Businessplan
Projekt Madrid

Inhalt

Vorwort **3**

Zusammenfassung **3**

Änderungshistorie **3**

Geschäftsidee **4**

Angebot 4

Nutzen 4

Kernfähigkeiten 4

Vertrieb und Wettbewerb **5**

Kunden 5

Vertrieb und Kommunikation 5

Externer Wettbewerb 5

Interner Wettbewerb 6

Team und Partner **7**

Gründer, Gesellschafter und Geschäftsführung 7

Mitarbeiter 8

Beschäftigungsverhältnisse 8

Werte 8

Partner 9

Unternehmen **10**

Kernaktivitäten 10

Standort 10

Rechtsform und Vorschriften 10

Risiken 10

Gründungsvorgang 11

Perspektivische Entwicklung 11

Finanzen **12**

Ertragsquellen 12

Kosten 12

Kapitalbedarf und Finanzierung 12

Liquidität und Gewinnausschüttung 14

Anhang **15**

Vorwort

Die Personalsituation in den Schwimmbädern im Landkreis Böblingen ist angespannt. Bei der DLRG sind in der Freibadsaison 2024 Anfragen nach mehr Rettungsschwimmern aus nahezu allen Bädern eingegangen. In acht von neun Freibädern sind unsere ehrenamtlichen Rettungsschwimmer an den Wochenenden bereits aktiv und leisten jedes Jahr mehrere tausend Dienststunden. Der tatsächliche Bedarf geht jedoch weit über das ehrenamtlich Leistbare hinaus.

Wir beobachten einerseits, dass die meisten Bäder inzwischen externe Dienstleister einsetzen oder einsetzen wollen, um ihr internes Personal aufzustocken. Andererseits spielt die Personalsituation aber auch immer öfter eine Rolle, wenn es in Diskussionen um den generellen Weiterbetrieb eines Bades geht.

Aus Sicht der DLRG ist daher dringendes Handeln geboten. Der Erhalt unserer Bäderlandschaft – sowohl der Hallen- wie auch der Freibäder – hat für uns oberste Priorität. Ohne Schwimmbäder lernen Kinder nicht mehr schwimmen und die Ertrinkungszahlen steigen. Gleichzeitig steht die DLRG für Wasserrettung, für Sicherheit am und im Wasser. Daher sehen wir uns auch in der Verantwortung, die Betreiber der Bäder bei der Aufrechterhaltung der Wasseraufsicht zu unterstützen.

Da dies ehrenamtlich und in den gegebenen Vereinsstrukturen der DLRG nicht im erforderlichen Umfang zu leisten ist, plant der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch e.V. die Gründung eines eigenständigen Tochterunternehmens im Landkreis Böblingen. Die Firma soll die Arbeit der DLRG überall dort mit hauptamtlichen Kräften fortsetzen, wo das Ehrenamt an seine Grenzen stößt.

Zusammenfassung

Die DLRG Bezirk Böblingen Bäderdienste GmbH wird als Dienstleistungsfirma gegründet, um die Sicherheit in Frei- und Hallenbädern im Landkreis Böblingen zu erhöhen und gleichzeitig deren Erhalt zu sichern. Das Unternehmen bietet Rettungsschwimmer und Fachangestellte für die Badeaufsicht an.

Die Marke DLRG steht für höchste Qualität und Zuverlässigkeit im Bereich Wasserrettung. Der erwirtschaftete Gewinn fließt vollständig zurück in die gemeinnützige Arbeit der DLRG.

Änderungshistorie

Ein erster Entwurf dieses Businessplans wurde am 9. Januar 2025 in Umlauf gebracht. Basierend auf den Rückmeldungen sind folgende Änderungen in die vorliegende Version eingeflossen:

- Diverse redaktionelle Anpassungen
- Aktualisierung der Bäderübersicht sowie der Liste der Wettbewerber im Abschnitt Vertrieb und Wettbewerb
- Aufnahme des Themas Arbeitnehmerüberlassung im Abschnitt Unternehmen
- Ergänzende Erklärungen sowie Aufnahme der Option eines Darlehens im Abschnitt Finanzen

Neue Versionen dieses Dokuments sowie die Anhänge stehen zum Download bereit unter:
https://bez-glems-schoenbuch.dlrg.de/bezirkstagung-2025

Geschäftsidee

Angebot

Zum Markteinstieg wird ein klarer Fokus auf die Badeaufsicht in Freibädern gesetzt. Dazu werden festangestellte Rettungsschwimmer gegen Gebühr stunden- bzw. tageweise in Freibädern eingesetzt. Die Rettungsschwimmer übernehmen die Beckenaufsicht und führen nach vorheriger Einweisung zumutbare Aufgaben im Zusammenhang mit dem Betrieb des Bades durch. Zusätzlich zu fest vereinbarten Einsatztagen wird es eine Rufbereitschaft geben. Darüber kann ein Badbetreiber beispielsweise im Krankheitsfall kurzfristig Personal anfordern.

Durch diesen Fokus soll ein schneller Markteinstieg zur Freibadsaison 2025 ermöglicht werden. Sobald der Einstieg geschafft ist, wird das Dienstleistungsportfolio um Fachangestellte für Bäderbetriebe erweitert und der Einsatzbereich auf Hallenbäder mit ganzjährigem Einsatz bzw. Einsatz in den Wintermonaten ausgeweitet.

Nutzen

Der Einsatz eines Dienstleistungsunternehmens bietet den Schwimmbadbetreibern eine Reihe von Vorteilen. Der offensichtlichste Nutzen ist natürlich, dass genug Personal zur Verfügung steht, um den Betrieb des Bades aufrechtzuerhalten und die Öffnungszeiten nicht reduzieren zu müssen. Darüber hinaus bieten Dienstleister eine höhere Flexibilität, etwa was Urlaubszeiten oder den kurzfristigen Einsatz über die Rufbereitschaft angeht.

Ein Nutzen, über den nicht gerne gesprochen wird, der allerdings real ist: Dienstleister können ihre Mitarbeiter über Tarifvertrag bezahlen, während sich die meisten Schwimmbadbetreiber bei ihren internen Mitarbeitern an den TVöD halten müssen. Dadurch finden Dienstleister einfacher Personal, was wiederum den Badbetreibern zugutekommt.

Kernfähigkeiten

Die DLRG ist in Deutschland die absolute Instanz wenn es um das Thema Wasserrettung geht. An erster Stelle steht daher eine fundierte Ausbildung unserer Mitarbeiter im Rettungsschwimmen und in der Ersten Hilfe. Die notwendigen Kurse bieten die DLRG Ortsgruppen im Landkreis Böblingen selbst an, dadurch sind wir sehr flexibel und bei der Einstellung neuer Mitarbeiter nicht auf externe Kurse angewiesen.

In acht von neun Freibädern im Landkreis ist die DLRG bereits seit Jahren und Jahrzehnten mit ehrenamtlichen Rettungsschwimmern aktiv. Daher existiert nicht nur ein gutes Netzwerk vor Ort, sondern auch jede Menge Know-how über die Schwimmbäder und die jeweiligen Gegebenheiten.

Vertrieb und Wettbewerb

Kunden

Die Betreiber der Schwimmbäder im Landkreis Böblingen sind die jeweiligen Gemeinden. In einigen Fällen sind die Bäder ausgegliedert und gehören zu den entsprechenden Stadtwerken.

In Vorbereitung auf die Unternehmensgründung hat eine sorgfältige Marktanalyse stattgefunden. Dabei wurde mit allen Schwimmbadbetreibern Kontakt aufgenommen. In den meisten Fällen wurde das Vorhaben anschließend in einem persönlichen Gespräch vorgestellt. Die folgende Tabelle stellt dar, welches Volumen an externer Dienstleistung die einzelnen Freibäder für 2025 vorsehen.

Schwimmbad	Anzahl externe Badeaufsicht	Offene interne Stellen
Freibad Leonberg	2	3
Freibad Holzgerlingen	1	2
Freibad Herrenberg	1	0,5
Freibad Hildrizhausen	2 (bereits anderweitig vergeben)	1
Freibad Sindelfingen	4	3
Freibad Böblingen	1	2
Freibad Renningen	Kein Bedarf	
Freibad Gärtringen	Kein Bedarf	
Freibad Schönaich	Kein Bedarf	

Insgesamt ergibt das ein Volumen von 9 Vollzeit-Stellen plus diverse Aushilfen sowie zusätzliches Potential, wenn interne Stellen nicht besetzt werden können.

Für die erste Wintersaison besteht zum aktuellen Zeitpunkt konkretes Interesse einer Zusammenarbeit in den Hallenbädern Ehningen und Böblingen.

Vertrieb und Kommunikation

Die Kunden kennen die DLRG bereits, in den meisten Fällen besteht eine Zusammenarbeit mit einer ortsansässigen Ortsgruppe. Dieser bestehende Kontakt wird bzw. wurde jedoch nur zur ersten Kontaktaufnahme genutzt. Alle weitere Kommunikation wird absichtlich getrennt, um gegenüber den Schwimmbadbetreibern klar als zwei unterschiedliche Akteure aufzutreten: die ehrenamtlich arbeitende Ortsgruppe und das hauptamtlich arbeitende Dienstleistungsunternehmen.

Externer Wettbewerb

Es sind bereits einige Wettbewerber auf dem Markt aktiv. In der folgenden Tabelle sind diejenigen aufgelistet, die uns in den Bädern im Landkreis Böblingen bekannt sind.

Firmenname	Firmensitz	Website
AQUAFUN Bäderbetriebe European Services GmbH	97212 Uffenheim	http://www.aquafun-service.de
Bäderlife GmbH	69190 Walldorf	https://baederlife.com
EBA Service GmbH	63073 Offenbach	https://eba-service.de
KRAT Dienstleistungen	72766 Reutlingen	http://krat-dienstleistungen.de
Poseidon Bäderdienst GmbH	69190 Walldorf	https://www.poseidon-baederdienst.de
Schwimmbad Allround GmbH	76316 Malsch	https://www.schwimmbad-allround.de

Es fällt auf, dass keine der Firmen ihren Sitz im Landkreis Böblingen oder wenigstens in direkter Nähe hat. Neben unserer Erfahrung im Bereich der Wasserrettung sehen wir darin auch den größten Wettbewerbsvorteil unseres Unternehmens: die regionale Ausrichtung. Unsere Firma hat ihren Sitz

im Kreis Böblingen und arbeitet auch ausschließlich im Kreis Böblingen. Die Mitarbeiter sollen möglichst heimatnah in einem Schwimmbad eingesetzt werden, um kurze Wege zu haben.

Ein weiterer Pluspunkt ist die Nähe des neuen Unternehmens zur ehrenamtlichen Struktur der DLRG. Darüber ist ein direkter Zugang zu potenziellen Mitarbeitern und hochwertiger Ausbildung möglich, was uns deutlich von allen existierenden Dienstleistern unterscheidet.

Interner Wettbewerb

Mit der Gründung einer hauptamtlich arbeitenden DLRG-Struktur darf keine Konkurrenz zu den ehrenamtlichen DLRG-Strukturen entstehen. Das Unternehmen soll die Arbeit der DLRG am Ende vielmehr unterstützen und fördern und nicht etwa gefährden. Die ehrenamtliche Arbeit hat daher grundsätzlich immer Vorrang und alle Dienstleistungen und Angebote der hauptamtlichen Mitarbeiter sollen sich auf die Zeiten und Bereiche konzentrieren, zu und in denen keine ehrenamtliche Tätigkeit möglich ist.

Ein weiterer Aspekt des internen Wettbewerbs ist die Gefahr, dass bisher ehrenamtliche Rettungsschwimmer zukünftig lieber im Rahmen einer bezahlten Beschäftigung für das Unternehmen arbeiten wollen. Grundsätzlich schließt das eine aber das andere nicht aus: Ein Rettungsschwimmer kann am Wochenende ehrenamtlich für seine Ortsgruppe tätig sein und unter der Woche mit derselben Tätigkeit Geld verdienen. Für den Großteil der Ehrenamtlichen wird sich die Option jedoch nicht bieten, da sie unter der Woche bereits einem anderen Beruf nachgehen.

Team und Partner

Gründer, Gesellschafter und Geschäftsführung

Die Idee zur Gründung hat sich aus dem Vorstand des DLRG Bezirks Glems-Schönbuch e.V. heraus entwickelt. Der Bezirk Glems-Schönbuch umfasst das Gebiet des Landkreises Böblingen mit acht sehr aktiven DLRG-Ortsgruppen und insgesamt knapp 4.000 Mitgliedern.

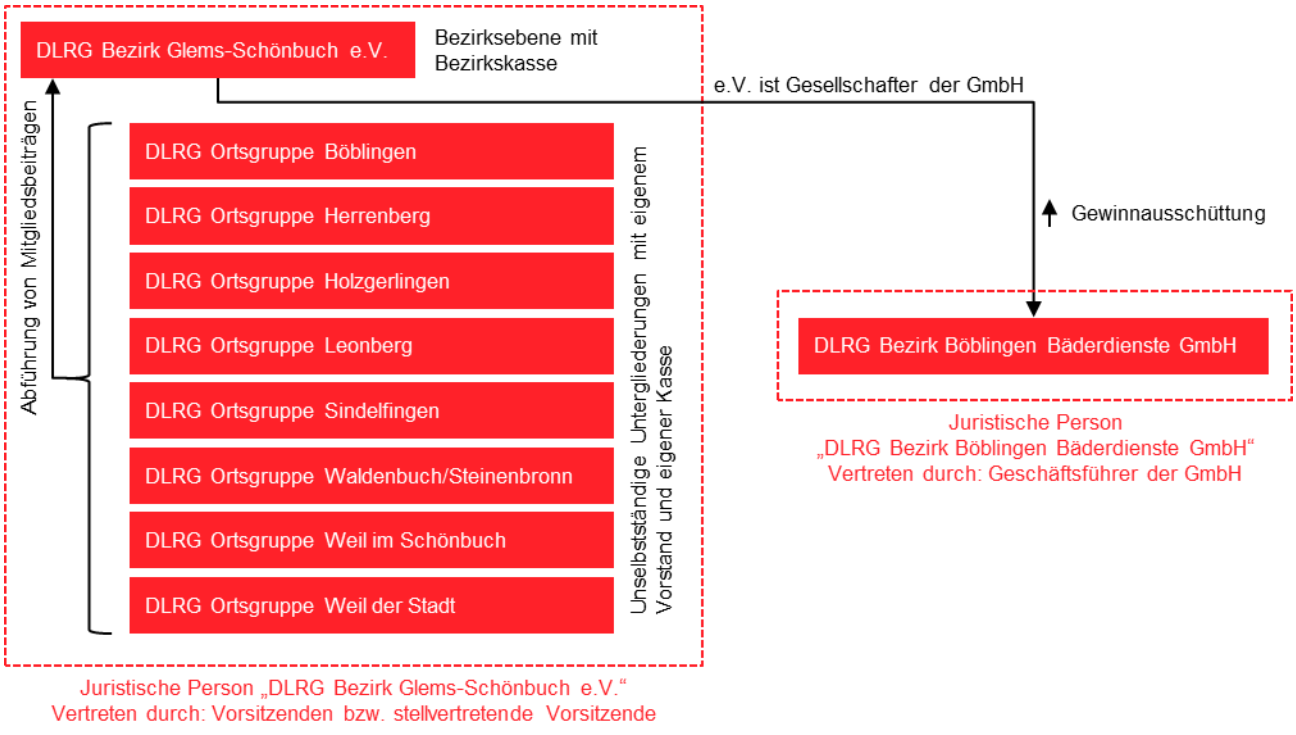
Perspektivisch ist eine Namensänderung in DLRG Bezirk Böblingen geplant, daher wird für die Namensgebung der Tochterfirma bereits dieser neue Name verwendet.

Zur operativen Vorbereitung der Gründung wurde das Projekt „Madrid“ aufgesetzt und hierfür eine (ehrenamtliche) Projektgruppe eingesetzt:

- Tobias Maier, Bezirksvorsitzender
- Susanne Meyer, stellvertretende Bezirksvorsitzende
- Andreas Lieb, Justiziar
- Rainer Schuh, Projektleiter und zukünftiger Geschäftsführer

Der Bezirksvorstand sowie der Bezirksrat, in dem neben dem Bezirksvorstand die Vorsitzenden der acht DLRG-Ortsgruppen des Bezirks sitzen, werden regelmäßig über alle Fortschritte informiert und tragen mit ihren Ideen zur Ausgestaltung des Unternehmens bei.

Der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch e.V. wird als alleiniger Gesellschafter nach Gründung des Unternehmens von seinem Vorsitzenden bzw. in Abwesenheit von dessen Stellvertreterin vertreten. Beide sind gesetzliche Vertreter des Vereins im Sinne von §26 BGB und gemäß Satzung jeweils allein vertretungsberechtigt.



Die DLRG Bezirk Böblingen Bäderdienste GmbH wird von einem angestellten Geschäftsführer geleitet, der nicht Mitglied des Bezirksvorstandes ist.

Mitarbeiter

Die Verwaltung des Unternehmens wird so klein wie möglich gehalten, um insbesondere in der frühen Phase keine zu hohen Gemeinkosten zu erzeugen. Wo nötig wird dazu auf externe Partner gesetzt.

Die produktiven Mitarbeiter des Unternehmens sind in der ersten Phase Rettungsschwimmer. Die Zielgruppe hierfür sind Schüler, Studenten und (Früh-)Rentner, die durch eine geringfügige oder kurzfristige Beschäftigung über die Sommermonate einen Nebenverdienst erwerben möchten. In der Personalakquise wird zunächst auf das bestehende Netzwerk innerhalb der DLRG gesetzt und anschließend über Social-Media-Kanäle und Jobportale nach externen Kandidaten gesucht.

Eine erste Verteilung eines Werbeflyers an die Vereinsmitglieder hat kurz vor Weihnachten stattgefunden. Zum aktuellen Zeitpunkt haben sich bereits zehn Interessenten für eine Mitarbeit als Rettungsschwimmer gemeldet.

Beschäftigungsverhältnisse

Zwei Formen der Beschäftigung sind besonders interessant für die Anstellung der Rettungsschwimmer: die geringfügige Beschäftigung und die kurzfristige Beschäftigung.

Bei der geringfügigen Beschäftigung handelt es sich um einen Minijob mit Verdienstgrenze. Ein Mitarbeiter darf damit im Monat maximal 556 Euro verdienen. Sämtliche Lohnnebenkosten trägt der Arbeitgeber, der Arbeitnehmer hat netto denselben Verdienst wie brutto. Der Minijob kann zusätzlich zu jeder anderen Beschäftigung ausgeübt werden und wirkt sich nicht auf die Lohnsteuer des Arbeitnehmers aus. Bei der Gestaltung der Arbeitszeit besteht eine gewisse Flexibilität, sodass auch Überstunden in einem Monat gebildet werden können, die dann innerhalb eines Jahres abzubauen sind. Bestehen Überstunden zu Ende des Beschäftigungsverhältnisses, werden diese im Folgemonat ausbezahlt – zu beachten ist, dass die Jahresgrenze von 6.672 Euro damit nicht überschritten wird. In unserem Fall ist das interessant, weil ein Rettungsschwimmer dann über die Sommermonate mehr Stunden arbeiten könnte, die er nach Saisonende im September oder Oktober ausbezahlt bekommt.

Bei der kurzfristigen Beschäftigung handelt es sich um einen Minijob ohne Verdienstgrenze. Der Mitarbeiter darf damit über 556 Euro im Monat (netto wie brutto) verdienen, allerdings nur maximal drei Monate am Stück oder 70 Tage im Kalenderjahr. Die kurzfristige Beschäftigung ist für saisonale Tätigkeiten vorgesehen, was perfekt zum Einsatz während einer Freibadsaison passt. Die Bedingung ist, dass der Arbeitnehmer die Beschäftigung nicht berufsmäßig ausübt, d.h. er muss eine andere Hauptbeschäftigung haben. Zu den möglichen anderen Hauptbeschäftigungen zählt auch der Status als Schüler, Student oder Rentner inkl. Vorruhestand.

Der geplante Stundenlohn liegt für Rettungsschwimmer bei 18 Euro und bei Fachangestellten für Bäderbetriebe bei 24 Euro.

Der Geschäftsführer wird sozialversicherungspflichtig festangestellt. Sein monatliches Fixgehalt entspricht dem minimal Möglichen. Zusätzlich erhält er eine Tantieme über ein Drittel des Jahresgewinns. Durch diese Aufteilung in einen festen und einen variablen Anteil wird insbesondere in der Aufbauphase des Unternehmens die Liquidität geschont. Gleichzeitig besteht ein hoher finanzieller Anreiz, die Firma schnell zu vergrößern. Der Geschäftsführervertrag wird zunächst für zwei Jahre geschlossen (bis Ende 2026) mit der Option der Verlängerung bei gleichen Bedingungen um weitere zwei Jahre (bis Ende 2028).

Werte

Die Mission der DLRG ist die Bekämpfung des Ertrinkungstodes. In der Praxis versteht sich die DLRG als Symbiose von Hilfsorganisation und Schwimmverein. Werte wie Hilfsbereitschaft und Zuverlässigkeit prägen daher das Miteinander ebenso wie Teamgeist und Leistungsbereitschaft. Diese Werte sollen auch als Leitbild für das Tochterunternehmen gelten.

Da die Rettungsschwimmer in den Freibädern permanent in der Öffentlichkeit stehen, prägen sie das Bild, das die Besucher der Bäder von der DLRG bekommen in besonderem Maße. Wir setzen daher ein besonders vorbildliches Verhalten voraus.

Partner

Im Bereich der Aus- und Fortbildung der angestellten Rettungsschwimmer wird das Unternehmen eng mit den DLRG-Ortsgruppen im Landkreis zusammenarbeiten und für entsprechende Kurse auch reguläre Gebühren bezahlen.

In der Verwaltung werden externe Partner für die Buchführung sowie die Lohnbuchhaltung eingesetzt.

Unternehmen

Kernaktivitäten

Für die Bäderaufsicht gibt es eine sehr geradlinige Wertschöpfungskette. Das Unternehmen stellt Rettungsschwimmer ein und schließt einen Dienstleistungsvertrag mit einem entsprechenden Schwimmbadbetreiber ab. Je nach Arbeitszeitmodell werden die entsprechenden Einsatztage und Einsatzzeiten für die komplette Freibadsaison festgelegt. Anschließend erfolgen die Leistungserbringung sowie die monatliche Abrechnung.

Neben diesem Standardablauf wird für Rufbereitschaften und Ausfall der eigenen Mitarbeiter eine Dispositionslogik vorgehalten, die es ermöglicht, kurzfristig freie Rettungsschwimmer einzusetzen.

Standort

Die DLRG Bezirk Böblingen Bäderdienste GmbH arbeitet in den Grenzen des Landkreises Böblingen. Der Sitz der Gesellschaft befindet sich in Herrenberg in der Geschäftsstelle des DLRG Bezirks Glems-Schönbuch e.V. Dort stehen ein Büro für Verwaltungstätigkeit und Räume für Besprechungen zur Verfügung.

Die eigentliche Leistungserbringung erfolgt vor Ort in den Schwimmbädern im Landkreis.

Rechtsform und Vorschriften

Die DLRG Bezirk Böblingen Bäderdienste GmbH wird als Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet. Eine Beantragung der Gemeinnützigkeit ist denkbar, soll im ersten Schritt aufgrund der geringen Erfolgsaussichten des Antrags (wirtschaftliche Aktivität in einem Markt mit bestehenden Wettbewerbern) und der geplanten sehr kurzfristigen Betriebsaufnahme nicht erfolgen.

Einziger Gesellschafter wird der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch e.V.

Die wirtschaftliche Tätigkeit der GmbH ist dabei komplett vom e.V. getrennt. Der e.V. stattet die GmbH einmalig zur Gründung mit dem geplanten Stammkapital aus. Nach Abschluss aller Gründungsformalitäten agiert die GmbH unabhängig (vgl. Schaubild in Kapitel Gründer, Gesellschafter und Geschäftsführung). Es besteht kein Risiko, dass der e.V. für Verbindlichkeiten der GmbH aufkommen müsste. Allerdings kann der e.V. langfristig mit Einnahmen aus der Gewinnausschüttung der GmbH rechnen, die ihm zu 100% zufließen werden.

Für die Nutzung der Marke DLRG ist die Zustimmung des DLRG Bundesverbandes bzw. des DLRG Landesverbandes Württemberg e.V. erforderlich.

Nach Einschätzung des Justitiars des DLRG Landesverbandes Württemberg e.V. handelt es sich bei dem angestrebten Geschäftsmodell um eine genehmigungspflichtige Arbeitnehmerüberlassung. Die entsprechende Genehmigung muss bei der Agentur für Arbeit beantragt und jährlich verlängert werden. Nach drei Jahren kann eine dauerhafte Genehmigung erfolgen. Es fallen entsprechende Gebühren an.

Risiken

Die Verfügbarkeit geeigneter Mitarbeiter stellt ein Risiko dar. Aus finanzieller Sicht ist es daher wichtig, Verträge mit den Schwimmbädern erst dann abzuschließen, wenn die entsprechenden Rettungsschwimmer bereits gefunden wurden. Gleichzeitig werden die Rettungsschwimmer nur unter Vertrag genommen, wenn es einen zu ihnen passenden Einsatzort gibt.

Für den Markteinstieg wird bevorzugt auf geringfügig Beschäftigte und kurzfristig Beschäftigte gesetzt.

Die Erfahrung der vergangenen Jahre zeigt, dass die Schließung von Freibädern oder die Reduzierung von Öffnungszeiten ein Risiko sein könnte. Das könnte sich negativ auf die Auslastung

der angestellten Rettungsschwimmer auswirken. Über eine Verteilung der Mitarbeiter auf mehrere Schwimmbäder kann das Risiko entsprechend reduziert werden.

Ein weiteres Risiko ist die Genehmigung zur Arbeitnehmerüberlassung. Das Genehmigungsverfahren kann bis zu 3 Monate dauern, was insbesondere mit Blick auf die kurze Zeitspanne bis zur geplanten Betriebsaufnahme problematisch werden könnte. Im schlechtesten Fall verzögert sich dadurch der Markteinstieg auf Juni oder Juli. Die Genehmigung kann allerdings bereits beantragt werden, sobald sich die GmbH in Gründung befindet, also sehr zeitnah nach dem finalen Beschluss zur Gründung und nicht erst nach der Eintragung ins Handelsregister.

Gründungsvorgang

Die Gründung eines Unternehmens stellt eine grundlegende Angelegenheit dar, über die der Bezirksvorstand nicht allein entscheiden kann. Gemäß Satzung muss dieser Beschluss vom höchsten Organ des DLRG Bezirks Glems-Schönbuch e.V. getroffen werden: der Bezirkstagung. Diesem Gremium gehören neben dem Bezirksvorstand die Vorsitzenden sowie weitere Delegierte der acht Ortsgruppen an.

Der aktuelle Zeitplan sieht die Einberufung einer außerordentlichen Bezirkstagung am 9. März 2025 vor. Bei dieser Tagung soll final über die Gründung entschieden werden. Bei positivem Beschluss erfolgen anschließend die formalen Schritte zur Gründung der GmbH.

Eine Zustimmung der übergeordneten DLRG-Verbände zur Gründung selbst ist nicht zwingend erforderlich, da der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch e.V. selbst eingetragener Verein und damit rechtsfähig ist. Allerdings liegen die Markenrechte für die Marke DLRG beim Bundes- bzw. Landesverband. Das neue Unternehmen darf die Marke also nur nach vorheriger Genehmigung nutzen. Daher – und im Sinne einer guten verbandsinternen Zusammenarbeit – wird selbstverständlich auch die Zustimmung des Landesverbandes eingeholt.

Im Rahmen einer offiziellen Stellungnahme hat der Justitiar des Landesverbandes dem Vorhaben am 4. Februar 2025 bereits grundsätzlich grünes Licht gegeben. Damit ist diese Hürde genommen.

Perspektivische Entwicklung

Das Geschäftsmodell Bäderaufsicht ist ein wichtiger Beitrag zum Erhalt der Schwimmbäder und zur Steigerung der Sicherheit am und im Wasser. Ein weiteres Element ist die Auslastung der Bäder. Mittelfristig wird daher angestrebt, einen zweiten Geschäftszweig zu etablieren und ein eigenes Kursangebot in den Bädern aufzubauen. Dazu können Kurse für Schwimmanfänger ebenso gehören wie Gesundheits- und Breitensportangebote. Das Ziel hierbei wird es sein, mehr Badegäste in die Schwimmbäder zu bringen.

Eine weitere relevante Betrachtung ist die Einschränkung auf den Landkreis Böblingen. Der Bezirk Glems-Schönbuch ist die erste DLRG-Gliederung im Landesverband Württemberg, die eine Tochterfirma gründet. Es macht durchaus Sinn, diese Gründung auf Bezirks- bzw. Kreisebene vorzunehmen. Der Bezirk ist groß genug für die nötige finanzielle und personelle Ausstattung und gleichzeitig noch lokal genug für einen direkten Bezug zu den Schwimmbädern und potenziellen Mitarbeitern.

Das Vorhaben kann jedoch als Blaupause für den restlichen Landesverband dienen. Je nach Erfolg des Unternehmens und der Erfahrungen der kommenden Jahre können dann entsprechende Vorschläge gemacht werden. Das könnte entweder dazu führen, dass das Konzept kopiert wird und sich in anderen Landkreisen ebenfalls DLRG-Firmen gründen, oder dass das bestehende Unternehmen als Hülle genutzt wird und in weitere Landkreise expandiert. Die nächste Landesverbandstagung, die darüber entscheiden könnte, findet voraussichtlich 2028 statt. Die drei Jahre bis dahin werden zeigen, ob das Geschäftsmodell funktioniert und zur DLRG passt – oder nicht.

Finanzen

Ertragsquellen

Einnahmen werden durch geleistete Stunden in den Schwimmbädern generiert. Die bisherige Recherche hat ergeben, dass die bestehenden Dienstleister mit Stundensätzen von 45 bis 60 Euro für Rettungsschwimmer arbeiten. Es gibt einzelne Extrembeispiele, bei denen bis zu 180 Euro pro Stunde aufgerufen werden.

Da unser Unternehmensziel der Erhalt der Bäderlandschaft und nicht die maximale Ausnutzung der kommunalen Personalnot ist, reihen wir uns mit unserem Preis am unteren Ende der Bandbreite ein und kalkulieren mit 44 Euro pro Stunde pro Rettungsschwimmer. Für Fachangestellte für Bäderbetriebe soll ein Stundensatz von 56 Euro in Rechnung gestellt werden.

Die Rechnungsstellung erfolgt innerhalb von 3 Werktagen nach Monatsabschluss. Wir planen eine Zahlungsfrist von 14 Tagen, rechnen aber sicherheitshalber mit einer durchschnittlichen Forderungslaufzeit von 30 Tagen (siehe hierzu Kapitel Kapitalbedarf und Finanzierung).

Zusätzlich soll es eine Rufbereitschaft pro Schwimmbad für kurzfristige Krankheitsfälle geben. Der Einsatz der Rettungsschwimmer wird dabei mit dem regulären Stundensatz abgerechnet. Für die Bereitstellung wird zusätzlich eine Pauschale pro Schwimmbad von 960 Euro für die gesamte Freibadsaison erhoben. Der Betrag wird zu Saisonbeginn in Rechnung gestellt. Da insbesondere in der ersten Saison noch nicht garantiert werden kann, dass wir genug Mitarbeiter für eine lückenlose Abdeckung der Rufbereitschaft finden, wird diese als Einnahmequelle im Finanzplan im ersten Jahr noch nicht berücksichtigt.

Kosten

Zu den Gemeinkosten gehören das Geschäftsführergehalt sowie die allgemeine Buchführung und vor der Freibadsaison entsprechende Werbemaßnahmen zur Personalakquise sowie Ausgaben für die Nutzung von Software zur Personal- und Dienstverwaltung und Versicherungen. Im ersten Monat schlagen außerdem die Gründungskosten zu Buche.

Die variablen Kosten bestehen aus den Gehältern und Lohnnebenkosten der Rettungsschwimmer sowie der direkt damit verbundenen Kosten wie Lohnbuchhaltung, Aus- und Fortbildung sowie Ausstattung mit Dienstkleidung.

Je nach Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses rechnen wir für geringfügig Beschäftigte (540-Euro-Modell) mit Kosten von ca. 34 Euro pro Stunde (bei 18 Euro Stundenlohn) und für kurzfristig Beschäftigte (70-Tage-Modell) mit ca. 28 Euro pro Stunde (ebenfalls bei 18 Euro Stundenlohn). Darin enthalten sind Lohn, Lohnnebenkosten, Ausbildung und Ausrüstung sowie Fehlzeiten für Urlaub und Krankheit. Für Fachangestellte rechnen wir mit Kosten von ca. 36 Euro pro Stunde (bei 24 Euro Stundenlohn und einer kurzfristigen Beschäftigung) bzw. 38 Euro pro Stunde (bei einer Vollzeit-Anstellung).

Die genaue Kalkulation ist dem angehängten Finanzplan zu entnehmen.

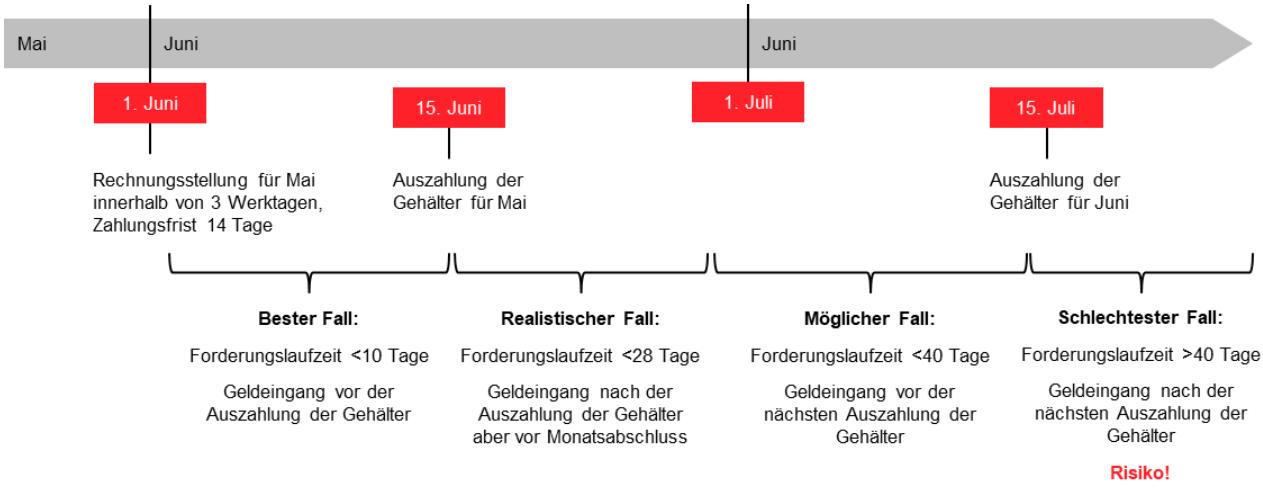
Kapitalbedarf und Finanzierung

Der Kapitalbedarf hängt maßgeblich von der Anzahl der Mitarbeiter ab. Direkt nach Gründung fallen die formalen Gründungskosten sowie die Ausbildungs- und Ausrüstungskosten für die ersten Mitarbeiter an, ggfs. Werbekosten für neue Mitarbeiter sowie Kosten für den Aufbau einer Website und die Einrichtung einer digitalen Personalverwaltung.

Zudem kommen die ersten Gehaltskosten (inkl. Nebenkosten). Der kritische Faktor hierbei ist die Reihenfolge der Gehaltszahlungen und der ersten Einkünfte. Klassischerweise muss mindestens ein Monatsgehalt verauslagt werden, bevor die gegenläufigen Einnahmen eintreffen. Um das Risiko, einen zweiten kompletten Gehaltslauf vorstrecken zu müssen, so gering wie möglich zu halten, werden drei Maßnahmen implementiert: Die Rechnungsstellung an die Schwimmbadbetreiber erfolgt sofort nach Monatsende, spätestens aber am dritten Arbeitstag des Folgemonats. Die Zahlungsfrist

wird auf 14 Tage festgelegt. Und die Löhne für die Mitarbeiter werden regelmäßig erst am 15. des Folgemonats ausgezahlt. Letzteres muss bei der Gestaltung der Arbeitsverträge entsprechend berücksichtigt werden.

Dadurch ergibt sich die im folgenden Schaubild dargestellte Situation.



Im besten Fall sind die Einnahmen eines Monats vor der Auszahlung der Gehälter eingetroffen. Realistisch ist ein Geldeingang nach der Gehaltsauszahlung, aber vor der nächsten Gehaltsrunde. Bei einer Rechnungsstellung nach 3 Arbeitstagen entspricht das einer Forderungslaufzeit von 40 Tagen. Ein echtes finanzielles Risiko entsteht erst nach 40 Tagen. Dieses Risiko wird zusätzlich durch die Verteilung auf verschiedene Schwimmbäder (und damit zahlende Kunden) reduziert.

Der Kapitalbedarf sinkt durch diese Maßnahmen signifikant, gleichzeitig bleibt es natürlich sinnvoll, einen Risikopuffer einzuplanen. Als weitere Maßnahme zur Absicherung der Liquidität ist ein Darlehen denkbar. Sollte der Fall eintreten, dass die Forderungslaufzeit (insbesondere in den ersten Monaten) die 40 Tage überschreitet und die GmbH tatsächlich Gefahr läuft, trotz guter Auslastung der Mitarbeiter durch Zahlungsverzug der Kunden in die Insolvenz zu rutschen, könnte der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch diesen Liquiditätsengpass mit einem zeitlich befristeten Darlehen überbrücken.

Je nach Verteilung der Arbeitsverhältnisse und Auslastung der einzelnen Mitarbeiter werden für die Deckung der Gemeinkosten im ersten Jahr 10 bis 12 produktive Mitarbeiter benötigt. Für ein nachhaltiges Wachstum sollten es mindestens 16 Mitarbeiter sein. Kalkuliert wurde (zusätzlich zu urlaubs- und krankheitsbedingten Fehltagen) mit einer Auslastung von maximal 80% bei gleichzeitig anfallenden Kosten von 100%. Der Kapitalbedarf hierfür liegt bei ca. 42.000 Euro.

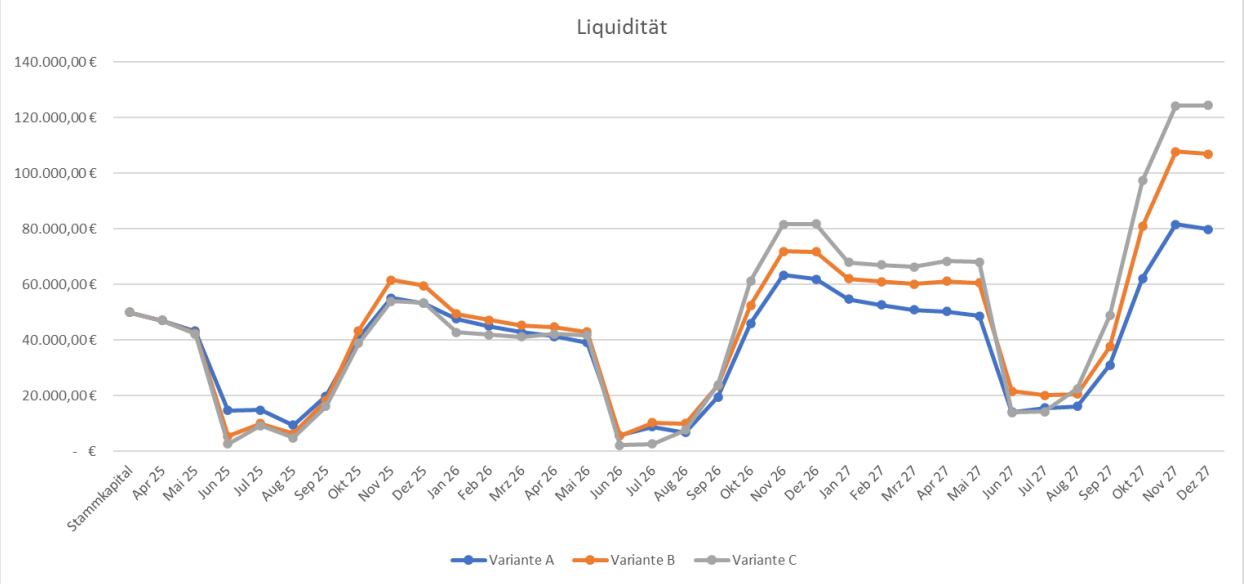
Grundsätzlich wäre natürlich auch ein Start mit deutlich mehr Mitarbeitern denkbar. Eine „große“ Variante mit bis zu 34 Mitarbeitern in der ersten Saison würde beispielsweise bei einem Kapitalbedarf von ca. 65.000 Euro liegen. Mit mehr Mitarbeitern ist mehr Umsatz möglich und dadurch auch ein schnelleres Wachstum. Allerdings dürfte der limitierende Faktor an dieser Stelle vor allem zu Beginn nicht das zur Verfügung stehende Kapital, sondern die akquirierbaren Mitarbeiter sein. Aufgrund der kurzen Anlaufphase bis zur ersten Freibadsaison scheint es daher sinnvoll, einen Mittelweg zu gehen und mit einem Stammkapital von 50.000 Euro zu arbeiten. Das gesetzlich vorgeschriebene Mindestkapital für eine GmbH liegt bei 25.000 Euro.

Der DLRG Bezirk Glems-Schönbuch e.V. zahlt als einziger Gesellschafter das geplante Stammkapital von 50.000 Euro in voller Höhe ein. Darüber hinaus ist keine Fremdfinanzierung vorgesehen. Die Bezirkskasse ist nach einigen sparsamen Jahren gut auf eine solche Investition vorbereitet. Aktuell (Beginn Geschäftsjahr 2025) betragen die liquiden Mittel rund 300.000 Euro.

Liquidität und Gewinnausschüttung

Die Entwicklung der Liquidität hängt (analog zum Kapitalbedarf) maßgeblich von der Anzahl der Mitarbeiter ab. Aufgrund der starken Abhängigkeit zur Freibadsaison gibt es jedes Jahr eine periodische Schwankung. Ab Mai (am Kontostand sichtbar ab Juni) steigen die Kosten für Gehälter und Lohnnebenkosten, dadurch sinkt die Liquidität massiv und steigt gegen Ende der Saison wieder an. Bei ausreichender Auslastung der Mitarbeiter steigt sie sinnvollerweise über den Vor-Saison-Stand an.

Im angehängten Finanzplan sind drei Varianten berechnet. Sie starten alle bei einem Stammkapital von 50.000 Euro und unterscheiden sich anschließend vor allem im Mitarbeiterwachstum. Der Liquiditätsverlauf über die ersten drei Jahre ist in nachfolgendem Schaubild dargestellt.



Die Variante A ist eine vorsichtige Kalkulation mit der höchsten Eintrittswahrscheinlichkeit. Variante B und C sind aggressivere Modelle mit optimistischerem Verlauf. Den größten Unterschied in Bezug auf langfristiges Wachstum machen dabei die Mitarbeiter, die über die Wintermonate in Hallenbädern beschäftigt sind. Je mehr „dauerhafte“ Mitarbeiter aufgebaut werden, desto höher ist der Jahresumsatz und desto geringer wird das Risiko durch einen Liquiditätsengpass in den personalintensiven Sommermonaten.

In der Simulation sind sämtliche Betriebskosten sowie Steuern bereits eingeplant. Was nicht eingeplant ist sind Gewinnausschüttungen. Im Jahr 2026 ist nicht mit einer Ausschüttung zu rechnen. Selbst wenn die tatsächliche Geschäftsentwicklung sich an Variante C orientieren sollte, macht es mehr Sinn, den Überschuss in der GmbH zu belassen und damit für weiteres Wachstum bereitzustellen. Ab dem Jahr 2027 sind dann jedes Jahr zwischen 10.000 Euro und 30.000 Euro Gewinnausschüttung denkbar.

Ebenfalls nicht in den Simulationen berücksichtigt ist die Umsatzsteuer. Da der Umsatz der GmbH über den Grenzwerten für die sogenannte Kleinunternehmerregelung liegen wird, müssen auf alle Stundensätze 19% Umsatzsteuer aufgeschlagen werden. Da die Kunden vorsteuerabzugsberechtigt sind, hat dies keine negativen Auswirkungen, d.h. die Betreiber der Schwimmbäder holen sich die 19% als Vorsteuer vom Finanzamt zurück. Gleichzeitig sind die 19% auf Seite der GmbH ein Durchlaufposten und zur Vereinfachung daher nicht im Finanzplan abgebildet.

Anhang

Die Anhänge zu diesem Businessplan stehen unter folgendem Link zum Download bereit:
https://bez-glems-schoenbuch.dlrg.de/bezirkstagung-2025