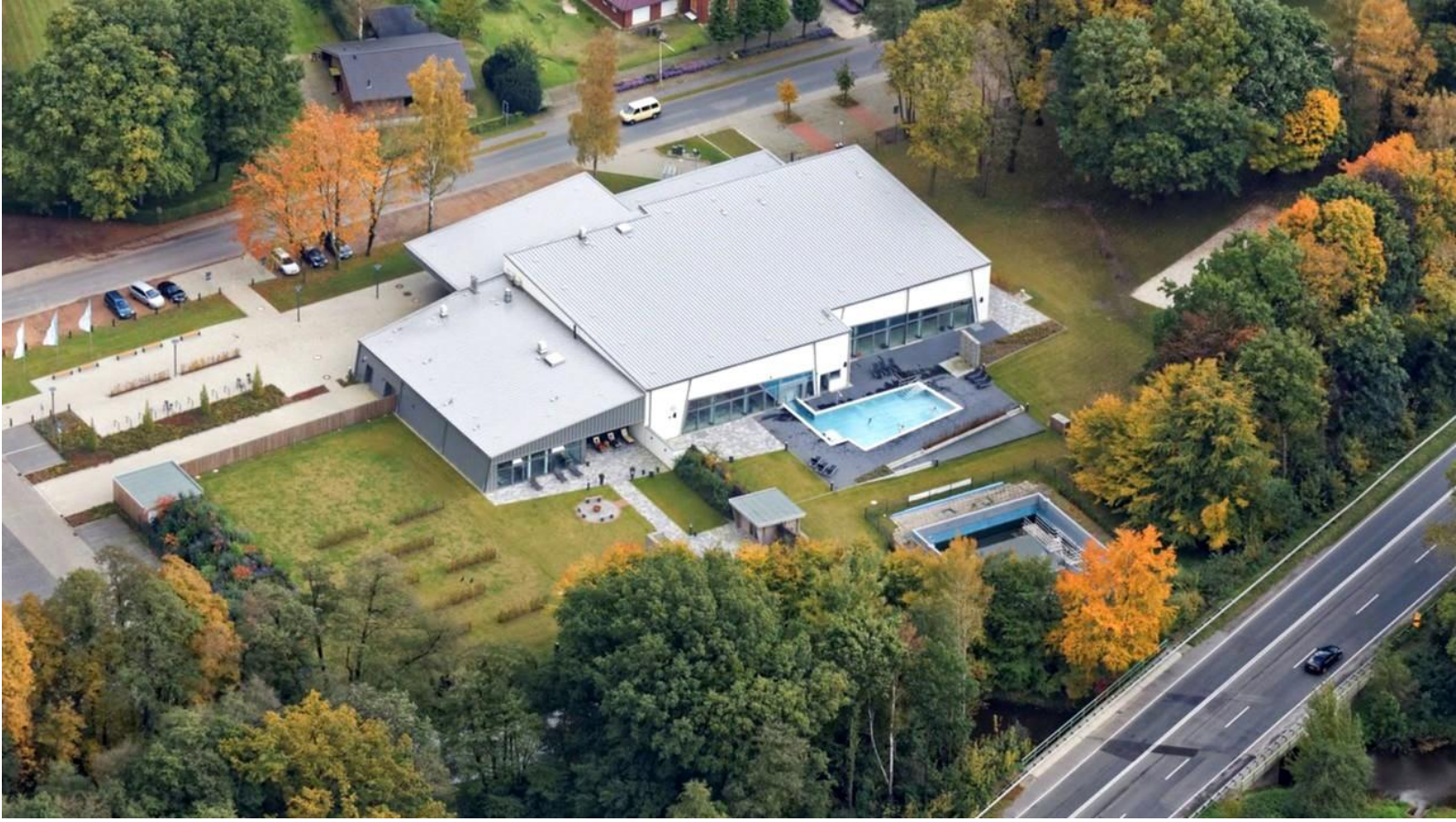


MACHBARKEITSSTUDIE ZUR KÜNFTIGEN ANGEBOTSGESTALTUNG UND POSITIONIERUNG DES AQUAFERRUM IN FRIESOYTHE

con pro GmbH
Kommunalberatung

Dieses Gutachten wurde nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Alle Zahlenwerte beruhen auf den uns zur Verfügung gestellten Unterlagen und auf eigener Recherche und eigenen Benchmarks. Externe Quellen werden in dem Text genannt. Alle Prognosen sind als hypothetische Annahmen zu verstehen. Sie können sich in Abhängigkeit von grundsätzlichen, nicht oder nur bedingt beeinflussbaren Variablen, wie der möglichen Veränderung wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen auf die zu untersuchenden Gegebenheiten, auswirken und in der Folge eine neue Einschätzung der Situation nach sich ziehen. Dies gilt ebenso für wesentliche Veränderungen der Prämissen, welche unseren Bewertungen zugrunde liegen.

Unser Dank gilt unserer Auftraggeberin, der WiBeF – Wirtschaftsbetriebe der Stadt Friesoythe GmbH – sowie allen Personen und Institutionen, die uns bei der Erstellung dieses Gutachtens mit Rat und Tat unterstützt haben.

Auftraggeber: **WiBeF – Wirtschaftsbetriebe Stadt Friesoythe GmbH**
vertreten durch Frau Heidrun Hamjediers
Alte Mühlenstraße 12
26169 Friesoythe

Auftragnehmerin: **con.pro GmbH Kommunalberatung**
Josephsplatz 4
D-90403 Nürnberg
Tel. +49 (0)911 20 29 285
Fax +49 (0)911 20 29 28 6
info@conpro-gmbh.com
www.conpro-gmbh.com

Bearbeitung durch: Dr. phil. Klaus Batz
Nils Karpe, B.A., Analyst
Dipl.-Politologe Torsten Kühne, Consultant
Dipl.-Wirtschaftsgeographin Heike Wolff, Projektassistenz

© Alle Rechte bei: con.pro GmbH Kommunalberatung und WiBeF – Wirtschaftsbetriebe Stadt Friesoythe GmbH. Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Vervielfältigung, Weitergabe (auch in Teilen des Dokuments) bedürfen der Genehmigung der Verfasser.

Stand: 26. 01. 2020

INHALTSVERZEICHNIS

		Seite
1.	**Ausgangssituation und Aufgabenstellung**	06
1.1.	Ausgangssituation	06
1.1.1.	Die deutsche Bäderlandschaft in der Gegenwart	06
1.1.2.	Die Ausgangssituation in Friesoythe	10
1.2.	Aufgabenstellung und Zielsetzung	11
2.	**Situationsanalyse**	15
2.1.	Makrostandort	15
2.2.	Mikrostandort	17
2.3.	Angebotsprofil	19
2.3.1.	Außenbereich und Vorplatz	20
2.3.2.	Foyer, Umkleiden und Duschen/WCs	21
2.3.3.	Hallenbad	22
2.3.4.	Sauna (geschlossen)	26
2.3.5.	Außenbereich Bad	28
2.3.6.	Gastronomie (stillgelegt)	30
2.3.7.	Zusatzangebote (Wellness etc.)	31
2.3.8.	Zusammenfassung: Positionierung	33
2.4.	Öffnungszeiten und Eintrittspreise	35
2.5.	Betriebsorganisation und Kennzahlen	38
2.5.1.	Besucherzahlen	38
2.5.2.	Erlöse und Aufwendungen	40
2.5.3.	Betriebliche Optimierungsmöglichkeiten	44
2.6.	Zwischenfazit zur Situationsanalyse: Bewertung der Ausgangssituation und Optimierungspotentiale im Status quo	46
3.	**Nachfragepotential**	48
3.1.	Bewertung der Konkurrenzsituation	48
3.2.	Einzugsgebiet und Besucherpotential	51
3.2.1.	Lokales und regionales Besucherpotential	55
3.2.2.	Besucherpotential aus dem Übernachtungstourismus	59
3.3.	Entwicklungschancen und -risiken	60
3.4.	Nutzergruppen und Leitbild	61

4. Wünsche, Ideen, Anregungen aus den Gremien und aus der Bevölkerung 65

5. Entwicklungsszenarien 67

5.1. Genereller Investitionsbedarf 69

5.2. Prämissen zum Personalbedarf 70

5.3. Grundsätzliche Anmerkungen zu einem möglichen Freibadbetrieb 71

5.4. Szenario 1: Rückzug auf kommunale Daseinsvorsorge 73

5.5. Szenario 2: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“ 76

5.6. Szenario 3a: Erweiterung um ein konventionelles Freibad 82

5.7. Szenario 3b: Erweiterung um ein Freibad mit Naturbecken 87

5.8. Szenario 4: Neupositionierung als Familienbad mit Sprungbecken, Kursbecken und Rutschenturm 93

5.9. Szenario 5: Wiederinbetriebnahme der Sauna in einer rechtlich zulässigen Form (z.B. Verpachtung) 98

5.10. Szenario 6: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“, Attraktivierung Kinderbereich, Saunabereich als Ruhe- und Aufenthaltszone 102

5.11. Bewertungsmatrix 107

5. Fazit und Empfehlung 108

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AfA	=	Abschreibungen auf Anlagevermögen
DGfdB	=	Deutsche Gesellschaft für das Badewesen
EBIT	=	Earnings before Interest and Taxes (Einnahmen vor Zinsen und Steuern)
EBITDA	=	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Einnahmen vor Zinsen, Steuern, Abschreibung und Amortisation)
EBT	=	Earnings before Taxes (Einnahmen vor Steuern)
ÖPNV	=	Öffentlicher Personennahverkehr
ROI	=	Return on Investment
ÜÖBV	=	Überörtlicher Betriebsvergleich der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen
VKU	=	Verband kommunaler Unternehmen
WiBeF	=	Wirtschaftsbetriebe Stadt Friesoythe GmbH
WF	=	Wasserfläche
WT	=	Wassertiefe

In diesem Entwicklungskonzept verwenden wir überwiegend die männliche Form (z. B. Mitarbeiter) generalisierend für alle Geschlechter (männlich/weiblich/diverse). Dies soll keine Diskriminierung darstellen, sondern lediglich den Lesefluss des Gutachtens erleichtern, da wir hier dem allgemeinen Sprachgebrauch folgen.

1. AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG

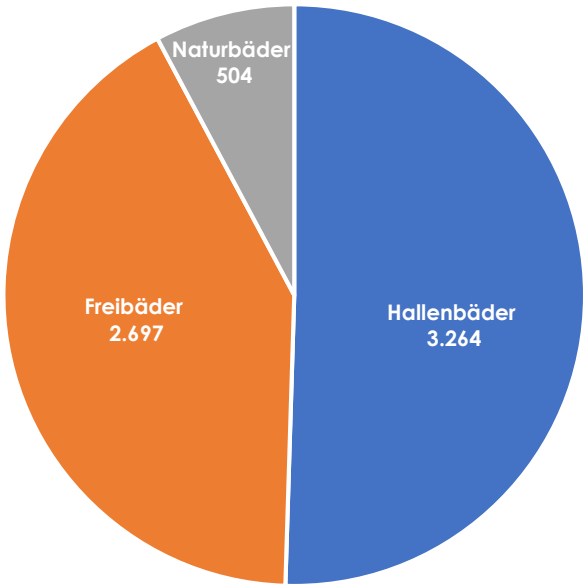
1.1. Ausgangssituation

1.1.1. Die deutsche Bäderlandschaft in der Gegenwart

Das gegenwärtige Bäderangebot in der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt von einer Vielzahl und Vielfalt an öffentlichen Bädern, wie es sie noch nie in der Geschichte des Badewesens gegeben hat.

Nach den Ermittlungen der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGfdB) wurden in Deutschland im Jahr 2019 insgesamt 6.465 öffentliche Bäder betrieben, davon 3.264 Hallenbäder, 3.697 Freibäder sowie 504 Naturbäder. Hinzu kamen noch zahlreiche nicht bewirtschaftete und unbewachte Badestellen an Seen, Flüssen und am Meer sowie Hotelbäder und andere Formen privater Bäder, die in dieser Untersuchung nicht erfasst wurden. Ausgehend von ca. 83 Mio. Einwohnern in der Bundesrepublik[1] entspricht dies einer Zahl von 12.800 Einwohner, die auf ein bewirtschaftetes öffentliches Bad kommen.

Abb.: Öffentliche Bäder in Deutschland, Verteilung der Bädertypen



Quelle: *DGfdB Bäderatlas 2019*

Nach den jüngsten Erkenntnissen aus dem von der Hamburger Stiftung für Zukunftsfragen herausgegebenen Freizeitmonitor 2019 gehen 5 Prozent der deutschen Bevölkerung mindestens einmal pro Woche in ein öffentliches Bad, 24 Prozent besuchen dieses mindestens einmal im Monat und weitere 40 Prozent gehen mindestens einmal im Jahr baden, besuchen dann aber in der Regel große Spaß- und Erlebnisbäder[2]. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass 31 Prozent der deutschen Bevölkerung überhaupt keine öffentlichen Bäder besuchen. Zieht man diesen Anteil von den ermittelten 12.800 Einwohnern pro Bad

[1] Stichtag 31.06.2019; Angaben des Statistischen Bundesamtes
[2] http://www.freizeitmonitor.de/download/freizeitmonitor-2019/

ab, dann bleiben gerade einmal 8.900 Einwohner, aus denen ein öffentliches Bad in Deutschland im Durchschnitt sein Besucherpotential generieren muss. Um den öffentlichen Bädern einen kostendeckenden Betrieb zu ermöglichen, müsste *jeder* dieser 8.900 Einwohner, der auf ein Bad kommt, dieses *mindestens* einmal im Monat besuchen. Da dies jedoch nur bei ca. 29 Prozent der Bevölkerung der Fall ist, ist ein Grundproblem der deutschen Bäderlandschaft erkennbar: Es besteht in weiten Teilen des Landes ein Überangebot an öffentlichen Bädern, auf das sich die Besucher verteilen. Somit gibt es für die einzelnen Bäder in der Regel kein ausreichendes Besucherpotential, um einen kostendeckenden Betrieb zu gewährleisten. In der Folge werden die kommunalen Bäder in Deutschland alljährlich mit einem Milliardenbetrag subventioniert. Gleichzeitig stehen dadurch, dass aus dem Betrieb keine Gewinne erwirtschaftet werden, auch keine ausreichenden Mittel für eine Substanzerhaltung zur Verfügung. Die DGfdB beziffert den Sanierungsstau ebenfalls auf mehrere Milliarden Euro.

Nach wie vor zählen „Schwimmen" zu den beliebtesten Sportarten und „Baden gehen" zu den am häufigsten praktizierten aktiven Freizeitbeschäftigungen außer Haus. Entsprechend der Nachfragesteigerung erfuhr die deutsche Bäderlandschaft in den vergangenen 30 Jahren eine enorme Erweiterung, Qualifizierung und Diversifikation des Angebots, was zu einer hohen, generationenübergreifenden Akzeptanz führte. Diese Angebotsbreite und Vielfalt gehen nicht zuletzt auf den Boom der Erlebnisbäder und Thermen in den 90er Jahren zurück, welcher dazu beigetragen hat, die Themen Schwimmen und Baden nachhaltig ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen und das Interesse an diesen gesundheitsorientierten Formen der Freizeitgestaltung zu wecken.

Derzeit verzeichnen Freizeitaktivitäten, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, neben den passiven Beschäftigungen in den eigenen vier Wänden (Fernsehen, Internet) die höchsten Zuwachsraten. So erleben denn auch Bäder, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, die höchsten Zuwachsraten unter den unterschiedlichen Bädertypen. Es ist zu erwarten, dass vor allem die Thermen und gesundheitsorientierten Bäder in Zukunft stärker als andere Freizeitimmobilien von der demographischen Entwicklung (Altersstruktur der Bevölkerung) und dem Megatrend Gesundheit profitieren werden. Gleichzeitig gewinnt aus ökologischen und Zeit-Gründen ein wohnortnahes Bäderangebot ebenfalls an Bedeutung.

Mit der Diversifikation des Angebots in den vergangenen Jahren sind jedoch auch das Anspruchsdenken und die Erwartungshaltungen der Gäste stetig gewachsen. Hohe Ausstattungsstandards und sehr gute Serviceleistungen werden inzwischen allgemein vorausgesetzt. Dies betrifft nicht nur die großen Freizeitbäder und Thermen, sondern auch kleinere Anlagen, die eigentlich der klassischen Daseinsvorsorge dienen, also in erster Linie für Schul- und Vereinsschwimmen errichtet wurden und sich erst in zweiter Linie an die Individualgäste („Selbstzahler") als Publikum richten.

Stimmt das Angebot und werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, dann ist der Gast auch bereit, die gebotene Leistung adäquat zu honorieren. Bäder der klassischen kommunalen Daseinsvorsorge tun sich dabei vergleichsweise immer schwerer, diesem Erwartungsdruck standzuhalten.

Parallel zu den oben beschriebenen positiven Entwicklungen erhöhte sich daher in den vergangenen Jahren der Zuschussbedarf vieler kommunaler Bäder durch mehrere Faktoren:

- ein gewachsenes Anspruchsdenken der Gäste,
- negative Veränderungen der Rahmenbedingungen für den Bäderbetrieb durch die gestiegenen Energie- und Personalkosten, sowie
- die Verschärfung der Konkurrenzsituation durch immer neue Mitbewerber mit entsprechenden Auswirkungen auf die Besucherzahlen und Umsätze.

So wenig es eine einheitliche deutsche Bäderlandschaft gibt, so wenig eindeutig kann eine generelle Empfehlung für einen bestimmten Bädertypus oder ein bestimmtes Betreibermodell gegeben werden. Die Entscheidung ist immer abhängig von den spezifischen Gegebenheiten des Makro- und Mikrostandorts.

Eines jedoch kann fast durchgängig konstatiert werden: Selbst bei den deutschen Erlebnisbädern und Thermen, die die mit Abstand wirtschaftlichsten Bädertypen sind (bezogen auf den Kostendeckungsgrad bzw. den durchschnittlichen Zuschussbedarf pro Badegast), ist in der Regel ein jährlicher Betriebskostenzuschuss erforderlich. So ermittelte die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen in ihrem Überörtlichen Bäderbetriebsvergleich für das Betriebsjahr 2016[3] bei einem Mittelwert von 243.581 Gästen ein operatives Defizit (ohne Kapitalaufwand) von durchschnittlich -670.333 EUR für diesen Bädertypus. Für Sporthallenbäder mit einer Wasserfläche zwischen 250 und 500 m² wird ein durchschnittlicher operativen Fehlbetrag in Höhe von -412.267 EUR bei im Mittel 71.411 Gästen im Jahr ausgewiesen.

Nur einem kleinen Teil der öffentlichen Bäder in Deutschland gelingt die „schwarze Null" als operatives Ergebnis (EBITDA) zum Ende des jeweiligen Geschäftsjahres. Noch weniger Bäderbetriebe können auch noch die Abschreibungen erwirtschaften und somit ein positives Ergebnis vor Zins und Steuern (EBIT) ausweisen oder sogar die Kapitalkosten aus den Überschüssen bedienen (EBT). Wirtschaftlich erfolgreich, unter Berücksichtigung der Kapitalkosten aus Abschreibung und Zins sowie der Overheadkosten[4], sind nur sehr wenige Bäder mit spezifischen Angebotsprofilen und an sehr spezifischen Standorten.

Nicht zuletzt angesichts der oft angespannten Haushaltslage sehen sich viele Städte und Gemeinden derzeit veranlasst, ihre Bäderbetriebe verstärkt an wirtschaftlichen Gesichtspunkten auszurichten und einen gangbaren Weg zwischen einem für die Bürger attraktiven und für die Kommune wirtschaftlich machbaren Angebot zu finden.

Ausschlaggebend hierfür sind nicht nur die stetig gestiegenen Betriebskosten, sondern auch ein allgegenwärtiger Sanierungsstau, der es geboten erscheinen lässt, die erneuerungsbedürftigen Anlagen einer Bedarfsprüfung zu unterziehen, bevor die Entscheidung für oder gegen eine Aufrechterhaltung des Standorts und damit des entsprechenden Bäderangebots getroffen wird. Nach Schätzungen des KfW-Kommunalpanels betrug der Investitionsrückstand für Sportstätten und Bäder im Jahr 2017 rund 8,3 Milliarden Euro[5].

[3] Aktuellere Zahlen aus dem ÜÖBV liegen nicht vor, da die DGfdB einen Relaunch ihres Benchmarkings vorbereitet.
[4] Kosten der allgemeinen Verwaltung, diese sind vor allem dann hoch, wenn der Bäderbetrieb als kommunaler Regie- oder Eigenbetrieb geführt wird und Aufwendungen aus der allgemeinen Stadtverwaltung auf den Bäderbetrieb umgelegt werden.
[5] KFW-Research: *KfW-Kommunalpanel 2018*, S. 12; https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Kommunalpanel/KfW-Kommunalpanel-2018.pdf

Davon entfallen je 32 Prozent auf unterlassene Instandhaltungen und Modernisierungs- oder Ersatzbedarf, 20 Prozent auf intensiven Nachholbedarf und 16 Prozent auf Erweiterungs-, Um-, Neu- oder Rückbaumaßnahmen[6].

Wenn eine deutsche Kommune wie die Stadt Friesoythe sich heute mit der zukünftigen Ausrichtung und den Rahmenbedingungen ihres Bäderangebots befasst, dann hat sie daher zunächst eine Grundsatzentscheidung zu treffen:

- Entweder sie konzentriert sich auf den Bedarf der kommunalen Daseinsvorsorge (in erster Linie Schul- und Vereinsschwimmen) und unterhält hierfür ein möglichst zweckmäßiges und kompaktes Angebot mit möglichst geringen Betriebskosten (wohl wissend, dass keine Amortisation bzw. ein Return on Investment darstellbar sein werden und dass auch der Betrieb an sich aufgrund geringerer Besuchererwartungen und realisierbarer Pro-Kopf-Umsätze einen kontinuierlichen Zuschussbedarf aufweisen wird),

- oder aber sie optioniert mit einer stärker markt- und nachfragegerechten Lösung auf höhere Besucherzahlen und Pro-Kopf-Umsätze, geht damit aber auch ein deutlich größeres Risiko aufgrund der im Vergleich zu einem „kleinen" Funktionsbad höheren Investitions- und Betriebskosten ein.

Eine Entscheidung über den zwischen diesen beiden Richtungen beeinflusst die Organisation des Betriebs, die zur Verfügung stehenden Maßnahmen zur Optimierung des Angebots und des Betriebskonzepts und damit in Folge auch das Potential zur Optimierung des wirtschaftlichen Ergebnisses.

[6] Ebda. S. 14

1.1.2. Die Ausgangssituation in Friesoythe

Die Stadt Friesoythe mit rund 22.500 Einwohnern[7] ist eine selbständige Gemeinde im Landkreis Cloppenburg. Mit einer Ausdehnung von ca. 247 km² und einer durchschnittlichen Bevölkerungsdichte von 90 Einwohnern pro km² ist Friesoythe eine typische Flächengemeinde im Oldenburger Münsterland. Diese Kulturregion verzeichnete 2018 ca. 832.000 Übernachtungen, was einem Zuwachs von 6,3 % gegenüber dem Vorjahr entspricht – allerdings steht das Oldenburger Münsterland hinsichtlich der Übernachtungszahlen im Ranking der touristischen Destinationen in Niedersachsen an vorletzter Stelle.

Im Oktober 2014 eröffnete die Gemeinde das „aquaferrum", ein Hallenbad mit Saunalandschaft. Es verfügt über:

- ein 25m-Sportbecken mit 5 Bahnen und Hubboden,
- ein Planschbecken mit Elefantenrutsche und Spielelementen (Wasserschlange und Wasserpilz),
- ein ganzjährig geöffnetes Außenbecken,
- eine Liegewiese mit Kinderspielplatz und Beachvolleyballfeld,
- eine zwischenzeitlich stillgelegte Saunalandschaft mit Bistro und Saunagarten.

Im Hallenbad werden Kurse und Einzelveranstaltungen (Aqua-Cinema, Poolpartys etc.) angeboten.

Betrieben wird das aquaferrum von der WiBeF **–** Wirtschaftsbetriebe Stadt Friesoythe GmbH. Diese ist eine 100-prozentige Tochtergesellschaft der Stadt Friesoythe.

Seit der Eröffnung leidet das aquaferrum unter einem zu geringen Zuspruch an Besuchern. Im Jahr 2017 besuchten lediglich 46.000 Gäste das aquaferrum. Die geringe Nachfrage führte bereits zu Teilschließungen. So wurde im Januar 2018 die Saunalandschaft (mit Saunagarten) wegen zu geringen Besucherzahlen (weniger als 10.000 pro Jahr) und einem daraus resultierenden hohen operativen Defizit geschlossen. Aktuell diskutiert man alternative Nutzungsmöglichkeiten für diese Räume. Auch das Bistro ist inzwischen mangels Nachfrage außer Betrieb.

Inklusive Abschreibung betrug das jährliche Defizit in der Vergangenheit bis zu einer Million EUR per anno, was zu einer erheblichen Belastung der WiBeF als Betriebsgesellschaft führte. Durch die Schließung der defizitären Teilbereiche Sauna und Gastronomie konnte der Zuschussbedarf reduziert werden, liegt aber noch immer deutlich über den vor Eröffnung des aquaferrum auf Grundlage einer Machbarkeitsstudie veranschlagten Werten.

[7] Einwohner mit Hauptwohnsitz, Stand 31. 12. 2018

1.2. Aufgabenstellung und Zielsetzung

In einer kompakten Machbarkeitsstudie sollen Entwicklungsperspektiven für das aquaferrum aufgezeigt und ein Vorschlag für die zukünftige Positionierung des Bades unterbreitet werden. Gleichzeitig sollen die dafür erforderlichen Investitionsmaßnahmen dargestellt und in einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hinsichtlich ihrer langfristigen Effekte bewertet werden. Ziel ist es, in einer Szenarien-Technik mit Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen zu diskutieren, welche Entwicklungsmodelle möglich und auch sinnvoll sind und wie sich das aquaferrum dabei wirtschaftlich weiterentwickeln kann.

Daraus soll ein Vorschlag für die zukünftige Positionierung des aquaferrum entwickelt werden. Dieser Vorschlag ist verbunden mit einer Antwort auf die Frage, welche Chancen und Risiken und möglichen Belastungen für die Stadt Friesoythe bzw. die Betriebsgesellschaft daraus ggf. resultieren.

Ziel der Untersuchung soll es sein, der Stadt Friesoythe eine pragmatische und mit den wirtschaftlichen Auswirkungen unterlegte Entscheidungsgrundlage und einen konkreten Maßnahmenkatalog zur Verfügung zu stellen, die als „Fahrplan" zur weiteren Entwicklung des aquaferrum dienen können.

Das Ergebnis der Untersuchung wird im Rahmen des vorliegenden Gutachtens dargestellt und erläutert. Die Kernaussagen sollen in eine konkrete Empfehlung zu einem bevorzugten Entwicklungsszenario und in einen daraus resultierenden Maßnahmenkatalog münden. Hierbei gehen wir in zwei Schritten vor:

1. Sofortmaßnahmen zur Optimierung des Angebots und Betriebs im Status quo

Auf Basis einer umfassenden Situationsanalyse hinsichtlich des Angebotes, des Betriebs und der Vermarktung des aquaferrum und einer Bewertung der Konkurrenz- und Nachfragesituation werden konkrete, pragmatische Vorschläge zu Optimierungsmaßnahmen gemacht, die direkt umgesetzt werden können.

In einem Maßnahmenkatalog werden die Optimierungsvorschläge erfasst, beschrieben und hinsichtlich ihrer Effekte (Investitionsbedarf, Auswirkungen auf die Betriebskosten, Ergebnisverbesserung/Kostensenkung) bewertet. In einer Prioritätenliste wird aufgezeigt, welche Maßnahmen kurzfristig und mittelfristig umzusetzen sind.

2. Zukünftige Marktposition, Ausrichtung und Angebotsgestaltung im aquaferrum

Auf Basis der Bestandserfassung (diese umfasst unter anderem eine Bewertung des Makro- und Mikrostandorts, Markt- und Wettbewerbsanalysen sowie aktuell erkennbare Trends in der Bäderlandschaft und im Freizeit- und Gesundheitssektor) wird ein zukunftsfähiges Angebotskonzept für das aquaferrum entwickelt. Die sich ergebenden Entwicklungsszenarien werden im Einzelnen dargestellt und hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Rahmenbedingungen (Investitionsbedarf, erwartete Auswirkungen auf die Besucherzahlen, Umsätze und Kosten und damit auch auf die Wirtschaftlichkeit des aquaferrum) beurteilt. In einer Bewertungsmatrix werden die Entwicklungsszenarien miteinander verglichen und priorisiert. Dabei wird auch die Fortführung des Status quo als Referenzszenario berücksichtigt.

Mit dem Entwicklungskonzept soll der Grundstein für eine nachhaltige Entwicklung des aquaferrum gelegt werden. Ziel ist es, auf Basis eines optimierten, nachfragegerechten Angebots einen möglichst wirtschaftlichen Betrieb des aquaferrum und damit auch eine möglichst geringe Belastung der Stadt Friesoythe durch den erforderlichen Betriebskostenzuschuss zu realisieren.

Im Rahmen der Untersuchung sollen auch Wünsche, Ideen und Anregungen berücksichtigt und bewertet werden, die aus den politischen Gremien der Stadt, aus Vereinen bzw. von Bürgerinnen und Bürgern an die WiBeF herangetragen wurden. Im Einzelnen sind dies:

- der Bau eines Bewegungsbeckens (Wunsch der Rheumaliga und des Aufsichtsrats),
- der Bau eines Naturbeckens als Freibadbecken (Wunsch aus der Mitte des Rates, wurde vom Aufsichtsrat jedoch bereits abgelehnt),
- der Bau eines Sprungbeckens (Wunsch aus der Bevölkerung sowie der Schulen und Vereine),
- der Bau einer zusätzlichen Attraktion wie z. B. einer Wasserrutsche (Wunsch aus der Bevölkerung, Ansatz der Leitung des aquaferrum und des Bürgermeisters),
- die Wiederaufnahme des Saunabetriebs (Wunsch aus der Bevölkerung),
- die Erweiterung der Einrichtung um eine Sporthalle (Ansatz der Verwaltung und der Badbetriebsleitung zur Nutzung von Synergieeffekten).

Mit Ausnahme der Erweiterung durch Anbau einer Sporthalle wurden diese Ideen und Anregungen in die Variantenbetrachtung einbezogen.

Grundsätzlich gilt es zudem, die Ziele der an diesem Prozess direkt oder indirekt beteiligten Parteien zu differenzieren und ebenfalls zu bewerten:

<u>Mögliche Ziele aus Perspektive der Stadt Friesoythe:</u>

- Langfristige Sicherung eines qualifizierten sport-, gesundheits- und freizeitorientierten Bäderangebots in Friesoythe,
- Unterstützung der Stadtentwicklung durch eine nachfragegerechte Gestaltung des aquaferrum,
- Reduzierung der direkten Belastung der WiBeF und der indirekten Belastung des kommunalen Haushalts durch den Betrieb des aquaferrum.

<u>Mögliche Ziele aus Perspektive der Wirtschaftsbetriebe Stadt Friesoythe GmbH</u>

- Optimierung des Angebots und nach Möglichkeit auch weitere Spezialisierung des aquaferrum als Abhebungsstrategie zur Festigung der Wettbewerbsfähigkeit in der regionalen Bäderlandschaft,

- Prüfung der Möglichkeit einer konzeptionellen Neuaufstellung des aquaferrum nach Realisierung des priorisierten Optimierungsvorschlags mit der Chance, das Bad noch gezielter als bisher zu positionieren und zu vermarkten und damit wirtschaftlicher zu betreiben,

- Kosten- und Risikominimierung durch Erkenntnisse zu Optimierungsmöglichkeiten im laufenden Betrieb und durch konkrete Vorschläge zu deren Umsetzung,

- Erkenntnisse über grundsätzliche Angebotsschwächen bzw. Angebotsstärken sowie Entwicklungshemmnisse und Profilierungsmöglichkeiten des aquaferrum,

- Entlastung der WiBeF GmbH und langfristige Planungssicherheit durch eine Deckelung/Reduzierung des jährlichen Zuschussbedarfs.

Mögliche Ziele aus Perspektive der Gäste/Nutzergruppen

Öffentlicher Badebetrieb:

- Sicherung einer zeitgemäßen und nachfrageorientierten Möglichkeit zum Schwimmen und Baden an einem gut erreichbaren Ort in der Stadt Friesoythe mit einer im Vergleich zu konventionellen Sporthallenbädern deutlich höheren Angebotsqualität.

- Option auf ein *preis-wertes* Angebot speziell für die Zielgruppe Familie mit Kindern, deren Bedarf in den anderen Bädern der Region nur teilweise erfüllt wird.

- Mögliche Erweiterung des qualifizierten Angebots zur Gesundheitsförderung (Kurse).

Schulen:

- Optimale Möglichkeiten zum Schulschwimmunterricht.

Vereine:

- Optimale Gestaltung der Trainingsmöglichkeiten in einem attraktiven Umfeld und in einem Bad mit zentraler Lage und guter Erreichbarkeit mit dem ÖPNV und dem PKW.

Unter Berücksichtigung dieser Prämissen werden im Rahmen dieser Machbarkeitsstudie mehrere grundlegende Szenarien betrachtet:

- **Szenario 1: Rückzug auf kommunale Daseinsvorsorge,**

- **Szenario 2: Erweiterung des Hallenbades mit einem Kursbecken und „Aqua Cross“,**

- **Szenario 3a: Erweiterung um ein Freibad mit konventioneller Beckenlandschaft,**

- **Szenario 3b: Erweiterung um ein Freibad mit einem Naturbecken,**

- **Szenario 4: Neupositionierung des aquaferrum als Familienbad mit Sprungbecken, Kursbecken und Rutschenturm,**

- **Szenario 5: Wiederinbetriebnahme der Sauna in einer rechtlich zulässigen Form (zum Beispiel im Rahmen einer Verpachtung),**

- **Szenario 6: Erweiterung des Hallenbades mit Kursbecken und „Aqua Cross", Attraktivierung des Kinderbereichs und Umwidmung des Saunabereichs zur Ruhe- und Aufenthaltszone.**

Zu den Szenarien gilt es, den jeweils notwendigen Attraktivierungsbedarf zu ermitteln und einen Investitionsplan aufzustellen. Die Szenarien und die mit ihnen verbundenen Investitionsbedarfe sollen zudem in einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung hinsichtlich ihrer Konsequenzen für den Betrieb betrachtet und bewertet werden.

2. SITUATIONSANALYSE

2.1. Makrostandort

Die Stadt Friesoythe ist mit 24.700 ha die flächengrößte Stadt im Oldenburger Münsterland. Sie verzeichnete zum 31. 12. 2018 22.500 Einwohner, die grundsätzlich als unmittelbarer Primärmarkt für den Besuch eines örtlichen Bäderangebots zu betrachten sind. Dazu kommen als potentielle Badbesucher die Bewohner der umliegenden Städte und Gemeinden, welche das aquaferrum ggf. zum Anlass einer Fahrt nach Friesoythe nehmen (deren Besuchshäufigkeit ist nach Entfernung zu differenzieren), sowie in einem jedoch sehr geringen Umfang auch Übernachtungsgäste. Die für den Betrieb des aquaferrum relevanten Rahmenbedingungen stellen sich wie folgt dar:

Tabelle: Relevante Kennzahlen und Wirtschaftsdaten des Makrostandorts Friesoythe

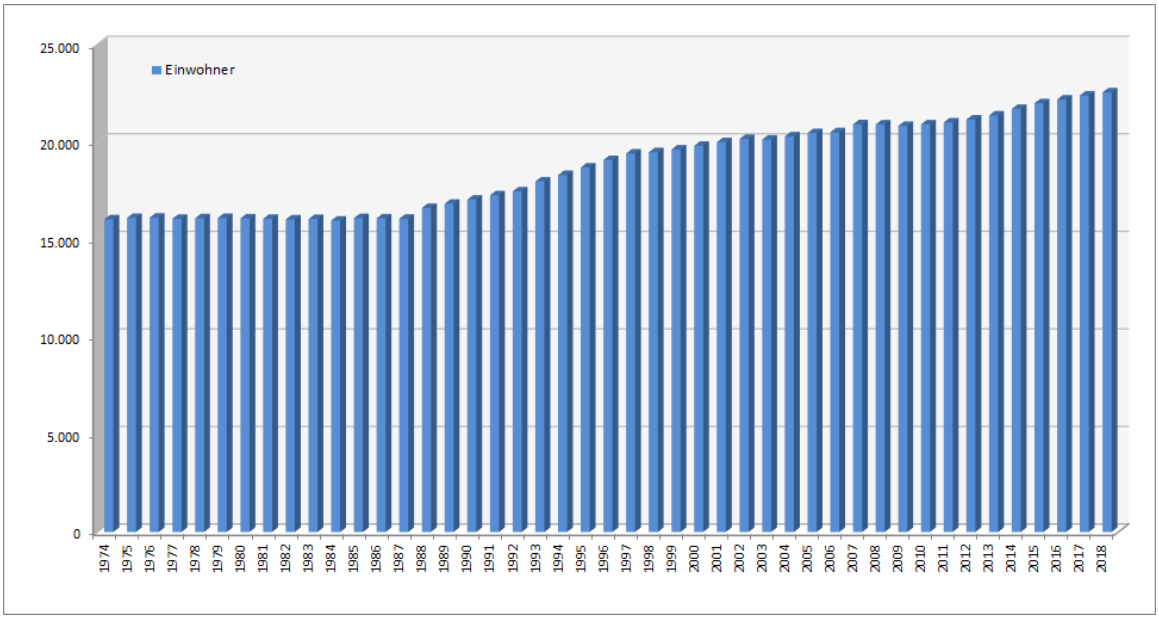
Kennziffer	Basisjahr	Wert (gerundet)
Bevölkerung Stadt Friesoythe	**2018**	**22.500**
Einwohner /km² Stadt Friesoythe	**2018**	**91**
Durchschnittsalter Stadt Friesoythe	**2017**	**40,8**
Anteil der unter 18jährigen	**2017**	**20,4%**
Anteil der über 64jährigen	**2017**	**15,9 %**
Bevölkerung Landkreis Cloppenburg	2018	169.300
Einwohner /km² LK Cloppenburg	2018	119
Kaufkraft je Einwohner in € Landkreis Cloppenburg	2019	20.500 €
Kaufkraftindex Landkreis Cloppenburg Ø: 100	2019	85,4
Gästeankünfte Stadt Friesoythe	**2017**	**19.400**
Gästeübernachtungen Stadt Friesoythe	**2017**	**44.600**
Ø Aufenthaltsdauer in Nächten Stadt Friesoythe	**2017**	**2,3**
Gästeankünfte Landkreis Cloppenburg	2018	176.500
Gästeübernachtungen Landkreis Cloppenburg	2018	450.500
Ø Aufenthaltsdauer in Nächten Landkreis Cloppenburg	2018	2,6

Quellen: Landkreis Cloppenburg, MB Research, Stadt Friesoythe, Landesamt für Statistik Niedersachsen, Bertelsmann-Stiftung

Die allgemeinen Rahmenbedingungen für den Betrieb dem aquaferrum sind wie folgt zu bewerten:

Die Stadt Friesoythe weist seit den 70er Jahren ein kontinuierliches Bevölkerungswachstum auf.

Tab.: *Entwicklung der Bevölkerungszahlen seit 1974*



© Stadt Friesoythe

Die Einwohnerdichte in Friesoythe liegt jedoch aufgrund der Flächenausdehnung der Gemeinde mit 91 EW/km² weit unter dem Bundesdurchschnitt von 232 EW/km²).

Bis 2030 wird ein Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung von Friesoythe von derzeit ca. 40,8 Jahren auf dann 43,9 Jahren prognostiziert. Der Anteil der unter 18jährigen an der Gesamtbevölkerung wird von 20,4% auf 19,0% sinken, während der Anteil der über 64jährigen von 15,9% auf 23,1% steigen wird[8]. Wenn es nicht dauerhaft gelingt, diesen demographischen Wandel durch den Zuzug junger Familien zu kompensieren, dann droht der Stadt wie der Region eine schleichende „Überalterung" und das aquaferrum tut gut daran, sich auf die Bedürfnisse der älteren Gäste optimal einzustellen.

Mit einem Kaufkraftindex von lediglich 85,4 zählt der Landkreis Cloppenburg zu den am wenigsten vermögenden Regionen in Niedersachsen (Landesdurchschnitt 96,9).

Die Zahl der Übernachtungsgäste in Friesoythe ist eher gering. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer liegt bei lediglich 2,3 Nächten und damit unter dem bundesweiten Durchschnitt von 2,6 Nächten. Von den (Übernachtungs-)Touristen kommt daher ein eher geringer Impuls für das aquaferrum. In erster Linie kommen die Besucher des aquaferrum aus der Stadt Friesoythe und den umliegenden Gemeinden.

Die Stadt Friesoythe weist grundsätzlich gute bis lediglich befriedigende wirtschaftliche Rahmenbedingungen für einen am lokalen und regionalen Markt orientierten Bäderbetrieb auf.

[8] Bertelsmann-Stiftung (Hg.): *Demographiebericht Friesoythe* (Basisjahr 2017), Gütersloh 2019, S. 8

2.2. Mikrostandort

Das aquaferrum befindet sich an der Thüler Straße im südlichen Stadtgebiet von Friesoythe in Ortsrandlage.

Abb.: *Lage des aquaferrum (Satellitenbild)*

© google maps

❶ aquaferrum
❷ Sportanlage SV Hansa Friesoythe
❸ B 72
❹ Ortszentrum

Die Haupterschließung erfolgt über die Thüler Straße (aus dem nördlichen Stadtzentrum) und die Wangerooger Straße (aus dem Süden; hier auch Anbindung an die B 72) und die Nürnberger Straße (aus Norden). Das Bad liegt in einem Mischgebiet mit lockerer Bebauung. In direkter Nähe befindet sich eine Sportanlage des SV Hansa Friesoythe. Das Grundstück wird im Westen und Süden von dem Fluss Soeste und der Bundesstraße B 72 begrenzt. Die direkte Nachbarschaft zur Bundesstraße führt zu erhöhten Lärmemissionen im Außenbereich des aquaferrum. Auf den südlich angrenzenden Grundflächen sind Erweiterungsoptionen (Sporthalle) gegeben. In der Nähe des aquaferrum, jedoch nicht direkt angrenzend, soll auch eine neue Kindertagesstätte entstehen.

Es gibt nur wenige direkt zugeordnete Stellplätze, diese sind nur zu Schwachlast- und maximal Normallastzeiten ausreichend. Eine Erweiterung des bestehenden Parkplatzes ist rechtlich nicht möglich, da die angrenzenden Flächen dauerhaft verpachtet und ohne Nutzungsrecht für Gemeinde sind. Ein kommunaler Wohnmobilstellplatz befindet sich in der Nähe des aquaferrum.

Durch die angrenzenden Grünflächen weist das Areal des aquaferrum tendenziell einen guten Freizeitwert auf, der jedoch durch den Straßenlärm gemindert wird. Die Umgebung

ist städtebaulich wenig definiert, jedoch zur weiteren Entwicklung vorgesehen. Das externe Leitsystem ist ergänzungs- und erneuerungsbedürftig.

Abb.: *Wegweiser zum aquaferrum in Nähe der zentralen Abfahrt der B 72 (in die Wangerooger Straße)*

Das farbige, aber ohnehin wenig auffällige Logo ist auf den Wegweisern verblasst. Statt den Markennamen aquaferrum in den Vordergrund zu stellen, dominiert die allgemeine Bezeichnung „Allwetterbad“ auf den Wegweisern.

→ **Überprüfung und Ergänzung des bestehenden Leitsystems.**

→ **Austausch der verblichenen Wegweiser.**

→ **Prüfung, ob große Werbetafeln an der B 72 aufgestellt werden können bzw. ob ein Hinweis auf das aquaferrum an der Beschilderung der Ausfahrt angebracht werden kann. Ebenso Aufstellen von Werbetafeln an den wichtigsten Zufahrtsstraßen (Böseler Straße, Oldenburger Ring etc.).**

2.3. Angebotsprofil

Das aquaferrum ist ein klassisches Sporthallenbad mit wenigen Elementen eines Freizeitbades (Außenbecken) sowie einer inzwischen geschlossenen kleinen Saunalandschaft. Im Einzelnen stellen sich die verschiedenen Angebote im aquaferrum wie folgt dar:

Abb.: *Lageplan aquaferrum*

❶ Eingangsbereich und Umkleidetrakt
❷ Hallenbad mit Nebenräumen
❸ Außenbereich mit Außenbecken
❹ Saunalandschaft mit Saunagarten (geschlossen)

Die Herausforderung bei der Gestaltung eines Bades mit unterschiedlichen Nutzergruppen besteht darin, die Angebotselemente räumlich so anzuordnen, dass es zu möglichst geringen Überschneidungen und damit gegenseitigen Beeinträchtigungen kommt. Dies ist im aquaferrum nur bedingt gelöst, da sich das Schwimm- und Badeangebot auf eine Halle sowie das Außenbecken konzentriert. In der Belegung des Schwimmerbeckens im Hallenbad besteht durch die unterschiedlichen Ansprüche der grundsätzlich vorstellbaren Nutzergruppen – Individualbesucher, Schulklassen, Trainingsgruppen der Vereine und Nutzer von Kursangeboten – durchaus ein Konfliktpotential.

2.3.1. Außenbereich und Vorplatz

Die unmittelbare Anfahrt zum aquaferrum erfolgt über eine Mischgebiet (siehe S. 18). Die Wegweisung ist eher unscheinbar und sollte optimiert und durch weitere Außenwerbung ergänzt werden. Die Außenfassade des Bades wird bereits für Werbebanner genutzt. Der erste Eindruck ist eher funktional und betont den Charakter eines Sporthallenbades. Die (sich auch in der Namensgebung widerspiegelnde) Bezugnahme auf die Geschichte Friesoythes als „Eisenstadt" in der Architektur des Bades führt dazu, dass die metallgraue Fassade eher unscheinbar und wenig einladend wirkt.

Abb.: *Vorplatz und Eingangshalle*

Mit Pflanzkübeln und Liegestühlen wurde bereits der Versuch unternommen, den Zugang zum Bad attraktiver zu gestalten. Der Parkplatz und vor allem der unmittelbare Eingangsbereich zum aquaferrum könnte mit Sitzbänken, Kunstwerken oder einem Brunnen noch ansprechender und einladender gestaltet werden.

Stärken Außenbereich
Entwicklungsflächen vorhanden
Schwächen Außenbereich
Funktional-sachlicher erster Eindruck; Angebot im Bad wird zu wenig visualisiert
Geringe Visibilität/Präsenz im Stadtbild

→ **Farbige LED-Beleuchtung und Leuchtkästen mit Bildern aus dem Bad zur verbesserten Kundenansprache.**

→ **Attraktivierung des Eingangsbereichs u. a. mit einer hochwertigeren Möblierung für den Außenbereich (Sitzmöglichkeiten) sowie durch Kunst im öffentlichen Raum (Brunnen) und geeignete Werbemittel.**

2.3.2. Foyer, Umkleiden und Duschen/WCs

Der im Vergleich doch eher „nüchterne“ und funktionale Eindruck von außen setzt sich im Foyer des aquaferrum nicht fort. Dieses ist für ein klassisches Hallenbad der kommunalen Daseinsvorsorge sehr aufwändig gestaltet und attraktiv. Das Foyer ist groß genug, um auch wartende Gruppen aufzunehmen.

Abb.: *Kassentheke im Foyer und Umkleidebereich*

Allerdings wird durch die Gestaltung des Foyers ein Eindruck erweckt, der eher in Richtung Freizeitbad oder hochwertige Wellnessanlage weist. Entsprechend besteht die Gefahr, dass vor allem bei Erstbesuchern eine Erwartung hinsichtlich der Gestaltung des Bades geweckt wird, die dann in der Schwimmhalle nicht erfüllt wird. Der (allerdings in der Formensprache der Architektur sehr abstrakt bleibende) thematische Bezug zum Element Eisen führt dazu, dass in der Gestaltung eine sehr reduzierte Farbpalette eingesetzt wurde, bei der dunkle und „kalte“ Farben dominieren. Die gastronomische Versorgung im Foyer ist inzwischen aufgrund mangelnder Nachfrage auf Automaten reduziert. Das Shop-Angebot dient vorrangig einer „Notfall“-Versorgung, es ist ebenfalls nachfragegerecht dimensioniert, könnte aber noch ausgebaut werden. Auch der Umkleidebereich ist vergleichsweise hochwertig ausgestattet. Dessen Funktionsräume sind ansprechend und barrierefrei gestaltet und in ihrer Dimensionierung angemessen.

Stärken Foyer, Umkleiden und Duschen/WCs
Aufwendige Gestaltung und Einsatz hochwertiger Materialien
Foyer ausreichend groß dimensioniert
Schwächen Foyer, Umkleiden und Duschen/WCs
Kein wirkliches umfassendes Shop-Angebot in direkter Anbindung an die Kassentheke
Reduzierte Farbpalette und dunkle Farben bewirken einen wenig gemütlichen Gesamteindruck

→ **Weitere Erhöhung der Aufenthaltsqualität für wartende Gäste (Wartezone) und Einrichtung einer Spielecke für Kinder im Foyer.**

→ **Erweiterung des Shopangebots und einer Automaten-Gastronomie zur Erhöhung der Servicequalität.**

2.3.3. Hallenbad

Herzstück des aquaferrum ist das Hallenbad. Das 25m-Becken mit 5 Bahnen ist mit einem Teil-Hubboden ausgestattet, so dass die Wassertiefe für Kurse etc. angepasst werden kann. Das Bad bietet ein gutes und ausbaufähiges Kursprogramm, allerdings fehlt für eine umfassendere Angebotserweiterung, wie sie etwa bei einer Integration des Kursangebots der Rheumaliga in das aquaferrum benötigt wird, ein separates Kursbecken mit Hubboden. Bei erweiterter Nutzung des Sportbeckens für Kurse besteht aufgrund fehlender Ausweich-Wasserflächen ein hohes Konfliktpotential mit den „Bahnenschwimmern".

Abb.: *Sportschwimmbecken (o.), Planschbecken und aufblasbares Spielgerät (u.)*

Das Sportbecken ist rein funktional gestaltet und nicht mit Attraktionen ausgestattet. Für Kinder und Jugendliche ist das Angebot entsprechend reduziert. Es ist lediglich ein Planschbecken/Wasserspielplatz für Kleinkinder vorhanden, dessen Ausstattung ist jedoch sehr langweilig. Da im aquaferrum Rutschen, eine Sprunganlage, eine Kletterwand oder ähnliche Angebote für größere Kinder und Jugendliche fehlen, behilft man sich mit einem aufblasbaren Hindernis-Parcours, der zeitweise in das Schwimmerbecken eingesetzt wird.

Aufgrund der wenig abwechslungsreichen Wasserflächen und der fehlenden Attraktionen wird den eher freizeit- und weniger sportorientierten Gästen wird schnell langweilig. Zudem gibt es nur wenige und zu kleine Aufenthaltsflächen im Hallenbad. Die Architektur ist sehr funktional und die verwendeten Materialien sind glatt und hart, was zu einer geringen Aufenthaltsqualität und zu schwierigen akustischen Verhältnissen führt. Am Abend wird durch blaues Licht der Eindruck einer sehr „kalten" Atmosphäre verstärkt. Durch die großen Glasfront (mit Blick auf das Außenbecken und den Freibereich) wirkt der Innenbereich des Hallenbades tagsüber hell und freundlich. Die Gestaltung ist jedoch sehr

funktional und wird vor allem durch die verwendeten „kalten“ Materialien und weißgrau als dominierende Wandfarbe geprägt. Pflanzen und Dekorationselemente fehlen fast vollständig.

Das Sportbecken ist funktional und in seiner Größe auch angemessen. Ein grundsätzliches Manko im Hallenbad sind die fehlenden bzw. wenig ansprechenden Aufenthaltsbereiche für Gäste außerhalb der Becken. Dieser Umstand und die Tatsache, dass auch die Zahl der Attraktionen sehr begrenzt ist, führte in der Vergangenheit sehr schnell zu einer Verringerung der Aufenthaltsdauer der Gäste, was wiederum Auswirkungen auf die Gastronomieumsätze hatte. Ein Besuch einer badinternen Gastronomie findet in der Regel nur dann statt, wenn die Besucher mindestens zwei bis drei Stunden im Bad bleiben. Bäder, in denen die Gäste nur ein bis zwei Stunden bleiben, verzeichnen stets nur sehr geringe Umsätze in der internen Gastronomie. Diese Erfahrung mussten auch die Betreiber des aquaferrum machen.

Es fehlt ein eigenes Kursbecken, idealerweise in einem separaten Gebäude. Aufgrund einer rasant gestiegenen Nachfrage in diesem Marktsegment kommt dem Thema Kurse in den öffentlichen Bädern in den vergangenen Jahren eine enorm gestiegene Bedeutung zu. Voraussetzung zur erfolgreichen Durchführung von Kursen ist das Vorhandensein eines geeigneten Beckens, das am besten mit einem Hubboden ausgestattet sein sollte, um die je nach Kursart unterschiedlichen Anforderungen an die Wassertiefe erfüllen zu können. Da Kursstunden teils mit Musik unterlegt werden (Aqua-Zumba u. a.), teils auch in Ruhe stattfinden sollen (Aqua-Yoga), ist es optimal, wenn das Becken vom allgemeinen Badebetrieb durch Glasfronten abgetrennt ist.

Das Angebot für Kinder und Jugendliche ist trotz der Bemühung der neuen Betriebsleitung, mit mobilen Spielgeräten und -figuren für ein größeres kindgerechtes Angebot zu sorgen, wenig ansprechend. Es sind zu wenige Attraktionen im Planschbecken vorhanden und auch die Aufenthaltsqualität ist eher gering. Hier lässt sich jedoch durch eine nachträgliche Attraktivierung der Beckenlandschaft und mit der Hilfe von farbigem Licht, Wandfarbe und Dekorationselementen eine wesentlich (kinder-)freundlichere Atmosphäre schaffen. Der bestehende Wasserspielbereich für Kinder sollte daher unbedingt ausgebaut und nach Möglichkeit auch erweitert werden. Als konzeptionelles Vorbild könnten hier die Spreewelten in Lübbenau dienen, die ihren zuvor konventionell gestalteten Freizeitbadbereich 2018 in einem umfassenden Relaunch durchgängig thematisiert und damit die Aufenthaltsqualität deutlich verbessert haben. Dieses Bad hat zum Beispiel durch das Thema „Baden mit Pinguinen“ ein Alleinstellungsmerkmal entwickelt, das zu einer deutlichen Ausweitung des Einzugsgebiets und einer entsprechenden Erhöhung der Besucherzahlen und Umsätze führte.

Abb.: *Gestaltungsbeispiel Spreewelten Lübbenau*

Zur Umsetzung empfehlen wir, mit in der Familienbad-Planung erfahrenen Architekten bzw. Innenarchitekten einen Vor-Ort-Termin zu vereinbaren und im Rahmen eines beschränkten Wettbewerbs ein Konzept zur durchgängigen Neugestaltung des Kinderbereichs im aquaferrum erarbeiten zu lassen (auf der Grundlage eigener konzeptioneller Vorgaben).

Dieser Bereich sollte nach unserer Ansicht zur zentralen „Signature Attraction" für das aquaferrum insgesamt werden. Damit besteht auch eine Chance, sich von den Mitbewerbern abzuheben. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es erforderlich, ein entsprechendes Gesamtkonzept für den Kinderbereich zu entwickeln. Dabei ist zu beachten, dass es nicht „die" Kinder und „die" Jugendlichen gibt. Entsprechend muss das Angebot sehr spezifisch differenziert werden, da sich das Spiel- und Sozialverhalten je nach Alter deutlich verändert.

Tab.: *Ansprüche und Spielverhalten nach Altersgruppen*

Altersgruppe	Attraktionen	Besonderheiten
0 bis 2 Jahre	▪ einfache Bodensprudler ▪ Spritztiere (sanfter Wasserdruck)	direktes Spiel mit Eltern, WT 0 bis 20 cm, Temperatur mind. 34°C
2 bis 4 Jahre	▪ kleine Wasserrutsche ▪ Spritztiere (sanfter Wasserdruck) ▪ Bachläufe ▪ Projektionen (interaktiv)	direktes Spiel mit Eltern und erstes eigenes Erkunden der Spielmöglichkeiten, WT 0 bis 20 cm, Temperatur 34°C
4 bis 6 Jahre	▪ größere Wasserrutsche ▪ Spritzelemente ▪ Bachläufe mit Staumöglichkeiten ▪ Projektionen (interaktiv) ▪ Schwimmmöglichkeit (mit Eltern)	eigenes Erkunden der Spielmöglichkeiten, Interaktion mit anderen Kindern WT 0 bis 40 cm, Temperatur mind. 34°C
6 bis 10 Jahre	▪ größere Wasserrutschen ▪ Sprungmöglichkeiten ▪ Komplexe Wasserspiellandschaften ▪ Projektionen (interaktiv) ▪ Splashzones und Sprayparks	eigenes Erkunden der Spielmöglichkeiten, Interaktion mit anderen Kindern WT bis 1,35 cm (Aufsichtspflicht!), Temperatur mind. 29°C
10 bis 14 Jahre	▪ große Wasserrutschen mit Attraktionen (Black hole, Reifenrutsche) ▪ Wildwasserkanäle ▪ Kletterwände ▪ Sprungmöglichkeiten ▪ komplexe Wasserspiellandschaften	Abgrenzung von jüngeren Kindern (deutliche Zonierung erforderlich), oft starker Bewegungsdrang
14 bis 16 Jahre (keine relevante Zielgruppe)	▪ große Wasserrutschen mit Attraktionen (Black hole, Reifenrutsche) ▪ Wildwasserkanäle ▪ Kletterwände ▪ Sprungmöglichkeiten	generelle Abgrenzung von Kindern; oft sehr starker Bewegungsdrang und schwieriges Verhältnis zum Thema Nacktheit

Hinsichtlich der Angebotsgestaltung des aquaferrum für die Zielgruppe Familien mit Kindern empfehlen wir, vor allem auf die Altersgruppe bis 10 Jahren zu setzen. Wesentliche Maßnahme aus unserer Sicht ist eine attraktivere Gestaltung des Planschbeckens als Wasserspielplatz für Kinder. Statt des derzeitigen konventionellen und wenig

einfallsreichen Standardprogramms für das Planschbecken, sollte eine etwas aufwändigere und themenbezogene Gestaltung dieses Bereichs erfolgen. Dabei soll es ein Ziel sein, auf kompakter Fläche ein möglichst komplexes Angebot zu verwirklichen.

Neben dem Spielbereich für kleinere Kinder, darf das Sportbecken hinsichtlich einer Attraktivitätssteigerung nicht vernachlässigt werden. Hier sehen wir jedoch aufgrund der baulichen und technischen Gegebenheiten nur geringe Eingriffsmöglichkeiten. Alternativ könnte auch ein erweitertes Angebot an Animationsprogrammen – Spieleolympiaden, Aqua-Cinema etc. – im aquaferrum entwickelt werden, um bauliche Defizite auszugleichen und sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Das Angebot an Großrutschen sollte aus ökonomischen Gründen nicht erweitert werden, da hier starke Konkurrenz im erweiterten Einzugsgebiet (OLantis Oldenburg) besteht.

Stärken
Kompakte und damit sehr wirtschaftlich zu betreibende Anlage
Schwächen
Wasserflächen mit nur wenigen Attraktionen – Gästen wird schnell langweilig
Zu wenige und zu kleine Aufenthaltsbereiche
Kinderbereich ist unattraktiv
Architektur und Materialien sind sehr funktional, geringe Aufenthaltsqualität und schwierige Akustik
Kein separates Kursbecken vorhanden

→ **(Thematisierte) Umgestaltung des Kinderbereichs mit zusätzlichen Attraktionen.**

→ **Prüfung der Option für ein separates Kursbecken.**

→ **Attraktivere und differenziertere Möblierung.**

2.3.4. Sauna (geschlossen)

Es ist eine neue, moderne Saunalandschaft vorhanden, jedoch wurde diese wegen zu geringer Nachfrage dauerhaft geschlossen. Der Saunabereich ist attraktiv, wenn auch etwas „nüchtern" gestaltet und mit einem eigenen Bistro ausgestattet. Es sind differenzierte Ruhe- und Aufenthaltsbereiche vorhanden. Ein ergänzendes Spa- und Wellnessangebot (Massagen etc.) fehlte.

Abb.: *Saunabereich im aquaferrum (geschlossen)*

Die Saunakabinen sind teilweise thematisiert („Eisensauna"), die Ruhebereiche sind jedoch zu klein und nur bedingt ansprechend gestaltet. Ein ansprechender Saunagarten mit Außensauna wird durch die Lärmemission der benachbarten Bundesstraße B 72 stark beeinträchtigt.

Grundsätzlich weist die Saunalandschaft eine unwirtschaftliche Größe auf, was sich auch in den Besucherzahlen niederschlug, die unter 10.000 Gästen per anno blieben. Selbst bei einer Ausschöpfung der Sauna-Besucherpotentiale am Standort Friesoythe sehen wir lediglich ein Potential von weniger als 20.000 Besuchern im Jahr. Wirtschaftlich attraktiv sind Saunabereiche, die Bädern angegliedert wurden, je nach Größe zwischen 30.000 und 75.000 Gästen pro Jahr. Von diesen Zahlen war das tatsächliche Besucherpotential im aquaferrum jedoch weit entfernt.

Daher entschied man sich nach knapp drei Betriebsjahren zur Schließung der Sauna. In der Folge stehen die Räume heute leer und es gab bereits Diskussionen über einen Rückbau bzw. eine Umnutzung des Saunabereichs – bis hin zur Integration einer Kindertagesstätte. Eine einfache Reaktivierung der Sauna ist weder aus wirtschaftlichen Gründen ratsam noch aus steuerlicher und kommunalrechtlicher Sicht ohne Bedenken umzusetzen:

Die WiBeF sähen sich nach eigenem Bekunden mit Rückzahlungsverpflichtungen in Höhe von ca. 800.000 € gegenüber der Stadt Friesoythe konfrontiert, was zwangsläufig zu einer Insolvenz des Unternehmens führen würde, da diese Mittel nicht durch einen kommunalen Betriebskostenzuschuss ausgeglichen werden dürfen.

Eine Option für die zukünftige Nutzung dieses Gebäudeteils wäre aus unserer Sicht dessen Umnutzung als Ruhe- und Aufenthaltsbereich für die Badegäste. Damit wäre ein klares Angebotsdefizit des aquaferrum beseitigt. Ggf. könnten das Dampfbad und eine Innensauna als zusätzliches Textilwellness-Angebot für die Badbesucher bereitgestellt werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass die Anlage insgesamt nicht den Charakter einer Textil-Sauna-Anlage bekommt, um zum einen Rückzahlungsansprüche abzuwehren und zum anderen auch zu gewährleisten, dass der reduzierte Umsatzsteuersatz für den Badebetrieb von den Finanzbehörden nicht in Frage gestellt werden kann.

Um die ehemaligen Saunaräume als Ruheflächen für die Badegäste nutzen zu können, sind nur wenige Rück- und Umbaumaßnahmen erforderlich (z.B. Rückbau ehemaliges Bistro). Wir schlagen jedoch eine stärkere und differenziertere Gestaltung der Ruhebereich vor. So könnte einer der Ruhebereiche Bibliothekscharakter mit einer großen Auswahl an Büchern (komplette Regalwand) und aktuellen Zeitungen und Zeitschriften bekommen. Die Bücher können sehr günstig als Remittenden oder gebraucht bei Bücherbasaren erworben werden. Auch der Einsatz von Projektionstechniken könnte in einem Bereich erfolgen (siehe Beispiel aus dem düb Dülmen, Bild links, alphasphere-Raum Bild rechts).

Abb.: *Differenzierte Gestaltung von Ruhebereichen*

Düb Dülmen, Helmut Eigenmann

→ **Prüfen der Option einer Umwidmung der Saunalandschaft zu Ruheräumen für die Badegäste.**

→ **Prüfen der Option einer Reaktivierung des Dampfbads und ggf. einer Saunakabine (innen) als Textil-Wellness-Angebot für die Badegäste.**

2.3.5. Außenbereich Bad

Das Außenbecken ist über einen Windfang mit der Schwimmhalle verbunden. Es weist eine relativ große Wasserfläche auf. Dies hat einerseits den Vorteil, dass das Außenbecken im Sommer als Ersatz für das stillgelegte Freibad-Nichtschwimmerbecken dienen kann. Andererseits sind im Winter hohe Energiekosten für die Aufheizung des Beckenwassers die Folge.

Abb.: *Außenbereich des Hallenbades*

Das große Ganzjahres-Außenbecken verfügt über keine wirklichen Attraktionen. Auch wenn sich in der direkten Nähe des Beckens gepflasterte Flächen für Liegestühle befinden und daran angrenzend große Liegewiesen, bietet das aquaferrum kein echtes Freibadangebot. Spielgeräte und Sportmöglichkeiten (Beachvolleyball) für den Sommerbetrieb sollen einen Aufenthalt im Außenbereich attraktiver für die Gäste machen, jedoch wird die Aufenthaltsqualität im Außenbereich durch Verkehrslärm stark beeinträchtigt. Es fehlt zudem ein Planschbecken bzw. Wasserspielplatz für Kinder.

Das Außenbecken bedingt einen erhöhten Aufsichtsbedarf und somit höhere Betriebskosten (Energie, Personal etc.), ohne wirkliche zusätzliche Einnahmepotentiale zu ermöglichen.

Das aquaferrum in Friesoythe ist kein klassisches „Kombibad“, also die Kombination eines Hallenbades und eines Freibades an einem Standort, soll aber ggf. nach den Vorstellungen aus der Öffentlichkeit durch Erweiterung um ein Freibadangebot (als konventionelles Freibad bzw. Naturbad) zu einem solchen ausgebaut werden. Dieser Bädertypus wurde in den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts entwickelt und hatte zum Ziel, durch eine alternative Betreibung des Freibades bzw. des Hallenbades Personalkosten zu sparen und den Gästen je nach Witterung einen flexiblen Wechsel vom Freibad zum Hallenbad und umgekehrt zu ermöglichen. In der Praxis hat sich dies jedoch nicht bewährt, so

dass heute in der Regel Hallenbad und Freibad parallel betrieben werden, was erhöhte Betriebskosten mit sich bringt. Ein Grund hierfür ist die Nutzung der Hallenbäder durch Schulen und Vereine für Schwimmunterricht und Training. Freibadbecken sind hierfür nur bedingt geeignet, da für deren Nutzung aufgrund der Abhängigkeit vom Wetter und den Beckentemperaturen keine ausreichende Planungssicherheit besteht. So findet inzwischen häufig nur noch in den Sommerferien kein Parallelbetrieb statt; in dieser Zeit bleiben die Hallenbäder in der Regel geschlossen (sie wird für Revisionsarbeiten genutzt) und es sind nur die Freibadsegmente geöffnet.

Stärken
Relativ großes Außenbecken
Große Liegeflächen
Schwächen
Fehlende Attraktionen im Außenbereich
Fehlendes Planschbecken bzw. Wasserspielplatz für Kinder

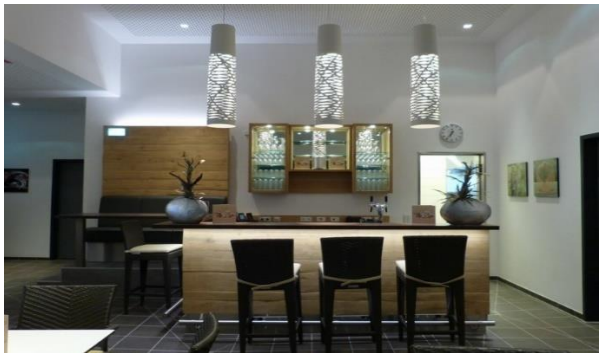
→ **Der Außenbereich des Bades sollte attraktiver und vor allem kindgerechter gestaltet und durch zusätzliche Angebote ergänzt werden (Vorschläge zur Attraktivitätssteigerung finden sich in den Szenarien).**

2.3.6. Gastronomie (stillgelegt)

Grundsätzlich verfügt das aquaferrum über eine zentrale Küche und drei Outlets:

- Einen kleinen Gastbereich im Hallenbad,
- eine Bistrotheke in der Saunalandschaft,
- eine Theke im Foyer (externer Bereich).

Abb.: *Gastbereiche im Hallenbad und in der stillgelegten Sauna*



Die Küche wurde jedoch mangels Nachfrage stillgelegt und die drei Outlets werden nicht weiter betrieben. Die gastronomische Versorgung der wartenden Gäste im Foyer erfolgt über Automaten, was bei einem Bad dieser Ausrichtung auch völlig ausreichend ist. Obwohl grundsätzlich nicht unattraktiv, wurde das gastronomische Angebot im aquaferrum von den Gästen viel zu wenig angenommen. Dies hatte mehrere Ursachen:

- Ein nicht unwesentlicher Teil der erwachsenen Gäste des aquaferrum besucht dieses vorrangig aus sportlichen Gründen. Die sogenannten „Bahnenschwimmer" halten sich jedoch erfahrungsgemäß immer nur sehr kurz im Bad auf und haben grundsätzlich kein Interesse an einer Konsumption in der Badgastronomie – zumal dann, wenn sie sehr regelmäßig und häufig zum Schwimmen kommen.

- Familienbesucher, die sich länger als zwei Stunden im aquaferrum aufhalten und damit auch potenzielle Gastronomiegäste sind, haben an der Gesamtbesucherzahl einen sehr geringen Anteil. Saunagäste weisen in der Regel einen deutlich höheren Pro-Kopf-Umsatz in der Gastronomie auf, da dieser Bereich aber geschlossen wurde, werden hier auch keine Umsätze generiert.

- Die konzeptionelle Ausrichtung des aquaferrum bewegt sich zwischen einem klassischen Bad der kommunalen Daseinsvorsorge und einem freizeitorientierten Bad, tendiert in der Angebotsvielfalt und Größe jedoch zu ersterem. Eine Nachfrage nach gastronomischen Angeboten findet in der Regel jedoch nur in den letztgenannten (Freizeit-)Bädern statt, die auch eine deutlich längere Verweildauer aufweisen.

→ **Das gastronomische Angebot im aquaferrum sollte auf eine Automatengastronomie (Eisautomat im Foyer, Getränkeautomat und Kaffeeautomat im Ruhebereich) beschränkt bleiben.**

2.3.7. Zusatzangebote (Wellness, Kurse etc.)

Da die Saunalandschaft geschlossen wurde, ist der Anteil an einem wellnessaffinen Publikum unter den Besuchern eher gering zu bewerten. Daher macht es keinen Sinn, an das quaferrum im Bestand eine Spa- und Wellnesslandschaft bzw. eine Praxis für Physiotherapie anzudocken. Letztere müsste ihre Klientel vorwiegend aus externen Kunden generieren, was wiederum einen vergleichsweise hohen baulichen Aufwand für eine entsprechende Erweiterung bzw. ggf. eine Umnutzung bestehender Räume in der Sauna erfordern würde. Eine Praxis, die Anwendungen auch auf Abrechnungsbasis mit Krankenkassen oder Rentenversicherungsträgern anbietet, bedarf eines separaten Zugangs und eines separaten Thekenbereichs. Die Synergien eines solchen Angebots für den Betrieb des aquqferrum selbst schätzen wir als nicht besonders hoch ein.

Ökonomisch wesentlich sinnvoller ist eine Ausweitung des Kursangebots im aquaferrum. Die Nachfrage nicht nur nach Kursen zum Schwimmen lernen, sondern auch nach diversen Aquagymnastikkursen ist in den vergangenen Jahren erheblich gestiegen. Zu diesen zählen AquaCycling, AquaCyclingPower, AquaJump, AquaRückenFit, AquaFitness für Schwangere, und BEboard (Yogaübungen auf schwimmenden Matten). Hierin liegt in großes Potential für zusätzliche Einnahmen, welches derzeit nicht abgeschöpft werden kann. Die Möglichkeiten zur Durchführung von Kursen sind im aquaferrum aktuell jedoch begrenzt. Außerhalb der regulären Öffnungszeiten können das Sportbecken innen und im Sommer ggf. auch das Außenbecken für Kurse genutzt werden. Während des öffentlichen Badebetriebs führt die Durchführung von Kursen im Sportbecken dazu, dass das Angebot für Individualbesucher im Badebereich stark eingeschränkt wird. Aufgrund der geringen Wasserflächen gibt es kaum Ausweichmöglichkeiten für diese. Ein Manko ist auch die Tatsache, dass die Wassertiefe in den genannten Becken nicht immer gleichzeitig den unterschiedlichen Bedürfnissen der Kursteilnehmer und der Bahnenschwimmer angepasst werden kann.

Ideal wäre es, wenn es im aquaferrum ein separates Kursbecken gäbe, das mit einem Hubboden ausgestattet ist, so dass unterschiedliche Wassertiefen eingestellt werden können. Das Becken sollte eingehaust sein, so dass zum einen Kursteilnehmer bei Entspannungskursen nicht durch die Umgebungsgeräusche gestört werden und zum anderen Individualgäste bei ihrem Aufenthalt nicht dadurch beeinträchtigt werden, dass bei bestimmten Kursen laute, einpeitschende Musik gespielt wird.

Ob sich die Investition für ein solches Kursbecken lohnt, ist jedoch abhängig davon, wie das aquaferrum zukünftig auf dem lokalen Markt positioniert wird (durch die mehrwöchigen Laufzeiten der Kurse müssen die Kursteilnehmer aus dem engeren regionalen Einzugsgebiet generiert werden). Dabei spielt der sich abzeichnende Bedarf der örtlichen Rheumaliga eine entscheidende Rolle. Mit deren derzeit an anderem Ort stattfindenden Therapiekursen könnte ein eigenes Kursbecken im aquaferrum bereits umfänglich ausgelastet werden.

Stärken Zusatzangebote
Nachfrage nach Kursbecken durch Rheumaliga vorhanden
Schwächen Zusatzangebote
fehlendes separates Kursbecken

→ **Ausbau des Kursprogramms innerhalb und außerhalb der Öffnungszeiten.**

→ **Einführung einer kostenlosen Wassergymnastik zu Schwachlastzeiten.**

→ **Prüfung der Option, durch den Anbau eines eigenen Kursbeckens (idealerwiese mit Hubboden) an das Hallenbad die Nachfrage der Gäste nach Kursen steigern zu können.**

2.3.8. Zusammenfassung: Positionierung

Das aquaferrum ist im Grundsatz eine typische Einrichtung der kommunalen Daseinsvorsorge, keine wirklich multifunktionale Sport- und Freizeiteinrichtung. Wird ein Bad in erster Linie als ein Angebot der kommunalen Daseinsvorsorge gesehen, dann besteht bei den Gästen eine hohe Preissensibilität. Dominieren die Aspekte Freizeit und Gesundheit hingegen das Profil des Bades, sind die Besucher in der Regel bereit, deutlich höhere Eintrittspreise zu bezahlen und auch Nebenumsätze durch die Nutzung von gastronomischen und Shop-Angeboten, Massagen etc. zu generieren.

Die Herausforderung für den Betreiber besteht darin, genau zu differenzieren, welche Angebote und Funktionen des Bades zwingend erforderlich sind, wo die möglichen Profitcenter liegen und welche Angebote zwar in sich defizitär sind, aber aufrechterhalten werden müssen, sei es aus politischen Gründen oder unter dem Aspekt, dass sie das Gesamtangebot abrunden und damit zu dessen Wirtschaftlichkeit beitragen.

Da die verschiedenen Nutzergruppen mit ihrem Besuch eines öffentlichen Bades sehr unterschiedliche Interessen und auch ein unterschiedliches Nutzerverhalten verbinden, besteht bei Anlagen mit einer hohen Komplexität immer auch das Risiko von Nutzungskonflikten. Zudem ergibt sich oft ein Mix aus potentiellen Profitcentern und dauerhaft zuschussbedürftigen Angeboten mit dem Risiko, dass für den Besucher kein klares Profil des Bades erkennbar wird.

Dieses Problem einer indifferenten und letztlich nicht nachfragegerechten Positionierung bestimmte auch die Anfangsjahre des aquaferrum – letztlich bis heute. Die Frage, welches Angebot bei der Wahrnehmung des aquaferrum in der Öffentlichkeit und speziell auch bei seinen Gästen im Vordergrund steht, bestimmt auch das Besucherverhalten und die Preisakzeptanz. Das aquaferrum befindet sich hinsichtlich seiner Größe, Ausstattung und damit letztlich auch seines Profils in einer schwierigen Position zwischen einer Einrichtung der kommunalen Daseinsvorsorge und einer kommerziell ausgerichteten Sport- und Freizeitstätte.

Abb.: *Die Positionierung des aquaferrum bedingt wesentliche Prämissen des Betriebs*

Daseinsvorsorge		**Marktorientierung**
Kostenorientierter Betrieb	vs.	umsatzorientierter Betrieb
kein Marketingaufwand	vs.	hoher Marketingaufwand
geringe Serviceorientierung	vs.	hohe Serviceorientierung
geringe Qualitätserwartung	vs.	hohe Qualitätserwartung
hohe Preissensibilität	vs.	geringere Preissensibilität

Das aquaferrum steht hier nicht für ein „entweder/oder“ sondern für ein „sowohl, als auch“. Es weist Elemente eines typischen „Versorgungsbades“ auf, mit dem der kommunale Grundbedarf (etwa für das Schul- und Vereinsschwimmen) gedeckt wird und hat gleichzeitig Angebotselemente (etwa die stillgelegte Saunalandschaft), die sich im Markt der Gesundheits- und Freizeiteinrichtungen behaupten müssen. Diese indifferente Positionierung des aquaferrum (das mit diesem Problem keine Ausnahme in der deutschen Bäderlandschaft darstellt) erschwert sowohl die Betriebsorganisation als auch eine erfolgreiche Vermarktung des Bades. Für ein Angebot der kommunalen Daseinsvorsorge ist das aquaferrum eigentlich zu groß und zu komplex, für ein markt- und nachfrageorientiertes Freizeitbad ist es zu klein und zu wenig differenziert im Angebot.

2.4. Öffnungszeiten und Eintrittspreise

Aktuell bietet das aquaferrum Individualbesuchern folgende Öffnungszeiten:

Tab.: *Öffnungszeiten aquaferrum*

Montag	06.00 bis 08.00 und 10.00 bis 22.00 Uhr
Dienstag	06.00 bis 08.00 und 10.00 bis 22.00 Uhr
Mittwoch	06.00 bis 08.00 und 10.00 bis 22.00 Uhr
Donnerstag	06.00 bis 08.00 und 10.00 bis 22.00 Uhr
Freitag	06.00 bis 08.00 und 10.00 bis 22.00 Uhr
Samstag	12.00 bis 20.00 Uhr
Sonntag und Feiertag	10.00 bis 20.00 Uhr

Badeschluss ist 15 Minuten vor Betriebsende – das bedeutet, dass die Gäste zu diesem Zeitpunkt die Becken verlassen müssen.

Das Hallenbad weist unter Berücksichtigung des Frühschwimmangebots von Montag bis Freitag ungewöhnlich lange Öffnungszeiten auf. Dadurch wird auch ein durchgängiger Zweischicht-Betrieb erforderlich, was die Personalkosten ansteigen lässt. Aus unserer Sicht ist es ausreichend, wenn Frühschwimmen an zwei Werktagen angeboten wird (dies führt zwar erfahrungsgemäß zu Protesten der Nutzergruppe, jedoch ist auch zu berücksichtigen, dass nicht zuletzt aufgrund des sehr günstigen Frühschwimmertarifs von diesen kaum ein relevanter Deckungsbeitrag zum Betrieb des aquaferrum geleistet wird).

Die Beckentiefe im Hubbodenbereich variiert je nach Nutzung stundenweise von 0,90 m (was ein Bahnenschwimmen mit Wende am Beckenrand erschwert) bis 1,80 m.

Das aquaferrum verfügt über kein separates Lehrschwimmbecken und über kein separates Kursbecken. Entsprechend ist das Schwimmerbecken stark von Schulen und organisierten Nutzergruppen belegt. Hier könnte ein separates Kursbecken für eine Entlastung des Nichtschwimmerbeckens und für eine größere Angebots- und Aufenthaltsqualität für die Individualbesucher sorgen. Der Belegungsplan weist zudem Lücken und unregelmäßige Nutzungsfenster für die Öffentlichkeit auf. Hier sind Optimierungsmöglichkeiten erkennbar.

Aus wirtschaftlichen Gründen sollte es auch ein Ziel sein, künftig verstärkt Kurse in Eigenregie anzubieten. Bei einer Anpassung der Öffnungszeiten des Hallenbades für die Öffentlichkeit (10.00 bis 22.00 Uhr an Tagen ohne Frühschwimmen) kommt es zu einer Überlagerung der Früh- und der Spätschicht. In diesem Zeitfenster (nachmittags) wäre es künftig möglich, nicht nur die Pausenvertretungen, sondern auch die Durchführung eigener Kurse durch entsprechend qualifizierte MA aus der Becken- und Wasserraufsicht zu organisieren und somit zusätzliche Einnahmen direkt beim Eigenbetrieb zu generieren.

Unmittelbare Auswirkungen auf die Umsätze und damit die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens hat auch die Gestaltung der Eintrittspreise. Derzeit gelten folgende Eintrittstarife:

Tab.: *Aktuelle Eintrittspreise im aquaferrum*

Tarifart	Preis	Ø Preis pro Besuch
Erwachsene Tageskarte	4,50 €	4,50 €
Kinder und Jugendliche/Ermäßigte[9]	2,50 €	2,50 €
Erwachsene 10erkarte	40,00 €	4,00 €
Kinder und Jugendliche 10erkarte	23,00 €	2,30 €
Erwachsene 20erkarte	72,00 €	3,60 €
Kinder und Jugendliche 20erkarte	40,00 €	2,00 €
Erwachsene 50erkarte	150,00 €	3,00 €
Kinder und Jugendliche 50erkarte	90,00 €	1,80 €
Frühschwimmer/Kurzschwimmer (max. 75 Minuten) 10erkarte	30,00 €	3,00 €
Frühschwimmer/Kurzschwimmer (max. 75 Minuten) 20erkarte	50,00 €	2,50 €
Frühschwimmer/Kurzschwimmer (max. 75 Minuten) 50erkarte	100,00 €	2,00 €
Gruppenkarte max. 5 Personen /davon 2 EW)	12,00 €	2,40 €

Für Kinder unter vier Jahren ist der Eintritt frei. Bei Menschen mit Behinderung und Vermerk B bzw. H ist die Begleitperson frei.

Die derzeitigen sehr günstigen Eintrittspreise sind der Tatsache geschuldet, dass man sich an den Tarifen der Mitbewerber orientiert hat, die ebenfalls sehr niedrig sind. Damit sind die erzielte Pro-Kopf-Umsätze jedoch weit entfernt von den für einen wirtschaftlichen Badebetrieb erforderlichen Größenordnungen.

Bei der Gestaltung der rabattierten Eintrittspreise sind aus unserer Sicht noch Optimierungsmöglichkeiten gegeben:

- Die gewährten Rabatte sollten niedriger ausfallen.
- Die vergünstigten Tarife für Frühschwimmer/Kurzschwimmer sollten abgeschafft werden.

[9] Kinder und Jugendliche bis 16 Jahren, Besucher mit Schüler-/Studentenausweis, Bundesfreiwilligendienst, Menschen mit Behinderung ab 50%.

Stärken Öffnungszeiten und Eintrittspreise
Durchgängige Schwimmmöglichkeit für Individualgäste im Sportbecken des Hallenbades
Schwächen Öffnungszeiten und Eintrittspreise
Belegung des Sportbeckens durch organisierten Badebetrieb (Schulen, Kurse) beeinflussen Nutzungsmöglichkeiten für Individualbesucher; Lücken im Belegungsplan und unregelmäßige Öffnungszeiten für Einzelbesucher
Durch Frühschwimmen sehr lange Öffnungszeiten werktags mit entsprechend hohem Personaleinsatz (Zweischicht-Betrieb durchgängig erforderlich)
Nachlässe sind zu hoch

→ **Entscheidung über eine Vereinheitlichung und Reduzierung der Öffnungszeiten im Hallenbad (10.00 bis 22.00 Uhr; Frühschwimmen von 08. bis 22.00 Uhr nur an zwei Werktagen) in Abhängigkeit von einer Optimierungsmöglichkeit der Schichtplanung.**

→ **Schließen der Lücken im Belegungsplan und möglichst durchgängige Nutzung durch Individualbesucher auf zwei Bahnen ermöglichen.**

→ **Eigene Kursangebote nach Optimierung der Schichtplanung.**

→ **Überarbeitung der Tarifstruktur und vor allem Abschaffung der Kurzschwimmer-Karte und moderate Anpassung der Eintrittstarife und Rabattierungen.**

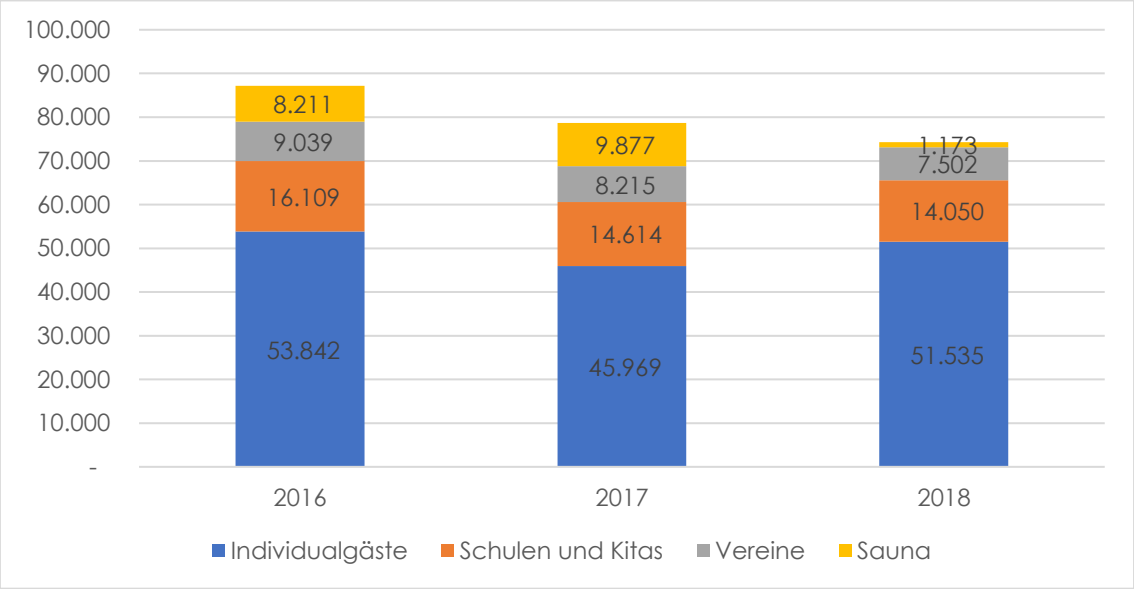
→ **Anpassung der Nutzungsentgelte für Schulen und Vereine.**

2.5. Betriebsorganisation und Kennzahlen

Grundsätzlich sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es im Geschäftsjahr 2019 zu einem personellen Wechsel in der Betriebsleitung kam. Mit diesem Wechsel war und ist ein umfangreicher Restrukturierungs- und Optimierungsprozess verbunden, der noch nicht abgeschlossen ist. Zudem wurde zum März 2018 die Sauna geschlossen, so dass dieses Besucherpotential wegfiel. Daher sind die Ergebnisse der vergangenen Jahre nur bedingt vergleichbar und auch nur bedingt aussagekräftig hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung des aquaferrum. Dennoch lassen sich einige Schlüsse aus deren Analyse ziehen, die die Entscheidung für oder gegen ein mögliches Entwicklungsszenario erleichtern.

2.5.1. Besucherzahlen

Abb.: *Besucherentwicklung 2016 bis 2018*



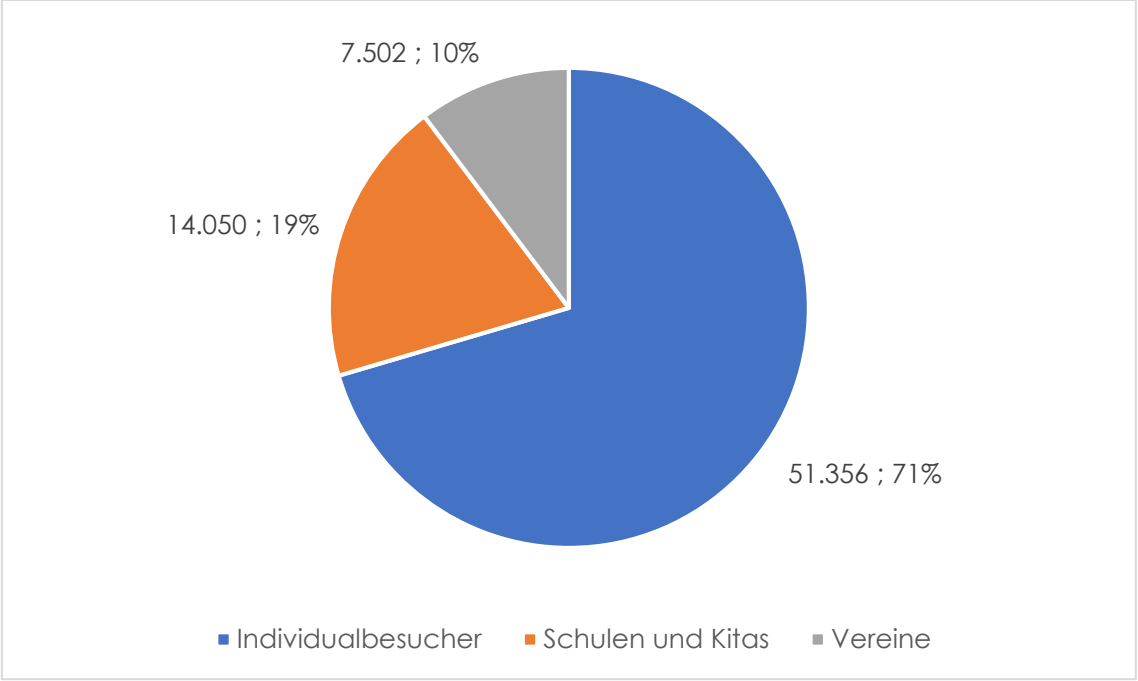
Bereit im Eröffnungsjahr 2014 wurde deutlich, dass das aquaferrum einen deutlich zu geringen Besucherzuspruch erfährt. Im ersten Betriebsjahr wurden ca. 40.000 Gäste registriert. Kalkuliert wurde mit rund 70.500 zahlenden Badbesuchern (ohne Saunagäste sowie organisierten Nutzergruppen wie Schulen, Kitas und Vereinen). Hallenbäder mit Sauna mit einer vergleichbaren Ausstattung und Größenordnung weisen durchschnittlich 140.000 bis 160.000 Besucher im Jahr auf. Von diesen Kennziffern war das aquaferrum von Anfang an weit entfernt, was ein deutlicher Beleg dafür ist, dass bereits der Standort an sich keine ausreichenden Besucherpotentiale erwarten lässt und dass die ursprünglichen Erwartungen zu optimistisch waren. Seit der Eröffnung ist es trotz vielfältiger Bemühungen nicht gelungen, die Besucherzahlen so entscheidend zu steigern, dass branchenübliche Vergleichswerte auch nur annähernd erreicht werden. Immerhin konnte im vergangenen Betriebsjahr 2019 das gesetzte Ziel von 76.200 Gesamtbesuchern deutlich übertroffen werden. Mit knapp 85.000 Gästen lag man trotz der im Vorjahr erfolgten Saunaschließung deutlich über dem Sollwert. 60.349 zahlende Gäste im vergangenen Jahr bedeuten

gegenüber dem Vorjahr 2018 ein Plus von 8.814 Hallenbadgästen. Dies entspricht einer prozentualen Steigerung von 17,1%.

Die Zahl der Saunagäste lag unter 10.000 per anno und entsprach damit auch den Erwartungen. Allerdings hätte man von Anfang an wissen müssen, dass diese Zahl zu niedrig ist, um auch nur die operativen Kosten zu erwirtschaften.

Die (zu) niedrigen Besucherzahlen sowohl im Hallenbad als auch in der Sauna bedingten, dass auch die Gastronomie nicht wirtschaftlich betrieben werden konnte und daher geschlossen werden musste. Hier sehen wir ohne eine relevante Steigerung sowohl der Besucherzahlen als auch der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer keine positive Prognose hinsichtlich einer Wiedereröffnung als realistisch an.

Abb.: *Besucherstruktur 2018*



Im Jahr 2018 besuchten rund 51.000 zahlende Individualgäste das aquaferrum, was einem Anteil von 71% an den Gesamtbesucherzahlen entspricht. 14.050 Besucher wurden durch den Schulsport und den Besuch von Kindertagesstätten generiert (= 19%), der Anteil des Vereinssports am Gesamtpotential betrug mit 7.502 etwas über 10%. Mit rund 73.000 Gästen liegen die Besucherzahlen nach wie vor deutlich unter den branchenüblichen Vergleichswerten (siehe Kap.2.5.3. Benchmarking).

→ **Die Besucherzahlen für das aquaferrum liegen deutlich unter dem branchenüblichen Wert, entsprechen aber den besonderen Standortbedingungen. Hier sehen wir auch bei einer Attraktivierung daher nur begrenzte Steigerungspotenziale. Jegliche Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung müssen daher auch auf eine Verbesserung der Haupt- und Nebenumsätze abzielen (z. B. Zusatzeinnahmen durch eigene Kurse oder Verpachtungen).**

2.5.2. Erlöse und Aufwendungen

Betrachtet man die Besucherentwicklung im aquaferrum, so ist trotz der erfreulichen Steigerung von 2018 auf 2019 zu konstatieren, dass die Besucherprognosen vor Eröffnung des aquaferrum deutlich zu optimistisch waren und die Besucherzahlen in der Sauna zwar den Prognosen entsprachen, aber für einen wirtschaftlichen Betrieb dieses Anlagenteils nicht auskömmlich waren, so dass man sich zur Schließung der Sauna entschlossen hat.

Ebenso waren die Gastronomieumsätze nicht auskömmlich, was nicht nur durch die zu geringen Besucherzahlen zu begründen ist, sondern auch durch das typische Besucherverhalten in einem Hallenbad mit einer durchschnittlicher Aufenthalts- und Angebotsqualität: diese führt zu einer verkürzten Aufenthaltsdauer (überwiegend weniger als zwei Stunden), die wiederum mit sich führt, dass kein Konsum in der Gastronomie erfolgt (dieser ist erst dann die Regel, wenn Gäste mindestens drei bis vier Stunden in einem Bad oder einer Saunalandschaft verweilen). Diese spezifischen Rahmenbedingungen gilt es im Auge zu behalten, wenn nachfolgend die Erlöse und Aufwendungen bewertet werden.

Tab.: *Erlöse und Aufwendungen 2018 (ohne direkte Zuweisungen für die Sauna)*

Erlöse aus Badbetrieb	
Individualbesucher	136.838 €
Schulen und Kitas	24.352 €
Kurse	14.868 €
Vereine	20.437 €
Gastronomie	1.412 €
Shop und Verleih	1.312 €
Sonstiges	1.779 €
Erlöse gesamt	**200.999 €**
Wareneinsatz Gastronomie	- 2.544 €
Wareneinsatz Shop	- €
Betrieblicher Rohertrag	**198.456 €**
Aufwendungen für Badbetrieb	
Wasser/Abwasser	- 55.709 €
Strom	- 26.873 €
Wärme	- 61.241 €
Betriebsmittel	- 23.683 €
Personalkosten	- 370.599 €
Versicherungen und Beiträge	- 9.663 €
Raumkosten	- 10.157 €
Wartung und Instandhaltung	- 132.717 €
Werbe- und Reisekosten	- 10.267 €
Sonstige betriebliche Kosten	- 199.428 €
Aufwendungen gesamt	**- 900.336 €**
EBITDA (Ergebnis operativ)	**- 701.881 €**

(Übertrag: EBITDA)	**- 701.881 €**
AfA	- 613.110 €
EBITA	**- 1.513.446 €**
Zinsen langfristig Aquaferrum	- 180.526 €
EBTA (Ergebnis unter Berücksichtigung der Kapitalkosten)	**- 1.693.972 €**

Zu vorangehender Tabelle ist anzumerken, dass im Betriebsjahr 2019 bereits Optimierungen etwa durch Anpassungen der Nutzungsentgelte für Schulen und Vereine erfolgten, die eine Ergebnisverbesserung bewirken sollen.

Zu den einzelnen Positionen sei angemerkt:

Erlöse Individualbesucher	Die erzielten Pro-Kopf-Umsätze sind deutlich zu gering. Ziele müssen sein eine Steigerung der Besucherzahlen, aber auch der erzielten Umsätze aus Eintrittsgeldern und Nebenumsätzen (z. B. Kursgebühren).
Nutzungsentgelte Schulen	2019 erfolgte bereits eine Anpassung der Nutzungsentgelte für Schulen und Kitas. Hier ist zu prüfen, ob die Anpassung ausreichend war oder ob ggf. eine erneute Anpassung erforderlich wird.
Kursgebühren	Die Kursgebühren sind aus unserer Sicht nach wie vor zu niedrig[10] und sollten angepasst werden.
Nutzungsentgelte Vereine	2019 erfolgte eine Anpassung der Nutzungsentgelte. Auch hier ist eine Überprüfung der Angemessenheit anzuraten.
Gastronomie	Mit dem Ausbau der Automatengastronomie sind hier geringfügige Steigerungspotentiale vorhanden.
Shop und Verleih	Hier sollte nur ein Minimalangebot als Service für den Gast vorgehalten werden.
Wareneinsatz Gastronomie	Diese Position wurde 2019 mit Reduzierung des gastronomischen Angebots optimiert.
Personalkosten	Die Personalkosten sind in Relation zu den Besucherzahlen und zu den erzielten Umsätzen deutlich zu hoch. Hier ist eine Optimierung durch eine Anpassung der Öffnungszeiten und Nutzungsfenster und durch eine daraus resultierende Optimierung der Schichtplanung erforderlich.

[10] Seitens der Betreiber wird auf die niedrigen Kursgebühren der Mitbewerber verwiesen. An diesen sollte man sich jedoch nicht orientieren, solange damit keine mindestens kostendeckenden Einnahmen generiert werden. Lieber verzichtet man auf Kurse, wenn diese unwirtschaftlich sind. Allerdings wird damit ggf. ein erhebliches Einnahmepotential verschenkt.

Wartung und Instandhaltung — Die Aufwendungen für Wartung und Instandhaltung waren 2018 deutlich zu hoch. Hier erfolgte 2019 bereits eine Anpassung. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang eine erneute Überprüfung der bestehenden Wartungsverträge und ggf. Einzelbeauftragung.

Werbekosten — Die Aufwendungen für Werbung sind aus unserer Sicht viel zu gering. Sie sollten signifikant erhöht werden, vor allem auch im Zusammenhang mit einer geplanten Attraktivitätssteigerung.

Sonstige Kosten — Die Beratungskosten im Jahr 2018 waren situationsbedingt sehr hoch. Zukünftige Aufwendungen in diesem Segment sollten ebenso kritisch überprüft werden wie bestehende Leasingverträge.

Um die eigenen Stärken und Schwächen im Angebotsprofil, in der Betreibung und der Vermarktung eines Bades besser erkennen zu können und damit auch die Position auf dem Markt definieren zu können, bedient man sich neben der Konkurrenzanalyse (siehe Kap. 3.1.) auch des Benchmarkings als Instrument. Ursprünglich stand Benchmarking für einen Vergleich mit den jeweiligen Marktführern, heute versteht man darunter auch einen Vergleich mit im Angebot ähnlich positionierten Bädern mit vergleichbarer Größe und vergleichbaren Besucherzahlen. Bei einem Vergleich des im aquaferrum erzielten Ergebnisses mit den von der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen (DGfdB) und der Arbeitsgemeinschaft Bäder im Verband kommunaler Unternehmen (VKU) für den gleichen Bädertypus ermittelten Durchschnittswerten wird vor allem deutlich, dass das aquaferrum weit unter den branchenüblichen Erlösen liegt. Dies ist den (zu) niedrigen Eintrittstarifen und vor allem den zu geringen Besucherzahlen geschuldet.

Tab.: *Benchmarking*

	DGfdB (2015)	**VKU (2015)**	**Aquaferrum (2017)**
Ø Besucher HB	nicht ausgewiesen	128.000	69.000
Ø davon Sauna	nicht ausgewiesen	13.000	10.000
Ø Besucher GESAMT	**161.000**	**141.000**	**79.000**
Ø Umsatzerlöse	824.000 €	509.000 €	386.000 €**
Ø Erlös pro Besuch	5,11 €	3,60 €	4,88 €***
Ø Aufwendungen*	- 1.381.000 €	- 1.256.000 €	- 1.176.000 €
Ø Aufwendungen pro Besuch*	- 8,58 €	- 8,90 €	- 14,88 €
Ø Unterdeckung	- 557.000 €	- 747.000	- 790.000 €
Ø Unterdeckung pro Besuch*	- 3,46 €	- 5,30 €	- 10,00 €

* = ohne Kapitalkosten
** = nur Umsatzerlöse Aquaferrum (inkl. Sauna und Gastronomie), ohne Nebengeschäfte WiBeF
*** = noch mit Anteil Saunabesuchern, daher seit 2018 niedriger

Betrachtet man die branchenüblichen Durchschnittswerte in Relation zu den im aquaferrum erzielten Ergebnissen, so wird ganz klar erkennbar, dass das eigentliche Problem des Friesoyther Betriebs die zu niedrigen Besucherzahlen sind, die zu einer überdurchschnittlichen Unterdeckung und einer entsprechend hohen Subventionierung des einzelnen Besuchs führen.

Zusammenfassend lassen sich die Erlös- und die Aufwandseite wie folgt bewerten:

- Die Umsatzzahlen für das Hallenbad sind deutlich zu niedrig, auch wenn diese vor allem im Jahr 2019 stetig zunahmen.

- Der Gesamtumsatz deckt aktuell nicht einmal die Personalkosten.

- Insgesamt bewegen sich die Betriebskosten jedoch in einem akzeptablen Bereich, es sind ggf. nur geringfügige Kostensenkungen durch Vertragsverhandlungen mit Dienstleistern und eine Optimierung des Personaleinsatzes zu erreichen.

- Die Belastung aus den Investitionen ist mit 230.000 € per anno bereits hoch, eine Refinanzierung der Investitionen ist auch bei einer weiterhin positiven Betriebsprognose nicht erkennbar. Dies hat deutliche Auswirkungen auf die Bewertung von Nachinvestitionen, egal in welchem Bereich sie stattfinden werden.

In den meisten Bäderbetrieben konzentriert sich die Kennzahlenanalyse auf eine regelmäßige Betrachtung und Auswertung der Besucherzahlen. Dabei sind die Besucherzahlen nur ein Parameter für den Erfolg, und oft auch nicht der ausschlaggebende Faktor. Regelmäßig betrachtet werden sollten zum Beispiel:

- Art und Umfang der verkauften Tickets,
- Drehkreuzbewegungen,
- Energie- und Wasserverbräuche,
- Personaleinsatz und Krankenstand,
- Art und Umfang der internen Verrechnungen,
- Profitcenterbetrachtung der Nebenangebote (im Falle des aquaferrum vor allem Kurse, Shop)

Diese Kennzahlenanalysen sollten regelmäßig erfolgen und vor allem auch zum Anlass für entsprechende Korrekturmaßnahmen genommen werden (die Erkenntnis eines Fehlers oder Problems bedeutet noch lange nicht, dass dieser/dieses auch behoben wurde). Basis der Bewertungen ist ein Abgleich mit dem Wirtschaftsplan. Dieser muss zu einem echten Instrument der strategischen Unternehmensentwicklung gemacht, ebenso muss eine regelmäßige Auswertung der Kennziffern erfolgen.

→ **Eine spürbare Umsatzsteigerung wird in erster Linie durch eine Steigerung der Zahl der Besucher möglich sein. Dementsprechend sollte hier ein Schwerpunkt in der Werbung für das aquaferrum gesetzt werden.**

→ **Das Thema Kurse weist das Potential auf, zu einem wirksamen Profitcenter entwickelt zu werden.**

2.5.3. Betriebliche Optimierungsmöglichkeiten

Eine Betriebsoptimierung ist nicht Gegenstand des Untersuchungsauftrags. Daher seien nachfolgend nur zwei Aspekte herausgegriffen, die wir auch für die Diskussion um eine zukünftige Positionierung des aquaferrum für relevant erachten:

Personaleinsatz:

- Durch das Außenbecken sind durchgängig zwei Aufsichtskräfte bei öffentlichem Badebetrieb erforderlich, sonst nur eine. Daher sollte bei Sondernutzungen wie dem Frühschwimmen nur das Innenbecken geöffnet werden, um in dieser Zeit eine Aufsichtskraft einzusparen.

- Alle MitarbeiterInnen sollten in Erster Hilfe geschult werden, nach Möglichkeit mindestens das Rettungsabzeichen Bronze oder eine vergleichbare Qualifikation nachweisen können und mit der „Rettungskette" vor Ort (Alarmplan, Zufahrten Rettungswagen etc.) vertraut gemacht werden, um einen flexiblen Personaleinsatz etwa für Pausenvertretungen der Becken- und Wasseraufsichten zu ermöglichen (diese Maßnahme ist bereits in der Umsetzungsphase).

- Am Samstag ist aufgrund der Öffnungszeiten grundsätzlich ein Einschicht-Betrieb möglich; sonntags hingegen ist aufgrund des zehnstündigen öffentliche Badebetriebs und der damit verbundenen Vor- und Nachbereitungszeit ein Zweischichtbetrieb erforderlich. Hier sollte man entweder die Öffnungszeiten um eine Stunde reduzieren (= Einschicht-Betrieb) oder die Öffnungszeiten publikumswirksam erweitern, da ohnehin Personal vorhanden ist. Allerdings ist es nicht erforderlich, dass am Sonntag trotz späterer Öffnungszeiten eine Fachkraft bereits ab 5.30 Uhr anwesend ist. An Sonn- und Feiertagen erfolgt keine Grundreinigung, nur eine Unterhaltsreinigung. Hier können unnötige Sonntagszuschläge vermieden werden.

- Die derzeitigen Überlappungen von Schichten sind aus betrieblichen Gründen nicht immer nachvollziehbar. Daher sollte die Dienstplangestaltung optimiert werden.

- Im aquaferrum erfolgt noch ein hoher Personaleinsatz bei der Reinigung; es ist (fast) durchgängig eine Tagesreinigung anwesend, was aufgrund der geringen Besucherfrequenz nicht an allen Tagen erforderlich ist. Auch hier sind Optimierungsmöglichkeiten erkennbar (der Reinigungsplan wird derzeit bereits aktualisiert).

- Aufbau- und Ablauforganisation sollten im aquaferrum hinsichtlich einer möglichst gerichtsfesten Organisation überprüft werden (Betriebshandbücher und Dienstanweisungen, Betriebstagebücher, interne Kommunikation und Dokumentationspflicht, Schulungen und Einweisungen etc.).

Marketing

- Es ist kein grundlegendes Marketingkonzept mit Festlegungen zum Marketingmix, zu den Vertriebskanälen, zu Corporate Design und Corporate Communication etc. vorhanden.

- Es gibt zudem keine Jahresplanung der Marketingaktivitäten, die mit einer Budgetierung unterlegt ist.
- Der Marketing-Etat deutlich zu gering (ab 2019: 20.000 €), eine Anpassung in Abhängigkeit vom Entwicklungsszenario für das aquaferrum ist zwingend erforderlich.
- Die vorhandene Website ist grundsätzlich attraktiv, jedoch an einigen Stellen überarbeitungsbedürftig (inhaltliche Gewichtung, zu wenig Informationen).
- Das externe Leitsystem ist lückenhaft und durch Außenwerbung zu ergänzen.
- Das unter der neuen Betriebsleitung aufgestellte Veranstaltungs- und Animationskonzept ist sehr gut, jedoch noch erweiterungsfähig.

→ **Wir empfehlen die Einführung bzw. Erweiterung entsprechender Kontrollinstrumente im aquaferrum (z. B. System Tasko).**

→ **Hinsichtlich des Personaleinsatzes ist eine Einschätzung möglicher Optimierungspotentiale erst in Abhängigkeit von der Entscheidung über die zukünftige Gestaltung des Angebots und der Gesamtausrichtung des aquaferrum möglich. In jedem Falle sollte eine Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze vorrangiges Ziel vor einer Reduzierung des Personalbestands sein.**

→ **Erforderlich sind auch das Erstellen eines Marketingkonzepts und Erhöhung des Budgets; die Marketingverantwortung sollte beim Betriebsleiter liegen.**

→ **Das externe Leitsystem und die Website sollten überarbeitet werden.**

→ **Das Animations- und das hauseigene Kursprogramm sollte weiter ausgebaut werden.**

2.6. Zwischenfazit zur Situationsanalyse: Bewertung der Ausgangssituation und Optimierungspotentiale im Status quo

Nachfolgend seien noch einmal die wesentlichen Erkenntnisse aus der Analyse des derzeitigen Angebots und des Betriebskonzepts zusammengefasst:

Tab.: *Stärken und Schwächen Angebotsprofil*

Stärken Angebotsprofil
Modernes, gepflegtes Hallenbad mit hochwertiger Ausstattung
Sportbecken mit Hubboden ausgestattet (Multifunktionalität)
Ganzjähriges Außenbecken als Alleinstellungsmerkmal
Gute Animations- und Kursangebote (Ausbaupotential)
Schwächen Angebotsprofil
Fehlende Aufenthaltsflächen im Bad
Gastronomie geschlossen
Bei Parallelnutzung Sportbecken mit Kursen eingeschränkte Möglichkeiten für Bahnenschwimmer
Fehlendes separates Kursbecken
Planschbecken für Kinder wenig attraktiv
Fehlende Attraktionen für Kinder und Jugendliche
Sauna geschlossen: Gebäudeteil bringt aktuell keine Amortisation der Investition und keinen Nutzen für die Badegäste und die WiBeF GmbH

Tab.: *Stärken und Schwächen Betriebskonzept*

Stärken im Betrieb
umfassendes Controlling
neue Betriebsleitung
kompakte Anlage, kurze Wege
Corporate Design im Ansatz vorhanden
Schwächen im Betrieb
Optimierungsbedarf hinsichtlich Öffnungszeiten und Nutzungsfenstern
Eintrittstarife zu niedrig
Personaleinsatzplanung ist zu optimieren

Vermischung von Aufgaben der kommunalen Daseinsvorsorge und nachfrageorientierter Gestaltung des Betriebs erschwert wirtschaftliche Ausrichtung
kein Marketingkonzept und keine darauf aufbauende Jahresplanung vorhanden
Marketingbudget deutlich zu gering
kaum Marketingaktivitäten, Website wenig informativ und zu wenig bildlastig

Für die Erlös- und die Kostenseite sehen wir eine Reihe von Optimierungspotentialen:

Erlöse

- Primär muss dies über eine Steigerung der Besucherzahlen erfolgen, da eine Erhöhung der Eintrittstarife nur begrenzt möglich ist.
- Durch die Abschaffung des Frühschwimmer- und Kurzzeittarifs und Überprüfung der Rabattstaffeln soll der Umsatz ebenfalls gesteigert werden.
- Die Nutzungsentgelte sollten ebenfalls hinsichtlich einer erneuten Erhöhung geprüft werden.
- Durch verstärkte Marketingaktivitäten soll ebenfalls eine Steigerung der Besucherzahlen erreicht werden.
- Ein wichtiges Instrument ist auch die Erweiterung des Kursangebots für die Besucher des aquaferrum und zusätzliche Animationsprogramme (Seniorenschwimmen, Kinder-Spielnachmittag, Geburtstagsbetreuung etc.).

Kosten

- Es sollte eine generelle Überprüfung des Personaleinsatzes erfolgen, ggf. ist eine Anpassung der Öffnungszeiten erforderlich, um den Schichtbetrieb zu optimieren.
- Der Wartungs- und Reparaturaufwand im Jahr 2018 war überdurchschnittlich hoch. Sofern dies nicht alleine durch die Beseitigung von Baumängeln begründet war, sollte eine Überprüfung der Wartungsverträge erfolgen.
- Die sonstigen Kosten sind ebenfalls vergleichsweise hoch. Hier sollte überprüfte werden, ob bestehende Leasing- und Lieferverträge angepasst oder gekündigt werden können.
- Die Nutzungsfenster für den öffentlichen Badebetrieb sollten vereinheitlicht und optimiert werden, Lücken in der Belegung durch Schulen, Kitas und Vereine möglichst geschlossen werden.

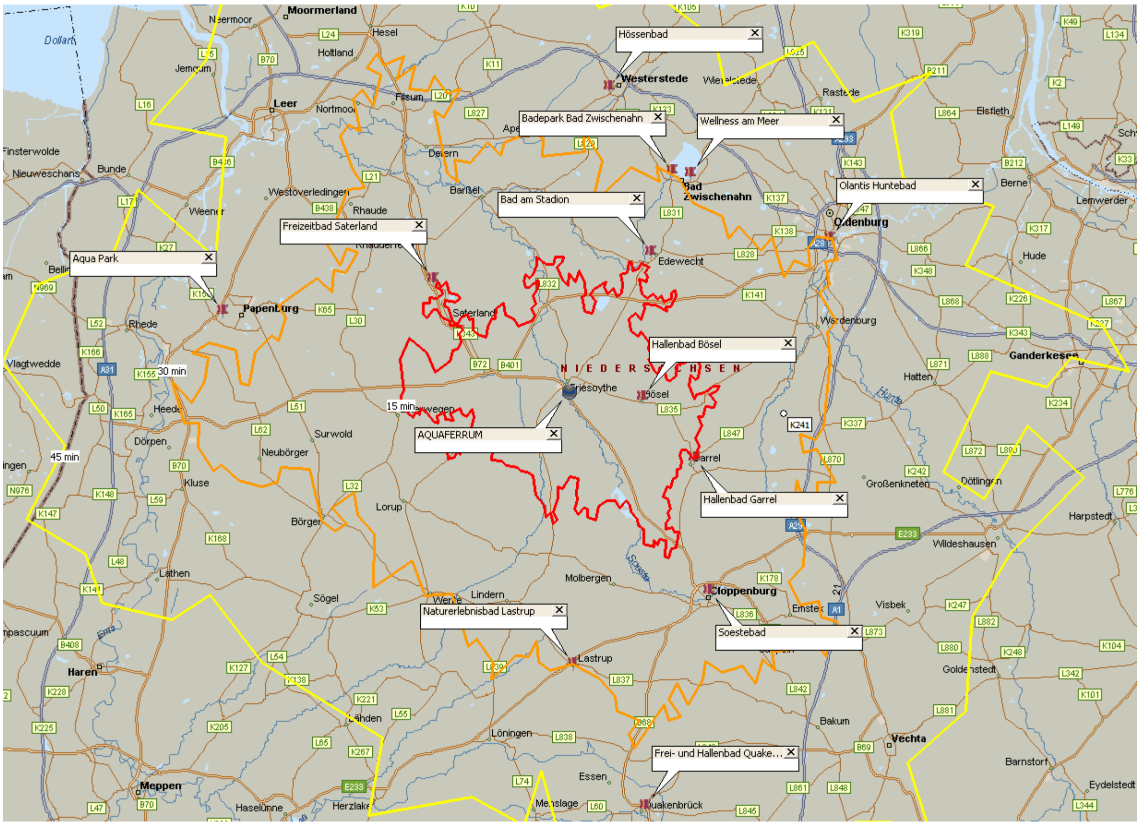
Erst mit Umsetzung diese Maßnahmen soll in einem darauffolgenden Schritt eine Entscheidung über Neuinvestitionen getroffen werden, da diese die Kapitalkosten und damit das Betriebsrisiko erhöhen. Ziel ist es, mit den Investitionsmaßnahmen das Betriebsergebnis zu verbessern und nicht zu „verschlimmbessern“, weil die Folgekosten aus einer Erhöhung der Kapitalkosten und des betrieblichen Mehraufwands falsch eingeschätzt wurden.

3. NACHFRAGEPOTENTIAL

3.1. Bewertung der Konkurrenzsituation

Das aquaferrum ist in seiner konzeptionellen Ausrichtung in erster Linie eine Anlage, die sich an ein lokales Publikum richtet. Auch in der Region um Friesoythe wurde an mehreren Standorten sowohl Hallenbäder als auch Erlebnisbäder errichtet, die nicht mehr nur lokale Einzugsbereiche aufweisen, sondern jeweils in die Region ausstrahlen, was zu einer entsprechenden Überschneidung der Einzugsgebiete führt.

Abb.: *Standorte der wichtigsten Mitbewerber für das aquaferrum in Friesoythe*



Da es sich beim Hallenbad im aquaferrum in erster Linie um ein Angebot handelt, dass der kommunalen Daseinsvorsorge dient und ein entsprechend lokal begrenztes Einzugsgebiet aufweist, ist der Konkurrenzdruck in diesem Bereich eher gering. Allerdings sind in unmittelbarer Anbindung an das engste Einzugsgebiet mit einer Anfahrtszeit von 15 Minuten bereits drei Mitbewerber vorhanden, das Hallenbad in Bösel, das Hallenbad in Garrel und das Bad am Stadion in Edewecht, die jedoch Einrichtungen der kommunalen Daseinsvorsorge darstellen. Deutlich stärker ist der Konkurrenzdruck, wenn es darum geht, neben den Sportschwimmern auch ein Familienpublikum anzulocken und das Besucherpotential in der Sauna zu erweitern. Hier sind große Freizeitbäder wie das OLantis in Oldenburg trotz der deutlich größeren Anfahrtsdistanz als Wettbewerber als sehr stark einzuschätzen. Jedoch werden diese Freizeitbäder von den Gästen aus einem weiteren

Einzugsgebiet nicht in der gleichen Häufigkeit und Regelmäßigkeit besucht wie sie dies bei ihren örtlichen Hallenbädern tun.

Tab.: *Relevante größere Wettbewerber für das aquaferrum*

	Soestebad Cloppenburg	Bad am Stadion Edewecht	Naturerlebnisbad Lastrup	Freizeitbad Saterland	Badepark Bad Zwischenahn	Wellness am Meer Bad Zwischenahn	Olantis Huntebad Oldenburg	Frei- und Hallenbad Quakenbrück	Hössenbad Westerstede	Aqua Park Papenburg	Häufigkeit
Sportbecken innen	**25m**	**x**		**25m**			**25m**	**25m**	**25m**	**25m**	**7**
Sportbecken außen	**25m**	**25m**	**50m**		**25m**			**50m**	**50m**	**50m**	**7**
Thermalbecken innen											**0**
Thermalbecken außen											**0**
Solebecken außen						**x**					**1**
Solebecken innen											**0**
Kinderbereich innen	**x**	**x**		**x**			**x**		**x**	**x**	**6**
Kinderbereich außen			**x**		**x**		**x**	**x**	**x**		**5**
Lehrschwimmbecken	**x**	**x**					**x**				**3**
Nichtschwimmerbecken innen											**0**
Nichtschwimmerbecken außen		**x**						**x**	**x**		**3**
Attraktionsbecken innen	**x**		**x**			**x**	**x**	**x**			**5**
Attraktionsbecken außen	**x**						**x**				**2**
Rutschen	**95m**	**x**		**57m**	**80m**		**80m**	**92m**		**50m**	**7**
Sprungturm	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**		**x**	**x**	**x**	**x**	**9**
Saunalandschaft innen	**x**	**x**				**x**	**x**				**4**
Saunalandschaft außen							**x**				**1**
Solarien											**0**
Liegewiese	**x**	**x**	**x**	**x**	**x**		**x**	**x**	**x**	**x**	**9**
Gastronomie		**x**	**x**	**x**	**x**		**x**		**x**		**6**
Ruhebereiche	**x**	**x**				**x**	**x**				**4**
Whirlpool						**x**					**1**
Massagen						**x**	**x**				**2**
Kursangebote	**x**	**x**	**x**			**x**	**x**	**x**	**x**		**7**
Fitness						**x**					**1**
Strömungskanal							**x**				**1**
Wasserattraktionen integriert	**x**	**x**			**x**	**x**	**x**			**x**	**6**
Physiotherapie o. Ä.										**x**	**1**
sonstige Sportangebote		**x**			**x**	**x**	**x**		**x**		**5**
Wellenbecken						**x**					**1**

Auffallend ist, dass in der Region gesundheitsorientierte Bäder (Kur- und Thermalbäder) keine Rolle spielen, auch die Kombination eines Bades mit einem Fitness-Studio stellt eine Ausnahme dar. Die meisten Wettbewerber bewegen sich hinsichtlich ihrer Ausstattung und Attraktivität in einer Liga mit dem aquaferrum (mit Ausnahme der großen Erlebnisbäder); jedoch sind Rutschen und Sprunganlagen in der Region weit verbreitet. Saunaangebote in Kombination mit öffentlichen Bädern sind hier eher die Ausnahme als die Regel.

Als Erkenntnis aus der Konkurrenzbetrachtung ist festzustellen: Die Menge der miteinander im Wettbewerb stehenden Bäder macht den Betrieb des aquaferrum in Friesoythe aufgrund des differenzierten Angebots der konkurrierenden Anlagen und der sich stark überschneidenden Einzugsgebiete generell nicht einfach, zumal die Region durch eine geringe Einwohnerdichte und eine unterdurchschnittliche Kaufkraft geprägt ist.

→ **Der Blick auf die existierenden Angebote rund um Friesoythe zeigt, dass es für die wichtigsten Gästewünsche – Sport, Freizeit sowie Gesundheit und Wellness – ein vielfältiges Badeangebot gibt. Die Abweichungen in der Angebotspalette der einzelnen Anlagen liegen vor allem in deren unterschiedlichen Typus und Größe begründet. In der Gesamtheit werden die Bedarfe der Region jedoch gedeckt. Daher ist die Konzentration auf eine möglichst optimale Erschließung der Besucherpotentiale aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet (=Stadtgebiet und Nachbargemeinden) für das aquaferrum in Friesoythe sinnvoll.**

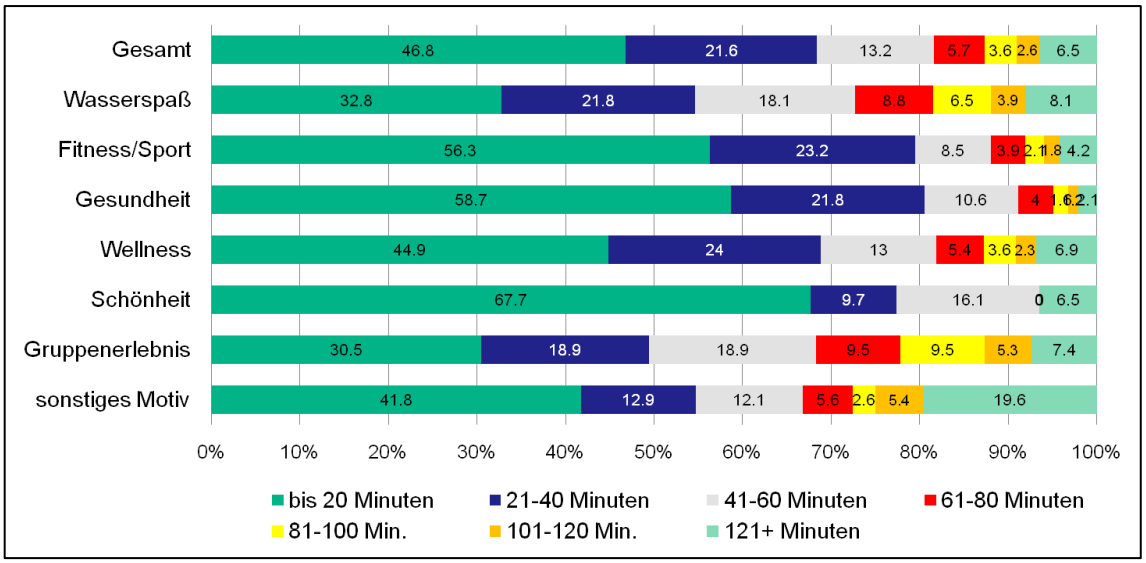
→ **Es gilt in diesem Zusammenhang, eine Grundsatzentscheidung zu treffen: Entweder das aquaferrum konzentriert sich auf den engsten lokalen Bedarf und wird zu einer Einrichtung der kommunalen Daseinsvorsorge rückgebaut oder es wird erweitert, um auch eine entsprechende Ausweitung des Einzugsgebiets zu erfahren, was aufgrund der Konkurrenzsituation aber auch mit einem erhöhten Risiko und auch mit einem entsprechend höheren Investitionsaufwand verbunden ist.**

3.2. Einzugsgebiet und Besucherpotential

Bei der Analyse des theoretischen Einzugsgebietes und des damit verbundenen Besucherpotentials ist zu beachten, dass in der Regel erhebliche Schnittmengen mit den Einzugsgebieten konkurrierender Anlagen auftreten (siehe Konkurrenzanalyse in Kap. 3.1.). Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich große Erlebnis- oder Freizeitbäder beziehungsweise Thermen im Umfeld des untersuchten Standorts befinden, welche Einzugsgebiete von bis zu 45 Minuten Fahrtzeit aufweisen. Für den Besuch von attraktiven Thermen und Freizeitbädern (wie das OLantis in Oldenburg) akzeptieren die Nutzer üblicherweise Fahrzeiten in dieser Größenordnung, jedoch in den letzten Jahren mit rückläufiger Tendenz, was sicher auch auf die zunehmende Angebotsdichte in unmittelbarer Wohnortnähe zurückzuführen ist. Da der weitaus überwiegende Teil der Besucher von Freizeitanlagen auch bei einer sehr guten ÖPNV-Anbindung mit dem eigenen PKW anreist, ist die Erreichbarkeit für den straßengebundenen Individualverkehr ausschlaggebend für die Größe des Einzugsgebiets. Maßgeblich ist dabei nicht die Länge der Strecke, sondern die notwendige Fahrzeit. Deshalb kann sich aufgrund der jeweils individuell unterschiedlichen Situationen vor Ort die geografische Größe des Einzugsgebiets sehr unterschiedlich darstellen.

So nimmt knapp die Hälfte der Badegäste eine Anfahrtsdistanz von maximal 20 Minuten für einen Badbesuch auf sich.

Abbildung: Besuchsmotivation und akzeptierte Anfahrtszeiten



Quelle: Institut für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur, 2007

Für die Ermittlung des Besucherpotentials im aquaferrum ist für uns vor allem das engere Einzugsgebiet mit einer Anfahrtsdistanz von max. 30 Minuten relevant. Im Kap. 2.1. „Makrostandort" wurde bereits darauf hingewiesen, dass der Erfolg eines Bäderbetriebs von allgemeinen, nur schwer oder auch gar nicht zu beeinflussenden Rahmenbedingungen abhängig ist. Dies gilt umso mehr, als sich zum Besuch eines Bades heute eine immer größer werdende Vielfalt an Freizeitalternativen anbietet und das Besucherverhalten auch immer volatiler wird (dies zeigt sich zum Beispiel an der tendenziell geringer gewordenen Verknüpfung von sportlichen Aktivitäten mit einer Zugehörigkeit zu einem Verein).

Für die Festlegung der wesentlichen Parameter eines Bäderbetriebes ist es daher sinnvoll, auch einige gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen.

Demographische Entwicklungen als Basis relevanter Nachfrageentwicklungen

Bis 2035 wird vor allem die Altersgruppe der Senioren ab 65 Jahren einen immer größeren Anteil an der Gesamtbevölkerung haben. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen bis zu einem Alter von 18 Jahren wird nach den Prognosen nur geringfügig steigen, was sich aber innerhalb der üblichen Schwankungsbreiten demographischer Prognosen bewegt. Die Zahl der Erwachsenen zwischen 19 und 45 Jahren wird konstant bleiben bzw. sehr geringfügig abnehmen, die „Middle Ager" von 46 bis 64 Jahren werden hingegen deutliche Verluste hinnehmen.

Um auch ein älteres Publikum anzusprechen, sollte darauf geachtet werden, dass man im aquaferrum auf die spezifischen Bedürfnisse der Senioren Rücksicht nimmt (barrierefreier Zugang zu den Becken etc.).

Der Lebensstil der Senioren wird in Zukunft von den Erfahrungen eines aktiv gestalteten Berufslebens geprägt sein. Beim Eintritt ins Rentenalter suchen schon heute immer mehr Menschen nach neuen Herausforderungen. Der Fokus ihres neuen Interesses liegt neben der Bildung auf körperlicher Fitness und Sport. Allerdings sinkt mit zunehmendem Alter auch der Anteil an der jeweiligen Altersgruppe, die grundsätzlich als Badbesucher in Frage kommen. Die Ursachen hierfür sind primär in zwei Faktoren zu sehen:

- Vor allem weibliche Badegäste zeigen sich ab einem bestimmten Alter ungern im Badeanzug, vor allem dann, wenn das Alter der Gäste in dem Bad sehr heterogen ist. Dieses Problem ist weniger ausgeprägt, wenn das Bad überwiegend von Senioren besucht wird. Dies ist auch einer der Gründe, warum Senioren gerne von Montag bis Freitag vormittags in öffentliche Bäder gehen, da zu dieser Zeit im nichtorganisierten Badebetrieb außerhalb der Ferienzeiten vorwiegend ältere, nicht mehr berufstätige Menschen Zeit haben, ein Bad zu besuchen. Vor allem dann, wenn in dieser Zeit z. B. ein kostenloses oder günstiges Wassergymnastikangebot erfolgt, kann man sehr erfolgreich eine Schwachlastzeit mit dieser Zielgruppe auslasten. Dies ist auch eine Option für das aquaferrum.

- Mit zunehmendem Alter wächst die Angst, sich bei einem Badebesuch zu verletzen (Rutschgefahr) oder aber sich nicht zurechtzufinden (nachlassende Wahrnehmung der Umgebung, Probleme im Umgang mit modernen Schließ- und Zutrittssysteme). Hier kommt es darauf an, die entsprechenden Details (z. B. Gestaltung des internen Leitsystems im Umkleidebereich etc.) im aquaferrum aus der Sicht dieser Zielgruppe hinsichtlich eines Optimierungsbedarfs zu überprüfen. Insgesamt bietet das Bad aber aufgrund seiner kompakten Angebotsstruktur eine einfache Orientierungsmöglichkeit.

Für die (Angebots-)Gestaltung im aquaferrum bedeutet dies auch, dass eine durchgängig seniorengerechte Gestaltung der Anlage deren Akzeptanz in dieser treuen und zahlungskräftigen Zielgruppe sichern kann. Dabei sollte sehr subtil vorgegangen werden, denn die Senioren wollen nicht mit dem Thema Behinderung und nachlassende Beweglichkeit konfrontiert werden. Die Ansatzpunkte sind dabei vielschichtig und detailträchtig. So reicht das Spektrum vom Leitsystem (Farbkonzept, klare Kontraste, räumliche Anordnung der Schilder) über die Anbringung von Haltegriffen (auch an kleinen, einzelnen

Stufen) und die großzügige Dimensionierung von Umkleidekabinen (mit besseren Sitzmöglichkeiten als den üblichen schmalen Sitzbänken) bis hin zu einer ausreichend hellen Beleuchtung. Neben diesen baulich-gestalterischen Aspekten kommt einer entsprechenden Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den speziellen Bedürfnissen und Handicaps der Senioren eine ebenso große Bedeutung zu.

Grundlegende Entwicklungen in der Bäderlandschaft

Neben den demographischen Aspekten ist auch der Wandel der Bäder- und Wellnesslandschaft in den vergangenen Jahren zu berücksichtigen. So haben im Bereich des sportorientierten Schwimmens die letzten Jahre keine wesentliche Änderung in der Nachfrage gebracht. Nach wie vor stellen die regelmäßigen Nutzer von Sportschwimmbecken (so genannte „Bahnenschwimmer") nur einen sehr kleinen Teil der Gäste von öffentlichen Bädern. Nur rund sechs bis acht Prozent der deutschen Bevölkerung betreiben regelmäßiges sportliches Schwimmen, aber über 50 Prozent geben an, mindestens einmal im Monat ein öffentliches Bad zu besuchen. Das Gros dieser Gäste sucht hierfür jedoch vorwiegend Freizeitbäder und Thermen auf und nutzt die Beckenlandschaft eher passiv – bevorzugt also Becken mit höheren Wassertemperaturen und integrierten Attraktionen wie Luftperlbänken oder Massagedüsen.

Sport und Freizeit allgemein

Viele Betreiber öffentlicher Bäder unterschätzen die Konkurrenz durch andere Freizeiteinrichtungen. Die Zahl und Vielfalt der Freizeitangebote haben in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Gleichzeitig ist zu konstatieren, dass der Freizeitmarkt einen immer schnelleren Wechsel von Trends und Themen erlebt, sodass die einzige Konstante dieses Marktes der Wandel ist. Dabei ist eine stetige Kommerzialisierung und Professionalisierung der Angebote zu erkennen – ein Trend, dem auch die Vereine z. B. durch umfassende Kursangebote folgen.

Der damit einhergehende, häufige Wechsel der sportlichen Aktivitäten macht es für öffentliche Bäder zunehmend schwerer, sich einen Gästestamm aufzubauen, der über den kleinen Teil der begeisterten Sportschwimmer und der „Frühschwimmer" hinausgeht.

Ein weiterer Trend ist das Bedürfnis nach emotionalen Erlebnissen in der Freizeitgestaltung und die Tendenz zur Bündelung der Angebote in Richtung Centercharakter. Kleinere Bäder wie das aquaferrum tun sich besonders schwer, sich dem Wettbewerb der „Großen" zu stellen.

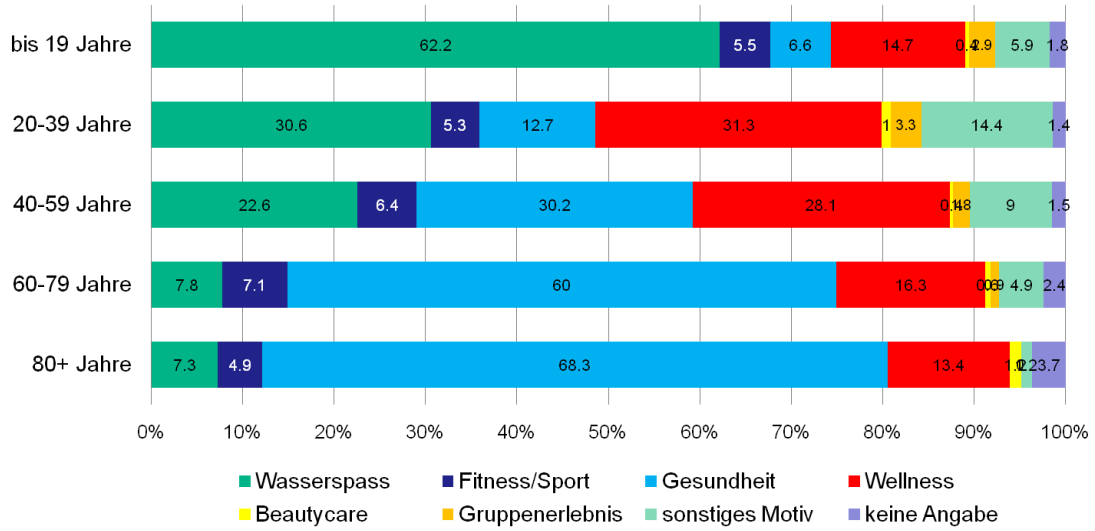
Grundlegende Entwicklungen in der deutschen Gesundheits- und Wellnesslandschaft

Eine Entwicklungschance für das aquaferrum besteht in dem wachsenden Trend der deutschen Bevölkerung, Eigeninitiative für die Gesundheitsvorsorge zu betreiben. Dies betrifft vor allem die Option auf eine Ausweitung der Kursangebote und ggf. die Errichtung eines eigenen Kurs- und Lehrschwimmbeckens.

Die nachfolgende Tabelle zeigt, wie die Aspekte Gesundheit und Wellness mit zunehmendem Alter als Impuls für einen Badbesuch immer wichtiger werden. Ab 40 Jahren ist dies für die Hälfte der Gäste die entscheidende Motivation, ab 60 Jahren bereits für mehr als drei Viertel der Besucher von Bädern. Berücksichtigt man noch die weiter oben aufgezeigte demographische Entwicklung, dann ist klar, dass die Aspekte Gesundheit und Wellness nicht nur den generellen Bädermarkt zu einem Gutteil bestimmen werden, denn

in ähnlicher Weise gilt diese Differenzierung nach Altersgruppen auch für das aquaferrum.

Tab.: *Unterschiedliche Erwartungen bei einem Badbesuch*



© Institut für Tourismus- und Freizeitforschung der HTW Chur 2007

Ein neuer Trend im Wellnessmarkt ist die Errichtung sogenannter „Textil-Wellness"-Anlagen. Diese sind von der Ausstattung im Grunde konventionellen Saunalandschaften vergleichbar, besitzen also Schwitzkabinen und Dampfbäder, die jedoch mit Badekleidung genutzt werden dürfen. Die Nachfrage nach solchen Textil-Wellness-Angeboten kommt nicht nur von der älteren Bevölkerung, sondern zunehmend auch von jüngeren Erwachsenen (im Alter von 18 bis 35) Jahren, die aus kulturellen oder religiösen Gründen oder (im Falle junger Frauen) einfach deshalb, weil sie sich nicht nackt den Blicken anderer Gäste (in der Regel ältere Männer) aussetzen wollen, eine Textil-Wellness-Anlage bevorzugen.

→ **Das aquaferrum sollte dahingehend geprüft werden, ob sie in ihrem Angebot, in der Werbung und in den Abläufen für den Gast in ausreichender Weise auf ein älteres Publikum eingestellt ist und ob ihre Gestaltung entsprechend seniorengerecht ist.**

→ **Das Profil dem aquaferrum sollte ggf. durch die Errichtung eines separaten Kurs- und Lehrschwimmbeckens noch stärker in Richtung Gesundheit und Prävention ausgerichtet werden.**

→ **Das Thema Textil-Wellness könnte für das aquaferrum die Erschließung einer neuen Zielgruppe bedeuten. Damit hätte man im Vergleich zu den Mitbewerbern auch ein Angebot mit Alleinstellungscharakter. In der Umsetzung bedeutet dies, dass man die bisherige Saunalandschaft in einen Ruhebereich für die Badegäste umwandelt und das Dampfbad sowie eine Saunakabine im Innenbereich als „Wärmeoase" reaktiviert.**

3.2.1. Lokales und regionales Besucherpotential

Freizeitorientierte Bäder und bedienen, je nach Größe und Ausstattungsqualität, einen regionalen bis überregionalen Markt. Hierin unterscheiden sie sich von Sporthallenbädern. Das aquaferrum in Friesoythe bewegt sich hinsichtlich seiner Angebotsstruktur genau zwischen diesen beiden Bädertypen.

Aufgrund der Tatsache, dass viele Schwimmer regelmäßig „ihre" Anlage besuchen wollen, bevorzugen diese in der Regel wohnortnahe, öffentliche Bäder. Klassische Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge, also vor allem Sporthallenbäder, werden von dieser Klientel bevorzugt besucht, da an einen Badbesuch wenig Ansprüche gestellt werden, aber auch eine höhere Preissensibilität vorhanden ist.

Besucher von freizeitorientierten Bädern haben andere Erwartungen, sind aber auch bereit, für die Erfüllung ihrer Ansprüche mehr zu zahlen und während ihres in der Regel deutlich längeren Aufenthalts auch zusätzliche Umsätze etwa in der Gastronomie, im Shop oder für Massagen etc. zu tätigen.

Der Markt für Schwimmbäder ist generell zu differenzieren in den

Primärmarkt: Dieser Markt umfasst die Besucher, die im Rahmen eines (Tages-) Ausflugs das Bad besuchen, also innerhalb der Stadt Friesoythe bzw. der Region wohnen, die das primäre Einzugsgebiet der einzelnen Anlagen ausmachen.

Sekundärmarkt: Dieser Markt rekrutiert sich aus Reisenden, die sich in der Stadt Friesoythe und der Region als Übernachtungsgäste aufhalten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf Reisenden mit touristischem Hintergrund, welche während ihres Aufenthaltes ein Bad besuchen. Dies findet in der Regel jedoch erst bei einer Aufenthaltsdauer von über 4,5 Tagen statt, es sei denn, der Badbesuch ist Anlass der Reise, beispielsweise im Gesundheitstourismus.

Bei der Ermittlung des Besucherpotentials für das aquaferrum ist eine differenziertere Betrachtung des theoretischen Gesamtbesucherpotentials erforderlich. Dabei gilt es vor allem zu berücksichtigen, dass die Festlegung des Einzugsgebiets abhängig ist von mehreren Faktoren:

- der Attraktivität und Zugkraft des eigenen Angebots,
- der Zahl und Attraktivität der Mitbewerber im Einzugsgebiet,
- der Verkehrsanbindung, wobei hier in erster Linie der Individualverkehr mit dem PKW relevant ist.

Der maximale ansetzbare Einzugsradius für Schwimmbäder vergleichbarer Größe und Ausstattung liegt bei einer Anfahrtsdistanz von 30 Minuten, weswegen wir diesen Radius auch für die Ermittlung des Besucherpotentials in Ansatz gebracht haben.

Betrachtet man die unterschiedlichen Isochrome, so ist das aquaferrum in einer Anfahrtsdistanz bis max. 10 Minuten als konkurrenzlos zu bewerten. Bereits in einem Anfahrtsradius von max. 15 Minuten gibt es Überschneidungen im Einzugsgebiet. In einem Radius bis 30

Minuten Anfahrtszeit erhöht sich die Zahl der Konkurrenzbetriebe signifikant. Dies ist auch bei der Ermittlung eines theoretischen Besucherpotentials zu berücksichtigen.

Innerhalb der verschiedenen Einzugsradien ist zu differenzieren in ein Potential mit hoher („Stammgäste") und ein Potential mit relativ geringer Besuchsfrequenz („Gelegenheitsbesucher").

Das nachfolgende theoretische Besucherpotential an Individualgästen wurde unter Berücksichtigung der spezifischen Verkehrsanbindung des Standortes aquaferrum und deren Auswirkung auf die durchschnittliche Anfahrtszeit, ermittelt. Auch die Angebotsgestaltung und die damit verbundenen Attraktivität für potenzielle Gäste unter Berücksichtigung ähnlicher Anlagen in der Umgebung wurden hinsichtlich der Effekte auf das Besucherpotential bewertet. Die Bewertung basiert auf statistischen Erhebungen und auf Benchmarking-Werten aus eigenen Untersuchungen.

Tab.: Theoretisches Gesamt-Besucherpotential für das aquaferrum in Friesoythe (Individualgäste ohne Schulen, Kitas und Vereine)

Einwohner Stadtgebiet Friesoythe		**22.530**
davon Besucherpotential regelmäßige Besucher in %	27	6.083
Besuchshäufigkeit pro Jahr	8	48.665
davon Besucherpotential Gelegenheitsbesucher in %	29	6.534
Besuchshäufigkeit pro Jahr	3	19.601
abzgl. Abwanderung durch Konkurrenzbetriebe in Prozent	40	- 27.306
Besucherpotential Stadt Friesoythe		**40.960**
Einwohner im näheren Einzugsbereich bis 15 Minuten Anfahrtszeit		**30.074**
davon noch nicht erfasste zusätzliche Einwohner ca.		7.544
davon Besucherpotential in %	27	2.037
Besuchshäufigkeit pro Jahr	5	10.184
abzgl. Abwanderung durch Konkurrenzbetriebe in Prozent	45	- 7.091
zusätzliches Besucherpotential bis 15 Minuten Anfahrtszeit		**3.093**
Einwohner im mittleren Einzugsbereich bis 30 Minuten Anfahrtszeit		**248.861**
davon noch nicht erfasste zusätzliche Einwohner ca.		218.787
davon Besucherpotential in %	18	39.382
Besuchshäufigkeit pro Jahr	2	78.763
abzgl. Abwanderung durch Konkurrenzbetriebe in Prozent	60	- 47.258
zusätzliches Besucherpotential bis 30 Minuten Anfahrtszeit		**31.505**
Einwohner im erweiterten Einzugsbereich bis 45 Minuten Anfahrtszeit		**916.815**
davon noch nicht erfasste zusätzliche Einwohner ca.		667.954
davon Besucherpotential in %	9	60.116
Besuchshäufigkeit pro Jahr	1,5	90.174
abzgl. Abwanderung durch Konkurrenzbetriebe in Prozent	80	- 72.139
zusätzliches Besucherpotential bis 45 Minuten Anfahrtszeit		**18.035**
Besucherpotential Hallenbad gesamt		**93.593**

Das theoretische Potential aus der Klientel der Individualgäste liegt somit deutlich über den bisher erreichten Gästezahlen, aber auch weit unter den in Kap. 2.5.2. gezeigten Vergleichswerten aus deutschlandweitem Benchmarking. Ob es tatsächlich ausgeschöpft werden kann, ist wesentlich von zwei Faktoren abhängig, nämlich der Antwort auf die Frage, ob die Individualbesucher das Angebot im aquaferrum in ausreichender Weise anspricht und ob es überhaupt ausreichende Kapazitäten gibt, um eine erhöhte Nachfrage zu bewältigen.

Eine weitere Voraussetzung für eine möglichst optimale Erschließung des Potentials ist eine professionelle Vermarktung. Um dieses Potential auch annähernd auszuschöpfen, muss dabei verstärkt auch im erweiterten Einzugsgebiet bis 30 Minuten Fahrtzeit geworben werden, da das lokale Potential einen bereits weitgehend ausgeschöpft wird.

Das zusätzliche Potential aus einem Freibadangebot wäre je nach Größe und Attraktivität, aber auch nach Witterungsverhältnissen in der Saison mit + 20.000 bis max. + 40.000 anzusetzen.

Bei den Besuchern im aquaferrum wird das theoretische Gesamtpotential des Standorts bisher noch nicht ausgeschöpft. Allerdings ist zu berücksichtigen, dass das Bad aufgrund seiner Größe nur bedingt in der Lage wäre, entsprechende Besucherströme zu Starklastzeiten (Wochenende, Feier- und Ferientage) zu bewältigen. Auch sind im zentralen Sportbecken die durch den Schul- und Vereinssport eingeschränkten Nutzungsoptionen für die Öffentlichkeit zu berücksichtigen.

3.2.2. Besucherpotential aus dem Übernachtungstourismus

Im Jahr 2018 wurden im Landkreis Cloppenburg rund 176.500 Gästeankünfte und 450.500 Übernachtungen statistisch erfasst. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer lag lediglich bei ca. 2,6 Nächten. Ein Bäderbesuch erfolgt bei Reisenden und Touristen mit einer derart geringen Aufenthaltsdauer eher zufällig und nicht gezielt, da erfahrungsgemäß nur vereinzelt Übernachtungsgäste auch Sauna- und Bäderanlagen außerhalb ihrer Hotels besuchen. Dies ist in der Regel erst ab einer längeren Aufenthaltsdauer der Fall, es sei denn, der Besuch eines Bades ist Anlass der Reise. In diesem Fall sind vor allem Thermen und Freizeitbäder mit integrierten Hotels das Ziel.

Aus vorgenannten Gründen bewerten wir das Besucherpotential aus dem Übernachtungstourismus für das aquaferrum als so gering, dass es hier nicht quantifiziert werden kann. Besuche aus dem Sekundärmarkt sollten demnach „on the top" mitgenommen werden.

Zusammenfassend lässt sich das Nachfragepotential für das aquaferrum wie folgt bewerten:

→ **Rund um Friesoythe besteht ein relativ dichtes Netz an vor allem kleineren Bädern, die ihre Nachfrage teilweise auch aus dem potentiellen Einzugsgebiet Friesoythe generieren.**

→ **Theoretisch ist im Einzugsgebiet des aquaferrum ein Gesamtbesucherpotential erkennbar, das über den bisher erreichten Besucherzahlen (Individualgäste Hallenbad) liegt. Voraussetzungen hierfür sind eine noch nachfraggerechtere Angebotsgestaltung mit Erhöhung der Aufenthaltsqualität und eine professionelle Vermarktung.**

3.3. Entwicklungschancen und -risiken

Nachfolgende Tabelle soll die wesentlichen Chancen und Risiken aufzeigen, die bei einer weiteren Angebotsentwicklung – zu der auch die Idee eines ergänzenden Nichtschwimmerbeckens im Freibad zählt – für das aquaferrum gegeben sind.

Tab.: *Entwicklungschancen und -risiken für das aquaferrum*

Entwicklungschancen
Defensivstrategie: Aufwandsreduzierung durch Konzentration auf kommunale Daseinsvorsorge.
Offensivstrategie: Ergebnisverbesserung durch gesteigerte Nachfrage aufgrund einer Abhebungsstrategie von den Mitbewerbern (teilweise Neupositionierung); aus dem erweiterten regionalen Einzugsgebiet sind dann weitere Besucherpotentiale erkennbar, die derzeit noch nicht angesprochen werden.
Es besteht die Möglichkeit einer Weiterentwicklung aus dem Status quo, wenn die bestehenden Angebotsbereiche ausgebaut und deren Defizite hinsichtlich Angebots- und Aufenthaltsqualität beseitigt werden können- eine Besucherzahlensteigerung erfolgt dann aufgrund einer zielgruppengenauen Angebotsoptimierung.
Ausbau der Animations- und Kursangebote für Zusatzeinnahmen; hierzu ist ein separates Kursbecken erforderlich.
Besucherzahlensteigerung durch ein optimiertes Marketing.
Mit einer weiteren Erhöhung der Servicequalität besteht eine gute Möglichkeit, sich von den Mitbewerbern zu unterscheiden und gleichzeitig einen hohen Investitionsdruck aufzufangen. Investiert sollte daher nicht nur in die „Hardware“, also die Ausstattung des aquaferrum, sondern in die weitere Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Entwicklungsrisiken
Falsche Einschätzung der zu aktivierenden Besucherpotentiale; bei einer Konzentration auf das lokale Besucherpotential ist ggf. keine ausreichende „kritische Masse“ für einen erfolgreichen Bäderbetrieb gegeben - setzt man bei dagegen bei einer Neupositionierung des aquaferrum auf eine völlig neue Zielgruppe oder ändert man die Positionierung des Bades, erfordert dies einen erhöhten Investitions- und Marketingaufwand und birgt das Risiko, dass die Änderung des anzusprechenden Marktsegments keinen ausreichenden Erfolg zeigt.
Erhöhung der Kapital- und Betriebskosten durch Neuinvestitionen können ggf. nicht durch eine adäquate Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze aufgefangen werden.
Nutzergruppenkonflikte bei Ausbau des Animations- und Kursprogramms im Status quo aufgrund fehlender Beckenkapazitäten.
Fehlende Akzeptanz erhöhter Eintrittstarife; ggf. Forderung nach saisonal noch günstigeren Eintrittspreisen bei Umsetzung des Freibadkonzepts.

3.4. Nutzergruppen und Leitbild

Der Makrostandort und die Konkurrenzsituation erfordern es, dass für das aquaferrum eine Entwicklungs-Strategie verfolgt wird, die die Interessen und Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen und Altersgruppen befriedigt.

Nachfolgend soll der Versuch unternommen werden, für das aquaferrum eine Gesamtstrategie zu entwickeln, die ein möglichst optimales Miteinander der verschiedenen Nutzergruppen ermöglicht, gleichzeitig aber dem Bad ein klares und gut kommunizierbares Profil gibt und ein möglichst breites Spektrum an potentiellen Nutzern anspricht. Für den wirtschaftlichen Erfolg ist es entscheidend, die richtigen Zielgruppen für das aquaferrum anzusprechen. Wichtige Zielgruppen können in diesem Zusammenhang sein:

- Gästegruppen, die mit der (zukünftigen) Profilierung und den Entwicklungszielen des aquaferrum besonders übereinstimmen,
- Gruppen, die zahlenmäßig eine wichtige Rolle spielen oder spielen sollen und
- Gäste, die als Multiplikatoren oder Meinungsbildner fungieren

Mit dem Potential ist sowohl eine Einschätzung der Größe dieser Gruppe als auch deren mögliche Gewichtung in einer künftigen Strategie gemeint.

Grundsätzlich sollen den Hauptzielgruppen auch entsprechende Bereiche im aquaferrum zugeordnet werden. Zur Erweiterung des Zielgruppenportfolios wollen wir dabei vor allem das Familienbad-Thema zu schärfen, um das Potential aus diesem Marktsegment besser auszuschöpfen. Hierfür gilt es, deutliche Angebotsverbesserungen vorzunehmen. Nachfolgend sollen zunächst die wesentlichen Zielgruppen aus dem Primärmarkt (=lokales Einzugsgebiet) dargestellt und bewertet werden.

Abbildung: Zielgruppenpotentiale für das aquaferrum (Primärmarkt)

Organisierter Sport	Nachfrageentwicklung	Angebotsprofil aquaferrum
Schulunterricht	konstant	bedingt bedarfsgerecht, fehlendes separates Lehrschwimmbecken
Vereinssport (Breitensport)	konstant	bedarfsgerecht
Vereinssport (Leistungssport)	keine Zielgruppe	-
Kurse	hoch bis sehr hoch	kein bedarfsgerechtes Angebot, fehlendes separates Kursbecken

Besucher lokal/regional	Nachfrageentwicklung	Angebotsprofil aquaferrum
sportlich orientierte Erwachsene	gering	bedarfsgerechtes Angebot
gesundheits- und wellnessorientierte EW	hoch (Wachstumsmarkt)	kein bedarfsgerechtes Angebot
Familien mit Kindern	(hoch) Frequenzbringer	bedingt bedarfsgerechtes Angebot
Senioren	hoch (Wachstumsmarkt)	bedingt bedarfsgerechtes Angebot

Besucher Übernachtungstourismus	Nachfrageentwicklung	Angebotsprofil aquaferrum
Erholungsurlauber	konstant	Kein bedarfsgerechtes Angebot
Geschäftsreisende	konstant	bedingt bedarfsgerechtes Angebot

Zur Erläuterung der Einschätzungen:

Organisierter Sport

Der organisierte Sport, also das Schul- und Vereinsschwimmen, wird im aquaferrum auch zukünftig eine wichtige Rolle spielen. Als Einrichtung der kommunalen Daseinsvorsorge ist das Bad mit seinem Angebot und beim Betriebskonzept entsprechend stark auf diese Zielgruppe ausgerichtet.

Kurse

Dem Thema Kurse kommt eine große Bedeutung zu, hier kann eine wachsende Nachfrage jedoch nur bedingt befriedigt werden, da es an einem separaten Kursbecken fehlt.

Sportlich orientierte Erwachsene

Der Anteil von Sportschwimmern an der Gesamtheit der sportlich aktiven Bevölkerung bleibt seit Jahren annähernd gleich. Da die Pro-Kopf-Umsätze bei Sportschwimmern sehr gering sind, ist diese Gruppe unter wirtschaftlichen Aspekten eher uninteressant. Sehr häufig sind die Fixkosten eines Besuchs höher als die generierten Einnahmen (geringe Aufenthaltsdauer, keine zusätzlichen Konsumptionen, geringe Toleranz hinsichtlich der Preis-Schwellen). Für diese Zielgruppe ist ein bedarfsgerechtes Angebot vorhanden, jedoch können die Nutzungszeiten noch optimiert werden.

Gesundheits- und wellnessorientierte Erwachsene

Das generelle Interesse an einer gesundheitsorientierten, überwiegend passiven Freizeitgestaltung in der deutschen Bevölkerung ist (wie bereits dargelegt) sehr hoch und wächst stetig. Entsprechende Wellnesseinrichtungen, die speziell diese Zielgruppe ansprechen, sind im aquaferrum nach Schließung der kleinen, aber durchaus attraktiven Saunalandschaft (aus Rentabilitätsgründen) nicht mehr vorhanden. Wünschenswert wären als Alternative ein Ausbau gesundheitsorientierter Angebote im Bereich des Kursprogramms und mittelfristig auch ein Textil-Wellnessangebot für die Badegäste.

Familien mit Kindern

Das Familienthema weist sowohl deutliche Ausbaupotentiale auf. Hierfür ist jedoch eine deutliche zielgruppenkonforme Attraktivitätssteigerung erforderlich.

Senioren

Nicht zuletzt aufgrund der demographischen Entwicklung wird auch dieses Gästepotential immer wichtiger. Entsprechend sollte geprüft werden, ob tatsächlich eine durchgängig seniorengerechte Gestaltung dem aquaferrum erfolgte, und es sollte verstärkt auf spezielle Angebotssegmente für Senioren geachtet werden. Hierbei kommt dem Aspekt

der Gesundheitsvorsorge eine entscheidende Bedeutung zu. Zur gezielten Ansprache dieser Altersgruppe können neben den anmelde- und gebührenpflichtigen Kursangeboten auch kostenlose oder günstige Wassergymnastik zu Schwachlastzeiten (Mo bis Fr vormittags) wesentlich beitragen.

Übernachtungstourismus

Besucher aus der Gruppe der Übernachtungsgäste in der Region werden nur bedingt durch das Angebot im aquaferrum angesprochen und sind als Zielgruppe auch deutlich weniger relevant als Gäste aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet.

Eine wichtige Voraussetzung für einen Erfolg einer zielgruppengerechten Positionierung ist eine entsprechende Differenzierung der verschiedenen Angebotsbereiche, im aquaferrum sind die einzelnen Bereiche (mit Ausnahme der stillgelegten Saunalandschaft) nicht ausreichend attraktiv, um die jeweilige Zielgruppe zu einem längeren Aufenthalt zu bewegen. Zudem findet an einer zentralen Stelle, nämlich im Sportbecken des Hallenbades, eine Vermischung der unterschiedlichen Nutzungsarten und Nutzergruppen statt, die die Aufenthaltsqualität vor allem für die Individualbesucher deutlich mindert. Hier sollte die Option auf eine bauliche Lösung zur Entzerrung der Nutzungen geprüft werden (Kursbecken).

Ebenso gilt es, verstärkt zielgruppenspezifische Attraktionen und Angebote zu entwickeln. Im Idealfall ergibt sich am Ende dieses Prozesses ein ganzheitliches Leitbild für das aquaferrum, das aus unserer Sicht aus vier elementaren Komponenten bestehen könnte:

Abbildung: Mögliches Entwicklungsleitbild für die neue aquaferrum

Mit diesen Bausteinen sollte die weitere Angebotsentwicklung für das aquaferrum als **Mehrgenerationenbad** erfolgen und sie sollten auch die Grundaussagen in der zukünftigen Vermarktung des Bades bestimmen. Das Hallenbad soll dabei mit seinem Angebot für zwei Hauptzielgruppen weiterentwickelt und in der Vermarktung positioniert werden: Als Sportbad für erwachsene Gäste und als Familienbad für Familien mit (kleinen) Kindern. Hierzu wird es erforderlich, innerhalb des Hallenbades noch deutliche Attraktivierungen vorzunehmen.

Sportbad: Jederzeit auf unkomplizierte Weise aktiv sein können

Sportler finden im aquaferrum eine preisgünstige und unkomplizierte Möglichkeit zum regelmäßigen gelenkschonenden Training. Die ganztägige Gelegenheit zum Bahnenschwimmen soll durch weitere Kursangebote ergänzt werden.

Familienbad: Miteinander Spaß haben

Das vorhandene Basisangebot wird ergänzt durch zusätzliche Attraktionen für Familien, besonders für solche mit kleineren Kindern. Für diese entstehen im Innen- und Außenbereich weitere attraktive Spielangebote am und im Wasser. Für größere Kinder und Jugendliche wird der Besuch des aquaferrum durch weitere temporär eingesetzte Spiel- und Geschicklichkeitsgeräte attraktiver gemacht, um eine Angebotsergänzung des in seinen Erweiterungs- und Entwicklungsmöglichkeiten begrenzten Familienbereichs zu schaffen.

Kursbecken: Gesund werden und gesund bleiben

Ein Kursbecken mit Hubboden in einer separaten Halle könnte als zusätzliches Profitcenter errichtet werden. Neben einer Verpachtung (Rheumaliga) sollen auch eigene Kursangebote die Auslastung des Beckens sicherstellen und die Attraktivität des aquaferrum vor allem für erwachsene Besucher steigern.

Ruhezone mit Textilwellness: Zur Ruhe kommen

Fehlende differenzierte Aufenthalts- und Ruhebereiche im Sporthallenbad sollen durch eine Umnutzung der stillgelegten Saunalandschaft als entsprechende Zone für die Badegäste geschaffen werden. Dabei könnten das Dampfbad sowie eine Saunakabine als Wärme-Oasen reaktiviert werden und so noch einmal einen zusätzlichen Besuchsanreiz schaffen. Dieser Bereich sollte allen Badegästen ohne zusätzliches Entgelt zur Verfügung gestellt werden.

4. WÜNSCHE, IDEEN, ANREGUNGEN AUS DEN GREMIEN UND AUS DER BEVÖLKERUNG

Anlass für vorliegende Untersuchung ist die Notwendigkeit, das wirtschaftliche Ergebnis des aquaferrum durch eine Steigerung der Besucherzahlen und damit verbunden der Umsätze zu verbessern. Gleichzeitig wurden von verschiedenen Gremien und aus der Bevölkerung Wünsche zu einer Angebotsverbesserung an die politische Spitze der Stadt und an die WiBeF herangetragen. Konkret waren dies:

- Der Bau eines Bewegungsbeckens (Wunsch der Rheumaliga mit zustimmender Haltung des Aufsichtsrats),
- Bau eines Naturbeckens als Freibadbecken (Wunsch aus der Mitte des Rates, wurde vom Aufsichtsrat bereits abgelehnt),
- Bau eines Sprungbeckens (Wunsch aus der Bevölkerung sowie der Schulen und Vereine),
- Bau einer zusätzlichen Attraktion wie z. B. einer Wasserrutsche (Wunsch aus der Bevölkerung, Ansatz der Leitung des Aquaferrums und des Bürgermeisters),
- Wiederaufnahme des Betriebes der Sauna (Wunsch aus der Bevölkerung),
- Erweiterung der Einrichtung um eine Sporthalle (Ansatz der Verwaltung und der Badbetriebsleitung zur Nutzung von Synergieeffekten).

Diese Wünsche und Anregungen seien nachfolgend kurz skizziert und bewertet. Sie sind zudem in die verschiedenen Entwicklungsszenarien eingeflossen.

<u>Bau eines Bewegungsbeckens (=Kursbecken)</u>

- Bei diesem Vorschlag handelt es sich um eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Angebots.
- Eine Grundauslastung kann durch den bestehenden Bedarf der Rheumaliga dargestellt werden, jedoch ist auf eine angemessene Nutzungsgebühr zu achten.
- Es besteht zudem die Möglichkeit, durch weitere eigene Kurse des aquaferrum Zusatzeinnahmen zu generieren.
- Eine Ausstattung des Beckens mit einem Hubboden ist dringend zu empfehlen.
- Evtl. sollten auch Unterwasserlautsprecher installiert werden, um das neue Becken außerhalb der Kurszeiten als Entspannungsbecken zu vermarkten (Meditationsmusik).
- Das Becken sollte in einem separaten, abschließbaren Gebäudeteil untergebracht werden, um Nutzungskonflikte zwischen den unterschiedlichen Zielgruppen zu vermeiden. Becken sollte so angeordnet werden, dass langfristig eine Nutzung auch außerhalb der Öffnungszeiten des aquaferrum möglich ist (Nähe zu einem möglichen

Anbau einer Sporthalle und gemeinsame Nutzung von deren Umkleidebereichen außerhalb der Öffnungszeiten des aquaferrum).

Erweiterung um ein Freibad (konventionelle Becken bzw. Naturbecken)

- Diese Angebotserweiterung wird nur saisonal wirksam und ist im Betrieb aufgrund der Witterungsabhängigkeit nur schwer kalkulierbar.

- Bei einem Freibadbetrieb besteht generell eine ungünstige Relation von Investitionsaufwand zu den zu erwartenden Einnahmesteigerungen.

- Bei der geforderten Einrichtung eines Naturbeckens besteht ein höheres Betriebsrisiko im Vergleich zu einem Becken mit konventioneller Wasseraufbereitung, da die biologische Klärung in Abhängigkeit von den Wassertemperaturen sehr unterschiedliche Wirksamkeit aufweist.

Anbau Sprungbecken und Rutschenturm

- Diese Angebote verbessern zwar die Marktsituation des aquaferrum, da Defizite gegenüber Mitbewerbern beseitigt werden bzw. ein Alleinstellungsmerkmal geschaffen wird, aber die zu erwartende Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze ist nach unseren Prognosen zu gering, um die investitionsbedingte Erhöhung der Kapital- und Betriebskosten aufzufangen.

Wiederinbetriebnahme der Sauna

- Dieser Wunsch aus der Bevölkerung ist im Eigenbetrieb mit unüberbrückbaren Hindernissen verbunden (Beihilferecht, ggf. droht eine Insolvenz der WiBeF bei verbindlichen Rückzahlungen an die Gemeinde).

- Bei einem Pachtmodell ist auskömmliche Kalkulation des Pachtzinses erforderlich (Beihilferecht). Angesichts einer erforderlichen Pacht von ca. 8000 bis 10.000 € pro Monat und der bisherigen Erfahrungen mit der Akzeptanz einer Saunalandschaft in der Bevölkerung besteht aus unserer Sicht wenig Aussicht auf einen langfristig erfolgreichen Pachtbetrieb.

Erweiterung durch Einrichtung einer Sporthalle

- Eine Betrachtung dieses Themas ist nicht beauftragt. Grundsätzlich lassen sich aus dem Anbau einer Sporthalle jedoch Synergieeffekte ableiten, etwa durch eine gemeinsame Betreuung der Technik, durch eine Nutzung der Sporthallen-Umkleiden für organisierte Gruppen (z.B. Kurse) außerhalb des Hallenbadbetriebs etc.

5. Entwicklungsszenarien

Bei der Betrachtung und Bewertung der nachfolgenden Entwicklungsszenarien gehen wir davon aus,

- dass das aquaferrum derzeit lediglich dem Mindest-Standard entspricht, dessen es bedarf, um sich einigermaßen dem Konkurrenzdruck zu stellen, langfristige und nachhaltige Steigerungen der Besucherzahlen sind mit diesem Angebot nicht möglich,
- dass das Hallenbad zu geringe Aufenthaltsflächen besitzt,
- dass ein Bedarf für ein ganzjährig nutzbares Kurs- und Lehrschwimmbecken vorhanden ist,
- dass die bestehende Wasserspiellandschaft im Wesentlichen nur ein Minimal-Angebot vorhält, das nur Kinder im Vorschul- und Grundschulalter anspricht.
- Die vorgeschlagenen Entwicklungsszenarien sollen die vorhandenen Stärken des aquaferrum weiter ausbauen und Schwächen möglichst beseitigen.
- Jede Variante ist nicht nur hinsichtlich des Investitionsbedarfs und der daraus resultierenden Kapitalkosten zu prüfen, sondern auch hinsichtlich der sich verändernden Betriebskosten und der zu erwartenden Umsatzsteigerungen.
- Es soll versucht werden, über die Investitionsmaßnahmen ein Alleinstellungsmerkmal für das aquaferrum zu kreieren, um so die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Auf dieser Basis und unter Berücksichtigung der grundlegenden Zielsetzung, das aquaferrum zukunftsfähig zu machen und trotz des wachsenden Konkurrenzdrucks dauerhaft erfolgreich auf dem Markt zu positionieren, legen wir den Entwicklungsszenarien folgende Prämissen zugrunde:

- Der bestehende Betriebskostenzuschuss darf auch unter Berücksichtigung der erforderlichen Neuinvestitionen nicht ansteigen.
- Entsprechend muss die Gesamtheit der Investitionen einen Return on Investment (ROI) erwarten lassen, es können aber durchaus einzelne Investitionsmaßnahmen dabei sein, die nicht unmittelbar, sondern nur mittelbar zu einer Ergebnisverbesserung beitragen.
- Auch eine zu erwartende Steigerung der Betriebskosten durch mögliche Angebotsänderungen (etwa durch erhöhten Personaleinsatz, Energie-, Wartungs- und Reinigungsaufwand etc.) muss sich durch eine Steigerung der Besucherzahlen und Umsätze kompensieren lassen.
- Das mit den Investitionsmaßnahmen verbundene Risiko sollte so weit wie möglich kalkulierbar bleiben.

- Die durchzuführenden Maßnahmen sind auf eine nachhaltige und langfristige Wirkung auszurichten.

- Unsere abschließende Bewertung der Szenarien erfolgt nicht ausschließlich, aber doch vorrangig unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit.

Zudem sehen wir unabhängig von den Varianten einen grundlegenden Handlungsbedarf zur Angebotsoptimierung für das aquaferrum, den wir nachfolgend näher erläutern möchten. Maßgeblich ist dabei eine Erhöhung der Aufenthaltsqualität und des Angebots für Kinder, da wir in diesen Punkten die zentralen Schwächen des aquaferrum im Status quo sehen.

Auf der Grundlage der in Kap. 4. genannten Wünsche aus den Gremien und der Bevölkerung sowie eigener Überlegungen zu den Optimierungschancen für das aquaferrum sollen nachfolgende sieben Szenarien betrachtet und hinsichtlich der Risiken und Effekte einander gegenübergestellt werden:

Szenario 1: Rückzug auf kommunale Daseinsvorsorge
Minimalstrategie: „Kein Investitionsrisiko, Ergebnisverbesserung durch Einsparungen“

Szenario 2: Ergänzung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“
Ausweichstrategie: „Konkurrenzdruck entgehen, neues Besucherpotential erschließen“

Szenario 3a: Ausbau Freibad mit konventionellem 25m-Becken
Erweiterungsstrategie: „Saisonale Steigerung der Besucherzahlen durch Neuinvestition“

Szenario 3b: Ausbau Freibad mit Naturbecken

Szenario 4: Neupositionierung als Familienbad mit Sprungbecken und Rutschenturm
Offensivstrategie: „Ganzjährig neues Besucherpotential durch Attraktivitätssteigerung“

Szenario 5: Wiederinbetriebnahme Sauna über Verpachtung

Szenario 6: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“, Attraktivierung Kinderbereich, Saunabereich als Ruhe- und Aufenthaltszone.

Von den Szenarien unabhängig empfehlen wir zudem eine Reihe kleinerer Maßnahmen zur Steigerung der Angebots- und Aufenthaltsqualität, die als Sofortmaßnahmen möglichst zeitnah umgesetzt werden sollten. Sie sind im nachfolgenden Kapitel aufgelistet.

5.1. Genereller Investitionsbedarf

Eine Optimierung der Angebots- und Aufenthaltsqualität im Bestand sollte unter dem Aspekt eines möglichst geringen Investitionsaufwands zur Erzielung der gewünschten Effekte erfolgen. Im Einzelnen halten wir folgende Maßnahmen für sinnvoll:

Maßnahme	Investitionsbedarf	
	min. (netto)	max. (netto)
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	1.000 €	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	400 €	800 €
mobile Spielgeräte im Sport- oder Außenbecken	10.000 €	40.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	1.000 €	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	2.000 €	5.000 €
zusätzliche Dekoration für Foyer und Schwimmhalle	2.000 €	4.000 €
Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	2.000 €	8.000 €
Maßnahmen gesamt	**18.400 €**	**64.800 €**

→ **Da zu den einzelnen Vorschlägen noch keine konkreten Planungen oder gar Kostenvoranschläge nach DIN 276 vorliegen, bewegt sich (je nach Umfang und Qualität der Ausführung) der zur Umsetzung erforderliche Investitionsrahmen zwischen 18.000 € und 65.000 €. Diese Maßnahmen können unabhängig von der Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Szenario zur Freibaderweiterung durchgeführt werden und sollten aus unserer Sicht zeitnah umgesetzt werden.**

5.2. Prämissen zum Personalbedarf

Der Personaleinsatz bestimmt den größten Kostenfaktor im Betrieb des aquaferrum. Insofern ist es wichtig, bei der Bewertung der wirtschaftlichen Folgen der verschiedenen Varianten zur Freibaderweiterung auch die Entwicklung der Personalkosten im Blick zu haben.

Tab.: *Personalbedarf pro Schicht (netto)*

	Normallast-betrieb	Starklast-betrieb	zusätzliches Freibad-becken
Becken- und Wasseraufsicht Basis	1		
Becken- und Wasseraufsicht außen			+ 1/2
Becken- und Wasseraufsicht rollierend	0	+ 1	
Kasse	1		
Tagesreinigung	1		
Gastrooutlet Freibad	1		+ 1
SUMME	**5**	**6**	**8/9**

Wir gehen davon aus, dass pro Schicht maximal zwei Becken- und Wasseraufsichten für das Hallenbad eingeteilt werden, wobei eine Person rollierend tätig ist. Bei Einführung eines Freibadbetriebs ist zusätzlich 1 MA für das Freibadbecken erforderlich (zu Schwachlast- und Normallastzeiten), bei starker Frequentierung ist zusätzlich mindestens eine Kraft einzuplanen. Für einen funktionierenden Freibadbetrieb ist auch eine gastronomische Versorgung (Kiosk) Standard.

Bei Errichtung eines Kursbeckens und Lehrschwimmbeckens im Anbau an das bestehende Hallenbad (Ergänzungs-Variante 5) ist eine Beaufsichtigung dieses Beckens nur dann erforderlich, wenn in ihm kein organisierter Betrieb (Schul- und Vereinsschwimmen bzw. Kurse) stattfindet, sondern das Becken für den öffentlichen Badebetrieb zur Verfügung steht. In diesem Fall kann das Becken in den Aufsichtsrundgang der für das Hallenbad vorgesehenen Becken- und Wasseraufsichten integriert werden, da seine geringe Wassertiefe keine permanente Beaufsichtigung erforderlich macht (Richtline 94.05 der DGfdB). Insofern ist keine zusätzliche Aufsichtskraft einzuplanen.

Zusätzliche Leistungen wie Reinigungs- und Wartungsarbeiten können bei allen Varianten durch das bestehende/geplante Personal erfolgen. Bei einer Ausweitung der Kursangebote sind ein zusätzlicher Bedarf an Kursleitern (ggf. auch Honorarkräfte) sowie ein geringfügig erhöhter personeller Aufwand an der Kasse und in der Verwaltung für das Handling der Buchungen zu berücksichtigen. Auch hier gibt es inzwischen intelligente Lösungen (vorprogrammierte Transponder), mit denen sich der persönliche Betreuungsaufwand für die eintreffenden Kursteilnehmer deutlich reduzieren lässt.

5.3. Grundsätzliche Anmerkungen zu einem möglichen Freibadbetrieb

Ein Freibadbetrieb ist wesentlich volatiler, da sehr stark abhängig vom Wetter, als andere Bädertypen. Entsprechend lassen sich keine belastbaren Vorhersagen für die bevorstehende oder auch eine laufende Saison treffen. Die Entwicklung der Besucherzahlen während des Betriebs von Mai bis September spiegelt in der Regel die Witterungsverhältnisse. Grundsätzlich ist ein möglicher Freibadbetrieb daher nur sehr schwer zu planen:

- Je nachdem, ob die Becken beheizt sind oder nicht, ist die Saison mehr oder weniger stark begrenzt. Spätestens ab Mitte August gehen die Besucherzahlen auch bei schönem Wetter zurück, weil durch die kühlen Nächte das Beckenwasser und auch der Boden der Liegewiesen nicht mehr die von den Besuchern gewünschten und als angenehm empfundenen Temperaturen aufweisen.

- Entsprechend ist die Nachfrage mit wenigen Ausnahmen (die sogenannten „Frühschwimmer" als Stammgäste, die das Freibad auch bei Regenwetter besuchen und nutzen wollen) zu100% witterungsabhängig und es gibt bei den Besucherzahlen extreme Schwankungen zwischen Schwachlasttagen und Starklasttagen.

→ Daher ist eine langfristige Personalbedarfsplanung schwierig bis unmöglich. In der Regel wird man sich eher am Bedarf von Starklasttagen orientieren und hat damit überzähliges, nicht ausgelastetes Personal. Andererseits ist es bei einer längeren Folge von heißen und trockenen Tagen mit unerwarteten Besucherströmen oft so, dass nicht ausreichend zusätzliches Personal kurzfristig zur Verfügung steht, so dass das Stammpersonal zahlreiche Überstunden anhäuft, die nach der Saison ausgeglichen werden müssen. Dies führt im Oktober und oft auch noch im Februar, wenn der restliche Urlaubsanspruch aus dem Vorjahr genommen werden muss, zu Engpässen beim Personal.

→ Der hohe Personaleinsatz in Relation zu niedrigen Umsätzen führt dazu, dass Freibäder auch einen niedrigen Kostendeckungsgrad aufweisen.

Abb.: *Durchschnittlicher Kostendeckungsgrad (operativ) nach Bädertypen*

(operativ)	Freibad	Hallenbad[11]	Kombibad	Freizeitbad/Therme
DGfdB[12]	38,1 %	53,6 %	41,0 %	86,0 %
VKU[13]	37,5 %	42,5 %	44,2 %	63,3 %

Zwar sind Freibäder in absoluten Zahlen aufgrund der niedrigeren Betriebskosten ein vergleichsweise weniger kostenintensiver Bädertypus, in Relation zu den zu erzielenden Umsätzen bilden sie jedoch das Schlusslicht bei einem Vergleich der verschiedenen Bädertypen.

[11] Mit einer Wasserfläche über 500 m²
[12] Überörtlicher Bäderbetriebsvergleich der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen
[13] Betriebsvergleich der Arbeitsgemeinschaft Bad im Verband kommunaler Unternehmen

Die Errichtung eines Freibades – egal, ob mit einer konventionellen Wasseraufbereitung oder mit einem Naturbecken – erfordert im Betrieb einen zusätzlichen Personalaufwand für die Beaufsichtigung dieses Bereichs.

Bei einem Naturbecken ist zudem zu berücksichtigen, dass diese aufgrund der sensiblen Biologie im Becken, bei einer Wassertemperatur, die über mehrere Tage einen Wert von 24 Grad Celsius überschreitet, häufig zur Regeneration des Wasserkreislaufs über mehrere Tage gesperrt werden müssen. Dies ist in der Regel gerade dann der Fall, wenn aufgrund der Außentemperaturen die Nachfrage nach einem Freibadangebot besonders groß ist. Nach den relativ warmen Sommern in den Jahren 2018 und 2019 sind zum Beispiel in öffentlichen Bädern in Baden-Württemberg, die mit einem Naturbecken ausgestattet wurden, Überlegungen laut geworden, diese nachträglich mit einer konventionellen Wasseraufbereitung auszustatten, um eine größere Betriebssicherheit zu erreichen.

5.4. Szenario 1: Rückzug auf kommunale Daseinsvorsorge

Ziel:

Bei diesem defensiven Szenario entsteht kein zusätzliches Investitionsrisiko, da keine größeren Maßnahmen zur Angebotserweiterung erfolgen, das aquaferrum im Gegenteil zu einer Einrichtung gemacht wird, die in erster Linie der kommunalen Daseinsvorsorge dient (Schul- und Vereinsschwimmen mit einem reduzierten Anteil an öffentlichem Badebetrieb). Eine Option auf Ergebnisverbesserung ergibt sich bei diesem Szenario nur durch eine Minimierung der operativen Kosten.

Allgemeine Prämissen:

- Es gibt nur noch reduzierte Nutzungszeiten für den öffentlichen Badebetrieb.
- Das Außenbecken wird nur in der Sommersaison betrieben.
- Sauna und Gastronomie bleiben dauerhaft geschlossen.

Konsequenzen:

- Das Angebot für Individualbesucher wird stark eingeschränkt und deutlich unattraktiver.
- Es erfolgt daher ein Einnahmenrückgang.
- Die Beschränkung auf ein nur noch lokales Einzugsgebiet (aufgrund der nachlassenden Attraktivität) schwächt die Zentrumsfunktion von Friesoythe.
- Einsparungen werden möglich durch Reduzierungen beim Personalbedarf, den Betriebsmittel und den Energiekosten.
- Für die Sauna-Räume müssen andere Nutzungen gefunden werden oder es erfolgt ein Rückbau.

Investitionsmaßnahmen:

Es werden lediglich einige Maßnahmen aus dem Basis-Investitionsprogramm umgesetzt:

Optimierungspotentiale	Investitionsbedarf (netto)
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	1.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
mobiler Parcours im Sportbecken	23.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	1.000 €

LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	2.000 €
Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	2.000 €
Maßnahmen gesamt	**30.000 €**

Bei diesem Szenario stehen Neuinvestition im Hintergrund. Entsprechend sollen lediglich ca. 30.000 € investiert werden. Für das Sportbecken wird ein weiteres mobiles Parcours-Element angeschafft, um ein Mindestmaß an Attraktivitätssteigerung für Kinder und Jugendliche zu erreichen.

Abb.: *Beispielhafter Hindernisparcours*

Prämissen für die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

- Investition zur Optimierung Status quo in 2021: 30.000 €
- Besucherrückgang Individualgäste Hallenbad: - 3 % p.a.
- Nutzerzahlen Schulen und Vereine: bleiben konstant
- Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze: + 2 % p.a.
- Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: + 2 % p.a.
- Gastro: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: + 2 % p.a.
- Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt Außenbecken -10 %, dann: + 1,5 % p.a.
- Personal: Einmaleffekt Außenbecken und Optimierung – 14 %, dann: + 2,5 % p.a.
- Werbekosten: Deutliche Erhöhung in 2020, dann: + 1 % p.a.
- Wartung und Instandhaltung: Erhöhung zur Substanzerhaltung, dann: + 1 % p.a.
- Versicherungen und Beiträge: + 2 % p.a.
- Sonstige Kosten: + 3 % p.a.
- AfA und Zins alt: Degression nach Wirtschaftsplan
- AfA neu: linear, 5 %
- Zins neu: linear 2,5 %

Unter Berücksichtigung dieser Prämissen und Annahmen stellt sich die Wirtschaftlichkeit bei diesem Szenario wie folgt dar:

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 1: Rückzug auf kommunale Daseinsvorsorge (Nettobeträge)*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	30.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbad	55.000	53.350	51.750	50.197	48.691	47.230
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Sauna	-	-	-	-	-	-
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**73.750**	**72.197**	**70.691**	**69.230**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,23	3,29	3,36	3,42
Pro-Kopf-Erlös Sauna	-	-	-	-	-	-
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,31	0,31	0,32	0,32
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	166.905 €	165.135 €	163.385 €	161.653 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Sauna	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	5.278 €	5.222 €	5.167 €	5.112 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	15.835 €	15.667 €	15.501 €	15.337 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**293.387 €**	**294.555 €**	**295.839 €**	**297.242 €**
				- €		
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 1.795 €	- 1.776 €	- 1.757 €	- 1.738 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**291.593 €**	**292.780 €**	**294.083 €**	**295.504 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 193.500 €	- 196.403 €	- 199.349 €	- 202.339 €	- 205.374 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 364.640 €	- 373.756 €	- 383.100 €	- 392.677 €	- 402.494 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 81.608 €	- 82.424 €	- 83.248 €	- 84.081 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 60.600 €	- 61.206 €	- 61.818 €	- 62.436 €	- 63.061 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 31.212 €	- 31.836 €	- 32.473 €	- 33.122 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 190.962 €	- 196.691 €	- 202.592 €	- 208.669 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 915.540 €**	**- 935.147 €**	**- 955.218 €**	**- 975.765 €**	**- 996.801 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 625.021 €**	**- 643.554 €**	**- 662.438 €**	**- 681.683 €**	**- 701.297 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
AfA neu (5 %)	- €	- 1.500 €	- 1.500 €	- 1.500 €	- 1.500 €	- 1.500 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 750 €	- 750 €	- 750 €	- 750 €	- 750 €
		- 2.250 €				
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 1.482.271 €**	**- 1.485.804 €**	**- 1.489.688 €**	**- 1.493.933 €**	**- 1.498.547 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Dieses Szenario birgt das geringste Risiko, jedoch ist langfristig eine Schwächung der Marktposition die Folge.

- Es ist zunächst eine Reduzierung des erforderlichen Betriebskostenzuschusses möglich, jedoch wird langfristig ein Auseinanderdriften von sinkenden Einnahmeerwartungen und steigenden Kosten eintreten → dies führt zu einer Verschlechterung der Wirtschaftlichkeit.

5.5. Szenario 2: Erweiterung des Hallenbades mit einem Kursbecken und einer „Aqua Cross"-Anlage

Bei diesem Szenario wird direkt an die Schwimmhalle ein separater Raum mit einem Kursbecken angebaut, das mit einem Hubboden ausgestattet ist. Das Kursbecken kann so auch als Lehrschwimmbecken für Schulklassen genutzt werden.

Abb.: *Nutzungsbeispiele Kursbecken*

Das Kursbecken/Lehrschwimmbecken sollte ringsum mit Glasfassaden versehen sein und auch gegenüber der Schwimmhalle mit einer Glasfront abgetrennt werden, so dass es zu keinen gegenseitigen akustischen Beeinträchtigungen kommt. Ideal wäre es, sämtliche Kurse und teilweise auch den Schwimmunterricht in einen separaten Gebäudeteil verlagern zu können und damit das Sportbecken im Hallenbad stärker als bisher den Individualgäste zur Nutzung zu überlassen (Parallelbetrieb bei Schulunterricht – zwei Bahnen für Individualbesucher freihalten).

Wenn das Kursbecken mit einer angenommenen Wasserfläche von ca. 120 m² als vollwertiges Lehrschwimmbecken ausgeformt wird, dann sind die entsprechenden Vorgaben aus den KOK-Richtlinien für den Bäderbau zu beachten. In einer einfachen, kompakten Variante rechnen wir mit einem Investitionsvolumen von ca. 980.000 €. Dieser Betrag kann je nach Beckengröße und Ausstattungsumfang (Hubboden) noch deutlich steigen.

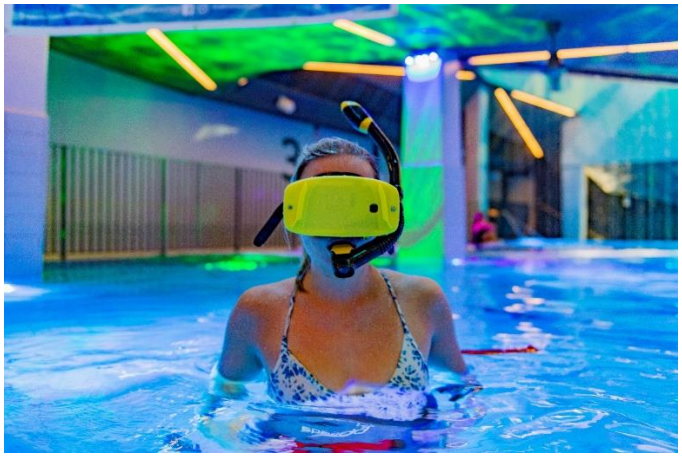
In jedem Fall sollte die Aufenthaltsqualität im Hallenbad durch raumteilende Elemente und eine differenziertere Bestuhlung erhöht werden. Ebenso könnten textile Akustiksegel an der Decke für eine Reduzierung des Geräuschpegels sorgen.

Als zusätzliche Attraktion für größere Kinder und Jugendliche könnten flexibel einsetzbare Spielelemente dienen. Es sollte geprüft werden, ob neben aufblasbaren Spielgeräten (Hindernisparcours) auch eine Möglichkeit besteht, einen Aquacross-Parcours zu installieren. Dieser besteht aus austauschbaren Hindernissen, die von der Decke abgehängt werden. Wird das Sportbecken überwiegend für Unterrichts- und Trainingszwecke genutzt, kann der Aquacross-Parcours hochgezogen werden und behindert nicht den Schwimmbetrieb. Zu Zeiten, in denen vor allem Familien mit Kindern das aquaferrum besuchen, wird der Parcours bis kurz über die Wasseroberfläche abgesenkt und kann dann als Attraktion genutzt werden. Da für den Parcours selbst nur ein bis zwei Bahnen benötigt werden, kann im restlichen Becken weiterhin Bahnenschwimmen stattfinden. Ein Vorteil beider Varianten für einen Hindernisparcours ist der relativ geringe Investitionsbedarf.

Abb.: *Aufblasbare Spielelemente (Inflatables) und Hindernisparcous „Aquacross“*

Als weitere Option für eine Attraktivitätssteigerung könnte das Thema „Unterwasser“ Kinder und Jugendliche anziehen. Zum einen lässt sich ein Aquacross-Parcours auch so gestalten, dass Hindernisse zum Durchtauchen angebracht werden, zum anderen sind aktuell einige interessante Virtual-Reality-Simulationen für Bäder in der Erprobung, mit denen in einem Sportbecken ein Schnorchel- oder Tauchgang durch eine Unterwasserwelt simuliert werden kann.

Abb.: *Tauchparcours und VR-Simulation mit Taucherbrille*



In einer etwas aufwändigeren Variante ist die VR-Simulation mit einem „Scooter“ gekoppelt, der in das Schwimmbecken eingesetzt wird. Der Scooter bewegt sich jedoch nicht real durch das Becken, sondern kann bei Bedarf an einer Stelle fest am Beckenrand verankert und dabei in verschiedene Richtungen gedreht werden. In der Simulation entsteht der Eindruck, als ob sich der Scooter mit dem Taucher bzw. Schnorchler durch eine reale Rifflandschaft bewegt.

Grundsätzlich sei an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen, dass diese Investition nur dann Sinn macht, wenn ein Return on Investment darstellbar ist und nicht durch eine Neuinvestition eine deutliche Verschlechterung des Gesamtergebnisses des Eigenbetriebs aquaferrum zu erwarten ist.

Gegenüber dem Status quo führt diese Variante zu spürbaren Veränderungen der betrieblichen Rahmenbedingungen.

- Es ist zu prüfen, ob die erforderliche Schwimmbadtechnik für das neue Becken in die bestehenden Technikräume integriert werden kann (ggf. Einsatz platzsparender Ultrafiltration) oder ob der Technikkeller erweitert werden muss.

- Durch das neue Becken und die neue, kleine Halle steigen die allgemeinen Betriebskosten (Energie, Wasser, Abwasser, Betriebsmittel, Instandhaltung).

- Auch bei den Personalkosten ist von einer Steigerung auszugehen. Dies ist weniger durch einen erhöhten Aufsichtsaufwand begründet, da das neue Becken in die bestehenden Kontrollgänge integriert werden kann und die Halle zudem ggf. außerhalb einer organisierten Nutzung durch Kurse und Schulen abgeschlossen werden kann und das Becken ggf. somit der allgemeinen Öffentlichkeit verschlossen bleibt (was allerdings nur in Ausnahmefällen so sein sollte). Die höheren Personalkosten werden teilweise durch Zusatzeinnahmen aus dem Kursbetrieb kompensiert.

Ziel:

Mit einem überschaubaren Investitionsrisiko soll das aquaferrum für Kinder und Jugendliche und für ein erwachsenes Publikum attraktiver gemacht werden. Eine Option auf gesteigerte Umsätze und damit auch eine Ergebnisverbesserung besteht vor allem aus den Zusatzeinnahmen, die durch die Vermarktung und den Eigenbetrieb des Kursbeckens generiert werden.

Allgemeine Prämissen:

- Der Hallenbadbetrieb findet wie bisher statt, jedoch werden Kurse und Teile des Schulunterrichts in das neue Kurs- und Lehrschwimmbecken verlagert.

- Das Kursbecken dient als zusätzliche gesundheitsorientierte Attraktion und Profitcenter; ein Ausbau des eigenen Kursprogramms ist erforderlich, um alle Einnahmemöglichkeiten auszuschöpfen.

- Gleichzeitig soll die Rheumaliga durch die Durchführung von Kursen in dem neuen Becken für dessen optimale Auslastung sorgen.

Konsequenzen:

- Mögliche Nutzerkonflikte im Schwimmerbecken werden reduziert.

- Es ist eine teilweise Neupositionierung des aquaferrum erforderlich → hierfür ist auch ein erhöhter Marketingaufwand einzuplanen.

- Für die stillgelegten Sauna-Räume müssen andere Nutzungsmöglichkeiten gefunden werden.

Investitionsmaßnahmen:

ptimierungspotentiale	Investitionsbedarf (netto)
bau Kursbecken	**980.000 €**
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
weitere Liegen aus Sauna in den Badebereich stellen	0 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	8.000 €
aßnahmen gesamt	**1.080.000 €**

Bei diesem Szenario wird rund eine Mio. € in Maßnahmen zur Angebotsoptimierung und Attraktivitätssteigerung investiert.

Der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung liegen folgende Annahmen zugrunde:

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

- Investition in 2021: 1.080.000 €
- Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad: + 3 % p.a. (-3 % während Bau)
- Nutzer Schulen und Vereine: bleiben konstant
- Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze: + 10 % nach Attraktivierung, dann 2 % p.a.
- Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2022, dann: 88.000 €; + 2 % p.a.
- Gastro: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: + 2 % p.a.
- Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt Erweiterung, dann: + 1,5 % p.a.
- Personal: Einmaleffekt Kurse; dann: + 2,5 % p.a.
- Werbekosten: Erhöhung in 2021, dann: + 1 % p.a.
- Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Anbau, dann: + 1 % p.a.
- Versicherungen und Beiträge: + 2 % p.a.
- Sonstige Kosten: + 3 % p.a.
- AfA und Zins alt: Degression nach Wirtschaftsplan
- AfA neu: linear, 5 %
- Zins neu: linear 2,5 %

Unter Berücksichtigung dieser Prämissen und Annahmen stellt sich die Wirtschaftlichkeit bei diesem Szenario wie folgt dar:

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 2: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	1.080.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbad	55.000	53.350	54.951	56.599	58.297	60.046
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Sauna	-	-	-	-	-	-
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**76.951**	**78.599**	**80.297**	**82.046**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,48	3,55	3,62	3,69
Pro-Kopf-Erlös Sauna	-	-	-	-	-	-
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,60	0,61	0,62	0,64
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	191.129 €	200.800 €	210.960 €	221.635 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Sauna	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	5.605 €	5.889 €	6.187 €	6.500 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	101.200 €	103.730 €	106.323 €	108.981 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**403.303 €**	**418.949 €**	**435.256 €**	**452.255 €**
				- €		
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 1.906 €	- 2.002 €	- 2.103 €	- 2.210 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**401.397 €**	**416.946 €**	**433.153 €**	**450.046 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 232.200 €	- 235.683 €	- 239.218 €	- 242.807 €	- 246.449 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 430.360 €	- 494.914 €	- 507.287 €	- 519.969 €	- 532.968 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 82.012 €	- 82.832 €	- 83.660 €	- 84.497 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 72.000 €	- 72.720 €	- 73.447 €	- 74.182 €	- 74.923 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 31.212 €	- 31.836 €	- 32.473 €	- 33.122 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 190.962 €	- 196.691 €	- 202.592 €	- 208.669 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 1.031.360 €**	**- 1.107.503 €**	**- 1.131.312 €**	**- 1.155.682 €**	**- 1.180.629 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 740.841 €**	**- 706.106 €**	**- 714.365 €**	**- 722.529 €**	**- 730.584 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
AfA neu (5 %)	- €	- 54.000 €	- 54.000 €	- 54.000 €	- 54.000 €	- 54.000 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 27.000 €	- 27.000 €	- 27.000 €	- 27.000 €	- 27.000 €
	-	81.000 €				
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 1.676.841 €**	**- 1.627.106 €**	**- 1.620.365 €**	**- 1.613.529 €**	**- 1.606.584 €**

<u>Standort des neuen Kursbeckens:</u>

- Eine Integration in das bestehende Saunagebäude ist nicht sinnvoll (hoher Aufwand für nachträglichen Einbau inkl. Wasseraufbereitung und Klimatechnik).

- Alternative 1 ist eine Errichtung im Saunagarten → dies bedeutet jedoch eine schwierige Anbindung an das Bestandsbad.

- Alternative 2 ist die Errichtung in westlicher Anbindung an Schwimmhalle → dadurch entsteht eine zusätzliche Option für eine separate Nutzung des Beckens außerhalb der Hallenbad-Öffnungszeiten. Voraussetzung hierfür ist eine Anbindung/Kombination mit dem Umkleidebereich einer angedachten Sporthalle.

Grundsätzliche Bewertung:

- Bei den vorgeschlagenen Maßnahmen handelt es sich um eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Angebots.

- Die Grundauslastung des Kursbeckens kann durch den Bedarf der Rheumaliga dargestellt werden, zudem besteht die Möglichkeit, durch eigene Kurse des aquaferrum Zusatzeinnahmen zu generieren (die Annahmen zu den Umsätzen in der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung sind hier eher defensiv).

- Es ist eine Ausstattung mit Hubboden zu empfehlen, evtl. auch mit Unterwasserlautsprechern, um das Becken außerhalb der Kurszeiten als Entspannungsbecken zu vermarkten.

- Das Becken sollte in einem separaten, abschließbaren Gebäudeteil untergebracht werden und so angeordnet werden, dass langfristig eine Nutzung auch außerhalb der Öffnungszeiten des aquaferrum möglich ist (ggf. Mitnutzung der Umkleiden einer möglichen Sporthalle).

- Der „Aqua Cross"-Parcours stärkt zusätzlich die Positionierung als Familienbad bei geringem Investitionsbedarf.

5.6. Szenario 3a: Erweiterung um ein konventionelles Freibad

Bei diesem Szenario ist vorgesehen, das aquaferrum um ein vollwertiges Freibad zu erweitern. Im Mittelpunkt des neuen Freibads stehen ein Schwimmerbecken mit den Maßen 25 x 16 2/3 m, ein separates Sprungbecken und ein Planschbecken. Das bestehende Außenbecken wird in das Konzept integriert.

Abb.: *Schwimmerbecken, Sprungbecken und Planschbecken als Mindestausstattung*

An Stelle des Planschbeckens könnten auch ein Wasserspielplatz für Kleinkinder sowie für die etwas älteren Kinder ein sogenannter „Spraypark“ errichtet werden. Beide haben den Vorteil, dass sie das Angebot für Kinder deutlich erweitern, ohne dass hierfür eine dezidierte Becken- und Wasseraufsicht erfolgen muss.

Abb.: *Matschplatz und Wasserspielplatz als Attraktionen für Kinder bis 6 Jahre*

Ein solcher Wasserspielplatz kann auch mit edukativen Elementen ausgestattet werden und so eine etwas ältere Zielgruppe (bis maximal 12 Jahren) ansprechen. Hierfür könnte der Matschplatz ergänzt werden um einen weiteren Wasserspielplatz für etwas ältere Kinder, der noch mehr edukative Elemente enthält (z. B. eine archimedische Schraube, ein künstlicher Wasserstrudel, der mittels Kurbel in einem Glaszylinder erzeugt werden kann, etc.).

Abb.: *Wasserspielplatz als Edutainment-Angebot für Kinder bis 10 Jahre*

Ein so genannter „Spraypark" ist ebenfalls ein attraktiver Wasserspielplatz, bei dem es jedoch keine klassische Beckenlandschaft gibt. Das Wasser, das aus den Düsen der verschiedenen Attraktionen spritzt, versickert im Kunststoffboden und wird im Rahmen eines Kreislaufs wiederaufbereitet. Es gibt Sprayparks mit einheitlichen Bodenmodulen, bei denen die einzelnen Attraktionen immer wieder ausgetauscht werden können.

Abb.: *Spraypark als Attraktion für Kinder bis 10 Jahre*

Ziel der Maßnahme:

Mit dieser Maßnahme erhofft man sich eine Ergebnisverbesserung durch Zusatzeinnahmen aus dem saisonalen Freibadbetrieb.

Allgemeine Prämissen:

- Der Hallenbadbetrieb bleibt wie bisher.
- Der Außenbereich wird zum vollwertigen Freibad mit Schwimmerbecken, Sprungbecken und Kinderplanschbecken sowie einem kleinen Kiosk.
- Der Zugang zum Freibad erfolgt über den bestehenden Eingangsbereich.

Konsequenzen:

- Der vergleichsweise hohe Investitionsaufwand erhöht das wirtschaftliche Risiko, da die Einnahmepotentiale saisonal begrenzt und witterungsabhängig sehr unterschiedlich sind.
- Es entsteht während der Freibadsaison ein erhöhter Personalaufwand.
- Wegen der gemeinsamen Infrastruktur ist kein Alternativbetrieb Hallenbad / Freibad möglich bzw. wiederum mit einem erhöhten Aufwand verbunden.
- Mit Eröffnung des Freibads ist eine ergänzende Neupositionierung erforderlich → daraus resultiert ein erhöhter Marketingaufwand.
- Für die stillgelegten Sauna-Räume müssen neue Nutzungen gefunden werden.

Investitionsmaßnahmen:

Optimierungspotentiale	**Investitionsbedarf (netto)**
Neubau Freibadbecken 25 x 16 2/3 m	1.600.000 €
Neubau Sprungbecken	1.100.000 €
Neubau Planschbecken	600.000 €
Neubau Kiosk	120.000 €
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €

LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	10.000 €
Maßnahmen gesamt	3.400.000 €

Zur Umsetzung dieses Szenarios werden rund 3,4 Mio. € für investive Maßnahmen erforderlich.

Der nachfolgenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung wurden folgende Prämissen und Annahmen zugrunde gelegt:

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

- Investition in 2021: 3.300.000 €
- Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad: + 3 % p.a. (-3 % während Bau)
- Besuchersteigerung Freibad: + 30.000 p.a. (Durchschnittswert)
- Nutzer Schulen und Vereine: bleiben konstant
- Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze: + 10 % nach Attraktivierung, dann 2 % p.a.
- Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: + 2 % p.a.
- Gastro: Einmaleffekt durch Neubau Kiosk in 2022, dann: + 2 % p.a.
- Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt durch neues Freibad, dann: + 1,5 % p.a.
- Personal: Einmaleffekt durch neues Freibad, dann: + 2,5 % p.a.
- Werbekosten: Erhöhung in 2022, dann: + 1 % p.a.
- Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Anbau, dann: + 1 % p.a.
- Versicherungen und Beiträge: + 2 % p.a.
- Sonstige Kosten: + 3 % p.a.
- AfA und Zins alt: Degression nach Wirtschaftsplan
- AfA neu: linear, 5 %
- Zins neu: linear 2,5 %

Unter Berücksichtigung dieser Vorgaben ergibt sich bis 2025 aus den Investitionsmaßnahmen und den daraus resultierenden veränderten Betriebsbedingungen folgende Wirtschaftlichkeit des aquaferrum:

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 3a: Erweiterung um ein konventionelles Freibad*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	3.300.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbc	55.000	53.350	54.951	56.599	58.297	60.046
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Freibad	-	-	30.000	30.000	30.000	30.000
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**106.951**	**108.599**	**110.297**	**112.046**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,48	3,55	3,62	3,69
Pro-Kopf-Erlös Freibad	-	-	2,80	2,86	2,91	2,97
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,45	0,46	0,47	0,48
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,31	0,31	0,32	0,32
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	191.129 €	200.800 €	210.960 €	221.635 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Freibad	- €	- €	84.000 €	85.680 €	87.394 €	89.141 €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	38.228 €	39.749 €	41.339 €	43.001 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	17.151 €	18.019 €	18.931 €	19.889 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**435.877 €**	**452.778 €**	**470.410 €**	**488.806 €**
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 12.997 €	- 13.515 €	- 14.055 €	- 14.620 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**422.879 €**	**439.263 €**	**456.354 €**	**474.185 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 232.200 €	- 255.420 €	- 259.251 €	- 263.140 €	- 267.087 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 430.360 €	- 537.950 €	- 551.399 €	- 565.184 €	- 579.313 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 92.920 €	- 93.849 €	- 94.788 €	- 95.736 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 60.000 €	- 72.000 €	- 72.720 €	- 73.447 €	- 74.182 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 39.780 €	- 40.576 €	- 41.387 €	- 42.215 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 222.480 €	- 229.154 €	- 236.029 €	- 243.110 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 1.019.360 €**	**- 1.220.550 €**	**- 1.246.949 €**	**- 1.273.975 €**	**- 1.301.642 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 728.841 €**	**- 797.671 €**	**- 807.686 €**	**- 817.620 €**	**- 827.457 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
AfA neu (5 %)	- €	- 165.000 €	- 165.000 €	- 165.000 €	- 165.000 €	- 165.000 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 82.500 €	- 82.500 €	- 82.500 €	- 82.500 €	- 82.500 €
		- 247.500 €				
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 1.831.341 €**	**- 1.885.171 €**	**- 1.880.186 €**	**- 1.875.120 €**	**- 1.869.957 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Bei marktgerechter Ausstattung ergibt sich ein relativ hoher Investitionsaufwand mit dem Risiko, dass kein Return on Investment dargestellt werden kann.
- Die geringe saisonale Nutzungsdauer erschwert einen wirtschaftlichen Betrieb.
- Aufgrund der niedrigen Bevölkerungszahl und -dichte im Einzugsgebiet und der bestehenden Bademöglichkeiten im Sommer ist von einem relativ geringen Potential an Freibadgästen auszugehen.
- Da erfahrungsgemäß eine relativ geringe Ausgabebereitschaft bei einen Freibadbesuch besteht, ist ein niedriger Pro-Kopf-Umsatz zu erwarten.
- Das Szenario führ zu einem saisonal deutlich erhöhten Personalaufwand, da Innenbecken nicht geschlossen werden können.

→ Das Szenario ist nicht zu empfehlen, da keine Ergebnisverbesserung, sondern eher eine Ergebnisverschlechterung zu erwarten ist.

5.7. Szenario 3b: Erweiterung um ein Freibad mit Naturbecken

Bei diesem Szenario wird keine konventionelle Freibadlösung angestrebt, sondern lediglich ein Naturbecken in Ergänzung zum bestehenden Außenbecken für eine saisonale Nutzung errichtet. Sprungbecken, Kiosk und Planschbecken entfallen.

Diese Variante folgt einem Trend im deutschen Freibadbau. An Stelle eines konventionellen Edelstahl- oder Fliesenbeckens wird ein folienverkleidetes Becken errichtet. Statt einer konventionellen Aufbereitung des Beckenwassers mit Mehrschichtfiltern oder Ultrafiltration setzt man dabei auf einen biologischen Klärmechanismus. Das Beckenwasser wird kontinuierlich in ein Ausgleichsbecken gepumpt und dort mit der Hilfe von Pflanzen und Kies sowie einer Anreicherung durch Sauerstoff aus der Luft (Berieselung) geklärt.

Dieser Trend hat zwei Ursachen: Neben einem wachsenden Umweltbewusstsein ist es vor allem auch der Wunsch, die Betriebskosten durch eine weniger aufwändige Aufbereitung zu senken.

Allerdings hat sich in den vergangenen Jahren erwiesen, dass diese Systeme für sehr kleine, wenig frequentierte Freibäder durchaus geeignet sind, bei stärker frequentierten Anlagen jedoch schnell an ihre Grenzen stoßen.

Steigt nach längeren Schönwetterperioden (wie dies 2018 und auch im Juni 2019 der Fall war und künftig ggf. als Folge des Klimawandels auch häufiger eintreten wird) die Wassertemperatur im Naturbad über 24 °C, dann droht das System der biologischen Wasseraufbereitung instabil zu werden.

Zudem ist die Zahl der Gäste, die das Naturbad nutzen können, deutlich begrenzter als bei einem Becken mit konventioneller Wasseraufbereitung, da die biologische Klärung von eingebrachten Verunreinigungen, speziell durch Sonnencremes, einen längeren Zeitraum in Anspruch nimmt. Es wird also ggf. eine Kontrolle und Limitierung der Nutzerzahlen im Naturbecken erforderlich[14]. „Kippt“ das Badewasser im Naturbecken, wird in der Regel ein mehrtägiger Regenerationsprozess erforderlich, währenddessen das Becken geschlossen werden muss.

Bei dieser Variante wird zwar im Vergleich zu Szenario 3a ein deutlich kleineres Technikgebäude benötigt, dafür erhöht sich der Platzbedarf für die biologische Klärung.

Bei einem Naturbad ist es nicht möglich, im gleichen Umfang und in gleicher Weise wie bei Variante 3a vorgesehen Attraktionen in das Nichtschwimmerbecken einzubauen. Dies ist aus unserer Sicht auch nicht sinnvoll, denn bei Naturbädern bevorzugt man auch unter dem Aspekt der Vermarktung in der Regel eine andere, eben: naturnahe Gestaltung und Ausstattung.

[14] siehe Krautloher Architekten: a.a.O., S. 27

Abb.: *Beispiele für die Gestaltung von Naturbädern mit natürlichen Materialien*

Ziel der Maßnahme:

Mit dieser Maßnahme erhofft man sich eine Ergebnisverbesserung durch Zusatzeinnahmen aus dem saisonalen Freibadbetrieb. Im Vergleich zu einem konventionellen Freibad ist das Investitionsvolumen geringer. Dadurch soll das Risiko minimiert werden.

Allgemeine Prämissen:

- Der Hallenbadbetrieb bleibt wie bisher.
- Der Außenbereich wird durch ein Naturbecken mit angrenzenden Liegebereichen attraktiviert.
- Der Zugang zum Freibad erfolgt über den bestehenden Eingangsbereich.

Konsequenzen:

- Der Investitionsaufwand erhöht das wirtschaftliche Risiko, da die Einnahmepotentiale saisonal begrenzt und witterungsabhängig sehr unterschiedlich sind. Die Abhängigkeit von den Wetterverhältnissen ist bei einem Naturbecken noch deutlich höher als bei einem konventionellen Freibadbecken.
- Es entsteht während der Freibadsaison ein erhöhter Personalaufwand.

- Wegen der gemeinsamen Infrastruktur ist kein Alternativbetrieb Hallenbad / Freibad möglich bzw. wiederum mit einem erhöhten Aufwand verbunden.
- Mit Eröffnung des Naturbeckens ist eine ergänzende Neupositionierung erforderlich → daraus resultiert ein erhöhter Marketingaufwand.
- Für die stillgelegten Sauna-Räume müssen neue Nutzungen gefunden werden.

Investitionsmaßnahmen:

Optimierungspotentiale	Investitionsbedarf (netto)
Neubau Freibadbecken als Naturbecken	**1.324.000 €**
Neubau Sprungbecken (entfällt)	**0 €**
Neubau Planschbecken (entfällt)	**0 €**
Neubau Kiosk (entfällt)	**0 €**
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	10.000 €
Maßnahmen gesamt	**1.426.000 €**

Zur Umsetzung des Vorhabens sind Investitionen in Höhe von rund 1,4 Mio. € erforderlich.

Für diese Maßnahme existiert eine eigene Machbarkeitsstudie, zu der wir folgende Anmerkungen machen:

- Die Annahmen der Besucherzahlen aus der Machbarkeitsstudie Polyplan ist aus unserer Sicht deutlich zu optimistisch (31.000; im Vergleich: Annahme con.pro bei konventionellem Schwimmerbecken sowie Sprung- und Planschbecken außen: 30.000 p.a.).
- Die Annahmen der Personalkostensteigerung aus der Machbarkeitsstudie Polyplan ist aus unserer Sicht zu gering (+ 20.000 p.a.).

- Die Machbarkeitsstudie berücksichtigt nicht allgemeine Kosten aus der Nutzung der Bereiche Sanitär/Duschen/Umkleiden etc. durch die zusätzlichen Gäste.

Nachfolgende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung basiert dennoch auf der Polyplan-Studie (deren Annahmen sind in blauer Farbe markiert). Ihr wurden folgende Prämissen und Annahmen zugrunde gelegt:

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung (Ansätze aus Studie Polyplan aus unserer Sicht nicht realistisch):

▪ Investition in 2021:	1.324.000 €
▪ Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad:	+ 3% p.a. (-3% während Bau)
▪ Besuchersteigerung Freibad: (aus Naturbadstudie)	+ 31.000 p.a.
▪ Nutzer Schulen und Vereine:	bleiben konstant
▪ Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze:	+ 10 % nach Attraktivierung, dann 2 % p.a.
▪ Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann:	+ 2 % p.a.
▪ Gastro (Automaten):	+ 2 % p.a.
▪ Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt durch neues Freibad, dann	14.000 €; + 1,5 % p.a.
▪ Personal: Einmaleffekt durch neues Freibad, dann:	20.000 €; + 2,5 % p.a.
▪ Werbekosten: Erhöhung in 2022, dann:	+ 1 % p.a.
▪ Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Anbau, dann:	7.500 €; + 1 % p.a.
▪ Versicherungen und Beiträge:	+ 2 % p.a.
▪ Sonstige Kosten:	14.300 €; + 3 % p.a.
▪ AfA und Zins alt:	Degression nach Wirtschaftsplan
▪ AfA neu:	linear, 5 %
▪ Zins neu:	linear 2,5 %

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 3b: Erweiterung um ein Naturbecken*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	1.324.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbad	55.000	53.350	54.951	56.599	58.297	60.046
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Freibad (laut Studie)	-	-	31.000	31.000	31.000	31.000
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**107.951**	**109.599**	**111.297**	**113.046**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,48	3,55	3,62	3,69
Pro-Kopf-Erlös Freibad	-	-	2,80	2,86	2,91	2,97
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,10	0,10	0,10	0,11
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,31	0,31	0,32	0,32
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	191.129 €	200.800 €	210.960 €	221.635 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Freibad	- €	- €	86.800 €	88.536 €	90.307 €	92.113 €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	8.595 €	8.935 €	9.290 €	9.662 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	17.151 €	18.019 €	18.931 €	19.889 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**409.044 €**	**424.820 €**	**441.274 €**	**458.438 €**
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 2.922 €	- 3.038 €	- 3.159 €	- 3.285 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**406.122 €**	**421.782 €**	**438.116 €**	**455.153 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 232.200 €	- 246.200 €	- 249.893 €	- 253.641 €	- 257.446 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 430.360 €	- 450.360 €	- 461.619 €	- 473.159 €	- 484.988 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 88.300 €	- 89.183 €	- 90.075 €	- 90.976 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 60.000 €	- 72.000 €	- 72.720 €	- 73.447 €	- 74.182 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 36.720 €	- 37.454 €	- 38.203 €	- 38.968 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 199.700 €	- 205.691 €	- 211.862 €	- 218.218 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 1.019.360 €**	**- 1.093.280 €**	**- 1.116.560 €**	**- 1.140.388 €**	**- 1.164.777 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 728.841 €**	**- 687.158 €**	**- 694.778 €**	**- 702.273 €**	**- 709.624 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
AfA neu (5 %)	- €	- 66.200 €	- 66.200 €	- 66.200 €	- 66.200 €	- 66.200 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 33.100 €	- 33.100 €	- 33.100 €	- 33.100 €	- 33.100 €
		- 99.300 €				
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 1.683.141 €**	**- 1.626.458 €**	**- 1.619.078 €**	**- 1.611.573 €**	**- 1.603.924 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Ein Naturbecken bedeutet zwar einen geringeren Investitionsaufwand im Vergleich zu einer konventionellen Vollausstattung, gleichzeitig aber auch eine geringere Attraktivität v. a. für Kinder und Jugendliche.
- Die saisonale Nutzungsdauer ist noch geringer als bei einem beheizten Becken mit konventioneller Wasseraufbereitung.
- Auch bei dieser Variante ist ein relativ geringes Potential an Freibadgästen aufgrund der Bevölkerungszahl und -dichte im Einzugsgebiet zu konstatieren, zudem besteht eine starke Konkurrenz durch Naturbadestellen in der Region.
- Die relativ geringe Ausgabebereitschaft bei einem Freibadbesuch ist bei dieser Variante noch geringer, da die entstehenden Angebote weniger komplex und attraktiv sind → dies führt zu einem niedrigen Pro-Kopf-Umsatz.

- Auch bei einem Naturbecken entsteht saisonal ein deutlich erhöhter Personalaufwand, da die Innenbecken nicht geschlossen werden können.

- Es besteht im Vergleich zu Szenario 3a ein noch höheres Betriebsrisiko bei längeren Schönwetterperioden (Anfälligkeit der biologischen Wasseraufbereitung).

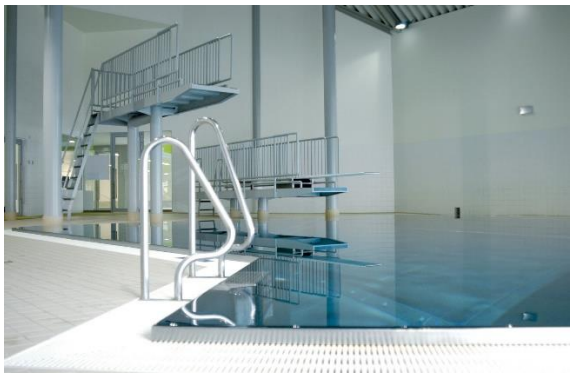
- Die Zahlen aus der vorliegenden Machbarkeitsstudie (Besuchererwartung, Personal- und Betriebskosten etc.) sind aus unserer Sicht deutlich zu optimistisch.

→ Das Szenario ist aus unserer Sicht nicht zu empfehlen, da keine Ergebnisverbesserung, sondern eine Ergebnisverschlechterung zu erwarten ist und zudem im Vergleich zur konventionellen Lösung nur geringe Attraktivitätssteigerungen erfolgen.

5.8. Szenario 4: Neupositionierung als Familienbad mit Sprungbecken, Kursbecken und Rutschenturm

Bei diesem Szenario erfolgt ein umfangreicher Ausbau des aquaferrum mit dem Ziel, dieses als *das* Familienbad in der Region zu positionieren. Im Innenbereich werden eine Sprunganlage und ein Rutschenturm angebaut (mit zunächst einer Rutsche, jedoch Erweiterungsoptionen), der Kinderbereich wird umfänglich attraktiviert.

Abb.: *Sprunganlage und Rutschenturm*



Das Planschbecken wird durch eine komplexe Wasser-Spiellandschaft aufgewertet, wie sie zum Beispiel das Spaßbad Topas neu eingerichtet hat.

Abb.: *Komplexe Wasser-Spiellandschaft für Kinder*

Im Außenbereich soll ein zusätzlicher Spraypark im Sommer als Anziehungspunkt für Kinder und Jugendliche wirksam werden.

Abb.: *Sprayparks*

Ziel der Maßnahme:

Das aquaferrum soll zum führenden Familienbad (vor allem für Familien mit kleinen Kindern) in der Region werden und damit auch eine deutliche Erweiterung des Einzugsgebiets erfahren.

Allgemeine Prämissen:

- Der Hallenbadbetrieb wird wie bisher fortgeführt, die Öffnungszeiten an den Wochenenden erweitert.
- Es erfolgt der Anbau eines Springerbeckens und einer Großrutsche.
- Das Planschbecken wird deutlich attraktiver gestaltet.
- Im Außenbereich wird ein „Spraypark“ eingerichtet.
- Ergänzend erfolgt ein Ausbau kindgerechter Animationsprogramme.

Konsequenzen:

- Das Angebot für Individualbesucher wird deutlich attraktiver.
- Es erfolgen Einnahmensteigerungen durch eine Erweiterung des Einzugsgebiets und die Erschließung neuer Zielgruppen.
- Durch die neuen Attraktionen entsteht ein deutlich erhöhter Personalbedarf; auch ist ein hoher Investitionsaufwand mit einem entsprechenden Risiko verknüpft.

- Bei diesem Szenario ist es zwingend erforderlich, die Sauna-Räume als Aufenthaltsbereich dem Bad zuzuordnen.

Investitionsmaßnahmen:

Optimierungspotentiale	Investitionsbedarf (netto)
Neubau Sprungbecken mit eigener Halle	**1.800.000 €**
Neubau Rutschenturm	**1.400.000 €**
Erweiterung Planschbecken zum Wasserspielplatz	**300.000 €**
Neubau Spraypark im Außenbereich	**220.000 €**
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	8.000 €
Maßnahmen gesamt	**3.700.000 €**

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen sind Investitionen in Höhe von rund 3,7 Mio. € erforderlich. Daraus resultiert auch ein entsprechend hohes Risiko aufgrund der Erhöhung der Kapitalkosten. So reizvoll dieses Szenario erscheint, birgt es neben der Variante 3a doch auch das höchste Risiko, wenn die Erwartungen an die Besucherzahlensteigerungen nicht eintreffen sollten.

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

▪ Investition in 2021:	3.700.000 €
▪ Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad:	1. Jahr + 30 %,
dann	+ 5 % p.a.
	(-3 % während Bau)
▪ Nutzer Schulen und Vereine:	bleiben konstant
▪ Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze:	+ 15 %
	nach Attraktivierung,
	dann 2 % p.a.
▪ Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann:	+ 2 % p.a.
▪ Gastro: Einmaleffekt durch Neupositionierung in 2022, dann:	+ 2 % p.a.
▪ Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt durch Erweiterung:	1. Jahr + 30 %,
dann	+ 1,5 % p.a.
▪ Personal: Einmaleffekt durch Aufsicht und Gastronomie:	1. Jahr + 28 %,
	dann + 2,5 % p.a.
▪ Werbekosten: deutliche Erhöhung in 2022, dann:	+ 1 % p.a.
▪ Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Anbau, dann:	+ 1 % p.a.
▪ Versicherungen und Beiträge:	+ 2 % p.a.
▪ Sonstige Kosten:	+ 3 % p.a.
▪ AfA und Zins alt:	Degression nach
	Wirtschaftsplan
▪ AfA neu:	linear, 5 %
▪ Zins neu:	linear 2,5 %

Tab: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für Szenario 4: Neupositionierung als Familienbad*

		2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu		-	3.700.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbad		55.000	53.350	69.355	72.823	76.464	80.287
Besucherzahlen Schulen und Vereine		22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Sauna		-	-	-	-	-	-
Besucherzahlen gesamt		**77.000**	**75.350**	**91.355**	**94.823**	**98.464**	**102.287**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad		3,10	3,16	3,64	3,71	3,78	3,86
Pro-Kopf-Erlös Freibad		-	-	-	-	-	-
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop		0,02	0,10	0,80	0,82	0,83	0,85
Pro-Kopf Erlös Kurse		0,13	0,30	0,31	0,31	0,32	0,32
Erlöse Hallenbad		170.500 €	168.693 €	252.196 €	270.101 €	289.279 €	309.817 €
Erlöse Schulen und Vereine		93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Sauna		- €	- €	- €	- €	- €	- €
Erlöse Gastronomie/Shop		1.100 €	5.335 €	55.484 €	59.423 €	63.642 €	68.161 €
Erlöse Kurse		7.150 €	16.005 €	21.647 €	23.184 €	24.830 €	26.593 €
Ertrag (operativ)		**271.750 €**	**292.333 €**	**434.696 €**	**461.239 €**	**489.537 €**	**519.711 €**
Wareneinkauf (34%)	-	374 €	1.814 €	18.865 €	20.204 €	21.638 €	23.175 €
Betrieblicher Rohertrag		**271.376 €**	**290.519 €**	**415.831 €**	**441.035 €**	**467.899 €**	**496.536 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	-	215.000 €	232.200 €	290.250 €	294.604 €	299.023 €	303.508 €
Personalaufwand	-	424.000 €	430.360 €	550.861 €	564.632 €	578.748 €	593.217 €
Wartung und Instandhaltung	-	80.000 €	80.800 €	92.920 €	93.849 €	94.788 €	95.736 €
Werbungskosten	-	60.000 €	60.000 €	90.000 €	90.900 €	91.809 €	92.727 €
Versicherungen, Beiträge	-	30.000 €	30.600 €	39.780 €	40.576 €	41.387 €	42.215 €
Sonstige Kosten	-	180.000 €	185.400 €	222.480 €	229.154 €	236.029 €	243.110 €
Aufwand (operativ)	**-**	**989.000 €**	**1.019.360 €**	**1.286.291 €**	**1.313.715 €**	**1.341.784 €**	**1.370.512 €**
EBITDA	**-**	**717.624 €**	**728.841 €**	**870.460 €**	**872.680 €**	**873.885 €**	**873.976 €**
AfA alt	-	590.000 €	580.000 €	570.000 €	560.000 €	550.000 €	540.000 €
Zins alt	-	280.000 €	275.000 €	270.000 €	265.000 €	260.000 €	255.000 €
AfA neu (5 %)		- €	185.000 €	185.000 €	185.000 €	185.000 €	185.000 €
Zins neu (2,5 %)		- €	92.500 €	92.500 €	92.500 €	92.500 €	92.500 €
		-	277.500 €				
EBIT	**-**	**1.587.624 €**	**1.861.341 €**	**1.987.960 €**	**1.975.180 €**	**1.961.385 €**	**1.946.476 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Bei diesem Szenario bedingt ein hoher Investitionsaufwand auch ein höheres wirtschaftliches Risiko für die WiBeF.
- Es entsteht zudem ein erhöhter Betriebsaufwand v.a. durch die erforderliche Ausweitung der Becken- und Wasseraufsicht.
- Sollte eine Realisierung dieses Szenarios angestrebt werden, dann sollten Sprungbecken und Rutschturm in jeweils separaten Räumen in westlicher Anbindung an das Sporthallenbad errichtet werden (vgl. Kursbecken).
- Das Szenario bewirkt eine deutliche Attraktivitätssteigerung für Familien, jedoch ist aufgrund der regionalen Konkurrenzsituation nur ein geringes Potential für Einnahmesteigerungen aus einer Erhöhung der Eintrittstarife und einer Steigerung der Besucherzahlen zu erwarten.

→ Das Szenario ist zumindest kurzfristig nicht zu empfehlen, da keine Ergebnisverbesserung zu erwarten ist; ggf. bietet dieses Szenario aber eine Erweiterungsoption nach einer Steigerung der Besucherzahlen durch Attraktivierungen im Bestand (Kinderbereich, Anbau Kursbecken, Ruhebereich in Saunalandschaft).

5.9. Szenario 5: Wiedereröffnung der Sauna in einer rechtlich zulässigen Form (z. B. Verpachtung)

Bei diesem Szenario soll die Saunalandschaft reaktiviert werden. Da dieses aus steuerlichen und kommunalrechtlichen Gründen für die WiBeF nicht möglich ist, ohne erhebliche Rückzahlungen an die Gemeinde leisten zu müssen, die den Bestand des Unternehmens gefährden, kommt hierfür nur eine Betreibung durch Dritte etwa im Rahmen eines Pachtmodells in Frage.

Bei diesem Szenario sind der Neubau eines Ruhehauses und eine Optimierung der Saunaausstattung erforderlich, um die Aufenthaltsqualität und die Kapazitäten zu erhöhen. Dies kann etwa auch dazu genutzt werden, um durch die Einrichtung einer Salzsauna oder eines Ruheraums mit Salznebel (System Micrsalt ®) ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen.

Ziel der Maßnahme:

- Das aquaferrum soll durch das zusätzliche Angebot attraktiver werden und der Pachtzins als Kostendeckungsbeitrag für den Badbetrieb wirksam werden.

Allgemeine Prämissen:

- Grundsätzliche Voraussetzung für dieses Szenario ist, dass sich ein interessierter Pächter findet, was sich aufgrund der Geschichte der Saunaanlage und der regionalen Nachfrage- und Konkurrenzsituation als schwierig erweisen dürfte.

- Die Sauna wird wiedereröffnet und im Außenbereich erweitert (zusätzliches Ruhehaus); diese Investition ist aus unserer Sicht eine Voraussetzung für die Verpachtung, da die vorhandenen Aufenthalts- und Ruheräume für einen wirtschaftlichen Betrieb zu klein sind.

- Die WiBeF GmbH darf bei diesem Modell nicht gegen das Beihilfenrecht verstoßen, daher ist ein angemessener Pachtzins zwingend erforderlich.

- Es muss eine klare Trennung der Betriebskosten (Strom, Wasser, Abwasser, Reinigung etc.) zwischen Bad und Sauna erfolgen; für einige Leistungen des Badbetreibers wird eine Nutzungspauschale erhoben werden müssen.

Konsequenzen:

- Die Verpachtung der Sauna muss für beide Vertragspartner eine Gewinnerwartung erkennen lassen.

- Ggf. wird es erforderlich, das regionale Einzugsgebiet durch ein Alleinstellungsmerkmal zu erweitern, was einen weiteren Investitionsaufwand mit sich bringt.

- Ein gastronomisches Angebot in der Sauna ist zwingend erforderlich.

Investitionsmaßnahmen

Optimierungspotentiale	Investitionsbedarf (netto)
Neubau Ruhehaus	**800.000 €**
Optimierung Ausstattung Sauna	**100.000 €**
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
zusätzliche Spielgeräte für Planschbecken (mobil)	1.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand“)	8.000 €
Maßnahmen gesamt	**1.000.000 €**

Zur Umsetzung dieser Maßnahmen, die auch einige Steigerungen der Aufenthaltsqualität im Badbereich vorsehen, ist ein Investitionsvolumen von ca. 1 Mio. € erforderlich.

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

- Investition in 2021: 1.000.000 €
- Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad: + 2 % p.a. (-3 % während Bau)
- Einnahmen aus Verpachtung (Minimum): 96.000 € p.a.
- Nutzer Schulen und Vereine: bleiben konstant
- Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze: + 2 % p.a.
- Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: + 2 % p.a.
- Gastronomie: + 2 % p.a.
- Energie/Wasser/Abwasser (ohne Sauna) + 1,5 % p.a.
- Personal (ohne Sauna) 1. Jahr + 5 %, dann + 2,5 % p.a.
- Werbekosten: + 1 % p.a.
- Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Reaktivierung, dann: + 1 % p.a.
- Versicherungen und Beiträge: + 2 % p.a.
- Sonstige Kosten: + 3 % p.a.
- AfA und Zins alt: Degression nach Wirtschaftsplan
- AfA neu: linear, 5 %
- Zins neu: linear 2,5 %

Unter Berücksichtigung dieser Prämissen ergibt sich folgende Prognose hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit des Vorhabens:

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 5: Wiederinbetriebnahme der Sauna in einer rechtlich zulässigen Form*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	1.000.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenb	55.000	53.350	54.951	56.050	57.171	58.314
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**76.951**	**78.050**	**79.171**	**80.314**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,23	3,29	3,36	3,42
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,31	0,31	0,32	0,32
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	177.229 €	184.389 €	191.838 €	199.588 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Verpachtung Sauna	- €	- €	96.000 €	96.000 €	96.000 €	96.000 €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	5.605 €	5.831 €	6.067 €	6.312 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	17.151 €	17.844 €	18.565 €	19.315 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**401.354 €**	**412.594 €**	**424.256 €**	**436.355 €**
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 1.906 €	- 1.983 €	- 2.063 €	- 2.146 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**399.448 €**	**410.611 €**	**422.193 €**	**434.209 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 218.225 €	- 221.498 €	- 224.821 €	- 228.193 €	- 231.616 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 430.360 €	- 451.878 €	- 463.175 €	- 474.754 €	- 486.623 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 92.920 €	- 93.849 €	- 94.788 €	- 95.736 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 60.000 €	- 90.000 €	- 90.900 €	- 91.809 €	- 92.727 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 33.660 €	- 34.333 €	- 35.020 €	- 35.720 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 222.480 €	- 229.154 €	- 236.029 €	- 243.110 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 1.005.385 €**	**- 1.112.436 €**	**- 1.136.233 €**	**- 1.160.593 €**	**- 1.185.532 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 714.866 €**	**- 712.988 €**	**- 725.621 €**	**- 738.400 €**	**- 751.323 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
Forderung Stadt an WiBeF		- 480.000 €				
AfA neu (5 %)	- €	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €	- 50.000 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 25.000 €	- 25.000 €	- 25.000 €	- 25.000 €	- 25.000 €
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 2.124.866 €**	**- 1.627.988 €**	**- 1.625.621 €**	**- 1.623.400 €**	**- 1.621.323 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Es entsteht ein hoher Investitionsaufwand, um die Sauna marktgerecht auszustatten.
- Selbst bei Ausschöpfen des theoretischen Besucherpotentials für den Saunabetrieb, den wir mit max. 22.000 p.a. ermittelt haben, liegt dieses Potential weit von den Besucherzahlen entfernt, die für einen bei Vollkostenrechnung wirtschaftlichen Betrieb erforderlich sind.
- Es besteht die Gefahr eines Beihilfe-Tatbestands, wenn der Pachtzins nicht auskömmlich kalkuliert wird oder dem Pächter sonstige Vergünstigungen gewährt werden.
- Dieses Szenario birgt ein Risiko eines Rückfalls an die WiBeF, wenn die Pächter bei der Betreibung der reaktivierten Saunalandschaft scheitern.

- Aufgrund der Rahmenbedingungen ist ein geringes Interesse von professionellen Saunabetreibern zu erwarten; an diesem Standort bedarf es jedoch einer umfassenden Marktkenntnis und eines hohen Betreiber-Know-hows, um langfristige Erfolge zu erzielen.

→ Das Szenario ist nicht zu empfehlen, da geringe Synergieeffekte zum Badbetrieb zu erwarten sind und zudem hohe Risiken für die WiBeF/Stadt aus dem Beihilferecht und dem Investitionsbedarf bestehen.

5.10. Szenario 6: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross“, Attraktivierung Kinderbereich, Saunabereich als Ruhe- und Aufenthaltszone

Dieses Szenario entstand in der Schlussfolgerung aus der Bewertung der Wünsche aus der Bevölkerung und den Gremien sowie den daraus resultierenden Szenarien und Entwicklungsmodellen.

Mit der Errichtung eines separaten Kurs- und Lehrschwimmbeckens würde die ganzjährige Angebots- und Aufenthaltsqualität im aquaferrum sowohl für organisierte Nutzer (Schulen, Vereine, Kursanbieter wie Rheumaliga etc.) als auch für Individualgäste deutlich verbessert.

Durch die Angebotsverbesserung gerade auch für kleinere Kinder wird das aquaferrum zudem zu einem wirklichen Familienbad.

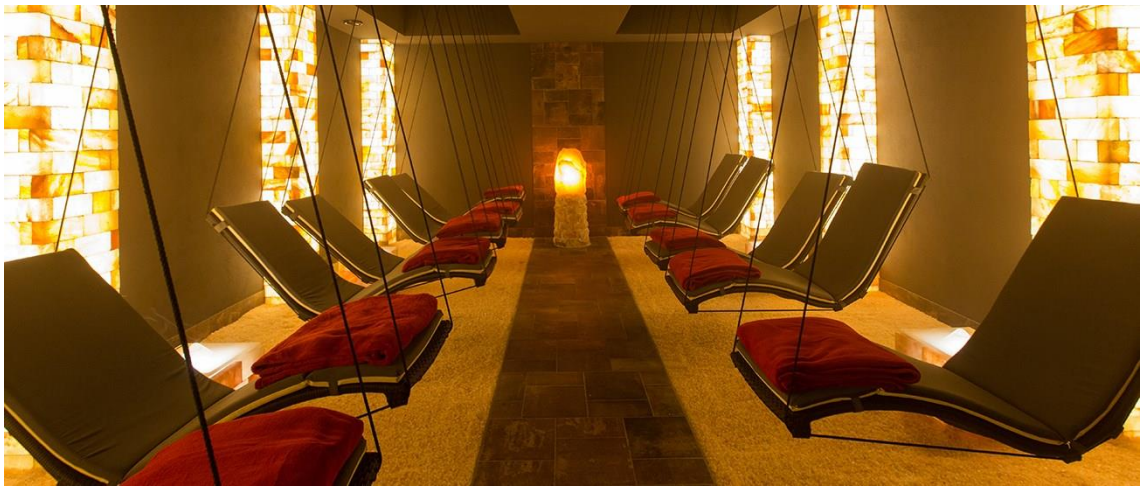
Der bestehende, minimalistische Kinderbereich bietet optimale Möglichkeiten zu einer Attraktivierung, die auch ohne großen Aufwand vonstattengehen kann. Zur Attraktivierung könnten einzelne interaktive Spielgeräte oder eine zusammenhängende Wasser-Spiellandschaft beitragen. Dabei ist sowohl eine einfache Ergänzung des Bestands als auch eine Wasserspiel-Landschaft „aus dem Katalog“ oder eine individuelle Lösung (Beispiel: Spreewelten Lübbenau) möglich.

Abb.: *Konventionelle und individuell gestaltete Wasser-Spiellandschaften*

Die Raumwirkung im Kinderbereich des aquaferrum ist sehr funktional und bietet den Kindern wenig Anregungen, in Phantasiewelten einzutauchen. Hier könnte mit farbiger LED-Beleuchtung und bemalten Wänden eine angenehmere Atmosphäre geschaffen werden. Wird der Spielbereich thematisch gestaltet, könnte durch Wandmalereien die passende Geschichte dazu „erzählt“ werden. Nach dem Vorbild der österreichischen Sonnentherme in Lutzmannsburg, die als erstes Freizeitbad ganz auf die Zielgruppe Familie mit Kindern im Vorschulalter setzte, sollte der Familienbereich mit kindgerechten Möbeln und einer an den Bedürfnissen junger Familien orientierten Ausstattung ergänzt werden.

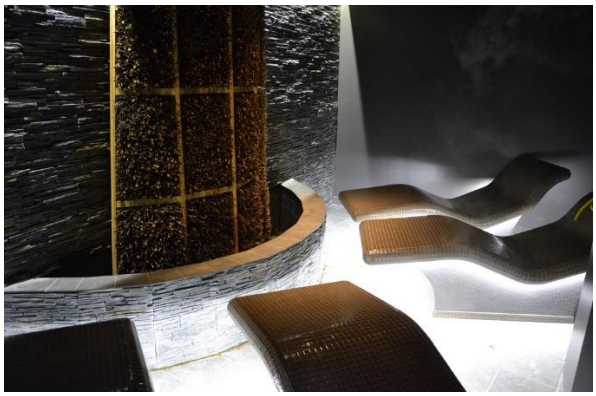
Bei einer Umwidmung der Saunalandschaft in einen Aufenthalts- und Ruhebereich für die Badgäste bedarf es einer Steigerung der Aufenthaltsqualität. So könnte zum Beispiel ein Microsalt-Raum mit hinterleuchteten Salzsteinwänden gestaltet werden. Vorbildhaft könnte hier der Salzstollen im Untergeschoss des monte mare in Andernach sein. Hier entstand aus einem einfachen, fensterlosen Kellerraum ein hochwertiger Ruhebereich.

Abb.: *Salz-Stollen im monte mare Andernach*



Zur Verstärkung der Wahrnehmung der Vernebelung der Salzkristalle könnte an einer Wand auch ein kleines Gradierwerk angebracht werden.

Abb.: *Wandgestaltung mit Gradierwerk*



Auch in den anderen Aufenthaltsräumen kann mit farbiger LED-Beleuchtung und einer differenzierteren Möblierung (Hängeliegen, Wasserbetten etc.) deutlich mehr atmosphärische Wirkung erzeugt werden.

Ziel der Maßnahme:

- Das aquaferrum wird für die Zielgruppen Familien und gesundheitsbewusste Erwachsene deutlich attraktiver gestaltet, der Investitionsaufwand soll dabei aber überschaubar bleiben, so dass ein ROI nach Möglichkeit dargestellt werden kann.

Allgemeine Prämissen:

- Das Angebot wird um ein separates Kursbecken mit Hubboden erweitert.

- Das Sportbecken wird zusätzlich mit einem „Aquacross"-Parcours oder einer vergleichbaren Attraktion ausgestattet.

- Der Kinderbereich (innen und außen) wird mit Spielelementen attraktiviert.

- Der Saunabereich wird zum Ruhe- und Aufenthaltsbereich umgestaltet, ggf. erfolgt eine Reaktivierung des Dampfbades und einer Saunakabine als „Textil-Wellness" (im Eintrittstarif enthalten).

Konsequenzen:

- Es entsteht zunächst ein erhöhter Marketingaufwand, um die Neupositionierung zu kommunizieren.

Investitionsmaßnahmen

Optimierungspotentiale	**Investitionsbedarf (netto)**
Anbau Kursbecken	980.000 €
Erweiterung Planschbereich zum Wasserspielplatz	300.000 €
Umgestaltung Saunalandschaft (Ruhe und Aufenthalt)	40.000 €
Aqua-Cross im Sportbecken	75.000 €
Attraktivierung Außenfassade/Eingangsbereich (Transparent)	2.000 €
Animations- und Kursangebote erweitern	5.000 €
Automatengastronomie erweitern (Contracting)	0 €
LED-Beleuchtung: Neues Lichtkonzept	5.000 €
zusätzliche Dekorationselemente für Foyer, Schwimmhalle und Außenbereich	4.000 €
weitere Liegestühle und Sonnenschirme für Außenbereich („Strand")	8.000 €
Maßnahmen gesamt	**1.419.000 €**

Zur Umsetzung dieses komplexen Maßnahmenbündels sind ca. 1,4 Mio. € erforderlich.

Prämissen Wirtschaftlichkeitsbetrachtung:

- Investition in 2021: 1.419.000 €
- Besuchersteigerung Individualgäste Hallenbad: + 10 %,
  dann + 5% p.a.
  (-3 % während Bau)
- Nutzer Schulen und Vereine: bleiben konstant
- Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze: + 10 %

- Kurse: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2022, dann: nach Attraktivierung, dann 2 % p.a.
- Gastro: Einmaleffekt durch Angebotssteigerung in 2021, dann: 88.000 €; + 2 % p.a.
- Energie/Wasser/Abwasser: Einmaleffekt Erweiterung, dann: + 2 % p.a.
- Personal: Einmaleffekt; dann: + 1,5 % p.a.
- Werbekosten: Erhöhung in 2021, dann: + 2,5 % p.a.
- Wartung und Instandhaltung: Erhöhung durch Anbau, dann: + 1 % p.a.
- Versicherungen und Beiträge: + 1 % p.a.
- Sonstige Kosten: + 2 % p.a.
- AfA und Zins alt: + 3 % p.a.
- AfA neu: Degression nach Wirtschaftsplan
- Zins neu: linear, 5 %
- linear 2,5 %

Tab.: *Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Szenario 6: Erweiterung Hallenbad mit Kursbecken und „Aqua Cross", Attraktivierung Kinderbereich, Saunabereich als Ruhe- und Aufenthaltszone*

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Investitionsaufwand neu	-	1.419.000	-	-	-	-
Besucherzahlen Individualgäste Hallenbad	55.000	53.350	58.685	61.619	64.700	67.935
Besucherzahlen Schulen und Vereine	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000	22.000
Besucherzahlen Sauna	-	-	-	-	-	-
Besucherzahlen gesamt	**77.000**	**75.350**	**80.685**	**83.619**	**86.700**	**89.935**
Pro-Kopf-Erlös Hallenbad	3,10	3,16	3,48	3,55	3,62	3,69
Pro-Kopf-Erlös Sauna	-	-	-	-	-	-
Pro-Kopf-Erlös Gastronomie/Shop	0,02	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11
Pro-Kopf Erlös Kurse	0,13	0,30	0,60	0,61	0,62	0,64
Erlöse Hallenbad	170.500 €	168.693 €	204.118 €	218.611 €	234.132 €	250.755 €
Erlöse Schulen und Vereine	93.000 €	102.300 €	105.369 €	108.530 €	111.786 €	115.140 €
Erlöse Sauna	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Erlöse Gastronomie/Shop	1.100 €	5.335 €	5.986 €	6.411 €	6.866 €	7.354 €
Erlöse Kurse	7.150 €	16.005 €	101.200 €	103.730 €	106.323 €	108.981 €
Ertrag (operativ)	**271.750 €**	**292.333 €**	**416.673 €**	**437.281 €**	**459.107 €**	**482.230 €**
				- €		
Wareneinkauf (34%)	- 374 €	- 1.814 €	- 2.035 €	- 2.180 €	- 2.334 €	- 2.500 €
Betrieblicher Rohertrag	**271.376 €**	**290.519 €**	**414.638 €**	**435.102 €**	**456.773 €**	**479.729 €**
Energiekosten (Strom, Wasser, Gas)	- 215.000 €	- 218.225 €	- 240.048 €	- 243.648 €	- 247.303 €	- 251.012 €
Personalaufwand	- 424.000 €	- 430.360 €	- 516.432 €	- 529.343 €	- 542.576 €	- 556.141 €
Wartung und Instandhaltung	- 80.000 €	- 80.800 €	- 83.224 €	- 84.056 €	- 84.897 €	- 85.746 €
Werbungskosten	- 60.000 €	- 72.000 €	- 72.720 €	- 73.447 €	- 74.182 €	- 74.923 €
Versicherungen, Beiträge	- 30.000 €	- 30.600 €	- 31.212 €	- 31.836 €	- 32.473 €	- 33.122 €
Sonstige Kosten	- 180.000 €	- 185.400 €	- 190.962 €	- 196.691 €	- 202.592 €	- 208.669 €
Aufwand (operativ)	**- 989.000 €**	**- 1.017.385 €**	**- 1.134.598 €**	**- 1.159.022 €**	**- 1.184.022 €**	**- 1.209.614 €**
EBITDA	**- 717.624 €**	**- 726.866 €**	**- 719.960 €**	**- 723.920 €**	**- 727.250 €**	**- 729.885 €**
AfA alt	- 590.000 €	- 580.000 €	- 570.000 €	- 560.000 €	- 550.000 €	- 540.000 €
Zins alt	- 280.000 €	- 275.000 €	- 270.000 €	- 265.000 €	- 260.000 €	- 255.000 €
AfA neu (5 %)	- €	- 70.950 €	- 70.950 €	- 70.950 €	- 70.950 €	- 70.950 €
Zins neu (2,5 %)	- €	- 35.475 €	- 35.475 €	- 35.475 €	- 35.475 €	- 35.475 €
		- 106.425 €				
EBIT	**- 1.587.624 €**	**- 1.688.291 €**	**- 1.666.385 €**	**- 1.655.345 €**	**- 1.643.675 €**	**- 1.631.310 €**

Grundsätzliche Bewertung:

- Bei den vorgeschlagenen Maßnahmen handelt es sich um eine sinnvolle Ergänzung des bestehenden Angebots, die auf der derzeitigen Positionierung des aquaferrum basiert, aber Angebotsdefizite beseitigt.

- Eine Grundauslastung des Kursbeckens kann durch den Bedarf Rheumaliga dargestellt werden, zudem besteht die Möglichkeit, durch eigene Kurse des aquaferrum Zusatzeinnahmen zu generieren.

- Es ist eine Ausstattung mit Hubboden zu empfehlen, um das Becken multifunktional einsetzen zu können (auch als Lehrschwimmbecken).

- Evtl. sollten auch Unterwasserlautsprecher eingebaut werden, um außerhalb der Kurszeiten das Becken als Entspannungsbecken zu vermarkten. Dieses sollte in einem separaten, abschließbaren Gebäudeteil untergebracht werden.

- Das Becken sollte im Gebäude so angeordnet werden, dass langfristig eine Nutzung auch außerhalb der Öffnungszeiten des aquaferrum möglich ist (ggf. Anbindung an eine noch zu errichtende Sporthalle).

- Der „Aqua Cross"-Parcours und die Erweiterung des Wasserspielplatzes stärken die Positionierung des aquaferrum als Familienbad.

- Der Saunabereich wird einer sinnvollen Nutzung zugeführt, ggf. kann man mit Inbetriebnahme des Dampfbads und einer Saunakabine als Wärmeraum zusätzlich ein gesundheits- und wellnessorientiertes Publikum ansprechen, ohne in steuer- und kommunalrechtliche Schwierigkeiten zu kommen.

5.10. Bewertungsmatrix

Nachfolgende Bewertungsmatrix ist als eine vorläufige zu betrachten, da eine belastbare Aussage zum wirtschaftlichen Erfolg der einzelnen Szenarien erst dann erfolgen kann, wenn zu den Varianten eine konkretere Planung und eine Kostenschätzung nach DIN 276 vorliegen.

Tab.: *Gegenüberstellung der Entwicklungsszenarien*

	Szenario 1	**Szenario 2**	**Szenario 3a**	**Szenario 3b**	**Szenario 4**	**Szenario 5**	**Szenario 6**
	Daseinsvorsorge	Erweiterung Kursbecken	Freibaderweiterung konventionell	Freibaderweiterung Naturbecken	Neupositionierung Familienbad	Verpachtung Sauna	Kursbecken, Wasserspielplatz, Ruhebereich
Investitionsvolumen	30 T€	1.200 T€	3.300 T€	1.324 T€	3.700 T€	1.000 T€	1.419 T€
EBITDA 2025	- 701 T€	- 731 T€	- 827 T€	- 709 T€	- 874 T€	- 751 T€	- 730 T€
EBITDA 2021-2025	**- 3.314 T€**	**- 3.614 T€**	**- 3.979 T€**	**- 3.523 T€**	**- 4.220 T€**	**- 3.643 T€**	**- 3.628 T€**
EBIT 2025	-1.499 T€	- 1.607 T€	- 1.870 T€	- 1.604 T€	- 1.946 T€	- 1.621 T€	- 1.631 T€
EBIT 2021-2025	**- 7.450 T€**	**- 8.144 T€**	**- 9.342 T€**	**- 8.144 T€**	**- 9.732 T€**	**- 8.623 T€**	**- 8.285 T€**
zusätzliche Kapitalkosten p.a.	- 2,25 T€	- 81 T€	-247,5 T€	- 99,3 T€	-277,5 T€	- 75 T€	- 106 T€
Risikobewertung	gering	gering	hoch	hoch	hoch	mittel / sehr hoch (für WiBeF)	mittel
Angebot	deutlich reduziert	minimal erweitert	deutlich erweitert	erweitert	deutlich erweitert	wie ursprünglich	deutlich erweitert
Positionierung Gesundheit	geringer	verbessert	bleibt	bleibt	bleibt	verbessert	verbessert
Positionierung Familie	geringer	bleibt	deutlich besser	verbessert	deutlich besser	bleibt	verbessert
Positionierung Senioren	geringer	verbessert	bleibt	bleibt	bleibt	verbessert	verbessert
Einzugsgebiet	wird reduziert	bleibt	bleibt	bleibt	wird erweitert	wird erweitert	wird erweitert

4. FAZIT UND EMPFEHLUNG

Aus der Gegenüberstellung der verschiedenen Szenarien ist folgendes Fazit zu ziehen:

- Je nach Entwicklungsszenario ist nach deren Umsetzung in den ersten fünf Jahren ein operatives Defizit zwischen -3,3 Mio. € und -4,2 Mio. € zu erwarten.
- Unter Berücksichtigung der alten und neuen Kapitalkosten wächst dieses im gleichen Zeitraum auf -7,4 Mio. € bis - 9,7 Mio. € an.
- Sondereffekte wie Betriebskostenzuschüsse, Fördermittel und Einnahmen aus anderen Geschäftsfeldern der WiBeF GmbH (z.B. Photovoltaik) sind dabei nicht berücksichtigt.
- Die Risiken bei den einzelnen Szenarien sind höchst unterschiedlich, gravierend ist das Insolvenzrisiko für die WiBeF GmbH bei einer Reaktivierung der Sauna aufgrund von dann anstehenden Forderungen der Stadt Friesoythe (ggf. auch bei einer Verpachtung anfallend).
- Das begrenzte Besucherpotential aus dem lokalen und regionalen Einzugsgebiet beschränkt auch die zu erwartenden positiven Effekte aus einer Neupositionierung und Attraktivitätssteigerung des Aquaferrum. Touristische Potentiale haben keine Relevanz.
- Es sind betriebliche Optimierungspotentiale erkennbar (Marketing, Öffnungszeiten und Nutzungsfenster etc.). Diese sollten vorrangig realisiert werden.
- Die Bedeutung des Aquaferrum als Standortfaktor mit entsprechenden Sekundäreffekten sollte bei einer Bewertung der Szenarien berücksichtigt werden.
- Die Szenarien sind je nach Gesichtspunkt unterschiedlich zu bewerten:
    - unter dem Aspekt der Kostenminimierung ist eine Reduzierung auf ein Angebot der kommunalen Daseinsvorsorge zu empfehlen (Fortführungsszenario),
    - unter dem Aspekt einer optimalen Versorgung für die Bevölkerung ist ein Ausbau zum Familienbad zu empfehlen.
- Das Kursbecken rechnet sich im Betrieb, wenn es gelingt, die Rheumaliga als Nutzergruppe zu gewinnen; bei einer Gesamtkostenbetrachtung erhöht sich der Zuschussbedarf zunächst.
- Eine Erweiterung zum Freibad ist in beiden Varianten (konventionelle Wasseraufbereitung/Naturbecken) unwirtschaftlich, wobei die Zahlen aus der Machbarkeitsstudie „Naturbecken“ aus unserer Sicht ohnehin deutlich zu optimistisch sind.
- Eine Reaktivierung der Sauna ist auch als Pachtmodell unwirtschaftlich; ggf. können die Flächen als erweiterter Ruhebereich für die Badegäste genutzt werden (unter Inbetriebnahme des Dampfbades und einer Wärmekabine).

- Sprungbecken und Rutsche erhöhen die Attraktivität, aber die zu erwartenden Besucher- und Einnahmesteigerungen lassen keine Kompensation der erhöhten Kosten erwarten.

Daher empfehlen wir folgende Maßnahmen zur Ergebnisverbesserung im aquaferrum:

- Zunächst sollte zeitnah eine Umsetzung der Vorschläge zur Angebotsoptimierung im Bestand (Investition < 100 T€) erfolgen.

- In einem zweiten Schritt empfehlen wir die Umsetzung von Variante 6 mit:
  - Der Errichtung eines Anbaus mit Kursbecken in direkter Anbindung an die Schwimmhalle,

  - Einer Attraktivitätssteigerung für Familien durch Ausbau des Wasserspielplatzes in der Schwimmhalle (und ggf. eines Sprayparks im Außenbereich),

  - Der Umwidmung des bestehenden Saunabereichs zum Ruhe- und Aufenthaltsbereich für Badegäste, ggf. mit Inbetriebnahme des Dampfbads und einer Wärmekabine.

Damit gelingt eine deutliche Angebotsoptimierung bei überschaubarem Investitionsaufwand mit einer langfristigen Option auf Ergebnisverbesserung; kurz- bis mittelfristig ist jedoch mit einer geringfügigen Erhöhung des erforderlichen Betriebskostenzuschusses zu rechnen.