

# **Studie zur Vorbereitung eines Betreibermodells für das Projekt „Seglerhafen neben dem Schloensee“ in der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf**

**für die  
Gemeinde Ostseebad Heringsdorf**

vorgelegt von



**PLANCO Consulting GmbH**

Mecklenburgstr. 75, D-19053 Schwerin

Tel. +49-(0)385-5937530; Fax +49-(0)385-59375320

e-mail: [planco@planco.de](mailto:planco@planco.de)

<http://www.planco.de>

März 2015



Co-financed by the European Union within the scope of the South Baltic Programme Project "MARRIAGE"

## **Inhaltsverzeichnis:**

1.	Einleitung und Ziele der Untersuchung .....	3
2.	Generalisierte Darstellung des Sportboothafenbetriebs in verschiedenen Szenarien ....	4
3.	Ermittlung möglicher Betriebsoptionen des geplanten Yachthafens in der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf.....	8
3.1.	Allgemeine Betriebsformen von Sportboothäfen .....	8
3.2.	Geeignete Betriebsformen für das Projekt "Seglerhafen neben den Schloensee" ..	10
3.2.1.	Das Betreibermodell YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen) .....	12
3.2.2.	Empfehlungen in Vorbereitung auf die Erarbeitung eines zukünftigen Betreibermodells für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" .....	22
4.	Zusammenfassung .....	42

## **Abbildungsverzeichnis:**

Abbildung 1:	Das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" (Gemeinde Ostseebad Heringsdorf) .....	11
Abbildung 2:	YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen) .....	12
Abbildung 3:	Betreibermodell YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen).....	17
Abbildung 4:	Chancen und Risiken von Pacht- und Managementverträgen aus Eigentümer- sowie Betreibersicht .....	29
Abbildung 5:	Mögliche Betriebsmodelle "Seglerhafen neben dem Schloensee" .....	43

## **Tabellenverzeichnis:**

Tabelle 1:	Annahmen für die generalisierte Aufwands- und Ertragsvorschau für zwei Musterhäfen an der deutschen Ostseeküste .....	5
Tabelle 2:	Generalisierte Aufwands- und Ertragsschätzung für zwei Musterhäfen an der deutschen Ostseeküste .....	6
Tabelle 3:	Basisinformationen zum "Seglerhafen neben dem Schloensee" .....	10
Tabelle 4:	Vor- und Nachteile des Managementvertrages aus der Perspektive von Eigentümer, Betreiber sowie Finanzierungsinstitut.....	30
Tabelle 5:	Mögliche Verteilung der finanziellen Risiken am Hafenbetrieb.....	38

## 1. Einleitung und Ziele der Untersuchung

Die Gemeinde Ostseebad Heringsdorf arbeitet seit einigen Jahren intensiv an der Entwicklung eines "Seglerhafens neben dem Schloensee". Die anspruchsvollen standörtlichen Rahmenbedingungen des Projektes stellen hohe Anforderungen an einen wirtschaftlichen Betrieb der geplanten Marina. Sie offenbaren Risiken, aber auch Potentiale.

Die Erfahrung zeigt, dass ein rentabler Marinabetrieb –unter Berücksichtigung aller Kosten, insb. der Investitionen an Außenküstenstandorten (mit Netzlückenschlussfunktion), in der Regel kaum möglich ist. Der reine Betrieb einer Marina (ohne Finanzierung der Infrastruktur) hingegen ist unter bestimmten Voraussetzungen wirtschaftlich möglich.

Ein privater Betreiber für einen Hafen kann nur gewonnen werden, wenn in einem geeigneten Betreibermodell Chancen und Risiken entsprechend verteilt werden.

Heringsdorf möchte sich dieser Herausforderung bereits zu einem frühen Zeitpunkt in der Planungsphase stellen und hat sich für diese Zwecke dem Interreg IVA Projekt „Marriage – Better marina management, harbour network consolidation and water tourism marketing“, als Projektpartner angeschlossen. Das Projekt "Marriage" unterstützt u.a. Gemeinden, die sich im Rahmen einer Marina Planung befinden, bei der Erarbeitung von wirtschaftlichen Betreibermodellen. Dies geschieht durch gezielten Wissenstransfer zwischen den Projektpartnern sowie unter Mithilfe von Experten aus dem Marina Business. Die vorliegende Studie ist ein Ergebnis dieses Prozesses.

Ziel der Untersuchung ist es, auf der Basis von generalisierten Betriebsdaten von Sporthäfen (Aufwands- und Ertragsschätzung) einen ersten Einblick in die wirtschaftlichen Chancen und Risiken eines Sportboothafenbetriebes zu geben. Die Szenarien sollen mögliche Betriebsoptionen aufzeigen, die die Chancen für einen wirtschaftlichen Betrieb der geplanten Marina im Ostseebad Heringsdorf verbessern. Darauf aufbauend sollen geeignete Betreibermodelle ermittelt, sowie ein Empfehlungskatalog für die Vorbereitung eines Betriebsmodells für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" erarbeitet werden.

Der geplante "Seglerhafen neben dem Schloensee" in der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf setzt sich zusammen aus einem Vorhafen mit ca. 60 Liegeplätzen an der Außenküste, einem Haupthafen mit ca. 250 Liegeplätzen, einer Servicewerft auf einer Fläche von ca. 1.800 m<sup>2</sup>, einem Winterlager auf einer Fläche von 5.250 m<sup>2</sup>, einem Sonderwohngebiet bestehend aus 60 Grundstücken und 60 privaten Liegeplätzen sowie einer Yachthafen Passage mit maritimen Gewerbe inkl. Verwaltung, Ausrüster, Segelmacherei, Polsterer und im Einfahrtsbereich ein großer Hafen- bzw. Strandparkplatz.

Die Marina würde einen wichtigen Beitrag zur Schließung der bestehenden Lücke im Sportboothafennetz entlang der Außenküste Usedom leisten.

## 2. Generalisierte Darstellung des Sportboothafenbetriebs in verschiedenen Szenarien

Ziel des ersten Untersuchungsbausteins ist die Ermittlung und Darstellung der wichtigsten wirtschaftlichen Eckdaten für den Betrieb eines Sportboothafens. Hierfür wurde eine generalisierte Aufwands- und Ertragsschätzung für zwei Mustersportboothäfen auf der Basis von Erfahrungswerten im Marinagewerbe erarbeitet. Aus ihr lässt sich ableiten, welches die entscheidenden Einnahmequellen sowie Kostenfaktoren beim Betrieb eines Sportboothafens sind. Die Erarbeitung erfolgte zusammen mit der Firma "im jaich". "Im jaich" betreibt 9 Sportboothäfen unterschiedlichster Größe an der deutschen Ost- und Nordseeküste sowie im Binnenland und ist damit der größte Marinaoperator Deutschlands.

Zunächst wird dargestellt, über welche Einrichtungen, Ausstattungen sowie ergänzende Serviceangebote die beiden Musterhäfen verfügen, um anschließend die jeweiligen Kostenstrukturen sowie Erlösmöglichkeiten ableiten zu können. Die dafür getroffenen Annahmen werden kurz erläutert:

Bei beiden Musteranlagen handelt es sich jeweils um **Sportboothafenneubauten**, die an einem attraktiven Urlaubsort (z.B. Ostseebad) an der deutschen Ostseeküste errichtet wurden. Aufgrund ihrer großen Attraktivität sowie ihrer guten seeseitigen Erreichbarkeit besitzen sie ein **für Gäste überdurchschnittlich hohes Anziehungspotential**.

**Musterhafen 1** ist ein reiner Gastliegerhafen in Anlehnung zu den vielerorts an der Ostseeküste vorzufindenden Wasserwanderrastplätzen. Er wird von einer Gemeinde oder einem kommunalen Eigenbetrieb geführt. Die 100 Liegeplätze haben Strom- und Wasseranschluss. Es gibt ein Hafenmeistergebäude sowie Sanitäreinrichtungen mit Duschen sowie einer Waschmaschine. Für Gäste steht freies W-LAN zur Verfügung. Abgesehen von einer Slipanlage verfügt der Hafen über keine weitere technische Ausstattung. Neben den Sportbooten liegen im Hafen noch einige Fischerboote. Außerdem nutzt ein Fahrgastschiff den Hafen als Anlegestelle für den Ein- und Ausstieg von Gästen sowie als Liegeplatz. Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants und andere Angebote befinden sich im Ort in fußläufiger Entfernung vom Hafen.

**Musterhafen 2** ist eine privat betriebene Full-Service Marina mit 300 Liegeplätzen, die sowohl von Dauerliegern als auch Gästen genutzt werden. Auch Kapazitäten für Yachten bis ca. 60m stehen zur Verfügung. Zusätzlich zur technischen Basisausstattung (Wasser, Strom und W-LAN an den Liegeplätzen) verfügt der Hafen über je 5.000m<sup>2</sup> überdachtes (temperiert) sowie freies Winterlager. Boote können mit einem 35t Kran ins bzw. aus dem Wasser befördert werden. Eine Full-Service Werft bietet Bootsreparaturen einschl. Motorenservice aller Art. Einkaufsmöglichkeiten, Restaurants und andere Angebote befinden sich im Ort in fußläufiger Entfernung vom Hafen. Neben den Sportbooten liegen im Hafen noch einige Fischerboote. Außerdem nutzt ein Fahrgastschiff den Hafen als Anlegestelle zum Ein- und Ausstieg für Fahrgäste sowie als Liegeplatz.

Die weiteren für die generalisierte Aufwands- und Ertragsschätzung getroffenen Annahmen sind in der folgenden Tabelle für beide Musterhäfen dargestellt. Für beide Häfen werden jeweils das erste, das fünfte und das zehnte Betriebsjahr dargestellt.

**Tabelle 1: Annahmen für die generalisierte Aufwands- und Ertragsvorschau für zwei Musterhäfen an der deutschen Ostseeküste**

	MUSTERHAFEN 1			MUSTERHAFEN 2		
	1	5	10	1	5	10
Betriebsjahr	1	5	10	1	5	10
Anzahl Liegeplätze	100			300		
Gästebootsübernachtungen bei 120 t. Saison	1.000	3.000	5.000	1.500	3.500	6.000
Dauerlieger pro Saison (Sommer)	Keine Dauerlieger			90	150	210
Boote pro Saison Winterlager Halle (5.000qm)	Kein Winterlager			80	110	130
Boote pro Saison Freilager (5.000qm)	Kein Freilager			20	40	110
Investitionskosten (ohne Mole)	1.000.000€			7.000.000€		
Durchschnittliche Bootsgröße (für Kalkulation)	L=10 m, B=3,5 m, 35 m <sup>2</sup> ; 5t (z.B. Bavaria 33)			L=10 m, B=3,5 m, 35 m <sup>2</sup> ; 5t (z.B. Bavaria 33)		
<b>ERLÖSE</b>						
Tageslieger	Gastliegergebühr: 18€ pro Boot/Tag			Gastliegergebühr: 18€ pro Boot/Tag		
Dauerlieger (inkl. Parkplatz)	-			Dauerliegergebühr: 1.330€ pro Boot/Saison		
Fischerei	3 Fischerboote, Liegegebühr Boot/Jahr 2.500€			3 Fischerboote, Liegegebühr Boot/Jahr 2.500€		
Fahrgastschiffahrt	1 Fahrgastschiff (350 Personen), Liegegebühr: 8.000€/Jahr; Ein- und Ausstiegsgebühren pro Fahrgast 0,18€, 35.000 Fahrgäste pro Saison			1 Fahrgastschiff (350 Personen), Liegegebühr: 8.000€/Jahr; Ein- und Ausstiegsgebühren pro Fahrgast 0,18€, 35.000 Fahrgäste pro Saison		
Winterlager	-			Liegegebühr: 46€ pro qm Hallenlager, 16€ pro qm Freilager; Gebühr Mastenlager, Lagerbock, Lagerspind etc.: 250€ pro Boot		
Kranen/ Slippen	Slipanlage: Slipgebühr: 20€ pro Boot			35 t Kran: Gebühr Kranung: 100€ pro Boot		
Yachtservice	Kein Yachtservice			Servicegebühr: 1.000€ pro Boot		
<b>KOSTEN</b>						
Personalkosten	1 Mitarbeiter	1,5 Mitarbeiter	1,5 Mitarbeiter	5 Mitarbeiter	7 Mitarbeiter	11 Mitarbeiter
Wareneinsatz	Erfahrungswert „im jaich“			Erfahrungswert „im jaich“		
Verbrauchskosten	Erfahrungswert „im jaich“			Erfahrungswert „im jaich“		
Wasserpacht	Kommunalhafen von Wasserpacht befreit			30.000qm Wasserfläche; 1,50€/qm		
Instandhaltung	Kleinstarbeiten /Garantiezeit	1% der Investitions- summe	2% der Investitions- summe	Kleinstarbeiten/ Garantiezeit	1% der Investitions- summe	2% der Investitions- summe
Verwaltung, Versicherung, Werbung, sonstige Kosten	Erfahrungswert „im jaich“			Erfahrungswert „im jaich“		

Quelle: PLANCO in Kooperation mit „im jaich“

**Tabelle 2: Generalisierte Aufwands- und Ertragsschätzung für zwei Musterhäfen an der deutschen Ostseeküste**

BETRIEBSJAHR	MUSTERHAFEN 1			MUSTERHAFEN 2		
	1	5	10	1	5	10
<b>ERLÖSE</b>						
Tageslieger	18.000,00 €	54.000,00 €	90.000,00 €	27.000,00 €	63.000,00 €	108.000,00 €
Dauerlieger (inkl. Parkplatz)	-	-	-	119.700,00 €	199.500,00 €	279.300,00 €
Fischerei	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €
Fahrgastschiffahrt	20.600,00 €	20.600,00 €	20.600,00 €	20.600,00 €	20.600,00 €	20.600,00 €
Winterlager	-	-	-	145.100,00 €	209.600,00 €	298.500,00 €
Kranen / Slippen	2.000,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	20.000,00 €	30.000,00 €	48.000,00 €
Yachtservice	-	-	-	100.000,00 €	150.000,00 €	240.000,00 €
<b>Erlöse gesamt (brutto)</b>	<b>48.100,00 €</b>	<b>85.100,00 €</b>	<b>122.100,00 €</b>	<b>439.900,00 €</b>	<b>680.200,00 €</b>	<b>1.001.900,00 €</b>
<b>Erlöse abzgl. Anteil Umsatzsteuer</b>	<b>40.420,17 €</b>	<b>71.512,61 €</b>	<b>102.605,04 €</b>	<b>369.663,87 €</b>	<b>571.596,64 €</b>	<b>841.932,77 €</b>
<b>Erlöse pro Liegeplatz p.a.</b>	<b>404,20 €</b>	<b>715,13 €</b>	<b>1.026,05 €</b>	<b>1.232,21 €</b>	<b>1.905,32 €</b>	<b>2.806,44 €</b>
<b>KOSTEN</b>						
Personal	30.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €	190.000,00 €	255.000,00 €	390.000,00 €
Wareneinsatz	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	15.000,00 €	22.500,00 €	36.000,00 €
Verbrauch	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	14.500,00 €	21.000,00 €	29.900,00 €
Wasserpacht	-	-	-	45.000,00 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Instandhaltung einschl. Reparaturen (ohne Baggerung)	1.000,00 €	10.000,00 €	20.000,00 €	7.000,00 €	70.000,00 €	140.000,00 €
Verwaltung	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Versicherung	7.500,00 €	7.500,00 €	7.500,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
Werbung	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	20.000,00 €
sonstige Kosten	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	7.500,00 €	10.000,00 €
<b>Betriebskosten gesamt</b>	<b>64.000,00 €</b>	<b>88.000,00 €</b>	<b>98.000,00 €</b>	<b>316.500,00 €</b>	<b>476.000,00 €</b>	<b>710.900,00 €</b>
<b>Betriebsergebnis ohne AfA und Kapitaldienst</b>	<b>-23.579,83 €</b>	<b>-16.487,39 €</b>	<b>4.605,04 €</b>	<b>53.163,87 €</b>	<b>95.596,64 €</b>	<b>131.032,77 €</b>
<b>Kapitaldienst (5% der Investitionssumme)</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>50.000,00 €</b>	<b>350.000,00 €</b>	<b>350.000,00 €</b>	<b>350.000,00 €</b>
<b>Betriebsergebnis mit Kapitaldienst</b>	<b>-73.579,83 €</b>	<b>-66.487,39 €</b>	<b>-45.394,96 €</b>	<b>-296.836,13 €</b>	<b>-254.403,36 €</b>	<b>-218.967,23 €</b>

Quelle: PLANCO in Kooperation mit „im jaich“

### Schlussfolgerungen:

- Sportboothäfen sind kapitalintensive Unternehmungen. Sie benötigen große Investitionen für die Hafeninfrastuktur, Erneuerung und Modernisierung.
- Obwohl in der Aufwands- und Ertragsvorschau der beiden Musterhäfen die Investitionskosten für teure Küstenschutzbauwerke (Molen) sowie die Kosten außergewöhnlicher Instandhaltungsmaßnahmen (z.B. Baggerung oder Wartung eines Sperrwerkes bzw. einer Schleuse) bereits unberücksichtigt geblieben sind, reichen die Betriebsergebnisse beider Häfen nicht aus, um den Kapitaldienst für die Investitionen zu bedienen. Beide Häfen bedürfen daher für die Investition einer umfangreichen Förderung und / oder einer Komplementärfinanzierung (quasi „Über-Kreuz“), aus anderen Einnahmequellen, um die Refinanzierung des Hafens sicherstellen können (z.B. aus einem zusammen mit dem Hafen errichteten Hotel, aus Grundstücksverkäufen oder anderen Quellen).
- Neben den Personalkosten sind vor allem die Instandhaltungskosten ein großer Kostenfaktor. Dieser steigt mit zunehmendem Alter des Hafens stark an. Darüber hinaus ist die Zahlung der Wasserpacht eine signifikante Kostenposition.
- Das Segment der reinen Wasserliegeplatzvermietung (v.a. ausschließlich an Gastlieger) reicht in der Regel nicht aus, um die jährlichen Betriebs- und Unterhaltungskosten der Häfen zu erwirtschaften. Bei Musterhafen 1 stellt sich (bei Ausblendung des Kapitaldienstes) ein rechnerisch ausgeglichener Betrieb erst nach 10 Jahren ein. Dies setzt aber eine deutliche Steigerung der Gästezahlen voraus (auf min. jährlich 5.000 Bootsübernachten).
- Ein Mix aus verschiedenen Ertrag bringenden Dienstleistungsangeboten (Dauerlieger, Winterlager und Yachtservice) kann demgegenüber dazu beitragen, dass ein Hafen Gewinne erwirtschaften kann (ohne Berücksichtigung des Kapitaldienstes). Entscheidende Voraussetzung dafür ist allerdings eine gute Auslastung des Hafens sowie eine entsprechend größere Liegeplatzplatzkapazität. Musterhafen 2 liefert hierfür ein positives Beispiel.
- Zudem zeigt sich bei Musterhafen 2, dass die Einnahmen aus dem Wintergeschäft (Winterlager und Yachtservice) sogar noch einträglicher sein können, als die aus der Sommersaison. Um die Wirtschaftlichkeit eines Hafens zu erhöhen, sind diese Dienstleistungssegmente daher von großer Wichtigkeit.

Für die Hafenplanung in Heringsdorf ist nun die Erarbeitung einer projektspezifischen Aufwands- und Ertragsvorschau ein sehr wichtiger nächster Schritt, sowohl für die Erarbeitung eines Finanzierungs- sowie Betreibermodells. Die generalisierte Kalkulation für Musterhafen 2 liefert zwar eine erste grobe Orientierung (weil ähnliche Dimensionierung sowie Ausstattungssegmente), muss aber durch entsprechende standort- und projektspezifische Daten näher untersetzt werden.

### **3. Ermittlung möglicher Betriebsoptionen des geplanten Yachthafens in der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf**

Ziel des zweiten Untersuchungsbausteins ist es, Empfehlungen und Inspirationen für ein Betriebsmodell für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" zu geben. Dabei soll zunächst eruiert werden, welche gängigen Formen des Sportboothafenbetriebs es gibt und welche für das vorliegende Projekt in die engere Auswahl gezogen werden könnten. Zu diesem Zweck erfolgt anschließend eine genaue Darstellung des „Best-Practice Modells“ YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen). Zum Abschluss wird dann ein Empfehlungskatalog vorgestellt, der als Grundlage für die zukünftige Erarbeitung eines Betreibermodells dienen soll.

#### **3.1. Allgemeine Betriebsformen von Sportboothäfen**

Sportboothäfen können auf unterschiedliche Weise und mit unterschiedlicher Rechtsform betrieben werden. Im Folgenden sind die wichtigsten drei Modelle kurz erläutert:

##### **Kommunalhafen**

Beim Kommunalhafen übernimmt die Gemeinde den Betrieb der Marina. Häufig, allerdings nicht ausschließlich, ist für den Betrieb ein kommunaler Eigenbetrieb (z.B. Kurverwaltung, Stadtwerke, Verkehrsbetriebe) zuständig. Wenn die Gemeinde den Betrieb selbst macht, dann in der Regel als Amt (z.B. Ordnungsamt) oder als „Anhang“ mit kameralistischer Buchführung. In seltenen Fällen werden Kommunalhäfen als Kapitalgesellschaften geführt. Die Gemeinde betreibt den Hafen als öffentliche Einrichtung ohne Gewinnerzielungsabsicht. Zusätzlich zu ihrer Pflichtaufgabe als Hafenbehörde liegt ihr Hauptinteresse in der Regel in der vom Hafen ausgehenden Attraktivitätssteigerung des Ortes. Dies betrifft nicht nur Wassersportler sondern auch Tagesgäste und Urlauber, die das von einem Hafen ausgehende maritime Flair ansprechen.

Es gibt an der deutschen Ostseeküste einige gut funktionierende öffentlich betriebene Marinas, allerdings läuft die Mehrzahl der Kommunalhäfen wirtschaftlich defizitär.

Beispiele für gemeindlich betriebene Häfen an der deutschen Ostseeküste: Grömitz, Heiligenhafen, Burgtiefe, Neustadt, Niendorf, Kühlungsborn, Glowe, Lohme, Karlshagen, Mönkebude

##### **Privater Hafen**

Bei der privaten Marina wird der Betrieb von einem privaten Betreiber übernommen. In der Regel sind es Einzelunternehmen bzw. Personengesellschaften (KG und OHG) oder kapitalwirtschaftliche Betriebe (GmbH oder GmbH & Co. KG).

Im Unterschied zur Gemeinde ist der private Betreiber vordringlich bestrebt, den Hafen wirtschaftlich zu betreiben, d.h. mit der Absicht Gewinne zu erzielen.



Ein privater Betrieb einer Marina muss nicht an das Eigentum der jeweiligen Marina geknüpft sein. Zwar befinden sich viele privat betriebene Marinas auch im privaten Eigentum (wobei der Eigentümer nicht gleich der Betreiber sein muss), allerdings können auch komplett im Gemeindeeigentum befindliche Häfen, privat betrieben werden. In diesem Fall wird häufig von einer so genannten "Öffentlich-Privaten Partnerschaft" gesprochen.

Privathäfen sind an der deutschen Ostseeküste die wirtschaftlich erfolgreichsten Marinas, wobei nicht jeder privat betriebene Hafen auch Gewinne erzielt. Die Zahl der privaten Marinas ist zwar steigend allerdings im Vergleich zu Kommunal- und Vereinshäfen immer noch deutlich kleiner.

Beispiele für privat betriebene Häfen an der deutschen Ostseeküste: Baltic Bay Laboe, Marina Wendtorf, ancora Marina, YachtWelt Weiße Wiek, Yachthafen Hohe Düne, City Marina Stralsund, Marina Lauterbach, Marina Kröslin

### **Vereinshafen**

Die meisten Sportboothäfen in Deutschland werden durch Vereine betrieben. Zumeist sind es Segel- oder Motorbootsvereine. Die Vereine verfolgen ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke. Eine Gewinnerzielungsabsicht ist bei den gemeinnützig anerkannten Vereinen ausdrücklich ausgeschlossen. Sie werden in der Regel ehrenamtlich geführt. Der Vereinshafen wird überwiegend von den Vereinsmitgliedern genutzt und für sie betrieben. In vielen Anlagen sind aber auch Gastlieger willkommen. Die Finanzierung des Hafenbetriebs erfolgt über Mitgliedsbeiträge sowie Spenden und wird durch freiwillige unbezahlte Eigenleistung der Mitglieder ergänzt. Die meisten Anlagen, die von Vereinen betrieben werden, sind kleiner als 100 Liegeplätze. Bei größeren Anlagen sind oft mehrere Vereine für ihre jeweiligen Stegabschnitte und entsprechenden Flächen an Land zuständig.

Beispiele für durch Vereine betriebene Häfen an der deutschen Ostseeküste: Großenbrode Vereinshafen, Neustadt Rundhafen, Niendorf Vereinshafen, Wismar Wendorf, Rostock Gehlsdorf (Nord und Süd), Stralsund Dänholm Nord, Greifswald Wieck, Ueckermünde Vereinshäfen

Laut einer Untersuchung des Bundesverbands für Wassersportwirtschaft sind 59% der Sportboothäfen durch Vereine betrieben, 29% werden gewerblich betrieben und 12% haben eine kommunale Trägerschaft.

Zusätzlich zu den oben genannten "klassischen" Betreibermodellen gibt es einige Mischformen. Ein Beispiel einer solchen Mischform ist das Modell der Kieler Sporthafen GmbH, bei dem 9 Sportboothäfen mit zusammen ca. 2.600 Liegeplätzen von einer privatrechtlichen Gesellschaft geführt werden, deren Gesellschafter 27 Wassersportvereine sind.

Das Modell in Kiel sowie andere Kooperationsmodelle wurden in einer separaten Untersuchung im Rahmen des eingangs erwähnten "Marriage" Projektes detailliert untersucht. An dieser Stelle sei nochmals auf diese Untersuchung verwiesen.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Marina Operating Models - Public and private cooperation in marina planning, construction and operation; PLANCO Consulting GmbH 2013

### 3.2. Geeignete Betriebsformen für das Projekt "Seglerhafen neben den Schloensee"

Bei der Suche nach einer geeigneten Betriebsform für einen Sportboothafen müssen zunächst einige wesentlichen Fragen beantwortet werden:

- Welche Motivationen und Erwartungshaltungen sind mit dem Projekt verbunden (Gemeinde, Investor)?
- Wie wird das Projekt finanziert (Privat oder öffentlich/gefördert oder ungefördert)?
- Welche Dimension hat das Projekt (Liegeplätze, Ausstattung, zus. Bebauung, etc.)?
- Welche Zielgruppen spricht das Projekt an (Gäste, Dauerlieger, weitere)?
- Welche Stärken und Schwächen hat der Standort an dem das Projekt umgesetzt werden soll (v.a. aus Sicht der Wassersportler)?

Es ist nicht Aufgabe dieser Untersuchung endgültige Antworten auf alle Fragen für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" zu finden. Dies ist aufgrund des frühen Planungsstadiums weder möglich noch gewollt. Nichtsdestotrotz lässt es der aktuelle Informationsstand zu, zu einigen Sachverhalten erste Annahmen zu treffen, die hilfreich sind, um ein geeignetes Betriebsmodell für den Hafen zu identifizieren. Diese sind in der folgenden Übersicht kurz zusammengefasst dargestellt.

**Tabelle 3: Basisinformationen zum "Seglerhafen neben dem Schloensee"**

Motivation/ Erwartungshaltung / Ziele	Investor: Verkauf von Wohneigentum, Nutzung des Sportboothafen als Anreiz /Verkaufsargument zu deren besserer Vermarktung	Gemeinde: Attraktivitätssteigerung des Ortes induziert durch einen "lebendigen" Sportboothafen Stärkung des Images Erschließung neuer Gästepotentiale
Finanzierung	Private Geldgeber und öffentliche Förderung	
Dimension	Innen- und Außenhafen mit zusammen ca. 300 Liegeplätzen, Winterlager, Servicewerft, Maritimes Gewerbegebiet, Hafensperrwerk mit Restaurants und anderen Angeboten  Sonderwohngebiet mit 60 Grundstücken einschl. 60 privaten Boots- und Liegeplätzen  Sperrwerk, 2 Brücken, Parkplatz, Mole, etc.	
Zielgruppen	Primär: Käufer von exklusivem Wohneigentum, Wassersportler  Sekundär: Urlauber, Tagesgäste, Anwohner	
Stärken und Schwächen des Standortes für Wassersportler	Aufgrund der überragenden touristischen Bedeutung des Standortes kann von einer hohen Attraktivität ausgegangen werden. Die genauen Potentiale (v.a. auch für Dauerlieger, die kein Grundstück kaufen wollen) sind aber noch genauer zu analysieren.	

**Abbildung 1: Das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" (Gemeinde Ostseebad Heringsdorf)**



Quelle: [www.seglerhafen-heringsdorf.de](http://www.seglerhafen-heringsdorf.de), 2015

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass es sich beim Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" um eine Sportboothafenplanung handelt, die in ein größeres Immobilienvorhaben eingebettet ist. Die geplanten Dimensionen sowie die teilweise unterschiedlichen Motivationen, die hinter dem Projekt stehen, stellen besondere Ansprüche an das Betriebsmodell des Hafens. Angesichts der zu erwartenden Komplexität, ist es daher sinnvoll, zunächst den Blick nach außen zu unternehmen und sich Betriebsmodelle anzuschauen, die unter ähnlichen Rahmenbedingungen und Marktbedingungen entwickelt wurden, wie das vorliegende Projekt.

Im Rahmen einer Marktrecherche konnte festgestellt werden, dass es seit Beginn der 90er Jahre sehr viele Projektvorhaben gab, bei denen (oft in ehemals militärisch genutzten Arealen) Sportboothafenplanungen mit größeren Immobilien- und/ oder Hotel- und Freizeitanlagen kombiniert wurden. Auch wenn viele Projekte bisher nicht umgesetzt wurden (Dranske, Prora, Peenemünde, Pütnitz, Olpenitz) gibt es dennoch einige positive Beispiele (Bremerhaven, Hafendorf Rheinsberg).

Als das am besten geeignete Referenzprojekt für das Vorhaben im Ostseebad Heringsdorf, stellte sich am Ende die Marina YachtWelt Weiße Wiek im Ostseebad Boltenhagen heraus. Im Folgenden wird dieses Projekt und das dort gewählte Betriebsmodell näher vorgestellt.

### 3.2.1. Das Betreibermodell YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen)

#### **Lage:**

Die YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen) liegt am östlichen Rand des gleichnamigen Ostseebades (2,5 km vom Zentrum entfernt) auf der Halbinsel Tarnewitz. Sie ist Teil des Ferienressorts "Weiße Wiek", zu dem neben der Marina u.a. auch Hotels sowie Ferienapartments gehören.

Die Halbinsel Tarnewitz gehört geographisch zur Wismarbucht und liegt an deren westlichem Rand. Von der Marina Boltenhagen aus erreicht man in Tagesstörns u.a. die Yachthäfen Travemünde, Grömitz und Neustadt im Westen (Lübecker Bucht) sowie Wismar, Insel Poel, Kühlungsborn und Warnemünde / Rostock im Osten.

#### **Abbildung 2: YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen)**



Quelle: Marina Boltenhagen GmbH & Co. KG 2015

#### **Basisdaten und Ausstattung**

Die Marina wird seit ihrer Eröffnung 2008 von der Boltenhagen Marina GmbH & Co. KG unter dem Management der Sea-Site GmbH betrieben. Sie verfügt über 350 Liegeplätze für Boote bis zu 60 m Länge. Die minimale Hafentiefe beträgt 4,30m. Zur Marina gehören u.a. eine Slipanlage (10m), ein Kran (38 t), die Full-Service Reparatur Werft Weiße Wiek, temperierte Winterlagerhallen auf 4.200 qm, Außenlager auf ca.10.000 qm, eine mobile

Dieseltankstelle, ein Veranstaltungsteg mit Schwimmbühne, ein italienisches Bistro sowie ein Marina Mode Shop.

Hinzu kommen die Angebote des Ferienressorts "Weiße Wiek" (u.a. Strand, Spielplätze und weitere Restaurants), die allerdings betriebstechnisch nicht zur Marina gehören, jedoch von Besuchern der Marina genutzt werden können. Alle Liegeplätze haben Wasser- und Stromanschluss sowie W-LAN. In der pauschalen Liegeplatzgebühr ist zusätzlich zu diesen Dienstleistungen auch die unbegrenzte Nutzung der Sanitäreinrichtungen enthalten (keine Duschmarken für begrenzte Zeitintervalle).

Die Marina Boltenhagen wurde auf der „boot“ 2015 in Düsseldorf von der IMCI mit 5 Sternen zertifiziert. Sie ist damit eine der wenigen 5-Sterne Marinas in Deutschland.

260 Liegeplätze sind aktuell fest an Dauerlieger vermietet (Stand 2015). Die Zahl der Vermietungen ist seit der Eröffnung gleichmäßig steigend. Die meisten Dauerlieger kommen aus der näheren Umgebung sowie Hamburg, Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen.

Pro Jahr verzeichnet die Marina. rund 4.000 Gästebootsübernachtungen. Trotz der vergleichsweise hohen Liegeplatzgebühr (im Jahr 2014: 2,19€ pro laufendem Meter pro Tag) wird der Hafen bei Gästen immer beliebter. Die Zahl ist vor allem seit 2012 stark angestiegen. Zu beobachten ist, dass die Beliebtheit der Marina als Törnziel für Gäste zeitgleich mit der „gestiegenen Lebendigkeit und Beliebtheit“ der Gesamtanlage Weiße Wiek zugenommen hat.

Viele Besucher bleiben länger als geplant. Vor allem der Wochenendnotdienst der Werft wird bei Gästen als sehr attraktiv eingeschätzt. Die meisten Gastlieger haben ihren "Basishafen" in anderen Häfen der Wismarbuch sowie in Häfen der unmittelbar angrenzenden Reviere Lübecker Bucht, Mecklenburger Bucht/Rostock und Fehmarn.

Das temperierte Winterlager ist zu 100% vermietet. Die Marina (einschl. Werft, Winterlager und Bistro) hat 21 Mitarbeiter (18 Angestellte und 3 Freiberufler/Selbstständige).

### **Geschichte der Marina (Planung, Bau, Betrieb)**

Die Marina befindet sich am südlichen Ende der Halbinsel Tarnewitz. Die Halbinsel Tarnewitzer Huk wurde in den 30er Jahren künstlich aufgeschüttet und fortan (seit dem 2. Weltkrieg - als Fliegerhorst der Wehrmacht) bis zum Ende der DDR Zeit militärisch genutzt. Nach der Wende übernahm kurzfristig die Bundeswehr das Objekt, ohne es zu nutzen. Nutzer des Hafenbeckens waren lediglich einige Fischer sowie ein Bootsclub. 1992 wurde das Gebiet dann an einen Investor (Einzelperson) verkauft. 1998 wurde das Eigentum an die neu gegründete Projektentwicklungsgesellschaft Marina Boltenhagen GmbH übertragen. Intensive Planungen wurden durchgeführt. Anfang 2007 begann der Bau des Hafens (einschl. Mole) sowie der beiden Hotels (Dorfhofel / Iberotel - Betreiber TUI) mit 190 Apartments und 191 Zimmern (zusammen ca. 950 Betten).

Im Mai 2008 wurde das Projekt eröffnet. Die Kosten für die Neugestaltung werden mit 100 Millionen Euro beziffert, die zu ca. 55 Prozent von privaten Geldgebern stammen. Den Rest (46 Mio.) steuerten Land, Bund und Europäische Union als Fördergelder bei. Darin enthalten sind u.a. auch die Kosten für die Erneuerung der gemeindeeigenen Geländeteile, des alten

Fischereihafens, der an den Yachthafen anschließt, der Promenade und der Mole, die allein 8 Millionen kostete. Die Investitionskosten für die Marina (ohne Mole) beliefen sich auf 7 Mio. €

Seit Mitte 2006 ist das spätere Management der Marina (Sea-Site GmbH) in die Projektplanung eingestiegen, nachdem zu Beginn ein holländischer Marinabetreiber vorgesehen war. Diese Zusammenarbeit existierte jedoch nur auf dem Papier (für die Bank), denn von Seiten des holländischen Betreibers wurden weder Engagement noch echtes Interesse an einer Zusammenarbeit gezeigt. Die Sea-Site GmbH wurde zunächst als Berater der Projektentwicklungsgesellschaft für die Marina engagiert und unterschrieb einen Managementvertrag mit der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG. Der Geschäftsführer der Sea-Site GmbH hatte bereits langjährige Erfahrung als Betreiber eines anderen Sportboothafens. Die Hauptmotivation der Sea-Site GmbH für den Einstieg in das Projekt lag in der Erweiterung ihrer Kompetenz auf einen neuen Standort. Dabei spielten die Attraktivität des Projektes / Standortes sowie dessen Nähe zur anderen von der Sea-Site GmbH betriebenen Marina Schlutup (bei Lübeck) eine wichtige Rolle.

Die frühe Involvierung eines erfahrenen Marinamanagers hatte einen wesentlichen Hauptgrund:

Die Darlehensbank des Gesamtprojektes stellte die **vertragliche Bindung** eines renommierten privaten Marinabetreibers als eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Zusage der Finanzierung. Ein Betrieb der Marina durch die Gemeinde schied für die Bank aus (Entscheidung 2004). Somit stand fest, dass ohne frühzeitige vertragliche Einbindung eines qualifizierten privaten Marinamanagers das Gesamtprojekt keine finanzielle Unterstützung erhalten hätte.

Abgesehen davon bestand in der frühzeitigen intensiven Zusammenarbeit zwischen Projektentwickler und späterem Marinabetreiber ein großes gegenseitiges Interesse. Zum einen benötigten die Projektentwickler das Know-how eines Marinabetreibers für die detaillierte Projektplanung, da sie selbst über keinerlei Erfahrung mit dem Betrieb von Sportboothäfen verfügten. Zum anderen wurden durch die aktive Einflussnahme des späteren Marinamanagers auf die Planung, entscheidende Voraussetzungen dafür geschaffen, damit die spätere Marina professionell und vor allem wirtschaftlich rentabel betrieben werden kann. Dabei ging es vor allem um die **optimale Ausnutzung / Verteilung / Verwendung des für die Marina feststehenden Budgets von 7 Mio. €** (ohne Mole).

So sind u.a. die detaillierte Planung und Ausrichtung der Liegeplätze (Nord-Süd Richtung mit nur 3 Übergängen einschl. Veranstaltungsteg mit Schwimmbühne), die Berücksichtigung von überdachten und temperierten Winterlager Fazilitäten (waren urspr. nicht vorgesehen), die Planung einer Reparaturwerft oder die Aufteilung und Ausstattung des Hafengebäudes auf die Initiative der Sea-Site GmbH an der Gesamtplanung zurückzuführen.

Der spätere Marinamanager erhielt von der Projektentwicklungsgesellschaft ein Beraterhonorar für die Planungsphase. Eine finanzielle Beteiligung an den Hafeninvestitionen seitens des späteren Managements gab es nicht. Dies war aber auch von beiden Seiten nie beabsichtigt.

Die frühe Involvierung des Marinabetreibers hatte einen weiteren wichtigen Nebeneffekt. Sie trug enorm dazu bei, dass zwischen Marinabetreiber und Eigentümer / Projektentwickler ein

gutes und vertrauensvolles Verhältnis entstand. Dies war besonders wichtig, weil die Marina der im Vergleich zum Hotel kleinere Part am Gesamtprojekt war und ist. So konnte vermieden werden, dass die Marina nur als „Anhängsel“ betrachtet wird, dessen Belangen denen der Hotels nachgeordnet werden.

## **Betreibervertrag**

Wie oben erwähnt hat der Marina Manager (Sea-Site GmbH) einen Betreibervertrag mit der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG unterschrieben. Der Vertrag ähnelt dabei einem **Managementvertrag** für ein Hotel und ist im Grunde ein Geschäftsbesorgungsvertrag.

Da die Eigentümer der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG über keine Erfahrung in der Marinabetriebsführung verfügen, wurde mit der Sea-Site GmbH ein Managementvertrag geschlossen. Demnach wird die Boltenhagen Marina GmbH & Co KG von der Sea-Site GmbH betrieben, die das Objekt im Namen und auf Rechnung der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG führt. Die Managementgesellschaft (Sea-Site GmbH) ist somit lediglich "Betriebsführer" für den Eigentümer der Immobilie (Boltenhagen Marina GmbH & Co KG). Alle Einnahmen und Gewinne, die die Marina erwirtschaftet, gehen an die Eigentümer. Gleichwohl tragen letztere das überwiegende wirtschaftliche Risiko, da (bis auf das Management) das gesamte Personal vom Eigentümer der Marina angestellt wird.

Der Geschäftsführer der Sea-Site GmbH wurde als Betriebsleiter der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG eingesetzt. Er bekommt dafür ein Gehalt. Der Eigentümer (Boltenhagen Marina GmbH & Co KG) zahlt zusätzlich eine umsatzabhängige Grundvergütung und eine erfolgsabhängige "Incentivegebühr" an den Marinamanager.

Die "Rendite" des Marinaeigentümers ergibt sich aus dem vom Betreiber erwirtschafteten Betriebsergebnis. Im Falle der Marina Boltenhagen wurde der Managementvertrag zudem mit einer **Mindestergebnisgarantie** geschlossen. Darin garantiert die Sea-Site GmbH dem Eigentümer der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG ein vertraglich vereinbartes Mindestergebnis pro Jahr. Wird das Mindestergebnis nicht erreicht, muss der Marinamanager (Sea-Site GmbH) die Differenz begleichen (Verlusthaftung). Es wurde vereinbart, dass die Mindestergebnisgarantie ab dem dritten Betriebsjahr (und danach fortfolgende Jahre) nach Eröffnung der Marina erbracht wird (im Rahmen einer nachträglichen Vertragsanpassung).

Dieser "Renditezuschlag" fällt ob des durch den Eigentümer übernommenen unternehmerischen Risikos in der Regel höher aus, als bspw. eine durch den Manager zu entrichtende Pacht (die auf Basis eines im Marinabetrieb sonst üblichen Pachtvertrages an den Eigentümer zu zahlen wäre).

Der Betreibervertrag wurde über eine Laufzeit von 15 Jahren mit dem Optionsrecht einer 5-jährigen Verlängerung geschlossen (10 Jahre wäre Minimum für Betreiber gewesen). Nachträglichen Vertragsanpassungen zwischen Betreiber und Eigentümer wurden überwiegend mündlich vereinbart.

Der Manager (Sea-Site GmbH) und übernimmt die laufende Geschäftsführung inklusive der Finanzverwaltung (Konten, Geschäftsplan, Budget). Auch schließt er Verträge im Namen des Eigentümers ab (Service- und Versorgungsrechte, Mietverträge, Arbeitsverträge).

In seiner Doppelrolle als Manager und Betriebsleiter hat er ähnliche Vollmachten wie der Geschäftsführer der Boltenhagen Marina GmbH & Co. KG. Er darf alle Entscheidung die Betriebsführung der Marina betreffend, alleine treffen, abgesehen von:

- ein Buchprüfungsunternehmen eigener Wahl bestellen,
- die Person des Betriebsleiters einstellen /wechseln
- Kredite aufnehmen,
- Eigentum der Marina Boltenhagen GmbH & Co KG veräußern (Hypotheken bilden),
- Verträge schließen, die die Laufzeit des eigenen Managementvertrages überschreiten,
- Investitionen tätigen, die nicht aus dem laufenden Budget finanziert werden können bzw. den Gewinn unter die Mindestsumme fallen lassen und
- bauliche Veränderungen an Land vorzunehmen

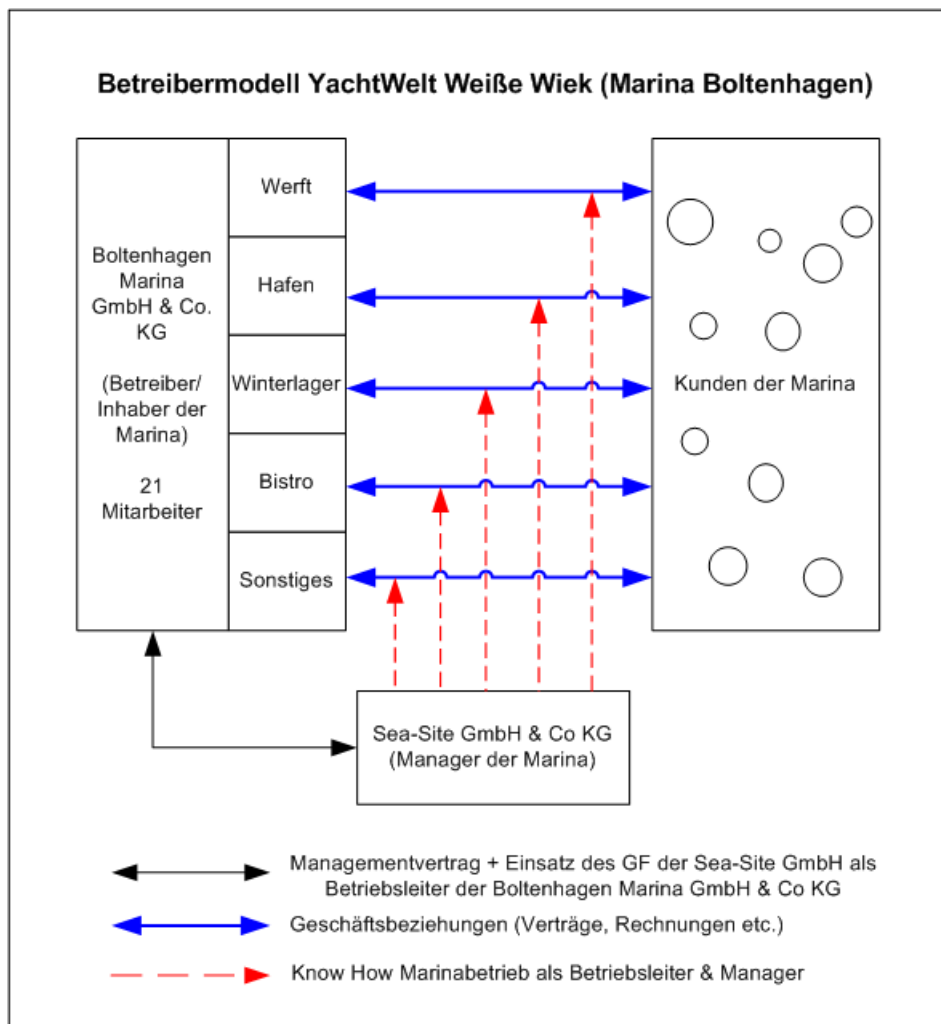
Für all diese Tätigkeiten ist die Zustimmung der Eigentümer erforderlich bzw. im Fall des Buchprüfungsunternehmens ist es ihr alleinige Aufgabe dieses zu bestellen

Darüber hinaus obliegen dem Management verschiedene Berichts- und Informationspflichten gegenüber den Eigentümern (1-mal / Jahr Vorlage des Planbudgets, 1-mal / Jahr Vorlage des geplanten Marketingplanes, 1-mal / Jahr Vorlage der neuen Preisstruktur, 4-mal / Jahr kurzer Betriebsbericht). Es besteht allerdings kein Vetorecht durch die Eigentümer. Diese Punkte sind lediglich Vorgabe und Bedingung der Banken.

Sonderkündigungsrechte seitens der Eigentümer bestehen nur dann, wenn das Ist- vom Planbudget 3 Jahre hintereinander eklatant abweicht. Umgekehrt kann das Management (Sea-Site GmbH) den Vertrag nur kündigen, wenn die Bedingungen (Existenz des Hafens) nicht mehr gegeben sind.



**Abbildung 3: Betreibermodell YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen)**



### Investitionen und Eigentumsrechte

Eigentümer der Marina sind die Gesellschafter der Boltenhagen Marina GmbH und Co KG. Ihr gehören die Flächen und Gebäude an Land sowie die Wasserfläche im Hafen einschl. Stege. Vom Eigentum ausgenommen ist die öffentliche Infrastruktur auf dem Gelände der Weißen Wiek zu der u.a. die Mole, die Promenade, die Straßen, der an den Yachthafen anschließende Teil des Fischereihafens sowie ein Stegabschnitt der von einem Segelverein genutzt wird, gehören. Diese sind Eigentum der Gemeinde Boltenhagen.

Die Verantwortlichkeiten in Bezug auf den Umgang mit der öffentlichen Infrastruktur (einschl. der Frage wer welche Kosten trägt) wurde zwischen der Marina Boltenhagen GmbH & Co KG und der Gemeinde Boltenhagen im Rahmen eines **"Erschließungsvertrages"** vereinbart. Demnach zahlt die Marina Boltenhagen der Gemeinde Gebühren für die Strand- und Promadenreinigung sowie die Straßenbeleuchtung. Darüber hinaus ist die Marina für die Instandhaltung der Mole verantwortlich, obwohl sich diese im Eigentum der Gemeinde befindet.

Weiterhin wurde vereinbart, dass beim Bau der Marina eine Slip-Anlage sowie ein Anlegesteg für die Fahrgastschiffahrt zu errichten ist. Fürs Slippen darf der Marina Betreiber

aber Nutzungsgebühren erheben, ebenso wie Liegeplatz/Anlegegebühren für die Fahrgastschiffahrt.

Die Sea-Site GmbH (Marinamanager) hatte keinen Einfluss auf den Erschließungsvertrag, was aber aus Sicht von Sea-Site auch besser war. Die Vertragsverhandlungen haben sich über mehrere Jahre hingezogen und wären durch die Involvierung des späteren Betreibers nicht einfacher geworden.

Das Management der Marina (Sea-Site GmbH) besitzt kein Eigentum an der Marina.

Der Betrieb der Marina einschl. Instandhaltung und Investitionen muss aus dem laufenden Budget der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG finanziert werden. Für die Finanzierung der Instandhaltung wird eine Rücklage gebildet. Regelmäßige Unterhaltsbaggerungen (z.B. der Zufahrt oder im Hafen) wie sie bei anderen Marinas an der Ostseeaußenküste (wegen hoher Sedimentdynamik und/oder Verschlickungstendenzen) sehr häufig auftreten, müssen in Boltenhagen nicht getätigt werden. Dies verringert die Unterhaltskosten im Vergleich zu anderen Standorten beträchtlich.

Seit Eröffnung der Marina sind eine Reihe von Investitionen vorgenommen worden. So wurde im Jahr 2011 die Werft von einem externen Betreiber übernommen. Die dafür notwendigen Anschaffungen mussten aus dem laufenden Betrieb der Marina finanziert werden. Eine weitere größere Investition war das Bistro. Die Kosten für nachträgliche Investitionen waren jedoch schon früh bekannt, so dass sich der Betreiber frühzeitig darauf einstellen / planen konnte.

Auch in der Zukunft plant die Marina weitere Investitionen. Dazu gehört u.a. ein zusätzlicher Steg für Hausboote. Des Weiteren ist ein Einstieg in das Chartergeschäft sowie in den Bootshandel mit entsprechenden Investitionen vorgesehen.

Die Entscheidung über zu tätige Investitionen trifft der Manager (Sea-Site) eigenständig. Bei größeren Investitionen (ab ca. 20.000€), die vom laufenden Budget der Marina nicht finanziert werden können bzw. die Mindestgewinnsumme reduzieren würden, holt der Manager sich die Zustimmung der Eigentümer. Seit Eröffnung der Marina ist dies dreimal geschehen, so u.a. bei der Errichtung des Bistros im Jahre 2013, deren Einrichtungskosten die Eigentümer bezuschussten.

Im Falle der Errichtung, Änderung oder Nutzungsänderung einer baulichen Anlage auf dem Gelände der Marina (Land sowie Wasserfläche) ist eine Baugenehmigung bei der Gemeinde einzuholen, was ggf. ein B-Plan Änderung erfordert (so bspw. bei Nutzung der Wasserfläche für Hausboote).

### **Verantwortlichkeiten**

Die Sea-Site GmbH ist für den kompletten Betrieb der Marina und aller damit zusammenhängenden Aufgaben zuständig. Um volle Kontrolle über den Service zu haben, wurden keine Aufgaben an externe Dienstleister "outgesourct". Dies schließt selbst Bereiche des Betriebes mit ein, die nicht kostendeckend gefahren werden können (Bistro). Auf diese

Weise will der Manager sicherstellen, dass alle Dienstleistungen dem hohen Qualitätsstandard einer 5 Sterne Luxus Marina entsprechen.<sup>2</sup>

Auch für die Weiterentwicklung der Marina, das heißt insbesondere für die Eröffnung neuer Einnahmequellen, ist das Management der Marina verantwortlich. Laut Managementvertrag hat die Sea-Site GmbH sogar die Aufgabe jegliches Zusatzgeschäft aktiv zu verfolgen.

### **Preise, Verteilung der Einnahmen & Kosten, Reporting**

Die Entscheidung über die Festlegung der Höhe der Preise trifft der Marinamanager (Sea-Site GmbH). Alle Einnahmen aus dem Marinabetrieb fließen an die Boltenhagen Marina GmbH & Co KG (Eigentümer). Der Manager erhält, wie oben erläutert neben seinem Gehalt als Betriebsleiter der Boltenhagen Marina GmbH & Co KG, einen Anteil am Umsatz sowie eine Gewinnbeteiligung. Wenn das mit dem Eigentümer vereinbarte Mindestgewinnergebnis nicht erreicht wird, muss er die Differenz an die Eigentümer bezahlen.

Alle Kosten außer die der Gehälter des Managements (Sea-Site GmbH) trägt die Boltenhagen Marina GmbH & Co KG.

Die Gemeinde Boltenhagen erhält keine Einnahmen aus dem Marinabetrieb und trägt keine Kosten.

### **Drittnutzer der Marina**

Der Fischereihafen liegt, wie oben erläutert, direkt an den Yachthafen angrenzend. Die Fischerei benutzt den Fischereihafen und hat ein Überfahrrecht durch den Hafen. Darüber hinaus gehört ein kleiner Stegabschnitt im Hafen der Gemeinde, die diesen an einen Segelclub verpachtet hat. Diese Nutzer zahlen keine Liegeplatzgebühr an den Marinabetreiber.

Anders ist es bei den 5 schwimmenden Ferienhäusern, die eine Liegeplatzgebühr an die Boltenhagen Marina GmbH & Co KG zahlen. Die Bezahlung der Gebühr erfolgt durch den Betreiber der Hausboote. Die Marina Boltenhagen GmbH & Co KG fungiert allerdings als Rezeption (Einweisung der Gäste der Hausboote) und übernimmt die Reinigung der Hausboote.

### **Marina Boltenhagen als Teil des Ferienressorts Weiße Wiek**

Die Hotelanlage Weiße Wiek sowie die Marina gehören der gleichen Eigentümergemeinschaft. Der Eigentümer hat für die Hotels aber eine eigene Gesellschaft gegründet. So wie die Sea-Site GmbH für die Marina hat die TUI AG (Hotels & Resorts) mit der Eigentümergesellschaft einen Betreibervertrag für die Hotels geschlossen. Die TUI ist 2005 ins Boot geholt worden.

Das Verhältnis zwischen den Betreibern der Marina und den Hotels wird als gut eingeschätzt. Da beide Seiten schon in die Planungsphase involviert waren, konnten

---

<sup>2</sup> Das ist das Modell des Betreibers der YachtWelt Weiße Wiek. Am Ende geht es um die Einhaltung von Qualitätsstandards, die man natürlich auch durch Fremdvergaben erreichen kann.

Nutzungskonflikte früh vermieden werden. Obwohl sich am Ende einige Angebote überschneiden (Hotelrestaurants – Marinabistro) gibt es keine Probleme. Stattdessen überwiegen die gegenseitigen Potentiale, die von der Marina und auch den Hotels zunehmend erkannt und genutzt werden. Aufgrund des teilweise ähnlichen Kundenklientels ergeben sich interessante Kooperationsmöglichkeiten für gemeinsame Angebote (z.B. für die Zukunft: Bootshandel in der Marina verknüpft mit Übernachtung im Hotel usw.)

Das gemeinsame Marketing unter der Dachmarke Weiße Wiek hat zugenommen. Aus Sicht des Marinabetreibers müsste sie allerdings noch viel intensiver sein. Gerade für die im Vergleich zu den Hotels kleineren touristischen Dienstleister des Ferienressorts Weiße Wiek (zu denen letztlich auch die Marina gehört) ist eine Zusammenarbeit im Marketing mit den Hotels sehr wichtig und bietet große Chancen. Ideal wäre es daher, wenn alle Dienstleister der Weißen Wiek (Hotel, Marina, usw.) eine Marketinggemeinschaft mit einem gemeinsamen Marketingbudget bilden würden. Die Möglichkeit einer solchen institutionalisierten Form ist bei der Vertragsgestaltung mit den Betreibern aber nicht berücksichtigt worden.

Zusammenfassend lässt sich dennoch feststellen, dass die Marina Boltenhagen als integraler Bestandteil des Ferienressorts Weiße Wiek etabliert ist. Die Gefahr, dass sie als Anhängsel in einem touristischen Großprojekt "hinten herunterfällt", ist aufgrund der frühen Involvierung zweier professioneller Betreiber in die Planung eingedämmt worden. Potentiale für eine stärkere Kooperation zwischen Hotels und Marina bestehen dennoch.

### **Die Rolle der Gemeinde Boltenhagen**

Die Gemeinde Boltenhagen hatte das Vorkaufsrecht auf die Fläche auf der sich das heutige Objekt Weiße Wiek und die Marina befindetet, sah sich aber nicht in der Lage, die Sanierung (v.a. wegen der Kontamination des Gebietes) sowie Entwicklungsplanung des Gebietes selbst zu übernehmen. Aus diesem Grund war es im Sinne der Gemeinde, dass das Gebiet an einen privaten Investor veräußert wurde.

Die Planungen des Investors das Gebiet touristisch zu entwickeln, gingen mit den Interessen der Gemeinde konform. Neben der Flächenentwicklung war die Gemeinde Boltenhagen vor allem auch an der verkehrstechnischen Erschließung des Gebietes interessiert.

Die komplette Managementplanung (B-Plan Vorbereitung) des Gebietes wurde auf Wunsch der Gemeinde in die Hände der Projektentwicklungsgesellschaft der Investoren übertragen. Die Gemeinde war hier nur flankierend tätig.

Alle Details über Verantwortlichkeiten für die Planungs- wie auch Betriebsphase des Objektes (einschl. der Frage wer welche Kosten trägt) wurden in vier Erschließungsvereinbarungen zwischen der Gemeinde und den durch die Investorengruppe gegründeten Betreibergesellschaften geschlossen (eine davon ist die Marina Boltenhagen GmbH & Co KG). Die Verhandlungsphase für diese Vereinbarungen zog sich über einen sehr langen Zeitraum hin und wird von beiden Seiten (Gemeinde wie auch Investor) als harter und schwieriger Prozess dargestellt.

So wurden im Zuge der Verhandlung u.a. Eigentumsrechte für die Fläche neu geregelt. Die Gemeinde hat dabei Teile der Fläche zurückerworben und in ihr Eigentum überführt (v.a.

Promenade, Mole und Zuwegung). In erster Linie wollte die Gemeinde so die öffentliche Zugänglichkeit des Gebietes sicherstellen. Zum anderen hatte dies förderliche Gründe.

Im Ergebnis ist die Gemeinde Boltenhagen heute aber sehr zufrieden mit der Weißen Wiek. Der Schritt die Detailplanung in die Hände der Projektentwicklungsgesellschaft zu übertragen, wird im Nachhinein, vor allem aufgrund der Komplexität aller damit verbundenen Prozesse, als richtig angesehen.<sup>3</sup> Ein wenig mehr Mitsprachrecht, bzw. größere Berücksichtigung der Wünsche der Gemeinde, hätte man sich bei der Planung des Gebietes allerdings gewünscht. So vermisst man aus Sicht der Gemeinde bessere Einkaufsmöglichkeiten auf dem Gelände der Weißen Wiek, die allerdings im Rahmen der Planung zu Gunsten von mehr Hotelzimmern geopfert wurden.

Ein Betrieb der Marina durch die Gemeinde stand zu keinem Zeitpunkt zur Diskussion.

### **Zusammenfassung**

Das Betriebsmodell der YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen) ist ein gutes Beispiel für Marinas, die Teil eines Ferien / Immobiliengroßprojektes sind. Die Investoren / Eigentümer haben die Wichtigkeit und Notwendigkeit erkannt, das wirtschaftliche Risiko des Sportboothafenbetriebes langfristig überwiegend selbst zu tragen. Sie haben verstanden, dass der Marina, trotz ihrer wirtschaftlich geringeren Bedeutung (im Vgl. zu den Hotels) eine wichtige Rolle für die Attraktivitätssteigerung des Gesamtprojektes zukommt. Die Gewinne der Hotels helfen dabei den Druck des Kapitaldienstes vom Hafen abzufedern. Darüber hinaus hat die rechtzeitige Involvierung eines professionellen Marinamanagers (bereits in der Planungsphase der Marina) die Attraktivität und Rentabilität des Hafens nachhaltig verbessert. Zu guter Letzt trägt das gute und vertrauensvolle Verhältnis zwischen Marina-, Hotelbetreiber und Eigentümer / Projektentwickler zum Erfolg des Projektes bei.

---

<sup>3</sup> obwohl der B-Plan nachträglich aufgrund eines Fehlers bei der FFH Vorprüfung als unwirksam erklärt wurde

### 3.2.2. Empfehlungen in Vorbereitung auf die Erarbeitung eines zukünftigen Betreibermodells für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee"

Im folgenden wird nun ein Empfehlungskatalog vorgestellt, der der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf sowie den Investoren und Projektentwicklern des "Seglerhafens neben dem Schloensee" als hilfreiche Grundlage dienen soll, ein geeignetes, individuell auf das Projekt zugeschnittenes, Betriebsmodell für den Sportboothafen zu entwickeln. Der Empfehlungskatalog widmet sich dabei gezielt den zentralen Fragen des Sportboothafenbetriebs und den damit verbundenen Chancen und Risiken. Da die wesentlichen Grundlagen eines rentablen Hafensbetriebs häufig schon bei der Projektentwicklung gelegt werden, schließt der Empfehlungskatalog auch diese Phase mit ein.

Als wichtigste Grundlagen für die Aufstellung des Kataloges dienen folgende Quellen:

- Die im Rahmen des Marriage Projektes erarbeitete Best Practice Sammlung von Marinabetriebsmodellen<sup>4</sup>
- Das oben beschriebene Best Practice Modell YachtWelt Weiße Wiek (Marina Boltenhagen)

### Projektentwicklungsphase:

#### **Wer sollte den Hafen betreiben?**

Es ist davon auszugehen, dass die Gemeinde Ostseebad Heringsdorf keine Erfahrung im Betrieb mit Sportboothäfen hat. Daher scheidet sie als Betreiber aus. Auch der Betrieb durch einen Verein ist keine Option. Dagegen spricht allein schon die geplante Dimension des Projektes. Ungeachtet der Erfahrung würden eine Gemeinde oder ein Verein den Hafen ohne Gewinnerzielungsabsicht betreiben. Sowohl der gewinnorientierte Betrieb als auch ausreichende Kenntnisse im Hafenmanagement werden von Banken allerdings in der Regel als Bedingung für die Genehmigung von Finanzierungen eingefordert.

Der Betrieb der gesamten Marina (d.h. Innen und Außenhafen) sollte daher von einem **erfahrenen und professionellen privaten Hafensbetreiber** durchgeführt werden. Dafür sprechen weitere wichtige Gründe:

Sowohl der Investor vor allem aber die Gemeinde müssen ein großes Interesse an einer gut funktionierenden "lebendigen" Marina haben. Ein erfahrener privater Betreiber kann dies am besten garantieren. Nur wenn die Marina am Ende von vielen Kunden angenommen wird und langfristig attraktiv bleibt, werden die Erwartungshaltungen beider Seiten an das Gesamtprojekt erfüllt werden können.

---

<sup>4</sup> Marina Operating Models - Public and private cooperation in marina planning, construction and operation; PLANCO Consulting GmbH 2013

Gründe des Marinainvestors für die Fremdvergabe des Marinabetriebs:

- Nutzung des Betreiber Know-hows
- Teilhabe an der Marktgeltung des Betreibers
- Existierende, eingeführte Distributionskanäle
- Wertsteigerung bzw. Sicherung des Wertes der Marina und angrenzender Immobilien

Gründe der Gemeinde für die Fremdvergabe des Marinabetriebs:

- Nutzung des Betreiber Know-hows
- Attraktivitätssteigerung der Gemeinde infolge eines professionell geführten, lebendigen Hafens
- Reduktion von Investitionskosten (wenn der Betreiber private Investitionen beitragen kann bzw. soll)

### **Was sollte beachtet werden, bis ein Betreiber gefunden wurde?**

Generell sollte die Involvierung des späteren Hafenbetreibers so früh wie möglich erfolgen. Insbesondere für die detaillierte Hafenplanung ist dessen Know-how unverzichtbar. Wenn noch kein Hafenbetreiber gefunden wurde, sollten dennoch einige Dinge beachtet werden:

#### Flächenplanung:

Die Flächennutzungs- / Entwicklungsplanung für das Projektgebiet (die in der Regel oft schon ohne Betreiber beginnt) sollte auf der Landseite des Hafens **ausreichend Möglichkeiten für ein breites Angebotsspektrum zusätzlicher (vor allem sportbootbezogener) Dienstleistungen** vorhalten. Der Marinabetreiber benötigt zusätzliche Einnahmequellen zu den Liegeplätzen im Wasser (z.B. durch Winterlager und Yachtservice), um den Hafen wirtschaftlich betreiben zu können. Die Planung sollte so flexibel aufgestellt sein, dass spätere Anpassungswünsche von Seiten des Hafenbetreibers in der Planungsphase leicht berücksichtigt werden können.

#### Verträge:

Alle, den späteren Hafenbetrieb direkt oder indirekt beeinflussenden, vertraglichen Vereinbarungen die zwischen Gemeinde und Investor vor der Involvierung des Marinabetreibers getroffen werden (z.B. Verteilung von Lasten), sollten immer **berücksichtigen, was ein Sportboothafenbetrieb realistisch erwirtschaften kann**. Die in dieser Studie dargestellte Aufwands- und Ertragsschätzung für zwei Musterhäfen kann dabei als hilfreiche Unterstützung dienen. Generell sollte vermieden werden, den Sportboothafenbetreiber schon im Vorfeld ohne dessen Mitsprachrecht unverhältnismäßig stark zu belasten.

### Eigentum und Zugang:

Was Eigentumsfragen betrifft, sollte immer auch der Rat des Marinabetreibers berücksichtigt werden. Dies gilt insbesondere für die Wasserflächen, weil die Zahlung der Wasserpacht bzw. von entsprechenden Nutzungsentgelten ein nicht unerheblicher Kostenfaktor im Rahmen eines Sportboothafenbetriebes ist. Während für den Innenhafen die Gemeinde zusammen mit dem Investor und dem Hafenbetreiber eine interne Lösung finden kann, fällt der Außenhafen in den Bereich der Bundeswasserstraße. Hier können für die Sportschiffahrt Gebühren von bis zu 2,56 pro m<sup>2</sup> anfallen.<sup>5</sup>

Was die Landflächen betrifft, sollte die Gemeinde im Falle eines geplanten Verkaufes an den Investor sicherstellen, dass die **Marina in den zentralen Bereichen öffentlich zugänglich** bleibt. Die öffentlich zugänglichen Abschnitte, wie z.B. die Hafensperrmauer, sollten im Eigentum der Gemeinde verbleiben. Die Beliebtheit der Marina und ihre Integration in den Ort werden steigen, wenn sie für Wassersportler, Touristen, Tagesgäste sowie Anwohner gleichermaßen erlebbar ist. Dies setzt ihren öffentlichen Zugang voraus.

### Standortpotentialanalyse:

Um sich ein besseres Bild über die Potentiale des Ostseebad Heringsdorfs als Sportboothafenstandort zu machen, ist es zudem empfehlenswert vorab eine **Stärken - Schwächen Analyse** durchzuführen. Darin sollten sowohl die Chancen als auch Risiken des Standortes aus Wassersportsicht neutral bewertet werden (Nachfrageseite Gäste / Dauerlieger, Attraktivität des regionalen Hafennetzes, land- und seeseitige Erreichbarkeit; Entwicklungsrestriktionen etc.). Auf diese Weise erhalten sowohl der Investor als auch die Gemeinde eine realistische Einschätzung über die Potentiale des Standortes. Dies hilft ganz konkret bei der Dimensionierung der Hafenplanung aber auch generell als nützliche Verhandlungs- und Argumentationsgrundlage mit Dritten (wie z.B. mit dem potentiellen Hafenbetreiber).

### **Wann sollte der Betreiber involviert werden?**

Viele Häfen können am Ende nie wirtschaftlich betrieben werden, weil bereits in der Planung grundlegende Fehler gemacht wurden, die in der Betriebsphase nicht mehr und nur mit erheblichem finanziellen Aufwand zu reparieren sind. Die **Involvierung des späteren Betreibers des "Seglerhafens neben dem Schloensee" sollte daher so früh wie möglich erfolgen**. Gerade im Rahmen der Planungsphase sind die Ideen und das Know-how eines erfahrenen Marinabetreibers sehr wichtig. Dies gilt generell bei allen Hafenplanungen aber insbesondere bei groß dimensionierten Projekten, bei denen der Hafen nicht im alleinigen Fokus der Planung steht (wie im vorliegenden Fall).

Das Wissen, das ein professioneller Hafenbetreiber in die Planung mit einbringen kann, leistet in der Regel einen ganz entscheidenden Beitrag dazu, die langfristige Rentabilität des Standortes und damit des Gesamtprojektes zu verbessern. Auch wird so sichergestellt, dass

---

<sup>5</sup> Verwaltungsvorschrift der Wasser- und Schifffahrtsverwaltung des Bundes Nutzungsentgelte VV-WSV 2604, Version 2014. 1



die Marinaplanung integraler Bestandteil des Gesamtprojektes bleibt und nicht lediglich als "Anhängsel" endet. Auch was die Budgetplanung für den Bau des Hafens anbetrifft, ist das Know-how des Hafenbetreibers unverzichtbar und kann großen Einfluss auf die Investitionskosten nehmen (d.h. diese oft auch entscheidend verringern).

In den meisten der heute wirtschaftlich erfolgreich betriebenen Häfen an der Ostseeküste wurden die späteren Betreiber bereits früh in der Planungsphase involviert. Dies zeigt auch das Beispiel YachtWelt Weiße Wiek.

### Wie sollte der Betreiber involviert werden?

Der Hafenbetreiber hat die Aufgabe, die Marina zu einem attraktiven und lebendigen Ort zu machen. Damit übernimmt er in erster Linie die Aufgabe bzw. das Interesse der Gemeinde. Die frühzeitige Involvierung eines erfahrenen Marinabetreibers sollte daher vor allem eine Forderung der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf an den Investor sein. Doch auch der Investor wird ein Interesse an einer attraktiven und wirtschaftlich florierende Marina haben, will er doch den Marktwert der zu verkaufenden Grundstücke am Wasser hoch halten (oder sogar ggf. an den Gewinnen des Hafens partizipieren). Insofern sollte hier ein beiderseitiges Interesse bestehen. Ein potentieller Betreiber könnte folglich auch gemeinsam durch Investor und Gemeinde identifiziert und angesprochen werden. Der einfachste und wohl erfolversprechendste Weg ist es, dass sich bei diesem Schritt professionelle externe Beratung zu holen.

Drei Dinge sind bei der Wahl des Betreibers für das "Projekt Seglerhafen neben dem Schloensee" ganz entscheidend:

1. Der potentielle Betreiber sollte ausreichend **Know-how** und die nötigen finanziellen Ressourcen besitzen **den Sportboothafen betreiben zu können**.
2. Der potentielle Betreiber sollte **Kenntnisse im Sportboothafenneubau** haben.
3. Betreiber, Gemeinde und Investor werden über lange Jahre gut zusammenarbeiten müssen. Das **Vertrauensverhältnis** ist daher ein gleichermaßen wichtiges Auswahlkriterium.

Bevor der potentielle Betreiber angesprochen wird, sollten Gemeinde und vor allem Investor sich darüber im Klaren sein, welche Aufgaben der Betreiber am Ende übernehmen bzw. welche Risiken er tragen soll. Dieser Empfehlungskatalog sollte dafür als Hilfestellung dienen. Es ist aber nicht zwingend notwendig, bereits vorab ein fertiges Betreiberkonzept zu erstellen. Dies kann auch zusammen bzw. in Verhandlung mit dem potentiellen Betreiber erarbeitet werden.

Die Suche eines Betreibers über eine öffentliche Ausschreibung, z.B. mit vorgeschaltetem Teilnahmewettbewerb, ist ein anderer gangbarer Weg. In diesem Fall ist es aber extrem wichtig, gute und belastbare Auswahlkriterien zu formulieren. Dabei sollte vor allem die Qualität des Angebotes und nicht der Preis prioritär behandelt werden. Wenn am Ende dem günstigsten Anbieter der Zuschlag erteilt werden muss, mit dem Ergebnis, dass die Marina unprofessionell geführt wird, könnten sich die Kosten für alle Seiten um ein Vielfaches erhöhen. Hinzu kommt der Imageschaden, der auch von einem neuen Betreiber dann nur schwer zu kompensieren ist.

Insofern ist es bei der Erstellung der Ausschreibungsgrundlage und des Auswahlkriterienkatalogs empfehlenswert, sich externen hafenbetriebswirtschaftlichen Kenntnissen zu bedienen.

Der insgesamt komplexere, fehleranfälliger und zeitintensivere Weg der öffentlichen Ausschreibung könnte umgangen werden, wenn am Ende der Investor den Hafentreiber unter Vertrag nimmt (wie im Falle der YachtWelt Weiße Wiek). Dies hängt letztlich aber auch von Eigentumsfragen ab.<sup>6</sup>

Ist der Betreiber gefunden, so ist es empfehlenswert ihn zunächst als Berater für die Projektentwicklung zu gewinnen und ihm nach Möglichkeit dafür ein entsprechendes Beratungshonorar zu zahlen (siehe dazu auch Punkt: Was sollte der Betreiber im Rahmen der Projektentwicklung (mit)bestimmen?)

### **Was ist bei der Vertragsschließung zu beachten?**

#### Generelles:

Um für alle Seiten Planungssicherheit zu haben, sollte der Vertrag mit dem Marinabetreiber früh geschlossen werden. Dies ist nicht nur wichtig für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Der Fall YachtWelt Weiße Wiek hat gezeigt, dass die Bank, die das Projekt finanziert hat, einen unterschriebenen Vertrag mit dem Betreiber als Bedingung für die Darlehenszusage aufstellte. In diesem Fall wurde der Betreibervertrag 2 Jahre vor Eröffnung geschlossen.

Wenn der potentielle Betreiber gefunden wurde, müssen die **Interessen beider Seiten fair gegeneinander abgewogen** werden. In allen untersuchten Fällen hat sich gezeigt, dass die Interessen des privaten Hafentreibers und der Gemeinde bzw. im Fall von Boltenhagen des Investors/ Eigentümers in der Regel weitestgehend identisch waren. Die wenigen divergierenden Interessen sollten aber offen angesprochen werden, um bereits von Anfang an eine für alle Seiten tragbare Lösung zu finden.

Marinamanagement ist ein sehr komplexes Geschäft. Es wird vorkommen, dass nicht alle Dinge von Anfang an vertraglich geklärt werden können. Daher sollten die Vertragsparteien darauf vorbereitet sein, dass nachträgliche Vertragsanpassungen vor allem am Anfang der Kooperation vorkommen werden. Wichtig ist, dass bei diesen Fällen ein gegenseitiges Vertrauensverhältnis besteht. In vielen untersuchten Fällen hat sich gezeigt, dass auch nachträglich mündliche Vereinbarungen sehr gut funktioniert haben.

#### Vertragslänge:

Eine ganz wichtige Frage ist die Länge des Vertrages. Alle untersuchten Betreibermodelle haben gezeigt, dass die Bereitschaft des Hafentreibers, die operationellen Risiken für den Betrieb der Marina zu tragen und auch eigenes privates Kapital beizusteuern (für Investitionen), mit der Länge des Vertrages steigen. Dies hängt mit der Amortisationszeit der Investitionen zusammen und ist auch darauf zurückzuführen, dass sich ein wirtschaftlicher

---

<sup>6</sup> Die Vermeidung von Ausschreibungen und den damit verbundenen Risiken, war einer der Gründe, warum die Gemeinde Boltenhagen wollte, dass die Betreibersuche (sowie die restliche Planung) für die YachtWelt Weiße Wiek vom Investor durchgeführt werden sollten.

Hafenbetrieb oft erst nach einiger Zeit einstellt. Ganz besonders gilt dies für neu gebaute Sportboothäfen bzw. Marinas die vom Vorbetreiber schlecht geführt wurden.

Doch selbst in Fällen wo das wirtschaftliche Risiko am Ende überwiegend beim Eigentümer verbleibt und private Investitionen nicht erwartet werden, wie im oben beschriebenen Modell YachtWelt Weiße Wiek, sind die wirtschaftlichen Anreize und die Motivation des Betreibers bei einer längeren Vertragsbeziehung in der Regel immer deutlich größer.

Wird die Vertragsdauer von vorn herein zu kurz angesetzt, besteht die Gefahr, dass sich kein geeigneter Betreiber findet. Stattdessen sollte eine längere Vertragslaufzeit lieber als Argument im Rahmen der Verhandlung mit dem Hafentreiber benutzt werden.

Als **minimale Vertragslaufzeit** hat sich im Rahmen der Recherche eine Dauer von **10 Jahren** herauskristallisiert.

#### Vertragspartner:

Je nach dem wie die Eigentumsverhältnisse geregelt werden, kann entweder die Gemeinde oder der Investor Vertragspartner des Hafentreibers sein. Wenn Innen- und Außenhafen unterschiedlichen Eigentümern gehören, können sogar zwei Verträge notwendig sein. Sollte dieser Fall eintreten, muss sichergestellt sein, dass am Ende die gleiche Firma beide Häfen betreibt, was wiederum bei der Wahl des Auswahlverfahrens zu berücksichtigen ist.

In den häufigsten Fällen befinden sich Sportboothäfen in öffentlichem Eigentum und werden dann durch die Gemeinde an einen privaten Betreiber verpachtet. Dennoch gibt es auch private Sportboothäfen, die entweder eigentümergeführt sind (z.B. Lauterbach) oder durch eine private Firma betrieben werden (wie z.B. im Falle der YachtWelt Weiße Wiek in Boltenhagen).

Unabhängig davon wer den Vertrag mit dem Hafentreiber abschließt, sollte sich darüber im Klaren sein, dass der private Betreiber nur sehr begrenzt in der Lage sein wird, eigenes Kapital für Investitionen beizusteuern. Der Gewinn des Hafens wird z.B. nicht ausreichen, große wasserbauliche Instandsetzungsmaßnahmen (bspw. an der Mole oder am geplanten Sperrwerk) zu finanzieren. Dafür wird auch die Bildung einer Rücklage nicht ausreichen. Diese Verantwortung bzw. Last wird immer beim Eigentümer des Hafens verbleiben.

Aus diesem Grund und unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Motivationskonstellationen, die dem Projektvorhaben "Seglerhafen neben dem Schloosse" zu Grunde liegen (Marina als Anreiz für den Verkauf von Wohneigentum), darf an dieser Stelle angenommen werden, dass wohl der Investor Hafeneigentümer und somit Vertragspartner des Hafentreibers werden wird (analog zum Best practice Modell YachtWelt Weiße Wiek). Siehe hierzu auch den Punkt: Wer sollte die wirtschaftlichen Risiken des Hafentreibs tragen?

#### Vertragsart:

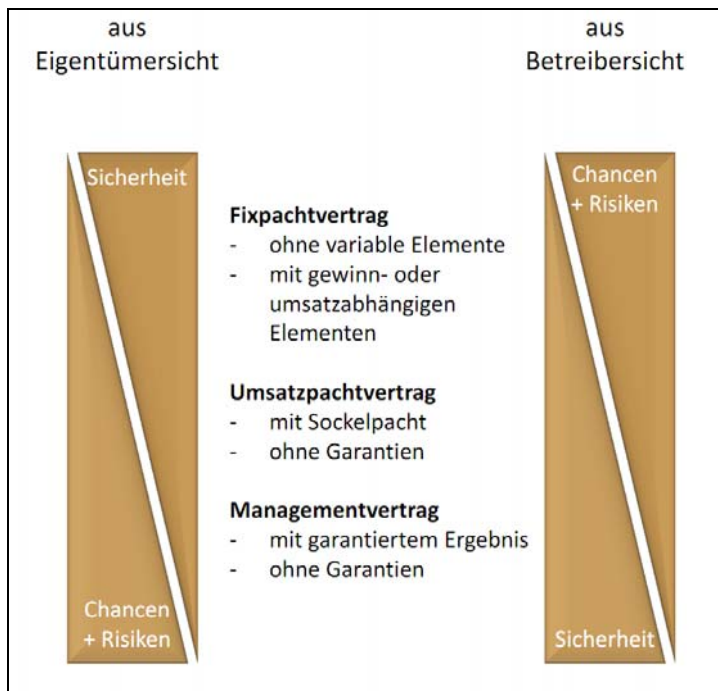
In Frage kommen sowohl Pacht- als auch Managementverträge. Sie unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Verteilung der Risiken auf Eigentümer oder Betreiber. Beim

Pachtvertrag trägt das wirtschaftliche Risiko überwiegend der Betreiber, beim Managementvertrag ist es umgekehrt.

Der Pachtvertrag dominiert die deutsche Marinalandschaft. Sollte die Gemeinde Ostseebad Heringsdorf den Vertrag unterschreiben, ist er die wohl einzig realistische Option. Dennoch gibt es Fälle, bei denen ein Managementvertrag zum Einsatz kommt. Vor allem wenn der Investor der Vertragspartner ist, ist es durchaus realistisch den Managementvertrag in Erwägung zu ziehen. Mit Verweis auf das Best Practice Modell YachtWelt Weiße Wiek, welches ein ähnliches Risiko-Nutzen Verhältnis für Investor bzw. Betreiber aufweist, dürfte für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" der Abschluss eines Managementvertrages ggf. sogar die bessere Option sein. Der Managementvertrag ist zwar für den Eigentümer / Investor z.B. im Vergleich zu einem Pachtvertrag mit höheren Risiken verbunden, bietet aber auch deutlich größere Chancen, vom wirtschaftlichen Gewinn des Hafens zu profitieren. Vor allem aufgrund der besonderen Attraktivität und Exklusivität des Standortes Heringsdorfs dürfte die Wahrscheinlichkeit eines rentablen Hafenbetriebes im vorliegenden Fall, ein professionelles Management vorausgesetzt, recht gut stehen.

**Für den Marinabetreiber ist der Managementvertrag sehr attraktiv.** Er trägt ein geringes wirtschaftliches Risiko und ist trotzdem am Umsatz und Gewinn der Marina beteiligt. Ein Managementvertrag bietet für den Marinabetreiber folglich eine niedrigere Einstiegshürde (im Vergleich zum Pachtvertrag), was aber aufgrund der Dimension des Gesamtprojektes im Ostseebad Heringsdorf am Ende sehr wichtig sein könnte. Die besondere Herausforderung beim Managementvertrag liegt letztlich darin zwischen den Vertragspartnern die Risikoverteilung ausgewogen zu gestalten. Eine häufig zur Anwendung kommende Möglichkeit das Risiko des Eigentümers zu minimieren und gleichzeitig den Anreiz des Hafensbetreibers zu steigern, die Marina wirtschaftlich zu betreiben, ist die Festsetzung einer Mindestergebnisgarantie. Diese sollte allerdings realistischerweise erst ab dem 3. oder 4. Geschäftsjahr greifen.

**Abbildung 4: Chancen und Risiken von Pacht- und Managementverträgen aus Eigentümer- sowie Betreibersicht**



Quelle: Satell, Rechtsanwälte Steuerberater, 2014

#### Exkurs Managementvertrag:

Der Managementvertrag ist eine Vertragsform, bei welcher der Marinabetreiber die Geschäftsbesorgung für den Eigentümer einer Marina übernimmt. Der Betreiber wird beauftragt, den Betrieb im Interesse, auf Rechnung und im Namen des Eigentümers zu führen. Das wirtschaftliche Risiko der Marina wird vom Eigentümer getragen, da er in der Regel (bis auf den Manager bzw. ggf. weitere Mitglieder der Führungsriege) das gesamte Personal der Marina stellt. Im Gegenzug streicht er alle Gewinne ein. Die Ausgestaltung der Managementgebühr ist Verhandlungssache. Das Entgelt für den Management-Nehmer wird unterteilt in eine Grundgebühr und ein Erfolgshonorar. Die Grundgebühr bemisst sich in Prozent am erzielten Gesamtumsatz der Marina. Das Erfolgshonorar wird vom erzielten Bruttobetriebsgewinn ermittelt. Gegen das unternehmerische Risiko kann sich der Investor durch entsprechende Zahlungs- bzw. Gewinn Garantien seitens des Betreibers absichern.

**Tabelle 4: Vor- und Nachteile des Managementvertrages aus der Perspektive von Eigentümer, Betreiber sowie Finanzierungsinstitut**

	<b>Gründe für den Abschluss / die Befürwortung eines Managementvertrages</b>	<b>Gründe gegen den Abschluss / die Befürwortung eines Managementvertrages</b>
Marina-betreiber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steigerung der Marktpräsenz</li> <li>• Kein bzw. geringes unternehmerisches Risiko, da Kapital- und Verlustrisiko beim Eigentümer liegen</li> <li>• Geringer Kapitalbedarf (keine Investitions- und Unterhaltskosten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinne fließen an den Marina Investor (Lediglich Gewinnbeteiligung)</li> <li>• Eigentümer hat gewisses Mitspracherecht beim Betrieb und kann Vertrag kündigen</li> </ul>
Eigentümer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserte Marktpräsenz da Eigentümer Vertragspartner mit Kunden</li> <li>• Eigentümer erhält Gewinne des Hafens</li> <li>• Möglichkeit des Mitsprachrechts bzw. der Einflussnahme in den Betrieb der Marina</li> <li>• Hohe Kontrollrechte</li> <li>• Möglichkeit der Kündigung des Vertrages bei schlechter Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigentümer trägt wirtschaftliches Risiko</li> <li>• Marinamitarbeiter unterstehen dem Weisungsrecht des Betreibers</li> </ul>
Bank	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professioneller, anerkannter Marinabetreiber gibt Sicherheit für Markterfolg</li> <li>• Verbesserte Absicherung der Kapitalverzinsung und Amortisation der Investition (v.a. im vgl. zum Pachtvertrag)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schwache Bonität bzw. geringes Renommee beim Marinabetreiber</li> <li>• Schwierige Standortbedingungen und unsichere Marktfähigkeit</li> <li>• Probleme bei der finanzierungsfähigen Vertragsgestaltung (Mitspracherechte, Laufzeiten, Ergebnisklauseln, Kündigungsmöglichkeiten)</li> </ul>

## **Was sollte der Betreiber im Rahmen der Projektentwicklung (mit)bestimmen?**

Hauptaufgabe des späteren Hafensbetreiber im Rahmen der Hafenplanung ist es, die Verteilung des Investitionskostenbudgets für die bauliche Gestaltung, Ausstattung und Dimensionierung des Hafens soweit zu optimieren, dass die für einen rentablen Hafenbetrieb notwendigen Rahmenbedingungen, in idealer Weise geschaffen werden.

Der **Hafensbetreiber sollte** daher im Rahmen der **Projektentwicklung** einschl. baulicher Umsetzung auf alle den Hafen direkt oder indirekt betreffenden Planungsschritte Einfluss nehmen können bzw. diese sogar **federführend bestimmen** können. Dies betrifft unter anderem aber nicht abschließend folgende Sachverhalte:

- Standortanalyse, Konkurrenzanalyse, Investitionsplan, Finanzierungsplan
- Ggf. Begleitung von Genehmigungsverfahren (einschl. ROV)
- Bauliche Planung des Hafens einschl. der Landseite (Dimensionierung, Baumaterialien, Architektonische Gestaltung, etc.)
- Ausstattung des Hafens einschl. Ausstattung aller Gebäude
- Verkehrliche Anbindung an den Hafen
- Investitionen in sämtliche den Hafen betreffenden Güter und Maschinen
- Begleitung der baulichen Umsetzung
- usw.

Im Falle des Projektes "Seglerhafen neben dem Schloonsee" wird dem Betreiber zudem eine ganz wichtige Rolle dabei zukommen, den operativen Betrieb des Hafens vorzubereiten. Dabei wird es vor allem um die Frage der Festlegung der Häufigkeiten und Dauer der Brückenöffnungen sowie um die Verteilung der Nutzer (Gäste- und Dauerlieger) zwischen Innen und Außenhafen gehen.

An dieser Stelle wird nochmals auf die Notwendigkeit hingewiesen den späteren Hafensbetreiber bereits als bezahlten Berater für die Projektentwicklung zu involvieren.

Als best practice kann auch in diesen Punkten wieder das Beispiel YachtWelt Weiße Wiek herangeführt werden, wo der spätere Marinabetreiber als Berater auf Honorarbasis die Marinaplanung federführend begleitete.

## **Was kann bzw. sollte der Betreiber im Rahmen der Projektentwicklung (Bau) finanzieren?**

In den meisten Sportboothäfen gehört die Infrastruktur (Hafenbecken, Spundwand, Mole, Wasserfläche) der Gemeinde. Ausnahmen bilden einige Marinas, die sich überwiegend bzw. komplett im Privateigentum befinden (z.B. Yachthafen im jaich Wasserferienwelt Lauterbach, usw.). Die Suprastruktur (Stege, Gebäude an Land, etc.) ist dagegen auch in öffentlichen Häfen ein einigen Fällen im Eigentum des privaten Betreibers. Dies ist immer dann der Fall, wenn der Betreiber mit eigenem Kapital in die Hafenausstattung investiert hat. Im Falle der Citymarina Stralsund hat beispielsweise der private Hafensbetreiber "Kuhnle Tours" u.a. alle Stege sowie das schwimmende Hafenmeistergebäude selbst finanziert.

Insofern wäre es auch bei einem Marinaneubau wie im Falle des Ostseebad Heringsdorf durchaus möglich, im Rahmen der Verhandlung mit dem privaten Betreiber zu prüfen, in wie weit dieser bereit ist, eigene Investitionsmittel beizusteuern. Mögliche Argumente die Bereitschaft dafür zu erhöhen, könnten eine längere Vertragslaufzeit oder generell erhöhte Umsatzmöglichkeiten (bzw. -beteiligungen) für den Betreiber an der Marina sein.

Inwieweit diese Option für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" eine Rolle spielt, ist bisher nicht bekannt.

### **Was ist noch wichtig in der Projektentwicklungsphase?**

Vor allem die **Gemeinde sollte sich** aufgrund der Komplexität des Projektes und der damit verbundenen Risiken in der Projektentwicklung **professionelle Unterstützung in allen juristischen wie auch ökonomischen Fragen holen**.

Aufgrund der speziellen Konstellation mit Innen - und Außenhafen sei an dieser Stelle nochmals darauf hingewiesen, dass aus wirtschaftlichen und operativen Gesichtspunkten beide Hafensareale von ein und demselben Betreiber betrieben werden müssen. Andere Konstellationen sollten von vornherein ausgeschlossen werden.

Ebenfalls sei hier nochmals auf die immense Wichtigkeit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Betreiber, Gemeinde und Investor hingewiesen. Das Projekt birgt große Potentiale mit Vorteilen für alle Seiten. Gerade deshalb sollten alle Beteiligten als Team agieren. Der Projektentwicklungsphase kommt dabei die entscheidende Bedeutung zu, denn gerade hier ist die Findung einer ausgewogenen Risikoverteilung die oft größte Herausforderung.

Der Erfolg des Projektes hängt vom Gelingen aller Bestandteile ab. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass sich die zukünftigen Betreiber aller Gewerke früh kennen lernen und eine vertrauensvolle Kooperation aufbauen können. Insofern sollten neben dem Hafenbetreiber auch die zukünftigen Betreiber von Geschäften bzw. Restaurants auf der geplanten Erlebnismeile (Hafenpassage) früh in die Planungsphase involviert werden. Mit Verweis auf das Best practice Modell YachtWelt Weiße Wiek sollte sich die Phase der Projektentwicklung auch der Aufstellung eines Vermarktungskonzeptes für das Gesamtprojekt widmen. Ziel könnte die Gründung einer Marketinggemeinschaft mit einem gemeinsamen Marketingbudget sein.



## Projektbetriebsphase:

### **Was sollte zu Beginn der Betriebsphase beachtet werden**

In frühen Phasen der Kooperation sollte dem Marinabetreiber genügend Zeit und Vertrauen gegeben werden, den Betrieb aufzubauen. **Die Wahrnehmung und Akzeptanz eines neuen Hafens stellt sich bei Kunden erst nach und nach ein.** Im Wassersportbusiness verbreiten sich Neuigkeiten sehr viel stärker über Mund zu Mund Propaganda als über die klassischen Vermarktungsmedien. Auch dieser Prozess braucht Zeit. Gerade im Falle des Standortes Ostseebad Heringsdorf bzw. der Außenküste Usedom, wo in Ermangelung eines Hafens bisher kaum Sportboottourismus betrieben werden konnte, kann diese Phase sogar noch länger dauern. Eine vorher erstellte Potentialstudie trägt dazu bei, Erwartungshaltungen zu rationalisieren.

Sowohl die Gemeinde als auch der Investor sollten **Geduld mit dem Hafенbetreiber** aufbringen. Es ist nicht ungewöhnlich, dass eine Marina in den ersten Jahren noch defizitär läuft. Wurde, wie oben beschrieben, der Betreibervertrag mit einer Mindestergebnisgarantie abgeschlossen, so ist darauf zu achten, dass diese erst nach 3 oder sogar 4 Jahren greifen sollte.

### **Welches sind die Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten des Hafенbetreibers?**

Im Betreibervertrag werden die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Vertragsparteien determiniert. Entsprechend der gewählten Vertragsart bzw. der im Vertrag vereinbarten Bedingungen, wird auch festgelegt, wie die wirtschaftlichen Chancen und Risiken des Hafенbetriebs verteilt werden. Unabhängig von der Vertragsart, bzw. davon wer am Ende das wirtschaftliche Risiko trägt, sollte die alleinige **Verantwortung über alle Kernaufgaben des Hafенbetriebs immer beim Hafенbetreiber** liegen. Diese beinhalten neben der Leitung des Betriebs u.a.:

- den Betrieb der Hafенmeisterei, und wenn vorhanden des Winterlagers sowie aller anderen zum Betrieb übertragenen Dienstleistungsbereiche des Hafens,
- die Pflege und Wartung aller zum Betrieb übertragenen Hafенareale (auf der Wasser- wie auch auf der Landseite),
- die Kundenakquise einschließlich der Durchführung von Vertragsabschlüssen,
- die Preisgestaltung,
- die Vermarktung des Hafens und aller dazugehörige Dienstleistungsangebote,
- die Organisation und Tätigung des Wareneinkaufs,
- die Organisation des Personals (einschl. Anstellungen),
- alle weiteren Verwaltungsaufgaben einschl. Sekretariat, die mit dem Hafенbetreib in direktem Zusammenhang stehen

In keinem der untersuchten Betriebsmodelle an der deutschen Ost- und Nordseeküste lagen die oben aufgeführten Aufgaben in anderer Verantwortung als beim Hafенbetreiber. In aller

Regel werden diese Tätigkeiten dann auch komplett durch das beim Hafentreiber (Pachtvertrag) bzw. Eigentümer (Managementvertrag) angestellte Personal erledigt. Lediglich beim Reinigungsservice oder bei speziellen Dienstleistungen, die das eigene Serviceportfolio übersteigen (z.B. im Bereich des Yacht- und Motorenservice<sup>7</sup>) wird manchmal auf Fremdfirmen zurückgegriffen.

Dem Marinatreiber des "Seglerhafens neben dem Schloensee" sind je nach Betreibervertrag die entsprechenden Freiheiten und Vollmachten für die Ausführung der oben genannten Aufgaben zu gewähren.

### **Für welche Bereiche sind Aufgabenteilungen beim Hafentreibetrieb sinnvoll?**

Generell sollten sich Eigentümer und Gemeinde aus allen hafentrelevanten Tätigkeiten raushalten. Allerdings gibt es vor allem bei der Pflege der Hafenanlage manchmal Überschneidungsbereiche, wo eine **Aufgabenteilung möglich bzw. sinnvoll ist**. So ist es nicht unüblich, dass z.B. die Pflege und Müllentsorgung auf einer Hafentrepromenade oder begehbaren Mole durch den Hafentreiber mitübernommen wird, obwohl diese Aufgaben in der Verantwortung der Gemeinde liegen. Ein Hauptargument dafür ist, dass der Hafentreiber aufgrund seiner Vor-Ort Präsenz viel leichter und schneller die Aufgaben erledigen kann als die Gemeinde. Im Gegenzug erhält der Betreiber eine Aufwandsentschädigung oder die Gemeinde übernimmt wiederum Aufgaben, die eigentlich dem Betreiber obliegen (z.B. Winterdienst auf den Landflächen des Hafens).

In vielen der untersuchten Fälle sind solche Aufgabenteilung nachträglich zwischen Gemeinde / Eigentümer und Betreiber vereinbart worden. Zumeist reichte dafür eine mündliche Absprache aus.

### **Sollten Preise durch die Gemeinde oder den Eigentümer mitbestimmt werden?**

Die Preisgestaltung ist Kernaufgabe des Hafentreibers. Je nach dem was vertraglich vereinbart wurde, besteht allerdings die Möglichkeit, dass sich die Gemeinde oder der Eigentümer ein Mitsprache- bzw. Mitentscheidungsrecht über die Festlegung der Höhe der Preise sichert (unabhängig davon ob ein Pacht oder Managementvertrag abgeschlossen wurde):

Die Gründe für die Gemeinde der Einflussnahme auf die Preise können sein:

- Sicherung der Nutzung der Marina zu einem für den Durchschnittsbürger erschwinglichen Preis (weil, Infrastruktur aus Steuergeldern finanziert wurde)<sup>7</sup>
- Berücksichtigung des Profits von anderen über den Hafentreibetrieb hinausgehenden Dienstleistungsangeboten vor Ort. Dahinter steht das Kalkül, dass niedrigere Preise zu mehr Bootsbesuchern führt, die dann wiederum mehr Umsatz in Restaurants, Bars oder andere touristische Dienstleistungen im Ort generieren.

Beide oben genannten Gründe erscheinen zunächst plausibel, sind aber bei genauem Blick auf den Wassersportmarkt unbegründet. Entlang der deutschen Ostseeküste besteht wenig

---

<sup>7</sup> Unter Beachtung des Beihilferechts

Spielraum für private Betreiber, die Preise unabhängig festzulegen, da der Markt nur eine begrenzte Preispanne erlaubt. Dies hängt vor allem auch damit zusammen, dass der überwiegende Teil der Sportboothäfen ohne Gewinnausrichtung betrieben wird.

Im Ergebnis sind öffentlich betriebene Häfen bzw. Häfen in denen die Gemeinde die Preise mitbestimmen nicht zwangsläufig günstiger sondern variieren innerhalb der kompletten Preisspanne.

Die generelle Empfehlung auch für das Projekt im Ostseebad Heringsdorf lautet daher, dass die **Preise immer allein derjenige bestimmen sollte, der die Marktkenntnis besitzt und der das wirtschaftliche Risiko des Hafens betriebs trägt**. Die Preise sind ein wichtiger, den wirtschaftlichen Erfolg der Marina beeinflussender, Parameter. Auf keinem Fall sollte daher eine Gemeinde die Preise beeinflussen, wenn sie keine wirtschaftlichen Risiken mitübernimmt (und eventuell gleichzeitig noch eine feste Pacht erhält). Dies kann dazu führen, die wirtschaftliche Grundlage des Betreibers auszuhöhlen.

Etwas anders stellt sich die Situation bei der Konstellation privater Hafensbetreiber-Managementvertrag –privater Eigentümer dar. Da der Eigentümer dann das wirtschaftliche Risiko trägt, ist es möglich, dass er bei der Preisgestaltung mitreden darf bzw. die Bank darauf besteht, dass für ihn dieses Recht im Managementvertrag verankert wird. Ein Grund könnte z.B. die Absicherung gegenüber wirtschaftlichem Risiko bei zu hohen oder zu niedrigen Preisen sein. Es ist allerdings trotzdem selten, dass der Inhaber wirklich aktiv Einfluss nimmt bzw. nehmen darf.

Als gutes Beispiel kann an dieser Stelle der Fall YachtWelt Weiße Wiek in Boltenhagen herangezogen werden. Der Hafensbetreiber hat hier die Verpflichtung dem Eigentümer einmal im Jahr die neue Preisstruktur vorzulegen. Ein Vetorecht hat der Eigentümer allerdings nicht. Insofern ist auch in diesem Fall der Marinabetreiber der Entscheider der Preise.

### **Was sind die wirtschaftlichen Risiken des Hafensbetriebs und wer sollte sie tragen?**

Die Frage nach dem Träger der wirtschaftlichen Risiken steht im Zentrum aller Betreibermodelle. Sie ist unmittelbar mit der Frage gekoppelt, wem die Gewinne zufließen.

Die besonderen wirtschaftlichen Risiken beim Betrieb eines Sportboothafens ergeben sich nicht allein aus der Situation, dass die vom Hafen erzielten Gewinne (in der Regel) nicht ausreichen, um die Investitionskosten für dessen Bau zu refinanzieren. Darüber hinaus stellt auch, wie eingangs dargestellt, die Instandhaltung und Modernisierung eines Sportboothafens eine erhebliche wirtschaftliche Belastung dar, welche gerade mit zunehmendem Alter der Anlage steigt. So sind Häfen aufgrund ihrer exponierten Lage am "(Salz)Wasser" einem besonders hohen Instandhaltungsaufwand ausgeliefert, der durch unvorhergesehene Ereignisse wie Stürme oder Überflutungen und den daraus resultierenden Reparaturen oder Baggerungen sogar noch um ein Vielfaches steigen kann.

Es ist davon auszugehen, dass der Aufwand für außergewöhnliche Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloonsee" sehr hoch sein wird. Dies ist nicht allein auf die Dimension des Projektes sondern vor allem auf die bauliche Konstellation (Innen- und Außenhafen einschl. Sperrwerk und Brücken), zurückzuführen.

Zu guter letzt ist auch der laufende Betrieb einer Marina mit wirtschaftlichen Risiken verbunden, die sich abgesehen von den Unsicherheiten der Marktetablierungsphase eines neuen Hafens vor allem aus der Kürze der Sommersaison sowie der Abhängigkeit vom Wetter ergeben.

Den Hafenbetreiber allein, mit all diesen Risiken zu belasten bzw. allein zu lassen, ist zwar leider oft Realität, aber keine sinnvolle und realistische Lösung. Dies gilt umso mehr bei einem so groß dimensionierten Projekt wie dem "Seglerhafen neben dem Schloensee". Ziel sollte es stattdessen sein, ein für alle Seiten ausgewogenes Chancen-Risiken Verhältnis zu finden.

Drei zentrale Fragen kristallisieren sich dabei heraus:

1. Wer finanziert den sich aus den Baukosten der Anlage ergebenden Kapitaldienst?
2. Wer unterstützt bei größeren Investitionen zur Instandhaltung, Modernisierung und Erweiterung der Marina, die sich nicht aus dem laufenden Betrieb finanzieren lassen?
3. Wer trägt die restlichen finanziellen Risiken im laufenden Sportboothafenbetrieb?

**Generell gilt der Grundsatz, dass die überwiegenden Risiken eines Betriebes immer derjenige tragen sollte, der finanziell am meisten davon profitiert.** Im Falle eines Sportboothafens ist die Beantwortung dieser Frage allerdings nicht immer ganz eindeutig. Sie ist stattdessen sowohl standort- als auch projektspezifisch zu bewerten. Dies gilt in besonderem Maße auch für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee":

Der größte wirtschaftliche Profiteur des Hafens ist ohne Zweifel der Investor. Grund sind die vom Hafen auf das geplante Sonderwohngebiet ausgehenden Effekte. Nur mit Hilfe des Hafens erhalten die Grundstücke unmittelbare Wasserlage und damit das zentrale Anreizargument für bessere Vermarktungs- und Verkaufsmöglichkeiten. Die Rendite die durch die Grundstücksverkäufe erzielt werden, sind folglich direkt auf den Hafen zurückzuführen. Dabei spielt nicht nur dessen bloße Existenz sondern auch der Betrieb des Hafens eine entscheidende Rolle. Läuft der Hafen schlecht, ist leer und /oder wirkt heruntergekommen, wird der Marktwert der Grundstücke fallen, was deren (Wieder-)Verkaufsperspektiven entscheidend mindert. Eine lebendige, gut nachgefragte Marina wird das Gegenteil bewirken. Obwohl also die Rendite des Hafens im Vergleich zu denen der Grundstücksverkäufe kaum ins Gewicht fällt, profitiert der Investor (aber auch die Käufer der Grundstücke) in ganz entscheidendem Maße von der Marina. **Der Investor sollte daher der wichtigste Träger der mit dem Sportboothafenbetrieb verbundenen wirtschaftlichen Risiken sein.** Dies gilt sowohl für die Bedienung des Kapitaldienstes der Hafeninvestition als auch für die Finanzierung außergewöhnlicher Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen. Selbst die Übernahme der wirtschaftlichen Risiken des weiteren Hafenbetriebes ist mit Verweis auf das Best Practice Modell YachtWelt Weiße Wiek denkbar und durchaus sinnvoll (Punkt 1, 2 und ggf. 3).

Zusätzlich zum Investor profitiert aber auch die Gemeinde vom Sportboothafen. Wie bereits mehrfach erwähnt, tragen Sportboothäfen an vielen Standorten zu einer deutlichen Attraktivitätssteigerung des gesamten Ortes bei. Sportboothäfen sind gleichermaßen Anziehungspunkt für Wassersportler wie auch Nichtwassersportler (Tagesgäste, Urlauber, etc), die das maritime Flair als attraktiv empfinden. Insbesondere aufgrund der hohen Attraktivität der Gemeinde Ostseebad Heringsdorf ist davon auszugehen, dass eine optimale

Kombination aus Hafen und Standort zu positiven (über den reinen Sportboothafenbetrieb hinausgehenden) wirtschaftlichen Folgeeffekten führen wird. Darüber hinaus profitiert die Gemeinde aus den Einnahmen der Grundstücksverkäufe sowie aus zusätzlichen Steuereinnahmen, hervorgerufen durch neu angesiedelte Unternehmen und Anwohner (Grundstückskäufer). Aus diesen Gründen ist es legitim, auch der Gemeinde eine Verantwortung beim Schultern, der mit einem Sportboothafenbetrieb verbunden Risiken, zukommen zu lassen. Realistisch erscheint in diesem Zusammenhang vor allem die finanzielle Beteiligung an außergewöhnlichen Instandhaltungsmaßnahmen, die aus dem laufenden Hafenbetrieb nicht finanziert werden können (Punkt 2). Beispiele aus der Praxis anderer deutscher Sportboothäfen belegen, dass eine Gemeinde diese Rolle im Rahmen ihrer finanziellen Möglichkeiten durchaus wahrnehmen kann. Üblicherweise handelt es sich dann um Maßnahmen, die im allgemeinen öffentlichen Interesse liegen (z.B. Instandhaltung einer Schleuse oder eines Sperrwerks).

Zu guter Letzt profitiert natürlich auch der Hafenbetreiber von der Marina. Je nach Vertragskonstellation erhält er die Gewinne des Hafens (Pachtvertrag) oder eine Umsatz- und Gewinnbeteiligung (Managementvertrag). Insofern muss auch der Hafenbetreiber einen Teil des wirtschaftlichen Risikos mittragen (Punkt 2 und 3).

Hauptaufgabe und Ziel im Rahmen der Erarbeitung eines Betreibermodells für den "Seglerhafen neben dem Schloonsee" muss es sein, eine ausgewogene Verteilung der finanziellen Risiken des Hafenbetriebes unter Berücksichtigung der jeweiligen (finanziellen) Nutzen der einzelnen Beteiligten zu erarbeiten. Als entscheidende Grundlage dafür sollten genaue projektspezifische Kosten- und Ertragsdaten (bzw. Schätzungen) dienen, die bisher jedoch noch nicht vorliegen. Insofern kann an dieser Stelle nur ein erster ganz grober Vorschlag gemacht werden, der dann später näher zu präzisieren ist:

**Tabelle 5: Mögliche Verteilung der finanziellen Risiken am Hafenbetrieb**

<b>Kapitaldienst der Hafeninvestition</b>	<b>Außergewöhnliche Instandhaltungs- oder Modernisierungsmaßnahmen<sup>8</sup></b>	<b>"Restlicher" laufender Sportboothafenbetrieb einschl. Instandhaltung</b>
Investor ggf. mit Unterstützung des Hafensbetreibers	Investor und Hafensbetreiber (bei Pachtvertrag) ggf. mit Unterstützung durch Gemeinde, und Käufer der Grundstücke <sup>9</sup>	Eigentümer /Investor (bei Managementvertrag)  Hafensbetreiber (bei Pachtvertrag)
<p>Die Kapitalkosten die sich aus der Investition des Hafens ergeben, sollten überwiegend aus den Renditen der Grundstücksverkäufen als quasi "Über-Kreuz-Geschäft" beglichen werden.</p> <p>Die Gewinne des Hafens werden zwar nur eine kleine Rolle spielen, könnten aber zur Auffüllung des Deckungsbeitrages dienen</p>	<p>Die langfristige Erhaltung des Liegenschaftswertes Marina ist ein Interesse aller. Außergewöhnliche Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen könnten daher durch eine gemeinschaftlich gespeiste Instandhaltungsrücklage finanziert werden. Die Höhe der Beiträge sollte zu Beginn festgelegt und dann jährlich je nach Bedarf angepasst werden. Die Aufteilung der Beiträge zw. den Partnern sollte fair verhandelt werden, wobei sie sich am finanziellen Nutzen des jeweiligen Partners orientieren sollte.</p>	<p>Für den restlichen Hafensbetrieb trägt je nach Vertragskonstellation entweder der Betreiber oder der Eigentümer/ Investor die überwiegenden finanziellen Risiken.<sup>10</sup></p> <p>Zur Absicherung der Instandhaltungs-Verpflichtung bietet sich auch hier die Bildung einer monatlichen Rücklage an.</p>

Egal welche Konstellation am Ende gewählt wird, so steht für das Projekt "Seglerhafen neben Schloonsee" von Beginn an fest, dass der **Investor als Hauptprofiteure** der Maßnahme neben seiner Rolle als wichtigster Finanzier der Investition auch **für den laufenden Hafensbetrieb die wirtschaftlichen Risiken ganz entscheidend mittragen müssen.**

Im Falle des untersuchten Best Practice Modells YachtWelt Weiße Wiek ist der Investor dieser Verpflichtung von Anfang nachgekommen und hat dafür seine eigenen Betreibergesellschaften (u.a. Marina Boltenhagen GmbH & Co. KG) gegründet. Diese tragen den Großteil der wirtschaftlichen Risiken. Der Hafensbetreiber (Sea-Site GmbH) übernimmt

<sup>8</sup> Betrifft Maßnahmen, die nicht bzw. nicht vollständig aus dem laufenden Betrieb der Marina finanziert werden können.

<sup>9</sup> Nur wenn der Investor eine Beteiligung anderer wünscht. Sollte er bereit sein, die außergewöhnlichen Instandhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen eigenständig zu tragen, wäre eine Beteiligung anderer nicht notwendig.

<sup>10</sup> An dieser Stelle sei nochmals auf die Empfehlung des Managementvertrages in Anlehnung an das Best Practice Modell YachtWelt Weiße Wiek verwiesen

im Vergleich dazu nur ein kleines Risiko: Erreicht er die vereinbarte Mindestergebnisgarantie nicht, muss er die Zahlung der Differenz leisten.

Sollte dieses Modell für das Projekt "Seglerhafen neben dem Schloensee" nicht in Frage kommen (z.B. weil der Investor nicht in den laufenden Betrieb einsteigen will oder weil die Gemeinde dies aus Sicherheitsgründen – z.B. aus Angst vor der Pleite des Investors - ablehnt), so sollte der Investor auf anderem Wege (z.B. durch Zahlung eines Aufpreises beim Kauf der Grundstücke oder durch die Hinterlegung von Bürgschaften) für die entsprechende finanzielle Absicherung sorgen. **Die Gemeinde Ostseebad Heringsdorf sollte diese Verpflichtung des Investors in jedem Fall sicherstellen.**

### **Wer trifft die strategischen Entscheidungen über größere Investitionen zur Modernisierung und Erweiterung der Marina?**

Bei dieser Frage geht es um Investitionen zur Erweiterung oder Modernisierung des Sportboothafens (z.B. Ersatz einer alten Winterlagerhalle durch eine größere neuere Halle), die aus dem laufenden Betrieb der Marina nicht allein finanziert werden können.

Üblicherweise trifft der Eigentümer der jeweiligen Infra- oder Suprastruktur an der Marina die strategischen Entscheidungen über zu tätige größere Investitionen für **Modernisierungs- oder Erweiterungsmaßnahmen**. Der Hafenbetreiber ist jedoch in vielen Fällen nicht der Eigentümer, obwohl er derjenige ist, der am besten beurteilen kann, wann eine Maßnahme notwendig bzw. nicht notwendig ist. Dies kann insbesondere dann zu Konflikten führen, wenn der Hafenbetreiber das wirtschaftliche Risiko am Hafenbetrieb trägt (Pachtvertrag) und entsprechende Investitionen für den wirtschaftlichen Erfolg des Hafens von großer Bedeutung sind.

Aus diesen Gründen ist es immer sinnvoll, wenn zu allererst der Hafenbetreiber Vorschläge über notwendige größere Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen an der Marina macht (üblicherweise unter Vorlage eines Businessplans). Über die Finanzierung muss dann zwischen Eigentümer und Hafenbetreiber verhandelt werden. Die Bereitschaft des Hafenbetreibers sich an der Finanzierung der Investition zu beteiligen, wird von der Länge seines Betreibervertrages abhängen. Führen die **vorgeschlagenen Maßnahmen nachweislich zu einer verbesserten Wirtschaftlichkeit der Marinas**, ist es für den Eigentümer (auch im eigenen wirtschaftlichen Interesse, z.B. wegen der Wertsteigerung der Marinainfra- bzw. Suprastruktur) **sinnvoll, die Investitionen zu finanzieren bzw. finanziell zu unterstützen**. Dies gilt für eine Gemeinde wie für einen privaten Investor gleichermaßen.

Durch die frühzeitige Bildung einer gemeinschaftlich gespeisten Instandhaltungsrücklage, wie oben vorgeschlagen, ließen sich die Verhandlungen zur Finanzierung von größeren Investitionen zur Modernisierung und Erweiterung der Marina, deutlich vereinfachen.

Ein gutes Beispiel ist hier wiederum die YachtWelt Weiße Wiek in Boltenhagen. Seit ihrer Eröffnung im Jahr 2008 hat der Eigentümer bereits drei größere Investitionen für Marinaerweiterungen bezuschusst (u.a. die Eröffnung eines Bistros).

## **Welcher administrative Aufwand für Kontrollen bzw. Abstimmungen im Rahmen des Hafensbetriebes (von Seiten des Eigentümers bzw. der Gemeinde) fällt an?**

Allgemein gilt, je stärker der private Eigentümer/Investor bzw. die Gemeinde Einfluss auf den Hafensbetrieb nehmen (will), desto größer ist der administrative Aufwand für Kontrollen oder Abstimmungen. Auch hierfür werden die entscheidenden Bedingungen bereits im Betreibervertrag determiniert.

Wenn z.B. die Gemeinde am Hafen mitverdienen und/ oder die Preise mitbestimmen will, wird sie sich regelmäßig mit dem Hafensbetreiber austauschen bzw. dessen finanzielle Situation überprüfen müssen. Der damit verbundene administrative Aufwand ist für beide Seiten nicht zu unterschätzen. Wohl auch aus diesem Grund finden sich sog. "Turnover-Sharing" Modelle, bei denen sich die Einnahmen zwischen privatem Betreiber und Gemeinde geteilt werden, auch eher selten (Beispiel: Langballigbau).

Ein weiterer, den administrativen Aufwand beeinflussender, Einflussfaktor liegt in der Dauer des Betreibervertrages. Für eine Gemeinde, die einen langjährigen Pachtvertrag mit einem finanziell unabhängigen Betreiber geschlossen hat, ist kaum administrativer Aufwand zu erwarten. Lediglich im oben beschriebenen Fall, wenn ein Betreiber die finanzielle Beteiligung der Gemeinde an größeren Investitionen zur Modernisierung und Erweiterung der Marina erwünscht, ist dann höherer Abstimmungsaufwand zu erwarten.

Das Gegenteil gilt für Modelle mit kurzen Verträgen, z.B. wenn der Betreiber nur eine feste Servicegebühr für seine Leistung erhält. In diesen Fällen steigt vor allem Überwachungsaufwand der Gemeinde deutlich.

Für den Fall des bereits mehrfach angesprochenen Managementvertrages besteht eine erhöhter Abstimmungsaufwand zwischen Betreiber und Eigentümer. Da der Eigentümer Träger des wirtschaftlichen Risikos ist, wird er sich ein entsprechendes Mitspracherecht beim Hafensbetrieb sichern wollen. In jedem Fall wird der Hafensbetreiber Rechenschaftspflicht zu gewissen Fragen haben (z.B. bei der Aufstellung des Planbudgets, beim Marketingplan oder bei der Festlegung der Preisstruktur). Wie stark er dieses dann am Ende wahrnimmt, liegt aber im eigenen Ermessen.<sup>11</sup>

## **Wie ist mit "Drittnutzern" umzugehen?**

In vielen untersuchten Betreibermodellen kam es vor, dass Liegeplätze oder sogar ganze Hafensareale an Drittnutzer (z.B. an einen Segelclub) verpachtet waren (YachtWelt Weiße Wiek, City Marina Stralsund, Langballigau, Heiligenhafen). In der Regel geschieht dies aufgrund des gemeindlichen Willens.

Solange die Vereinsmitglieder die gleichen Preise an den Hafensbetreiber zahlen, wie die anderen Dauerlieger des Hafens, gibt es in der Regel keine Konflikte. Wenn dies nicht der Fall ist, können aber Probleme auftreten, z.B. infolge unterschiedlicher Preisniveaus innerhalb eines Hafens. Weiteres Konfliktpotential besteht immer dann, wenn Drittnutzer, für die Pflege ihrer im Hafen genutzten Bereiche (Stege) eigenverantwortlich sind, dieser Aufgabe dann aber nicht in dem Maße nachkommen, wie es der Hafensbetreiber wünscht.

---

<sup>11</sup> Siehe hierzu auch Modell YachtWelt Weiße Wiek, Abschnitt: 3.2.1 Punkt: Betreibervertrag



Aus diesen und weiteren Gründen sollten Gemeinde und Hafengebiete von Anfang an die Rahmenbedingungen für Drittnutzer im Hafen klar definieren. Wichtig ist, dass die wirtschaftliche Basis des Hafengebiete durch Drittnutzer nicht ausgehöhlt bzw. unverhältnismäßig stark beeinträchtigt wird. Die eingangs dargestellte Aufwands- und Ertragsschätzung zeigt, dass für die Rentabilität eines Hafens am Ende jeder einzelne Liegeplatz von großer Bedeutung sein kann. Insofern sollte die Gemeinde Verständnis dafür haben, wenn der Hafengebiete die Nutzung des Hafens durch Dritte kategorisch ablehnt (wie z.B. im Fall der Marina Kröslin). Wenn eine andere Lösung gefunden wird, so sollte diese immer mit dem Einverständnis des Hafengebiete erfolgen.

Im Gegensatz zu Sportbootvereinen, ist die Nutzung des Hafens durch Fischer oder Fahrgastschiffahrt in der Regel unproblematisch.

### **Was ist noch wichtig in der Betriebsphase?**

Auch wenn tendenziell in der Phase des Hafengebiete die Intensität der Kooperation zwischen Betreiber, Gemeinde und Investor im Vergleich zur Projektentwicklungsphase nachlässt, ist die Bedeutung einer vertrauensvollen Zusammenarbeit auch hier sehr hoch. Die oben erläuterten Beispiele haben gezeigt, dass alle Parteien an einem erfolgreich betriebenen Hafen profitieren. Insofern sollte auch in der Hafengebiete eine gegenseitige Unterstützung im Interesse aller Beteiligten sein.

## 4. Zusammenfassung

Am richtigen Standort, mit einer hervorragend ausgestatteten Marina und umfassendem Service in bester Qualität ist es möglich, mit einem Sportboothafen wirtschaftliche Erfolge zu erzielen. Das geplante Projekt "Seglerhafen neben dem Schloonsee" in Heringsdorf könnte die dafür notwendigen Voraussetzungen erfüllen. Ein Grund dafür liegt zum einen in der hohen Attraktivität des Standortes Ostseebad Heringsdorf. Ein weiterer Grund, der diese Annahme stützt, liegt in der geplanten Struktur des Gesamtprojektes, welches viele potentielle Einnahmequellen zur Refinanzierung der Investition sowie Aufrechterhaltung des Betriebes aufzeigt. Dennoch muss an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der aktuelle Planungsstand es noch nicht zulässt, wirklich verlässliche Aussagen hierzu zu treffen.

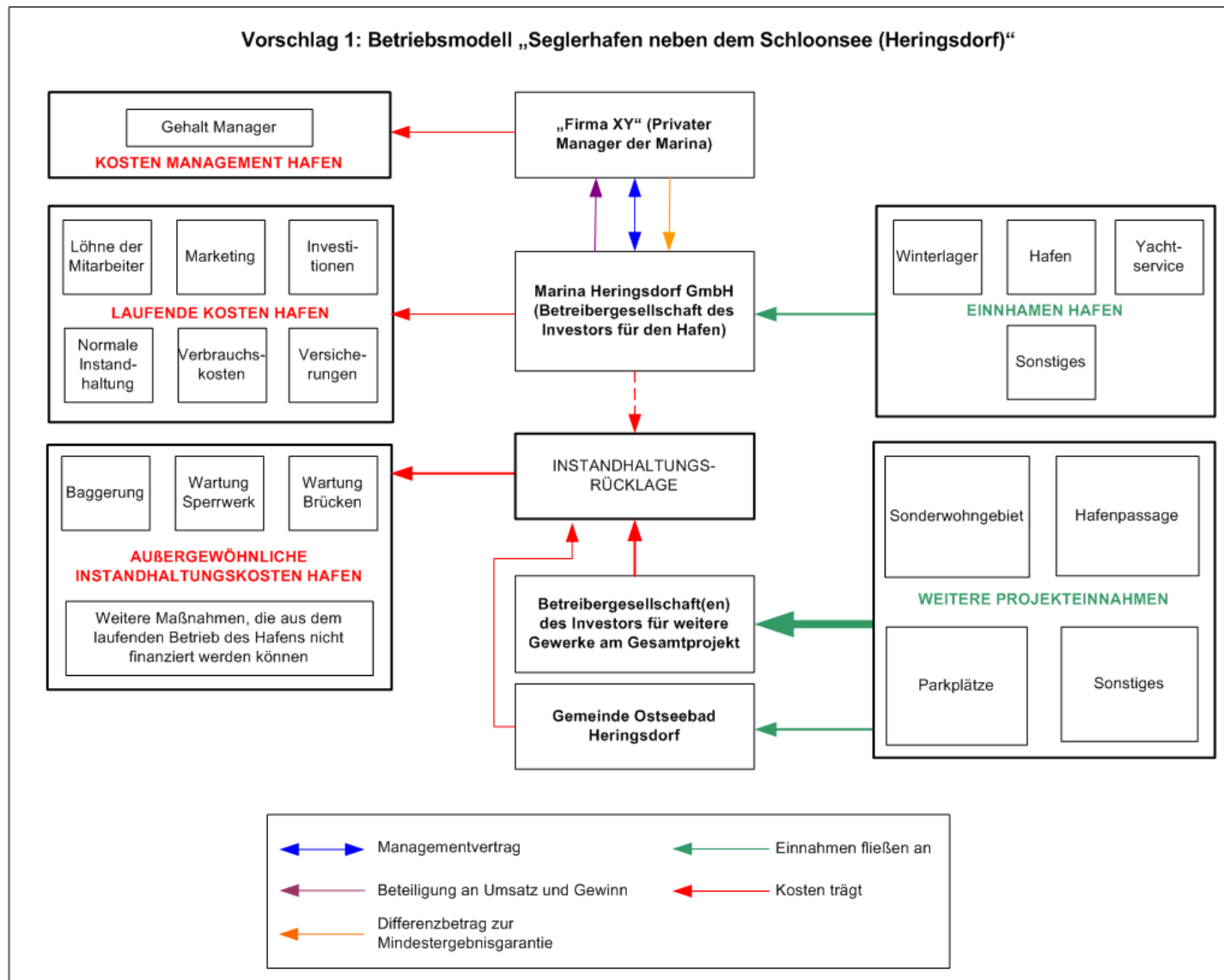
Bei der Erarbeitung eines projektspezifischen Betreibermodells ist es wichtig, dass die vom Sportboothafen zu erwartenden wirtschaftlichen Effekte realistisch eingeschätzt werden. Die Aufstellung einer projektspezifischen Aufwand- und Ertragskalkulation ist dafür der nächste wichtige Schritt.

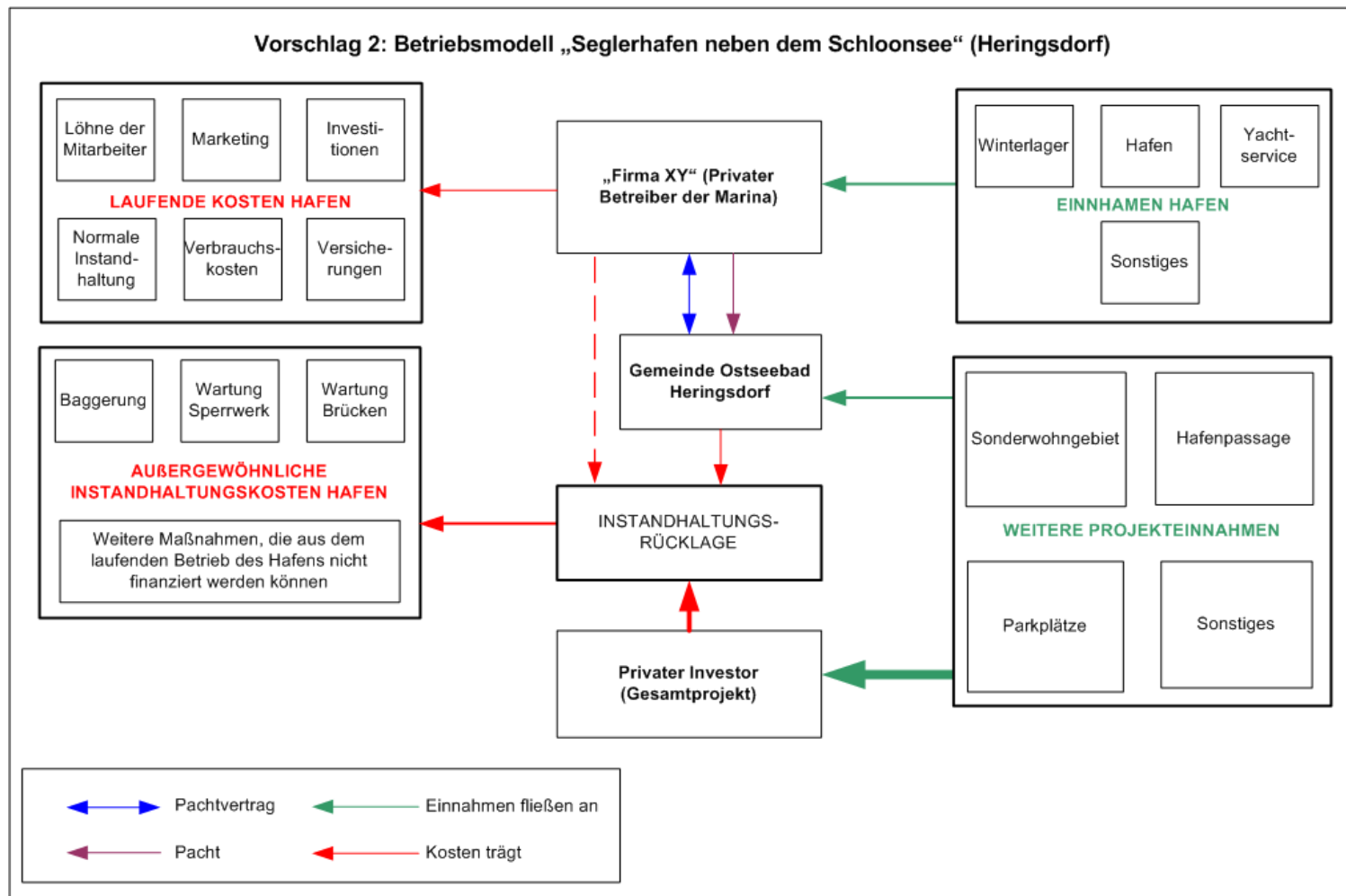
Fest steht bereits heute, dass der Hafen allein weder die Investitionskosten noch außergewöhnliche Instandhaltungskosten (wie z.B. Baggerungen, Wartungen Sperrwerk und Brücken, etc.) wird (re)finanzieren können. Eine hohe Förderungen sowie Komplementärfinanzierungsquellen (die das Projekt bietet) sind daher unverzichtbar.

Für den Betrieb des Hafens ist es wichtig, ein Betreibermodell zu installieren, das die wirtschaftlichen Chancen und vor allem Risiken des Gesamtprojektes ausgewogen verteilt. Doch egal welche Konstellation am Ende gewählt wird, so steht von Beginn an fest, dass der Investor als Hauptprofiteure der Maßnahme neben seiner Rolle als wichtigster Finanzier der Investition auch für den laufenden Hafenbetrieb und das heißt vor allem für außergewöhnliche Wartungs- und Instandhaltungsmaßnahmen die wirtschaftlichen Risiken ganz entscheidend wird mittragen müssen.

Die beiden folgenden Grafiken stellen zwei mögliche Konstellation für den Betrieb des „Seglerhafens neben dem Schloonsee“ dar. Die bedeutende Rolle des Investors sticht in beiden Modellen hervor. Im nächsten Schritt müssten sie auf Basis der oben genannten projektspezifischen Aufwands- und Ertragskalkulation monetär untersetzt und entsprechend präzisiert bzw. angepasst werden

**Abbildung 5: Mögliche Betriebsmodelle "Seglerhafen neben dem Schloensee"**





Neben der ausgewogenen Verteilung der wirtschaftlichen Risiken sind bei der Aufstellung eines geeigneten Betreibermodells folgende Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen:

- Professionelle Unterstützung der Gemeinde v.a. bei in allen juristischen und ökonomischen Fragen (insbesondere in der Projektentwicklungsphase).
- Frühe Involvierung eines professionellen, privaten Hafenbetreibers, der neben umfangreichem "Know-how" im Marinabetrieb auch über Kenntnisse im Sportboothafenneubau verfügt (externe fachliche Unterstützung bei der Betreibersuche).
- Berücksichtigung der Meinung des Hafenbetreibers zu Eigentumsfragen (z.B. wegen Wasserpacht).
- Hohes Mitsprache- bzw. Mitentscheidungsrecht des Hafenbetreibers im Rahmen der Hafenplanung, zur Verbesserung der Chancen eines rentablen Hafensbetriebs.
- Wahrung der öffentlichen Zugänglichkeit der Marina, um die Erlebbarkeit der Marina für alle Nutzer zu sichern.
- Frühzeitige Schließung des Betreibervertrages schafft gegenseitiges Vertrauen und Sicherheit und ist für Banken eine Grundvoraussetzung zur Genehmigung von Finanzierungen.
- Ausreichend lange Vertragslaufzeit (min. 10 Jahre) sowie gute Umsatzbeteiligungsmöglichkeiten erhöhen die Motivation zum Vertragsabschluss sowie die Bereitschaft des Hafenbetreibers private Investitionen beizusteuern
- Flexibilität aller Vertragsparteien für notwendige Vertragsanpassungen, die vor allem zu Beginn der Kooperation häufig vorkommen.
- Geduld und Vertrauen mit dem Hafenbetreiber vor allem in frühen Phasen der Kooperation - Vermeidung von unverhältnismäßig hohen Pachten bzw. unrealistischen Mindestgewinnerwartungen in den ersten drei bis vier Jahren des Marinabetriebs.
- Ausreichend Vollmachten und Freiheiten für den Marinabetreiber bei der Ausübung der mit dem Hafensbetrieb verbundenen Kernaufgaben - Vermeidung der Einmischung von außen (z.B. bei der Preisgestaltung).
- Bereitschaft zur Kostenteilung (Betreiber, Gemeinde, Investor) für nachträgliche Modernisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen, die zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Marina bzw. deren Wertsteigerung beitragen.
- Frühzeitige Bildung einer gemeinschaftlich gespeisten Instandhaltungsrücklage zur Sicherung der Finanzierung von außergewöhnlichen Instandhaltungsmaßnahmen.
- Wahrung der Verhältnismäßigkeit von Kontrollen bzw. Abstimmungen mit dem Hafenbetreiber
- Klare Absprachen und Regelungen im Umgang mit Drittnutzern der Marina - dabei, faire Berücksichtigung der wirtschaftlichen Interessen des Hafenbetreibers
- **VERTRAUENSVOLLE ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN HAFENBETREIBER, GEMEINDE UND INVESTOR IN DER PROJEKTPLANUNGS- UND BETRIEBSPHASE!**

### Literaturverzeichnis:

- Marina Operating Models - Public and private cooperation in marina planning, construction and operation; PLANCO Consulting GmbH, 2013
- Efficient and profitable marina operation - practical advises for optimising service provision, PLANCO Consulting GmbH, 2013
- Grundlagenbericht zur Gutachtenerstellung Inselhafen Zingst, PLANCO Consulting GmbH, INROS LACKNER AG, 2012
- Benchmarking Study for Marinas at the Baltic Sea Coast for the Year 2005, PLANCO Consulting GmbH 2008
- Standortkonzept Sportboothäfen –Reviere Kieler Bucht, Fehmarn, Lübecker Bucht, Entwicklungsgesellschaft Ostholstein mbH, 2008
- Franchising lässt Investor und Betreiber oft am besten schlafen, Artikel aus Immobilien Zeitung - Fachzeitschrift für die Immobilienwirtschaft, Ausgabe Nr. 39-40 Harald Mücke, 2007
- Gemeinde Seebad Heringsdorf - Integriertes städtebauliches Leitbild, Planungsgruppe P4, 2006
- Standortkonzept für Sportboothäfen an der Ostseeküste, Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern, 2004
- Grundlagen für den wirtschaftlichen Betrieb von Sportboothäfen - Betriebswirtschaftliche Betrachtungen eines Sporthafenbetreibers, Frank Engler - Geschäftsführer Sporthafen Kiel GmbH - Vortrag gehalten auf der hanseboot 2004

### Internetquellen:

[www.im-jaich.de](http://www.im-jaich.de)

[www.marina-boltenhagen.de](http://www.marina-boltenhagen.de)

[www.satell.de](http://www.satell.de)

[www.seglerhafen-heringsdorf.de](http://www.seglerhafen-heringsdorf.de)

### Interviews:

Andreas Hundsdörfer (Geschäftsführer Sea-Site GmbH) und Stephanie Salziger (Mitglied der Betriebsleitung Marina Boltenhagen GmbH & Co KG) - 13 Februar 2015

Till Jaich, Geschäftsführer und Inhaber „im jaich“ - 16. Februar 2015 sowie 03. März 2015

Christian Schmiedeberg, Bürgermeister Gemeinde Ostseebad Boltenhagen - 16. März 2015

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse aller Interviews berücksichtigt, die im Rahmen der o.g. Studie: „Marina Operating Models - Public and private cooperation in marina planning, construction and operation“ durchgeführt wurden (8 Interviews mit Hafengebietern und Gemeinden)