



Machbarkeitsstudie zur touristischen Inwertsetzung des Strandbades Müggelsee

Projektbearbeitung

dwif-Consulting GmbH

Dr. Mathias Feige, Diana Ojo,

Hannes Antonschmidt,

Dr. Joachim Maschke

www.dwif.de

dwif
consulting

Berlin, 3. Februar 2016

I. Management Summary

Ausgangssituation

In den Jahren 2006 / 2007 wurden verschiedene Gutachten zur Entwicklung des Strandbades Müggelsee erarbeitet. In diesen erfolgte eine intensive Auseinandersetzung mit der Standortspezifik sowie den geltenden Restriktionen. Das partizipativ angelegte Beteiligungsverfahren bezog zudem die Nutzungswünsche der Bevölkerung umfassend ein. Der als Ergebnis gefundene grundsätzliche Ansatz eines „Waldbades“ ist, aus heutiger Sicht rückblickend, als standortadäquat zu bezeichnen und auch die (sehr) starke Orientierung an den Bestandsnutzern war in der damaligen Situation verständlich.

Leider stellte sich kein Umsetzungserfolg der vorgeschlagenen Ideen ein. Hauptsächlich Grund war, dass keine Investoren gefunden werden konnten bzw. sich mögliche Interessenten zurückzogen. Dies war in erheblichem Maße den gegebenen Restriktionen in Verbindung mit einer insgesamt zu geringen Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der vorgeschlagenen Maßnahmen geschuldet.

Im Jahr 2014 wurde aufgrund des massiven, fortschreitenden Verfalls der Anlage ein dringender Handlungsbedarf offensichtlich. Zur fachlichen Begründung der Akquisition von für die Sanierung erforderlichen Fördermitteln, erfolgte auf Basis einer Ausschreibung im Sommer 2014 der Auftrag an die dwif-Consulting GmbH, nunmehr ein umsetzungsfähiges Konzept zu erarbeiten.

Neuartiger dwif-Ansatz: Ein Stufenkonzept

Vor dem Hintergrund der skizzierten Erfahrungen sowie des weiterhin bestehenden Restriktionskorsetts, wählte das dwif in Abstimmung mit dem Auftraggeber ein – für derartige Projekte – neuartiges, dreistufiges Verfahren:

- **Stufe 1: Gutachterliche Einschätzung plus Strategisches Konzept**
Basis der dwif-Einschätzung waren die bisherigen Gutachten, denen sich eine Identifikation der aktuellen Entwicklungspotenziale anschloss. Zudem flossen die Ergebnisse der Tourismuskonzepte für Treptow-Köpenick von 2015 („Strandbad Müggelsee = Leuchtturm“) sowie des Tourismuskonzeptes Berlin 2011+ („Angebotsvielfalt in den Bezirken vermarkten“ und „Grünes Berlin stärken“) in das Gutachten ein.
- **Stufe 2: Kontakte zu möglichen Betreibern für zentrale Bausteine des Areals**
Durch die Kontaktaufnahme zu und intensiven Gespräche mit verschiedenen potentiellen Betreibern einzelner Bausteine des Strandbadareals, konnten zum einen neue, unternehmerische Nutzungsideen in das Konzept einbezogen werden, zum anderen wurden die Anforderungen dieser Unternehmen an die (vertraglichen) Rahmenbedingungen für den Fall eines Engagements deutlich. Dies erhöhte den Realitätsbezug und damit die Umsetzungswahrscheinlichkeit signifikant.
- **Stufe 3: Wirtschaftlichkeitsorientierte Umsatz- und Kalkulationen**
Aufbauend auf den davor gewonnenen Erkenntnissen war abschließend eine sehr realitätsnahe Kalkulation von Investitionskosten, Ertragspotenzialen sowie laufenden Kosten der ein-

zelen Bausteine einschließlich der Kalkulation möglicher Kostendeckungsbeiträge für die öffentliche Hand möglich.

Drei Vorgaben für die Perspektivenfindung

Die folgenden Leitideen illustrieren die Herangehensweise des dwif bei der Ausgestaltung des skizzierten dreistufigen Verfahrens. Ziel war es,

1. Perspektiven aufzuzeigen und nicht zu eng im Hier und Heute zu verharren,
2. durch eine vertiefte Beachtung der Wirtschaftlichkeit die Umsetzungswahrscheinlichkeit zu erhöhen,
3. die bestehenden Restriktionen zu beachten, und dennoch mögliche Freiheitsgrade zu identifizieren und soweit wie möglich auszuschöpfen.

Individuelle Nutzungs- und Potenzialanalyse der einzelnen Bausteine

Die Auseinandersetzung mit den früheren Gutachten sowie den Gründen der bislang unbefriedigenden Umsetzung hatte zudem zur Folge, das Strandbad nicht immer als Ganzes bzw. als „eine“ Anlage zu betrachten, sondern die individuellen Entwicklungspotenziale der einzelnen Bausteine des Areals gesondert auszuloten. Dies bedeutete:

- Zerlegung des Strandbades in seine tragenden Bausteine Strandbad, Strandbadgebäude, Großgaststätte, Saunagebäude sowie Bungalowdorf,
- Identifizierung von deren individuellen Entwicklungsperspektiven, gefolgt von der
- Zusammenfügung dieser Einzelchancen zu einem konsistenten Gesamtkonzept.

Dies bedeutete die Kombination aus einem sog. „Top Down-„ und einem „Bottom Up-Ansatz“.

Ergebnis der Stärken-Schwächen- und Chancen-Analyse

Die Detailanalysen ergaben klare Erkenntnisse:

- Alle Einzelbausteine haben einen massiven Sanierungsbedarf, aber auch erfreuliche Entwicklungspotenziale.
- Die Restriktionen durch Natur-, Wasser- und Denkmalschutz, Forstrecht, baulichen Vorgaben sowie Wirtschaftlichkeit (für das Strandbad selbst darf kein Eintritt erhoben werden) sind im selben Umfang wie Mitte der 2000er Jahre gegeben und führen zum Postulat: Für die bisherigen Nutzungen bzw. Nutzungsintensitäten gilt Bestandsschutz, eine Ausweitung ist dagegen nicht möglich.
- Einige übergeordnete Entwicklungsziele galten für alle Bausteine:
 - Beitrag zur Erhöhung des Erlebnischarakters des Strandbades!
 - Beitrag zur Inwertsetzung des Gesamtareals!
 - Beitrag und Angebote zur Erweiterung des Zielgruppenmix: Naherholer plus Touristen!
 - Beitrag zum Ausbau saisonunabhängiger bzw. -verlängernder Nutzungen und Angebote!
 - Offenheit der baulichen Sanierung und Inwertsetzung gegenüber späterer privatwirtschaftlicher Betreiberschaft!
 - Möglichst Deckungsbeitrag zur Kostenreduzierung für die öffentliche Hand!

Inhaltliche Leitidee für das Gesamtareal

Der inhaltliche Ansatz folgt im Grundsatz der in den früheren Gutachten formulierten Idee eines „Waldbades“, allerdings ergänzt um zwei entscheidende Prinzipien. Diese nunmehr vier Vorgaben widersprechen sich keineswegs, wie eine Fülle gelungener Projekte in ganz Deutschland eindrucksvoll nachweist. Es kommt vielmehr darauf an, sie bei der weiteren Entwicklung des Strandbadareals gleichermaßen ernst zu nehmen und in Bezug zueinander umzusetzen.

- Naturnah:** Die ökologische Sensibilität des Geländes erfordert einen naturnahen, auf qualitatives und nicht auf quantitatives Wachstum, orientierten Ansatz!
- Nachhaltig:** Die Nutzung muss langfristig sowohl ökologisch, als auch ökonomisch und sozial tragfähig sein!
- Multifunktional:** Das Strandbad darf künftig nicht nur Badegäste ansprechen, sondern muss systematisch auf einen saisonausgleichenden Zielgruppenmix ausgerichtet sein!
- Marktorientiert:** Gleichwohl werden nur Nutzungen, die auch auf Nachfrage treffen und angemessenen Umsätze generieren, langfristig zu einem für alle Seiten zufriedenstellenden Betrieb führen!

Grundprinzip der Kostenträgerschaft

Die Gespräche mit potenziellen Betreibern haben im Hinblick auf die Kostenträgerschaft eines sehr deutlich gemacht:

- Die öffentliche Hand muss die Sanierungs-, Inwertsetzungs- und Substanzerhaltungskosten tragen.
- Die Betreiber bzw. Pächter sind für den (Innen-) Ausbau sowie die laufende Instandhaltung verantwortlich.

Individuelle Perspektiven der Bausteine des Areals

Die im Folgenden skizzierten Nutzungsideen sind im Gutachten detailliert ausgeführt. Alle Vorschläge orientieren sich ausdrücklich an den genannten Leitideen und sind geeignet, dazu ihren Beitrag zu leisten. Die Einzelheiten einschließlich detaillierter Umsatz- und Kostenkalkulationen finden sich im Text. Die folgende zusammenfassende Tabelle gibt die wichtigsten Wirtschaftlichkeitsdaten wider. Sämtliche Kalkulationen wurden vom dwif erstellt und sind als grobe und gerundete Richtwerte vorbehaltlich konzeptioneller Detaillierungen und Änderungen zu verstehen. Die Annahmen dazu wurden in intensiver Abstimmung mit den zuständigen Institutionen getroffen.

Strandbad: Naturnahes Bad

Das Strandbad muss weiterhin gemeinwohlorientiert und kostenfrei bleiben. Daher kommt als Träger nur der Bezirk bzw. die öffentliche Hand infrage. Ob der reine Betrieb, in Form eines Geschäftsbesorgungsvertrages, ggf. an einen privaten Betreiber einer oder mehrerer der anderen Bausteine vergeben wird, muss Gegenstand eventueller Verhandlungen sein.

Strandbadgebäude: Attraktiver Tagungs- und Lernort am Wasser

- Betrieb bevorzugt durch einen gemeinnützigen (Bildungs-) Träger mit folgendem Angebotsprofil
 - vorrangig Tagesseminare, Lehrveranstaltungen bzw. Tagungen
 - Positionierung als außerschulischer Lernort
 - Zusätzlich kommerzielles Event- und Tagungsgeschäft zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit (z. B. Teambuilding, Firmenveranstaltungen etc.)
 - Voraussetzung: helle Räume, moderne Raumgestaltung mit neuester Bildungs- und Tagungstechnik für hybride Events (analoge + virtuelle Technik, W-Lan u.s.w.)
 - Catering: durch die Gastronomie vor Ort oder extern durch Gastronom aus Friedrichshagen, Rahnsdorf, Köpenick o.ä.

Saunagebäude: Moderne Strandsauna

- Erhalt der Nutzung als Sauna, jedoch Weiterentwicklung vom derzeitigen ökonomischen Grenzanbieter zu einer attraktiven, nachhaltigen Strandsauna mit Umweltinnovationen
- Damit Gewinnung eines Alleinstellungsmerkmals
- Eine damit verbundene Zielgruppenerweiterung und Saisonverlängerung erhöhen die Chance auf langfristige Wirtschaftlichkeit durch angemessene Ganzjahresauslastung
- Dadurch Aussicht auf attraktive Umsatzpotenziale für Betreiber und auf einen für beide Seiten attraktiven Pachtvertrag
- Durch eine solche Strandsauna ist ein starker Beitrag zur Erhöhung der Gesamtattraktivität des Areals möglich

Großgaststätte: Abriss und Nutzungsalternativen

- Ein Abriss ist vor dem Hintergrund des Zustandes des Gebäudes unerlässlich
- Insbesondere bei diesem Gebäude sind die Sanierungskosten als nicht verhältnismäßig in Bezug auf künftige Nutzungen und deren Wirtschaftlichkeit einzuschätzen
- Daher Notwendigkeit von Ideen für eine neuartige Flächennutzung:
 - Variante 1: Ergänzungsmodul zur Tagungsstätte (hohe Investitionen; Bereitschaft für hohe Besucherfrequenz erforderlich; Parkplatzerweiterung erforderlich!)
 - Variante 2: innovativer Wasserspielplatz/ -lernort mit Themenbezug zum Wasserschutz; kein/kaum Umsatzpotenzial, aber hoher Imagegewinn und Freizeitwert sowie Innovation!
 - Variante 3: Parkplatz; pragmatischste Lösung, aber wenig „attraktiv“; passende Gestaltung des Areals notwendig!
- Aufgabe: Willensbildung bzgl. favorisierter Variante erforderlich!

Bungalowdorf: kleiner Mobilehomepark im Wald am Wasser

- Leitidee: Mobilehomes auf bestehenden Grundflächen unter Beachtung des Forstrechts
- Neben Schulklassen ist die Erschließung völlig neuer Zielgruppen möglich: Gruppen, Firmen, Radwanderer, Urlauber
- Ferienhäuser bei Rübezahl und in der Region dokumentieren ausreichende Nachfrage

- Vorteil: Attraktive Umsatzpotenziale für den Betreiber, damit Aussicht auf einen für beide Seiten attraktiven Pachtvertrag
- Hinzu kommt: ein solcher Ferienpark ist durch die Zusatzausgaben der Gäste ein lokaler Wertschöpfungsmultiplikator für die Region

Zielgruppenmix

Die Prüfung der Passfähigkeit dieser potenziellen Nutzungen mit den Zielgruppenvorgaben aus den Tourismuskonzepten Treptow-Köpenick sowie Berlin kommt abschließend, auch in Hinblick auf die Förderfähigkeit, zu folgendem positiven Ergebnis:

Naherholer

Strandbad, Sauna, Wasserspielplatz

Schulen/Firmen aus Berlin/Region

Tagungstätte, außerschulischer Lernort

Touristen/Schulen/Gruppen

Bungalowdorf