



Lübeck, 11.02.2013

Bericht

Bereiche:
4.525 - Lübecker Schwimmbäder

Bearbeitung: Sieglinde Schüssler (E-Mail: schuessler@luebecker-schwimmbaeder.de
Telefon: 31772201)

Lübecker Schwimmbäder - Zukunftsstrategie

Beratungsfolge:

Datum	Gremium	Status	Zuständigkeit
20.02.2013	Senat	Nichtöffentlich	zur Senatsberatung
13.03.2013	Finanz-, Personal- und Rechnungsprüfungsausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
14.03.2013	Schul- und Sportausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
19.03.2013	Hauptausschuss	Öffentlich	zur Kenntnisnahme
21.03.2013	Bürgerschaft der Hansestadt Lübeck	Öffentlich	zur Kenntnisnahme

Anlass:

Haushaltsbegleitbeschluss 2012 zur nachhaltigen Reduzierung der Zuwendungen an die Lübecker Schwimmbäder

Verfahren:

Beteiligte Bereiche/Projektgruppen:
Ergebnis:

Beteiligung von Kindern und Jugendlichen
gem. § 47 f GO ist erfolgt:
Begründung:

- Ja
 Nein
Auswirkungen auf Kinder und Jugendliche
sind nicht gegeben.

Die Maßnahme ist:

- neu
 freiwillig
 vorgeschrieben durch:

Finanzielle Auswirkungen:

- Nein

Bericht:

Mit Beschlussfassung der Bürgerschaft über die Haushaltssatzung 2012 vom 23.02.2012 wurde ein Haushaltsbegleitbeschluss gefasst. Mit diesem Haushaltsbegleitbeschluss wurde unter anderem festgelegt, dass Vorkehrungen getroffen werden mögen, die zu einer nachhaltigen Reduzierung des Zuschussbedarfes der Lübecker Schwimmbäder in zwei Stufen von je 5% für die Geschäftsjahre 2013 und 2014 führen.

Mit dem als Anlage beigefügtem Bericht werden die Maßnahmen zur Umsetzung des Haushaltsbegleitbeschlusses 2012 sowie die mittelfristige Zukunftsentwicklung der Lübecker Schwimmbäder dargestellt..

Anlagen :

Lübecker Schwimmbäder - Zukunftsstrategie

Senator/in Annette Borns

Lübecker Schwimmbäder Zukunftsstrategie



Inhalt

- 1. Aufgabe**
- 2. Grunddaten der Bäder**
 - 2.1 Einzugsbereiche**
 - 2.2 Zielgruppen**
 - 2.3 Angebots- und Dienstleistungspalette**
 - 2.4 Stärken und Schwächen heute**
- 3. Die Zukunft**
 - 3.1 Ausrichtung auf Erkennbarkeit und Servicequalität**
 - 3.2 Öffentlichkeitsarbeit/Werbung**
 - 3.3 Kooperationen**
- 4. Zeitplan**
- 5. Wirtschaftliche Entwicklung**

1. Aufgabe

Die Lübecker Schwimmbäder betreiben als Eigenbetrieb der Hansestadt Lübeck folgende Einrichtungen:

- Sportschwimmhalle St. Lorenz
- Zentralbad Lübeck
- Schwimmhalle Kücknitz
- Freibad Schlutup
- Freibad Moisling
- Therapiezentrum Lübeck

Sport, Bildung, Gesundheit, Erholung, Tourismus, Anlaufstätte für Freizeitaktivitäten – die Lübecker Schwimmbäder bieten für alle Bevölkerungsgruppen Orte, an denen sie sich begegnen, an denen sie sich zu Hause fühlen können.

Derzeit fördert die Hansestadt Lübeck die Lübecker Schwimmbäder mit einem Jahresbudget in Höhe von 3.971.000 Euro.

Konkrete Aufgabe des Betriebes ist es, ein inhaltliches und wirtschaftlich begründetes Konzept für die Lübecker Schwimmbäder mit Leben zu füllen, kurz-, mittel-, und langfristige Maßnahmen zu identifizieren, die die Zukunft der Einrichtungen sichern.

Bei dieser zukünftigen Ausrichtung ist die Qualität der Angebote, ihre Zielgruppen-Genauigkeit und damit verbunden der wirtschaftliche Einsatz der Ressourcen Ziel. Alle Maßnahmen werden so ausgerichtet, dass die

Erfüllung des Auftrages, den Lübeckern Möglichkeiten zur sinnvollen Freizeitgestaltung und Gesunderhaltung zu bieten erreicht und der steigenden Nichtschwimmerzahlen bei Kindern entgegen gewirkt wird.

Die Steigerung der Besucherzahlen durch Erhöhung der Aufenthaltsqualität in den Einrichtungen und langfristige Bindung von Gästen ist dabei ebenso im Blick wie der sparsame Umgang mit allen Ressourcen wie Energie, Wasser aber auch den Personalkapazitäten.

Nur durch die weitere Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Betriebes ist das Angebot mittelfristig für die Hansestadt finanzierbar zu halten.

2. Grunddaten der Bäder:

Hallenbäder:

Zentralbad Lübeck:	erbaut 1959, saniert 2005 6 Bahnen à 25m separates Nichtschwimmerbecken
Alleinstellungsmerkmal:	Sprunganlage mit 7,5m Plattform
Defizit:	keine eigenen Parkplätze vorhanden, aber ÖPNV

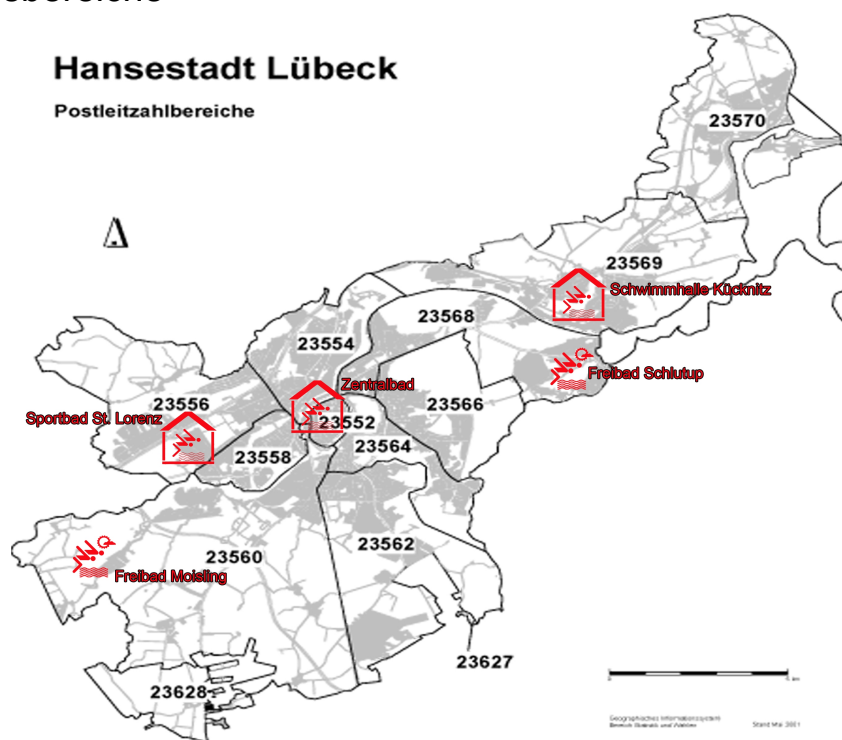
Sportbad St. Lorenz:	erbaut 1974 16 Bahnen à 25 m / 8 Bahnen à 50 m separates Lehrschwimmbecken
Alleinstellungsmerkmal:	wettkampfgerechtes, offiziell zugelassenes Schwimmbecken
Defizit :	elektronische Zeitmessaanlage sanierungsbedürftig

Schwimmhalle Kücknitz:	erbaut 1965, saniert 2007 Kombibecken 4 Bahnen à 25 m
Alleinstellungsmerkmal:	Im Sommer große Liegewiese und Außenanlage nutzbar durch Öffnung der Seitenfront der Schwimmhalle
Defizit:	kein separates Nichtschwimmerbecken
Freibäder:	
Freibad Schlutup:	erbaut 1958, 2003 und 2011 teilsaniert separates Kinderplanschbecken
Freibad Moisling:	erbaut 1971, Sanierung in 2013

In den Freibädern wird eine Wassertemperatur von 24°Celsius vorgehalten. Beide Bäder haben sich zu Naherholungsgebieten in ihren Stadtteilen entwickelt. Umgeben von viel Grün werden sie von den Badegästen auch als Urlaubsort genutzt. Dies gilt besonders für Familien mit geringem Einkommen und Einwohner mit Migrationshintergrund. Beide Freibäder erfüllen damit wichtige Funktionen als Freizeiteinrichtung; Sport- und Begegnungsstätte

Defizit: Wetterabhängigkeit

2.1 Einzugsbereiche



Eine in 2012 durchgeführte Postleitzahlenabfrage der Badegäste belegt, dass Lübecker flexibel bei der Auswahl des Bades sind, welches sie nutzen. So sind beispielsweise im Schwimmbad Kücknitz genauso Bewohner der Innenstadt zu verzeichnen als auch umgekehrt. Dies stützt die Annahme, dass sowohl Angebot inhaltlich und zeitlich als auch geografischer Ort bei der Entscheidung eine Rolle spielen.

Im Sportbad St. Lorenz und im Zentralbad sind Besucher aus Mecklenburg-Vorpommern eine der größten Besuchergruppen. Im Zentralbad wurden etliche

Besucher aus ganz Deutschland registriert. Das wiederum stützt die Annahme, dass das Zentralbad auch von Touristen (besonders von Gästen des Atlantic Hotels) genutzt wird. Im Schwimmbad Kücknitz werden bei schlechtem Wetter Ostseurlauber als Besucher gezählt.

Unterschiedliche Besucherinteressen und Gewohnheiten sind also bei der Positionierung der Bäder in Zukunft stärker zu berücksichtigen.

Um das Besucherverhalten genauestens analysieren zu können, bedarf es einer differenzierten Kundenumfrage

2.2 Zielgruppen:

Folgende unterschiedliche Besuchergruppen, und damit Zielgruppen für die Ausrichtung des Betriebes, werden unterschieden

- Sportliche Schwimmer
- Freizeitschwimmer
- Kinder- und Jugendliche in der Freizeit
- Familien
- Senioren
- Kursbesucher (Aquafitness)
- Schülerinnen und Schüler
- Vereinsschwimmer aller Altersgruppen
- Touristen aller Altersgruppen

Das Angebot an Zeiten und Kursen muss sich an diesen Gruppen ausrichten, die Veränderungen etwa der Schülerzahlen oder des Anteils alter Menschen an der Gesamtbevölkerung sowie die Veränderung von Freizeitverhalten ist in die Steuerung der Betriebszeiten und Aufwände einzubeziehen.

2.3. Angebots- und Dienstleistungspalette:

- Aquarobic
- Deepwater
- Schwimmunterricht Kinder
- Schwimmunterricht für Erwachsene
- Aqua Babies
- Aqua Kids
- Aquapower
- Aquafitness für Schwangere
- Rücken- und Kraulschule
- Wassergymnastik
- Kombinationen Gymnastik: Wasser & Land
- Kindergeburtstage
- Abnahme von Schwimmprüfungen und Sportabzeichen

Nicht alle Angebote sind in jedem Bad jederzeit verfügbar.

2.4 Stärken und Schwächen heute

Bei der Untersuchung der Bäder nach unterschiedlichen Kriterien durch verdeckt agierende Testkunden wurden folgende Stärken des Betriebes identifiziert:

- Sauberkeit, Hygiene
- Sehr gute Wasserqualität
- Gutes Gefühl von Sicherheit
- Freibad als Naherholungsgebiet, schöne Lage
- Qualitativ guter Schwimmunterricht
- gute ausführliche Auskünfte / Beratung am Telefon
- gutes Flächenangebot auf 25 m/50 m Bahnen
- Gutes Preis-Leistungsverhältnis
- Barrierefrei gebaut, behindertengerechte Ausstattungen

Die Lübecker Schwimmbäder weisen aus Sicht der Testbesucher vorrangig folgende Defizite auf:

- räumliche Gestaltung, Eingangs- und Empfangsbereiche wirken abweisend
- Keine Willkommenskultur, keine Zuwendung oder Begrüßung, der Dienstleistungswille des Personals zu wenig erkennbar
- „Schwarze Brett – Behörden Atmosphäre“ bei den Informationen für Badegäste
- Uneinheitliche Beschilderung / Schilder(-verbots)-wald
- alle bieten alles, keine Profilbildung der Bäder
- Angebotspalette nicht klar ersichtlich
- Angebotspräsentation –so weit vorhanden- nicht einladend
- Uneinheitlicher und emotionsloser Werbeauftritt
- Fehlende Zielgruppenansprache

3. Die Zukunft

Die Bindung der Kunden an die Bäder und die Gewinnung von Neukunden macht eine Neuausrichtung des Betriebes in vielen Feldern erforderlich.

3.1 Ausrichtung auf Erkennbarkeit und Servicequalität

Kassenkräfte statt Kassenautomaten

Die persönliche Ansprache, Information und Beratung des Badegastes steht dabei im Vordergrund und ist durch entsprechende Schulungen weiterhin zu verbessern.

Einheitliche und gepflegte Dienstkleidung der Beschäftigten.

Bislang wurden Teile der Dienstkleidung (Oberbekleidung) mit Hilfe von Sponsoren beschafft und finanziert, Hosen und andere Bekleidung gegen (Teil-) Kostenerstattung von den Beschäftigten selbst gekauft. Dies hatte Auswirkungen in Bezug auf die Qualität und das Aussehen der Kleidung und somit auch direkt auf das Erscheinungsbild des Personals insgesamt. Durch Umstellung auf eine zentrale und bedarfsgerechte Beschaffung wird das äußere Erscheinungsbild der Mitarbeiter vereinheitlicht, die Qualität der Kleidungsstücke gewährleistet eine gute Optik und längere Haltbarkeit der Dienstkleidung.

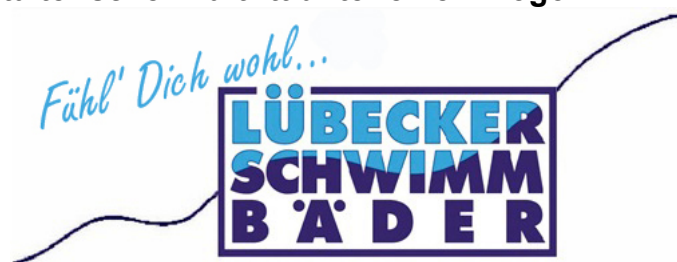
Ordnungs- und Hygienekultur

Als eine besondere Stärke ist in diesem Zusammenhang die Sauberkeit, Hygiene und Sicherheit in den Bädern zu nennen. Der Betrieb achtet durch entsprechende Anweisungen und Kontrollen auf einen einheitlichen Standard der Einrichtungen, belegt nicht zuletzt durch Hygiene-Zertifikate und dokumentierte Sicherheitsbegehungen öffentlicher Stellen.

Servicequalität

Das Service-Verhalten der Beschäftigten ist durch geeignete Schulungs- und Übungsmaßnahmen zu stärken.

Einheitlicher gestalterischer Auftritt unter einem Logo




Das Logo der Lübecker Schwimmbäder bildet die Grundlage für ein einheitliches Design, ergänzt durch den Slogan „Fühl' Dich wohl...“ und prägt im Wesentlichen den öffentlichen Auftritt des Betriebes. Ausnahmslos alle Aushänge werden neben dem Logo mit einem Hintergrund versehen. Für Aushänge, Anzeigen oder Informationsmaterial bestehende Gestaltungsregeln werden eingehalten und kontrolliert. Die Informationspolitik des Betriebes wird zentral gesteuert. Neue Medien und positive emotionale Botschaften rücken an die Stelle öffentlicher Bekanntmachungen. Beispiel:




Profilbildung der Bäder

Entsprechend der Hauptnutzergruppen und der baulichen Voraussetzungen werden die inhaltlichen Profile der Bäder geschäft.

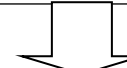
Sportschwimmhalle	Zentralbad	SH Kücknitz
sportliche Schwimmer	Senioren	Kinder u. Jugendliche
Schulen / Vereine	sportliche Schwimmer	Familien
Senioren	Schulen / Vereine	Schulen / Vereine
Kinder und Jugendliche	Familien	Senioren
Familien	Kinder u. Jugendliche	sportliche Schwimmer



Sportbad



Sport- und Familienbad



Familienbad

Schule im Bad:

Der Lehrplan für die Primarstufe in Schleswig Holstein sieht die Leitthemen

*Gesund leben – sich wohl fühlen oder
Feuer, Wasser, Luft und Erde erforschen vor.*

In Absprache mit der Schule wollen die Lübecker Schwimmbäder einen Beitrag zum Erlebnisunterricht leisten. Geprägt vom jeweiligen Leitthema erleben Kinder einen Unterricht im Schwimmbad mit praktischen Versuchen und der Möglichkeit einmal hinter die Kulissen eines Schwimmbades zu schauen.

Erste Veranstaltungen im Rahmen des Projektes ZiSch haben gezeigt, dass das Interesse auf Seiten der Schüler groß ist.

Die Mitwirkung der Lübecker Schwimmbäder im Rahmen von Projektwochen oder für Schüler in der Phase der Berufs- und Ausbildungsfindung wird aktiv beworben werden

Juniorretter:

Im Rahmen des Trainings zum Rettungsschwimmer bietet die DLRG für Kinder und Jugendliche ab 10 Jahren das Rettungsschwimmabzeichen Juniorretter an. Im Rahmen der Ausbildung erlernt ein Juniorretter neben Maßnahmen zur Wasserrettung auch die elementare Erste Hilfe. Die Lübecker Schwimmbäder sehen in der Intensivierung der Kooperation mit den Rettungsgesellschaften (DLRG und Wasserwacht) die Möglichkeit, Juniorretter mit in den Aufsichtsdienst einzubeziehen. Hierbei steht keine Arbeitsleistung der Kinder- und Jugendlichen im Vordergrund, sondern ihre Kommunikationsmöglichkeiten mit Gleichaltrigen. Der Juniorretter kann Erfahrungen sammeln, die für ein späteres Ehrenamt als Rettungsschwimmer zum Vorteil sein können.

Nachwuchskräfte für den Ausbildungsberuf Fachangestellte (er) für Bäderbetriebe kann ein erwünschter Nebeneffekt sein.

3.2 Öffentlichkeitsarbeit / Werbung:

Derzeit verfügen die Lübecker Schwimmbäder über eine Internet- Präsenz mit Imagefilmen und über verschiedene Informationsmaterialien wie

- Gesamtbroschüre mit Darstellung aller Einrichtungen
- Handzettel Öffnungszeiten
- Infoblätter zu einzelnen Angeboten
- Flyer und Einladungskarten für Kindergeburtstage
- Öffnungs- und Saisonzeiten Freibäder

- Imagebroschüren (werbefinanziert)

Die erforderlichen Informationsmaterialien sind zu überarbeiten und mit einer emotional angereicherten Optik zu versehen.

Als neue Werbemaßnahme wird der sog. „2 für 1 Gutschein“ verwendet. Er soll als gezielter Beitrag für Tombolas gemeinnütziger Einrichtungen oder im Rahmen des Beschwerdemanagements eingesetzt werden.

Es wird ein Promotion-Team gebildet, das den Betrieb der Lübecker Schwimmbäder bei öffentlichen Auftritten präsentiert und den Fragen und Anregungen von Bürgern Rede und Antwort steht. Je nach Anlass des Auftrittes, wie etwa der Messe für Gesundheit, wird das Team durch kompetente Fachkräfte unterstützt. Weitere Ideen werden nach Prüfung umgesetzt:

- Werbeflächen in den Bädern vermarkten
- Spindwerbung
- Einzelumkleiden in Freibädern als Werbefläche
- Werbung über Displays in den Vorhallen
- Vermarktung Rückseite Kassenbon als Werbefläche

Dabei spielt der Sympathieträger Pinguin, dessen Name in einem Wettbewerb ermittelt wird, eine Rolle. Er kann als Tier, das im Eis lebt, auch auf der Winter-eisbahn auf dem Markt oder beim Volksfestzug zum Einsatz kommen.



Besonders für die Zielgruppe Kinder / Familien ist ein für die Schwimmbäder passendes Maskottchen als Sympathieträger erfolgreich. Ein Maskottchen soll so gestaltet sein, dass es nett anzusehen ist und bei der Präsentation und Durchführung von Kursen oder Kindergeburtstagen einsetzbar ist. Eine Anfertigung von Miniaturen des künftigen Maskottchens ist sinnvoll, so kann der Sympathieträger neben der Übermittlung von

Werbepbotschaften als Präsent für Kindergeburtstagsfeiern oder für die erfolgreich abgelegte Schwimmerprüfung dienen.

Insgesamt soll eine schlüssige, umfassende Merchandising-Strategie entwickelt werden.

3.3 Kooperationen

Kooperationen bestehen derzeit mit der Firma Hansefit (betriebliches Gesundheitsmanagement) und verschiedenen Job Center Agenturen zur Umsetzung des Paketes für Bildung und Teilhabe.

Als Werbepartner sind zurzeit das Maredo Steak–Restaurant, Karl's Erdbeerhof und die Firmen Amecon, Intersport, Trigema sowie Fotograf H. Eilers „kauf-dein-photo.de“, zu nennen.

Die Kooperationen sind auszuweiten und auszubauen. Besonders Firmen mit Affinität zu Wasser, aber auch Tourismus und Dienstleistungen können gewonnen werden.

4. Zeitplan

Die Zukunftsstrategie der Lübecker Schwimmbäder wird in aufeinander aufbauenden Phasen angegangen.

Kurzfristig:

- Gesamtbroschüre überarbeiten, Emotionen transportieren
- Entwicklung eines Sympathieträgers
- Einheitlicher Vordruck für Aushänge, Blanko – Plakate für kurzfristige Mitteilungen des Bades (nur Texteingabe möglich)
- Internetseite überarbeiten, Inhalt und Aufbau
- Facebook Auftritt starten
- Dokumentation durch die Kassenkräfte: Wer kommt wann?

Mittelfristig:

- Einzelbroschüren zu den Bädern, Angeboten und Kursen
- Gutscheine und Anzeigen dem neuen CD anpassen
- Displays in den Vorhallen: zur Information, Darstellung der Bäder für kurzfristige Mitteilungen (auch als Werbemedium denkbar)
- Verhandlungen mit Schule & Verein, freie Zeiten schaffen
- Zusammenlegung von Nutzergruppen
- Öffnungszeiten anpassen
- Gästebefragung über die Homepage, Facebook, Tagespresse und direkt im Bad
- Spezielle Angebote für betriebliches Gesundheitsmanagement von Firmen
- Kundenkartei: Geburtstagsfeier
- Urkunden, Präsente für Kinder bei Wassergewöhnungs - Kursen (Sympathieträger)
- Gruppen von Sportvereinen für Aquafitness gewinnen – *Was macht ein Nordic Walker wenn es schneit?*

Langfristig:

- Fortführung des äußeren Erscheinungsbildes an Fassaden
 - Orientierungshilfen (in z.B. den Umkleiden) bäderübergreifend vereinheitlichen
 - Promotion Team für öffentliche Auftritte gründen und entsprechend schulen
 - Messe- / Veranstaltungspräsenz
 - Angebotspalette erweitern und dem demographischen Wandel anpassen
 - Neue Kurse etablieren
 - Externe Unterstützung von Kursangeboten bei steigendem Bedarf
 - Befragungen als Qualitätsmanagement
 - Eventvermietungen beispielsweise für Betriebsfeste, Veranstaltungen u.ä.
 - Einführung von Geldwertkarten somit mehr Flexibilität für die Kunden, Rabatte bei entsprechendem Umsatz einräumen oder alternativ „Treuepunkte“ vergeben
-
- Nach Abbau des Personalüberhanges wird eine systematische Stellenbeschreibungen zur Bemessung und Bewertung der Planstellen durchgeführt.
 - Mindestpersonalstärken werden definiert, Stellenbewertungen aktualisiert.
 - die Sanierungsnotwendigkeit im Sportbad in der Ziegelstraße wird durchgeplant. Vor dem Hintergrund der dargestellten Energiepreisentwicklung sind hier hohe Einsparpotentiale festzustellen.

Als wichtigste kurzfristige Maßnahme befindet sich die Neugestaltung des Außenauftrittes in Form der wichtigsten Flyer und einheitlichen Aushängen bereits in der Realisierungsphase.

Dabei enthält der Hauptflyer die Vorstellung der einzelnen Bäder mit Größe, Besonderheiten und Kontaktdaten.

Die Angebotsbroschüren enthalten die Informationen zu den einzelnen Angeboten.

Öffnungszeiten, Preise, Angebotstermine werden als Einleger gedruckt, so dass diese Informationen stets aktuell sind.

Zur gezielten stadtteilbezogenen Vermarktung der Bäder werden im nächsten Schritt jeweils Einzelbroschüren erstellt, die das jeweilige Bad im Einzugsgebiet umfassend präsentieren.

5. Wirtschaftliche Entwicklung

Die Lübecker Schwimmbäder haben sich über die vergangenen Jahre intensiv für die finanzielle Gesundung des eigenen Betriebes und damit für die Verbesserung der Haushaltssituation der Hansestadt Lübeck eingesetzt.

Nach Übernahme der Lübecker Schwimmbäder in den Fachbereich Kultur und Bildung hat es nennenswerte Konsolidierungserfolge gegeben. Die Schulden von rd. 20 Mio. Euro wurden auf 3,2 Mio. Euro abgebaut.

Gleichzeitig wurden Investitionen (Zentralbad Schmiedestraße, Schwimmhalle Kücknitz, Freibad Schlutup) durchgeführt, die in 2013 (Freibad Moisling) fortgesetzt werden. Im Ergebnis wurde der Sanierungsstau der Betriebseinrichtungen minimiert.

Durch Verlagerung des Therapiezentrums Am Behnckenhof aus den städtischen Senioreneinrichtungen zu den Lübecker Schwimmbädern wurde ein weiterer defizitärer Betrieb übernommen. Dieser wird zu schließen sein, wenn er keine Beiträge zur Deckung der durch langjährige Vertragsverhältnisse anfallenden Kosten erwirtschaftet.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Lübecker Schwimmbäder innerhalb von 10 Jahren:

	2002	2012
Zuschuss der HL	€ 8.333 T	€ 4.180 T
Vorgetr. Defizit (Bilanz)	€ 9.775 T	€ 0
Darlehen	€ 6.818 T	€ 3.205 T
Kassenkredit	€ 3.907 T	€ 0

Dies ist besonders bemerkenswert, weil sich im selben Zeitraum nicht nur die Verbraucherpreise, sondern besonders die Energiepreise und auch die Löhne erhöht haben.

Der allgemeine Verbraucherpreisindex im Zeitraum 2002-2012 stieg von 96,4 um 17,8 Punkte auf 114,2.

Größter Kostenfaktor des Betriebs der Lübecker Schwimmbäder sind die wiederkehrenden Personalaufwendungen. Nach der Schließung des Aqua Tops wurde der gesamte Personalbestand durch die Lübecker Schwimmbäder übernommen

In den Sommermonaten stellen die Lübecker Schwimmbäder, wie von der Bürgerschaft beschlossen, den Naturbädern Personal zur Verfügung. Diese Leistungen für die Naturbäder betragen 152.575 Euro (Stand 2012).

Im Zeitraum von 2002 bis 2012 wurde die Anzahl der Beschäftigten von 112 auf 78 reduziert.

Planmäßiges Ausscheiden von Personal in den nächsten Jahren::

Jahr	Anzahl Beschäftigte	Personalkosten Stand 2012 € p. a.
2013	1	20.000,--
2014	1	22.000,--
2015	0	0,--
2016	3	133.000,--
2017	2	75.000,--
2018	2	52.000,--

Stand: 30. 01. 2013

Mit dem kleiner werdenden Personalstamm wurde eine intensive Personalentwicklung - insbesondere für die Führungskräfte (Selbstbild, Führungsaufgaben, Kostenbewusstsein) – durchgeführt. Dieser Prozess wird mit dem oben dargestellten Konzept nachhaltig verstetigt werden.

Organisatorisch wurden die Lübecker Schwimmbäder weiterentwickelt. Der Aufbau der Verwaltung, des Buchhaltungssystems, der eigenen IT-Struktur mit gemeinsamen Netz, der Anbindung aller Betriebsstätten, die Schulung der Beschäftigten sowie die Etablierung eines Zeiterfassungssystems als Basis für Gehaltsabrechnungen und als Grundlage für interne Betriebsabrechnungsuntersuchungen wurde vollendet. Das Kassensystem wurde auf PC-Basis installiert und damit eine Auswertungssoftware für ein zielgerichtetes Marketing geschaffen.

Regelmäßig wurden die Eintrittspreise angepasst.

Der Wirtschaftsplan 2013 ist mit der im Haushaltsbegleitbeschluss vorgesehenen Zuschussreduzierung um 209.000 Euro erstellt worden. Diese Einsparung wird realisiert durch

- Senkung der Verbrauchskosten durch die Sanierung des Freibades Moisling
- Personalkosteneinsparungen durch Nichtwiederbesetzung von Planstellen
- Anpassung der betriebswirtschaftlichen Rückstellungen
- Mehrerträge durch höhere Besucherzahlen, ausgelöst durch die beschriebenen Maßnahmen

Die Besucherzahlen betragen in 2010: 435.133
 2011: 436.847
 und 2012: 442.968

Die weitere Zuschussreduzierung in 2014 wird durch vermehrte Erfolge der Neuausrichtung erreicht, so dass für die Jahre 2014 bis 2016 der Verlustausgleich der HL jeweils in Höhe von € 3.762 T p. a. im Wirtschaftsplan vorgesehen ist.