

# Inhaltsverzeichnis

	<b>Vorbemerkungen</b>	<b>3</b>
	<b>Einleitung</b>	<b>9</b>
<b>1</b>	<b>Zur Versorgungssituation mit Bädern</b>	<b>13</b>
1.1	Bäderbestand und Badbetreiber	13
1.2	Die Erledigung von Aufgaben zwischen Pflicht und Freiwilligkeit	16
1.3	Das neue Steuerungsmodell und seine Erweiterung	18
1.4	Entwicklung der Besucherzahlen	20
1.5	Kostendeckung als Maßstab für die Wirtschaftlichkeit	23
1.6	Strategien für den wirtschaftlichen Erfolg	26
1.7	Die Nutzung der Bäder durch Schulen und Vereine	28
1.8	Herausforderungen der Bäderpolitik	30
1.9	Alternative Modelle der Betriebsführung	33
<b>2</b>	<b>Betreibermodelle in der Praxis</b>	<b>35</b>
2.1	Bäder im kommunalen Besitz und Betrieb	40
2.2	Bäder im privaten Besitz und Betrieb	41
2.3	Zusammenarbeit von Kommunalen und Privaten	43
2.4	Zusammenarbeit als Public-Private-Partnership	44
2.5	Fazit aus der Praxis: Wirkung der Betreibermodelle	46
<b>3</b>	<b>Öffentlich-rechtliche Betreibermodelle</b>	<b>51</b>
3.1	Der Regiebetrieb	52
3.2	Der optimierte Regiebetrieb	63
3.3	Der Eigenbetrieb	71
3.4	Die Anstalt des öffentlichen Rechts	87
3.5	Der Zweckverband	91
3.6	Die Kommunale Eigengesellschaft	101

<b>4</b>	<b>Privatwirtschaftliche Betreibermodelle</b>	<b>145</b>
4.1	Die Aktiengesellschaft	145
4.2	Die GmbH und gGmbH	151
4.3	Die GmbH & Co. KG	159
4.4	Der eingetragene Verein	168
4.5	Die eingetragene Genossenschaft eG	194
<b>5</b>	<b>Public-Private-Partnership (PPP)</b>	<b>205</b>
5.1	PPP-Modelle der ersten Generation	206
5.2	PPP-Modelle der zweiten Generation	211
5.2.1	Organisations- und Finanzierungsmodelle in der PPP	212
5.2.2	Die Studie des Deutschen Instituts für Urbanistik (DifU)	218
5.3	Systematik der PPP-Betreibermodelle für Bäder	222
5.3.1	Das Betriebsführungsmodell	223
5.3.2	Das Betriebsüberlassungsmodell	239
5.3.3	Das Kooperationsmodell	262
5.3.4	Das Konzessionsmodell	273
5.3.5	Das Betreibermodell	278
<b>6</b>	<b>Betreibermodelle aus Sicht der Badbetreiber</b>	<b>283</b>
6.1	Aufbau, Organisation und Rechtsform der Badbetriebe	288
6.2	Erfahrungen mit der Public-Private-Partnership	297
6.3	Vergleich der Betreibermodelle	304
6.4	Kostendeckung und Tragfähigkeit	308
6.5	Stärken und Schwächen in der Betriebswirtschaft	327
6.6	Stärken und Schwächen in der Personalwirtschaft	352
6.7	Folgewirkungen auf die Befriedigung der Sportnachfrage	365
6.8	Zukünftige Entwicklungen	383
6.9	Zusammenfassung: Auswirkungen der Betreibermodelle	390
<b>7</b>	<b>Steuerliche Aspekte ausgewählter Betreibermodelle</b>	<b>395</b>
7.1	Übersicht über die Steuerarten	396
7.1.1	Umsatzsteuer	397
7.1.2	Einkommensteuer	397

---

7.1.3	Körperschaftsteuer	398
7.1.4	Gewerbesteuer	398
7.1.5	Berechnung der Ertragssteuer	399
7.2	Die steuerliche Behandlung einzelner Rechtsformen	400
7.2.1	Betriebe gewerblicher Art	400
7.2.2	Vereine	402
7.2.3	Personengesellschaften	406
7.2.4	GmbH	410
7.3	Umsatzsteuer im Badewesen	413
7.4	Steuerliche Besonderheiten bei der Umsatzsteuer	416
7.4.1	Mindestbemessungsrundlage	416
7.4.2	Besonderheiten bei Vereinen	417
7.4.3	Zuschussbehandlung im Umsatzsteuerrecht	417
7.4.4	Zusammenfassung der Umsatzsteuer	418
7.5	Ertragssteuern im Badewesen	419
7.5.1	Steuerlastberechnung für einzelne Rechtsformen	419
7.5.1.1	Verein	419
7.5.1.2	Betrieb gewerblicher Art	420
7.5.1.3	Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaft	420
7.5.1.4	Privatwirtschaftliches Betreibermodell mit GmbH	422
7.5.1.5	Verlustbetriebe	424
7.5.2	Steuerliche Besonderheiten	424
7.5.2.1	Organschaft / steuerlicher Querverbund	424
7.5.2.2	Verdeckte Gewinnausschüttungen	427
7.5.2.3	Zuschussbehandlungen im Ertragssteuerrecht	428
7.5.3	Zusammenfassung der Ertragssteuer	429
7.6	Steuerliche Aspekte bei Bau und Sanierung von Bädern	430
7.6.1	Betriebswirtschaftliche Modellrechnung	431
7.6.2	Alternatives Modell für das Grundstück	437
7.6.3	Grunderwerbsteuer	441
7.6.4	Zusammenfassung: Steuern bei Bau und Sanierung	441
7.7	Empfehlungen zur Steuerproblematik im Badewesen	443
	<b>Zugrunde gelegte Gesetze</b>	<b>445</b>

---

<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>447</b>
<b>Verzeichnis der untersuchten Bäder</b>	<b>459</b>
<b>Fotoverzeichnis und Fotorechte</b>	<b>461</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>463</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>465</b>
<b>Anhang 1: Fragebogen Abschnitt: A bis E (Mantelbogen)</b>	<b>469</b>
<b>Anhang 2: Fragebogen Abschnitt: F bis J (Badbogen)</b>	<b>477</b>