

5. OPTIMIERUNGSMÖGLICHKEITEN ANGEBOTSGESTALTUNG

Aus der Situations- und der Nachfrageanalyse für die Münsteraner Bäderlandschaft ergaben sich Erkenntnisse über eine Reihe von Optimierungsmöglichkeiten. Ein wesentliches Manko der derzeitigen Gestaltung des Bäderangebots in Münster sind eine nicht ausreichend konsequente Umsetzung der Positionierung der einzelnen Standorte, wie sie im Bäderkonzept von 2005/2007 festgelegt wurden, und die Tatsache, dass nur ein Teilssegment der realen Nachfrage mit einem adäquaten Angebot bedient wird.

Daher sollen nachfolgend Vorschläge für eine Angebots-Weiterentwicklung einzelner Standorte gemacht werden, die diese Defizite beseitigen könnte. Ergänzend werden Maßnahmen zu einer allgemeinen Betriebsoptimierung und einer Optimierung des Marketing sowie der Aufbau- und Ablauforganisation empfohlen.

Die wesentlichen Empfehlungen werden im Anhang detaillierter in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst, um einen entsprechenden Überblick zu geben.

Dieser ist gegliedert in die Bereiche:

- Betriebsorganisation,
- Marketing,
- Standortentwicklung / Angebotsgestaltung.

Er enthält hinsichtlich der Betriebsorganisation und des Marketings Vorschläge für Optimierungsmaßnahmen, welche unabhängig von der Diskussion um eine mögliche Änderung der Betriebsform umgesetzt werden sollte. Lediglich die unter dem Punkt Standortentwicklung/Angebotsgestaltung gemachten, mit Investitionsmaßnahmen verbundenen Vorschläge sind in Abhängigkeit von der Entscheidung über die künftige Form des Bäderbetriebs umzusetzen (aufgrund der erforderlichen Festlegung des Aufwandsträgers für die Investitionslast). Auch hierbei sei auf die Anlage verwiesen, in der die Investitionsmaßnahmen hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Effekte (generierte Zusatzeinnahmen, zusätzliche Aufwendungen für Personal, Energie, Betriebsmittel etc.) beleuchtet werden.

Bei nachfolgenden Vorschlägen zur Angebotsoptimierung folgen wir im Grundsatz der bestehenden Positionierung der Bäderstandorte. Dies hat vor allem folgenden Grund: Der Neubau eines zentralen, freizeitorientierten Bäderangebots

in Münster hätte zwar den großen Vorteil, dass hier eine sowohl von der Standorteignung als auch von den Betriebsabläufen und der Gestaltung optimal an den Wünschen der Gäste orientierte Lösung geschaffen werden könnte. Hierfür müssten jedoch ca. 20 bis 30 Mio. € investiert werden, wobei zu berücksichtigen wäre, dass:

- eine Amortisation einer Investition in dieser Höhe bei einer Vollkostenrechnung in der Regel nicht darstellbar ist; unter dieser Bedingung ist zumindest derzeit weder bei der Stadt Münster noch bei den SWMS eine Investitionsbereitschaft erkennbar,
- entsprechend bei der Durchführung der Investitionsmaßnahme ein hohes unternehmerisches Risiko besteht, sofern diese nicht als „verlorener Zuschuss“ betrachtet wird,
- aufgrund der bereits bestehenden Konkurrenzbetriebe im Umland nicht gesichert ist, dass eine ausreichende Akzeptanz eines ggf. auch auf Besucher aus der Region angewiesenen Bäderangebots bestehen wird,
- in jedem Falle negative Auswirkungen auf die Besucherströme in den bestehenden Bädern zu befürchten wären. Dies beträfe vor allem die HB Mitte, Ost und Kinderhaus mit ihren neu geschaffenen Angeboten, die über die kommunale Daseinsvorsorge („Bahnschwimmen“) hinausreichen.

Nachfolgende Vorschläge zur Angebotsoptimierung sind daher als ein aus unserer Sicht vertretbarer Kompromiss zu bewerten. Bei dessen Umsetzung werden zwar nicht vergleichbare neue Besucherpotentiale und Umsatzgrößen generiert wie bei einer nachfragegerechten zentralen Lösung in Form eines kompletten Neubaus. Aber es werden in den bestehenden Bädern Lücken zwischen dem Anspruch und der Angebotswirklichkeit geschlossen, die aus unserer Sicht bei einem (im Vergleich zum erwähnten Neubau) vertretbaren Investitionsaufwand zu einer deutlichen Verbesserung der Nachfrage und damit der Wirtschaftlichkeit des bestehenden Bäderbetriebs führen können.