten Gründen gar nicht quantifiziert.

3.1.1.2 Besuchsintensität und -häufigkeit

Die Marktanalysen haben klar gezeigt, dass bei diesen Kenngrößen unbedingt berücksichtigt werden muss, wie gut die Planungsregion mit Erlebnisbädern ausgestattet ist. Festzustellen ist, dass der Raum Schleswig und das gesamte dargestellte Einzugsgebiet zu den gut ausgestatteten Regionen zu zählen sind.[21] Für solche Räume wurden folgende Richtwerte ermittelt:

a) Im Einwohnerbesuchsverkehr

- 40% der Einwohner haben in den letzten zwei Jahren ein Erlebnisbad besucht.
- Im Durchschnitt sind dies vier Besuche pro Jahr.

Daraus resultieren auf ein Jahr bezogen rund **0,8 Besuche** eines Erlebnisbades pro Kopf der Bevölkerung.

b) Im Urlauberlokalverkehr

- 12% der Urlaubsgäste besuchen während ihres Aufenthaltes ein Erlebnisbad.
- Bei einer Ausflugsfrequenz von 0,5 (jeden zweiten Tag) ergeben sich rund **0,06 Besuche pro Übernachtung**.

Bevor auf der Basis dieser Kennzahlen eine Nachfragepotenzialermittlung durchgeführt wird, müssen Einschränkungen bzw. Abgrenzungen vorgenommen werden:

Beim Urlauberlokalverkehr
Die ausgewiesenen Übernachtungen beziehen sich nicht nur auf Urlauber, sondern es sind – speziell in den Städten – auch sehr viele Geschäftsreisende enthalten, die nur äußerst bedingt als potenzielle Besucher gelten können. Bei den Übernachtungszahlen muss deshalb ein entsprechender Abschlag gemacht werden.

Nach dem Besuchsmotiv
Die oben dargestellten Besuchsintensitäten und –häufigkeiten beziehen sich auf „Erlebnisbäder“ insgesamt, schließen also auch Einrichtungen ein, die ganz eindeutig als Spaß- oder Funbäder zu charakterisieren sind und sich an ein ganz anderes Zielpublikum wenden. Die bereits angesprochenen Marktanalysen haben ergeben, dass diese Spaßbäder einen Marktanteil von rund 45% auf sich vereinigen, während sich gesundheitsorientierte Erlebnisbäder den größeren Teil von rund 55% sichern konnten. Im selben Verhältnis wird die ausgewiesene Ø-Zahl der Besuche pro Kopf der Bevölkerung bzw. Urlauberübernachtung reduziert.

[21] Dies besonders, wenn die SchleswigTherme ebenfalls am Markt sein wird, was hier planerisch unterstellt werden muss.

Das gesamte Potenzial, aus dem das Projekt in Schleswig Nachfrage schöpfen kann, lässt sich dann wie folgt quantifizieren:

Therme Schleswig: Ableitung des spezifischen Besucherpotenzials in der Region nach Einzugsbereichen - gerundete Werte

	A. EINWOHNERBESUCHSVERKEHR			B. URLAUBERLOKALVERKEHR		
Einzugsbereich Fahrtzeiten (einfach)	Zahl der Einwohner	Ø Zahl der Besuche pro Kopf	Besucherpotenzial - gerundete Werte	Zahl der Urlauberübernachtungen[22]	Ø Zahl der Besuche pro Übernachtung	Besucherpotenzial - gerundete Werte
bis 30 Min.	260.000	0,44	115.000	500.000	0,03	15.000
31 bis 60 Min.	830.000	0,44	365.000	6.500.000	0,03	195.000
61 bis 90 Min.	1.910.000	0,44	840.000	-	-	-
Insgesamt	**3.000.000**	**0,44**	**1.320.000**	**7.000.000**	**0,03**	**210.000**

Daraus folgt:

Gesamtpotenzial für die Region insgesamt:
1.530.000 Besuche pro Jahr

Es wird deutlich, dass **in der Gesamtregion jährlich rund 1,5 Mio. Besuche in gesundheitsorientierten Erlebnisbädern** erwartet werden können. Auf dieses Potenzial hat auch das Projekt der Schleswig-Therme grundsätzlich Zugriff, aller-dings mit drei ganz wesentlichen Einschränkungen:

⇒ Nur wenige Thermalbadbesucher im Segment des Einwohnerbesuchsverkehrs nehmen eine Anfahrtszeit von mehr als 60 Minuten in Kauf (rund 10 %), so dass der äußere Ring, der über die mit Abstand höchsten Einwohnerzahlen verfügt, nur schwer zu erschließen sein wird.

⇒ Vom dargestellten Gesamtpotenzial partizipieren auch alle anderen „Thermen“, deren Ausstrahlung in das gekennzeichnete Einzugsgebiet hineinreicht.

⇒ In den zum Einzugsgebiet zählenden Ferienregionen binden auch Bade- und Saunalandschaften, die sich in Ferienzentren oder Wellness-Hotels befinden, erhebliche Teile des Potenzials, vorrangig – aber nicht nur – aus dem Segment des Urlauberlokalverkehrs.

Diese Marktkonstellationen müssen im Folgenden näher durchleuchtet werden.

[22] Ohne Geschäftsreisende; Schätzung auf Grundlage der Gesamtübernachtungen und der Verweildauer der Gäste in den einzelnen Gemeinden.

3.1.1.3 Konkurrenzanalyse

Ein Blick auf die „Bäderlandkarte“ lässt zwei Sachverhalte deutlich werden, die für die vorliegende Problemstellung von herausragender Bedeutung sind:

⇒ Im gesamten Einzugsbereich gibt es, wie in Punkt 2 bereits dargestellt, kein gesundheitsorientiertes Erlebnisbad. Alle bestehenden Einrichtungen haben – mehr oder weniger ausgeprägt – auch so genannte Spaßelemente im Programm. Das gilt auch für die in einem fortgeschrittenen Planungsstadium befindliche Seerosentherme in Glücksburg.

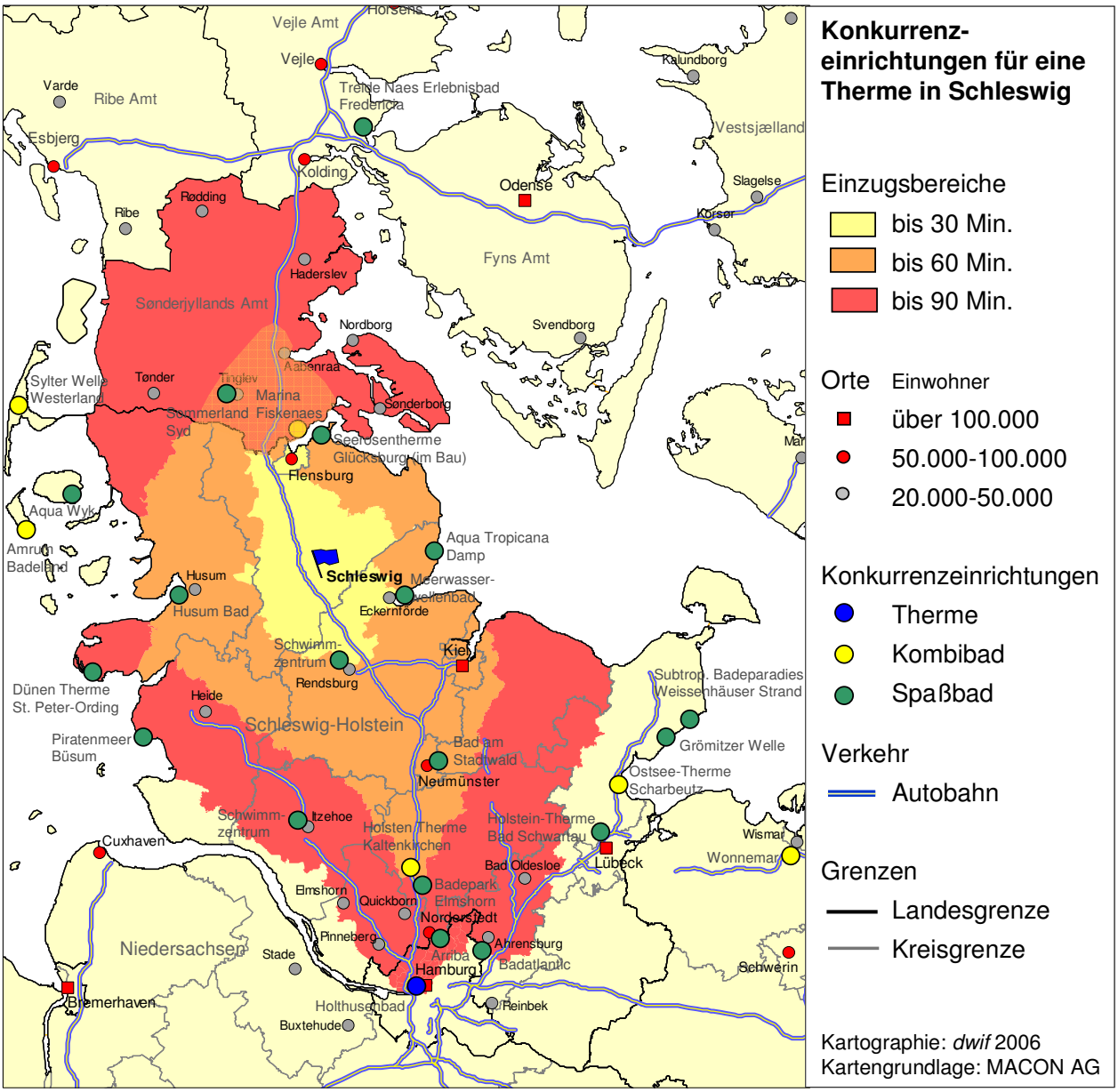
⇒ Direkte Konkurrenz besteht für die eindeutig als gesundheitsorientiertes Erlebnisbad konzipierte Schleswig-Therme nur im Raum Hamburg, denn in der Hansestadt existieren Thermen, die einen starken Bezug zu Wellness und Gesundheit haben. Unabhängig davon ist es nicht Gegenstand dieser Machbarkeitsstudie, wirtschaftliche Auswirkungen auf andere Thermen zu prüfen, die durch den Bau der Therme in Schleswig entstehen .

Bei der Besucherschätzung sind deshalb eher indirekte Konkurrenzbeziehungen einzukalkulieren, die insbesondere aus folgenden Sachverhalten resultieren:

- Auch Spaßbäder verfügen heute in fast allen Fällen über attraktive Saunalandschaften und bieten teilweise sogar Leistungen aus dem Bereich Gesundheit/Wellness an, wie z. B. Massagen, Schönheitsbehandlungen, gerätegestützte Therapie usw. Sie ziehen deshalb auch Nachfrage an, die im Prinzip eher an gesundheitsorientierten Erlebnisbädern interessiert ist. Je näher derartige Angebote am Wohnort des potenziellen Besuchers liegen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie – zumindest hin und wieder - genutzt werden, obwohl sie nicht in jeder Hinsicht den Vorlieben des Kunden entsprechen.
- Die großen Ferienzentren in der Region, wie z.B. Damp mit dem „Aqua Tropicana“, oder große Wellnesshotels, wie z.B. das neue „Arosa“ im Travemünde mit seinem 4.000-qm-Spabereich, sprechen nicht nur die hauseigenen Gäste an, sondern zielen ganz bewusst auch auf externe Besucher ab. Sie decken damit einen großen Teil der durch die Kur- und Erholungsgäste vor Ort generierten Nachfrage ab, bemühen sich aber auch um Marktanteile im Bereich des Einwohnerbesuchsverkehrs.

In Karte 2 sind alle Standorte eingezeichnet, die in einem direkten oder indirekten Konkurrenzverhältnis mit der geplanten Schleswig Therme stehen.

Karte 2: Konkurrenzangebote im Einzugsgebiet der Schleswig Therme



Quelle: *dwif* 2006

3.1.1.4 Besucherschätzung Schleswig Therme

Nach Darstellung aller einschränkenden Einflussfaktoren ist nun zu klären, welchen Teil das Projekt am dargestellten Gesamtpotenzial erringen kann. Dieser „Marktanteil“ ist abhängig von den Entfernungszonen und vom Einfluss der Konkurrenzbäder (Anzahl, Ausrichtung, Anfahrzeiten, Attraktivität, Marketingaktivitäten etc.). In der folgenden Übersicht sind diese beiden Parameter im **erzielbaren Marktanteil** zusammen geführt:

Therme Schleswig: Erzielbarer Marktanteil nach Einzugsbereichen – gerundete Werte

Einzugsbereich Fahrtzeiten (einfach)	Gesamtpotenzial Besucher	Erzielbarer Marktanteil in %	Zu erwartende Zahl der Besucher - gerundete Werte
bis 30 Minuten	130.000	67	87.000
31 bis 60 Minuten	560.000	25	140.000
61 bis 90 Minuten	840.000	4	33.000
Insgesamt	**1.530.000**	**16**	**260.000**

Differenzierung nach der Art der Nachfrage bzw. der Herkunft der Besucher:

- Einwohner bis 30 Min. einfache Fahrt: 77.000 Besucher
- Einwohner über 30 Minuten einfache Fahrt: 124.000 Besucher
- Kur- und Erholungsgäste im gesamten Einzugsbereich: 59.000 Besucher.

Fazit: Die Berechnung, bei der dem Prinzip kaufmännischer Vorsicht in hohem Maße Rechnung getragen wurde ergibt, dass die **erwartete Besucherzahl für die Therme in Schleswig bei rund 260.000 pro Jahr** liegt. Deutlich wird darüber hinaus, dass rund 70% der Nachfrage als touristisch bedingt klassifiziert werden kann, weil die Besucher sich zu Kur- bzw. Erholungszwecken in der Region aufhalten (Anteil 23%) bzw. eine Anreisezeit von mehr als 30 Minuten auf sich nehmen und deshalb eindeutig als Tagesausflügler gelten können (Anteil 47%).

Die Zahl von 260.000 Besuchern bezieht sich allerdings nur auf die zu erwartenden Besucher in der Therme an sich. Beim integrierten Sportbad ist anzunehmen, dass die heute erzielten Besucherzahlen nicht mehr realisiert werden können, weil die Sauna mit bisher gut 20.000 Besuchern komplett wegfällt und auch das freie Schwimmen (bisher mehr als 60.000 Nutzer) deutliche Einschränkungen erfahren wird. Unverändert dürfte nur der Schul- und Vereinssport bleiben, der gegenwärtig ein Volumen von rund 70.000 Teilnehmern aufweist. Für die folgende Umsatzschätzung wird daher „nur noch“ von **100.000 Besuchern pro Jahr für das Sportbad** ausgegangen, was erneut einen eher vorsichtigen Ansatz darstellt. Diese 100.000 Besucher sind den 260.000 Besuchern für die Therme hinzuzurechnen.

3.1.1.5 Besucherzahlenvergleich verschiedener Thermen

Nachdem das Potenzial für die Therme (ohne Besucher des Sportbades) mit rund 260.000 in einer konservativen Schätzung ermittelt wurde, stellt sich die Frage nach der Einschätzung dieser Zahl im Konkurrenzvergleich. Datengrundlage für die folgende Tabelle sind vor allem die Sparkassen-Tourismusbarometer in Schleswig-Holstein, Ostdeutschland und Niedersachsen, aber auch weitere im *dwif* vorliegende Studien und Gutachten.

Besucherzahlen ausgewählter Erlebnisbäder im Vergleich

Name	Ort	Besucherzahlen – in Tsd., gerundet –	
		2004	2005
Aqua Tropicana	Damp	151	112
Aqua Wyk	Wyk auf Föhr	125	122
Dünen-Therme St. Peter-Ording	St. Peter-Ording	206	205
Holstein-Therme	Bad Schwartau	239	231
Ostsee-Therme	Scharbeutz	360	346
Sylter-Welle	Westerland/Sylt	231	231
Piratenmeer Büsum	Büsum	110	159
Bad am Stadtwald Neumünster	Neumünster	422	405
Subtropisches Badeparadies Weißenhäuser Strand	Weißenhäuser Strand	352	340
Harzburger Sole-Therme	Bad Harzburg	-	181
Bentheimer Mineraltherme	Bad Bentheim	-	343
Salztal Paradies	Bad Sachsa	-	207
Landgrafen Therme	Bad Nenndorf	-	222
Toskana Therme	Bad Sulza	314	298
Toskana Therme	Bad Schandau[23]	-	174
Kristall Therme	Bad Wilsnack	-	398
Erlebnisbad Cottbus	Cottbus	188	180
SCHWAPP	Fürstenwalde	280	268
NaturTherme Templin	Templin	302	250
OstseeTherme Usedom	Ahlbeck	138	130
Wonnemar Wismar	Wismar	423	441
Inselparadies Sellin	Sellin	151	130
Bade- und Saunalandschaft Elster	Elster	143	140
monte mare	Neustadt/Sachsen	185	173
Heide Spa	Bad Düben	189	170
Erlebnisbad IFA-Ferienpark „Hohe Reuth“	Schöneck	141	155
Solequell	Bad Salzelmen	301	278
SeaLand	Halberstadt	215	241
Kur- und Erlebnisbad Tabbs	Tabarz	197	204
Tropenbad Waikiki	Zeulenroda	242	235
Thüringentherme	Mühlhausen	197	184
Kyffhäuser-Therme	Bad Frankenhausen	133	126
Thermalbad Bad Langensalza	Bad Langensalza	251	240
Ottilienbad im Congress Centrum Suhl	Suhl	110	108

[23] Stark eingeschränkte Vergleichbarkeit wegen Neubau nach Hochwasser 2002 und völliger Neukonzeption.

Es ergeben sich folgende **Erkenntnisse:**

- Die Besucherzahlen der meisten Bäder – egal ob Spaßbäder oder Thermen – weisen eher stagnierende bzw. sinkende Besucherzahlen auf, in einer längerfristigen Zeitreihe wird dies besonders deutlich
- Allerdings steigt die Zahl neuer Bäder bzw. die Zahl der sanierten und in ihrem Angebot erheblich erweiterten Bäder in Deutschland in den letzten Jahren gleichzeitig deutlich an – ein Indikator für sehr große, tendenziell steigende Gesamtnachfrage nach derartigen Einrichtungen, die allerdings auf ein ebenfalls stark wachsendes Angebot trifft. Generell gilt, dass jedes neue Bad die Wettbewerbssituation der bestehenden Einrichtungen im Einzugsbereich schwächt, da dieses nicht nur von neu geschaffener Nachfrage lebt, sondern auch von der Umlenkung von Besucherströmen profitiert, die durch den Neugiereffekt ausgelöst wird. Wie stark diese Verlagerungseffekte sind und welche bestehenden Bäder davon besonders betroffen werden, ist nicht im Detail vorherzusagen. Durch die eindeutige Gesundheitsorientierung der Therme Schleswig kann es jedoch gelingen, sehr viel Neunachfrage zu generieren und damit die Nachfrageumlenkung zu minimieren.
- Es lässt sich keine Beziehung zwischen Betreiberkonzept, Lage und Besucherzahl feststellen. Bäder unterschiedlicher Ausrichtungen haben an den unterschiedlichsten Standorten hohe bzw. niedrige, steigende bzw. sinkende Besucherzahlen.
- Die Toskana Therme in Bad Sulza generiert an diesem eher peripheren Standort beachtliche Besucherzahlen.[24] Dieses Konzept ist also offensichtlich geeignet, viele Besucher auch aus größerer Entfernung anzulocken. Allerdings zeigen Beispiele wie die Kristall Therme in Bad Wilsnack (Brandenburg), dass auch andere Bäderkonzepte (hier: Hildegard von Bingen) an ähnlich peripheren Standorten gleich hohe Zahlen aufweisen.
- Auch Scharbeutz, Neumünster, Weißenhäuser Strand in Schleswig-Holstein u.a. belegen, dass unterschiedliche Thermenkonzepte hohe Besucherzahlen bewirken können.

Fazit: Das Liquid-Sound Konzept der Toskana Therme besitzt zweifellos das Potenzial, Besucherzahlen in der erforderlichen Größenordnung von deutlich über 200.000 Besuchern p.a. zu generieren. Allerdings ist dies auch mit anderen Thermenkonzepten möglich.

[24] Die Daten von Bad Schandau sind aufgrund der Hochwasser bedingten Schließung nach 2002 und dem darauf folgenden Umbau (noch) nicht vergleichbar.

Exkurs: Zu erwartende Auswirkungen einer Therme in Schleswig auf die in Bau befindliche „Fördelandtherme“ in Glücksburg

In Glücksburg befindet sich die Fördelandtherme (frühere Arbeitsbezeichnung ‚Seerosentherme’) derzeit in Bau. Daher soll in einem Exkurs untersucht werden, ob und ggf. in welchem Umfang für dieses Bad durch den Bau einer Therme in Schleswig, negative Effekte auf die Besucherzahl zu erwarten sind.

Grundlagen der folgenden Einschätzung sind:

- Die Machbarkeitsstudie „Erlebnisbad/Wellnesszentrum Glücksburg“ von Wenzel Consulting AG, März 2002
- Planungsunterlagen des ‚planungsbüro deyle’ vom Mai 2005 zum geplanten Raumprogramm
- Telefonate mit Bgm. Witt, Glücksburg.

Alle zur Verfügung gestellten Unterlagen verdeutlichen, dass die Fördelandtherme 4 wesentliche Angebotsbereiche haben wird:

- Ein klassisches Sportbecken (5 Bahnen, 25 m)
- Ein familien- und spaßorientiertes Freizeitbad mit Whirlpool, Süßwasser-/Kinderbecken, Meerwasseraußenbecken, 2 Rutschen etc.
- Einen Saunabereich mit 3 Innen- und 2 Außensaunen
- Einen Therapiebereich mit 3 Massageliegen und je einem Wannen- und Packungsbad.

Auf den Seiten 38-40 des Wenzelgutachtens werden die zu erwartenden Besucherzahlen nach den beiden Bereichen Erlebnisbad und Wellnesszentrum und hier wiederum jeweils differenziert nach dem sog. Primärmarkt (Einwohner) und Sekundärmarkt (Touristen) sowie nach den Entfernungszonen bis 15 Minuten, 15-30 Minuten, 31-45 Minuten für Deutschland und Dänemark abgeleitet.

Für das Erlebnisbad ergibt sich danach ein Gästepotenzial von 204.522 Personen, für das Wellnesszentrum von 41.981 Personen.

Einschätzung:

Die Fördelandtherme hat, ungeachtet ihres Namens „Therme“, einen im Schwerpunkt eindeutig auf Familien ausgerichteten Charakter. Da in Schleswig jedoch eine Anlage zur Diskussion steht, welche diese Klientel bewusst nicht anspricht, sind für die Bereiche

- Sportbad (lokale Nachfrage) und
- Freizeitbad

keine negativen Effekte für Glücksburg durch eine Therme in Schleswig zu erwarten, da völlig unterschiedliche Zielgruppen angesprochen werden.

Anders verhält es sich in Bezug auf den Sauna- und Therapiebereich. Hier sind in der Tat Konkurrenzbeziehungen zu erwarten. Zur Abschätzung des Ausmaßes sind folgende Faktoren relevant:

- Der Saunabereich der Fördelandtherme ist von einer mittleren Größenordnung, entspricht also weder den Dimensionen eines kleinen Hallenbades, noch dem Ausmaß einer vollwertigen „Saunalandschaft" großer Thermen.
- Es ist zu berücksichtigen, dass die Entfernung zwischen Schleswig und Glücksburg laut Routenplaner knapp 50 Km und die mittlere Fahrzeit rd. 54 Minuten beträgt.

Damit ergeben sich **Konkurrenzbeziehungen ausschließlich im Entfernungsbereich von mehr als 30 Minuten Fahrzeit**. Das Wenzelgutachten errechnet für diesen Bereich ein **Gästepotenzial für das Wellnesszentrum von 6.959 Besuchern**.

Nur um diese Besucherzahl, die allerdings vollständig im Rahmen der ohnehin geltenden Schwankungsbreiten derartiger Besucherschätzungen liegt, könnten sich damit für die Fördelandtherme aus dem Bau der Therme in Schleswig Minderungen bei der Besucherzahl ergeben.

Die Voraussetzung ist allerdings, dass die Anlage in Schleswig tatsächlich als „echte" Therme, wie sie z.B. das Liquid Sound-Konzept der Toskana Gruppe beinhaltet, gebaut wird und man vollständig auf familien- und spaßorientierte Elemente verzichtet.

3.1.2 Festsetzung angemessener Preise

Im Marktsegment der Erlebnisbäder hat sich, nachdem deren Zahl permanent gestiegen ist und heute bereits von einer nahezu flächendeckenden Verbreitung gesprochen werden kann, ein relativ festes Preisgefüge etabliert. Wegen der sehr gut entwickelten Möglichkeiten für direkte Preisvergleiche, lassen sich Ausbrüche aus diesem Preisgefüge nur schwer rechtfertigen. Bestehende Bäder vergleichbarer Art liefern deshalb sehr gute Anhaltspunkte für die Preisgestaltung in Schleswig.

Die Konkurrenzanalyse im Anhang gibt einen breiten Überblick über das gegenwärtige Preisniveau. Deren Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

⇒ In den echten Erlebnisbädern schwankt der Listenpreis für eine Tageskarte für Erwachsene zwischen **14 und 18 Euro**. Kinder zahlen zwischen **8 und 13 Euro.** Es gibt eine große Zahl von Sonderpreisen, z.B. für kürzere Aufenthalte, Randzeiten, Familien, Punktekarten usw.

⇒ Wie bereits dargestellt, sind unter den Angeboten in der Region keine ausgesprochenen gesundheitsorientierten Erlebnisbäder. Deren Preise für eine Ta-

geskarte (Erwachsene, ohne Ermäßigung) liegen tendenziell etwas höher und zwar

- in einem Bereich zwischen **18 und 21 Euro bei der Kristall-Bäder-Gruppe und auch bei Liqid-Sound-Bädern**;
- insgesamt gesehen zwischen **16 Euro** (z.B. die erfolgreichen Thermen in Bad Steben und Staffelstein) **bis zu 24 Euro** in der **Taunus Therme**, Bad Homburg, einem der Marktführer in diesem Segment.

Die Konkurrenzanalyse legt den Schluss nahe, dass sich die geplante Therme in Schleswig preislich im Bereich zwischen 16 und 20 Euro positionieren sollte, wenn sie sich in das bestehende Preisgefüge einordnen will. Über die endgültige Festsetzung der Preise muss die Betreibergesellschaft zu gegebener Zeit entscheiden. Für die folgende Ertragsvorschaurechnung sind stark differenzierte Preise, wie sie in der Praxis heute üblich sind, ohnehin nicht die geeignete Grundlage. Hierbei wird mit einer Kennziffer gearbeitet, die aus den Ergebnissen bestehender Bäder vergleichbarer Art abgeleitet wird:

Durchschnittlicher Erlös pro Besucher in Euro

Zu dieser Kenngröße ist festzustellen:

- Sie errechnet sich direkt aus der Erfolgsrechnung bestehender Bäder und versteht sich ohne MWSt. Mit ihrer Hilfe kann, unter Zuhilfenahme der zuvor ermittelten Besucherzahl, direkt der zu erwartende Umsatz errechnet werden.
- Die Auswirkungen aller Preisermäßigungen, Aktionspreise usw. sind darin bereits berücksichtigt. Aber auch dem Tatbestand, dass nicht alle Besucher das Komplettprogramm, sondern häufig nur die Wasserwelt nutzen, wird Rechnung getragen.
- Ihr Wert liegt deshalb immer deutlich unter den oben genannten Listenpreisen für eine Tageskarte, die die Nutzung von Wasser- und Saunalandschaft gestattet. Bei den meisten Betriebsanalysen, die vom ***dwif*** in den letzten Jahren durchgeführt wurden, lag der Wert unter 10 Euro.

Aus Gründen kaufmännischer Vorsicht wird bei der folgenden Umsatzschätzung ein **durchschnittlicher Erlös pro Besucher von 9 Euro** angesetzt.

3.1.3 Vorausschätzung der zu erwartenden Erträge

In Ergänzung zu den bereits definierten Schätzparametern für das eigentliche Erlebnisbad, müssen noch drei weitere Umsatzbereiche behandelt werden:

- Für das **Hallenbad** wurde für den Schul-, Vereins- und Breitensport bereits ausgeführt, dass dort in Zukunft mit rund 100.000 Besuchern pro Jahr gerechnet werden kann. Zusätzlich wird festgelegt, dass in diesem Bereich von einem **„durch-**

schnittlichen Erlös pro Besucher" in Höhe von 2 Euro ausgegangen werden soll.[25]

- Beim **Gastronomiebereich** wird von einem „durchschnittlichen Erlös pro Sitzplatz und Jahr" von rund 3.000 Euro ausgegangen[26]. Daraus resultiert, als Folge der in Punkt 2 vorgegebenen Sitzplatzkapazität, ein **Jahresumsatz in Höhe von rund 0,4 Mio. Euro**[27]. Planerisch unterstellt wird aber, dass die Betreibergesellschaft die Gastronomie an einen Dritten verpachtet, und zwar zu einem branchenüblichen Pachtsatz von 7,5 %. In der Ertragsvorschaurechnung werden deshalb nur **Pachterträge in Höhe von 30.000 Euro** ausgewiesen.

- Unter den Bereich **„Sonstige Erträge"** fallen in der Regel Leistungen wie z.B. Solarien, Verkauf von Handelswaren oder auch Erträge aus der Verpachtung von Vitrinen u.ä.; auf diese Positionen entfallen bei Vergleichsbetrieben rund 2 % der Gesamterträge.

Die **Ertragsvorschaurechnung** ergibt sich dann wie folgt:

Umsatzbereich	**Berechnungsparameter**	**Umsatz in €**
Eintrittsgelder Therme	260.000 Besucher 9,-- € Ø Erlös pro Besucher	2.340.000
Eintrittsgelder Hallenbad	100.000 Besucher 2,-- € Ø Erlös pro Besucher	200.000
Verpachtung Gastronomie	Wie oben näher erläutert	30.000
Sonstige Erträge	2 % der Gesamterträge	50.000
Insgesamt	**-**	**2.620.000**

[25] Abgeleitet aus Betriebsvergleichen für Hallenbäder ohne Sauna und anderen preiserhöhenden Einrichtungen.

[26] Abgeleitet aus Ergebnissen des Betriebsvergleichs für die Hotellerie und Gastronomie in Bayern, Sonderreihe des ***dwif***, Nr.71/2004.

[27] Sitzplätze im Freien sind dabei nur zu 25 % eingerechnet.

3.2 Vorausschätzung des Betriebsergebnisses

Erstellt wird eine überschlägige **Plan-Gewinn- und Verlustrechnung,** die allerdings nur das **Betriebsergebnis I** [28] ausweist. Die Ansätze für die einzelnen Aufwandsarten werden ausschließlich aus den Ergebnissen bestehender Erlebnis-bäder abgeleitet, die vergleichbare Angebotsstrukturen aufweisen und fachmännisch geführt sind.

Auf die Herleitung der Aufwendungen aus dem tatsächlichen Verbrauch von Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen wird verzichtet, weil hierfür im gegenwärtigen Planungsstadium noch keine ausreichende Kenntnis der genauen Rahmenbedingungen besteht. Alle Aufwandarten werden deshalb in Prozent der Betriebserträge vorgegeben.

Beim **Personaleinsatz** wird unterstellt, dass alle anfallenden Arbeiten von eigenem Personal verrichtet werden und keine Fremdfirmen – z.B. für Reinigungs- und Hausmeisterdienste – zum Einsatz kommen. Es wird aber auch davon ausgegangen, dass die heute gegebenen technischen Möglichkeiten – z.B. bei den Kassen-, Kontroll- und Aufsichtssystemen – voll genutzt werden, damit es zu keinen Überbesetzungen kommt. Der Personalbedarf für ein Erlebnisbad der konzipierten Art lässt sich grob wie folgt darstellen:

- Geschäftsführung/allgemeine Verwaltung: 4 Arbeitsplätze
- Kasse/Information/Besucherbetreuung: 7 Arbeitsplätze
- Bademeister/Badefrauen/Schwimmaufsicht: 9 Arbeitsplätze
- Technik/Hausmeisterei/Gärtner: 5 Arbeitsplätze
- Reinigungskräfte: 15 Arbeitsplätze
- **Insgesamt** **40 Arbeitsplätze**

In einigen Bereichen wird mit Teilzeitkräften und Aushilfen gearbeitet, so dass den oben dargestellten 40 Arbeitsplätzen rund 30 Vollbeschäftigtenäquivalente entsprechen. Da der durchschnittliche Personalaufwand pro Vollbeschäftigter, einschließlich aller Nebenkosten, derzeit rund 33.000 Euro beträgt, ist mit einem **Personalaufwand von 990.000 Euro pro Jahr** zu rechnen.

Die folgende Übersicht zeigt die Ergebnissituation in einem so genannten „Normaljahr"; darunter ist zu verstehen, dass es sich um das dritte oder vierte volle Geschäftsjahr handelt. Erfahrungsgemäß erzielen Erlebnisbäder nämlich in den ersten Betriebsjahren ein überdurchschnittlich gutes Ergebnis, weil sie vom Neugiereffekt profitieren, der ihnen nach der Eröffnung auch solche Besucher zuführt, die bis dahin andere Bäder frequentiert haben. Nicht geringe Teile dieser Klientel kehren jedoch später wieder zu ihren alten Gewohnheiten zurück, so dass sich die Nachfrage erst nach einer gewissen Zeit (zwei bis drei Jahre) auf dem Normalniveau einpendelt.

[28] Wird auch als Bruttobetriebsergebnis bezeichnet und stellt das Ergebnis vor Fremdkapitalzinsen, Abschreibungen und ergebnisabhängigen Steuern dar.

Therme Schleswig: Berechnung des Bruttobetriebsergebnisses aus Sicht der Betreibergesellschaft - Normaljahr - gerundete Werte

Umsatzbereiche/Aufwandsarten	***Erträge / Aufwendungen***	
	absolut in Tsd. €	in %
Betriebserträge aus		
* Eintrittsgebühren Therme	2.340	86,4
* Eintrittsgebühren Hallenbad	200	8,0
* Gastronomie / Sonstige Erträge	80	5,6
Insgesamt	2.620	100,0
Abzüglich:		
Personalkosten	990	37,8
Wasser/Abwasser	144	5,5
Strom	170	6,5
Heizung	131	5,0
Wasseraufbereitung, Reinigung, Desinfektion	39	1,5
Unterhaltskosten/Wartung/Reparaturen	131	5,0
Verwaltungsaufwand: Werbung, Telefon Büromaterial usw.	210	8,0
Gebühren, Abgaben, Versicherungen	37	1,4
Sonstige Betriebskosten (Leasing u.ä.)	18	0,7
Betriebsbedingte Aufwendungen insgesamt	1.870	71,4
= Bruttobetriebsergebnis	**750**	**28,6**

Bewertung

Aus dem **Bruttobetriebsergebnis in Höhe von rund 750.000 Euro** müssen, bei rein betriebswirtschaftlicher Betrachtung, folgende Verpflichtungen erfüllt werden, unabhängig davon, wer für die Erfüllung dieser Verpflichtungen verantwortlich ist:

⇒ Der gesamte Fremdkapitaldienst, bestehend aus Zinsen und Tilgung.
⇒ Die Erhaltung der Substanz durch Ersatzinvestitionen und eventuelle Attraktivitätssteigerungen durch Neuinvestitionen.
⇒ Eventuelle einkommensabhängige Steuern.

Bei einem grob geschätzten Investitionsvolumen von rund 18 Mio. Euro (vgl. Punkt 2.4) ist aus dem dargestellten Bruttobetriebsergebnis nicht einmal eine angemessene

Verzinsung des notwendigen Gesamtkapitals zu erreichen, wie folgende Beispielrechnung zeigt:

- Selbst bei einem Effektivzins von nur 3,5 % und einer Laufzeit von 20 Jahren beträgt der Kapitaldienst (Zinsen und Tilgung) pro Jahr fast 1,3 Mio. Euro, wenn die Gesamtinvestition fremdfinanziert werden muss.
- Aus dem Bruttobetriebsergebnis ist somit nur ein Teil der Finanzierungskosten abzudecken. Die notwendige Substanzerhaltung kann dann nur insgesamt auf dem Wege der Außenfinanzierung erfolgen. Die jährlichen Abschreibungen, die den durchschnittlichen Reinvestitionsbedarf bestimmen, können, auf der Basis der steuerlich festgelegten Sätze, mit rund 600.000 Euro veranschlagt werden.

Zu prüfen ist daher, ob sich bei einer höheren Besucherzahl die Konstellation nachhaltig verbessern würde, bzw. wie sich die wirtschaftliche Situation bei geringerer Nachfrage darstellt. Dies erfolgt in Form einer Empfindlichkeitsanalyse.

3.3 Empfindlichkeitsanalyse

Bei der Besucherschätzung (Punkt 3.1) wurde dem Prinzip kaufmännischer Vorsicht in hohem Maße Rechnung getragen. Es ist deshalb keineswegs unwahrscheinlich, dass die dort ermittelte Besucherzahl deutlich übertroffen wird („best case“). Auf der anderen Seite lässt es der gewählte Ansatz zwar relativ unwahrscheinlich erscheinen, dass die prognostizierte Besucherzahl klar unterschritten wird. Um aber auch dieses Risiko besser einschätzbar zu machen, wird auch dieser „worst case“ rechnerisch durchgespielt. Bandbreiten von 10% bis 20 % sind bei Schätzungen dieser Art durchaus einzukalkulieren. Im Folgenden soll deshalb in einer überschlägigen Rechnung dargestellt werden, wie sich das Betriebsergebnis verändert, wenn die Nachfrage um 15 % höher bzw. niedriger ausfällt als prognostiziert.

Veränderung der Besucherzahlen

In die Empfindlichkeitsanalyse wird nur die Therme selbst einbezogen; die Nachfrage im Bereich Schul- und Breitensport wird als konstant angenommen. Eine Steigerung der Nachfrage um 15 % bedeutet dann, dass die Besucherzahl auf rund **300.000 pro Jahr** ansteigt, eine Senkung um 15 % lässt die Nachfrage auf rund 220.000 Besucher schrumpfen.

Veränderung der Betriebserträge

Bei den Eintrittsgebühren für die Therme wird davon ausgegangen, dass sich zwar die Zahl der Besucher verändert, deren Struktur aber gleich bleibt. Dann kann angenommen werden, dass sich die Umsätze aus Eintrittsgebühren linear zur Besucherzahl verändern. **Die Betriebserträge aus Eintrittsgebühren steigen dann auf rund 2,7 Mio. Euro an.** Die Eintrittspreise für das Hallenbad werden, wie dargestellt, nicht

verändert, ebenso wenig wie die Pachterträge aus der Gastronomie, da sich die Rahmenbedingungen für den Pächter nicht nachhaltig verändern dürften. Bei den sonstigen Erträgen wird allerdings eine proportionale Anpassung vorgenommen.

Die neue **Umsatzerwartung** stellt sich dann wie folgt dar:

Umsatzbereich	**Berechnungsparameter**		**Umsatz in Tsd. €**	
	Best case	**Worst case**	**Best case**	**Worst case**
Eintrittsgelder Therme	300.000 Besucher 9,-- € Ø Erlös pro Besucher	220.000 Besucher 9,-- € Ø–Erlös pro Besucher	2.700	1.980
Eintrittsgelder Hallenbad	100.000 Besucher 2,-- € Ø Erlös pro Besucher		200	200
Verpachtung Gastronomie	Wie oben näher erläutert		30	30
Sonstige Erträge	2 % der Gesamterträge		60	40
Insgesamt	**-**		**2.990**	**2.250**

Ergebnis: Bei einer um 15 % höheren Besucherzahl in der Therme steigt die Umsatzerwartung auf knapp **3 Mio. Euro** an, im worst case sinkt sie auf rund **2,25 Mio**. **Euro**.

Veränderung der betriebsbedingten Aufwendungen

Fest steht, dass sich die Aufwendungen nicht proportional zu den Betriebserträgen verändern, denn längst nicht alle anfallenden Kosten sind uneingeschränkt variabel. Selbst der Wasserverbrauch, der natürlich in engem Zusammenhang mit den Besucherzahlen steht, entwickelt sich unterproportional, weil z.B. die Beschickung der Becken mit Frischwasser zumindest zum Teil unabhängig von den Besucherzahlen geschieht. Gleiches gilt für andere Kostenarten wie vor allem den Energieverbrauch oder den Bedarf an Büromaterial, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.

Die für den Betriebserfolg besonders wichtigen Personalkosten werden als „sprungfix“ charakterisiert. Das heißt, dass sie nur bei relativ starken Veränderungen der Auslastung angepasst werden müssen. So kann mit einiger Sicherheit davon ausgegangen werden, dass eine Erhöhung der Besucherzahlen von 260.000 auf 300.000 ohne gravierende Ausweitung des Stammpersonals bewältigt werden kann, die Personalkosten in diesem Bereich also weit unterproportional ansteigen werden, weil die Mehrbeschäftigung über Aushilfen ausgeglichen werden kann. Im umgekehrten Fall muss eine geringere Nachfrage nicht zwangsläufig zu Personaleinsparungen führen.

Andere Aufwandsarten, wie z.B. Versicherungen, Beiträge, Werbung und Öffentlichkeitsarbeit, fallen weitgehend unabhängig vom Beschäftigungsgrad an, reagieren also praktisch nicht auf wechselnde Besucherzahlen.

Es ist nicht möglich, die Abhängigkeit der Aufwendungen vom Beschäftigungs- oder Auslastungsgrad in allen Details nachzuvollziehen. Dies kann nur näherungsweise und in Form einer überschlägigen Rechnung geschehen, die auf Erfahrungswerten basiert; dazu wird angenommen:

- Etwa 70 % der anfallenden Kosten entwickeln sich proportional zu den Veränderungen der Betriebserträge.
- Die restlichen 30 % sind absolut fix, verändern sich also nicht bei einer Veränderung des Belegungsgrades.

Für den vorliegenden Fall bedeutet dies, dass eine Zunahme der Betriebserträge um 370.000 Euro zu **Mehrkosten in Höhe von 200.000 Euro** führt, eine gleich hohe Abnahme zu **Minderkosten von rund 200.000 Euro**.

Veränderung des Bruttobetriebsergebnisses

Als Folge der dargestellten Veränderungen stellt sich die Ergebnissituation wie folgt dar:

	Best case	Worst case
Betriebserträge insgesamt:	**2.990.000 €**	**2.250.000 €**
Abzüglich betriebsbedingte Aufwendungen:	**2.070.000 €**	**1.670.000 €**
= Bruttobetriebsgewinn (Betriebsergebnis I):	**920.000 €**	**580.000 €**

Bewertung

Eine Erhöhung der Besucherzahl um rund 15 % führt zu einer Steigerung des Bruttobetriebsergebnisses um 170.000 Euro bzw. um über 22 %. Dadurch erhöhen sich die Mittel, die für Kapitaldienste und Substanzerhaltung zur Verfügung stehen, nicht unerheblich. Die grundsätzliche Feststellung, dass das Projekt der Therme in Schleswig aus rein finanzwirtschaftlicher Sicht nicht durchführbar ist, behält aber auch bei dieser Konstellation Gültigkeit. Dies gilt erst recht für den Fall einer um 15 % niedrigeren Besucherzahl; allerdings ist diese Annahme, wie eingangs dargestellt, relativ unwahrscheinlich.

Fazit: Bei den prognostizierten Besucherzahlen ist die geplante Therme in Schleswig selbst im besten Falle nicht in der Lage, ohne Zuschüsse die für den Kapitaldienst und die im Laufe der Jahre anfallenden Ersatz- und Attraktivierungsinvestitionen benötigten Finanzmittel aus eigener Kraft zu erwirtschaften.

Die dauerhafte Aufrechterhaltung der Betriebsbereitschaft ist demnach nur durch Kapitaleinlagen von außen zu gewährleisten. Ein Nachweis hierfür wird im Rahmen einer Modellrechnung in Teil II geführt.

Teil II: Finanzierungsmöglichkeiten

1. Rahmenbedingungen

1.1 Zu Grunde liegendes Konzept

Teil I dieser Studie hat zunächst bewusst stets von einer „Therme in Schleswig“ gesprochen, unabhängig vom konkreten Betreibermodell. Vielmehr war es Aufgabe zu prüfen, ob überhaupt das Potenzial für eine derartige Anlage vorhanden ist, in welchem Umfang sich dieses bewegt und wie die Wirtschaftlichkeit zu beurteilen ist.

Nur an einer Stelle, im Kapital 3.1.1.5 wurde auf das Konzept der Toskana-Therme abgestellt, welches als Lösungsvorschlag für ein Betreiberkonzept in Schleswig diskutiert wird. Ziel war es zu prüfen, ob dieses Konzept geeignet ist, die erforderliche Besucherzahl zu generieren. Hier ergab sich ein positives Ergebnis, wenn auch mit dem Hinweis, dass auch andere Betreiberkonzepte dazu in der Lage sind.

Das Konzept der Toskana-Therme ist somit eine durchaus geeignete Option, allerdings sollte die Stadt im Ausschreibungsverfahren grundsätzlich offen sein auch für andere Betreiberkonzepte. In dessen Mittelpunkt muss dabei die Therme stehen, eventuell ergänzt um ein Hotel. Dieses ist jedoch nicht zwingend, beide Projekte können auch getrennt voneinander geplant und ausgeschrieben werden.

Im Gegensatz zum Auftragsinhalt wird das Hotel daher bei den Finanzierungsüberlegungen als separates Los, wenn auch in enger Anbindung an die Therme gesehen.

1.2 Fördermöglichkeiten

In Absprache mit dem Auftraggeber wurden keine offiziellen Anfragen über Zuschussmöglichkeiten gestellt, da diese wesentlich vom Ausgang dieser Machbarkeitsstudie abhängig sind. Dies bedeutet aber nicht, dass keine entsprechenden Zuschussanträge gestellt werden.
Zwar wird das Konversionsprogramm von der Landesregierung immer noch an erster Stelle publiziert, im Zuge der Haushaltskonsolidierung stehen aber die künftigen verschiedenen Fördermöglichkeiten von z.B. Thermen noch nicht fest.
Unbestritten ist, dass die Standortumnutzung und Entwicklung im beabsichtigten touristischen Bereich mit Toskana-Therme, Hotel und Bungalows – ergänzend zu der Wohnbebauung – als „Projekt von besonderer landespolitischer Bedeutung“ gesehen und gewertet werden muss. – Für eine mögliche Infrastrukturförderung, bei welcher die Stadt Schleswig Eigentümer und Zuwendungsempfängerin sein muss, stellt der derzeitige Eigentümer ein noch zu vermessendes, künftig eigenständiges Grundstück mit circa 30.000 m² preisgünstig zur Verfügung.
Bei einer möglichen Zuschussantragstellung ist das Gesamtkonzept mit Wohnbebauung und touristischer Nutzung insgesamt zugrunde zu legen. Sie entspricht damit den Richtlinien und Vorgaben des Konversionsprogrammes.

Jeder Euro Zuschuss für die Investitionskosten der Therme wird sich betriebswirtschaftlich positiv auswirken.

Konkrete Ansprechpartner und Hilfestellung hierzu sind durch die WIREG, dem zentralen Konversionsbüro der Landesregierung beim Ministerium Wissenschaft, Wirtschaft und Verkehr sowie beim Öffentlich - Privaten - Partnerschafts - (ÖPP) Kompetenzzentrum der IB Schleswig-Holstein (mit interaktiver Förderberatung) in jeweiliger Absprache mit den zuständigen Ministerien möglich.

1.3 Bauherr – Investor – Betreiber

Zum jetzigen Zeitpunkt sind keine Aussagen über mögliche Bauherren und/oder Investoren konkret feststellbar.
Die Toskana-Thermen-Gruppe, vertreten durch Herrn Böhm, Bad Sulza, hat zwar unter der Voraussetzung akzeptabler Pachtkonditionen Interesse an der Betreibung der Therme und des Hotels bekundet; eine Bereitschaft, auch Eigenkapital einzubringen bzw. die Finanzierung zu übernehmen, besteht jedoch nicht.

1.4 Erkenntnis – Zwischenergebnis

Im Augenblick sind außer einem interessanten, attraktiven Standort mit hervorragenden Entwicklungsmöglichkeiten und einem beeindruckenden innovativen Projektvorschlag keine Finanzierungsaussagen vorhanden.

Neben der Frage der Wirtschaftlichkeit des geplanten Projektes ist deshalb auch die Frage der Finanzierung der Investitionskosten zu prüfen. Parallel dazu können die Zuschussmöglichkeiten abgeklärt werden. Erst danach ist es sinnvoll, weitere Schritte zu unternehmen. Aus diesen Erkenntnissen heraus wird nachstehender Lösungsvorschlag unterbreitet.

2. Investorensuche

2.1 Europaweite Ausschreibung

Wichtigste Aufgabe ist derzeit die Suche nach einem geeigneten Investor.

Dies sollte in Form eines „Markterkundungsverfahrens“ durch eine europaweite Ausschreibung für das geplante Projekt „Therme Schleswig“ mit Hotel erfolgen. Unabhängig von einer möglichen späteren Beteiligung der Stadtwerke an einer Betriebsgesellschaft oder der Gewährung von Zuschüssen aus den entsprechenden Programmen sollte die Ausschreibung als Öffentlich-Privates Partnerschafts-Projekt (ÖPP) angelegt und definiert werden.

Der Erfolg einer solchen Investorenausschreibung hängt in starkem Maße davon ab, wie qualifiziert die europaweite Ausschreibung mit möglichen Finanzierungs- und Realisierungsvarianten vorbereitet, durchgeführt und ausgewertet wird.

Um die städtebauliche und touristische Entwicklung im Sinne der Stadt Schleswig steuern zu können, sollte - ähnlich wie beim derzeitigen Städtebaulichen Realisierungswettbewerb - die Stadt wieder durch die FB Bau und Umwelt SG Stadtplanung europaweit folgendes mit Zustimmung der Grundstückseigentümer sinngemäß ausschreiben.

Die erste Möglichkeit einer Ausschreibung könnte als „Markterkundung“ wie folgt sinngemäß durchgeführt werden:

Stadt Schleswig – Investorenausschreibung

„Die Stadt Schleswig entwickelt derzeit eine ca. 60 ha große Konversionsfläche in attraktiver Lage an der Schlei und in Nähe der Innenstadt für die Zukunft. In einem neuen maritimen Stadtteil entstehen hochinteressante Perspektiven mit touristischen Angeboten. Neben einem Ferienpark und einem Hafen für Sportboote ist der Bau einer Therme mit Hotel geplant. Für ein Grundstück mit ca. 30.000 m^2 führt die Stadt Schleswig deshalb europaweit eine Investorenausschreibung durch. Sie verfolgt damit das Ziel, Bauherren für die Erstellung einer Therme mit Hotel im Rahmen dieses städtebaulichen wichtigen Bereiches in der Stadt Schleswig zu finden. Angesprochen werden Investoren und Bauträger, die aufgrund eines vorliegenden Konzepts (oder mit eigenen Planern) an der Erarbeitung einer Thermen-Konzeption und der Realisierung dieses Projekts interessiert sind. Nähere Auskünfte, Ausgabe der Bewerbungsunterlagen: Stadt Schleswig oder beauftragtes Büro.“

Einschätzung

Diese Möglichkeit der Investorenausschreibung als Markterkundung erbringt generell Aufschlüsse über mögliche Investoren. Danach sind aber weitere, detaillierte Fragen abzuklären. Um möglichst klare, nachprüfbare Vorstellungen und Aussagen zu erhalten und um Zeit zu sparen, wird die etwas aufwändigere Art der Ausschreibung nach Variante 2.2 vorgeschlagen.

2.2 Ausschreibung nach dem Thüringer Modell (ABC-Ausschreibung)

Bereits 1994 hatte der Freistaat Thüringen als öffentliche Ausschreibung ein Bauleistungsangebot mit und/oder ohne Finanzierungs-, Leasing- oder Investorenmodell erstmals ausgeschrieben. Als Alternative zu einer nicht funktionierenden Eigenfinanzierung sollte mit Hilfe der freien Wirtschaft beschleunigt der Neubau von vier Ministerien durchgeführt werden. Das in der Ausschreibungspraxis so genannte „Thüringer

Modell“ oder „ABC-Ausschreibung“ wurde mittlerweile so bekannt, dass es heute bei ÖPP-Lösungen immer wieder erfolgreich zu Grunde gelegt wird (z.B.Glücksburg, Fehmarn). Voraussetzung für eine solche Ausschreibungsvariante sind folgende Fakten:

- Ein eigenständiges Grundstück muss zur Verfügung stehen. Nach Aussagen von Herrn Schlüschen am 03.03. 2006 ist dies der Fall (30.000 m²).

- Sinnvollerweise sollte eine geeignete, planerische Lösung für das Vorhaben als Ausschreibungsgrundlage unter Beachtung der Wirtschaftlichkeit vorhanden sein. Nach Rücksprache mit dem Architekten Herrn Ollertz am 03.03.2006 kann bei einer Entscheidung für das „Toskana-Therme Schleswig“ Konzept sein Projektvorschlag für die geplante Ausschreibungsform verwendet werden. Alternativ dazu könnte aber bei Verzicht auf das Konzept „Toskana Therme“ ein neuer Planungs- und Nutzungsvorschlag mit ausgeschrieben werden.

Kernpunkt des „Thüringer Modells“ ist die Tatsache, dass die Ausschreibung in verschiedene Teile gegliedert wird, um den größtmöglichen Handlungsspielraum bei der Vergabe zu erzielen.

Teil A: Bauleistung

Die Vergabe der Bauleistung erfolgt zum Detail-Pauschalfestpreis.
Dabei handelt es sich um eine klassische Generalunternehmerleistung (schlüsselfertige Abwicklung).

Teil B: Finanzierung

Ausgeschrieben werden hier nur Finanzleistungen, wobei es dem Bieter überlassen bleibt, ob er eine Kreditfinanzierung (Fonds-) Leasing oder andere Finanzierungsalternativen anbieten möchte.

Teil C: Investorenmodell (Bau- und Finanzierungsleistung)

Bei dieser Investorenlösung (Bau- und Finanzierungsleistung aus einer Hand) können sich auch Bietergruppen, bestehend aus Bauunternehmen und einer Bank oder Leasinggesellschaft, formieren und ein gemeinsames Angebot vorlegen. Vielfach wird dieses Investorenmodell noch um ein Planungsangebot und Betreiberangebot ergänzt.

Ein Finanzierungsberater, der die Vorgaben der Ausschreibung (mit) erarbeitet hat, vergleicht die wirtschaftlichsten Angebote von Teil B und Teil C.
Dabei kommt es bei der Wirtschaftlichkeit der Angebote insgesamt auf die Gesamtkosten an. Alle Kosten werden in die wirtschaftliche Vergleichsberatung einbezogen.
Bei Vergabe einer Privatfinanzierung erfolgt diese in der Regel durch eine Objektgesellschaft. Diese übernimmt die Bauherrenfunktion. Den potenziellen Bietern, sowohl

der Finanzierungsleistungen, als auch der Bauleistungen, ist durch das Ausschreibungsverfahren eine gegenseitige Kooperationsbereitschaft vorgeben worden. Somit ist bei der Auftragserteilung eine Kombination des wirtschaftlichsten Bieters der reinen Bauleistung mit dem wirtschaftlichsten Finanzierungsangebot möglich. Die hierbei wirtschaftlichste Lösung wird mit Teil C –Investorenmodell – verglichen. Vielfach schneidet Teil C besser ab, so dass die Auftragsvergabe nach Teil C, Bauen, Finanzieren und – wenn gewünscht – Betreiben aus „einer Hand“ erfolgen kann.

2.3 Bewertung

Für das geplante Vorhaben „Therme Schleswig“ bietet sich zum jetzigen Zeitpunkt diese „ABC-Ausschreibung“ europaweit an. Aufgrund des attraktiven Standorts und nach Rücksprache mit Experten ist davon auszugehen, dass Angebote zu allen drei Ausschreibungsvarianten eingehen. Damit wäre das erste Ziel – Vorlage von Investorenangeboten mit klaren Aussagen – erreicht.

Grundsätzlich ist vor der Ausschreibung festzulegen, ob neben der Vorgabe der Toskana-Therme-Konzeption und Betreibung durch die Toskana-Thermen-Gruppe eine Alternative zugelassen wird (anderes Konzept mit eigener Planung und eigener Betreibung). Prinzipiell sollte auch die Entscheidung über die Fortführung – Schließung des Hallenbads in die Ausschreibung einfließen.

Zuschüsse sind bei einem so angelegten ÖPP-Modell rechtlich machbar. Sie können gegebenenfalls zweckgebunden auf die Dauer der Laufzeit des Zuschusses an Dritte weiter gegeben werden. In diesem Falle ist eine Haftung des Zuschussantragstellers für die Dauer der Laufzeit erforderlich. Das Projekt kann entweder auf Namen und Rechnung des Zuschussantragstellers - der Stadt - oder auf eigenen Namen und Rechnung des Bauherren / Betreibers - erstellt werden. Vergleichbare Projekte haben bundesweit Vertragslaufzeiten von 30 Jahren.

Nach erfolgter Angebotsauswertung und Abklärung möglicher Zuschüsse zu den Investitionskosten stehen die Konditionen (Jahrespacht) für die künftige Betreibergesellschaft fest. Diese umfasst die jährlichen Zins- und Tilgungsleistungen sowie die laufenden Betriebs- und Unterhaltungskosten. Durch die volle Abdeckung dieser Verpflichtungen durch die Betreibergesellschaft ist eine Veranschlagung im städtischen Haushalt bzw. eine kommunalrechtliche Genehmigung machbar.
Eine konkrete Entscheidung für die Betreibung durch die Toskana-Thermen-Gruppe ist dann möglich.
Die Kosten für eine ABC-Ausschreibung mit Auswertung und entsprechendem Vergabevorschlag belaufen sich erfahrungsgemäß auf 25.000 – 30.000 €. Sie sind als Vorlaufkosten im Gesamtprojekt wieder refinanzierbar. Es empfiehlt sich dringend, neutrale Fachbüros oder das ÖPP-Kompetenzzentrum der IB Schleswig-Holstein zu beauftragen.

3. Beispielhafte Finanzierungsrechnung für ein ÖPP-Modell

3.1 Ausgangssituation

Da noch keine definitive Entscheidung über die Träger- und Betreiberstruktur gefallen ist und auch die Finanzierungsvariante noch nicht feststeht, kann noch keine endgültige Berechnung der Finanzierung erfolgen. Daher soll im Folgenden lediglich im Rahmen einer Modellrechnung gezeigt werden, wie eine PPP-basierte Finanzierung aus Sicht von Träger und Betreiber zu bewerten ist.

Dabei gilt als Ausgangssituation: Für ein auf Gewinnerzielung ausgerichtetes Unternehmen kommt ein Engagement als Träger und Betreiber nicht in Frage, weil das Projekt auch bei langfristiger Betrachtung keine Vollkostendeckung oder gar eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Kapitals verspricht. In der Konsequenz läuft dies auf eine Trennung zwischen Träger- und Betreiberschaft hinaus.

3.2 Vorschlag: Public-Private-Partnership

Rollenverteilung

Die **Kommune** hat ein großes Interesse an der Verwirklichung des Projektes und ist deshalb bereit, die **Trägerschaft** zu übernehmen und die dauerhafte Lebensfähigkeit über Zuschüsse zu sichern. Dies ist häufig der Fall, weil z.B.

- mit dem Projekt große Hoffnungen auf eine nachhaltige Verbesserung der Lebens- und Standortqualität verknüpft sind;
- bereits heute große Belastungen zu tragen sind, die aus dem Betrieb eines der Grundversorgung dienenden Bades resultieren und die Chance besteht, diese laufenden Zuschüsse in ein attraktiveres Objekt umzuleiten.

Diese Konstellation ist im Grunde auch in Schleswig gegeben, denn die Therme würde den Planungen auf dem Konversionsgelände wesentliche Impulse und der Stadt insgesamt einen deutlichen Attraktivitätsschub verleihen. Zudem erfordern der Unterhalt und Betrieb des bestehenden Hallenbades jährliche Zuschüsse in einer Größenordnung von rund 800.000 Euro.[29]

Ein **privater Betreiber** garantiert durch sein branchenspezifisches Know-how die optimale Positionierung des Projektes am Markt und eine fachmännische Führung des Betriebes. Für die Überlassung der betriebsbereiten Therme zahlt er eine jährliche Pacht,

[29] Nachrichtlich durch Schleswiger Kommunalbetriebe.

- deren Höhe sich am erwirtschafteten Bruttobetriebsergebnis orientiert;
- mit der der Träger zumindest Teile des aufgenommenen Fremdkapitals bedienen kann.

Nach der obigen Wirtschaftlichkeitsrechnung könnte, bei 260.000 Besuchern pro Jahr (wahrscheinlichster Fall), eine **angemessene Pachtzahlung** wie folgt festgelegt werden:

- Bruttobetriebsergebnis: **750.000 €**
- Abzüglich Gewinn Betreibergesellschaft[30]: **150.000 €**
- **= Jahrespacht** **600.000 €**

Wenn die bei der Empfindlichkeitsanalyse in Ansatz gebrachte Besucherzahl von rund 300.000 erreicht werden könnte („best case"), würde sich die angemessene **Jahrespacht** auf rund **770.000 Euro** erhöhen, im „worst case" entsprechend auf 430.000 Euro reduzieren.

Finanzierungskonzept

Die Stadt Schleswig bringt das Kapital für die gesamte Investition in Höhe von 18 Mio. € allein auf. Die Finanzierung erfolgt zu 100% über einen Kommunalkredit. Ein Drittel des benötigten Kapitals wird über die vom Betreiber zu zahlende Jahrespacht in Höhe von rund 600.000 € bedient, der Rest muss von der Kommune allein getragen werden.

	Kredit I	**Kredit II**
Aufgenommenes Kapital	12.000.000 €	6.000.000 €
Laufzeit	20 Jahre	20 Jahre
Effektivzins	3,5%	3,5%
Annuitätsfaktor	0,0704	0,0704
Annuität p.a. (Zins + Tilgung)	844.800 €	422.400 €

Bewertung aus der Sicht des Trägers

Bei Erreichung des in der Wirtschaftlichkeitsrechnung ermittelten Bruttobetriebsergebnisses könnte der Kapitaldienst für Kredit II aus der zu zahlenden Pacht in Höhe von 600.000 Euro voll finanziert werden. Der Restbetrag von fast 180.000 Euro könnte einer Rücklage zugeführt werden, aus der Ersatz- und Attraktivierungsinvestitionen bestritten werden könnten, die spätestens ab dem fünften Betriebsjahr in größerem

[30] Einschließlich Zuführung zu einer Sicherheitsrücklage.

Umfang anfallen dürften. Damit ließe sich die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Therme zumindest in den ersten zehn Jahren sichern.
Der zweite Teil des Kredites müsste jedoch von der Kommune allein bedient werden, wofür jährlich in etwa der Betrag aufgewendet werden müsste, der heute in das bestehende Hallenbad gesteckt werden muss. Der Zuschussbedarf für den Bäderbereich würde sich somit nicht wesentlich verändern.

Die Finanzierungssituation der Stadt Schleswig würde sich deutlich verändern, wenn

- höhere oder niedrigere Besucherzahlen erreicht werden (vgl. Empfindlichkeitsanalyse), weil dann entweder Teile des Kapitaldienstes für Kredit I aus den Pachtzahlungen bestritten werden können (best case) bzw. nur die Annuität für Kredit II durch die Pacht abgedeckt, aber keine Rücklagen gebildet werden können ;
- Fördermittel zur Verfügung gestellt werden, die zu einer Verringerung des Fremdkapitalbedarfs führen würden.

Grundsätzlich ist anzumerken, dass der Träger vertraglich sicherstellen muss, dass die Pachtzahlungen erhöht werden, wenn höhere Besucherzahlen erreicht und damit auch ein besseres Bruttobetriebsergebnis erzielt werden können.

Bewertung aus der Sicht des Betreibers

Wenn eine Festpacht vereinbart wird, trägt der Betreiber ein ganz normales unternehmerisches Risiko. Die Erzielung eines angemessenen Gewinns ist zwar nicht garantiert, erfolgreiches Wirtschaften führt jedoch eindeutig zu besseren Betriebsergebnissen, die auch über die in der Wirtschaftlichkeitsberechnung dargestellten Margen hinausgehen können. Aber natürlich sind auch Verluste nicht gänzlich auszuschließen. Ein weitgehender Risikoausschluss ist nur durch Abschluss eines Managementvertrages zu erreichen, da dieser dem Betreiber eine feste Managementgebühr (Fee) garantiert, unabhängig vom erzielten Betriebserfolg. Diese Variante wird jedoch, mit Blick auf die damit gemachten Erfahrungen, nicht empfohlen.

Aus Sicht des Betreibers hat das vorgestellte Modell den Nachteil, dass er auf Art und Zeitpunkt der Ersatz- und Verschönerungsinvestitionen keinen direkten Einfluss hat, da hierfür der Träger verantwortlich ist. Das kann dazu führen, dass die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Therme nicht zu jeder Zeit eine optimale Vermarktung möglich macht und die Erfolgsaussichten geschmälert werden.

Um dies zu verhindern, ist an eine **Variation bei der** Festlegung der Höhe der **Jahrespacht** zu denken. Vom Bruttobetriebsergebnis wird nicht nur der Gewinnanteil der Betreibergesellschaft einbehalten, sondern auch eine Investitionsrücklage gebildet, aus der die Betreibergesellschaft die zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Investitionen finanzieren könnte. Ausgehend von den Ergebnissen der

Wirtschaftlichkeitsrechnung könnte die Verwendung des Bruttobetriebsergebnisses im wahrscheinlichsten Fall dann wie folgt aussehen:

- Bruttobetriebsergebnis: **750.000 €**
- Abzüglich Gewinn Betreibergesellschaft: **150.000 €**
- Abzüglich Pachtzahlung an Träger[31]: **450.000 €**
- = Einstellung in eine zweckgebundene Investitionsrücklage: **150.000 €**

Abschließende Bewertung aus Sicht des Trägers

Es erscheint möglich, dass bei Realisierung der beschriebenen Handlungsalternative die Zuschussverpflichtungen der Stadt Schleswig nicht signifikant ansteigen. Bei günstigeren Konstellationen, die sich insbesondere aus höheren Besucherzahlen und/ oder der Gewährung von Fördermitteln ergeben könnten, ist sogar eine finanzielle Entlastung der Stadt vorstellbar.

Im Folgenden wird beispielhaft dargestellt, wie sich die Situation der Stadt Schleswig verändern würde, wenn das **Vorhaben über echte Zuschüsse teilfinanziert** werden könnte, wobei Förderquoten von 50% und 70% unterstellt werden. Der von der Gemeinde zu tragende **Kapitaldienst** stellt sich dann wie folgt dar:

	Fall I: Förderquote 50%	**Fall II: Förderquote 70%**
Aufzunehmendes Kapital	9.000.000 €	5.400.000 €
Laufzeit	20 Jahre	20 Jahre
Effektivzins	3,5%	3,5%
Annuitätsfaktor	0,0704	0,0704
Annuität p.a. (Zins + Tilgung)	633.600 €	380.200 €

Interpretation der Ergebnisse:

- Bei einer Förderquote von 50% würde die für den „Normalfall“ als angemessen ermittelte Jahrespacht in Höhe von rund 600 T € fast ausreichen, um den gesamten Kapitaldienst erfüllen zu können.[32] Dann müssten im Prinzip nur die

[31] In Höhe des Kapitaldienstes für Kredit II, einschließlich eines kleinen Risikoaufschlages.

[32] Unter der Annahme, dass die dargestellten, sehr günstigen Konditionen am Kapitalmarkt durchgesetzt werden können.

Ersatz- und Attraktivierungsinvestitionen über Mittelzuführungen von außen[33] finanziert werden.

- Bei einer Förderquote von 70% könnten sogar im „Worst Case“[34] der Kapitaldienst in voller Höhe aus den Pachteinnahmen erfüllt und darüber hinaus Rücklagen für notwendige Investitionen gebildet werden.

Fazit:

Bei einer Bezuschussung des Projektes in der dargestellten Form würde sich die finanzielle Belastung der Gemeinde, im Vergleich mit dem gegenwärtigen Zuschussbedarf für das bestehende Hallenbad, auf jeden Fall deutlich vermindern.

Eine detaillierte Berechnung ist allerdings erst möglich, wenn genaue Kenntnisse über den Träger, die Art der Finanzierung und die Betreiberschaft vorliegen.

[33] Voraussichtlich in Form von Zuschüssen durch die Kommune.

[34] Die Jahrespacht würde sich, bei einer Besucherzahl von rund 320.000, auf 430.000 € reduzieren.