

www.kdz.or.at



Alternativen und Optimierungsstrategien bei Hallenbädern

**Tagung des Fachausschusses für
Kontrollamtsangelegenheiten am 5. Oktober 2011**

Mag. Wolfgang Oberascher

Agenda

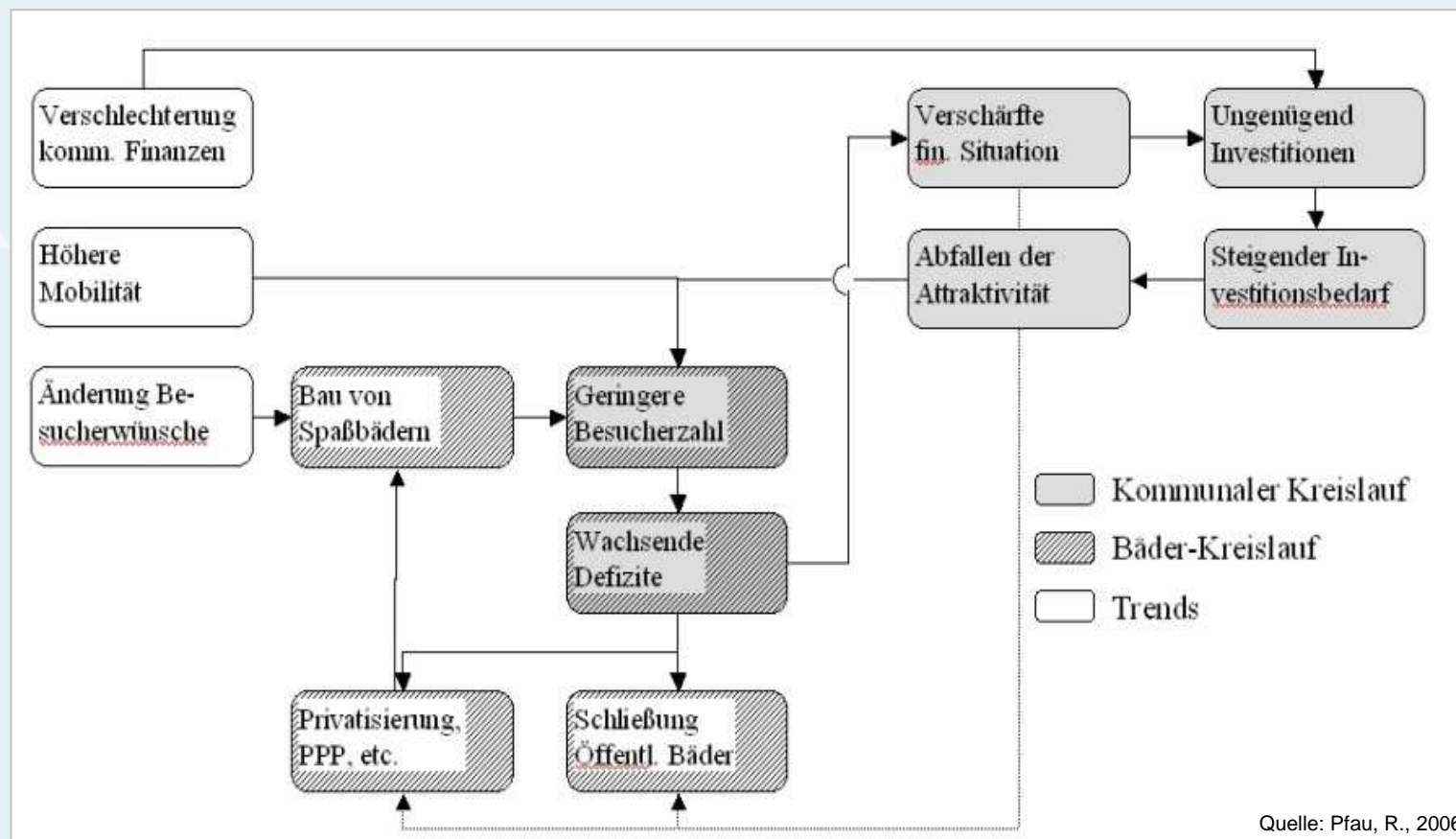
- ❑ **Bilanz zur aktuellen Lage kommunaler Bäder**
- ❑ **Strategien zur Effizienzsteigerung**
 - Erlöse steigern
 - Kosten senken
- ❑ **Alternative Betriebsmodelle**
 - Vereinsmodelle
 - Schulmodell
- ❑ **Schließung**
- ❑ **Conclusio**
- ❑ **Literaturempfehlungen**

Kommunale Bäder in der „Krise“?!



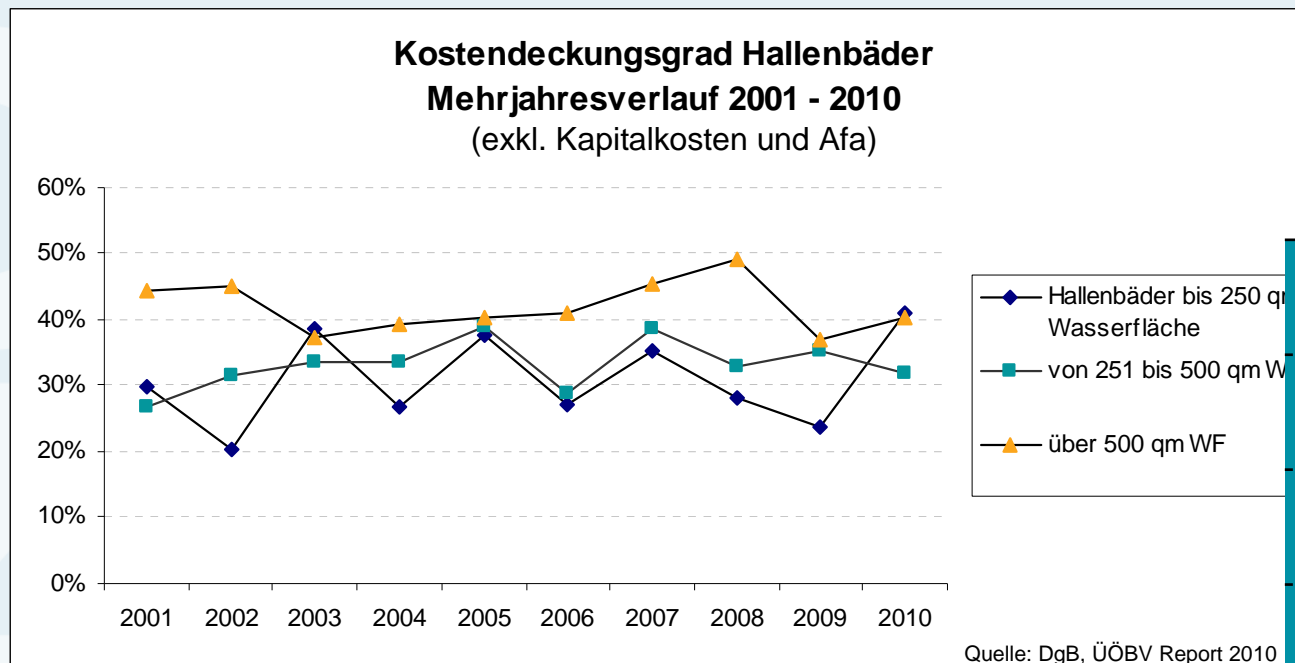
Auszug aus den Sitzungsunterlagen des
Gemeinderates einer deutschen Kreisstadt

Verknüpfter Bäder- und kommunaler Kreislauf



Kommunale Bäderlandschaft „Hard Facts“ I

- ❑ **„Knappe Kassen“ in Städten und Gemeinden**
- ❑ **Hallenbäder charakterisieren sich typischerweise als Zuschussbetriebe**



	Ø
Bis 250 m² Wasserfläche	30,82 %
Von 251 bis 500 m² Wasserfläche	33,21 %
Von 251 bis 500 m² Wasserfläche	41,92 %

Kommunale Bäderlandschaft „Hard Facts“ II – Österreich

- ❑ **52 % der österreichischen Bäder in Gemeinden mit weniger als 10.000 Einwohner - Davon rd. 90 % in Eigenregie betrieben**
- ❑ **Bildet oft maßgebliche Ausgabenposition in kommunalen Haushalten**
- ❑ **Investitionsbedarf (bspw. Sanierung) kann ohne zusätzliche Bedarfszuweisungen zu unüberwindbarer finanzieller Hürde heranwachsen**



„Muss Rieder Hallenbad in drei Jahren geschlossen werden?“ – 22.9.2011

„Hallenbad Mariazell geht unter“ – 3.3.2011

„Tauziehen um die Zukunft des St. Gilgener Hallenbades“ – 19.11.2010

Die richtigen Hebel ansetzen...

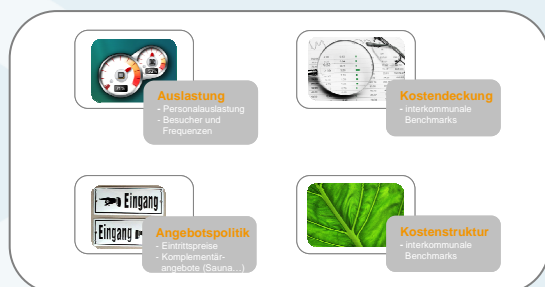
ANALYSE



DIAGNOSE



OPTIONEN



Effizienzorientierte Betriebsführungsstrategien



☐ Zur Ausschöpfung sämtlicher Potentiale

Alternative Betriebskonzepte



☐ Als „ultima ratio“ zur Verhinderung der Betriebschließung

Erstdiagnose der eigenen Einrichtung – Ansatzpunkte einer Optimierung finden



Auslastung

- Personalauslastung
- Besucher und Frequenzen



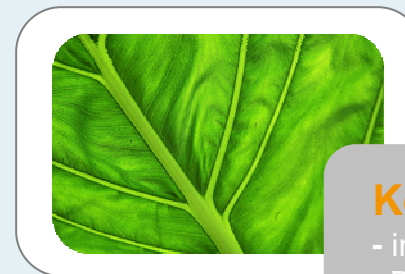
Kostendeckung

- interkommunale Benchmarks



Angebotspolitik

- Eintrittspreise/Umfeld
- Komplementärangebote (Sauna...)

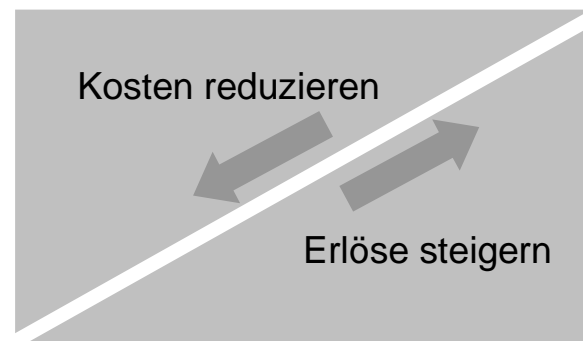


Kostenstruktur

- interkommunale Benchmarks

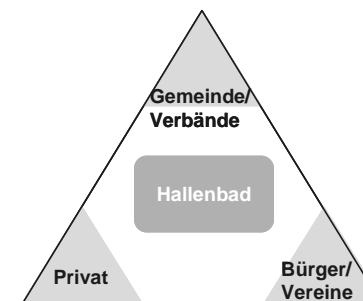
Handlungsmöglichkeiten I – Effizienzorientierte Betriebsführung

Effizienzorientierte Betriebsführungsstrategien



- Zur Ausschöpfung sämtlicher Potentiale

Alternative Betriebskonzepte



„ultima ratio“ zur Verhinderung
Betriebsschließung

Erlöse steigern

❑ **Optimierung der Eintrittspreise**

- **Unter Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und marktorientierter Grundsätze**
- **Auslastungsorientierte Preisgestaltung**
- **Reduktion des Angebots an vergünstigten Eintrittspreisen**
- **Verbundkarten**
 - Kombination mit andere Bädern/Freizeiteinrichtungen
 - Kooperation mit anderen Städten/Gemeinden
 - Kooperation mit Tourismusverbänden
- **Prüfung von Zuschlägen für besondere Angebote (z.B. Events, Veranstaltungen, etc.)**

Preisgestaltung – Betriebswirtschaftlicher Ansatz



- ❑ Überprüfung der Tarife entlang der Ist-Auslastung
- ❑ Abgestufte Kalkulationslogik optionaler Tarifmodelle
 - Vollkosten, Teilkosten (Staffelung)
- ❑ Darstellung Kostendeckungsgrade der Eintrittspreise
- ❑ Stellschraube:
Welcher Kartentyp soll stärker zur Finanzierung der Einrichtung beitragen, welches Kundensegment soll weniger belastet werden
- ❑ Abschöpfen stark verkaufter Kartentypen?

Kostenbestandteile	Vollkosten		TK I	TK II	Teilkosten III		IST
	Tarif	KD in %			Tarif	KD in %	
Tageskarten							
Tageskarte unbegrenzt	13,2	28,8%	11,5	33,1%	3,8
Abendkarte (ab 17:30)	7,6	29,1%	6,6	33,5%	2,2
Familienkarte	26,5	24,6%	23,0	28,3%	6,5
Kinder (6 bis 15 J.)	5,7	22,9%	4,9	26,4%	1,3
Jugendliche (16 bis 18 J.)	7,6	26,5%	6,6	30,5%	2
Senioren	7,6	29,1%	6,6	33,5%	2,2
Jahreskarten					
Erwachsene	396,9	30,2%	344,4	34,8%	120
Familie	529,2	26,5%	459,2	30,5%	140
Kinder von 6 bis 15 Jahren	170,1	23,5%	147,6	27,1%	40

Preisgestaltung – Tarifoptionen

Kriterien	Lösungsansätze zur Tarifpolitik	Detaillierung der Empfehlungen
Soziale Tarifpolitik	<ul style="list-style-type: none"> □ soziale Ausrichtung (für Einkommensschwache, familiengerechte Tarife) □ bewusster Umgang mit Ermäßigungen (und Durchforstung) 	<ul style="list-style-type: none"> □ Reduktion von Ermäßigungen auf 5-8 Stufen □ Ermäßigung nach Gruppen klar definieren (benutzerorientiert, nicht leistungsorientiert)
Differenzierte Tarifpolitik	<ul style="list-style-type: none"> □ Rahmenvorgaben zur Tarifpolitik □ Preisstaffelung entsprechend der Nachfrage, Aufenthaltsdauer und Angebotsqualität (gleicher Preis für verschiedene Angebotsqualitäten führt zur Abwertung einzelner Angebote und/oder schlechterer Auslastung unterer Qualitäten) 	<ul style="list-style-type: none"> □ Preisstaffelungen an Leistungsunterschiede koppeln □ Yield-Management = Preismanagement in Zeiten hoher Nachfrage hohe Preise (zB Saisonstaffelungen) □ Zielgruppenkonflikte durch Preisstrategien/-angebote lösen
Tarifanpassungen	<ul style="list-style-type: none"> □ Nachholbedarf?; Tarife zumindest jährlich dem Index anpassen □ Preissprünge nur im Zusammenhang mit Investitionen 	<ul style="list-style-type: none"> □ Anheben auf ein adäquates Niveau, danach jährliche Indexanpassung □ Investitionen rechtfertigen Preiserhöhungen
Entgelte für Zusatzleistungen	<ul style="list-style-type: none"> □ günstiger Eintritt für das Basisangebot, separate Entgelte für Zusatzleistungen 	<ul style="list-style-type: none"> □ Leistungspakete formen, Zusatzentgelte dafür ansetzen; Strategie: Basispreis + „“, +“, ..

Kooperation mit anderen Gemeinden und Verbänden



☐ **Ausweitung der Marketingaktivitäten über kommunale Grenzen hinaus**

☐ **Proaktives Herantreten an mögliche Interessenten**

- Beispiele:
- Tourismusorganisationen erwerben Schnupperstunden für Gäste
- Nachbargemeinden kaufen Freikarten für ihre BürgerInnen als Geburtstagsgeschenk

☐ **Kooperationen mit Privaten**

- Beispiele:
- Nahegelegenes Hotel bietet bei Übernachtung einen Zutritt zur kommunalen Badeeinrichtung

Kosten reduzieren – Personalbedarfsbemessung



- ❑ **Entlang der Öffnungszeiten im Jahresverlauf und aktueller Standards**
- ❑ **Für unterschiedliche Leistungsbereiche**
 - Gewährleistung der Badeaufsicht
 - Anlagenbetreuung und –instandhaltung
 - Kassendienst und Reinigung
- ❑ **Maßnahmen:**
 - Optimierung von Dienstplänen und Vermeidung von Überlappungen
 - Aufbau flexibler und betriebsübergreifender Personalpools
- ❑ **Optimierungspotential liegt bei rd. 10 Prozent der Personalkosten**

Adaptierung von internen Leistungsstandards



- ❑ **Voraussetzung: Leistungstransparenz**
- ❑ **Interkommunaler Vergleich anhand von Kennzahlen**

- Anlagenbetreuung im Verhältnis zu Gesamtaufwand
- Reinigung im Verhältnis zu Gesamtaufwand
- Grünflächenbetreuung im Verhältnis zu Gesamtaufwand

- ❑ **Anpassung bei qualifizierten Überschreitungen**

	2010 (Jan - April und Sept bis Dez)						
	MitarbeiterIn A (1 VBÄ)	MitarbeiterIn B (1 VBÄ)	MitarbeiterIn E (0,75 VBÄ)	MitarbeiterIn G (0,80 VBÄ)	MitarbeiterIn H (0,50 VBÄ)	Gesamt (in Stunden)	Gesamt (in VBÄ)
Leistungen Hallenbad							
Kassadienst				950	400	1.350	0,80
Becken- und Saunaaufsicht	250	600				850	0,51
Reparatur / Wartung	60	130				190	0,11
Beckenreinigung	15	15				30	0,02
Ausgleichsbecken reinigen	15	33				48	0,03
Sauna reinigen			500			500	0,30
Grundreinigung			100			100	0,06
Hallenreinigung			310			310	0,18
Wasserprüfung	15	33				48	0,03
Überwinterung Freibad	4	9				13	0,01
Rückspülen	4	9				13	0,01
Gartenarbeit			60			60	0,04
Fensterputzen			32			32	0,02
Gesamt (in Stunden)	363,00	829,00	1.002,00	950,00	400,00	3.544,00	2,11
Krankenstand, Urlaub	100	100,00	100,00	100,00	100,00	500,00	0,30
Auslastung	32,41%	74,02%	119,29%	106,03%	71,43%	65,92%	

Leistungsstandard Öffnungszeit – 2 Anknüpfungspunkte

Mitbewerberanalyse - Preis je Öffnungsstunde

	Eigenes HB	Mitbew. B	Mitbew. C	Mitbew. D	Referenz Österreich	
					Min	Max
Öffnungszeiten pro Woche	74	80	63	48	60,5	80
Eintrittspreis Ganztags (Erw.)	6,20	7,80	6,90	6,00	5,47	5,47
Eintrittspreis Stunde (Erw.)	1,65	2,20	2,47	2,00	--	--
Jahreskarte (Erw.)	227,00	104,50	225,00	100,00	--	--
Schließzeiten	Mo ganztägig	Mo ganztägig	Mo ganztägig	Mi ganztägig	1 Tag ganztägig	1 Tag ganztägig
Preis je Öffnungsstunde	0,50	0,59	0,66	0,75	0,54	0,41

- ❑ Steigerung des Preis/Leistungsverhältnisses durch Ausweitung der ÖZ
- ❑ Nur unter vergleichbaren Anbietern mit ähnlichem Leistungsangebot möglich

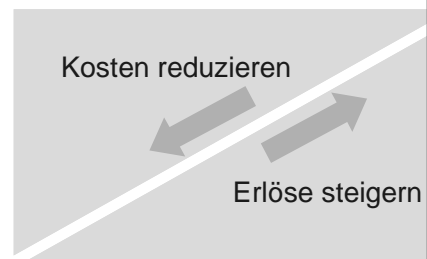
Kundenfrequenzauswertung

	Tages- karten	Saison- karten	Zeit- karten	10er- Block	Freikarten	Familien- karte	Sonstige ¹	GESAMT
08:00-10:00	3,75%	10,20%	0,00%	10,30%	3,77%	3,45%	8,31%	5,44%
10:01-12:00	14,16%	17,87%	0,00%	14,57%	18,23%	19,89%	30,29%	15,49%
12:01-14:00	33,07%	25,85%	0,00%	29,80%	30,86%	31,28%	27,77%	28,15%
14:01-16:00	42,95%	26,50%	0,00%	36,72%	37,07%	37,79%	26,65%	33,82%
16:01-18:00	5,99%	14,74%	83,02%	7,28%	9,15%	7,26%	6,38%	14,40%
18:01-21:00	0,08%	4,83%	16,98%	1,32%	0,91%	0,32%	0,59%	2,70%

- ❑ Reduktion der Öffnungszeit in gering ausgelasteten Zeiten
- ❑ Entsprechende Verringerung des Personaleinsatzes

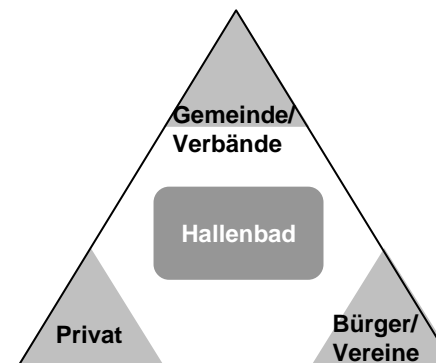
Handlungsmöglichkeiten II – Alternative Betriebskonzepte

Effizienzorientierte Betriebsführungsstrategien



- Zur Ausschöpfung sämtlicher Potentiale

Alternative Betriebskonzepte



- Als „ultima ratio“ zur Verhinderung der Betriebsschließung

Alternativstrategien I – Bäder in Vereinsregie



☐ **Seit Mitte 2000er intensive Auseinandersetzung mit Option durch Interessensvertretungen**

- Aktionsbündnis PROBAD

Deutscher Schwimm-Verband e. V.

Deutsche Lebens-Rettungs-Gesellschaft e. V.

Deutsche Gesellschaft für das Badewesen e. V.

Bundesverband Deutscher Schwimmmeister e. V.

Internationale Akademie für Bäder-, Sport- und Freizeitbauten e. V.

- Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen

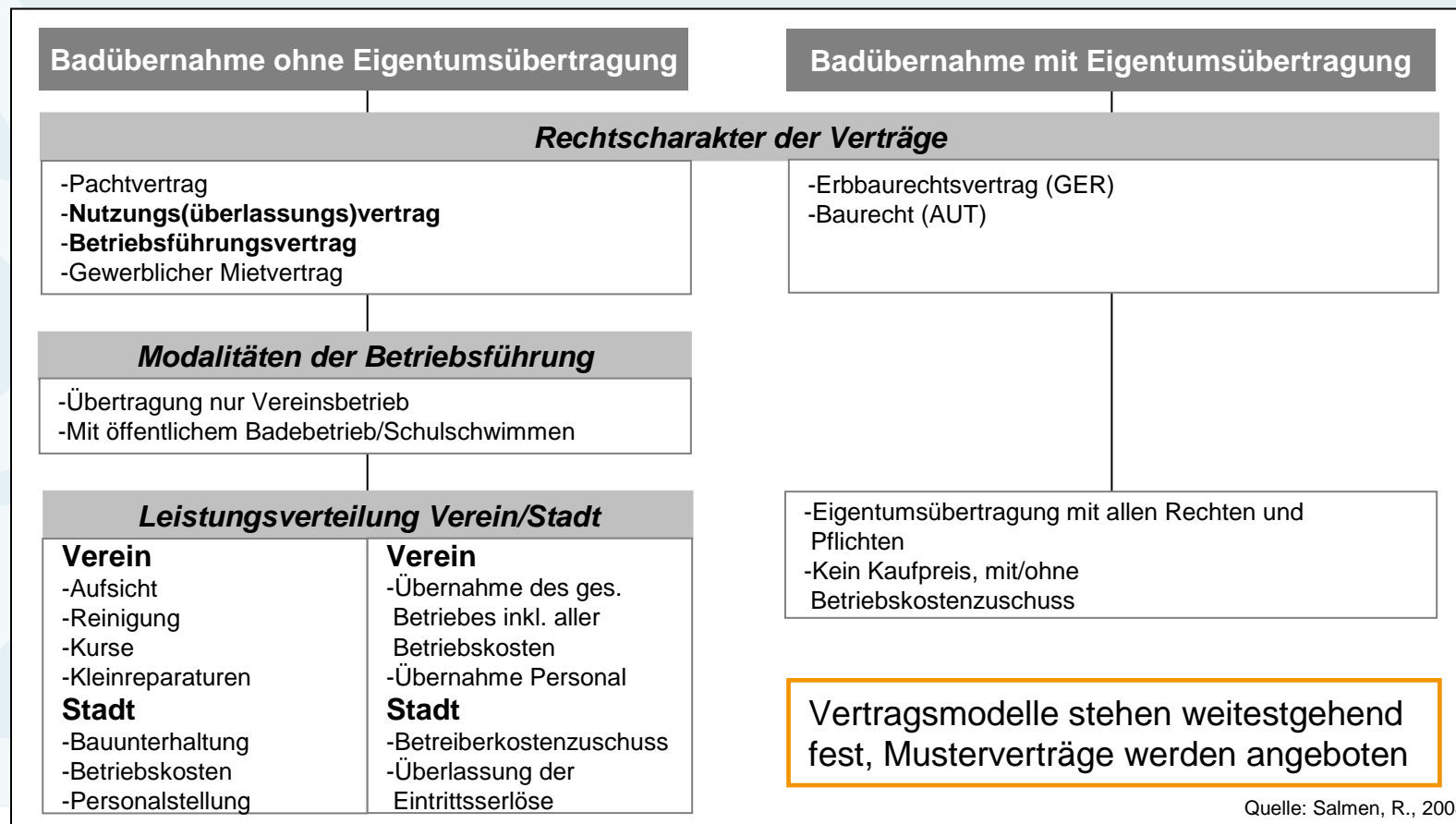
- Niedersächsischer Städte- und Gemeindebund

☐ **In Deutschland bereits „gelebte Praxis“ - Praxisbeispiele belegen Eignung**

☐ **In Österreich bisher nur geringe Bekanntheit**

Bäder in Vereinsregie – Grundsätzliche Ausgestaltungsvarianten

Keine „Neuerfindung des Rades“ notwendig



Quelle: Salmen, R., 2008

Bäder in Vereinsregie – Meist verwendete Vertragskonstellationen

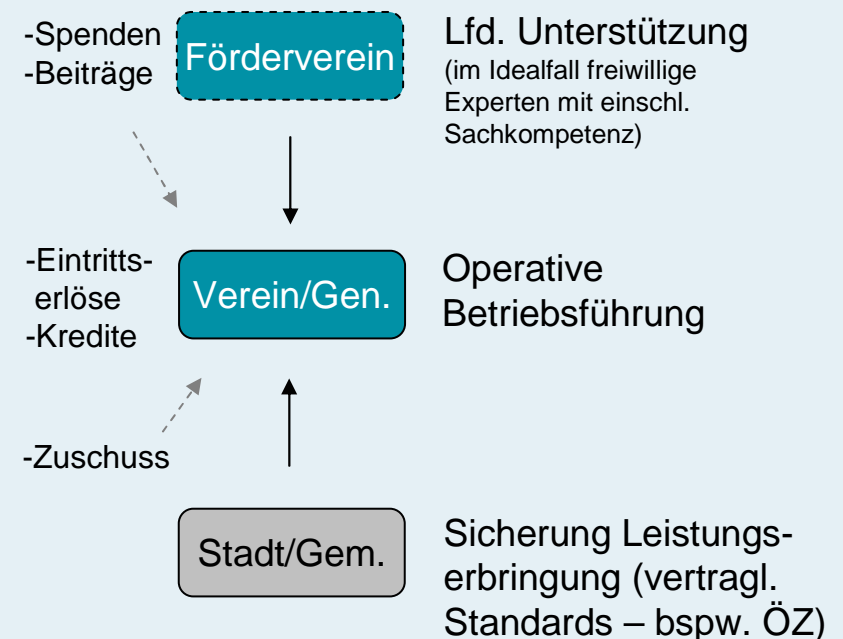
Modell	Ausgestaltung	Vorteile	Nachteile
Betriebsführungsvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verein stellt Personal (Aufsicht, Reinigung) <input type="checkbox"/> Sachkosten (Betriebskosten, Bauunterhaltung) übernimmt Stadt 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Aufsicht und Reinigung durch ehrenamtl. MG <input type="checkbox"/> Vermeidung UST-pflichtiger Betriebskostenzuschüsse <input type="checkbox"/> Klare Aufgabenteilung <input type="checkbox"/> Überforderung Vereine wird vermieden 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Einsparungspotential geringer <input type="checkbox"/> Stadtbademeister im öffentlichen Badebetrieb
Nutzungsüberlassung	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eigenverantwortliche Betriebsführung durch Verein <input type="checkbox"/> Sämtliche Rechte und Pflichten (Personal, Betriebskosten, Bauunterhaltung, Versicherungspflicht) <input type="checkbox"/> Betriebskostenzuschuss durch Stadt 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Betriebsführung aus einer Hand (bspw. bestimmt Verein Nutzungszeiten) <input type="checkbox"/> Ökonomische Potentiale höher – breiteres Handlungsspektrum für Verein <input type="checkbox"/> Vertragliche Sicherung des öffentlichen Betriebs <input type="checkbox"/> Bauliche Unterhaltung kann vertraglich ausgeschlossen werden 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gefahr der Überforderung von Vereinen <input type="checkbox"/> UST-pflichtige Betriebskostenzuschüsse <input type="checkbox"/> Haftungsrechtliche, SV-rechtliche und steuerliche Pflichten für Verein

Bäder in Vereinsregie – Trägermodelle

Geeignete Trägerformen

- ❑ **Örtlicher Schwimmverein**
- ❑ **Gründung einer eigenen „juristischen Person“**
 - gGmbH, Verein, gGenossenschaft
 - Vereinsgründung als einfachste Form
- ❑ **Mehrere Konstellationen denkbar**
 - Eigener Betriebsführungsverein (bzw. Genossenschaft)
 - Reiner Förderverein (finanzielle und ehrenamtliche Unterstützung) neben Betriebsführungsverein bzw. Stadt
 - ...

Beispiel Nutzungsüberlassung mit Förderverein



Bäder in Vereinsregie – Kritische Erfolgsfaktoren

- ❑ **Die Stadt/Gemeinde steht hinter dem Verein**
- ❑ **Größe und Struktur des Vereins bei Auswahl des geeigneten Vertragsmodell berücksichtigen**
- ❑ **Entsprechendes Know-How bei Vereinsmitgliedern**
- ❑ **Erfahrung des Vereins mit Buchhaltung und Umgang von Mitteln der erforderlichen Größenordnung**
- ❑ **Gewährleistung der Gemeinnützigkeit im Verein**
 - Zentrale Frage: HB-Betrieb zur Erreichung des Vereinszwecks erforderlich?
 - Rechtl. Abwägung, ob Gemeinnützigkeit gem. BAO gegeben

- ❑ **Schaffung einer fairen Verteilung der Rechte und Pflichten zwischen Stadt/Gemeinde und Verein**



Bäder in Vereinsregie – Ein Beispiel aus der Praxis

□ Prämissen

- Aufsichtspflicht des Schulschwimmens entfällt
- Öffentliche Schwimmaufsicht, Reinigung und Kassendienst wird durch den Verein gewährleistet
- 1 Fachkraft (Techniker) mit dem erforderlichen technischen Know-How verbleibt im Badebetrieb (Unterstützung Aufsicht)
- Sach- und Betriebskosten werden durch die Stadt/Gemeinde getragen (vertraglich bedingt)

□ Variable Veränderungen

- Zu Schulschwimmzeiten kein öffentlicher Betrieb -> entsprechende Erlöse entfallen (rd. 10 Prozent)
- Reduktion Betriebskosten durch Entfall des Schulschwimmens in Ferienzeit (rd. 9 Prozent)
- Reduktion Erlöse des Vereinsschwimmens (rd. 4 Prozent)

□ In Summe: Reduktion der jährlichen Unterdeckung um rd. 18 Prozent

□ Vergleichswerte dt. Praxisbeispiele bewegen sich zwischen 9 und 35 Prozent, je nach Ausgestaltung

Alternativstrategien II – Option Schulmodell

- ❑ **Qualifikation eines bestehenden Bades als Schulsporeinrichtung**
- ❑ **Anspruchsvoraussetzungen kritisch und nicht für jede Stadt/Gemeinde geeignet**
 - Bedarf nach qualifizierter Schulschwimmeinrichtung
 - Gesetzlich ist Bereitstellung einer Schulschwimmeinrichtung nur für Pflichtschulen normiert (aktuelles Bsp. St. Pölten)
 - Architektonische und räumliche Eignung
- ❑ **Weiterverrechnung des Schulbetriebes an die Schulsporengemeinden**
- ❑ **Bei zusätzlich öffentlichem Badebetrieb erfolgt Aufrechnung mit lfd. Einnahmen**

Schulmodell – Weiterverrechnung



- ❑ **Kraft Gesetzes ist Stadt/Gemeinde grundsätzlich normierter Schulerhalter**
 - Betrifft auch Betriebskosten und dafür erforderliches Personal (ordentlicher Schulsachaufwand)
- ❑ **Weiterverrechnung in Form der Gastschul- und Schulerhaltungsbeiträge an die Schulsprengelegemeinden**
 - Korrekte Anlastung der Schulbadkosten
 - Bspw. keine Finanzierungskosten (Darlehensannuitäten)
 - Bspw. Badewartskosten bis max. 33 % gem. Prüfbericht OÖ LReg
- ❑ **„Eigener Anteil für eigene Schüler“**
- ❑ **Jährliche Neukalkulation der Beiträge**

Schulmodell – Kalkulationsgrundlage



❑ **Ermittlung der Kalkulationsbasis**

+ Lfd. Betriebskosten

+ 20 Prozent der Badewartskosten (inkl. DGB und Nebengebühren) für Revisionsarbeiten/Wartung

= Kalkulationsbasis

❑ **Ermittlung der Weiterverrechnungsbasis**

- Aufteilung der Kalkulationsbasis auf den öffentlichen und den Schulbetrieb über qualifizierten Schlüssel (Auslastung durch Anzahl Schüler vs. Anzahl öffentliche Nutzer)
- Beispiel Referenzgemeinde: 25 % öffentlich zu 75 % Schule

❑ **Reduktion des jährlichen Zuschussbedarfs um rd. 20 – 35 Prozent**

Alternativstrategien III – Schließung

- ❑ **Wenn keine andere Option übrig bleibt**
- ❑ **Vorgehensweise:**
 - Erstellung einer Schließungsstrategie
 - Erstellung eines Zeitplanes
 - Berechnung zu erwartender Kosten
 - Kalkulation des fiktiven Amortisationszeitraumes
 - Politische Entscheidung
 - Durchführung des Schließungsvorhabens
- ❑ **Konsequenzen bedenken:**
 - Spannungspotential, weil...
 - Hohes Identifikationspotential öffentlicher Freizeiteinrichtungen für BürgerInnen – Standortfaktor
 - Widerstand !!!

Schließungsaufwendungen

- ❑ **Aufwand für Abriss des Hallenbades und Herstellung ursprünglicher Zustand**
 - Geeignete Abbruchvariante wählen (Konventioneller, Teilselektiver, Selektiver Abbruch)
 - Rd. € 34 pro m³ umbauter Raum (Teilselektiver Abbruch)
- ❑ **Aufwand für Personalabfertigungen**
 - Sofern keine optionale Einsatzmöglichkeit der Bediensteten
- ❑ **Aufwand für die außerordentliche Auflösung von Vertragsverhältnissen, welcher Rechtsbestand über den fiktiven Schließungszeitpunkt hinausreicht**
 - Bspw. verpachtete Gastronomie oder Massageeinrichtungen
- ❑ **Rückzahlungsverbindlichkeiten aus aufrechten Kreditverpflichtungen und bereits erhaltenen Fördergeldern, welche spezifisch auf Basis des Bestandes des Hallenbades gewährt wurden, bzw. an den Bestand des Hallenbades geknüpft sind**
 - Bspw. Tourismusförderungen
 - Bspw. dingliche Pfandrechte

Beispiel einer fiktiven Hallenbadschließung

☐ **Aufwendungen/Erträge inkl. Opportunitäten**

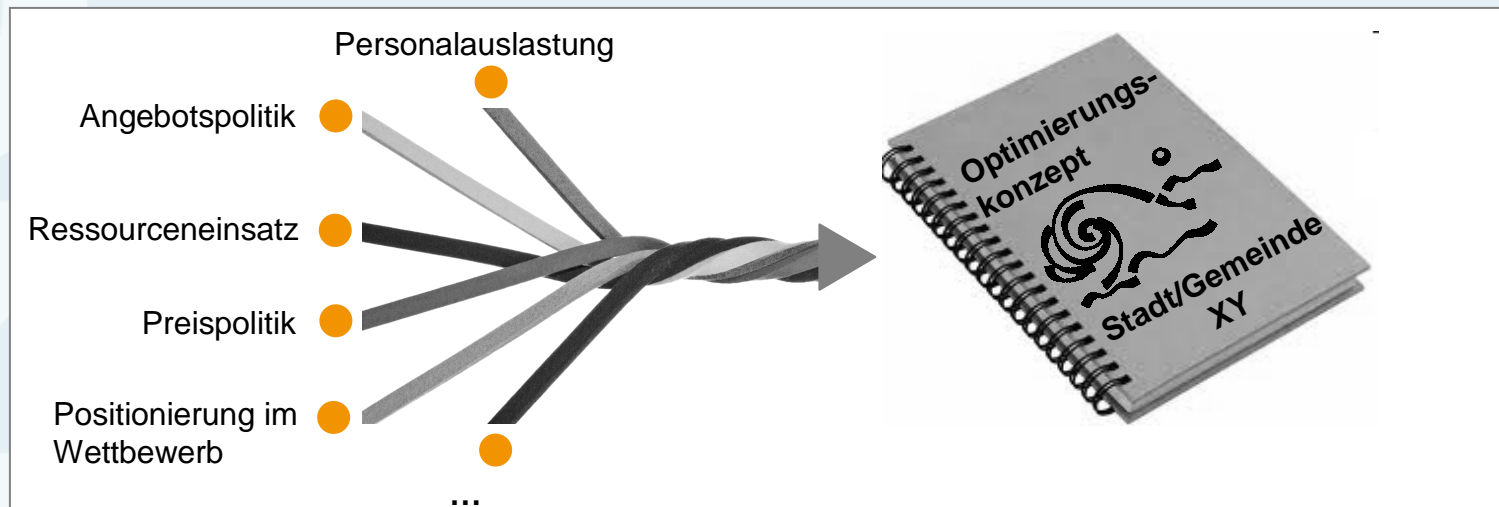
- Einmalige Schließungsaufwendungen idHv. € -2.87 Mio.
- Einnahmementgang idHv. € 0,5 Mio.
- Einsparungen aus Wegfall der lfd. Aufwendungen € 1 Mio.
- Einsparungen durch das Ausbleiben erforderlicher Sanierungen: € 130 Tsd. (kalk. Afa p.a. auf 20 Jahre verteilt)

☐ **Amortisation der Schließungsaufwendungen im Jahr 2015**

AUFWENDUNGEN	2012	2013	2014	SUMME
EINMALIG				
Abrisskosten und Wiederherstellung ursprünglicher Zustand	-670.000			-670.000
Aufwand für Abfertigungen - Personal	-125.000			-125.000
Aufwand für (außer-)ordentliche Vertragsauflösung	-75.000			-75.000
Sicherheitsbeistellung zu lfd. Kreditvertrag	-1.500.000			-1.500.000
LAUFEND				
Einnahmementgang Hallenbad	-500.000	-500.000	-500.000	-1.500.000
ERLÖSE				
LAUFEND				
Einsparungen aus dem Wegfall lfd. Aufwendungen	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.000.000
Einsparung eines zukünftigen Sanierungsaufwandes	130.000	130.000	130.000	390.000
ERGEBNIS	-1.740.000	630.000	630.000	-480.000
AMORTISATION		-1.740.000	-610.000	520.000

Conclusio

- ❑ **Neue Ansätze erweitern effizienzsteigernde Maßnahmen um partizipative bzw. kooperative Elemente**
- ❑ **Individuelle Optimierungsstrategie liegt in einem qualifizierten Mix unterschiedlicher Maßnahmen**
- ❑ **Keine vom Einzelfall unabhängige „one-size-fits-all“ – Lösung**



Literaturempfehlungen

- ❑ Pfau, R., Ein wirksames Anreizsystem für öffentliche Betriebe – Das Modell des erweiterten Hochleistungskreises der Motivation am Beispiel Öffentlicher Bäder, in: Public Management - Eine neue Generation in Wissenschaft und Praxis : Festschrift für Christoph Reichard (Hrsg. Kai Birkholz), 2006
- ❑ Checkliste „Beiträge der öffentlichen Bäder zur Haushaltskonsolidierung in den Städten und Gemeinden“ – Deutsche Gesellschaft für das Badewesen, Vgl. http://www.baederportal.com/fileadmin/user_upload/Startseite_01/Checkliste_Berlin_13042010.pdf - 26.09.2011
- ❑ Laib, U., Osterhoff, D., Kommunales Bädermanagement – Bäder müssen nicht defizitär sein, Fachverlag Jüngling-gbb, 2009
- ❑ Niedersächsischer Städte- und Gemeindebund, Öffentliche Bäder – Möglichkeiten des Erhalts, 2003, Vgl. http://www.dlrg.de/fileadmin/user_upload/DLRG.de/Fuer-Mitglieder/Aktionen_nd_Wettbewerbe/Brosch_re_nsgb.pdf, 26.09.2011
- ❑ Arbeitskreis deutsche Lebensrettungsgesellschaft, Wege zur Bestandssicherung kommunaler Hallen- und Freibäder, 2004, Vgl. http://www.dlrg.de/fileadmin/user_upload/DLRG.de/Aktionsplan2005/Dokumentation/Materialsammlung/Brosch_re_NRW.pdf, 26.09.2011

Kontakt

Mag. Wolfgang Oberascher
Wissenschaftlicher Mitarbeiter / Berater
oberascher@kdz.or.at
T: 01/892 3492 21

