



ORGANISATIONSUNTERSUCHUNG FÜR DEN EIGENBETRIEB  
MATTIAQUA DER LANDESHAUPTSTADT WIESBADEN



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

Unser Dank gilt unserer Auftraggeberin, dem Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden, sowie allen Personen und Institutionen, die uns bei der Erstellung dieses Gutachtens mit Rat und Tat unterstützt haben.

Auftraggeberin: **Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden**  
Konrad Adenauer Ring 13  
65187 Wiesbaden

Auftragnehmerin: **con.pro GmbH Kommunalberatung**  
Josephsplatz 4  
D-90403 Nürnberg  
Tel. +49 (0)911 20 29 285  
Fax +49 (0)911 20 29 28 6  
info@conpro-gmbh.com  
www.conpro-gmbh.com

Bearbeitung durch: Dr. phil. Klaus Batz  
Dipl.-Politologe Torsten Kühne  
Dipl.-Wirtschaftsgeographin Heike Wolff  
Nils Karpe

© Alle Rechte bei: con.pro GmbH Kommunalberatung und Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden. Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Vervielfältigung, Weitergabe (auch in Teilen des Dokuments) bedürfen der Genehmigung der Verfasser und des Auftraggebers.

Stand: 11. 1. 2019

Titelfoto: © mattiaqua

## INHALTSVERZEICHNIS

Seite

<b>1.</b>	<b>Ausgangssituation</b>	<b>06</b>
1.1.	Aufgabenstellung und Ziele der Organisationsuntersuchung	06
1.2.	Ist-Situation	09
1.2.1.	Angebotsstruktur	09
1.2.2.	Kennzahlenanalyse	15
1.2.2.1.	Besucherzahlen	15
1.2.2.2.	Umsätze und Aufwendungen	22
1.2.3.	Stärken- und Schwächen-Analyse Profil und Wirtschaftlichkeit	29
<b>2.</b>	<b>Organisationsoptimierung</b>	<b>30</b>
2.1.	Gesellschaftsrechtlicher Charakter des Eigenbetriebs	30
2.2.	Aufbauorganisation	35
2.2.1.	Organigramm	36
2.2.2.	Corporate Compliance und gerichtsfeste Organisation	38
2.3.	Ablauforganisation	47
2.3.1.	Interne Kommunikation	48
2.3.2.	Kontrollmechanismen	49
2.4.	Marketing	51
2.5.	Personaleinsatz	56
2.6.	Öffnungszeiten und Nutzungsfenster	58
2.7.	Eintrittstarife und Nutzungsentgelte	60
2.8.	Vertragsverhältnisse	64
2.9.	<u>Maßnahmenkatalog Organisationsoptimierung (Sofortmaßnahmen)</u>	65
<b>3.</b>	<b>Angebotsoptimierung</b>	<b>69</b>
3.1.	Ganzjahresbäder	70
3.1.1.	Thermalbad Aukammtal	70
3.1.2.	Kaiser-Friedrich-Therme	72
3.1.3.	Neubau Hallenbad Konrad-Adenauer-Ring	74
3.1.4.	Kombibad Kleinfeldchen	80
3.1.5.	Hallenbad Kostheim	80

3.2.	Freibäder	81
3.2.1.	Freibad Opelbad	81
3.2.2.	Freibad Kallebad	82
3.2.3.	Freibad Maarau	83
3.3.	Sonstige Freizeiteinrichtungen des Eigenbetriebs	84
3.3.1.	Freizeitgelände „Unter den Eichen“	84
3.3.2.	Freizeitgelände Rettbergsauen (mit Fährbetrieb)	85
3.4.	<u>Maßnahmenkatalog Angebotsoptimierung</u> (Maßnahmenkatalog „mattiaqua 2030“)	86
<b>4.</b>	<b>Wirtschaftlichkeit und Fazit</b>	<b>89</b>
<b>5.</b>	<b>Beantwortung des Fragenkatalogs</b>	<b>92</b>

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AfA	=	Abschreibungen auf Anlagevermögen
BadL	=	Badleiter
BL	=	Betriebsleiter
DGfDB	=	Deutsche Gesellschaft für das Badewesen
EBITDA	=	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen = operatives Betriebsergebnis)
EBT	=	Earnings before Taxes (Ergebnis vor Steuern = bilanzielles Betriebsergebnis; Zins und AfA sind berücksichtigt)
FAB	=	Fachangestellte für Bäderbetriebe
FB	=	Freibad
HB	=	Hallenbad
ÖPP	=	Öffentlich-Private-Partnerschaft
SGL	=	Sachgebietsleitung
TB	=	Thermalbad
TBA	=	Technische Betriebsaufsicht
ÜÖBV	=	Überörtlicher Betriebsvergleich der Deutschen Gesellschaft für das Bade- wesen

In dieser Organisationsuntersuchung verwenden wir stellenweise die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) generalisierend für alle Geschlechter (männlich/weiblich/diverse). Dies soll keine Diskriminierung darstellen, sondern lediglich den Lesefluss des Gutachtens erleichtern, da wir hier dem allgemeinen Sprachgebrauch folgen.

## 1. AUSGANGSSITUATION

### 1.1. Aufgabenstellung und Ziele der Organisationsuntersuchung

Die **Landeshauptstadt Wiesbaden** bietet der Bevölkerung ein breites Spektrum an öffentlichen Bädern, deren Profil vom Sportbad über freizeitorientierte Angebote bis hin zum klassischen Kurbad reicht. Die Badetradition reicht zurück in die Römerzeit und fand eine Blütezeit im 19. und im frühen 20. Jahrhundert.

Seit 2008 werden die beiden Thermen (die historische Kaiser-Friedrich-Therme und das moderne Thermalbad Aukammtal), ein Kombibad (Hallen- und Freibad an einem Standort), zwei sportorientierte Hallenbäder, drei Freibäder, eine Kunsteisbahn, zwei parkähnliche Freizeitgelände und die Heilquellenanlagen vom **Eigenbetrieb mattiaqua** der Landeshauptstadt betrieben.

Im Herbst 2017 legte die Betriebsleitung dem Stadtparlament ein gemeinsam mit einem externen Beratungsunternehmen erarbeitetes **Bäderkonzept für Wiesbaden** vor. Dieses empfiehlt im Wesentlichen:

- eine differenzierte Ausrichtung der einzelnen Standorte zur besseren Vermarktung der Wiesbadener Bäderlandschaft,
- einen Ersatzneubau für das im Kern 1953 errichtete, abgängige Freizeitbad an der Mainzer Straße und einen Ersatzneubau für die Kunsteisbahn, beide an einem Standort zusammengefasst,
- die Umsetzung einer Prioritätenliste zur Beseitigung des bestehenden Sanierungsstaus und zur Attraktivitätssteigerung sowie eine nach Zielgruppen differenzierten Positionierung der übrigen Bäder.

Dabei soll der Bestand an Wasserflächen nicht reduziert werden.

Der Eigenbetrieb mattiaqua wurde vom Stadtparlament beauftragt, in Ergänzung dieses Bäderkonzepts eine **Organisationsuntersuchung** durch ein externes Fachbüro zu veranlassen. Im Einzelnen sind folgende **Untersuchungsgegenstände** vorgegeben:

1. Kurze IST-Analyse der Aufgaben und Leistungen (Darstellung der Leistungsbeziehungen).
2. Inwiefern ist die derzeitige Organisationsstruktur des Eigenbetriebs mattiaqua geeignet, den in § 1 der Betriebssatzung<sup>1</sup> mattiaqua genannten Zweck des Eigenbetriebs zu erfüllen?
3. Sind die dem Wirtschaftsplan zugrunde liegenden Eintrittspreise und Deckungsbeiträge angemessen und entsprechen diese der Struktur vergleichbarer Bäderbetriebe? Welche Eintrittspreise und Deckungsbeiträge werden

---

<sup>1</sup> Zweck des Eigenbetriebs ist die Förderung der öffentlichen Gesundheitspflege sowie des Sports.

bei Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als angemessen erachtet? Sind die beabsichtigten Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll?

4. In welcher Höhe werden die heutigen Eintrittspreise/Nutzungsentgelte für Schulen und Vereine als marktkonform und betriebswirtschaftlich angemessen erachtet.
5. Bestehen erweiterte Ertragspotentiale bei mattiaqua und wie wirken sich diese gegebenenfalls auf den Betriebskostenzuschuss aus?
6. Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Umnutzung von öffentlichen Bädern in reine Schul- und Vereinsbäder in Wiesbaden? Können daraus bedarfsgerechte Einsparpotentiale identifiziert werden? Ergäben sich hierbei auch umsatzsteuerliche-/ertragssteuerliche Nachteile-/Konsequenzen für den Eigenbetrieb?
7. Ist der derzeitige Personaleinsatz sachgerecht und notwendig? Welcher Personaleinsatz wird bei Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als sachgerecht und notwendig erachtet?
8. Welche Maßnahmen sind im Sinne einer nachhaltigen Instandhaltungsstrategie zu ergreifen und wie sind diese im Wirtschaftsplan zu berücksichtigen –inklusive einer Darstellung des Investitionsbedarfes über die nächsten 10 Jahre aus der bereits bekannten, planmäßigen Abnutzung des Anlagevermögens (Reinvestitionsbedarf)?
9. In welcher Höhe wird ein Betriebskostenzuschuss mit und ohne Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als notwendig erachtet?
10. Wie wirken sich die nicht-bäderspezifischen Aufgaben des Eigenbetriebes mattiaqua auf dessen wirtschaftliche Situation aus? Welche Auswirkungen hätte eine Anpassung der Betriebsatzung (ohne Freizeiteinrichtungen und Thermalwasserquellen) auf die Ertragssituation von mattiaqua? Welche Alternativträger (anstelle mattiaqua) könnten für den Betrieb dieser Einrichtungen in Frage kommen?
11. Analyse (Make or Buy) der folgenden Bereiche:
  - Kaiser-Friedrich-Therme: Wellnessbereich und Gastronomie,
  - Grundsatzvergleich: Einsatz Fremdpersonal vs. Eigenpersonal,
  - Betreuung IT- Kassensystem (bisher Triwicon).
12. Welche wirtschaftlichen Effekte lassen sich durch die Schaffung exklusiver Alleinstellungsmerkmale in den Bädern/Thermen erreichen?
13. Der Neubau eines Schwimmbades samt Eisbahn steht nicht in Frage. Gleichfalls steht auch der Erhalt der Wasserfläche wie der Prioritätenplan zur Abarbeitung des Sanierungsstaus aufgrund der Beschlussfassung der Stadtverordnetenversammlung nicht in Frage. Allerdings soll im Rahmen der Untersuchung geprüft

werden, welche wirtschaftlichen Konsequenzen sich aus diesen Entscheidungen ergeben und insbesondere, wie mit dem genehmigten Investitionsbudget sowie dem genehmigten Betriebskostenzuschuss der Neubau des Schwimmbades samt Eisbahn realisierbar und auf absehbare Zeit betreibbar ist.

Als **Ergebnis der Organisationsuntersuchung** sollen eine **umfassende Beantwortung der vorgenannten Fragen** sowie eine **Bewertung und Handlungsempfehlung** für den Eigenbetrieb mattiaqua entstehen. Diese enthalten:

- einen praxisorientierten **Katalog an kurzfristig umsetzbaren Sofortmaßnahmen** zur Optimierung des Eigenbetriebs im Status quo,
- einen am Bäderkonzept orientierter **Katalog an mittel- und langfristigen Maßnahmen (investiv und operativ)** zur nachhaltig erfolgreichen Positionierung der einzelnen Standorte und der gesamten Wiesbadener Bäderlandschaft unter dem **Leitbild „mattiaqua 2030“**,
- eine Empfehlung zu einer möglichen **Änderung und/oder Übertragung einzelner Geschäftsfelder** und der **rechtlichen Form** des Unternehmens.

## 1.2. Ist-Situation

### 1.2.1. Angebotsstruktur

Der Eigenbetrieb mattiaqua trägt derzeit die Verantwortung für acht Bäder höchst unterschiedlichen Profils, eine Kunsteisbahn (im Freien), zwei Freizeitanlagen und für den Betrieb der Heilquellen.

Mit dem Bäderangebot werden die unterschiedlichen Bedarfe aus der Wiesbadener Bevölkerung gedeckt. Dies betrifft zum einen den klassischen Bereich der kommunalen Daseinsvorsorge mit einem Angebot funktionaler Sporthallenbäder für Schul- und Vereinsschwimmen, Kurse und öffentlichen Badebetrieb sowie dreier Freibäder für den saisonalen öffentlichen Badebetrieb, von denen zwei (Opelbad, FB Maarau) unter Denkmalschutz stehen. Zu den funktionalen Hallenbädern zählt auch das ursprünglich als Freizeitbad konzipierte Bad an der Mainzer Straße, dessen Multifunktionsbecken aufgrund des Sanierungsbedarfs bereits stillgelegt wurden und für das ein Ersatzneubau am Konrad-Adenauer-Ring geplant ist.

Zum anderen nutzt Wiesbaden seine Heilquellen in zwei Thermalbädern: dem historischen Kaiser-Friedrich-Bad und dem Thermalbad im Kurgebiet Aukammtal. Die für den Betrieb dieser Kureinrichtungen erforderlichen Heilquellen werden ebenfalls von mattiaqua betreut.

Zum Geschäftsbereich des Eigenbetriebs zählen auch zwei Freizeitanlagen: das historische Luft- und Sonnenbad „Unter den Eichen“ und das Freizeitgelände Rettbergsauen auf einer Insel im Rhein.

Als reiner Saisonbetrieb wird zudem die Henkell-Kunsteisbahn in direkter Nachbarschaft des Kombibades Kleinfeldchen betrieben. Im Zuge des Ersatzneubaus für das ehemalige Freizeitbad Mainzer Straße soll am Konrad-Adenauer-Ring eine moderne Eislaufarena entstehen.

Nachfolgende Übersicht über die Standorte stellt die einzelnen Unternehmensbereiche von mattiaqua vor, verzichtet aber auf eine detaillierte Einzeldarstellung, da diese bereits in dem aktuellen Bäderkonzept erfolgte. Auf die entsprechenden Passagen in diesem Konzept sei daher verwiesen.

### **Kaiser-Friedrich-Therme**



Die denkmalgeschützte Kaiser-Friedrich-Therme entstand in den Jahren 1910 bis 1913 und weist in ihrer architektonischen Formensprache Merkmale des Jugendstils auf. Das Bad wird heute als FKK-Therme und Saunanlage betrieben. Neben dem Abkühl- und Bewegungsbecken in der zentralen Badehalle stehen den Gästen drei Warmbecken mit dem Thermalheilwasser, zwei finnische Saunen, mehrere Warmlufträume (Tepidarium, Sudatorium), ein Dampfbad und mehrere Ruheräume bzw. Ruhezone zur Verfügung. Eine kleine Saunabar ergänzt das Angebot. Im Untergeschoss befindet sich die

Wellnessabteilung mit Massageräumen und einem Sandbad. Die Therme liegt im Zentrum von Wiesbaden in unmittelbarer Nähe zu gastronomischen Einrichtungen und zur Fußgängerzone. Aufgrund der baulichen Gegebenheiten und der Anforderungen des Denkmalschutzes gibt es keine Erweiterungsmöglichkeiten und auch keinen Außenbereich, der für einen ganzjährigen Betrieb wünschenswert wäre. Dies und die Tatsache, dass die Profilierung als FKK-Therme Besucher aus manchen Kulturkreisen eher abschreckt, erschwert die (touristische) Vermarktungsmöglichkeiten dieses Juwels der Wiesbadener Bäderlandschaft. Die Kaiser-Friedrich-Therme wird heute im Vergleich zu anderen historischen Stadtbädern (z.B. Friedrichsbad in Baden-Baden) deutlich unter ihrem Wert verkauft.

### **Thermalbad Aukammtal**



Das Thermalbad Aukammtal ist der eigentliche Nukleus des Wiesbadener Kurbetriebs, zumindest hinsichtlich einer balneologischen Nutzung der Heilquellen. Es verfügt über eine differenzierte Beckenlandschaft im Inneren, ein großes, ganzjährig betriebenes Außenbecken (Wasserfläche gesamt: 965 m<sup>2</sup>) sowie über eine große Saunalandschaft mit Innen- und Außenbereich. Ergänzt werden diese Angebote durch eine Gastronomie, die sowohl die Badelandschaft (intern und extern) als auch den Saunabereich versorgt. Eine in das Gebäude integrierte Physiotherapie und eine in direkter Anbindung bestehende Praxis für Traditionelle Chinesische Medizin runden das therapeutische Angebot ab. Das Thermalbad Aukammtal ist nicht eindeutig als Kurbad positioniert, sondern wird auch von einem Familienpublikum als Ersatz für ein fehlendes Freizeitbad genutzt (auch Durchführung von Kinder-Schwimmkursen). Das größte Manko dieser Therme ist die geringe Aufenthaltsqualität sowohl im Bade- als auch im Saunabereich. Die Entwicklungsmöglichkeiten der Therme sind aufgrund der topographischen und städtebaulichen Gegebenheiten sowie aufgrund der räumlichen Anordnung der einzelnen Bereiche (Saunananlage im Obergeschoss) eingeschränkt. Gerade auch die Saunalandschaft bietet aufgrund der Nachfrage Entwicklungspotentiale. Für den Thermenbereich besteht vor allem die Herausforderung, diesen noch stärker unter dem Aspekt der Gesundheitsvorsorge und gesundheitsorientierten Freizeitgestaltung zu vermarkten.

### **Kombibad Kleinfeldchen**



Das kombinierte Frei- und Hallenbad Kleinfeldchen verfügt über ein ganzjährig nutzbares Schwimmer- und ein Nichtschwimmerbecken sowie über ein Planschbecken in einer separaten Halle (Wasserfläche gesamt: 573 m<sup>2</sup>). Im Sommerbetrieb wird dieses Angebot durch ein 50m-Becken für Schwimmer, ein Multifunktionsbecken mit zwei Großbrutschen, ein Sprungbecken mit Sprunganlage (1m- und 3m-Brett, 5m- und 10m-Plattform) und ein ebenfalls separat gelegenes Planschbecken für Kinder ergänzt. Insgesamt stehen im Freibad 2.125 m<sup>2</sup> Wasserfläche zur Verfügung. Eine in den Hallenbad-Komplex integrierte Saunananlage wurde aufgrund des hohen Sanierungsbedarfs und der geringen Nachfrage stillgelegt.

Hinsichtlich des Profils der Anlage besteht für das Kombibad Kleinfeldchen kein größerer Änderungsbedarf; die stillgelegte Saunalandschaft sollte nicht ersetzt werden.

### Hallenbad Kostheim



Das Hallenbad Kostheim ist das kleinste der Wiesbadener Hallenbäder. Es verfügt über ein 25m-Schwimmerbecken mit integriertem Sprungbecken (1m- und 3m-Sprungbretter) und Nichtschwimmerbereich/Lehrschwimmbecken. Ein Kinder-Planschbecken befindet sich in einer separaten kleinen Halle. Insgesamt stehen 603 m<sup>2</sup> an Wasserflächen zur Verfügung. Im Obergeschoss des Gebäudes ist eine funktionale Saunaanlage mit kleinem Außenbereich (Dachterrasse) eingerichtet. Zum Hallenbad Kostheim, welches 2009 umfangreich saniert wurde, gehört auch ein 4.000 m<sup>2</sup> großer Außenbereich, der im Sommer als Liegewiese genutzt werden kann. Das Kostheimer Hallenbad ist als klassisches Stadtteilbad und als eine Einrichtung der kommunalen Daseinsvorsorge positioniert.

### Hallenbad Mainzer Straße



Das ehemalige Freizeitbad in der Mainzer Straße erfüllt heute noch die Funktion eines Sporthallenbades. Es ist als einziges der Wiesbadener Hallenbäder mit einem 50m-Schwimmerbecken und einem 7,5 m hohem Sprungturm ausgestattet. Für Kinder gibt es zudem ein Kleinkindbecken. In unmittelbarer Nachbarschaft des Sportbeckens befindet sich eine Textil-Sauna und ein Textil-Dampfbad. Derzeit erfolgt ein Betrieb des Bades unter starken Einschränkungen, was das den Gästen zur Verfügung stehende Angebot angeht. Das separate Multifunktionsbecken musste 2018 stillgelegt werden, die zur Verfügung stehende Wasserfläche reduzierte sich somit auf 845 m<sup>2</sup>. Auch die Gastronomie ist seit mehreren Jahren außer Betrieb. Da jedoch bereits ein Ersatzneubau für die Anlage an einem neuen Standort (Konrad-Adenauer-Ring) geplant ist, sollte das Hallenbad an der Mainzer Straße so lange weiter betrieben werden, bis ggf. eine Havarie droht oder Sanierungs- und Reparaturarbeiten in einem Umfang anfallen, der finanziell nicht mehr vertretbar ist.

### Freibad Opelbad



Das kleinste der Wiesbadener Freibäder ist aufgrund seiner exponierten Höhenlage am Südhang des Nerobergs mit Blick über die Stadt und aufgrund der denkmalgeschützten Architektur im Stil der Neuen Sachlichkeit das außergewöhnlichste saisonal betriebene Bad in der Stadt. Es wurde 1934 eröffnet und 2018 aufwändig saniert. Das Opelbad verfügt über ein beheiztes kombiniertes Schwimmer- und Nichtschwimmerbecken mit einer Gesamtlänge von 65 m (mit Rutsche) und über ein kleines Planschbecken mit einer Länge von 5 m. Beide Becken sind 12 m breit. Zu dem Ensemble gehören neben dem Freibad-Kiosk auch ein verpachtetes

externes Restaurant (mit Restaurantterrasse und Veranstaltungssaal) und eine kleine Finnische Sauna. Die Liegewiesen in dem 14.500 m<sup>2</sup> großen Gelände sind terrassenförmig angeordnet. Das Opelbad weist hinsichtlich seiner besonderen Architektur und Lage gerade auch in Kombination mit der für ein Freibad untypisch hochwertigen Gastronomie Vermarktungspotentiale auf, die derzeit nicht genutzt werden.

### Freibad Kallebad



Das Kallebad im Stadt Süden ist mit einer Wasserfläche von 2.614 m<sup>2</sup> und einer Liegewiese von rund 30.000 m<sup>2</sup> das zweitgrößte Freibad in Wiesbaden. Aufgrund seiner Hanglage ist die gesamte Anlage terrassiert. Die Badeplattform besteht aus einem großen Schwimmerbecken (50m) mit Sprungbucht (1m- und 3m-Brett), einem Multifunktionsbecken mit Breitrutsche und einem Planschbecken für Kinder. Ein Matschplatz und Trocken-Spielgeräte runden das Angebot

für Kinder ab. Auf der Liegewiese stehen den Gästen zudem mehrere Sportangebote zur Verfügung. Für FKK-Anhänger gibt es einen separaten blickgeschützten Liegebereich. Im Eingangsgebäude mit seinen Funktionsräumen (Umkleiden, Duschen, WCs etc.) befindet sich auch ein Freibadrestaurant mit Terrasse. Das sanierte Freibad besticht vor allem durch die gepflegten Grünanlagen rund um die Badeplattform. Ursprüngliche Überlegungen, das Freibad Kallebad als Ersatzmaßnahme für das Freizeitbad Mainzer Straße zu einem Kombibad umzubauen, wurden zugunsten des Standorts Konrad-Adenauer-Ring für den Ersatzneubau nicht weiter verfolgt.

### Freibad Maarau



Das Freibad Maarau liegt im Stadtteil Kostheim auf einer Halbinsel direkt am Zufluss des Mains in den Rhein. Es hat eine Gesamtfläche von 50.000 m<sup>2</sup> und eine Wasserfläche von knapp 3.700 m<sup>2</sup> und ist damit das größte Freibad in Wiesbaden. Teile der Freibadeinrichtungen stehen unter Denkmal- bzw. Ensembleschutz (Funktionsgebäude und teilweise auch die Becken bzw. Einzeleinrichtungen wie der 3m-Sprungturm). Das Freibad verfügt über ein Schwimmerbecken (50m) mit

Sprungbucht (1m- und 3m-Brett), ein Multifunktionsbecken und zwei (wenig attraktive) Planschbecken. Auf der großen Liegewiese gibt es Spielgeräte und Sportmöglichkeiten sowie einen abgetrennten FKK-Bereich. Ein Freibad-Kiosk ist ebenfalls vorhanden. Das Freibadgelände befindet sich in einem Hochwassergebiet.

### Henkell-Kunsteisbahn



Die Henkell-Kunsteisbahn liegt in direkter Nachbarschaft zum Kombibad Kleinfeldchen. Es handelt sich um eine nicht überdachte Anlage zum Kunsteislauf und für Eishockeyspiele, die auch von Vereinen genutzt wird. Für die Öffentlichkeit gibt es in der Saison regelmäßige Eislaufzeiten sowie auch Eislaufdiscos. Die einfache Sportanlage ist abgänglich und soll daher

im Rahmen des Ersatzneubaus für das Freizeitbad Mainzer Straße ebenfalls am Konrad-Adenauer-Ring neu errichtet werden, dann jedoch in Form einer überdachten Eislauf-Arena.

### **Luff- und Sonnenbad „Unter den Eichen“**



Das Freizeitgelände „Unter den Eichen“ ist eine der wenigen in relativ ursprünglicher Form verbliebenen Luft- und Sonnenbäder aus der Reformbewegung nach 1900 in Deutschland (ähnliche Einrichtungen finden sich jedoch auch noch in Frankfurt/Main und Hanau). Es entstand im Jahr 1921 und besteht im Wesentlichen aus zwei großen Liegewiesen, die nach Geschlechtern getrennt als FKK-Bereiche genutzt werden, einem FKK-Bereich für Familien sowie einem Textilbereich mit einer großen Liegewiese. Im Textilbereich befinden sich ein Kinderspielfeld, ein kleines Planschbecken sowie mehrere Sportangebote (unter anderem Beachvolleyball) sowie ein Kneipp-Wassertretbecken. Ergänzt wird dieses Freizeitangebot durch Dusch- und Sanitäräume und durch einen kleinen Kiosk. Das „Luffi“ hat eine Gesamtfläche von 34.000 m<sup>2</sup>. Für den Besuch wird ein Eintritt erhoben.

### **Freizeitgelände Rettbergsauen**



Auf einer Rheininsel südlich von Biebrich befindet sich das Freizeitgelände Rettbergsauen mit den beiden Standorten Schierstein und Biebrich. Aufgrund der Bauarbeiten bzw. der eingeschränkten Zugangsmöglichkeiten steht das Freizeitgelände Rettbergsauen der Bevölkerung bereits seit Jahren nur stark eingeschränkt zur Verfügung. Am Standort Schierstein befinden sich ein allgemeiner Zeltplatz sowie ein Campingplatz für Dauercamper mit einem dazugehörigen Funktionsgebäude (Duschen und WCs), in welches ein Kiosk integriert ist. Der Zeltplatz wird jedoch nicht bewirtschaftet. Ein kleiner Rheinarm wird als nicht bewachter Strand genutzt. Der Standort Biebrich weist einen Campingplatz für Dauercamper auf, der keiner wirklichen öffentlichen Nutzung unterliegt, sondern mit Unterstützung von mattiaqua von einem Verein betrieben wird. Auf dem Gelände hat der Verein auch ein Vereinsheim mit Dusch- und Sanitäreinrichtungen und einem Lokal errichtet, welches jedoch nur den Mitgliedern zur Verfügung steht. Mit Ausnahme der sehr geringen Pacht für den Kiosk werden aus dem Betrieb des Geländes keine Einnahmen generiert.

### **Quellenbetrieb**



Zu den weiteren Aufgaben von mattiaqua zählt auch die Unterhaltung der Quellen, aus denen das unter anderem in der Kaiser-Friedrich-Therme und im Thermalbad Aukammtal genutzte Thermalheilwasser sprudelt. Für die Nutzung als balneologisches Heilmittel müssen die Quellwasser teilweise aufwändig aufbereitet und über weite Strecken (Thermalbad Aukammtal) in das Bad transportiert werden. Die Heilwässer

werden auch für Trinkkuren eingesetzt. Bekannteste Entnahmestellen sind der Kochbrunnen, der Bäckerbrunnen, die Schützenhofquelle, die Drei-Lilien-Quelle und der Faulbrunnen. Thermalheilwasser wird auch an private Nutzer abgegeben (Hotel „Schwarzer Bock“) und mittels Wärmetauscher als Heizmittel eingesetzt. In der Verantwortung von mattiaqua liegen der Unterhalt der Quellen, die Beprobung und Aufbereitung des Thermalwassers sowie der Unterhalt der Leitungen.

Der Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden unterhält ein differenziertes und breit gefächertes Schwimm- und Badeangebot für die Bevölkerung, welches von klassischen Angeboten der kommunalen Daseinsvorsorge (Sporthallenbäder mit Schul- und Vereinsschwimmen) über eher freizeitorientierte Angebote (Kombibad Kleinfeldchen und Freibäder) bis hin zu gesundheitsorientierten Angeboten (Kaiser-Friedrich-Therme, Thermalbad Aukammtal, Sauna- und Wellnessmöglichkeiten in den Bädern) reicht. Mit diesem breiten Portfolio werden die unterschiedlichsten Zielgruppen über alle Generationen hinweg erreicht. Allerdings sind auch Defizite festzustellen:

- Es fehlt an einem wirklich attraktiven Ganzjahresbad für Familien mit Kindern und Jugendlichen.
- Die vorhandenen Bademöglichkeiten haben teilweise erhebliche Mängel in ihrer Ausstattung und Aufenthaltsqualität.
- Die Vermarktung der Bäder ist unzureichend. Touristische Potentiale etwa der Kaiser-Friedrich-Therme, des Thermalbads Aukammtal und des Opelbades als „Flaggschiffe“ der Wiesbadener Bäderlandschaft werden bisher kaum oder gar nicht genutzt.

Zudem wird die Kernaufgabe von mattiaqua, der Betrieb von Bädern in der Landeshauptstadt Wiesbaden, durch weitere Unternehmensbereiche ergänzt, die den Betrieb wirtschaftlich belasten:

- In den beiden Freizeitgeländen „Unter den Eichen“ und „Rettbergsauen“ werden nur sehr geringe Einnahmen erzielt, die in keiner Relation zum Betriebsaufwand stehen. Zudem werden in den Rettbergsauen Leistungen überwiegend für einen Verein erbracht, die Nutzung des Geländes durch die Öffentlichkeit ist nicht zuletzt aufgrund der Bauarbeiten stark eingeschränkt, so dass sich zumindest in diesem Fall die Frage stellt, ob ein ausreichendes öffentliches Interesse an einer Bewirtschaftung der beiden Areale auf den Rettbergsauen durch den Eigenbetrieb mattiaqua besteht.
- Der Betrieb der Kunsteisbahn ist eher durch die derzeitige und künftige Nähe zu einem Badbetrieb von mattiaqua begründet als durch tatsächliche Synergieeffekte aus einer gemeinsamen Bewirtschaftung.
- Der Betrieb der Quellen inkl. Leitungen ist kostenaufwändig, aber eine wichtige Voraussetzung zum Betrieb der beiden Kurbäder und zur Sicherung des Status als eines der ältesten und traditionsreichsten Kurbäder Europas.

## 1.2.2. Kennzahlenanalyse

### 1.2.2.1. Besucherzahlen

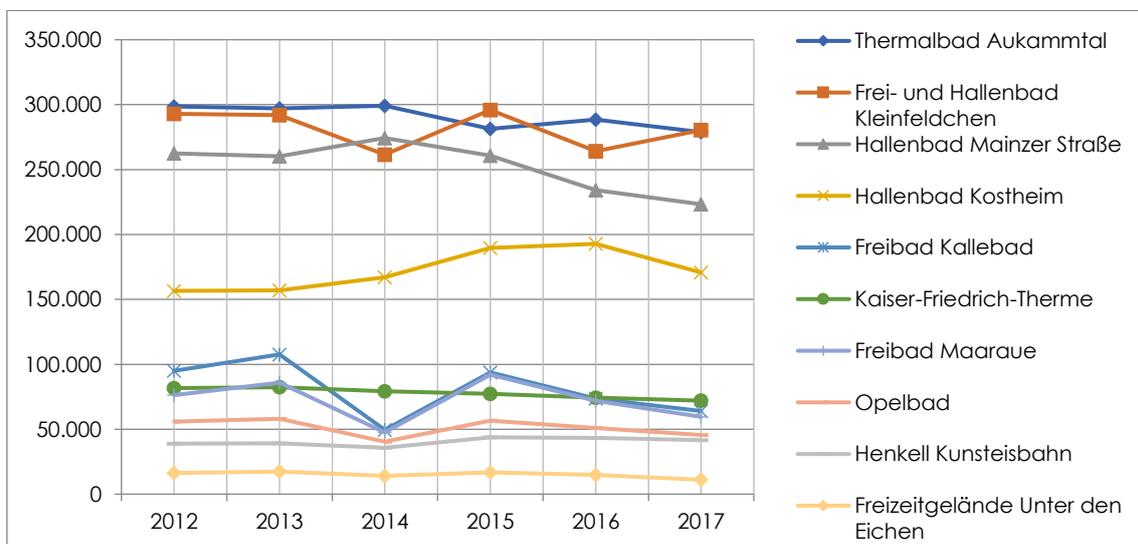
Betrachtet man die Entwicklung der Besucherzahlen in den Freizeiteinrichtungen des Eigenbetriebs mattiaqua in den vergangenen sechs Jahren, so ist wenig überraschend festzustellen, dass es größere Schwankungen vor allem bei den Saisonbetrieben gibt. So macht sich der schlechte Sommer 2014 deutlich bemerkbar, auch 2017 war ein eher unterdurchschnittliches Freibadjahr.

Tab.: Entwicklung der Besucherzahlen 2012 bis 2017

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Thermalbad Aukammtal	298.558	297.184	299.180	281.382	288.622	278.821
Frei- und Hallenbad Kleinfeldchen	292.973	291.897	261.532	295.893	264.102	280.329
Hallenbad Mainzer Straße	262.413	260.229	274.327	260.670	234.057	223.268
Hallenbad Kostheim	156.575	156.953	166.938	189.558	192.794	170.767
Freibad Kallebad	94.884	107.616	49.491	93.659	73.619	63.897
Kaiser-Friedrich-Therme	81.695	82.325	79.254	77.183	74.425	72.005
Freibad Maarau	76.182	85.971	47.534	91.982	71.882	59.563
Opelbad	55.781	58.020	40.427	56.643	50.930	45.636
Henkell Kunsteisbahn	38.911	39.115	35.727	43.762	43.364	41.668
Freizeitgelände Unter den Eichen	16.349	17.398	14.057	16.747	14.855	11.094
<b>Gesamt</b>	<b>1.374.321</b>	<b>1.396.708</b>	<b>1.268.467</b>	<b>1.407.479</b>	<b>1.308.650</b>	<b>1.247.048</b>

In der graphischen Darstellung ist jedoch auch erkennbar, dass es nicht nur saisonale Schwankungen gibt:

Abb.: Entwicklung der Besucherzahlen 2012 bis 2017



Die Kaiser-Friedrich-Therme verliert seit 2013 kontinuierlich an Besuchern. Auch das Thermalbad Aukammtal als bisher besucherstärkste von mattiaqua betriebene Freizeiteinrichtung hat seit 2014 Besucherpotentiale eingebüßt und wurde 2015 und 2017 hinsichtlich der Besucherzahlen sogar vom Kombibad Kleinfeldchen überholt. Die deutlichsten Verluste seit 2014 weist das sanierungsbedürftige und in seinem Angebot eingeschränkte Freizeitbad Mainzer Straße auf – die Besucherzahlenentwicklungen im Kombibad Kleinfeldchen und im Hallenbad Kostheim lassen vermuten, dass zumindest teilweise Gäste aus dem Freizeitbad in diese Einrichtungen abgewandert sind.

Die beiden anderen Freizeiteinrichtungen Kunsteisbahn und Luft- und Sonnenbad „Unter den Eichen“ können ihre Besucherzahlen halten, wenn auch auf sehr niedrigem Niveau (die Besucherzahlen des Freizeitgeländes Rettbergauen werden nicht erfasst).

Im Durchschnitt der letzten sechs Jahre besuchten alljährlich ca. 1.334.000 Gäste die Bäder und sonstigen Freizeiteinrichtungen von mattiaqua.

Um diese Zahlen bewerten zu können, bedarf es einer Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials für die Wiesbadener Bäder, um einen entsprechenden Abgleich zwischen den theoretisch möglichen und den tatsächlich erzielten Besucherzahlen vornehmen zu können.

Bei der Analyse des theoretischen Einzugsgebietes und des damit verbundenen Besucherpotentials ist zu beachten, dass im Regelfall zumindest das großräumige Einzugsgebiet eines Schwimmbades mehrere Schnittmengen mit den Einzugsgebieten konkurrierender Anlagen aufweist, was aufgrund der Konkurrenzsituation einen entsprechenden Abschlag beim eigenen Besucherpotential erforderlich macht. Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich große Erlebnis- oder Freizeitbäder beziehungsweise Thermen im Umfeld des untersuchten Standorts befinden, welche im Durchschnitt Einzugsgebiete von 38 Minuten Fahrtzeit aufweisen (die jedoch bei überdurchschnittlicher Attraktivität deutlich weiter gefasst werden können). Das gilt auch für Thermalbäder, die ein besonderes ortsgebundenes Heilmittel anbieten können. Diese Bäder sind sogar in der Lage, einen eigenen Übernachtungstourismus zu generieren. In den vergangenen Jahren hat sich die maximal akzeptierte Anfahrtszeit jedoch nicht zuletzt aufgrund der immer größer werdenden Auswahl an attraktiven Bädern in Wohnortnähe im Bundesdurchschnitt stetig reduziert.

Für den Besuch von Sporthallenbädern und Freibädern akzeptieren die Nutzer üblicherweise nur deutlich kürzere Fahrzeiten (ca. 10 bis 20 Minuten). Da der weitaus überwiegende Teil der Besucher von Freizeitanlagen mit dem eigenen PKW anreist, ist die Erreichbarkeit für den straßengebundenen Individualverkehr ausschlaggebend für die Größe des Einzugsgebiets. Maßgeblich ist dabei nicht die Länge der Strecke, sondern die notwendige Fahrzeit. Deshalb kann sich aufgrund der jeweils individuell unterschiedlichen Situationen vor Ort die geografische Größe des Einzugsgebiets sehr unterschiedlich darstellen. Dies ist in Wiesbaden etwa dadurch geprägt, dass der Rhein nur an wenigen Stellen im Einzugsgebiet überquert werden kann und dass manche Einfallstraßen in das Stadtgebiet während des Pendlerverkehrs sehr stark frequentiert sind, was zu Staus und längeren Fahrtzeiten führt.

Sportbäder bedienen, je nach Größe und Ausstattungsqualität, nur einen lokalen bis regionalen Markt. Aufgrund der Tatsache, dass viele Schwimmer regelmäßig „ihre“ Anlage besuchen wollen, bevorzugen sie in der Regel wohnortnahe, öffentliche Bäder. Große Freizeitbäder, die einen überregionalen Markt bedienen können, heben sich durch

besondere Angebots- und Servicequalität von den Mitbewerbern ab. Es unterscheiden sich jedoch nicht nur die Quellgebiete der Besucher, sondern auch deren Besuchsmotivation. Während Sport- und klassische Hallenbäder in der Regel vor allem sport- und fitnessorientierte Gäste anziehen, sind Freizeit- und Erlebnisbäder vor allem für den Bevölkerungsanteil interessant, der eher passiv „baden“ und weniger aktiv schwimmen möchte (siehe hierzu auch Kapitel 3. zur Angebotsoptimierung). Der Freizeitmarkt für Schwimmbäder und Saunananlagen ist generell zu differenzieren in den

**Primärmarkt:** Dieser Markt umfasst die Besucher, die im Rahmen eines (Tages-) Ausflugs das Bad oder die Sauna besuchen, also innerhalb der Stadt Wiesbaden bzw. in den angrenzenden Gemeinden wohnen, die das primäre Einzugsgebiet der Anlage ausmachen.

**Sekundärmarkt:** Dieser Markt rekrutiert sich aus Reisenden, die sich in der Stadt Wiesbaden und der Region als Übernachtungsgäste aufhalten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Städte- und vor allem Erholungsreisen, weniger auf Geschäftsreisen und Verwandtschaftsbesuche. Der Besuch eines öffentlichen Bades im Urlaub findet in der Regel jedoch erst bei einer Aufenthaltsdauer von über 4,5 Tagen statt, es sei denn, der Bad- bzw. Saunabesuch ist Anlass der Reise, beispielsweise im Gesundheitstourismus (dies könnte zum Beispiel ein interessanter Markt für das Thermalbad Aukammtal und die Kaiser-Friedrich-Therme sein).

Bei der Festlegung eines regionalen Besucherpotentials, das durch den Primärmarkt (also die Besucher im Rahmen eines Tagesausflugs ohne zusätzliche Übernachtungen) dominiert wird, sind drei Begriffe zu definieren und zu unterscheiden:

Das Einzugsgebiet ist zunächst nur eine geographische Größe. Es definiert das Quellgebiet, aus dem die überwiegende Mehrheit der Besucher eines Bades kommt. Basis der Festlegung eines Einzugsgebiets sind die ermittelten durchschnittlich akzeptierten Anfahrtsdistanzen für den Besuch einer solchen Freizeiteinrichtung. Innerhalb des Einzugsgebiets kann weiter differenziert werden, denn je nach Entfernung zum Zielobjekt unterscheiden sich das Besucherpotential und die Besuchshäufigkeit (= Frequenz).

Das Besucherpotential definiert die Größenordnung der Einwohner in einem Einzugsgebiet, die überhaupt als Besucher eines Bades infrage kommen, also eine solche Anlagen mindestens einmal im Jahr besuchen.

Die Besuchsfrequenz wiederum ist die Häufigkeit der Besuche pro Jahr, welche in den unterschiedlichen Radien des Einzugsgebiets, abhängig von Attraktivität und Anfahrtsdistanz, unterschiedlich hoch sein kann.

Bei der Ermittlung des Besucherpotentials für die Wiesbadener Bäder ist eine differenziertere Betrachtung des theoretischen Gesamtbesucherpotentials erforderlich. Dabei gilt es vor allem zu berücksichtigen, dass die Festlegung des Einzugsgebiets abhängig ist von mehreren Faktoren:

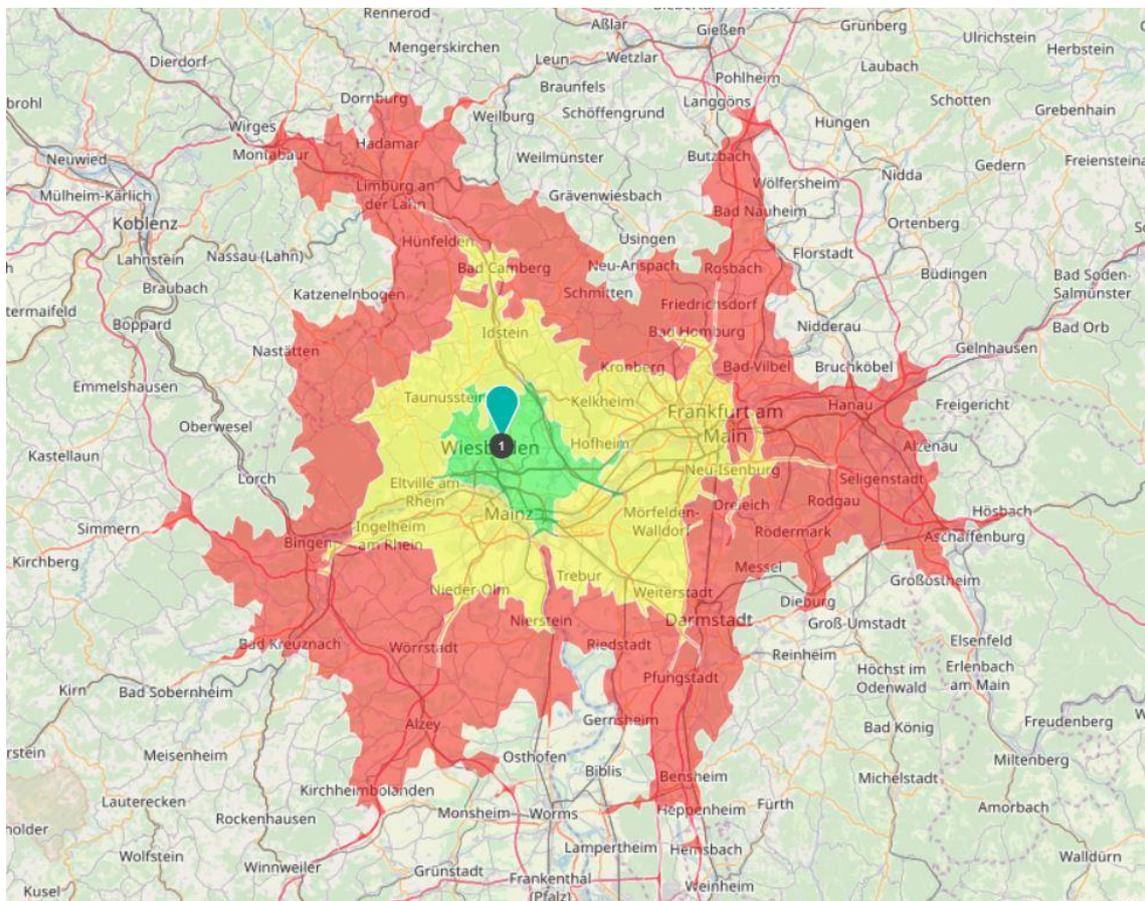
- der Attraktivität und Zugkraft des eigenen Angebots,
- der Zahl und Attraktivität der Mitbewerber im Einzugsgebiet,

- der Verkehrsanbindung, wobei hier in erster Linie der Individualverkehr mit dem PKW relevant ist.

Das nachfolgende theoretische Besucherpotential wurde unter Berücksichtigung der spezifischen Verkehrssituation in Wiesbaden und deren Auswirkung auf die durchschnittliche Anfahrtszeit, sowie der Angebotsgestaltung und der damit verbundenen Attraktivität für potentielle Gäste unter Berücksichtigung ähnlicher Anlagen in der Umgebung ermittelt<sup>2</sup> und basiert auf statistischen Erhebungen und Benchmarkings aus eigenen Untersuchungen.

Innerhalb der verschiedenen Einzugsradien ist zu differenzieren in ein Potential mit hoher („Stammgäste“) und ein Potential mit relativ geringer Besuchsfrequenz („Gelegenheitsbesucher“).

Abb.: Einzugsradien zur Besucherpotentialermittlung für die Wiesbadener Bäder



- = 15 min Anfahrtszeit (ca. 335.400 Einwohner)
- = 30 min Anfahrtszeit (ca. 1.580.600 zusätzliche Einwohner)
- = 45 min Anfahrtszeit (ca. 2.280.300 zusätzliche Einwohner)

<sup>2</sup> Auf die Konkurrenzsituation wird an dieser Stelle nicht weiter eingegangen. Wir verweisen auf die entsprechenden Passagen im Bäderkonzept sowie auf unsere Hinweise im Kapitel 3. zur Angebotsoptimierung, die sich mit möglichen Marktnischen und Alleinstellungspotentialen befassen.

Das Einzugsgebiet der Wiesbadener Bäder ist geprägt von der hohen Bevölkerungsdichte im Rhein-Main-Gebiet.

Unter Berücksichtigung der Konkurrenzsituation ergibt sich für die Wiesbadener Bäder folgendes theoretische Gesamt-Besucherpotential pro Jahr:

Tab.: *Besucherpotential aus dem Primärmarkt für die Bäder in Wiesbaden*

<b>Besucherpotential Primärmarkt Bäder Wiesbaden</b>	
<b>Näherer Einzugsbereich bis 15 Minuten</b>	
Einwohner ca.	335.400
davon 27 % Besucherpotential regelmäßige Besucher	90.558
<b>Besuchshäufigkeit 12,0/Jahr</b>	<b>724.464</b>
davon 33 % Besucherpotential Gelegenheitsbesucher	110.682
<b>Besuchshäufigkeit 6,0/Jahr</b>	<b>442.728</b>
<b>Potential Anfahrt bis 15 Minuten</b>	<b>1.167.192</b>
<b>Mittlerer Einzugsbereich bis 30 Minuten</b>	
zusätzliche Einwohner ca.	1.580.600
davon 45 % Besucherpotential	711.270
Besuchshäufigkeit 2,5/Jahr	1.778.175
davon Abschlag wegen Wettbewerber im Einzugsbereich 60 %	-1.066.905
<b>Potential Anfahrt bis 30 Minuten</b>	<b>711.270</b>
<b>Erweiterter Einzugsbereich bis 45 Minuten</b>	
zusätzliche Einwohner ca.	2.280.300
davon 20 % Besucherpotential	456.060
Besuchshäufigkeit 2/Jahr	912.120
davon Abschlag wegen Wettbewerber im Einzugsbereich 70 %	-638.484
<b>Potential Anfahrt bis 45 Minuten</b>	<b>273.636</b>
<b>Besucherpotential Primärmarkt gesamt</b>	<b>2.152.098</b>

Theoretisch ergibt sich aus dem Primärmarkt für den Besuch der Wiesbadener Bäder (inkl. Saunagäste und organisierte Nutzergruppen wie Schulen, Vereine und Kurse) ein Gesamtpotential von ca. 2.152.000 im Jahr. Mit durchschnittlich 1.334.000 Besuchern in den letzten sechs Jahren lag das tatsächlich erzielte Besucheraufkommen deutlich unter dem theoretischen Potential.

Für diese Tatsache sind mehrere Faktoren ursächlich:

- Das vorhandene Bäderangebot in Wiesbaden wird möglicherweise von den potentiellen Nutzern möglicherweise als nicht attraktiv genug empfunden bzw. ihre Erwartungen und Anforderungen werden nicht oder zumindest nicht in ausreichender

Weise erfüllt. So findet sich zum Beispiel für die Zielgruppe Familien mit Kindern aktuell kein wirklich attraktives ganzjährig nutzbares Angebot in der Stadt.

- Möglicherweise werden Mitbewerber als deutlich attraktiver empfunden, so dass potentielle Besucher aus Wiesbaden Anlagen in der Region besuchen. Vor allem die Rhein-Main-Therme in Hofheim und das Freizeitbad rheinwelle in Gau-Algesheim besitzen eine überregionale Strahlkraft.
- Eine Ursache könnte auch darin liegen, dass das Preis-Leistungs-Verhältnis in den Wiesbadener Bädern von der Bevölkerung nicht als angemessen empfunden wird.
- Nicht zuletzt liegt es oft auch an einem mangelhaften Marketing, wenn tatsächliche Besucherzahlen in Bädern deutlich unter den theoretischen Möglichkeiten bleiben.

Aus unserer Sicht ist es nicht eine einzelne Ursache, die dafür verantwortlich ist, dass Potentiale ungenutzt bleiben, sondern eine Mischung aus allen vier genannten Ursachen, von denen zumindest drei (Attraktivität des Angebots mit nachfragegerechter Gestaltung, professionelles Marketing und angemessene Gestaltung des Preis-Leistungsverhältnisses) im Gestaltungsspielraum des Eigenbetriebs mattiaqua liegen. Neben einer guten Erreichbarkeit mit PKW und ÖPNV sind eine sehr ansprechende Gestaltung der Bäder hinsichtlich Angebots- und Aufenthaltsqualität, entsprechend umfangreiche Zeitfenster, die für Individualbesucher zur Verfügung stehen sowie attraktive Zusatzangebote wie Kurse und eine großräumige, effektive Vermarktung Voraussetzungen für eine deutliche Steigerung der Besucherzahlen.

Dabei liegt der Fokus in einer Erschließung des regionalen Potentials, das für die meisten Bäder des Eigenbetriebs mattiaqua ausschlaggebend ist.

Der Übernachtungstourismus in Wiesbaden befindet sich seit Jahren im Aufwind. Im Jahr 2017 wurden in der Landeshauptstadt 583.000 Gästeankünfte und 960.000 Übernachtungen statistisch erfasst. Dies entspricht einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer der Besucher von 2,1 Nächten. Wesentliche Impulse für eine Reise nach Wiesbaden waren der Geschäfts- und Tagungstourismus und der klassische Städtetourismus. Einen relevanten Gesundheitstourismus gibt es nicht, obwohl die Heilquellen dessen Entwicklung durchaus befördern könnten. Es fehlt jedoch an einer direkten Kombination von Hotel und Thermalbad (sieht man einmal von der Wellnessrichtung im „Schwarzen Bock“ ab, in der das örtliche Thermalheilwasser genutzt wird).

Aus vorgenannten Gründen bewerten wir das Besucherpotential aus dem Übernachtungstourismus derzeit noch als so gering, dass es hier nicht quantifiziert werden kann und als „on the top“ betrachtet wird.

Allerdings bieten das Thermalbad Aukammtal und vor allem die Kaiser-Friedrich-Therme durchaus Optionen für eine intensiviertere touristische Vermarktung. Die zentral gelegene Kaiser-Friedrich-Therme hat hier noch erhebliche Entwicklungspotentiale. Als Beispiele für eine erfolgreiche (Wieder-)Belebung des Bädertourismus kann die Stadt Budapest herangezogen werden, die in den vergangenen 20 Jahren ihre historischen Bäder wie das Rudasbad, das Gellértbad und das Széchenyibad konsequent als Tourismusattraktionen ausgebaut haben und vor allem im Rudasbad damit große Erfolge feiern konnten. Auch in Baden-Baden wird das dortige Friedrichsbad ganz gezielt bei (Kur-)Gästen beworben.

Zur besseren Erschließung des Besucherpotentials in den Wiesbadener Bädern sollen folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- Zunächst ist das „Produkt“ Wiesbadener Bäder zu verbessern und stärker der Nachfrage anzupassen (siehe Kapitel 3 „Angebotsoptimierung“).
- Gleichzeitig ist ein Marketingkonzept zu erarbeiten, mit einem entsprechenden Budget zu versehen und in einer regelmäßig zu aktualisierenden und hinsichtlich der Wirksamkeit zu überprüfenden Jahresplanung umzusetzen (siehe Kapitel 2.4. „Marketing“).
- Zudem sind entsprechende Angebotspakete zu schnüren und es sollte in Zusammenarbeit mit der Wiesbaden Marketing GmbH die (internationale) Vermarktung der Kaiser-Friedrich-Therme, des Thermalbades Aukammtal und des Opelbades als touristische Attraktionen intensiviert werden. In diesem Zusammenhang sollte überprüft werden, ob in der Kaiser-Friedrich-Therme an bestimmten Tagen eine Nutzung als Textil-Wellnessanlage möglich ist, um mit diesem Angebot die internationalen Besucher von Wiesbaden gezielter ansprechen zu können.

### 1.2.2.2. Umsätze und Aufwendungen

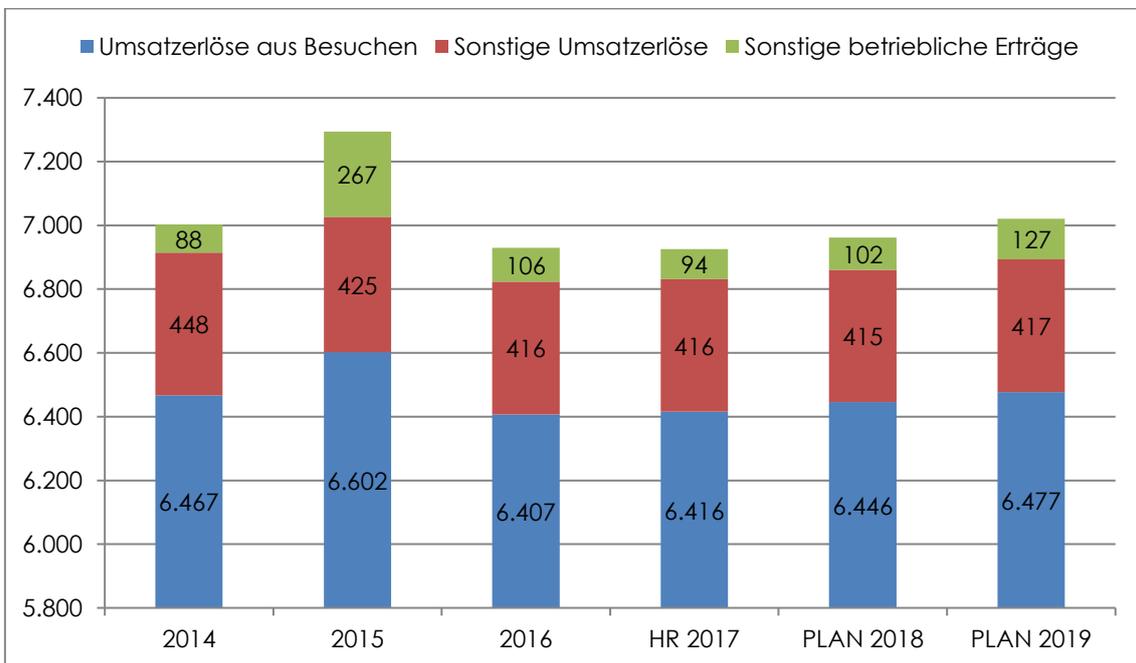
Betrachtet man die Umsatzerlöse in den Bädern und Freizeiteinrichtungen des Eigenbetriebs mattiaqua im Überblick, so fällt auf, dass weder in den Ergebnissen der vergangenen Jahre noch in den Planzahlen relevante Umsatzsteigerungen berücksichtigt sind.

Tab.: Umsatzerlöse und Erträge 2014 bis 2019 (Realzahlen und Planzahlen in TEUR)

Betrag in TEUR	2014	2015	2016	HR 2017	PLAN 2018	PLAN 2019
Umsatzerlöse aus Besuchen	6.467	6.602	6.407	6.416	6.446	6.477
Sonstige Umsatzerlöse	448	425	416	416	415	417
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>6.915</b>	<b>7.027</b>	<b>6.824</b>	<b>6.832</b>	<b>6.860</b>	<b>6.894</b>
Sonstige betriebliche Erträge	88	267	106	94	102	127
<b>Erträge gesamt</b>	<b>7.003</b>	<b>7.294</b>	<b>6.930</b>	<b>6.926</b>	<b>6.962</b>	<b>7.021</b>

Dies gilt vor allem für die Umsatzerlöse aus Besuchen der Wiesbadener Bäder, die die Haupteinnahmequelle des Eigenbetriebs darstellen.

Abb.: Umsatzerlöse und Erträge 2014 bis 2019 (Realzahlen und Planzahlen in TEUR)



Die Steigerung von 2014 auf 2015 ist vor allem durch die witterungsbedingt höheren Besucherzahlen in den Freibädern begründet. Offensichtlich sind auch in den nächsten Jahren keine relevanten Erlössteigerungen aus den Eintrittseinnahmen geplant. Im Interesse einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung ist es aus unserer Sicht jedoch zwingend erforderlich, regelmäßige moderate Preisanpassungen vorzunehmen, die die Kostensteigerungen auffangen. Erfolgt dies nicht bzw. wird das Delta nicht durch eine

entsprechende Anpassung des jährlichen kommunalen Betriebskostenzuschusses aufgefangen, so droht ein schrittweiser Verzehr des Eigenkapitals, der bei einer GmbH zu einer bilanziellen Überschuldung und somit einer Insolvenzgefährdung führen würde. Dies ist bei einem kommunalen Eigenbetrieb zwar keine Gefahr, dennoch sollten auch bei dieser Gesellschaftsform aus unserer Sicht unternehmerische Grundsätze wie regelmäßige Preis- anpassungen an die Kostenentwicklung gelten.

Setzt man die erzielten Umsatzerlöse aus Besuchen in Relation zu den Besucherzahlen, so lässt sich anhand der Pro-Kopf-Umsätze feststellen, wie die Wiesbadener Bäder im Branchenvergleich abschneiden. Als Basisjahr wurde das Geschäftsjahr 2016 herangezogen, da für dieses Jahr geprüfte Benchmark-Kennzahlen vorlagen.

Tab.: *Benchmark Pro-Kopf-Erlöse (Basisjahr 2016)*

	Besucherzahlen	Umsatzerlöse aus Besuchen	Pro-Kopf-Erlöse	Benchmark <sup>3</sup>
Thermalbad Aukammtal	288.622	2.989.061 €	10,36 €	11,27 €
Kaiser-Friedrich-Therme	74.425	991.107 €	13,32 €	17,81 €
Kombibad Kleinfeldchen	264.102	633.974 €	2,40 €	3,13 €
Hallenbad Kostheim	192.794	382.374 €	1,98 €	4,63 €
Hallenbad Mainzer Straße	234.057	690.628 €	2,95 €	
Freibad Kallebad	73.619	154.465 €	2,10 €	2,27 €
Freibad Maarau	71.882	170.704 €	2,37 €	
Opelbad	50.930	289.922 €	5,69 €	
Freizeitgelände Unter den Eichen	14.855	22.075 €	1,49 €	k. A.
Henkell Kunsteisbahn	43.364	75.186 €	1,73 €	k. A.

Lediglich im Freibad Maarau und im Opelbad werden höhere Pro-Kopf-Erlöse erzielt als im Bundesdurchschnitt der Freibäder. Im Opelbad sind die höheren Eintrittspreise mit der Möglichkeit begründet, die dortige finnische Sauna zu nutzen (was jedoch nur ein sehr geringer Teil der Freibadbesucher tatsächlich auch nutzt).

Deutlich unter dem Bundesdurchschnitt liegen die Erlöse pro Gast in den Sporthallenbädern. Hier ist ebenso ein Optimierungspotential erkennbar wie beim Thermalbad Aukammtal und vor allem in der Kaiser-Friedrich-Therme. Das dortige Tarifsysteem mit stundenweiser Abrechnung ohne einen sonst branchenüblichen Mindesttarif führt dazu, dass eine Differenz von über 4 € zum Durchschnittserlös eines Saunagastes besteht.

<sup>3</sup> Die Benchmark-Werte stammen aus eigenen Ermittlungen der con.pro sowie aus dem Überörtlichen Bäderbetriebsvergleich der DGföB und beziehen sich auf den jeweiligen Typus Freizeitbad/Therme, Saunalandschaft, Kombibad, Hallenbad und Freibad. Für die Kunsteisbahn und das Freizeitgelände Unter den Eichen liegen keine belastbaren Benchmark-Werte vor.

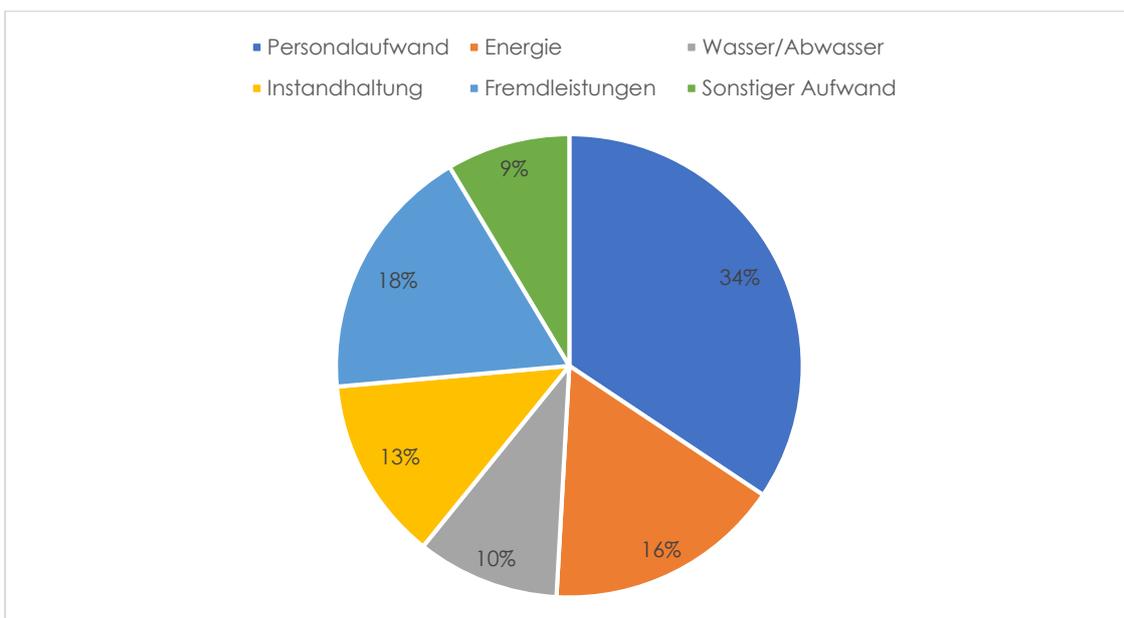
Erwartungsgemäß machen bei den Aufwendungen die Personalkosten und die Kosten für Energie sowie Wasser und Abwasser die höchsten Anteile aus.

Tab.: *Betrieblicher Aufwand ohne Kapitalkosten (Basisjahr 2016)*

Betrieblicher Aufwand ohne Kapitalkosten	
Personalaufwand	- 5.094.434 €
Energie	- 2.438.138 €
Wasser/Abwasser	- 1.463.965 €
Instandhaltung	- 1.894.343 €
Fremdleistungen	- 2.644.437 €
Sonstiger Aufwand	- 1.268.569 €

In der prozentualen Verteilung liegen die Personalkosten mit 34 % (unter Berücksichtigung von Zins und AfA: 30 %) deutlich unter dem Branchendurchschnitt (je nach Bädertypus 48 bis 53 %). Allerdings haben die Aufwendungen für Fremdleistungen mit 18 % (15 % bei Berücksichtigung der Kapitalkosten) einen überdurchschnittlichen Anteil an den Betriebskosten (je nach Bädertypus liegen diese bei 8 bis 12 %). In dieser Position verbergen sich auch einige „ausgelagerte“ Personalkosten.

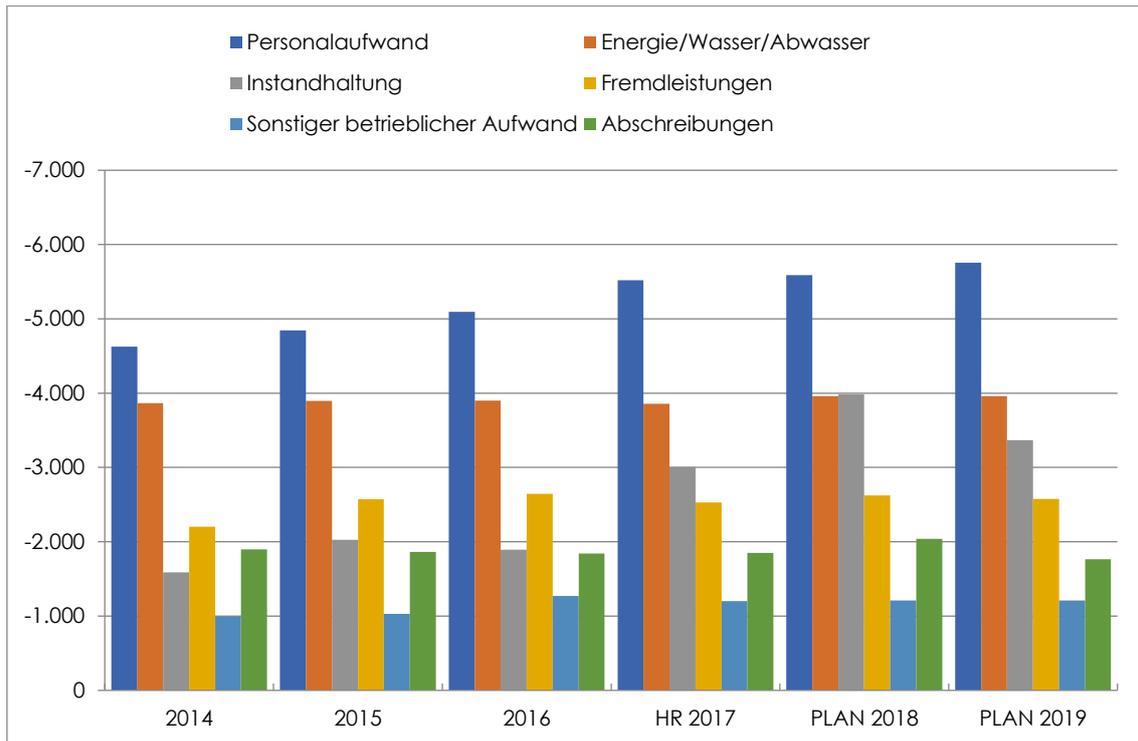
Abb.: *Prozentuale Anteile am betrieblichen Aufwand (ohne Kapitalkosten, Basisjahr 2016)*



Weit über dem Branchendurchschnitt (2 bis 4 %) liegen bei den Wiesbadener Bädern die Aufwendungen für Instandhaltung mit 13 % (bzw. 11 % unter Berücksichtigung der

Kapitalkosten). Dies zeigt einerseits, dass in Wiesbaden in den Erhalt der Bäder investiert wird, andererseits ist diese Zahl auch ein Beleg dafür, dass in der Vergangenheit zu wenig für Sanierungs- und Instandhaltungsmaßnahmen aufgewendet wurde und man nunmehr dabei ist, den Sanierungsstau zu beseitigen.

Abb.: Entwicklung der wesentlichen Kostenstellen 2014 (real) bis 2019 (Plan)



Bei den Kostenstellen ist – wenig überraschend – ein kontinuierlicher Anstieg vor allem bei den Personalkosten zu erkennen. Dieser ist deutlich höher als bei der Position Energie/Wasser/Abwasser, wobei hier zu berücksichtigen ist, dass in zwei Bädern durch den Einsatz von Thermalwasser aus eigenen Brunnen erhebliche Einsparungen gegenüber den branchenüblichen Durchschnittswerten möglich sind, was sich natürlich positiv auf die Gesamtwerte auswirkt. Die Fremdleistungen und der sonstige betriebliche Aufwand werden relativ konstant gehalten und die Aufwendungen für Instandhaltung sowie die AfA entwickeln sich in Abhängigkeit von den durchgeführten Maßnahmen, so dass hier deutlichere Schwankungen auftreten können.

Grundsätzlich sind – mit Ausnahme des relativ hohen Anteils an Fremdleistungen – keine besonderen Auffälligkeiten bei den Aufwendungen festzustellen. Der Anteil an Marketingausgaben versteckt sich in der Position „Sonstiger betrieblicher Aufwand“ und ist mit ca. 70.000 € p.a. deutlich zu gering, worauf aber noch im Kapitel 2.4. „Marketing“ einzugehen ist. Immerhin wurde der Planansatz für 2019 bereits auf 100.000 € erhöht.

Eine nicht unerhebliche Belastung für den Eigenbetrieb mattiaqua stellen jedoch die Nebenbetriebe dar, die nicht unmittelbar mit der Kernaufgabe Betrieb der Wiesbadener Bäder zusammenhängen. Lassen sich die Aufwendungen für den Erhalt und Betrieb der Quellen, die immerhin jährliche Kosten in Höhe von ca. -130 TEUR (Planzahlen 2018)

verursachen, noch als notwendige Aufwendungen zum Betrieb des Kerngeschäfts begründen, ist dies bei der Kunsteisbahn (Zuschussbedarf -380 TEUR), dem Freizeitgelände Rettbergsauen (-126 TEUR, davon -30 TEUR als Zuschuss für den Fährbetrieb) und dem Freizeitgelände „Unter den Eichen“ (-148 TEUR) nicht der Fall. Immerhin summiert sich der Zuschussbedarf aus den drei genannten Freizeiteinrichtungen

- Henkell-Kunsteisbahn -380 TEUR
- Freizeitgelände Rettbergsauen -126 TEUR
- Freizeitgelände „Unter den Eichen“ -148 TEUR

auf gesamt -654 TEUR.

Wie nachfolgende Tabelle zeigt, wird jeder Besuch der Kunsteisbahn mit einem Betrag von knapp 10 € und jeder Besuch im Freizeitgelände „Unter den Eichen“ mit einem Betrag von fast 12 € bezuschusst.

Tab.: Benchmark Zuschussbedarf pro Besucher der einzelnen Einrichtungen (2016)

	Besucher	Zuschussbedarf	Pro-Kopf-Zuschuss	Benchmark
Thermalbad Aukammtal	288.622	- 1.937.794 €	- 6,71 €	- 0,40 €
Kaiser-Friedrich-Therme	74.425	- 1.331.024 €	-17,88 €	11,37 €
Kombibad Kleinfeldchen	264.102	- 1.669.785 €	- 6,32 €	- 4,45 €
Hallenbad Kostheim	192.794	- 884.236 €	- 4,59 €	- 5,54 €
Hallenbad Mainzer Straße	234.057	- 1.361.017 €	- 5,81 €	
Freibad Kallebad	73.619	- 290.193 €	- 3,94 €	
Freibad Maarau	71.882	- 322.669 €	- 4,49 €	-5,56 €
Opelbad	50.930	- 84.863 €	- 1,67 €	
Freizeitgelände Unter den Eichen	14.855	- 174.354 €	-11,74 €	k. A.
Henkell Kunsteisbahn	43.364	- 432.813 €	- 9,98 €	k. A.

Lediglich die drei Freibäder und das Hallenbad Kostheim liegen beim Benchmark bezogen auf den Zuschussbedarf pro Besucher unter dem Durchschnitt vergleichbarer Frei- und Hallenbäder und werden somit besonders wirtschaftlich geführt. Das Kombibad Kleinfeldchen liegt fast zwei Euro über dem Pro-Kopf-Aufwand vergleichbarer kombinierter Frei- und Hallenbäder und das Thermalbad Aukammtal sollte eigentlich annähernd kostendeckend arbeiten, wenn man dem Benchmark folgt. Tatsächlich wird aber jeder Gast mit über 6 € pro Besuch bezuschusst. Allerdings schlagen hier auch die hohen Abschreibungen zu Buche.

Die Kaiser-Friedrich-Therme sollte eigentlich einen operativen Gewinn von mehr als 11 € pro Besucher vorweisen können, wenn man die entsprechenden Kennzahlen konventioneller Sauna- und Wellnessanlagen zum Vergleich heranzieht. Tatsächlich aber wird jeder

Besucher der Kaiser-Friedrich-Therme mit einem Betrag von fast 18 Euro bezuschusst. Zwischen dem Benchmark-Wert und dem tatsächlichen Zuschussbedarf liegt ein Delta von 29 Euro. Nun lässt sich in diesem besonderen Fall mit einem im Vergleich zu konventionellen Sauna- und Wellnesseinrichtungen höheren Aufwendungen für die Wasseraufbereitung argumentieren, aber selbst im Vergleich der Kaiser-Friedrich-Therme mit einem Thermalbad ist letzteres noch immer über 11 Euro pro Besucher wirtschaftlicher als die historische Badeanstalt. Auch wenn es sich bei dieser um eine denkmalgeschützte Sonderimmobilie mit einem besonderen betrieblichen Aufwand handelt, ist die Diskrepanz zwischen Benchmark-Soll und Ist hinsichtlich des Zuschussbedarfs pro Gast nicht alleine dadurch zu erklären. Dies gilt umso mehr, da die genannten Beispiele wie das Friedrichsbad in Baden-Baden zeigen, dass vergleichbare Anlagen deutlich erfolgreicher zu führen sind. Dort wurden 2017 mit ca. 59.000 Gästen rund 1,65 Mio. Euro an Eintrittserlösen erzielt (Nebeneinnahmen aus Behandlungen, Shop und Gastronomie sind dabei nicht berücksichtigt). Dies entspricht einer durchschnittlichen Einnahme von 28 Euro pro Besucher (im Vergleich: Kaiser-Friedrich-Therme 13,32 €).

Faktisch ist somit eine falsche Eintrittstarifstruktur in der Kaiser-Friedrich-Therme maßgeblich an dem Missverhältnis von Pro-Kopf-Erlösen und Aufwendungen pro Gast beteiligt. Allerdings sollte hier auch die Kostenseite einer kritischen Überprüfung unterzogen werden, denn die Personalkosten in der Kaiser-Friedrich-Therme liegen trotz der deutlich kleineren Anlage über den Personalkosten des Thermalbads Aukammtal wobei hier auch darauf hinzuweisen ist, dass in der Kaiser-Friedrich-Therme fünf Mitarbeiter im Anwendungsbereich, drei Techniker und zwei Mitarbeiter in der Gastronomie direkt beim Eigenbetrieb beschäftigt werden, während diese Leistungen im Thermalbad Aukammtal durch externe Unternehmen im Rahmen von Pacht- bzw. Dienstleistungsvereinbarungen erbracht werden.

Betrachtet man das wirtschaftliche Gesamtergebnis der Wiesbadener Bäder, so ergibt sich ohne einen Ausgleich durch den jährlichen Betriebskostenzuschuss etwa für das Jahr 2016 ein Zuschussbedarf pro Gast und Besuch in Höhe von -7,51 €.

Tab.: Gesamtergebnis 2016 ohne Ausgleich durch einen Betriebskostenzuschuss

<b>Gesamtergebnis 2016</b>	
Umsatzerlöse (gesamt)	6.823.704 €
Betrieblicher Aufwand (inkl. Kapitalkosten)	- 16.647.430 €
<b>Zuschussbedarf pro Kopf bei Gesamtbetrachtung ohne Ausgleich durch BK-Zuschuss</b>	<b>- 7,51 €</b>

Hinsichtlich der wirtschaftlichen Kennzahlen des Eigenbetriebs mattiaqua sind daher folgende Schlüsse zu ziehen:

- Die erzielten Pro-Kopf-Einnahmen in den „Flaggschiffen“ Thermalbad Aukammtal und Kaiser-Friedrich-Therme sind im Branchenvergleich unterdurchschnittlich.
- Unterdurchschnittliche Pro-Kopf-Einnahmen werden auch in den Sporthallenbädern und im Kombibad (trotz teilweisem Saunabetrieb) erzielt, diese können jedoch im Hallenbad Kostheim durch einen kostenorientierten Betrieb aufgefangen werden, so dass der Pro-Kopf-Zuschuss in diesem Bad ähnlich wie bei den Freibädern (die ein

günstigeres Verhältnis von Einnahmen pro Gast einerseits und Ausgaben pro Gast andererseits aufweisen) sogar unter dem Branchendurchschnitt liegt.

- Neben einem überdurchschnittlich hohen Pro-Kopf-Zuschuss im Kombibad Kleinfeldchen ist auch im Thermalbad Aukammtal ein ungünstiges Verhältnis zwischen Einnahmen und Aufwendungen pro Gast zu konstatieren, welches nicht alleine durch die hohe AfA zu begründen ist.
- Besonders unwirtschaftlich stellt sich der Betrieb der Kaiser-Friedrich-Therme dar. Hier ist grundsätzlich über das Angebots- und Betriebskonzept nachzudenken.

Ziel muss es sein, nicht nur die Besucherzahlen in den Wiesbadener Bädern deutlich zu steigern, sondern auch die Pro-Kopf-Umsätze.

- Analog zu den Maßnahmen zur Erhöhung der Besucherzahlen ist durch eine generell nachfragegerechtere Gestaltung der Angebote in den Wiesbadener Bädern dafür zu sorgen, dass sich ggf. die Aufenthaltsdauer in den Bädern mit zeitgebundener Tarifstaffel verlängert (vor allem Thermalbad Aukammtal und Kaiser-Friedrich-Therme) und dabei auch durch eine Qualifizierung entsprechender Angebote Nebenumsätze generiert werden (Massagen und Wellnessangebote in der Kaiser-Friedrich-Therme).
- Die vorhandene Eintrittstarifstruktur muss grundlegend überarbeitet werden. Zudem sollten regelmäßige (jährliche) moderate Preisanpassungen an die Kostensteigerungen erfolgen.
- Nebeneinrichtungen wie die beiden Freizeitgelände in den Rettbergsauen und das Luft- und Sonnenbad „Unter den Eichen“ sowie die Henkell-Kunsteisbahn belasten das Ergebnis des Eigenbetriebs mattiaqua zusätzlich. Hier ist unbedingt darauf zu achten, dass bei einer Fortsetzung von deren Betrieb ein auch bei Vollkostenrechnung auskömmlicher Betriebskostenzuschuss gezahlt wird.

### 1.3. Stärken- und Schwächenanalyse Profil und Wirtschaftlichkeit

Hinsichtlich des Angebotsprofils und der Wirtschaftlichkeit im Status quo weist der Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden folgende Stärken und Schwächen auf:

Tab.: Stärken- und Schwächenanalyse Profil und Wirtschaftlichkeit

Stärken	Schwächen
Es existiert ein differenziertes Angebot an verschiedenen Bädertypen von der klassischen Daseinsvorsorge (Sportstätten) bis hin zu gesundheitsorientierten Bädern. Es besteht damit die Chance, ein generationen- und zielgruppenübergreifendes Bäderkonzept umzusetzen.	Für bestimmte Zielgruppen (z. B. Familien mit Kindern) sind die Angebote zu wenig entwickelt und zu wenig profiliert.
Einige Standorte (Kaiser-Friedrich-Therme, Opelbad, Thermalbad Aukammtal) besitzen aufgrund ihrer architektonischen Qualität oder ihrer Angebotsqualität ein Alleinstellungspotential.	Bisher ist noch kein Gesamtkonzept zur Positionierung und Vermarktung der einzelnen Standorte und der Landeshauptstadt als Bäder-Stadt vorhanden; das Marketingbudget ist zudem zu gering.
Wiesbaden hat eine lange Tradition als Kur- und Badeort und einen hohen internationalen Bekanntheitsgrad aufgrund dieser Tradition.	Die (touristischen) Potentiale aus dieser Tradition werden nicht ausreichend genutzt.
Einige Bäder wurden bereits aufwändig saniert und deren Lebenszyklus wurde dadurch verlängert.	Mit der Sanierung wurden bestehende Angebotsprofile gleichzeitig konserviert; in einigen Bädern ist noch ein deutlicher Sanierungsbedarf erkennbar.
Die Wiesbadener Bäderlandschaft ist in der Bevölkerung sehr gut bekannt und hat eine hohe Akzeptanz.	Der Sanierungstau führte bereits zu Schließungen von Anlagenteilen, der mangelhafte Zustand vor allem des Freizeitbades Mainzer Straße führt zu erheblicher Kritik in der Bevölkerung; es ist zudem nicht absehbar, ob der Betrieb bis zur Realisierung des Ersatzneubaus aufrechterhalten werden kann.
	Die Struktur der Eintrittstarife und Nutzungsentgelte ist Überarbeitungsbedürftig; die erzielten Pro-Kopf-Umsätze sind aufgrund zu niedriger und nicht dem Angebot angemessener Eintrittspreise zu gering.
	Einige Profitcenter in den Bädern sind nicht ausreichend entwickelt und werden auch nicht in ausreichender Professionalität betrieben; dadurch gehen Umsätze verloren.
	Die Nebengeschäfte (Freizeitanlagen und Kunstseilbahn) belasten aufgrund ihres defizitären Charakters den Kernbetrieb des Eigenbetriebs mattiaqua.

## 2. ORGANISATIONSOPTIMIERUNG

### 2.1. Gesellschaftsrechtlicher Charakter des Eigenbetriebs

Derzeit werden die städtischen Bäder in Wiesbaden durch einen kommunalen Eigenbetrieb geführt. Dieses Modell wurde mit dem Aufbau moderner kommunaler Verwaltungsstrukturen und dem gleichzeitigen Ausbau der Sportstätteninfrastruktur in den 50er Jahren als Alternative zum klassischen kommunalen Regiebetrieb (bei denen die Bäder in der Regel den Sportämtern zugeordnet waren) eingeführt. Der klassische Regiebetrieb hatte solange seine Berechtigung, wie die nach 1945 neu entstandenen Hallenbäder klassische Sportbäder waren, die zwar neben der vorrangigen Nutzung durch Schulen und Vereine auch Individualgästen zur Verfügung standen, aber primär als Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge begriffen wurden. Entsprechend stand beim Betrieb der Bäder eine Gewinnerzielungsabsicht im Hintergrund.

Freibäder waren zwar auch damals schon eher Freizeitstätten als Sportanlagen, sie wurden aber aus pragmatischen Gründen ebenfalls den Sportämtern zugewiesen, da die Hallenbäder in der Regel in der Sommersaison geschlossen wurden und die Gäste ebenso wie das vorhandene Personal dann in die Freibäder wechselten.

Mit einer zunehmenden Differenzierung der deutschen Bäderlandschaft und dem Aufkommen neuer Bädertypen (Kombibäder, Freizeit- und Erlebnisbäder) entstanden neben dem klassischen kommunalen Regiebetrieb neue Modelle auch im Bäderbetrieb. Heute existiert ein entsprechend breites Spektrum an Betreibermodellen parallel:

Tab.: Ausprägungen des Bäderbetriebs in Deutschland

Betriebsform	vor allem typisch für	Beispiele	Vorkommen
kommunaler Regiebetrieb	Betrieb von Sporthallenbädern, Kombibädern und Freibäder	Koblenz, Münster	mittel, jedoch rückläufig
kommunaler Eigenbetrieb	Betrieb von kommunalen Bäderlandschaften mit mehreren Standorten	Stuttgart, Wiesbaden	mittel
Anstalt öffentlichen Rechts	Betrieb von komplexen Bäderlandschaften mit vielen Standorten in Verantwortung eines Landes	Berlin	selten
eigenständige städtische GmbH	Betrieb von Freizeitbädern und Thermen und auch von städtischen Bäderlandschaften mit mehreren Standorten	Oldenburg, Hamburg	mittel bis häufig
Betriebsgesellschaft als Tochtergesellschaft von Stadtwerken	Betrieb von Freizeitbädern und Thermen und von städtischen Bäderlandschaften mit mehreren Standorten	Frankfurt a.M., Köln (Kölnbäder)	mittel bis häufig
ÖPP-Projekt mit privater Betriebsgesellschaft	größere Freizeit- und Erlebnisbäder	Fürth (Bayern), Bedburg	häufig, jedoch rückläufig
Rein private Betriebsgesellschaft	größere Freizeit- und Erlebnisbäder, Saunalandschaften	Köln (Claudius-therme), Erding	selten, jedoch zunehmend

Grundsätzlich sind die verschiedenen Modelle je nach Bädertypus und Anliegen der Gemeinde bzw. des Betreibers sehr differenziert zu betrachten und sehr unterschiedlich zu bewerten. Wird das zu betreibende Bad in erster Linie als Angebot der kommunalen

Daseinsvorsorge verstanden und sind keine kostendeckenden Einnahmen im Sinne einer Vollkostenrechnung zu erwarten, dann wird sicher ein anderes Betreibermodell zu favorisieren sein als bei einem marktorientierten Bäderangebot mit entsprechendem höheren Erfolgsaussichten bei gleichzeitig höherem Betreiberrisiko.

Es gibt keine daher keine generellen Antworten auf die Frage nach dem richtigen Betreibermodell, sondern immer nur solche, die auf die individuelle Situation reagieren.

Betrachtet man die Gegebenheiten in Wiesbaden, dann sind aufgrund der Prämissen und Rahmenbedingungen aus unserer Sicht nur zwei Betreibermodelle sinnvoll:

- die Fortführung des Betriebs in Form des bestehenden Eigenbetriebs, oder
- die Gründung einer städtischen Betriebsgesellschaft in Form einer GmbH.

Für ein Modell der Öffentlich-Privaten Partnerschaft ist der Bäderbetrieb in seiner Gesamtheit aus unserer Sicht nicht geeignet. Eine Betreuung der Bäder durch einen privaten Unternehmer, der eine Gewinnerzielungsabsicht hat und für den Bestand seines Unternehmens auch haben muss, setzt voraus, dass die Bäderlandschaft in Wiesbaden neu aufgestellt werden muss. Ökonomisch interessant sind in diesem Zusammenhang nur die Kaiser-Friedrich-Therme, das Thermalbad Aukammtal, das Opelbad und gegebenenfalls auch der Neubau am Konrad-Adenauer-Ring, der dann aber völlig neu konzipiert werden müsste. Die anderen Standorte sind klassische Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge und daher nur begrenzt entwicklungsfähig. Würde man die Bäder in ihrer Gesamtheit an einen privaten Betreiber übertragen, dann wäre dieser für einen ausreichenden ökonomischen Erfolg auf den Betriebskostenzuschuss der Stadt Wiesbaden angewiesen. Es ist daher die Frage zu stellen, wo die Vorteile für die Stadt bei der Realisierung eines solchen Modells liegen würden. Da ein Personalübergang nach § 613a BGB verpflichtend ist, sind wesentliche Einsparpotentiale für den privaten Betreiber eher eingeschränkt. Vieles von dem, was private Betreiber aufgrund ihres Know-hows und ihrer stärkeren Gewinnorientierung besser machen (Gestaltung der Eintrittstarife, Vermarktung der Bäder) ist vor allem davon abhängig, dass ihnen größtmögliche Handlungsfreiheit gewährt wird. Ist dies bei einem kommunalen Eigenbetrieb in vergleichbarer Weise der Fall, dann kann auch innerhalb dieser Rahmenbedingungen eine wirtschaftlichere Ausrichtung der Bäder erfolgen.

Die Erfahrung zeigt, dass der Erfolg oder Misserfolg eines Bäderbetriebs weniger vom Gesellschaftsmodell als vielmehr von den vor Ort handelnden Personen abhängt. Die Wiesbadener Bäder haben ein sehr engagiertes Führungsteam. Aus unserer Sicht kommt es nun darauf an, einige grundsätzliche Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass dieses noch stärker erfolgsorientiert agieren kann als bisher.

Würde man die Wiesbadener Bäder im Rahmen eines ÖPP-Modells an einen privaten Betreiber übertragen, so wird sich dieser bei der Betreuung aus verständlichen Gründen auf die möglichen Profitcentern (sowohl hinsichtlich der Standorte als auch der jeweiligen Angebotssegmente an diesen Standorten) konzentrieren und bei den anderen Standorten versuchen, die Kosten so weit wie möglich nach unten zu drücken. Erfahrungen mit diesen Modellen an anderen Standorten haben gezeigt, dass dabei nicht immer ein wirklich nachhaltiges Konzept verfolgt wird, sondern vielfach nur der kurzfristige Gewinn im Fokus steht.

Dies soll nicht bedeuten, dass es nicht auch sehr erfolgreiche und sehr seriöse private Bäderbetreiber gibt, die in einer Weise mit Städten und Gemeinden kooperieren, bei der auch diese von dem Modell profitieren. Allerdings sind die meisten derartigen Kooperationen auf den Betrieb von ein oder zwei Standorten begrenzt. Eine Bäderlandschaft von vergleichbarer Komplexität wie die in Wiesbaden wird in der Regel durch einen Betrieb der öffentlichen Hand geführt.

Bei der Übernahme des Bäderbetriebs durch einen Privaten wird dieser sowohl das Angebotsprofil als auch den Betrieb nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten gestalten (z.B. Vorrang des Individualbesuchers vor der Nutzung durch Schulen und Vereine, kommerzielle Ausrichtung des Kursangebots unter Ausschluss vergleichbarer Angebote durch Vereine etc.), was nicht immer im originären Interesse einer Stadt sein kann. Werden diese Voraussetzungen nicht geschaffen, dann generiert der private Betreiber seinen Gewinn nicht aus den erzielbaren Umsätzen, sondern aus einer entsprechend hohen Management Fee, welche ggf. von der Stadt Wiesbaden im Rahmen des Betriebskostenzuschusses entrichtet werden müsste. Unter diesen Voraussetzungen sehen wir zumindest derzeit aus einer möglichen Zusammenarbeit mit einem privaten Betreiber keinen unmittelbaren Vorteil für die Stadt Wiesbaden. Die Realisierung eines erfolgversprechenden ÖPP-Modells würde eine deutliche Änderung des Angebotsprofils der Wiesbadener Bäder voraussetzen.

Eine weitere mögliche Option wäre die Zusammenarbeit mit einem privaten Betreiber bezogen auf die drei genannten „Flaggschiffe“ Kaiser-Friedrich-Therme, Thermalbad Aukammtal und Opelbad. Dies würde jedoch bedeuten, dass die an stärksten nachfrageorientierten und vom Potential her am ehesten gewinnorientiert zu betreibenden Anlagen in die unternehmerische Verantwortung eines privaten Betreibers übergehen und die genuin defizitären Betriebe der kommunalen Daseinsvorsorge bei der Stadt Wiesbaden bzw. beim Eigenbetrieb blieben. Die Sinnhaftigkeit eines solchen Handelns erschließt sich aus unserer Sicht dann nicht, wenn man dem Eigenbetrieb zutraut, eine stärker am wirtschaftlichen Erfolg orientierte Führung dieser Anlagen umzusetzen. Dies ist aus unserer Sicht unter den gegebenen Umständen nicht nur möglich, sondern auch zwingend erforderlich.

Bleibt noch abzuwägen, ob möglicherweise die Umwandlung des Eigenbetriebs in eine städtische Betriebsgesellschaft in Form einer GmbH Vorteile mit sich bringen würde. Vergleichbare Modelle werden sowohl in direkter Zuständigkeit der Stadt als auch in Form von Tochtergesellschaften kommunaler Unternehmen (z.B. Stadtwerke-Holding oder Wohnungsbaugesellschaften) praktiziert. Die Zuordnung des Bäderbetriebs zu Stadtwerkkonzernen ist in der Regel damit verbunden, dass über einen Beherrschungs- und Gewinnabführungsvertrag ein steuerlicher Querverbund zwischen der Muttergesellschaft Stadtwerke und der Tochtergesellschaft Bäderbetrieb. Voraussetzung für die Umsetzung dieses Steuersparmodells ist eine „enge wirtschaftlich-technische Verflechtung von einigem Gewicht“, die in der Regel über den Betrieb eines Blockheizkraftwerks und die Einspeisung von elektrischer Energie in das Stromnetz hergestellt wurde. Während bestehende Querverbund-Modelle noch weitgehend Bestandsschutz genießen, werden neue Anläufe von den zuständigen Finanzbehörden zunehmend kritisch gesehen.

In der konkreten Situation in Wiesbaden wäre eine Umwandlung des Eigenbetriebs in eine städtische GmbH in direkter Verantwortung der Stadt (als 100%ige Eigentümerin) vorstellbar. Es wäre zu prüfen, ob diese jedoch gegenüber dem bestehenden Eigenbetrieb

relevante Vorteile aufweisen. Hierzu seien beide Modelle zunächst grundsätzlich miteinander verglichen:

Tab.: *Rahmenbedingungen und Vor- und Nachteile eines Eigenbetriebs gegenüber einer städtischen GmbH*

	<b>Kommunaler Eigenbetrieb</b>	<b>Kommunale GmbH</b>
grundsätzlicher Charakter	unselbständige öffentlich-rechtliche Organisationseinheit einer Kommune	selbständige Tochtergesellschaft einer Stadt
Abhängigkeit vom Haushalt	ist als Sondervermögen aus dem Haushalt ausgegliedert unterliegt aber bestimmten Haushaltsgrundsätzen	eigenständiges Unternehmen, jedoch in der Regel abhängig von kommunalen Betriebskostenzuschüssen
Insolvenzgefahr	Insolvenz nicht möglich	Insolvenzgefahr gegeben
Investitionslast	bei der Stadt (Haushaltsmittel)	je nach Modell direkt bei der Stadt oder indirekt über Investitionskostenzuschüsse von der Stadt abgesichert
Abhängigkeit von Gremienentscheidungen	in der Regel sehr hoch (z.B. Festlegung von Eintrittstarifen und Nutzungsentgelten)	zumindest theoretisch geringer, jedoch abhängig von Gesellschaftssatzung
Tarifbindung bei Löhnen und Gehältern	ja	in der Regel ebenfalls (ggf. jedoch Haus-Tarifvertrag möglich)
größter Vorteil des Modells	keine Insolvenzgefahr	schnelleres und stärker am wirtschaftlichen Ergebnis orientiertes Agieren und Reagieren möglich; größere Unabhängigkeit von politischen Gremien
größter Nachteil des Modells	geringerer Handlungsdruck hinsichtlich des wirtschaftlichen Erfolgs, größere Abhängigkeit von den Vorgaben politischer Gremien	bei falschen Rahmenbedingungen bilanzielle Überschuldung und sogar Insolvenz möglich

Bei einem kritischen Vergleich ist erkennbar, dass sich die Rahmenbedingungen für einen Bäderbetrieb bei beiden möglichen Gesellschaftsformen nicht so weit voneinander unterscheiden, wie man zunächst annehmen könnte. Ein wesentlicher Grund dafür ist die Tatsache, dass der Bäderbetrieb in beiden Fällen einen grundsätzlich defizitären Charakter aufweist und sowohl hinsichtlich der Betriebskosten als auch des Investitionsbedarfs von den Zuwendungen der Stadt Wiesbaden abhängig bleibt.

Aus unserer Sicht ist die Umwandlung des bestehenden Eigenbetriebs in eine städtische GmbH keine zwingende Voraussetzung für eine wirtschaftliche Optimierung des Unternehmens. Auch ein Eigenbetrieb lässt ausreichende Handlungsspielräume, um die notwendigen Verbesserungen vorzunehmen, wenn hierzu der (politische) Willen der zuständigen Gremien einerseits und der Betriebsleitung andererseits gegeben ist. Wir gehen davon aus, dass dies in Wiesbaden der Fall ist, weswegen die notwendigen, in den

nachfolgenden Kapiteln dargestellten Optimierungsmaßnahmen sowohl hinsichtlich der Organisation des Betriebs als auch der Angebotsstruktur innerhalb der bestehenden Unternehmenskonstruktion umgesetzt werden sollten.

Aufgrund der hohen Komplexität der Wiesbadener Bäderlandschaft und des hohen Anteils an grundsätzlich defizitären Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge mit geringen Aussichten auf eine Ergebnisverbesserung halten wir zudem die Realisierung eines ÖPP-Modells oder gar eine vollständige Privatisierung des Bäderbetriebs für wenig aussichtsreich und auch für nicht sinnvoll.

Es ist also nicht erforderlich, die Gesellschaftsform von einem Eigenbetrieb zu einer städtischen GmbH zu ändern, um relevante Optimierungen in Angebot und Betrieb umzusetzen. Auch innerhalb der bestehenden Unternehmensstruktur sind diese möglich; eine wichtige Voraussetzung ist dabei, dass die zuständigen Gremien (Stadtrat, Betriebskommission etc.) eine stärker am wirtschaftlichen Ergebnis orientierte Betriebsführung durch Schaffung der erforderlichen Rahmenbedingungen (z. B. Entscheidungen über Eintrittstarife und Nutzungsentgelte, Gestaltung der Nutzungsfenster für die unterschiedlichen Gästegruppen, Aufbau von zusätzlichen Profitcentern und Intensivierung der Vermarktung der Angebote) ermöglichen.

## 2.2. Aufbauorganisation

Wie bei jedem anderen Unternehmen erfordert auch die Führung eines Bäderbetriebs eindeutig geregelter Strukturen. Es bedarf also eines klaren Ziels, einer Strategie zur Erreichung dieses Ziels, einer entsprechenden (internen und externen) Kommunikationsstrategie und einer eindeutigen Zuweisung von Aufgaben und Verantwortungen. In einem Wort: einer Betriebsorganisation. Die Betriebsorganisation teilt sich in zwei Komponenten auf, eine eher statische und eine eher dynamische.

Die statische Komponente ist die sogenannte **Aufbauorganisation**. Sie beschreibt die Struktur des Unternehmens, also die Aufgabenverteilung, die Verantwortlichkeiten und die hierarchischen Ebenen.

Die dynamische Komponente ist die **Ablauforganisation**. Sie regelt die jeweiligen Betriebsabläufe, also zum Beispiel die Art und Weise der Kommunikation untereinander und die Gestaltung der täglichen Arbeit (etwa durch Regelungen zur Dienstplangestaltung, Pausenzeiten etc.).

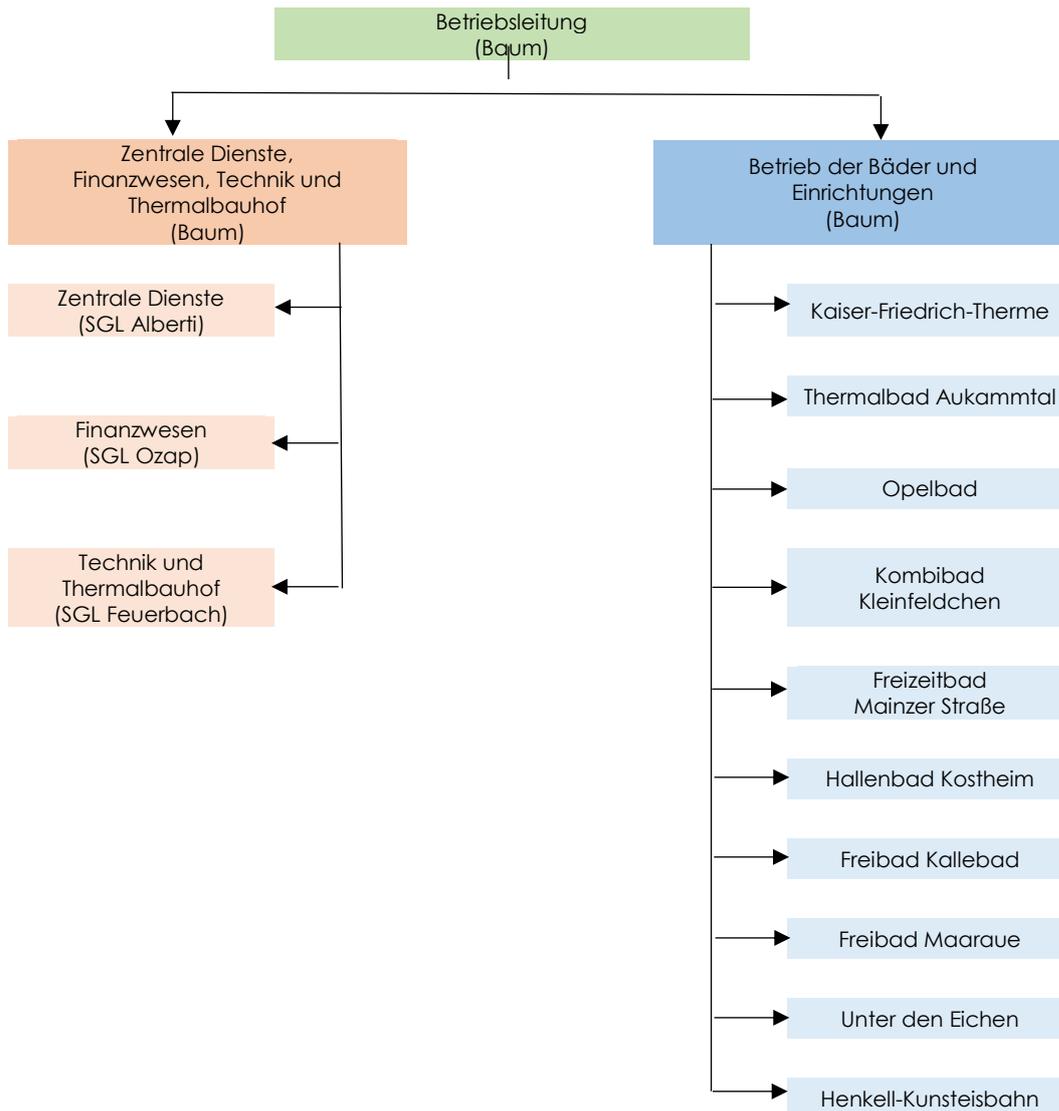
Beide Formen greifen selbstverständlich ineinander über und sind eng verzahnt, zum Beispiel bei der Arbeitsplatzbeschreibung bzw. Stellenbeschreibung, in der die konkreten Aufgaben und Verantwortlichkeiten für jeden Mitarbeiter geregelt sind.

Ein wesentliches Instrument der Aufbauorganisation ist ein **Organigramm**, in dem übersichtlich und auf einen Blick die Struktur und der Aufbau eines Bäderbetriebs dargestellt wird. Der Eigenbetrieb mattiaqua hat im Jahr 2018 in gemeinsamer Abstimmung der Verantwortlichen ein solches Organigramm erstellt, welches auf der nachfolgenden Seite wiedergegeben ist.

### 2.2.1. Organigramm

Die derzeitige Unternehmensstruktur und Aufbauorganisation des Eigenbetriebs mattiaqua ist in nachfolgendem Organigramm abgebildet.

Abb.: *Aktuelles Organigramm des Eigenbetriebs mattiaqua*



Das derzeitige Organigramm ist hinsichtlich der Führungsaufgaben sehr stark auf die Person des Betriebsleiters zugeschnitten. Dieser ist nicht nur für die Betriebsleitung zuständig, sondern auch für die beiden untergeordneten Bereiche „Zentrale Dienste, Finanzwesen, Technik und Thermalbauhof“ sowie „Betrieb der Bäder und Einrichtungen“.

Die Betriebsleiter der einzelnen Bäder (von uns zur besseren Unterscheidung vom Leiter des Eigenbetriebs als „Badleiter“ bezeichnet) sind ihm somit direkt unterstellt. Für die drei Sachgebiete „Zentrale Dienste“, dem auch die Verantwortung für das strategische

Personalwesen zugeordnet ist, „Finanzwesen“ und „Technik und Thermalbauhof“ gibt es jeweils Sachgebietsleiter. Den Sachgebietsleitungen obliegt gemeinsam mit den Badleitungen die operative Verantwortung für den Betrieb.

Das aktuelle Organigramm bildet noch nicht ab, dass nach einem Beschluss der Betriebskommission eine zweite Betriebsleitung für den kaufmännischen Bereich berufen werden soll. Zudem weist es aus unserer Sicht einige Schwächen auf:

- Strategischer und operativer Personaleinsatz werden getrennt voneinander wahrgenommen. Dies verhindert die Abbildung eines wirksamen Personaleinsatzcontrollings,
- Die Arbeit des Thermalbauhofs und der Technik ist sehr eng mit dem unmittelbaren Bäderbetrieb verbunden und sollte daher eher dem Betrieb der Bäder und Einrichtungen zugeordnet werden, auch wenn diese Tätigkeiten standortübergreifend erfolgen.
- Dem Aufgabenbereich Marketing sollte eine eigene Stabsstelle zugeordnet werden, um diesem mehr Gewicht zu verleihen.
- Die Konzentration der Führungsverantwortung auf die Person des Betriebsleiters kann dazu führen, dass die einzelnen Aufgabenbereiche aufgrund von Überlastung nicht in ausreichender Weise strategisch geführt und kontrolliert werden, was auch durch die Sachgebietsleiter nur bedingt wahrgenommen werden kann (zudem fehlt für den eigentlichen Bäderbetrieb eine entsprechende Ebene).
- Die Verantwortung für das Freizeitgelände Rettbergsauen wird in dem Organigramm ebenfalls nicht ausreichend klar abgebildet.

Dass die Betriebsorganisation im Status quo dennoch funktioniert, ist dem Engagement der Führungsebene mit den Sachgebietsleitern geschuldet und auch der Tatsache, dass die Abstimmung zwischen der Betriebsleitung und den Sachgebietsleitern auf einem sehr direkten und oft eher informellen Weg klappt. Ob dies auch mit den Badleitern in vergleichbarer Weise der Fall ist, entzieht sich weitgehend unserer Kenntnis.

Wir empfehlen jedoch, im Zuge der Einführung einer kaufmännischen Betriebsleitung das Organigramm neu zu strukturieren mit dem Ziel, den bisherigen Betriebsleiter zu entlasten, den Sachgebietsleitern eine größere unternehmerische Verantwortung zu geben und die Unternehmensfelder und Aufgabengebiete des Eigenbetriebs klarer abzubilden.

## 2.2.2. Corporate Compliance und gerichtsfeste Organisation

Als Grundlage einer gerichtsfesten Organisation gibt es beim Eigenbetrieb mattiaqua einen schriftlich fixierten und einheitlichen, die einzelnen Standorte *übergreifenden* Standard in Form eines Betriebshandbuchs. Tätigkeiten wie die Becken- und Wasseraufsicht sind in der allgemeinen und in den standortbezogenen Versionen des Handbuchs geregelt. Allerdings sollten diese noch einmal im Detail geprüft werden, ob die Organisationsstruktur des Betriebs ein Organisationsverschulden nach Möglichkeit ausschließt und damit dem Ideal einer gerichtsfesten Organisation nahekommt oder ob es Lücken in einer gerichtsfesten Organisation gibt.

Das Ziel einer gerichtsfesten Organisation eines Bäderbetriebs bedeutet nicht, dass ein hundertprozentiger Ausschluss jeglicher Gefährdungen für Gäste und Beschäftigte erreicht werden muss bzw. erreicht werden kann. Allerdings muss das Bestreben der für den Betrieb Verantwortlichen (auf allen Ebenen) darauf ausgerichtet sein, Gefahren zu erkennen und zu beseitigen und Gefährdungen zu vermeiden.

Es geht im Sinne einer nach den Grundregeln der Corporate Compliance aufgestellten Betriebsorganisation (sowohl hinsichtlich der Aufbau- als auch der Ablauforganisation) darum, möglichst jegliche Gefährdungsquelle zu beseitigen, alle Risiken weitgehend zu minimieren und Unglücksfälle grundsätzlich zu vermeiden. Jeder Unglücksfall in einem Bäderbetrieb bedeutet eine erhebliche Belastung nicht nur für die Angehörigen der Betroffenen, sondern auch für die Mitarbeiter, die unmittelbar oder mittelbar mit dem Geschehen konfrontiert waren.

Hier gilt eine besondere Fürsorgepflicht der Betriebsleitung von mattiaqua nicht nur gegenüber den Gästen des Bades, sondern auch gegenüber den eigenen Beschäftigten. Diese Pflicht greift in dreifacher Hinsicht:

- Die Pflicht zu einer sach- und fachgerechten Organisation des Betriebs unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten und Erfordernisse einer jeden einzelnen Anlage. Dies gilt in besonderer Weise für die Durchführung von Aufsichts- und Überwachungsmaßnahmen.
- Die Pflicht zu einer ausreichenden Personalausstattung, die eine sach- und fachgerechte Durchführung des Betriebs ermöglicht; auch hier gilt die Notwendigkeit einer Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten und Erfordernisse einer jeden einzelnen Anlage.
- Die Pflicht zu einer Qualifizierung des Personals, die bei einer ordnungsgemäßen Auswahl und Einweisung (Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibung, Dienstanweisungen etc.) beginnt und durch regelmäßige Schulung und Fortbildung, durch Überwachung und Kontrolle der Qualifikation, Fachkompetenz und auch der verantwortungsbewussten Ausführung der Übertragung der Aufgaben stetig gewährleistet werden muss. Auch hier ist ein besonderes Augenmerk auf die Mitarbeiter zu richten, denen Aufsichts- und Überwachungsaufgaben übertragen wurde. Grundsätzlich sollten aber alle Beschäftigten für entsprechendes Handeln qualifiziert werden (Nachweis der Rettungsfähigkeit).

Ziel der Erfüllung dieser Pflichten ist es, dem Ideal einer gerichtsfesten Organisation des Bäderbetriebs so nahe wie möglich zu kommen. Dies gilt für den Eigenbetrieb mattiaqua in gleicher Weise wie für alle anderen kommunalen oder privaten Bäderbetriebe in der Bundesrepublik Deutschland.

Wesentliche Grundlagen einer gerichtsfesten Organisation sind die regelmäßige Überprüfung der Qualifikationen und Kenntnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (nicht nur bei deren Einstellung), die regelmäßige Schulung und Information hinsichtlich geltender Vorschriften, Normen und Standards und von deren Änderungen und nicht zuletzt die sorgfältige schriftliche Dokumentation der Erfüllung dieser Pflichten.

Eine Organisation des Betriebs bei mattiaqua hat auf Basis folgender allgemeinen Regelwerke zu erfolgen, die jedoch unterschiedlichen rechtlichen Charakter aufweisen: Vom verbindlichen Gesetzestext und dessen Anwendungsausführungen über DIN/EN-Normen, die als anerkannte Regeln der Technik und des Betriebs zu bewerten sind, bis hin zu den Richtlinien (der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen und des Deutschen Saunabundes), die lediglich empfehlenden Charakter haben. Unabhängig vom rechtlichen Status dieser Festlegungen und Handlungsempfehlungen werden sie jedoch im Falle einer straf- und/oder zivilrechtlichen Auseinandersetzung häufig als Maßstab zur Bewertung eines möglichen Fehlverhaltens herangezogen. Im Besonderen sind dies:

#### Allgemeine Juristische Texte

Bürgerliches Gesetzbuch in der Fassung in der Fassung der Bekanntmachung vom 2. Januar 2002 (BGBl. I S. 42, 2909; 2003 I S. 738), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 21. Februar 2017 (BGBl. I S. 258) geändert worden ist, hier vor allem die § 249 bis 254, 276, 536, **823 ff.**, 831, 832, 842 bis 846 und 1631 BGB, sowie geltende Rechtsprechungen des Bundesgerichtshofes.

#### DIN EN-Normen und Richtlinien

DIN EN 15288-1:2008+A1-2010:	Schwimmbäder – Sicherheitstechnische Anforderungen an Planung und Bau (November 2008 + Dezember 2010; Neufassung als Entwurf seit August 2017 vorliegend)
DIN EN 15288-2:2008:	Schwimmbäder – Sicherheitstechnische Anforderungen an den Betrieb (November 2008; Neufassung Mai 2009; Neufassung als Entwurf seit August 2017 vorliegend)
dazu Arbeitsunterlage A 53:	Muster einer Dienstanweisung (DAnw) für Beschäftigte in öffentlichen Bädern (DGföB, August 2015)
Richtlinie 94.05 der DGföB:	Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Bädern während des Badebetriebs (April 2015)
Richtlinie 94.06 der DGföB:	Blitzschutz für Bäder und Badebetrieb bei Gewitter (Februar 2016)

Richtlinie 94.10 der DGfDB:	Einsatz von Rettungsschwimmern der Wasserrettingsorganisationen (WRO) in öffentlichen Bädern (August 2016)
Richtlinie 94.12 der DGfDB:	Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Naturbädern/während des Badebetriebs (August 2015)
dazu:	Arbeitshilfe zur Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Naturbädern während des Badebetriebs (Januar 2017)
Richtlinie 94.13 der DGfDB:	Verkehrssicherungspflicht an Badestellen an Gewässern (August 2015)
Richtlinie 94.14. der DGfDB:	Sicherheit bei der Organisation und Durchführung von Schwimm- und auf das Schwimmen vorbereitenden Kursen (August 2016)

Mit der Durchführung eines Bäderbetriebs eröffnet der Betreiber mattiaqua eine Gefahrenquelle für den Benutzer. Somit greifen die generellen **gesetzlichen Regelungen des BGB** hinsichtlich einer allgemeinen Verkehrssicherungspflicht. Eine Pflichtverletzung kann sowohl durch unterlassenes Handeln als auch durch ein positives Tun erfolgen. Bei einer Pflichtverletzung des Betreibers gelten zudem die gesetzlichen Gewährleistungsrechte, im Besonderen der Anspruch auf Schadenersatz. Unter bestimmten Umständen werden im Schadensfälle ggf. auch ein Verschulden und dessen Grad (Vorsatz bzw. Fahrlässigkeit) festgestellt. Dies kann ggf. strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

So genannte Schutz- und Fürsorgepflichten des Badbetreibers lassen sich auch aus dem Umstand ableiten, dass es mit dem Lösen einer Eintrittskarte zum Abschluss eines Vertrages zwischen dem Betreiber und dem Badegast kommt (worauf auch im Aushang der Haus- und Badeordnung der Wiesbadener Bäder hinzuweisen ist).

Vom Besucher eines Bades ist jedoch die Übernahme von Eigenverantwortung zu erwarten. Maßstab für die Erbringung von Aufsichtsleistungen ist „die in dem entsprechenden Bereich herrschende Verkehrsauffassung“. Somit werden letztlich die branchenüblichen Standards zum Maßstab der Bewertung von Art und Umfang der Aufsichtspflicht gemacht.

Wie werden nun diese Standards definiert? Da es keine dezidierten Regelungen hierzu durch Gesetzestexte oder zugehörige Verordnungen und Ausführungsbestimmungen gibt, werden generell die aufgelisteten einschlägigen DIN/EN-Normen bzw. Richtlinien der DGfDB zu Rate gezogen, ebenso aktuelle Rechtsprechungen.

Daraus ergeben sich nachfolgende allgemeinen Prämissen und Grundsätze, die sich in einem noch zu erstellenden allgemeingültigen Regelwerk des Eigenbetriebs wiederfinden müssen. An dieser Stelle sei jedoch noch einmal deutlich darauf hingewiesen, dass die geschilderten Grundsätze einer möglichst gerichtsfesten Betriebsorganisation in den einzelnen Bädern bereits gelebt werden. Es sollte nur aus unserer Sicht die einheitlichen

Standards nach außen hin durch ein „Master-Dokument“ noch deutlicher sichtbar gemacht werden.

Bezüglich der Qualifikation der MA gelten auch beim Eigenbetrieb mattiaqua nachfolgende Grundsätze:

- Alle in der Becken- und Wasseraufsicht eingesetzten Mitarbeiter müssen die Anforderungen aus DIN EN 15288-2 „Ausbildung und Qualifikation von Rettungskräften“ erfüllen. Die Rettungsfähigkeit ist in regelmäßigen Abständen (mindestens alle zwei Jahre) zu überprüfen. Kann der Nachweis der Rettungsfähigkeit nicht erbracht werden, darf der MA in keinem Fall in der Becken- und Wasseraufsicht eingesetzt werden. Gleiches gilt für neu eingestellte MA (auch Saison- und Aushilfskräfte), die die erforderlichen Nachweise der Kenntnisse und Fähigkeiten noch nicht erbracht haben.
- Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass auch alle anderen Mitarbeiter, welche in den Anlagen des Eigenbetriebs mattiaqua ihren Dienst versehen, im Notfall in der Lage sind, Erste Hilfe zu leisten. Sie sollten idealerweise über das Rettungsabzeichen Silber (mindestens: Bronze) verfügen und regelmäßige Schulungen in Erster-Hilfe und Herz-Lungen-Wiederbelebung erhalten.
- Vor seinem ersten Einsatz als Aufsichtskraft muss bei jedem Mitarbeiter, egal ob unmittelbar oder mittelbar für den Eigenbetrieb tätig, geprüft werden, ob dieser die erforderliche Qualifikation nachweisen konnte, eine ausreichende Einweisung in seine Tätigkeit erhalten hat, welche die Besonderheiten des jeweiligen Einsatzortes berücksichtigt („Rettungskette“) und ob sämtliche Verfahrensanweisungen in schriftlicher Form übergeben und von dem Mitarbeiter auch zur Kenntnis genommen und verstanden wurden. Qualifikation, Einweisung und Übergabe der Verfahrensanweisungen sind schriftlich zu dokumentieren und von dem Mitarbeiter mit „zur Kenntnis genommen und verstanden“ zu unterzeichnen. Die jeweiligen Vertragspartner des Eigenbetriebs mattiaqua haben diesen Nachweis unaufgefordert bei jedem Einsatz eines neuen Mitarbeiters zu erbringen.
- In regelmäßigen Schulungen sind die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Kenntnis der Verfahrensanweisungen sowie allgemeiner Kenntnis der erforderlichen Rettungsmaßnahmen inkl. Erster Hilfe und HLW (auf Basis des in der DIN genannten Leistungsumfangs und in den in der Richtlinie R94.05 der DGfDB genannten Abständen) in Theorie und Praxis zu prüfen und auf den jeweils aktuellsten Stand der Wissenschaft und Technik zu bringen. Die jeweiligen Vertragspartner des Eigenbetriebs haben diesen Nachweis unaufgefordert in regelmäßigen Abständen zu erbringen.
- Die Betriebsleitung des Eigenbetriebs bzw. der zukünftig für den Betrieb in den einzelnen Standorten verantwortliche Leiter muss sicherstellen, dass durch regelmäßige Kontrollgänge von den Badleitern vor Ort bzw. den von Ihnen beauftragten Personen überprüft wird, ob die vorgeschriebene Art und Weise der Aufsicht tatsächlich auch erfüllt wird (z. B. Einhalten der festgelegten Positionen etc.). Die jeweiligen Vertragspartner des Eigenbetriebs, welche ebenfalls Aufsichtsleistungen erbringen, sind über die Ergebnisse der Kontrollgänge unmittelbar zu informieren und aufzufordern, innerhalb kürzester Fristen eventuelle Missstände abzustellen. Werden bei den Kontrollgängen Missstände erkennbar, ist unmittelbar zu reagieren und bei externen Kräften der Vertragspartner aufzufordern, diese unverzüglich abzustellen.
- Ergänzend zur DIN EN 15288 sind die Regelungen der Unfallverhütungsvorschrift

„Grundsätze der Prävention“ des Gemeinde-Unfallversicherungsverbandes vom Juli 2004 einzuhalten.

Hinsichtlich der Organisation des Bäderbetriebs sind zudem folgende Vorgaben aus den DIN/EN-Normen und Richtlinien zu beachten und umzusetzen:

Vorgabe Festlegen der Organisationsstruktur mit den jeweiligen Funktionen und Verantwortlichkeiten.

Umsetzung Aktualisierung des Organigramms für den Eigenbetrieb

Vorgabe Identifizieren von Gefahren und Bewerten der damit verbundenen Risiken. Dann Festlegen entsprechender Verfahrensanweisungen, um die bewerteten Risiken zu verhindern oder vor ihnen zu schützen. Die Verfahrensanweisungen sind zu verteilen und das Personal ist zu schulen.

Hierfür gibt es bei mattiaqua einerseits individuelle, standortbezogene Standards und Regelungen. Diese sind in den einrichtungsbezogenen Betriebshandbüchern hinterlegt.

Darüber hinaus gibt es ein allgemeingültiges, übergreifendes Standardwerk für alle Bereiche von mattiaqua mit folgenden Inhalten:

- Aufbauorganisation (Zuständigkeiten, Personaleinsatz, Dokumentationen, Gefährdungsbeurteilungen, Vollmachten, Aus- und Fortbildung, Verantwortlichkeiten),
- Ablauforganisation (alle Verfahrensanweisungen, Beckenaufsicht, Betriebsaufsicht, Betriebstechnik, Instandhaltung, Notfallmanagement, Gefahrenabwehr, Arbeitssicherheit)
- Leitlinien, Dienstvereinbarungen, Regelwerke, Verfügungen und Gesetze

Damit sind die wichtigsten Anforderungen einer Corporate Compliance/gerichtsfesten Organisation aus unserer Sicht erfüllt.

Umsetzung Wir empfehlen daher lediglich eine Überprüfung und Aktualisierung der Betriebshandbücher mit Spezifizierungen für die einzelnen Standorte. Diese Betriebshandbücher müssen eine allgemeine und eine standortbezogene Risikobewertung beinhalten und für alle risikobehafteten Tätigkeiten entsprechende Verfahrensanweisungen vorsehen. Das Betriebshandbuch ist allen Beschäftigten zumindest in den Teilen zugänglich zu machen, die für deren Tätigkeit relevant sind. Es ist regelmäßig zu aktualisieren. Die Übergabe des Betriebshandbuchs und der Verfahrensanweisungen ist schriftlich zu dokumentieren („erhalten, gelesen und verstanden“). Ebenso sollte das Erstellen eines Schulungskonzepts für die relevanten Risiken und ihre Vermeidung bzw. den Umgang mit ihnen im Falle eines Eintretens von Gefährdungen erfolgen. Dieses kann auf dem bereits vorhandenen, vorbildlichen Schulungsangebot aufbauen. Dabei ist sicherzustellen, dass sämtliche neu eingestellten Beschäftigten vor Antritt ihrer Tätigkeit mit den Inhalten des Betriebshandbuchs vertraut sind und die erforderlichen Schulungen und Belehrungen absolviert haben.

Vorgabe Das Funktionieren der Organisation ist zu überwachen, die Ergebnisse sind in regelmäßigen Zeitabständen auszuwerten, die Organisation ist entsprechend den Erkenntnissen anzupassen und zu verbessern.

Umsetzung Einführung bzw. Erweiterung entsprechender Kontrollinstrumente (siehe Kap: 2.3.2. „Controllingmechanismen“) und Verpflichtung der Badleiter zur regelmäßigen Kontrolle der Erfüllung der Vorschriften. Einführung eines Qualitätsmanagementsystems bzw. eines Qualitätsmanagement-Handbuchs hinsichtlich einer Erfüllung der geltenden Vorschriften. Regelmäßige Aktualisierung des QM-Handbuchs in Ergänzung des Betriebshandbuchs bzw. noch besser Integration in dieses.

Durch entsprechende vertragliche Vereinbarungen und regelmäßige Kontrollen durch den Eigenbetrieb ist sicherzustellen, dass dies auch für die bei den Dienstleistern und Pächtern beschäftigten Mitarbeiter erfolgt, sofern diese – etwa als Reinigungskräfte, Physiotherapeuten oder Gastronomiemitarbeiter – in den Wiesbadener Bädern tätig sind.

Hinsichtlich der Aufsichtspflichten sind vor allem drei Bereiche zu differenzieren:

- Allgemeine Verkehrssicherungspflicht,
- Technische Betriebsaufsicht,
- Becken- und Wasseraufsicht.

#### Allgemeine Verkehrssicherungspflicht

Für die Einhaltung der allgemeinen Verkehrssicherungspflicht sind im Grunde nach alle Beschäftigten eines Bades gleichermaßen verantwortlich. Sie sind verpflichtet, sobald sie Mängel erkennen, die zu einer Gefährdung der Gäste und/oder Mitarbeiter führen können, umgehend Maßnahmen zur Beseitigung der Mängel bzw. auch zur Sicherung der potentiell gefährdeten Personen zu treffen. Dies erfordert Maßnahmen wie ggf. eine Absperrung des Bereichs, eine Sperrung von Becken, Attraktionen, Saunen, Funktionsräumen, eine Unterbrechung des Betriebs (in Teilbereichen oder für das gesamte Bad), die medizinische Versorgung und Evakuierung von Gästen und Beschäftigten etc.

Entsprechende Mängel und Maßnahmen sind umgehend in einem Betriebstagebuch zu vermerken, das an jedem Standort geführt werden muss. Ebenso sind Vorgesetzte über gravierende Vorkommnisse umgehend zu informieren. Auch bei einem Schichtwechsel ist zu gewährleisten, dass die nachfolgenden Teams über aufgetretene Störungen, Mängel oder Gefährdungen ausreichend informiert sind. Hierzu dienen Einträge in dem Betriebstagebuch.

Badleiter bzw. deren Vertreter haben sich täglich vor Beginn des Badebetriebs zu versichern, dass keine Mängel in der allgemeinen Verkehrssicherungspflicht bestehen. Die erfolgten Kontrollgänge sind ebenfalls zu dokumentieren.

#### Technische Betriebsaufsicht

Für sämtliche Betriebsstunden sind in den Bädern die Verantwortlichen für die Technische Betriebsaufsicht (TBA) zu benennen. Dies können sowohl die Badleiter und ihre Stellvertreter als auch MA der Technik sowie ausreichend qualifizierte Becken- und Wasseraufsichten sein. In Ausnahmefällen (nichtöffentlicher Badebetrieb) kann dies auch in Form einer Rufbereitschaft erfolgen.

Mit der TBA wird sichergestellt, dass ein gefährdungs- und mängelfreier Betrieb des Bades möglich ist. Etwaige Vorkommnisse sind von der TBA ebenfalls im allgemeinen Betriebstagebuch bzw. bei größeren Anlagen in einem eigenen Betriebstagebuch für die Technik zu vermerken und die Information darüber ist bei Schichtwechsel weiterzugeben.

### Becken- und Wasseraufsicht

Die erforderliche Qualifikation zur Ausübung dieser Tätigkeit richtet sich nach den genannten DIN/EN-Normen und Richtlinien der DGfDB. Sind die MA entsprechend qualifiziert und eingewiesen, ist nicht zwingend die permanente Anwesenheit eines/einer Fachangestellten für den Bäderbetrieb erforderlich (Pausenvertretung). Dies setzt jedoch voraus, dass die TBA entweder von einer entsprechend qualifizierten anderen Person wahrgenommen wird oder dass die Becken- und Wasseraufsicht selbst über die erforderlichen Kenntnisse und Qualifikationen verfügt.

Die Becken- und Wasseraufsichten sind auch verantwortlich für die Dokumentation von Erste-Hilfe-Leistungen in einem Erste-Hilfe-Buch, welches in allen Bädern vorhanden sein muss.

Grundsätzlich dürfen in der Becken- und Wasseraufsicht nur Personen eingesetzt werden, die folgende Mindestqualifikationen nachweisen können:

- Deutsches Rettungsabzeichen in Silber oder ein adäquater international anerkannter Nachweis dieser Kenntnisse und Leistungen,
- Schulung in Erster-Hilfe und Herz-Lungen-Wiederbelebung,
- Genaue Kenntnisse der örtlichen Gegebenheiten und der Rettungskette, die an dem jeweiligen Standort einzuhalten ist.

Von den Beschäftigten ist ein regelmäßiger Nachweis der Rettungsfähigkeit zu erbringen. Gesundheitliche Beeinträchtigungen, die zu Einschränkungen der Rettungsfähigkeit führen könnten, sind den Vorgesetzten umgehend zu melden und die betroffene Person darf diese Tätigkeit nicht ausüben, solange die Einschränkung weiter besteht.

Die Badleiter sind verantwortlich dafür, dass die eingesetzten Kräfte die entsprechende Qualifikation nachgewiesen haben (jeweils gültig für den aktuellen Zeitraum der Beschäftigung), eine entsprechende Einweisung und Belehrung erfahren haben und nach den Vorgaben dieses Gutachtens eingesetzt werden. Beim Einsatz von externen Mitarbeitern liegt die Nachweispflicht gegenüber dem Badleiter beim beauftragten Dienstleister.

Während des öffentlichen Badebetriebs in den größeren Bädern (Thermalbad Aukammthal, neues Bad am Konrad-Adenauer-Ring) sollte zudem ein Mitarbeiter als Manager on Duty (MOD) bestimmt werden. Der MOD soll idealerweise aus dem Kreis der Badleiter bzw. der Mitarbeiter für die Wasseraufsicht kommen und darf nicht an anderer Stelle unabkömmlich sein. Der MOD ist nicht nur Ansprechpartner für die Gäste bei Beschwerden

etc., sondern auch für die Mitarbeiter bei allen außergewöhnlichen Vorkommnissen, Notfällen etc. Er leitet und koordiniert vor Ort Rettungsmaßnahmen und Maßnahmen der Ersten Hilfe und ist der Ansprechpartner für Rettungsdienste, Polizei etc.

In Ergänzung des Betriebshandbuchs und des Betriebs-Tagebuchs sowie des Erste-Hilfe-Buchs, die zur Grundausstattung eines möglichst gerichtsfest organisierten Bäderbetriebs zählen, empfehlen wir die Einführung eines Handbuchs für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Eigenbetriebs.

In diesem sollen die Tätigkeitsprofile, Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert und gleichzeitig verbindliche Regeln für deren Tätigkeit festgelegt werden. Dabei werden individuell auf jeden Arbeitsplatz zugeschnitten alle erforderlichen Maßgaben und Vorschriften zusammengefasst. Damit sollen auch die Anforderungen einer Corporate Compliance erfüllt werden. Gleichzeitig soll die dauerhafte Basis für die Implementierung einer Unternehmensphilosophie und die Umsetzung der Serviceorientierung im beruflichen Alltag des Eigenbetriebs geschaffen werden.

Zielstellung ist es, allen Beschäftigten ein einfach zu verstehendes, gleichzeitig aber verbindliches Handbuch zur Verfügung zu stellen, welches diesen hilft:

- ihre Aufgaben und Verantwortungsbereiche klar zu erkennen,
- ihre Position innerhalb des Eigenbetriebs mattiaqua, Kompetenzen und Pflichten zu benennen,
- durch klare Regelungen zum Umgang mit den Gästen und den Kolleginnen und Kollegen sich im beruflichen Alltag leichter orientieren zu können,
- Maßgaben für die Kommunikation gegenüber anderen Beschäftigten, Mitarbeitern, aber auch gegenüber den Vertretern der Öffentlichkeit zu erhalten, um somit im Alltag wie in Ausnahmesituationen (Unfälle, Havarien etc.) souverän handeln zu können,
- durch klare Vorgaben zu einer Corporate Compliance so zu handeln, dass jederzeit nachgewiesen werden kann, dass die erforderlichen Pflichten erfüllt werden (im Sinne einer „gerichtsfesten Organisation“ des Eigenbetriebs).

Zu den vorgenannten Positionen werden idealerweise pragmatische und einfache Formblätter erarbeitet, die individuell zu Handbüchern zusammengestellt werden können. Das Handbuch könnte wie folgt gegliedert werden:

## 1. Allgemeiner Teil

- a. Darstellung des Unternehmens Eigenbetrieb mattiaqua
- b. Unternehmensphilosophie und Mission Statement
- c. Organigramm
- d. Orientierungsplan zu den Standorten, an denen der MA tätig ist
- e. Allgemeine Verhaltensregeln
- f. Vorgaben zur Unternehmenskommunikation
- g. allgemeine Arbeitsplatzbeschreibungen
- h. allgemeine Dienstanweisungen

- i. arbeitsplatzbezogene Dienstanweisungen
- j. Badeordnung
- k. Entgeltregelungen/Tarifsysteme etc. für den jeweiligen Standort
- l. Personal
  - 1. Dienstplangestaltung
  - 2. Urlaubsregelung
  - 3. Vertretungsregelung
  - 4. Unterschriftenvollmacht
  - 5. Beauftragtenliste etc.

## 2. Individueller Teil

- a. Arbeitsplatzbeschreibung zur eigenen Tätigkeit
- b. arbeitsplatzbezogene Dienstanweisungen (z.B. Kassenbuch, Umgang mit gefährlichen Stoffen...)

## 3. Dokumententeil

- a. Betriebstagebuch
- b. Formularvorlagen
- c. Hygienevorschriften
- d. Gefährdungsplan/Notfallplan
- e. Notfallmanagement Brandschutz
- f. Gefahrgutkataster
- g. Wartungs- und Instandhaltungspläne etc.

### 2.3. Ablauforganisation

Ist das im vorigen Kapitel hinsichtlich der erforderlichen Maßnahmen dargestellte Modell einer möglichen Aufbauorganisation für den Eigenbetrieb mattiaqua umgesetzt (und in der Anwendungsphase regelmäßig hinsichtlich ihres Funktionierens und ihrer Effizienz bewertet), dann gilt es, aus ihr die zukünftige Organisation der Betriebsabläufe zu entwickeln. Die Ablauforganisation sichert einen wirtschaftlichen Ablauf bei der Bereitstellung der Dienstleistungen, die der Eigenbetrieb den Besuchern der Wiesbadener Bäder und Freizeiteinrichtungen bietet. Bei der Konzeption der Ablauforganisation geht es einerseits um einen optimalen Informationsfluss innerhalb des Unternehmens und zwischen dem Eigenbetrieb und seinen Gästen, andererseits um eine optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe. Hierzu bedarf es deren regelmäßiger Kontrolle, die erfolgen kann durch:

- Beobachtung der Abläufe (dauerhaft oder als exemplarische Momentaufnahme etwa durch Mystery Checks),
- Tätigkeitsberichte,
- Auswertungen von Messgeräten (Zeiterfassung),
- Dokumentenanalyse (Betriebstagebuch, Tätigkeitsberichte etc.),
- regelmäßige Meetings etwa auf Ebene der Badleiter oder einzelner Teams (z. B. technisches Personal, Kassenpersonal etc.) innerhalb der einzelnen Bäder und auch standortübergreifend.

Das Ziel ist es, mit Hilfe dieser Kontrollinstrumente eine möglichst optimale Organisation der Abläufe vorzunehmen, um Ressourcen und Personalkosten zu sparen (ohne dass die Angebotsqualität und Qualität der Dienstleistung darunter leidet).

Um die Ablauforganisation optimal gestalten zu können, müssen zunächst für jeden Standort des Eigenbetriebs mattiaqua fünf Bereiche analysiert werden, die als grundlegende Elemente jeder Ablauforganisation gelten:

- auszuführende Tätigkeiten (funktionsorientierte Ablauforganisation: Was ist zu tun?),
- räumliche Zuweisungen (raumorientierte Ablauforganisation: Wo ist was zu tun?),
- Sachmittel (sachmittelorientierte Ablauforganisation: Welche Arbeitsmittel etc. werden benötigt?),
- Arbeitszeit (zeitliche Arbeitsorganisation: Was ist wann zu tun?),
- Personen (Arbeitsverteilung: Wer macht was?).

Voraussetzung für eine stetige Aktualisierung der Analyse der Arbeitsabläufe ist deren Erfassung und Darstellung etwa im Betriebstagebuch und in regelmäßigen Tätigkeitsberichten, die etwa im Rahmen von Badleiter- oder Teammeetings stattfinden und schriftlich dokumentiert werden müssen. Beide werden auch zur Beweissicherung herangezogen, wenn im Rahmen von Gerichtsverfahren überprüft wird, ob die Bemühungen um eine

möglichst „gerichts-feste Organisation“ des Bäderbetriebs ausreichend waren, um mögliche Gefahren für Gäste und Mitarbeiter zu vermeiden.

Entsprechend ist es die wichtigste Aufgabe des Managements, den Mitarbeitern zu vermitteln, dass eine klare, verbindliche Organisation der Aufbaustruktur eines Bäderbetriebs sowie der täglichen Betriebsabläufe keine Überreglementierung und Bürokratisierung des Betriebs darstellen, sondern der Sicherheit und durch die optimale Definition der Abläufe auch dem Komfort und Wohlbefinden der Mitarbeiter wie der Gäste dient.

Hinsichtlich der Ablauforganisation im Eigenbetrieb mattiaqua sind aus unserer Sicht vor allem ergänzende Maßnahmen zur Gestaltung der internen Kommunikation als auch zur Erfolgskontrolle erforderlich.

### 2.3.1. Interne Kommunikation

Zur Sicherung einer gerichts-festen Organisation werden bereits eine Reihe von Maßnahmen durchgeführt.

- So finden regelmäßige Badleiter-Meetings (mindestens 1 x pro Monat) mit klaren Vorgaben zur Tagesordnung und Führung eines Protokolls zu den getroffenen Festlegungen und vereinbarten Aufgaben und Zuständigkeiten statt (mit Ergebniskontrolle zu Beginn der nächsten Sitzung).
- Es werden regelmäßige Mitarbeiter-treffen auf Bad-Ebene (mindestens vierteljährlich) mit Vor- und Nachbereitung analog zu den Badleiter-Meetings durchgeführt.
- In den größeren Anlagen (v.a. Thermalbad Aukammtal) gibt es Teambesprechungen für die MA bestimmter Bereiche (Rezeption/Shop, Sauna, Aufsichtspersonal etc.) mit entsprechender Vor- und Nachbereitung.
- Ein Protokollsystem, mit dem von den MA bestätigt wird, dass sie die entsprechenden Informationen sowohl erhalten als auch gelesen und verstanden haben, ist bereits vorhanden.
- Nicht zuletzt finden regelmäßige Feedbackgespräche mit allen MA durch die Badleiter, Bereichsleiter und durch die Betriebsleitung.

Zur weiteren Verbesserung der internen Kommunikation schlagen wir folgende Maßnahmen vor:

- Erstellen eines Informationsplanes, um sicherzustellen, dass alle MA in allen Bädern die für sie wesentlichen Informationen (z. B. über digitale Rundschreiben und Aushänge) rechtzeitig und zuverlässig bekommen.
- Einführung eines Mitarbeiter-Briefs, in dem regelmäßig über alle wichtigen Veränderungen im Unternehmen, über Zielvorgaben der Betriebsleitung, anstehende Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen, Veranstaltungen in den Bädern etc. berichtet wird.

### 2.3.2. Kontrollmechanismen

Nur wer Gefahren und bedrohliche Entwicklungen rechtzeitig erkennt, kann sie verhindern oder gegensteuern. Daher ist es wichtig, die richtigen Controllingmöglichkeiten zu kennen und diese auch einzusetzen. Eine wirksame Erfolgskontrolle setzt voraus, dass diese systematisch und regelmäßig stattfindet.

Derzeit sind die Kontrollinstrumente beim Eigenbetrieb mattiaqua noch nicht zufriedenstellend entwickelt, was auch damit zu tun hat, dass es kein einheitliches und zeitgemäßes Kassensystem gibt. Die Einführung eines solchen Systems ist jedoch vorgesehen.

Lediglich die Kaiser-Friedrich-Therme und das Thermalbad Aukammtal haben bereits ein mit der Zentrale verbundenes Kassensystem. Bei den anderen Bädern werden z. B. die Umsätze in der Regel monatlich gemeldet und dann händisch in ein selbstentwickeltes Excel-Programm eingetragen, welches dann in SAP exportiert wird.

Wesentliches Instrument der Ergebniskontrolle sind derzeit die Quartalsberichte, welche auf diesen Einträgen beruhen.

Eine durchgängige wirklich zeitnahe Erfassung der relevanten Kennzahlen wie Besucherzahlen und Umsätze für alle Standorte ist noch nicht möglich.

Mit der Einführung eines einheitlichen Kassensystems sollte daher eine so bezeichnete, branchenübliche „Chefübersicht“ eingeführt werden, mit deren Hilfe eine tägliche Erfassung und Bewertung dieser Kennzahlen möglich ist. Nur so kann schnell auf aktuelle Entwicklungen reagiert werden.

In den meisten Bäderbetrieben konzentriert sich die Kennziffernanalyse auf eine regelmäßige Betrachtung und Auswertung der Besucherzahlen. Dabei sind die Besucherzahlen nur ein Parameter für den Erfolg, und oft auch nicht der ausschlaggebende Faktor. Regelmäßig betrachtet werden sollten zum Beispiel:

- Art und Umfang der verkauften Tickets,
- Drehkreuzbewegungen,
- Energie- und Wasserverbräuche,
- Personaleinsatz und Krankenstand,
- Art und Umfang der internen Verrechnungen,
- Profitcenterbetrachtung der Nebenangebote (Kurse, Shop, Massagen und Treatments etc.)

Diese Kennzifferanalysen sollten regelmäßig erfolgen und vor allem auch zum Anlass für entsprechende Korrekturmaßnahmen genommen werden (die Erkenntnis eines Fehlers oder Problems bedeutet noch lange nicht, dass dieser/dieses auch behoben wurde).

Basis der Bewertungen ist ein Abgleich mit dem Wirtschaftsplan, der beim Eigenbetrieb mattiaqua in der Regel jedoch nur eine Fortschreibung der Vorjahresergebnisse darstellt.

Dieser sollte stärker zu einem Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung gemacht werden, indem deren Ziele noch deutlicher in den Zahlen des Wirtschaftsplans wiedergespiegelt werden.

Hinsichtlich der Kontrolle des Personaleinsatzes sei auf die Ausführungen in Kap. 2.5. „Personaleinsatz“ hingewiesen. Auch hier ist ein Handlungsbedarf erkennbar.

Nicht minder wichtig ist die Analyse der Gästezufriedenheit durch regelmäßige Gästebefragungen und Auswertung von Internet-Gästebüchern und -Bewertungsportalen.

Marketingaktivitäten sollten durch Responseelemente hinsichtlich ihrer Wirksamkeit kontrolliert werden. Dies können zum Beispiel Coupons sein, mit deren Rücklauf auch ein Eindruck davon gewonnen werden kann, ob eine Werbeaktion die notwendige Aufmerksamkeit erfahren hat.

Bei den einzelnen Bädern sollte eine Budgetierung vorgegeben werden. Dabei ist sicherzustellen, dass die Badleiter vor Ort über entsprechende Möglichkeiten einer direkten Ergebniskontrolle verfügen.

Die Service- und Angebotsqualität sollten durch regelmäßige Mystery-Checks überprüft werden. Diese Maßnahme dient auch dazu, die Beschäftigten auf Schwachstellen aufmerksam zu machen und das Bewusstsein für die eigenverantwortliche Tätigkeit zu schärfen. Empfehlenswert ist auch die Einführung eines automatisierten Systems zur Kontrolle, wann und wie die vorgegebenen Arbeiten vor allem im Bereich Hygiene und Sicherheit durchgeführt wurden (z.B. System „Tasko“). Grundlagen dieser Kontrolle sind Reinigungs- und Sicherheitspläne, die für alle Standorte des Eigenbetriebs mattiaqua zu erstellen sind.

Langfristig sollte ein unternehmensinternes Qualitätsmanagement-System eingeführt werden, bei dem die wesentlichen Anforderungen in einem Handbuch zum Qualitätsmanagement festgehalten werden.

Die bestehenden Wartungs-, Dienstleistungs- und Lieferverträge sollten jährlich hinsichtlich ihrer Notwendigkeit und der Vertragskonditionen überprüft werden.

Ergänzend zu diesen internen Kontrollinstrumenten gibt in der Regel bei Erstellung des Jahresabschlusses das beauftragte Wirtschaftsprüfungsunternehmen eine Einschätzung zur wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, ergänzt durch regelmäßige interne Quartalsberichte.

Als wesentliche erste Schritte zur Optimierung des Controllings empfehlen wir:

- eine rasche Umsetzung der geplanten Einführung eines einheitlichen computergestützten Kassensystems mit standortübergreifenden Standards und direktem, zentralem Zugriff auf die Daten,
- die Einführung eines einheitlichen Controllingsystems zur täglichen/wöchentlichen/monatlichen Auswertung der wesentlichen wirtschaftlichen Parameter („sog. „Chefübersicht“),
- die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems und eines Systems zur Ausführungskontrolle (z. B. „Tasko“) für Aufgaben in der Hygiene und Sicherheit.

## 2.4. Marketing

Kommunale Bäderbetriebe haben in der Regel eine große, gemeinsame Schwachstelle: Das Marketing. Die hierfür aufgewendeten Budgets sind in den meisten Fällen – auch in Wiesbaden – deutlich zu gering, um eine wirklich effiziente und effektive Strategie entwickeln und umsetzen zu können. Eine solche Strategie fehlt ebenfalls in den meisten Fällen – Marketingaktivitäten werden häufig situativ festgelegt und in der Regel nicht auf ihre Wirksamkeit überprüft. Dies kommt daher, dass die kommunalen Bäder in ihrem ursprünglichen Selbstverständnis als Sportstätten wahrgenommen wurden und dass nicht erkannt wurde, dass die wichtigste Besuchergruppe – die „Selbstzahler“, die die Bäder im Rahmen des öffentlichen Badebetriebs nutzen – bei ihren Freizeitaktivitäten inzwischen aus einer großen Bandbreite an Angeboten auswählen können, die in einer unmittelbaren Konkurrenz zueinander stehen. Damit ist Marketing eine wesentliche Aufgabe auch eines kommunalen Bäderbetriebs geworden:

„Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen<sup>4</sup>“

Diese wenigen Sätze aus einer Standard-Definition des Begriffs „Marketing“ verdeutlichen, dass es nicht mehr alleiniges Ziel von Marketingaktivitäten sein kann, das jeweilige Produkt mit klassischen Werbestrategien und -maßnahmen „irgendwie“ in den Markt zu drücken, sondern es geht vielmehr darum, zunächst die eigenen Anlagen so zu gestalten und zu präsentieren, dass diese den Wünschen der Kunden gerecht werden, und dann basierend auf den Profilen der einzelnen Standorte eine konkrete Werbestrategie daraus zu entwickeln.

Für Frei- und Hallenbäder erfordert dies einerseits eine genaue Beobachtung und Analyse der Kundenstruktur und ihrer Wünsche, um frühzeitig mit entsprechenden Maßnahmen zur Angebotsoptimierung reagieren zu können und in der Werbung dem potentiellen Gast glaubhaft zu vermitteln, dass hier seine Erwartungen erfüllt, besser noch übertroffen werden. Dies kann nur funktionieren, wenn das Angebot wirklich stimmt und keine falschen Erwartungen geweckt werden.

Marketing umfasst im weiteren Sinne alle Maßnahmen, die mit der Herstellung und dem Verkauf von Produkten und Leistungen im Zusammenhang stehen. Auch die Bäder in Wiesbaden sind als „Produkt“ im Dienstleistungssegment zu betrachten. Im engeren Sinne geht es beim Marketing vor allem um die Planung und Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten bei der Angebotsgestaltung sowie im Vertrieb und der Kommunikation der Leistungen. Grundlage für die Planung von Marketingmaßnahmen müssen strategische Überlegungen zu den Zielstellungen des Unternehmens *mattiaqua* sein. Aus deren verbindlicher Festlegung und den Erkenntnissen der Marktforschung begründet sich die Schaffung eines Selbstverständnisses, das eine Art Unternehmensphilosophie des Eigenbetriebs und dessen Positionierung im Vergleich zum Wettbewerb einschließt.

---

<sup>4</sup> Kirchgabler Manfred: *Marketing* in: *Gabler Wirtschaftswörterbuch online*, 2013

Dem operativen Marketing muss unbedingt eine Gesamtstrategie zugrunde liegen, der die einzelnen Maßnahmen zugeordnet werden. Ziel ist es, aus dem gesamten Instrumentarium an vorstellbaren Marketingmaßnahmen aufgrund dieser Strategie die richtige Auswahl zu treffen, die Einzelinstrumente sinnvoll miteinander zu verknüpfen und zeitlich aufeinander abzustimmen. Handlungsrahmen für die Grundstrategie ist die Marktdurchdringung, also die Positionierung des "Produkts" Wiesbadener Bäder, bezogen auf die einzelnen Standorte, aber auch als Dachmarkenstrategie für die Marke „mattiaqua“. Daher müssen kontinuierlich Basisaktivitäten erfolgen, mit denen der Markt bearbeitet wird, mit dem Ziel Noch-nicht-Gäste zu gewinnen, die vorhandenen Kunden an die Bäder zu binden und den immer massiver auf den Markt drängenden Mitbewerber (Ausbaupläne Taubertsbergbad Mainz, „Schwitzkasten“ Budenheim) gegenzuhalten. Auf Basis dieser Marketingstrategie lassen sich die Ziele definieren und von diesen Zielen der entsprechende Marketingmix ableiten, in dem die zur Erreichung der Marketingziele festgelegten Maßnahmen zusammengefasst werden.

Eine dezidierte Marketingkonzeption für die Bäder in Wiesbaden gibt es nicht. Marketingmaßnahmen werden intuitiv und operativ entschieden. Im Geschäftsjahr 2017 wurden rund 71.000 € für Werbung und Druckkosten ausgegeben. Dieser Betrag ist marginal und ermöglicht in keiner Weise die Umsetzung einer langfristig wirksamen Werbestrategie. Nach einer Grundregel sollten Unternehmen in der Freizeitbranche zwischen 3 und 5 Prozent ihres Umsatzes für Marketingaktivitäten aufwenden. Dies würde einem Betrag zwischen 205.000 und 341.000 € entsprechen.

Es gibt zudem auch keine eigene Stabsstelle oder Sachbearbeiterstelle in Vollzeit für Marketing im Eigenbetrieb. Derzeit werden die entsprechenden Maßnahmen von einer Mitarbeiterin gesteuert, welche in Teilzeit 11,2 Stunden dafür aufwenden kann. Daher sind auch nur wenige, vereinzelte Marketingaktivitäten erfolgt.

Wesentliches Werbemittel für die Wiesbadener Bäder im Printbereich ist eine 19seitige Broschüre im DIN-Lang-Format.

Abb.: Imagebroschüre mattiaqua



Die Broschüre (Stand: 2016) ist sehr textlastig und bietet umfassende Informationen über die einzelnen Standorte und ihre Angebote. Das optische Erscheinungsbild und die Texte wirken etwas „altbacken“. Zusätzlich zu der Imagebroschüre gibt es (auch als Downloads im Servicebereich der mattiaqua-Webseiten) eine Preistabelle sowie zwei Informationsblätter zu den Öffnungszeiten der Bäder und der Saunen sowie Einzelprospekte zum Thermalbad Aukammtal, zum Opelbad und zur Kaiser-Friedrich-Therme.

Die Werbematerialien sind nicht in einem einheitlichen Corporate Design gestaltet, sondern in ihrer Aufmachung höchst unterschiedlich. Mal ist das mattiaqua-Logo mehrfarbig gedruckt, mal in weiß auf farbigem Grund, die verwendeten Schrifttypen sind unterschiedlich, ebenso das Grund-Layout. Dies alles erschwert die Wahrnehmung der Werbung als die eines Anbieters, nämlich des Eigenbetriebs mattiaqua.

Ergänzend zur Imagebroschüre sind im Internet auch noch mehrere Ausgaben eines mattiaqua-Kundenmagazins „Via mattiaqua“ verfügbar. Von diesem erschienen wohl aber nur vier Ausgaben, wobei die jüngste Ausgabe aus dem Jahr 2013 stammt.

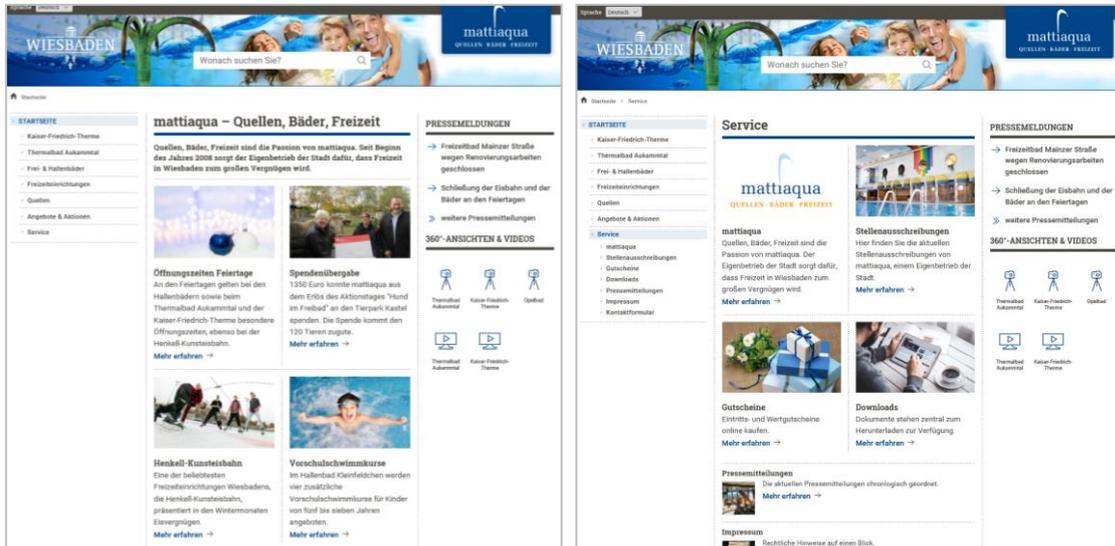
Abb.: Kundenmagazin „Vita mattiaqua“



Dieses Kundenmagazin ist bzw. war wesentlich „frischer“ und moderner gestaltet als die aktuellen Print-Werbemittel des Eigenbetriebs.

Neben den Printmedien spielt vor allem das Internet eine immer bedeutendere Rolle als Informations- und Werbemedium. Es existiert keine eigene Website für die Bäderlandschaft in Wiesbaden. Informationen zu den Bäderstandorten sind auf der städtischen Website [www.wiesbaden.de](http://www.wiesbaden.de) zusammengefasst. Die Website ist zwar sehr informativ, aber optisch wenig ansprechend gestaltet. Verwendete Bilder sind zu klein, zudem ist die Menüführung zu kompliziert. Für einen Badbesuch wesentliche Informationen stehen neben weniger wichtigen Mitteilungen. Es fehlt vor allem ein Button, mit dessen Hilfe bereits auf der Startseite Informationen zu den regulären Öffnungszeiten und zu den Eintrittspreisen aufgerufen werden können. Klickt man auf die Rubrik „Service“, unter der man diese Informationen vermutet, dann sind hier an vorderster Stelle allgemeine Informationen zum Unternehmen mattiaqua und Stellenausschreibungen aufrufbar, die Preise und Öffnungszeiten finden sich den jeweiligen Bädern zugeordnet.

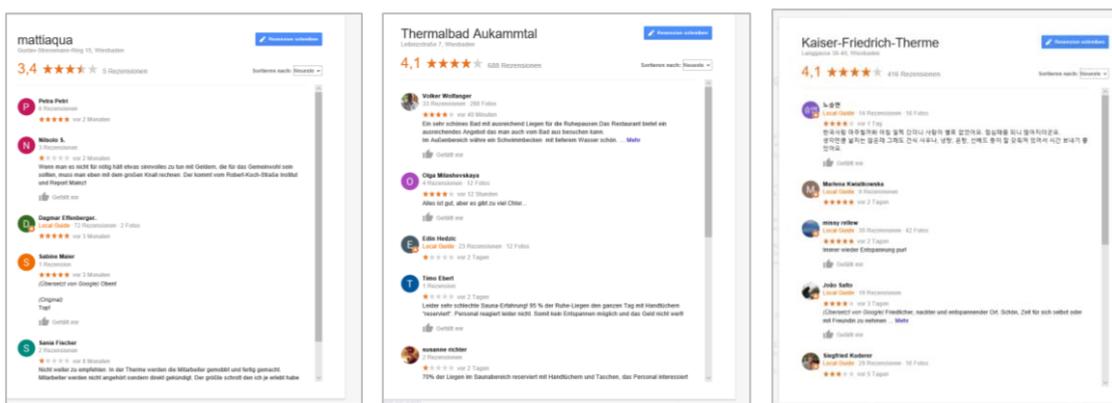
Abb.: Startseite und Serviceseite von mattiaqua auf der Website www.wiesbaden.de



Zwar sind alle Tools eines zeitgemäßen Webauftritts vorhanden (360°-Filme, Webshop). Allerdings können zum Beispiel keine wirklich gültigen Gutscheine online ausgedruckt werden. Nach einer Gutschein-Bestellung erfolgt die Bearbeitung der Bestellung und Zusage des Gutscheins, was nach Eigenaussage von mattiaqua vier bis fünf Arbeitstage in Anspruch nehmen kann.

Die Präsenz in Social media-Kanälen wie facebook ist ereignisabhängig und eher sporadisch, eine regelmäßige Pflege dieser Seiten findet nicht statt, obwohl gerade Social media-Nutzer sehr starken Wert auf aktuelle Informationen legen.

Abb.: Kundenbewertungen auf google



Auf Kundenbewertungen in relevanten Social media-Kanälen, vor allem bei google, wird nicht direkt reagiert.

Es ist aus unserer Sicht dringend erforderlich, das Marketingbudget deutlich zu erhöhen und dieses auch professionell einzusetzen. Hierzu bedarf es jedoch einer langfristigen Marketingstrategie, einer daraus resultierenden Jahresplanung und einer

entsprechenden personellen Ausstattung durch eine Marketingfachkraft. Neben den „klassischen“ Werbemitteln sollte auch kostensparend auf Cross-Promotion, Kooperationen, Events und Medienarbeit mit Feedbackinstrumenten zur Erfolgskontrolle gesetzt werden. Im Fokus der Werbung sollten die Kaiser-Friedrich-Therme, das Thermalbad Au-kammtal und das Opelbad stehen.

Als nächste Schritte sind notwendig:

- Festlegung einer grundlegenden Marketingstrategie mit Definition des Unternehmensleitbilds für den Eigenbetrieb mattiaqua und der Zielgruppenstrategien für die einzelnen Standorte,
- Umsetzung in ein Corporate Design (mit Design-Manual, in dem alle Gestaltungselemente wie Logo-Verwendung, Layout-Vorgaben und Schriftarten und -größen genau festgelegt werden) sowie in Vorgaben zur Corporate Communication (Slogans und Headlines, Textbausteine etc.), zur Gestaltung der Printwerbung (Anzeigenmuster) etc.,
- Festlegung eines Marketing-Mix mit Vorgaben zu den verwendeten Werbemitteln und Vertriebskanälen,
- Budgetierung der grundlegenden Maßnahmen zur Erarbeitung und Umsetzung der Marketingstrategie,
- Festlegung eines jährlichen Marketingbudgets und der damit verbundenen Marketingaktivitäten für das Betriebsjahr 2019 (und folgende),
- Personelle Ausstattung und Festlegung der Verantwortung für die Umsetzung und Erfolgskontrolle,
- Aufbau eines Promotion-Teams für den Eigenbetrieb mattiaqua,
- Optimierung des internen und externen Leitsystems und der Außenwerbung vor allem für die „Flaggschiff“-Bäder von mattiaqua,
- Aktualisierung der Website mit einer eigenen Webadresse und einer begleitenden Social media-Strategie,
- Festlegung einer Strategie zur Erfolgskontrolle durch einen Mix von Maßnahmen aus der Marktforschung (Gästabefragungen etc.), die Integration von Response-Elementen in Werbeaktivitäten und durch eine entsprechende Bewertung der Jahresplanung hinsichtlich des Erfolgs und der Sinnhaftigkeit der einzelnen Maßnahmen.

## 2.5. Personaleinsatz

Zwar sind die Vorgaben für den Personaleinsatz in den Wiesbadener Bädern grundsätzlich am Primat der Wirtschaftlichkeit orientiert (bei strikter Einhaltung der Vorschriften hinsichtlich der Sicherung der Becken- und Wasseraufsicht), bei Besuchen einzelner Bäder und auch einer stichpunktartigen Überprüfung der aktuellen Schichtpläne mussten wir jedoch feststellen, dass diese Vorgaben in der Praxis nicht durchgängig umgesetzt werden. Das liegt auch daran, dass der Bedarf in den einzelnen Bädern teilweise seit Gründung des Eigenbetriebs jährlich fortgeschrieben wird und sich dabei am erforderlichen Personaleinsatz zu Starklastzeiten orientiert.

Zwar ist es (vor allem natürlich in den Freibädern, in denen es witterungsbedingt zu enormen Schwankungen der Besucherzahlen kommen kann) immer schwierig, Starklasttage vorauszusagen, jedoch lässt sich zumindest außerhalb der Ferienzeiten zwischen einer Frequentierung an Wochenend- und Feiertagen und an Werktagen unterscheiden.

Der Personaleinsatz wird derzeit von den Badleitern auf Grundlage eines bestehenden Rahmendienstplans in eine konkrete Schichtplanung umgesetzt, ohne dafür eine wirklich an der Wirtschaftlichkeit und Effizienz orientierte Grundlage zu haben. Es gibt zumindest in einigen Bädern viele differenzierte Schichten (nicht zuletzt aufgrund von persönlichen Wünschen der MA; Besetzungslücken werden dann teilweise mit Personal von Personaldienstleistern aufgefüllt).

Die fehlende Differenzierung zwischen Normallast- und Starklastzeiten führt ggf. zu einem Überhang an eingesetztem Personal. Es besteht zudem an einigen Standorten keine wirkliche Transparenz hinsichtlich des Personaleinsatzes, da in den Schichtplänen z. B. Personaldienstleister-Stunden teilweise nicht eingetragen werden.

Es ist zudem festzustellen, dass einzelne Profitcenter in den Bädern, zum Beispiel die Wellnessabteilung und die Gastronomie in der Kaiser-Friedrich-Therme, nicht professionell genug aufgestellt sind (und auch nicht professionell genug vermarktet werden). Erfüllt z. B. ein MA die für die Durchführung von Massagen erforderlichen Qualifikationen nicht oder nur teilweise, so ist er in anderen Aufgabenfeldern einzusetzen (z. B. Reinigungs- und, soweit die dafür erforderliche Qualifikation vorhanden ist, Aufsichtstätigkeiten) – zumindest in den Zeiten, in denen er seine eigentlichen Aufgaben nicht erfüllen kann. Dies gilt z. B. dann, wenn ein MA aus gesundheitlichen oder sonstigen Gründen nur bestimmte Massagetechniken ausführen kann, die von den Gästen jedoch eher selten nachgefragt werden.

Hinsichtlich des Personaleinsatzes sind folgende Maßnahmen umzusetzen:

- Grundlegende Festlegungen zum Personaleinsatz bei den unterschiedlichen Betriebsmodi der Bäder (öffentlicher Badebetrieb, nicht öffentlicher Badebetrieb bei einer Nutzung durch Schulen, Vereine oder Kursanbieter, Stark- und Schwachlastzeiten; Grundreinigungszeiten, tägliche Vor- und Nachbereitungszeiten des Badebetriebs, Ein- und Auswintern der Freibäder etc.), durch eine nach Monaten differenzierte exemplarische Ermittlung eines Jahresbedarfs<sup>5</sup>,

<sup>5</sup> Erst dadurch werden die erheblichen Schwankungen des Personalbedarfs aufgrund der Saisonbetriebe wirklich erkennbar.

- darauf basierend Erarbeitung eines grundlegenden Rahmendienstplans für die einzelnen Bäder,
- exemplarische Umsetzung des Rahmendienstplans in konkrete Schichtplanungen, Vereinheitlichung der Schichtplangestaltung und vor allem einheitliche Definition der Parameter der Schichtplangestaltung (Übergabezeiten, Pausenregelungen etc.),
- regelmäßige zentralisierte Kontrolle der Einhaltung der Schichtpläne, der Einhaltung der vorgegebenen Parameter durch Abgleich der Schichtpläne mit dem Rahmendienstplan, und der Notwendigkeit eines Einsatzes von Personaldienstleistern durch die Personalabteilung,
- stärkere Verantwortung der Badleiter für den Personaleinsatz durch dessen Budgetierung,
- ggf. Einführung einer standortübergreifenden „Task Force“ (analog zum Einsatz des technischen Personals) für Becken- und Wasseraufsichten zur Überbrückung eines kurzfristig auftretenden Personalmangels in einzelnen Standorten.

## 2.6. Öffnungszeiten und Nutzungsfenster

Die Öffnungszeiten der Wiesbadener Bäder sind stark vereinheitlicht, was sehr zu begrüßen ist, da den Besuchern der Bäder damit eine leichte Orientierung ermöglicht wird.

Abb.: Zeiten für den öffentlichen Badebetrieb (vereinfachte Darstellung)

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Kaiser-Friedrich- Theme	10-22	10-22	10-22	10-22	10-22	10-22	10-22
Thermalbad Aukammtal	08-22	08-22	08-22	08-22	08-24	08-24	08-22
Hallenbad Kleinfeldchen	07-21.45	07-21.45	geschl.	07-21.45	07-21.45	07-21.45	07-21.45
Freizeitbad Mainzer Straße	geschl.	07-20.45	07-20.45	07-20.45	07-20.45	08-20	08-20
Hallenbad Kostheim	geschl.	07-21.45	07-21.45	07-21.45	07-21.45	09-17	09-17
Freibad Kleinfeldchen	08-20	08-20	08-20	08-20	08-20	08-20	08-20
Freibad Kallebad	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20
Freibad Maarau	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20	09-20
Opelbad	07-20	07-20	07-20	07-20	07-20	07-20	07-20

Der Eigenbetrieb mattiaqua verfolgt erkennbar das Ziel, die Bäder möglichst durchgängig auch für eine öffentliche Nutzung zur Verfügung zu stellen. Damit übernimmt er in der kommunalen deutschen Bäderlandschaft eine Vorreiterrolle.

Aus unserer Sicht besteht bei den Öffnungszeiten kein Optimierungsbedarf. Es könnte lediglich geprüft werden, ob tatsächlich in allen drei Hallenbädern Frühschwimmen angeboten werden muss. Würde man dieses auf ein oder zwei Standorte reduzieren, könnte in den anderen Hallenbädern in dieser Zeit (bis 10 Uhr morgens) ein ausschließlich nicht öffentlicher Badebetrieb mit einem entsprechend reduziertem Personaleinsatz erfolgen.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass zu den Publikums-Öffnungszeiten in der Regel parallel Schul- und Vereinsschwimmen stattfindet, so dass den Individualgästen max. 2 Bahnen im Schwimmerbecken oder auch nur die Nichtschwimmerbereiche zur Nutzung zur Verfügung stehen. Die Möglichkeiten der Nutzung der Hallenbäder durch Schulen und Vereine sind aus unserer Sicht ausgeschöpft, die entsprechenden Zeitfenster ebenfalls bereits optimiert. Eine Entlastung wird ggf. durch den Neubau am Konrad-Adenauer-Ring möglich sein, wenn dort nach dem Vorbild des Nürnberger Langwasserbades eine multifunktionale Nutzung des geplanten 50m-Beckens realisiert wird.

Bei den Saunaeinrichtungen des Eigenbetriebs mattiaqua ist ein ähnliches Bemühen um einheitliche Öffnungszeiten zu erkennen, jedoch wird dies erschwert durch die Tatsache, dass in einigen Anlagen an bestimmten Tagen Damen- bzw. Herrensauna stattfindet und dass im Hallenbad Kostheim auch in der Sauna zwischen einer Sommer- und einer Wintersaison unterschieden wird.

Abb.: Öffnungszeiten der Saunabetriebe (vereinfachte Darstellung)

	Mo	Di	Mi	Do	Fr	Sa	So
Kaiser-Friedrich-Therme	10-22	10-22 (DS)	10-22	10-22	10-22	10-22	10-22
Thermalbad Aukammtal	09-22 (DS)	09-22	09-22	09-22	09-22	09-22	09-22
Hallenbad Kostheim (Wintersaison)	13-21.45	09-21.45 (HS)	8-13 (DS) 13-21.45 (gem.)	09-21.45 (DS)	09-21.45	09-17	09-17
Hallenbad Kostheim (Sommersaison)	13-21.45	13-21.45 (HS)	8-13 (DS) 13-21.45 (gem.)	13-21.45 (DS)	13-21.45	09-17	09-17
Freizeitbad Mainzer Straße	geschl.	09-20.45	09-20.45	09-20.45 (DS)	09-20.45	09-20	09-20

(DS) = Damensauna      (HS) = Herrensauna      (gem.) = gemischt

Zumindest in den beiden wichtigsten Saunabetrieben in der Kaiser-Friedrich-Therme und im Thermalbad Aukammtal ist eine weitgehende Vereinheitlichung der Öffnungszeiten bereits erfolgt.

Die sehr komplizierte Struktur im Hallenbad Kostheim ist der Tatsache geschuldet, dass hier die Öffnungszeiten ganz nach dem Besucherverhalten der Stammgäste in dieser kleinen und besucherschwachen Sauna ausgerichtet wurde. Dies kann aus unserer Sicht so beibehalten werden, da davon auszugehen ist, dass alle Gäste dieser Sauna mit den örtlichen Gepflogenheiten bestens vertraut sind. Aus unserer Sicht sollte der Saunabetrieb in Kostheim als günstige Alternative zu den anderen Saunaangeboten so lange beibehalten werden, bis hier größere Unterhaltsinvestitionen notwendig werden. Dann sollte die Sauna aufgrund der sehr geringen Nachfrage (ca. 12.000 im Jahr) geschlossen werden.

## 2.7. Eintrittstarife und Nutzungsentgelte

So einfach die Struktur der Öffnungszeiten in den Bädern des Eigenbetriebs in der Regel gestaltet sind, so kompliziert sind die Eintrittstarife:

Abb.: Gültige Preisliste für die Bäder des Eigenbetriebs mattiaqua

	<b>Erwachsene ab 16 Jahre</b>	<b>Preis</b>	<b>Kinder 4 - 15 J.</b>	<b>Preis</b>
Thermalbad Aukammtal	Einzeleintritt Bad	10,00 €	Einzeleintritt Bad	5,00 €
	Kombi Bad/Sauna	23,00 €		
	Einzeleintritt Sauna	18,00 €	Einzeleintritt Sauna	5,00 €
	Bad 11er-Karte	100,00 €	Bad 11er-Karte	50,00 €
	Kombi 11er-Karte	230,00 €		
	Sauna 11er-Karte	180,00 €		
	Aufpreis Sauna zu Bad	5,00 €		
	Aufpreis Bad zu Sauna	13,00 €		
	<b>Erwachsene</b>	<b>Preis</b>		
Kaiser-Friedrich-Therme	Sommertarif /Stunde	4,50 €		
	Wintertarif /Stunde	6,00 €		
	<b>Erwachsene ab 18 Jahre</b>	<b>Preis</b>	<b>Kinder 3 - 17 J.</b>	<b>Preis</b>
Hallenbad Kostheim	Einzeleintritt Bad	4,20 €	Einzeleintritt Bad	1,50 €
	5er-Karte	16,80 €	5er-Karte	6,00 €
Frei- und Hallenbad Kleinfeldchen	Halbjahreskarte	150,00 €	Halbjahreskarte	45,00 €
	Einzeleintritt Sauna	9,00 €	Einzeleintritt Sauna	5,00 €
	Sauna 5er-Karte	36,00 €	Sauna 5er-Karte	20,00 €
	<b>Erwachsene ab 18 Jahre</b>	<b>Preis</b>	<b>Kinder 3 - 17 J.</b>	<b>Preis</b>
Hallenbad Mainzer Straße	Einzeleintritt Bad	4,20 €	Einzeleintritt Bad	2,30 €
	5er-Karte	16,80 €	5er-Karte	9,20 €
	Halbjahreskarte	150,00 €	Halbjahreskarte	70,00 €
	Einzeleintritt Sauna	9,00 €	Einzeleintritt Sauna	9,00 €
	Sauna 5er-Karte	36,00 €	Sauna 5er-Karte	36,00 €
	Sauna Halbjahreskarte	70,00 €	Halbjahreskarte	70,00 €
	<b>Erwachsene ab 18 Jahre</b>	<b>Preis</b>	<b>Kinder 3 - 17 J.</b>	<b>Preis</b>
Freibad Kallebad Freibad Maarau	Einzeleintritt	4,20 €	Einzeleintritt	1,50 €
	5er-Karte	16,80 €	5er-Karte	6,00 €
	<b>Erwachsene ab 18 Jahre</b>	<b>Preis</b>	<b>Kinder 3-13 J. Jugendl. 14-17 J.</b>	<b>Preis</b>
Opelbad	Einzeleintritt	8,20 €	Einzeleintritt Kind/Jugendlicher	2,00 / 3,00 €
	10er-Karte	70,00 €	10er-Karte Kind/Jugendlicher	20,00 / 30,00 €
	30er-Karte	160,00 €	30er-Karte Kind/Jugendlicher	46,00 / 70,00 €

Verwirrend sind vor allem die unterschiedlichen Altersstufen, mit denen die Gewährung eines ermäßigten Tarifs verbunden wird. Auch dass im Thermalbad Aukammtal als Rabattmöglichkeit so genannte Elfer-Karten angeboten werden,

während in den anderen die gleiche Rabattstufe bereits beim Erwerb von nur 5 Tickets gewährt wird, im Opelbad wiederum bei den dort verkauften 10er- und 30-er Karten wiederum andere Rabattstufen wirksam werden, entzieht sich jeder Logik.

Die derzeit geltenden Eintrittstarife wurden letztmals 2013 angepasst. Steigerungen etwa der Personalkosten und der Kosten für Energie, Wasser und Abwasser, um nur die beiden wesentlichen Kostenfaktoren im Bäderbetrieb zu nennen, wurden nicht durch Preisanpassungen aufgefangen. Daher sind eine Neuordnung der Tarifstruktur und eine Anpassung der Eintrittstarife zwingend erforderlich.

Im Einzelnen empfehlen wir:

- Die Altersstufen, für die ein ermäßigter Eintritt gewährt wird, sollten standortübergreifend vereinheitlicht werden (3 bis 17 Jahre).
- Es sollten ausschließlich 11er-Karten angeboten werden, keine 5er-Karten und 30er-Karten.
- An Stelle der Halbjahreskarten sollten Geldwertkarten mit folgenden Rabattstufen treten:

50 €	= 05 %
100 €	= 10 %
200 €	= 15 %
500 €	= 20 %
- Die Einzeleintritte im Thermalbad Aukammtal sind marktüblichen Eintrittspreisen anzupassen.
- Bei der Kaiser-Friedrich-Therme sollte von einer stundenweisen Abrechnung des Eintrittstarifs abgesehen werden (dieses führt häufig zu Klagen bei Überschreitungen der Stundenschwelle). Es sollte ein Grundtarif erhoben werden, der dem Angebotsstandard angemessen ist. Dieser sollte eine Nutzungsdauer von 4 Stunden vorsehen und auf einer entsprechenden Kalkulation basieren. Ergänzend sind Tageskarten anzubieten.
- Zukünftig sollen jährliche Preisanpassungen an die Kostenentwicklung vorgenommen werden. Diese finden bei den Gästen erfahrungsgemäß eine höhere Akzeptanz als Preisanpassungen nach mehreren Jahren Pause mit entsprechend größeren Sprüngen in der Gestaltung der Eintrittstarife.

Bei den weiteren Freizeiteinrichtungen, für die mattiaqua die Betriebsverantwortung trägt, werden nur teilweise Eintrittsgelder oder Nutzungsentgelte erhoben. Beim Zeltplatz auf den Rettbergsauen wird inzwischen auf den Verkauf von Tages- und Monatszeltkarten verzichtet, weil Aufwand und Ertrag in keiner vernünftigen Relation standen.

Beim Luft- und Lichtbad „Unter den Eichen“ und bei der Henkell-Kunsteisbahn werden hingegen Eintrittsgebühren erhoben.

Abb.: Gültige Preisliste für die sonstigen Freizeiteinrichtungen des Eigenbetriebs mattiaqua

	Erwachsene ab 18 Jahre	Preis	Kinder 3 -17 J.	Preis
Freizeitgelände Unter den Eichen	Einzeleintritt	2,00 €	Einzeleintritt	0,50 €
	Saisonkarte	50,00 €	Saisonkarte	15,00 €
Einrichtung	Erwachsene ab 18 Jahre	Preis	Kinder 3–17 J.	Preis
Henkell-Kunsteisbahn	Einzeleintritt	3,00 €	Einzeleintritt	1,50 €
	5er-Karte	12,00 €	5er-Karte	6,00 €
	Saisonkarte	80,00 €	Saisonkarte	40,00 €
	Zuschauer	2,00 €		

Diese sind aus unserer Sicht grundsätzlich vertretbar, allerdings sollte mit der Eröffnung der neuen Eislaufhalle am Konrad-Adenauer-Ring eine neue Tarifstruktur eingeführt werden, die die tatsächlichen Kosten dieser Einrichtung besser abbildet.

Angepasst werden sollten aus unserer Sicht auch die Nutzungsgebühren („Bahnenstunden“) für Schulen, Vereine und gewerbliche Kursanbieter. Hierzu sollten für die einzelnen Bäder, in denen ein entsprechender organisierter Badebetrieb stattfindet, die tatsächlichen Betriebskosten pro Bahnstunde ermittelt werden und einer Neukalkulation zugrunde gelegt werden. Da es sich hierbei in der Regel um politisch definierte Beträge handelt und die Gebühren für Schulen und Vereine meist entweder direkt aus kommunalen Mitteln beglichen werden (sofern der Sachaufwandsträger für die Schulen die Landeshauptstadt Wiesbaden selbst ist) oder aber indirekt über die Vereinsförderung quer-subsventioniert werden, wird ein tatsächlich kostendeckender Betrieb hier kaum durchsetzbar sein. Jedoch sollte über eine Offenlegung der realen Kosten eine Anpassung der Erstattungen an diese angestrebt werden (wie dies etwa in der Nachbarstadt Frankfurt/Main erfolgreich praktiziert wurde).

## 2.8. Vertragsverhältnisse

Zwischen dem Eigenbetrieb mattiaqua der Landeshauptstadt Wiesbaden und externen Anbietern bestehen in erster Linie Pacht- bzw. Mietverträge und Dienstleistungs- bzw. Lieferverträge. Im Wesentlichen sind dies:

Tab.: *Pacht- und Mietverträge*

Objekt	Vertragsgegenstand
Thermalbad Aukammtal	Gastronomie
	Massagepraxis
	Arztpraxis
Hallenbad Mainzer Straße	Massageraum
Kombibad Kleinfeldchen	Kiosk
	Shop
	Wohnung 1
	Wohnung 2
	Wirtschaftskeller
Freibad Kallebad	Gastronomie
	Shop
	Wohnhaus
Freibad Maarau	Gastronomie
	Dienstwohnung
Freibad Opelbad	Gastronomie
	Funktmast
Luft- und Lichtbad „Unter den Eichen“	Gastronomie
	Dienstwohnung
Freizeitgelände Rettbergsauen	Gastronomie
Henkell-Kunsteisbahn	Kiosk und Schlittschuhverleih

Die vereinbarten Pachtzinsen sind aus unserer Sicht akzeptabel, wenn man bedenkt, dass von den Pächtern auch Serviceleistungen für die Gäste der Wiesbadener Bäder erbracht werden, welche ggf. im Eigenbetrieb aufgrund der schwierigeren Konditionen eines kommunalen Betriebs zuschussbedürftig wären (v.a. bei den gastronomischen Einrichtungen und auch im Bereich der Wellnessanwendungen). Somit kann auch ein Teil des Betriebsrisikos auf den privaten Betreiber verlagert werden.

Ein klarer Nachteil dieser Praxis ist jedoch beispielsweise im Thermalbad Aukammtal zu sehen: Der Eigenbetrieb mattiaqua hat keinen direkten Einfluss auf die Angebotsgestaltung bei den Pachtbetrieben. So sind der Umfang des Angebots und die Art und Weise, wie der Gastronomiebetrieb gestaltet wird, vor allem in der dortigen Saunalandschaft nicht zufriedenstellend. Auch hinsichtlich der Wellnessangebote hat der private Betreiber

aus wirtschaftlichen Gründen das Portfolio deutlich eingeschränkt. So wird der Hamam im Saunabereich kaum mehr genutzt.

Bei einer Neugestaltung der Pachtverträge sollten, sofern nicht bereits geschehen, Mindeststandards hinsichtlich des Angebots und der Betriebszeiten, festgeschrieben werden.

Neben den Pachtverträgen bestehen weitere Nutzungs- und Dienstleistungsverträge:

Tab.: *Nutzungs- und Dienstleistungsverträge*

Objekt	Vertragsgegenstand
Hallenbad Mainzer Straße	Nutzungsüberlassungsvertrag zwischen der Landeshauptstadt Wiesbaden und dem Eigenbetrieb mattiaqua
Thermalbad Aukammtal	Bau- und Unterhaltungsvertrag zwischen der Landeshauptstadt Wiesbaden und der Bilfinger und Berger BOT GmbH
Wohnungen Langgasse 38-40	Wärmelieferungsvertrag zwischen dem Eigenbetrieb mattiaqua und der Wohnungseigentümergeinschaft Langgasse 38-40
Blockheizkraftwerk im HB Kostheim	Verpachtung einer Energieerzeugungsanlage (Blockheizkraftwerk) zwischen dem Eigenbetrieb mattiaqua und der ESWE Versorgungs AG
allgemein	Dienstleistungsvereinbarung zwischen dem Eigenbetrieb TriWiCon und dem Eigenbetrieb mattiaqua

Der Nutzungsüberlassungsvertrag für das HB Mainzer Straße wird mit dessen Schließung und dem Ersatzneubau am Konrad-Adenauer-Ring obsolet. Der Bau- und Unterhaltungsvertrag hat noch eine Laufzeit von 5 Jahren und sollte dann nicht verlängert werden.

Die Dienstleistungsvereinbarung mit TriWiCon sollte hinsichtlich des Leistungsspektrums überprüft werden.

Darüber hinaus besteht eine Reihe an Vereinbarungen mit örtlichen Firmen und der Landeshauptstadt (Ehrenamtskarte, Ferienkarte, Familienkarte und Jugendleiter-Card). Hier sollte überprüft werden, welche (Firmen-)Vereinbarungen in welchem Umfang genutzt werden und ob die erzielten Erträge in einem vertretbaren Verhältnis zum entstehenden Verwaltungsaufwand stehen. Allgemeine Rabattaktionen wie zum Beispiel mit dem Anbieter von „Der Saunaführer“ sollten nicht fortgesetzt werden.

## 2.9. Maßnahmenkatalog Organisationsoptimierung (Sofortmaßnahmen)

Nachfolgend werden noch einmal alle wichtigen Maßnahmen zur optimierten Gestaltung des Betriebs zusammengefasst. „BL“ steht dabei für die Leitung des Eigenbetriebs, „SGL“ für die Sachgebietsleiter und „BadL“ für die Badleitungen vor Ort.

Tab.: Maßnahmen zur Organisationsoptimierung des Eigenbetriebs mattiaqua

Aufbauorganisation			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Neustrukturierung des Organigramms und Neuverteilung der Verantwortlichkeiten	kurzfristig	gering	BL mit SGL
Überprüfung und Aktualisierung der Betriebshandbücher für jeden Standort	kurz- bis mittelfristig	gering	BL mit SGL und BadL
Einführung eines durchgängigen Qualitätsmanagementsystems	kurz- bis mittelfristig	mittel	BL mit SGL und BadL
Einführung eines Handbuchs für alle MA	mittel- bis langfristig	mittel	BL mit SGL
Ablauforganisation			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Durchführung regelmäßiger Badleiter-Meetings	kurzfristig	gering	BL mit SGL und BadL
Durchführung regelmäßiger Meetings auf Bad- bzw. Teamebene	kurzfristig	gering	BadL
Erstellen eines Informationsplans für alle Standorte	kurzfristig	gering	BadL mit Unterstützung SGL
Einführung eines Mitarbeiter-Briefs	kurzfristig	gering	BL mit Marketing
Einführung von regelmäßigen Trainings zur Kommunikation und Konfliktlösung und zum Umgang mit schwierigen Gästen	kurzfristig	gering bis mittel	BL mit SGL und Marketing
Planung regelmäßiger Feedbackgespräche mit den MA	kurzfristig	gering	BL mit SGL und BadL
Einführung eines Systems zur Ausführungskontrolle bei sicherheits- und hygienerelevanten Aufgaben (z. B. „Tasko“)	mittelfristig	mittel	BL mit SGL, BadL und Systemhersteller
Einführung eines einheitlichen computergestützten Kassensystems mit Datentransfer in die Zentrale	mittelfristig	sehr hoch	BL mit SGL

Ablauforganisation			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Einführung eines einheitlichen Kontrollsystems zur täglichen/wöchentlichen/monatlichen Ergebniskontrolle („Chef-Übersicht“) in Zusammenhang mit der Einführung des neuen Kassensystems und in Ergänzung der bereits bestehenden Quartals-Berichte	mittelfristig	gering	BL mit Lieferant Kassensystem
Marketing			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Erstellung einer grundlegenden Marketingstrategie mit Festlegung des Marketing-Mix	mittelfristig	mittel	BL mit Marketing
Umsetzung in ein Design-Manual mit Vorgaben zum Corporate Design und zur Corporate Communication	mittelfristig	mittel	BL mit Marketing und externer Agentur
Budgetierung der grundlegenden Maßnahmen zur Erstellung einer Marketingstrategie	mittelfristig	hoch	BL mit Marketing
Jahresplanung der Marketingaktivitäten mit Budgetierung	mittelfristig	hoch	BL mit Marketing
Optimierung der personellen Ausstattung im Marketing und Festlegungen zur Umsetzung und zur Erfolgskontrolle	mittel	hoch	BL mit Marketing
Aufbau eines Promotion-Teams	mittel- bis langfristig	gering	Marketing
Optimierung des internen und externen Leitsystems und der Außenwerbung für die „Flaggschiffe“ Kaiser-Friedrich-Therme, Thermalbad Aukammtal und Opelbad	mittel- bis langfristig	mittel	Marketing
Festlegung von Strategien zur Erfolgskontrolle durch - Feedbackinstrumente bei den Werbemaßnahmen - Marktforschung (Gästabefragungen etc.)	mittel- bis langfristig	mittel	Marketing
Personaleinsatz			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Grundlegende Definition der Parameter für den Personaleinsatz für jeden Standort auf Basis einer Jahresplanung	kurzfristig	mittel	BL mit SGL Personal und BadL
darauf basierend Aktualisierung des Rahmen-Dienstplans	kurzfristig	gering	BL mit SGL Personal und BadL
Einführung eines standortübergreifenden einheitlichen Schichtplansystems	kurzfristig	mittel	BL mit SGL Personal und BadL

Personaleinsatz			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Einführung eines Systems zur Kontrolle der Schichtplangestaltung und des Personaleinsatzes, vor allem des Einsatzes von Personaldienstleistern	kurzfristig	gering	BL mit SGL Personal und BadL
Einführung eines Personalbudgets für die einzelnen Standorte und Übertragung von Budgetverantwortung an die Badleiter	kurzfristig	gering	BL mit SGL Personal und BadL
Prüfung der Einführung einer standortübergreifenden Task Force zur Behebung kurzfristig auftretender Personalengpässe	kurzfristig	gering	BL mit SGL Personal und BadL
Öffnungszeiten und Nutzungsfenster			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Prüfung, ob das Angebot Frühschwimmen auf ein bis zwei Hallenbäder reduziert werden kann (Erfassung der tatsächlichen Nutzungen dieses Angebots in den einzelnen Standorten)	kurzfristig	gering	BL mit BadL
Aktualisierung der Öffnungszeiten-Tabelle im Downloadbereich des Webauftritts von mattiaqua (Berücksichtigung bereits geschlossener Einrichtungen)	kurzfristig	gering	Marketing
Eintrittstarife und Nutzungsentgelte			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Anpassung der geltenden Tarife an die Kostensteigerungen seit 2013	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission
Vereinheitlichung der Rabattierung nach Altersstufen	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission
Vereinheitlichung der Rabattstaffeln durch einheitliche Einführung der 11er-Karte	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission
Ersatz des Halbjahrestarifs durch die Einführung von Geldwertkarten	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission
Grundsätzliche Änderung der Tarifstruktur in der Kaiser-Friedrich-Therme mit Einführung eines Basistarifs (4 Stunden)	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission
Überprüfung der Nutzungsentgelte für Schulen, Vereine und gewerbliche Anbieter	kurzfristig	gering	BL mit Betriebskommission

Vertragsverhältnisse			
Art der Maßnahme	Realisierung	Finanzbedarf	verantwortlich
Festlegung von Mindeststandards hinsichtlich der gebotenen Leistungen bei der Neugestaltung von Pachtverträgen	bei Auslaufen der Verträge	keiner	BL
Überprüfung des Dienstleistungsvertrags mit TriWiCon hinsichtlich der Leistungen	kurzfristig	keiner	BL
Überprüfung der bestehenden Rabattvereinbarungen mit Firmen und Institutionen hinsichtlich der tatsächlichen Nachfrage und Kündigung der nicht effizienten Verträge	kurzfristig	keiner	BL

### 3. Angebotsoptimierung

Im Rahmen des aktuellen Bäderkonzepts wurden bereits Vorschläge zur Profilierung der einzelnen Standorte gemacht, denen wir weitgehend folgen. Um die Vielfalt der Angebote in der Wiesbadener Bäderlandschaft den (potentiellen) Besuchern deutlicher als bisher vor Augen zu führen, empfehlen wir, die einzelnen Standorte zielgruppenorientiert zu positionieren:

Tab.: Vorschlag für eine nachfrageorientierte Positionierung der Bäderstandorte

Name des Bades	künftige Positionierung
<b>Thermalbad Aukammtal</b>	<b>Gesundheitsbad mit großer Saunalandschaft</b>
<b>Kaiser-Friedrich-Therme</b>	<b>„römisches“ Jugendstil-Juwel</b>
<b>Neubau Konrad-Adenauer-Ring</b>	<b>zentrales Sport- und Familienbad mit Eissporthalle</b>
Kombibad Kleinfeldchen	innenstadtnahes Sportbad mit Familienbadelementen
Hallenbad Kostheim	Stadtteilbad
<b>Freibad Opelbad</b>	<b>Freibad mit Aussicht</b>
Freibad Maarau	Stadtteil-Freibad mit Schwerpunkt Familie
Freibad Kallebad	Stadtteil-Freibad mit Schwerpunkt Sport und Erholung

Der Schwerpunkt der Angebotsoptimierung sollte dabei auf den vier markierten Standorten liegen, deren Angebot besonders nachfrageorientiert gestaltet ist bzw. gestaltet sein sollte.

Mit dieser Positionierung verknüpfen sich neben Aufgaben der Angebotsgestaltung und Betriebsorganisation sowie der Vermarktung teilweise auch Investitionsmaßnahmen, welche wir auf den folgenden Seiten näher vorstellen werden. Das bestehende Hallenbad an der Mainzer Straße und die Henkell-Kunsteisbahn werden dabei nicht weiter betrachtet, weil deren Betrieb im Status quo aus unserer Sicht so lange fortgeführt werden sollte, bis entweder eine Havarie droht oder die Ersatzneubauten am Konrad-Adenauer-Ring fertiggestellt wurden.

### 3.1. Ganzjahresbäder

#### 3.1.1. Thermalbad Aukammtal



Das Thermalbad Aukammtal sollte als „das“ Wiesbadener Gesundheitsbad mit Saunalandschaft und als eines der Flaggschiffe der Bäderlandschaft positioniert werden. Um dieses Ziel zu erreichen, schlagen wir folgende Maßnahmen vor:

Es sollte eine deutliche Erhöhung der Aufenthaltsqualität im Badebereich angestrebt werden, hierzu dienen vor allem eine differenziertere Gestaltung der Aufenthaltsbereiche (ggf. mit Einhausung eines Teils der Liegeflächen, um dort für mehr Ruhe zu sorgen) und eine verbesserte Visualisierung/Information zum Thermalheilwasser. Hierzu sollten an den Becken große Informationstafeln angebracht werden, auf denen über die Zusammensetzung und die Indikationen des Thermalheilwassers informiert werden. Dabei sollte auch ein Hinweis nicht fehlen, dass die Verfärbungen der Fliesen an den Austrittsdüsen durch die mineralische Zusammensetzung des Heilwassers bedingt sind und kein Zeichen für mangelnde Hygiene in den Becken sind.

Analog zum Badebereich sollte eine deutliche Erhöhung der Aufenthaltsqualität in der Saunalandschaft erfolgen. Im Innenbereich sollten auf der Galerieebene differenzierte Ruhebereiche eingerichtet werden. Das nicht genutzte Bassins im EG sollte aufgegeben und an dieser Stelle der Einbau einer ungewöhnlich gestalteten „Eventsauna“ mit Alleinstellungspotential erfolgen.

Abb.: *Umgestaltung des Innenbereichs im EG durch Einbau einer „Eventsauna“*



Im Zusammenhang mit der Umgestaltung des EG-Bereichs sollte auch der geräuschintensive, zudem falsch platzierte Whirlpool verlegt oder stillgelegt werden.

Die Saunagastronomie sollte ebenfalls deutlich attraktiver gestaltet werden, hierzu können z. B. Loungemöbel und Pflanzinseln als Raumteiler eingesetzt werden.

Der Zugang zum Saunabereich und die Umkleiden und Vorreinigung können mit einigen wenigen Maßnahmen attraktiver und großzügiger gestaltet werden:

Die Fönplätze sollten aus dem Umkleidebereich auf die Galerieebene vor dem Drehkreuz verlagert werden, der freiwerdende Platz kann für zusätzliche Garderobenschränke und Sitzbänke genutzt werden.

In den Duschen sollten schmale Trennwände als Spritzschutz für die Gäste installiert werden, da die Duschköpfe sich in einem sehr geringen Abstand zueinander befinden.

Auch im Außenbereich sollte das Angebot für die Saunagäste erweitert werden. Im Zentrum steht dabei die Errichtung einer (Kelo-Blockhaus-) Sauna mit Panorama-Blick über den Kurpark.

Abb.: Erweiterung des Saunagartens durch Errichtung einer Kelo-Blockhaussauna



Durch einige eher gestalterische und weniger kostenintensive Maßnahmen sollte der Außenbereich, der leider aufgrund der Topographie und der baulichen Gegebenheiten nicht erweitert werden kann, hinsichtlich seiner Aufenthaltsqualität verbessert werden. Als mögliche Maßnahmen schlagen wir vor:

- Eine Neugestaltung der Zugänge zu den Außensaunen, bei der mit großformatigen Foto-Glaswänden die Thematisierung der Saunen bereits von außen deutlicher gemacht wird,
- die Errichtung einer hölzernen Liegeplattform an Stelle des Kiesbeets zur Erweiterung der Aufenthaltszonen,
- eine Aufgabe des Teichs und Schaffung zusätzlicher Flächen für Liegen bzw. ggf. Massagepavillon an dieser Stelle, sowie
- eine Neugestaltung des Gastronomie-Außenbereichs im Saunagarten.

Nicht zuletzt sollten der Eingangsbereich des Thermalbads innen und außen sowie auch die interne und externe Gastronomie ansprechender gestaltet werden.

### 3.1.2. Kaiser-Friedrich-Therme



Die Kaiser-Friedrich-Therme ist sicher das ungewöhnlichste Bad im Portfolio des Eigenbetriebs und eines der schönsten Jugendstilbäder in Deutschland. Es sollte zukünftig als das vermarktet werden, was es tatsächlich auch ist: ein Jugendstil-Juwel im damals üblichen „römischen“ Stil.

Die Therme weist auch das größte Potential hinsichtlich einer touristischen Vermarktung auf, wie auch die mehrsprachigen Einträge in den Bewertungsportalen zeigen. Allerdings wirkt die Verpflichtung zu einem textilfreien Aufenthalt für manche Touristen abschreckend.

Das ursprüngliche Konzept eines irisch-römischen Bades ist in den aktuellen Angeboten nicht mehr konsequent umgesetzt, wurde vielmehr nachfragebedingt durch einige „klassische“ Saunaangebote ergänzt.

Es sind jedoch nur wenige Maßnahmen erforderlich, um einen authentischeren Eindruck zu erwecken und die Aufenthaltsqualität zu verbessern:

- Der Außenbereich vor dem Eingang ist wenig attraktiv gestaltet und vor allem in den Abendstunden im Winterhalbjahr aufgrund einer mangelhaften Beleuchtung eher abschreckend.
- In den Duschen der Vorreinigung fehlen Ablagemöglichkeiten.
- Die vorhandenen modernen Liegestühle (preisgünstige einfache Nachahmungen von Le Corbusiers berühmter LC4-Liege) sind wenig bequem und deren Auflagen sind teilweise bereits zerschlagen, was keinen besonders hochwertigen Eindruck macht. Sie sollten durch differenzierte Ruhemöbel ersetzt werden.
- Vor der Therme sollte von der Fußgängerzone aus mit einer großen Leuchttafel auf dieses besondere Bad hingewiesen werden. Die derzeit vorhandene Werbetafel ist abends nur sehr schwach beleuchtet und fällt daher kaum auf. Zudem sollte der Eingangsbereich der Fassade angestrahlt werden.
- Auch *in* der Kaiser-Friedrich-Therme sollte das Leitsystem optimiert und um Informationen zum Thermalheilwasser ergänzt werden.

- Die Aufenthaltsräume sollten noch stärker voneinander differenziert werden. Vor allem fehlt es, da die Kaiser-Friedrich-Therme keinen Außenbereich aufweist, an wirklichen Kaltluft-Angeboten, die aber gerade nach einem Saunagang aus Gesundheitsgründen erforderlich sind. Hier sollte die Klimatechnik des bestehenden Kaltlufttraums verbessert werden oder aber eine Schneekabine eingebaut werden.
- Der bestehende Sandraum im Untergeschoss wird kaum genutzt. Er sollte daher in einen Raum für Synchronmassagen/Partnermassagen umgewandelt werden oder als Private Spa mit einem Kaiserbad ausgestattet werden.

Abb.: Umgestaltung des Sandraums



- Grundsätzlich sollte der gesamte Wellnessbereich hinsichtlich der Angebotspalette neu organisiert werden. Zur besseren Auslastung sollten die bestehenden „Packages“ ergänzt und optimiert werden. Die MA in diesem Bereich sind entsprechend zu qualifizieren.
- Um das touristische Potential der Kaiser-Friedrich-Therme besser zu erschließen, sollte zumindest versuchsweise an ein bis zwei Tagen in der Woche Textilwellness nach dem Vorbild des ungarischen Rudasbades eingeführt werden.

### 3.1.3. Neubau Hallenbad mit Eislaufarena am Konrad-Adenauer-Ring



Der geplante Ersatzneubau für das bestehende Hallenbad Mainzer Straße am Konrad-Adenauer-Ring (im so genannten Sportpark Rheinhöhe) bietet mit seinem Raumfunktionsprogramm sehr gute Möglichkeiten zu einer im Vergleich zum bestehenden Hallenbad optimierten Gestaltung des organisierten und nicht organisierten Schwimmbetriebs (Schulen/Vereine/Kursanbieter bzw. öffentlicher Badebetrieb).

Das große 50m-Becken mit einer Breite von 25 m wird nach dem Vorbild des Langwasserbades in Nürnberg mit mobilen Wänden in drei 25m-Becken aufgeteilt werden können, so dass sechs Schulklassen gleichzeitig unterrichtet werden können. Ergänzt wird dieses Becken durch ein Nichtschwimmer-/Familienbecken und ein Planschbecken. In einer separaten Halle soll ein Kursbecken mit Hubboden entstehen.

Gleichzeitig ist ein Saunabereich geplant, der auf einer Gesamtfläche von 2.500 m<sup>2</sup> (inklusive Saunagarten) insgesamt acht verschiedene Saunen und Dampfbäder vorsieht. Dabei wird noch diskutiert, ob diese Sauna als Textilsauna positioniert werden soll.

Hinsichtlich der Neubaupläne für den Standort am Konrad-Adenauer-Ring sprechen wir folgende Empfehlungen aus:

Das Thema „Familienbad“ sollte aus unserer Sicht noch verstärkt werden, auch wenn an dieser Stelle kein vollständiges Freizeitbad entstehen soll. Vor allem vor dem Hintergrund, dass es in den bestehenden ganzjährig nutzbaren Bädern in Wiesbaden keine wirklich attraktiven Wasserspiellandschaften für Kinder gibt und dass zudem der Familienbadbereich im Taubertsbergbad in Mainz zukünftig dem dortigen Saunabereich zugeschlagen werden soll, sehen wir sowohl lokal als auch regional eine verstärkte Nachfrage aus dieser Zielgruppe.

Bei einer wünschenswerten verstärkten Ausrichtung zum Familienbad sind aus unserer Sicht noch ergänzende Maßnahmen zur Attraktionssteigerung erforderlich. Um die bestehenden Vorgaben des Ausschreibungsverfahrens nicht in Frage zu stellen, sollte dies innerhalb des vorgesehenen Raumprogramms erfolgen. Wesentliche Maßnahmen aus unserer Sicht sind:

- Die Erweiterung der vorgesehenen Ruhe- und Aufenthaltszonen rund um die Beckenlandschaft. Ein Beispiel hierfür ist die Umgestaltung des Sportbeckens im Bahia Bocholt. Hier wurden mit wenigen Dekorationselementen attraktive Sitznischen geschaffen, die vor allem von Familien gerne angenommen werden:

Abbildung: Verbesserung der Aufenthaltsqualität im Sportbad des Bahia Bocholt



- Die Schaffung zusätzlicher Attraktionen in der geplanten Beckenlandschaft. Um das Sportbecken zu Zeiten, da überwiegend Familienpublikum das neue Hallenbad besucht, für diese Klientel attraktiver zu machen, könnten temporär Spielgeräte eingesetzt werden, etwa im Rahmen von Spielenachmittagen und „Aqua-Olympiaden“. Dabei gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: den Einsatz von aufblasbaren Spielgeräten und den Einsatz eines fest an der Hallendecke installierten Hindernisparcours.

Aufblasbare Attraktionen gibt es in verschiedenen Formen, z. B. als Kletterberg oder Kletterspinne oder auch als variabel zu gestaltender Hindernisparcours.

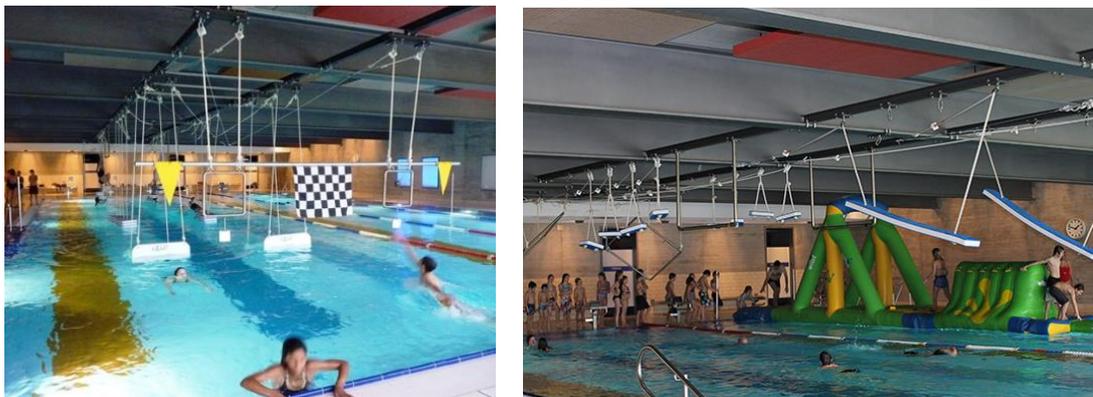
Abbildung: Hindernisparcours mit aufblasbaren Spielgeräten



Eine interessante, in Deutschland bisher kaum verbreitete Alternative stellt ein Parcours dar, der im Europabad Karlsruhe erstmals installiert wurde. Hier werden Lauf-

und Hangel-Elemente mit verschiedenen Schwierigkeitsgraden von der Decke des Sportbades abgehängt. Ist der Parcours nicht in Gebrauch und findet klassisches Bahenschwimmen statt, dann werden die Geräte einfach hochgezogen.

Abbildung: Hindernisparcour mit abgehängten Hindernissen



Beide Varianten einer Attraktivitätssteigerung können mit einem sehr geringen Investitionsaufwand realisiert werden.

Deutlich teurer würde die nachfolgende Maßnahme, deren Realisierung wir dennoch empfehlen:

- Attraktivere Gestaltung des Wasserspielplatzes für Kinder als Alleinstellungsmerkmal.

Statt eines konventionellen und wenig einfallsreichen Standardprogramms für das geplante Planschbecken, wie es bei den meisten Bäderplanungen verwendet wird, sollte eine deutlich aufwändigere und attraktivere Gestaltung dieses Bereichs erfolgen. Dabei soll es nicht Ziel sein, einen Ersatz für ein nicht geplantes Freizeitbad zu schaffen, sondern auf kompakter Fläche ein möglichst komplexes Angebot zu verwirklichen.

Dieses kann sowohl einer individuellen Thematisierung untergeordnet werden, wie das Beispiel aus dem Freizeitbad Atlantis in Herzogenaurach und aus dem Eurothermenresort im österreichischen Bad Schallerbach zeigen.

Abbildung: Thematisierte Kleinkindbereiche



Es kann aber auch aus vorhandenen Gestaltungselementen entsprechender Anbieter zusammengefügt werden, wie Beispiele aus dem Fürthermare in Fürth/Bayern und aus dem Spaßbad Topas im Ferienresort Schloss Dankern belegen:

Abbildung: Spielbereiche Fürthermare und Spaßbad Topas



- Die vorgesehene Saunalandschaft ist aus unserer Sicht zu groß. Dies begründen wir nicht nur damit, dass der geplante Standort und die konzeptionelle Ausrichtung des neuen Hallenbades eigentlich konträr zu einem großen Sauna- und Wellnessbereich sind. Zu berücksichtigen ist hier insbesondere, dass die Stadtwerke Mainz zwischenzeitlich beschlossen haben, die bestehende Saunaanlage im Taubertsbergbad massiv zu erweitern, was angesichts der Attraktivität und Zentralität des dortigen Standorts bedeutet, dass zumindest aus dem Mainzer Stadtgebiet kaum Gäste die neue Saunaanlage im Sportpark Rheinhöhe besuchen werden. Dieser Umstand war zum Zeitpunkt der Erstellung des Bäderkonzeptes noch nicht bekannt, so dass die damalige Besucherpotentialanalyse auf Basis anderer Voraussetzungen erstellt wurde.

Darüber hinaus befürchten wir jedoch auch eine „Kannibalisierung“ innerhalb der Standorte des Eigenbetriebs mattiaqua und sehen vor allem eine Gefahr darin, dass die Saunalandschaft im neuen Bad am Konrad-Adenauer-Ring zu einer Konkurrenz für die bestehende Saunalandschaft im Thermalbad Aukammtal und für die Kaiser-Friedrich-Therme wird. Wir empfehlen daher eine Reduzierung der Flächen und Angebote zugunsten einer Ausweitung der Familienbereiche in dem neuen Hallenbad.

- Grundsätzlich befürwortet wird eine Ausrichtung des neuen Saunabereichs als Textil-Wellnessanlage.

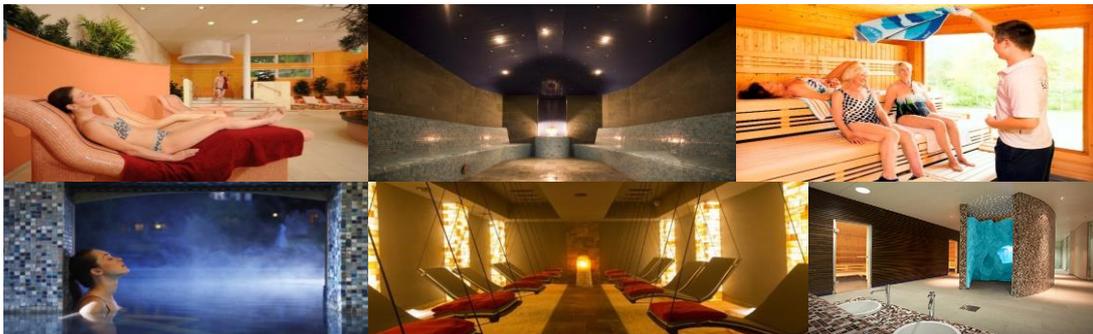
Der Trend zu sogenannten Textil-Wellnessangeboten festigt sich in den letzten Jahren. Hierbei handelt es sich defacto um Saunaangebote, die auf den FKK-Zwang verzichten und in Abgrenzung zur klassischen Sauna nicht als solche bezeichnet werden. Diese Abgrenzung trägt dazu bei, Liebhaber des klassischen Saunierens nicht abzuschrecken und gleichzeitig ein Publikum anzusprechen, das sich bei der starken Hitze in vielen Saunen und der üblichen Nacktheit nicht wohlfühlt. Der Trend baut auf den schon langen bestehenden Textildampfbädern in den Schwimmhallen auf und wird in den letzten Jahren durch mehrere Faktoren verstärkt.

So führt die Internationalisierung der Lebenswelten immer mehr Menschen in unsere Bäder, die einen anderen kulturellen Hintergrund mitbringen und dadurch und einen

anderen Umgang mit Nacktheit gewöhnt sind. Hierbei ist festzuhalten, dass es sich hier nicht nur um Menschen muslimischen Glaubens handelt, sondern schon in vielen, häufig katholisch geprägten, mitteleuropäischen Anrainerstaaten keine FKK-Kultur in der Sauna existiert. Gleichzeitig interessieren sich immer mehr Jugendliche und junge Erwachsene für das Thema Sauna und Wellness, haben aber aufgrund der persönlichen Unsicherheit über den eigenen Körper Hemmungen, FKK-Angebote zu nutzen. Dies spielt umso mehr eine Rolle, je heterogener die Altersstruktur in der gewählten Anlage ist. Der „harte Kern“ der Saunanutzer bevorzugt zwar eindeutig ein klassisches Saunaangebot mit der Verpflichtung, dieses unbekleidet zu nutzen, immer mehr Menschen wollen aber Sauna und Dampfbad besuchen, ohne sich dabei völlig entkleiden zu müssen. Dies betrifft nicht nur, wie man zunächst erwarten würde, das ältere Publikum, sondern gerade auch jüngere Erwachsene.

Im Grunde handelt es sich bei einer Textil-Wellness-Landschaft um eine Mischung aus trockenen und feuchten Warmräumen (Saunen und Dampfbädern) kombiniert mit Wirkstoffbädern, Ruhebereichen und Treatment-Angeboten, wie sie auch einer klassischen Saunalanlage entspricht (daher ist es auch einfach, bei einem Scheitern des Konzepts diese in eine herkömmliche Saunalandchaft zu verwandeln, da keinerlei Umbaumaßnahmen erforderlich sind. Wichtig ist auch hier eine hohe Aufenthaltsqualität.

Abb.: *Impressionen von (Textil)-Wellnessanlagen*



Zu einer vollwertigen Textil-Wellnesslandschaft gehören:

- eine klassische finnische Sauna als Textil-Sauna (Niedrigtemperatur),
- ein Textil-Dampfbad,
- mehrere differenzierte Ruheräume.

Die Trockenluftsauna sollte mit einer Raumtemperatur von 80 °C gestaltet werden. Zusätzlicher Effekt könnte eine passende Beduftung sein. Das Textildampfbad kann als dunkle Grotte gestaltet werden. In die Mitte des Raums könnte eine Gradierwerk-Wand gesetzt werden. Stattet man die Dampfgrotte zusätzlich mit einer Sole-Vernebelung (Microsalt® o.ä.) aus, dann lässt sich das Angebot noch einmal speziell unter dem Gesundheitsaspekt vermarkten.

Der klassische Ruheraum sollte ebenfalls thematisiert werden, damit er als besonders gesundheitsfördernd vermarktet werden kann. Dies kann etwa durch die Installation eines Trinkbrunnens geschehen oder aber durch entsprechende

Ausstattungs-elemente und Materialien, die eine gesundheitsfördernde Wirkung haben. So könnte Zirbenholz eingesetzt werden, dessen ätherische Öle langanhaltend zu riechen sind und die eine beruhigende und schlaffördernde Wirkung haben.

Hinsichtlich des Neubauvorhabens am Konrad-Adenauer-Ring empfehlen wir eine stärkere Ausrichtung als Familienbad und eine Reduzierung der Dimensionen der Saunaland-schaft, eventuell gepaart mit deren Positionierung als Textil-Wellnesseinrichtung.

Die Synergien aus einem gemeinsamen Betrieb von Bad und Sauna einerseits und der neuen Eislaufarena andererseits sollten aus unserer Erfahrung nicht überbewertet. Neben den zweifelsohne vorhandenen technischen Synergieeffekten (Abwärmenutzung, gemeinsame Betreuung etc.) werden die betrieblichen Synergiepotentiale (gemeinsamer Eingangs- und Kassenbereich, gemeinsam betriebene Gastronomie) in der Regel überschätzt, weil aufgrund des sehr unterschiedliche Gästeverhalten sowohl im Normalbetrieb (öffentlicher Eislauf) als auch bei Wettkampveranstaltungen (Zuschauer) die tatsächlichen Synergiepotentiale in der Regel wesentlich geringer ausfallen als prognostiziert.

Daher sollte durchaus auch überprüft werden, ob die Verantwortung für den Betrieb der Eislaufhalle nicht an das Sportamt übertragen werden können und die operative Betriebsführung durch den Eigenbetrieb mattiaqua im Rahmen eines Geschäftsbesorgungsvertrags (gegen Honorar) übernommen wird. Dadurch wird der Eigenbetrieb nicht durch das zu erwartende Defizit aus dem Betrieb der Eisarena (zumindest bei einer Vollkostenrechnung) belastet und kann sein Ergebnis aufgrund des Honorars verbessern.

#### 3.1.4. Kombibad Kleinfeldchen



Das Kombibad Kleinfeldchen wurde in den vergangenen Jahren aufwändig saniert, jedoch weisen das Schwimmerbecken im Freibadbereich und der dortige Kleinkindbereich Sanierungs- und Attraktivierungsbedarf auf. Analog zum Bäderkonzept empfehlen wir eine Fortführung des Betriebs als Kombibad. Die Saunalandschaft sollte aus wirtschaftlichen Gründen nicht saniert und reaktiviert werden.

#### 3.1.5. Hallenbad Kostheim



Das Hallenbad Kostheim ist als Stadtteilbad positioniert und sollte in dieser Funktion auch weiterbetrieben werden. Der im Bäderkonzept festgestellte Sanierungsstau ist sukzessive dem Sanierungsplan des Eigenbetriebs folgend zu beseitigen.

Die Sauna ist eine typische Stammgästesauna mit sehr geringem Zuspruch und müsste aus wirtschaftlichen Gründen eigentlich geschlossen werden. Da sie in Teilen in den vergangenen Jahren jedoch saniert wurde, empfehlen wir eine Fortführung des Saunabetriebs als kostengünstige Alternative zu den anderen Standorten des Eigenbetriebs. Treten jedoch Havarie-Gefahren auf oder ist ein erhöhter Sanierungsaufwand feststellbar, sollte der Saunabereich ersatzlos geschlossen werden. Wird im neuen Hallenbad am Konrad-Adenauer-Ring eine Saunalandschaft in der derzeit geplanten Dimensionierung realisiert, so ist eine Schließung der Sauna im HB Kostheim zumindest zu prüfen.

## 3.2. Freibäder

### 3.2.1. Freibad Opelbad



Das Opelbad stellt nicht nur aufgrund seiner exponierten Lage am Südhang des Nerobergs (mit Panoramablick über Wiesbaden) sondern auch aufgrund seiner Architektur im Stil der Neuen Sachlichkeit eine Ausnahme in der Wiesbadener Freibäder-Landschaft dar. Es wurde 2018 aufwändig saniert und bietet nunmehr ideale Voraussetzungen für eine hochwertigere Positionierung des Angebots. Da diese jedoch in einem engen Zusammenhang mit dem verpachteten Gastronomiebetrieb steht (z. B. bei der Durchführung von Abendevents) sind die tatsächlichen Entwicklungspotentiale aus unserer Sicht eher eingeschränkt. Wir empfehlen in erster Linie Angebotsoptimierungen, die nicht mit einem investiven Aufwand verbunden sind:

- Die Sauna sollte mittelfristig geschlossen werden, stattdessen sollten regelmäßige kostenlose Animationsangebote (Wassergymnastik, Yoga etc.) stattfinden, die die im Vergleich zu den anderen Freibädern höheren Eintrittspreise rechtfertigen.
- Es sollte in der Saison 2019 der Versuch gestartet werden, gemeinsam mit dem Pächter der Gastronomie regelmäßige Events für Erwachsene anzubieten, etwa
  - „Mondscheinbaden“ mit Illumination und Livemusik,
  - „Chill-Out-Sonntag“ mit DJ und Cocktailbar,
  - „Baden im Licht“ mit abendlichen Illuminationen und Filmprojektionen.

### 3.2.2. Freibad Kallebad



Das Freibad Kallebad wurde saniert und befindet sich entsprechend in einem guten baulichen Zustand. Die Anlage ist sehr gepflegt. Das Grundstück bietet eigentlich gute Entwicklungspotentiale, jedoch hat man sich z. B. bei der Suche nach geeigneten Flächen für den Ersatzneubau HB Mainzer Straße gegen dieses Areal entschieden, weil es sich in direkter Nähe zur Autobahn befindet (Lärmemission). Dennoch empfehlen wir, das FB Kallebad verstärkt in Richtung Sport- und Erholungsbad zu positionieren und hierfür folgende Maßnahmen durchzuführen:

- Erweiterung der Sportangebote auf der Liegewiese durch einen Trainingsparcour für Erwachsene,
- regelmäßige kostenlose Aquafitness-Angebote für die Gäste (vor allem zur besseren Auslastung bei Schwachlastzeiten Mo bis Fr vormittags),
- Durchführung sportorientierter Events, z. B. „Schnuppertauchen“ und „Aqualympics“.

### 3.2.3. Freibad Maarau



Das Freibad Maarau weist vor allem im Gebäudetrakt und bei den beiden Kinder-Planschbecken Sanierungs- und Attraktivierungsbedarf auf. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Anlagenteile unter Denkmalschutz stehen.

Das Freibad Maarau sollte gezielt zum Freibad für Familien ausgebaut werden. Zur Erreichung dieses Ziels sind folgende Maßnahmen erforderlich:

- Sanierung und Attraktivierung der beiden Planschbereiche für Kinder, die (soweit der Denkmalschutz dies zulässt) mit weiteren Attraktionen sowie mit Textilsegen bzw. Schirmen als Sonnenschutz auszustatten sind.
- Ergänzend sollten ein attraktiver Wasserspielplatz, ein Matschplatz und ein Trockenspielfeld, ggf. auch eine kleine Rutschen-Anlage geschaffen werden.

Abb.: „Spraypark“ und Rutschen-Anlage



- Neben den baulich-investiven Maßnahmen sind regelmäßige Wasser-Spielnachmittag und Familien-Olympiaden sowie Highlight-Veranstaltungen wie „Aqua-Kino-Nächte“ oder ein Sommer-Ferienprogramm vorstellbar. Aufblasbare Spielgeräte, die für das neue HB am Konrad-Adenauer-Ring angeschafft werden sollten, könnten in der Freibadsaison auch hier eingesetzt werden.

## 3.2. Sonstige Einrichtungen des Eigenbetriebs

### 3.3.1. Freizeitgelände „Unter den Eichen“



Das historische Luft- und Sonnenbad („Lufti“) ist als Denkmal und gelebtes Dokument einer von der Reformbewegung zu Beginn des 20. Jahrhunderts geprägten Freizeitkultur unbedingt erhaltenswert, auch wenn die Nachfrage, ablesbar an den Besucherzahlen, stetig nachgelassen hat.

Da eine Übertragung der Betriebsverantwortung an einen Verein oder einen privaten Pächter ein eher theoretisches Konstrukt ist, sollte geprüft werden, ob der Betrieb des Luft- und Sonnenbades nicht aus der Verantwortung des Eigenbetriebs in die Verantwortung des Grünflächenamts übergehen könnte, da es sich um eine eher parkähnliche als um eine (frei-)badähnliche Einrichtung handelt.

Ist dies nicht möglich, so sollte das Luft- und Sonnenbad weiterhin unter dem Primat einer kostenorientierten Betriebsführung in der unternehmerischen Verantwortung des Eigenbetriebs *mattiaqua* bleiben, solange die Besucherzahlen in Relation zur Entwicklung der Aufwendungen dies einigermaßen rechtfertigen.

### 3.3.2. Freizeitgelände Rettbergsauen



Das Freizeitgelände Rettbergsauen ist zunächst hinsichtlich seiner beiden Standorte differenziert zu betrachten.

Das Gelände in Biebrich hat den Charakter eines Vereinsgeländes und wird von Dauercampern belegt. Deren Vereinsheim mit der entsprechenden Infrastruktur ist nicht öffentlich zugänglich. Eine öffentliche Nutzung des Geländes beschränkt sich auf Spaziergänger, welche von der Fähren-Anlegestelle in Biebrich zunächst zur Anlegestelle neben dem Vereinsheim fahren und von dort zur Anlegestelle Schierstein laufen oder umgekehrt. Aus unserer Sicht ist es nicht vertretbar, dass die Grünpflege des überwiegend von den Dauercampern genutzten Areals in der Verantwortung des Eigenbetriebs mattiaqua erfolgt und dessen Haushalt belastet.

Auch das Freizeitgelände Schierstein wird vorwiegend von Dauercampern genutzt. Hier besteht jedoch noch ein nur begrenzt bewirtschafteter, inzwischen kostenfreier Zeltplatz der Stadt Wiesbaden mit einem dazugehörigen Funktionsgebäude (mit Duschen und WCs), in das auch ein verpachtetes Bistro/Café integriert ist. Bei schönem Wetter wird der angrenzende tote Arm des Rheins von Bootfahrern zum Anlegen und von Familien mit Kindern zum Sandspielen und Planschen genutzt. Mit Ausnahme der sehr geringen Pacht für das Café werden auf dem Freizeitgelände Rettbergsauen an beiden Standorten keine Einnahmen erzielt. Der Fährbetrieb, der zumindest derzeit die einzige Zugangsmöglichkeit für das Areal darstellt (außer für Bootsbesitzer) wird aufgrund der geringen Nachfrage von mattiaqua bezuschusst, um überhaupt aufrechterhalten werden zu können.

Die wesentlichen Aufgaben, die auf dem Freizeitgelände durch kostenintensive fremdvergebene Leistungen im Auftrag des Eigenbetriebs verrichtet werden, sind Baum- und Grünpflegeaufgaben und Reinigungsarbeiten in den Gebäuden (mit Ausnahme des Vereinsheims).

Wir empfehlen daher, die Verantwortung für den Betrieb des Freizeitgeländes Rettbergsauen an das Grünflächenamt Wiesbaden zu übertragen, da dieses eher den Charakter eines Parks bzw. eines Naherholungsgebiets hat und nicht den Charakter einer (Frei-)Badanlage.

### 3.4. Maßnahmenkatalog Angebotsoptimierung „mattiaqua 2030“

Um den Eigenbetrieb unter der Devise „mattiaqua 2030“ zukunftsfähig aufzustellen, sind neben den Optimierungsmaßnahmen in der Betriebsorganisation auch einige (überwiegend mit Investitionen verbundene) Maßnahmen zur Angebotsoptimierung erforderlich. Diese seien nachfolgend zusammengefasst:

Tab.: Maßnahmen zur Angebotsoptimierung des Eigenbetriebs mattiaqua

Thermalbad Aukammtal		
Art der Maßnahme	Realisierung	Schätzung Finanzbedarf
Optimierung des Leitsystems mit Informationstafeln zur Zusammensetzung und zu den Indikationen des Thermalheilwassers	kurzfristig	15.000 €
Attraktivierung des Eingangsbereichs und der externen und internen Badgastronomie	mittelfristig	50.000 €
Erhöhung der Aufenthaltsqualität im Badebereich mit neuer Bestuhlung, akustischer Trennung der Ruhebereiche und optischer Aufwertung durch Pflanzinseln	mittelfristig	80.000 – 100.000 €
Umgestaltung des Saunazugangs, der Umkleiden und der Vorreinigung	mittelfristig	20.000 €
Neugestaltung des Sauna-Innenbereichs im EG mit Einbau einer Eventsauna und Umnutzung des Whirlpools	mittelfristig	200.000 – 400.000 €
Neugestaltung der Ruhogalerie im OG mit Attraktivierung der Saunagastronomie	mittelfristig	60.000 – 100.000 €
Errichtung einer (Kelo)-Panoramasauna im Saunagarten	mittelfristig	250.000 – 350.000 €
Attraktivierung des Saunagartens mit Schaffung zusätzlicher Liegeflächen durch Umwandlung des Teichs und des Kiesbeetes sowie Neugestaltung der Zugänge zu den Außensaunen	mittelfristig	80.000 – 100.000 €
Kaiser-Friedrich-Therme		
Art der Maßnahme	Realisierung	Schätzung Finanzbedarf
Attraktivierung des Außenbereichs vor dem Eingang mit Leuchtwerbung und verändertem Beleuchtungskonzept	mittelfristig	50.000 – 80.000 €
Austausch der Ruhemöbel und Ersatz durch differenziertere Liege- und Sitzmöglichkeiten	kurzfristig	40.000 – 80.000 €
Optimierung des Leitsystems mit Informationen zum Thermalheilwasser und Vorgaben zur richtigen Abfolge bei der Nutzung der Warmlufträume, Dampfbäder und Becken	kurzfristig	20.000 €
Differenzierte Gestaltung der Aufenthaltsräume und Einbau	mittelfristig	60.000 – 120.000 €

einer wirkungsvolleren Klimaanlage bzw. einer Schneekabine		
<b>Kaiser-Friedrich-Therme</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Umgestaltung des Sandraums in ein „Kaiserbad“ o.ä.	mittelfristig	20.000 – 30.000 €
Neuorganisation des Wellnessbereichs und der Angebotspakete	kurzfristig	2.000 € (für Werbemittel)
Versuchsweise Einführung von ein oder zwei Textil-Wellness-tagen zur besseren Erschließung des touristischen Potentials	kurzfristig	10.000 – 20.000 € (für Werbemaßnahmen)
<b>Neues Hallenbad am Konrad-Adenauer-Ring</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Prüfung der Option, durch attraktivere Gestaltung der Familienbadbereiche ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen	kurzfristig	keiner
Prüfung der Option, die Saunaf Flächen zu reduzieren, um den internen Wettbewerbsdruck für die bestehenden Saunanlagen des Eigenbetriebs zu reduzieren	kurzfristig	keiner
Ggf. Reduzierung und Umwidmung des Saunaangebots in Richtung Textil-Wellness	mittelfristig	Einsparpotential je nach Umfang zwischen 1 und 3 Mio. €
Ggf. Attraktivierung des Familienbadbereichs im Rahmen des bestehenden Raumfunktionsprogramms	mittelfristig	1 bis 1,5 Mio. €, zu finanzieren aus den Einsparungen im Saunabereich
Anschaffung eines mobilen Hindernis-Parcours für das Sportbecken	mittelfristig	50.000 bis 80.000 €
alternativ: Anschaffung eines aufblasbaren Hindernis-Parcours	mittelfristig	20.000 bis 25.000 €
Prüfung, ob der Betrieb der Eislaufhalle gegen Honorar und im Rahmen eines Management- oder Geschäftsbesorgungsvertrags erfolgen kann	kurzfristig	Einsparungen durch Vermeiden des unternehmerischen Risikos aus dem Betrieb
<b>Kombibad Kleinfeldchen</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Fortführung des Betriebs im Status quo ohne Reaktivierung der Sauna	kurzfristig	neutral
<b>Hallenbad Kostheim</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Fortführung des Betriebs im Status quo unter Beibehaltung des Saunaangebots bis zur Notwendigkeit umfangreicherer	kurzfristig	neutral

Sanierungsmaßnahmen		
<b>Freibad Opelbad</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Schließung der Saunakabine und ersatzweise Angebot von gesundheitsorientierten Animationen wie Wassergymnastik und Yoga	Sommer-saison 2019	neutral
Erstellen eines Eventprogramms in Kooperation mit dem Restaurantpächter	Sommer 2019	10.000 – 15.000 € (für Anlaufwerbung und Programmgestaltung)
<b>Freibad Kallebad</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Fortführung des Betriebs im Status quo mit stärkerer Positionierung als Sportfreibad und entsprechenden Angeboten (kostenlose Wassergymnastik etc.)	Sommer 2019	2.000 € (für Anlaufwerbung)
Erweiterung der Sportangebote auf der Liegewiese durch einen Trainings-Parcours für Erwachsene	mittelfristig	15.000 – 20.000 €
<b>Freibad Maarau</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Sanierung und Attraktivierung der beiden Kinder-Planschbecken	mittelfristig	200.000 – 260.000 €
Errichtung eines Sprayparks oder einer Rutschen-Anlage	langfristig	400.000 – 900.000 €
Planung und Durchführung von Veranstaltungen zur verstärkten Positionierung als Familien-Freibad	Sommer 2019	5.000 – 8.000 € (für Anlaufwerbung und Programmgestaltung)
<b>Freizeitgelände „Unter den Eichen“</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Prüfung, ob eine Übertragung an das Grünflächenamt möglich ist, ggf. Umsetzung der Übertragung	kurzfristig	keiner (ggf. Einsparung)
alternativ: Fortführung des Betriebs im Status quo	Sommer 2019	neutral
<b>Freizeitgelände Rettbergsauen</b>		
<b>Art der Maßnahme</b>	<b>Realisierung</b>	<b>Schätzung Finanzbedarf</b>
Prüfung, ob eine Übertragung an das Grünflächenamt möglich ist, ggf. Umsetzung der Übertragung	kurzfristig	keiner (ggf. Einsparung)
alternativ: Fortführung des Betriebs im Status quo	Sommer 2019	neutral

#### 4. Wirtschaftlichkeit und Fazit

Eine wirklich belastbare Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu den vorgeschlagenen Maßnahmen ist aufgrund von deren Komplexität und der Abhängigkeit vom Zeitpunkt und Umfang der realisierten Maßnahmen nicht möglich und erst dann sinnvoll, wenn hierzu konkrete Entscheidungen getroffen wurden.

Nimmt man den Wirtschaftsplan 2018 und 2019 zur Grundlage und schreibt diesen defensiv mit einer Ergebnisverschlechterung von -2,5% aufgrund der steigenden Kosten (Energie, Personal etc.) bis 2025 linear fort, dann wird sich das operative Ergebnis (ohne Abschreibungen) wie folgt entwickeln:

Tab.: *Lineare Fortschreibung des operativen Ergebnisses 2019 bis 2025 (ohne Abschreibungen)*

2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
9.851.000 €	10.097.275 €	10.349.707 €	10.608.450 €	10.873.661 €	11.145.502 €	11.424.140 €

Bei dieser sehr vorsichtigen Betrachtungen wurden Effekte wie mögliche Einnahmeverluste bei einer aufgrund von Havarie-Gefahr möglichen vorzeitigen Schließung des HB Mainzer Straße nicht berücksichtigt. Ebenfalls nicht berücksichtigt ist der bereits erfolgte Verzehr des Eigenkapitals des Eigenbetriebs mattiaqua, der unter Berücksichtigung der Maßgaben aus der Doppik einer entsprechenden haushaltsrechtlichen Würdigung bedarf. Entsprechend wird sich der jährliche Zuschussbedarf für die Aufrechterhaltung des Betriebs in den Wiesbadener Bädern deutlich erhöhen, wenn keine Maßnahmen zur Steigerung der Besucherzahlen und der damit verbundenen Umsätze erfolgen.

Wirtschaftliche Effekte aus der Umsetzung der Optimierungsvorschläge in der Organisation des Betriebs können nur grob geschätzt werden:

Tab.: *Mögliche positive Effekte aus der Umsetzung der Organisationsoptimierung (Schätzung)*

Maßnahme	Optimierungspotential
Überprüfung des Personaleinsatzes und Optimierung der Schichtplanung	250.000 – 400.000 €
Steigerung der Umsätze durch optimiertes Eintrittstarifsystem	400.000 – 800.000 €
Steigerung der Umsätze durch eine Erhöhung der Besucherzahlen aufgrund optimierter Marketingaktivitäten (im ersten Jahr der Umsetzung)	150.000 – 300.000 €
Partielle Anpassung der Nutzungsentgelte an die realen Betriebskosten pro Bahnstunde	?

Hinsichtlich der Angebotsoptimierung ist darauf hinzuweisen, dass die Effekte daraus erst mittel- bis langfristig greifen werden und dass zudem die Kapitalkosten (AfA und

Verzinsung) aus den hierfür erforderlichen Investitionsmaßnahmen ebenso gegenzurechnen sind wie mögliche Steigerungen der Betriebskosten aufgrund neuer Angebotselemente.

Unabhängig von den anstehenden und im Wirtschaftsplan bereits „eingepreisten“ Sanierungsmaßnahmen und der Vorbereitung der Neubaumaßnahme am Konrad-Adenauer-Ring ist für die von uns ermittelten Attraktivierungsmaßnahmen folgender Finanzierungsbedarf erkennbar.

Tab.: *Finanzierungsbedarf zur Umsetzung der Angebotsoptimierung (Schätzung)*

Standort	Investitionsbedarf
Thermalbad Aukammtal	755.000 – 1.135.000 €
Kaiser-Friedrich-Therme	202.000 – 352.000 €
Neues Hallenbad am Konrad-Adenauer-Ring	1.070.000 – 1.605.000 € (ggf. Einsparpotential aus Reduzierung Saunaangebot = -1.000.000 bis – 3.000.000 €)
Freibad Opelbad	10.000 – 15.000 €
Freibad Kallebad	17.000 – 20.000 €
Freibad Maarau	605.000 – 1.168.000 €
<b>GESAMT</b>	<b>2.659.000 – 4.295.000 €</b>

Den Belastungen aus dem Investitionsbedarf steht ggf. eine Einsparung bei den Investitionen für den Neubau am Konrad-Adenauer-Ring gegenüber, falls dort das Saunaangebot deutlich reduziert wird.

Bei einer angenommenen linearen Abschreibung in Höhe von 4 % p.a. und einer Verzinsung des eingesetzten Kapitals in Höhe von 2,5 % p.a. ergeben sich je nach Umfang der durchgeführten Maßnahmen Kapitalkosten in Höhe von -172.835 € bis 279.175 € p.a.

Diese lassen sich auch ohne eine Angebotsreduzierung beim geplanten Neubau einer Saunalandschaft am Konrad-Adenauer-Ring aus den dargestellten Einsparpotentialen bzw. Möglichkeiten einer Ergebnisverbesserung aus der Organisationsoptimierung darstellen.

Legt man die Besucherzahlen aus dem Jahr 2016 und die damals erzielten durchschnittlichen Pro-Kopf-Umsätze aus den Eintrittserlösen in Höhe von 4,90 € (über alle Standorte) zugrunde, dann genügt je nach angesetzten Kapitalkosten bereits eine Steigerung der Gesamtbesucherzahlen um 3 bis 4,5 % zu deren Deckung. Angesichts der Tatsache, dass die Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials ergab, dass dieses derzeit bei Weitem nicht ausgeschöpft wird, sind diese prozentualen Steigerungen als machbar, in Wirklichkeit sogar als eher zu niedrig angesetzt, zu bewerten.

Hinsichtlich der Umsetzung der Ergebnisse aus der Organisationsuntersuchung empfehlen wir als wesentliche nächste Schritte:

Als Maßnahmen zur Organisationsoptimierung:

- Den Aufbau bzw. die Optimierung aller erforderlichen Controllinginstrumente, vor allem hinsichtlich des Personaleinsatzes und der betrieblichen Kennziffern,
- Eine generelle Überprüfung und Optimierung des Personaleinsatzes durch Anpassung der Rahmendienstpläne und Schichtpläne,
- Eine Aktualisierung des Organigramms mit Etablierung der „2. Führungsebene“,
- Die Einführung eines MA-Handbuch für alle Beschäftigten (in Ergänzung zum Betriebsbuch, welches pro Standort nur 1x existiert),
- Aufbau einer Marketingabteilung und einer Marketingstrategie mit Vorgaben zur Umsetzung, Budgetierung und konkreter Jahresplanung.

Als Maßnahmen zur Angebotsoptimierung

- Die Konzentration auf den Ausbau und die Vermarktung der Flaggschiff-Bäder mit besonderem Augenmerk auf das Thermalbad Aukammtal und die Kaiser-Friedrich-Therme sowie die Umsetzung der Vorschläge zur optimierten Angebotsgestaltung,
- Nutzung der Chance, das neue Hallenbad am Konrad-Adenauer-Ring als wirklich attraktives Familienbad zu gestalten und damit ein Alleinstellungsmerkmal in der regionalen Bäderlandschaft zu schaffen, gleichzeitig Prüfung der Dimensionierung der geplanten (Textil-)Saunalandschaft unter dem Aspekt einer drohenden Kannibalisierung der bereits bestehenden Sauna- und Wellnessangebote an den anderen Standorten des Eigenbetriebs (v.a. Thermalbad Aukammtal und Kaiser-Friedrich-Therme),
- bei den anderen Standort Konzentration auf die Erfordernisse der kommunale Daseinsvorsorge (kostenorientierter Betrieb) und Optimierung der Vermarktung durch eine unterschiedliche Positionierung,
- Trennung von den Nebenbetrieben, die keine bzw. kaum Einnahmen generieren, aber vergleichsweise hohe Kosten verursachen (soweit möglich).

## 5. Anhang: Beantwortung des Fragenkatalogs

Der Aufgabenstellung für die Organisationsuntersuchung lag ein konkreter Fragenkatalog zugrunde. Nachfolgend soll versucht werden, diese Fragen möglichst knapp und dennoch mit der gebotenen Präzision zu beantworten. Auf die detaillierteren Ausführungen in den entsprechenden Kapiteln der Organisationsuntersuchung sei verwiesen.

### **Kurze IST-Analyse der Aufgaben und Leistungen (Darstellung der Leistungsbeziehungen).**

Hier sei auf das entsprechende Kapitel in der Organisationsuntersuchung verwiesen.

### **Inwiefern ist die derzeitige Organisationsstruktur des Eigenbetriebs mattiaqua geeignet, den in § 1 der Betriebssatzung mattiaqua genannten Zweck des Eigenbetriebs zu erfüllen: „Zweck des Eigenbetriebs ist die Förderung der öffentlichen Gesundheitspflege sowie des Sports“?**

Hinsichtlich der Organisationsstruktur: ja, Satzungszweck ist erfüllt

(eine Anpassung des Organigramms nach Berufung des zweiten Betriebsleiters und ggf. Änderung der Struktur nach den Vorschlägen aus dieser Untersuchung ist noch vorzunehmen)

Hinsichtlich der Angebotsstruktur: ja, Satzungszweck ist erfüllt

### **Sind die dem Wirtschaftsplan zugrunde liegenden Eintrittspreise und Deckungsbeiträge angemessen und entsprechen diese der Struktur vergleichbarer Bäderbetriebe? Welche Eintrittspreise und Deckungsbeiträge werden bei Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als angemessen erachtet? Sind die beabsichtigten Maßnahmen wirtschaftlich sinnvoll?**

### **In welcher Höhe werden die heutigen Eintrittspreise/Nutzungsentgelte für Schulen und Vereine als marktkonform und betriebswirtschaftlich angemessen erachtet.**

Eintrittstarife öffentlicher Badebetrieb:

Eine Preisanpassung ist zwingend erforderlich. Die aktuellen Preise sind seit 1. 1. 2013 nicht an die Kostenentwicklung angepasst worden. Im entsprechenden Kapitel werden grundsätzliche Änderungen auch in der Struktur des Eintrittstarifsystems und in der Art und Höhe der Rabattierungen empfohlen.

Schul-, Vereins- und Kursbetrieb:

Erlöse aus diesem Segment werden im Wirtschaftsplan nicht detailliert abgebildet, hinsichtlich der Marktkonformität ist keine allgemeingültige Aussage möglich, da diese Positionen in der Regel nicht nach wirtschaftlichen, sondern nach schul- und sportpolitischen Gesichtspunkten gestaltet werden; hinsichtlich der Frage, ob die Entgelte wirtschaftlich

angemessen sind, ist die Antwort ein klares Nein, auch hier ist eine Anpassung erforderlich.

**Bestehen erweiterte Ertragspotentiale bei mattiaqua und wie wirken sich diese gegebenenfalls auf den Betriebskostenzuschuss aus?**

Grundsätzlich ja, wobei im Fokus zunächst die stärker wirtschaftliche Ausrichtung des Kerngeschäfts (Anpassung der Eintrittstarife und Nutzungsentgelte, Steigerung der Besucherzahlen und Aufenthaltsdauer durch Attraktivierung...) stehen sollte.

Optimierungspotentiale im Rahmen bestehender und neuer Profitcenter sehen wir unter anderem:

- in einem Ausbau der Wellnessangebote in der Kaiser-Friedrich-Therme sowie einer Optimierung der dortigen Gastronomie,
- in einer Angebotserweiterung in der Saunalandschaft des Thermalbads Aukammtal,
- in der Schaffung eines Alleinstellungsmerkmal beim Neubau des Hallenbads am Konrad-Adenauer Ring durch Stärkung des Familienthemas,
- in einer verstärkten Vermarktung von Gutscheinen und Packages (Online-Shop mit direkter Buchungsmöglichkeit für Treatments) sowie einer Intensivierung von Cross-Promotion-Aktivitäten,
- in ergänzenden Angeboten wie Durchführung von Kindergeburtstagen und sonstigen Events.

**Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Umnutzung von öffentlichen Bädern in reine Schul- und Vereinsbäder in Wiesbaden? Können daraus bedarfsgerechte Einsparpotentiale identifiziert werden? Ergäben sich hierbei auch umsatzsteuerliche-/ertragssteuerliche Nachteile-/Konsequenzen für den Eigenbetrieb?**

Eine Umwidmung der ganzjährig nutzbaren Bäder in reine Schul- oder Vereinsbäder ist aus unserer Sicht nicht sinnvoll, da diese dann das Ziel einer stadtteilgerechten Versorgung nicht mehr erfüllen. Zudem sind die bestehenden Hallenbäder – ähnlich wie die Freibäder – zu groß und vor allem in der Nutzung durch verschiedene Gruppen zu komplex, um die Verantwortung einem einzelnen Verein zu übertragen. Dies führt erfahrungsgemäß zu erheblichen Konflikten, wenn andere Vereine das jeweilige Bad mitnutzen wollen.

Schulschwimmbäder sind nur dann von Schulen selbst sinnvoll zu betreiben, wenn diese als Lehrschwimmbekken direkt in das Schulgebäude integriert sind. Sie sind grundsätzlich hinsichtlich der Qualität der technischen Betreuung kritisch zu betrachten.

Wirtschaftliche Effekte bestehen im Wesentlichen aus einer Reduzierung der Personalkosten durch Einschränkung des öffentlichen Badebetriebs und Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern. Entsprechende Effekte in einem geringeren Umfang lassen sich auch im Betrieb durch mattiaqua erzielen, wenn die Nutzungsfenster für die Öffentlichkeit

eingeschränkt werden und im nichtöffentlichen Betrieb konsequent die Verantwortung für die Becken- und Wasseraufsicht bei den Schulen bzw. Vereinen oder Kursanbietern liegt. Allerdings ist die derzeit praktizierte umfangreiche Parallelnutzung auch ein Alleinstellungsmerkmal der Wiesbadener Bäder.

**Ist der derzeitige Personaleinsatz sachgerecht und notwendig? Welcher Personaleinsatz wird bei Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als sachgerecht und notwendig erachtet?**

Der Personaleinsatz erfüllt grundsätzlich die Anforderungen der genannten Normen und Richtlinien, ist jedoch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit optimierungsbedürftig. Entsprechende Vorschläge zu einem effizienteren Personaleinsatz unter Einhaltung aller Vorschriften werden im Organisationsgutachten gemacht und betreffen vor allem die Überprüfung der Rahmendienstpläne und der Schichtpläne.

**Welche Maßnahmen sind im Sinne einer nachhaltigen Instandhaltungsstrategie zu ergreifen und wie sind diese im Wirtschaftsplan zu berücksichtigen –inklusive einer Darstellung des Investitionsbedarfes über die nächsten 10 Jahre aus der bereits bekannten, planmäßigen Abnutzung des Anlagevermögens (Reinvestitionsbedarf)?**

Zur Umsetzung der wesentlichen Optimierungsvorschläge ist ein zusätzlicher Investitionsbedarf von ca. 2,7 bis 4,3 Mio. € erkennbar, der ggf. durch Einsparungen bei der Dimensionierung der Saunalandschaft im Neubau des Hallenbades am Konrad-Adenauer-Ring kompensiert werden kann. Eine Ermittlung des Gesamt-Investitionsbedarfs auf Basis des bestehenden Sanierungsplans, des Neubauvorhabens Sport- und Familienbad und der von der con.pro GmbH vorgeschlagenen Attraktivierungen und Neupositionierungen erfolgt sinnvollerweise erst nach Vorliegen einer Kostenschätzung nach DIN 276 durch ein Planungsbüro.

**In welcher Höhe wird ein Betriebskostenzuschuss mit und ohne Umsetzung der unter dem Titel Bäderkonzept beabsichtigten Maßnahmen als notwendig erachtet?**

Hier sei auf die Ausführungen zur Wirtschaftlichkeit auf den Seiten 89 und 90 verwiesen.

**Wie wirken sich die nicht-bäderspezifischen Aufgaben des Eigenbetriebes mattiaqua auf dessen wirtschaftliche Situation aus? Welche Auswirkungen hätte eine Anpassung der Betriebssatzung (ohne Freizeiteinrichtungen und Thermalwasserquellen) auf die Ertragsituation von mattiaqua? Welche Alternativträger (anstelle mattiaqua) könnten für den Betrieb dieser Einrichtungen in Frage kommen?**

Insgesamt wird der Kernbetrieb jährlich wie folgt durch die Nebengeschäfte belastet:

▪ Freizeitgelände Rettbergsauen:	- 126 T€
▪ Freizeitgelände Unter d. Eichen:	- 148 T€
▪ Kunsteisbahn:	- 380 T€
▪ <u>Quellenbetrieb:</u>	<u>- 131 T€</u>
GESAMT	- 785 T€

Hinzu kommen allgemeine Kosten aus dem Overhead. Aus unserer Sicht ist es wünschenswert, die Nebengeschäfte aus dem Betrieb der Freizeitgelände auszugliedern und anderen städtischen Einrichtungen zu übertragen (siehe Vorschlagsliste Optimierungsmaßnahmen). Beim Neubau der Eislaufarena wäre eine Betriebsführung durch mattiaqua im Rahmen eines Management- oder Geschäftsbesorgungsmodell wirtschaftlich optimal.

#### **Analyse (Make or Buy) der folgenden Bereiche:**

- a. Kaiser-Friedrich-Therme: Wellnessbereich und Gastronomie,**
- b. Grundsatzvergleich: Einsatz Fremdpersonal vs. Eigenpersonal,**
- c. Betreuung IT- Kassensystem (bisher Triwicon).**

#### Wellnessbereiche und Gastronomie

- Kaiser-Friedrich-Therme: trotz problematischer räumlicher Einschränkungen werden in dem Gutachten Optimierungsmöglichkeiten für beide Bereiche aufgezeigt, wobei wir hier weiterhin von einem Eigenbetrieb ausgehen,
- Thermalbad Aukammtal: hier sind beide Bereiche verpachtet; Optimierungsmöglichkeiten bestehen nur im Rahmen einer Neugestaltung der Pachtverträge.

#### IT-Kassensystem

Die Sinnhaftigkeit dieser Frage erschließt sich uns nicht, sofern nicht die Idee eines Leasingmodells bei der Anschaffung des Kassensystems dahintersteht. Hierzu ist jedoch keine generelle Aussage möglich, da eine Bewertung von einer konkreten Ausgestaltung eines Angebots abhängig ist.

#### Einsatz Eigenpersonal vs. Personaldienstleister

Wir empfehlen grundsätzlich den Einsatz eigener MA (vor allem in der Becken- und Wasseraufsicht), wobei der ganzjährig erforderliche Personalstamm in der Sommersaison durch Saisonkräfte in Voll- und Teilzeit ergänzt werden soll (sofern diese überhaupt verfügbar sind). Bedarfsspitzen sollten mit der Hilfe von Personaldienstleistern abgedeckt werden, wobei hier zwingend auf die erforderliche Qualifikation und Kompetenz der MA hinzuweisen ist.

Eine Ausnahme stellt für uns nur das Thema Reinigung dar. Für die Durchführung der wöchentlichen Grundreinigung hat sich der Einsatz von externen Firmen als vorteilhaft erwiesen, die tägliche Unterhaltsreinigung während des laufenden Betriebs sollte wiederum durch eigene MA erfolgen.

#### **Welche wirtschaftlichen Effekte lassen sich durch die Schaffung exklusiver Alleinstellungsmerkmale in den Bädern/Thermen erreichen?**

Die wesentlichen Potentiale und Positionierungsmöglichkeiten werden in dem Gutachten aufgezeigt (siehe Kap. Angebotsoptimierung); wir empfehlen, den Fokus dabei auf folgende Maßnahmen zu legen:

- Angebotsoptimierung Thermalbad Aukammtal (Bad, Sauna, Gastronomie, generelle Aufenthaltsqualität, deutlichere Positionierung als Gesundheitsbad mit Thermalheilwasser),
- Angebotsoptimierung Kaiser-Friedrich-Therme (Ansprache verschiedener Nutzergruppen, Ausbau Wellness, Gastronomie, Aufenthaltsqualität; deutlichere Positionierung),
- optimierte Ausrichtung des Neubaus am Konrad-Adenauer-Ring als Sport- und Familienbad.

**Der Neubau eines Schwimmbades samt Eisbahn steht nicht in Frage. Gleichfalls steht auch der Erhalt der Wasserfläche wie der Prioritätenplan zur Abarbeitung des Sanierungsstaus aufgrund der Beschlussfassung der Stadtverordnetenversammlung nicht in Frage. Allerdings soll im Rahmen der Untersuchung geprüft werden, welche wirtschaftlichen Konsequenzen sich aus diesen Entscheidungen ergeben und insbesondere, wie mit dem genehmigten Investitionsbudget sowie dem genehmigten Betriebskostenzuschuss der Neubau des Schwimmbades samt Eisbahn realisierbar und auf absehbare Zeit betreibbar ist.**

Eine belastbare Aussage hierzu ist erst nach einer Präzisierung der Vorhaben und Einholung entsprechender Angebote für die Investitionsmaßnahmen sowie nach Vorlage von konkreten Betriebskonzepten z. B. für den geplanten Ersatzneubau Freizeitbad Mainzer Straße möglich. Grundsätzlich sei darauf hingewiesen, dass bei Sanierungs- und Neubaumaßnahmen in der Bäderbranche in den vergangenen beiden Jahren Kostensteigerungen in Höhe von bis zu 30 % gegenüber den in den Machbarkeitsstudien und Investitionskostenschätzungen der Planer kalkulierten Preisen auftraten. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die boomende Baubranche in Deutschland.

Das geplante HB am Konrad-Adenauer-Ring mit 50m-Becken, Familienbad, Sauna und angegliederter Eislaufhalle wird erfahrungsgemäß unter Berücksichtigung der AfA einen siebenstelligen jährlichen Betriebskostenzuschuss erfordern. Eine konkretere Höhe kann erst dann bestimmt werden, wenn wesentliche Parameter des Betriebs wie Nutzungsfenster für den organisierten und den öffentlichen Badebetrieb, Eintrittstarife und Nutzungsentgelte, der erforderliche Personaleinsatz und die zu erwartenden Verbräuche definiert wurden.