Potenzialanalyse, Machbarkeitsstudie und konzeptionelle Ausrichtung für das Freizeitbad Thyragrotte in der Gemeinde Südharz

Endbericht

dwif consulting

Berlin, im März 2018

Potenzialanalyse, Machbarkeitsstudie und konzeptionelle Ausrichtung für das Freizeitbad Thyragrotte in der Gemeinde Südharz

Inhaltsverzeichnis

I. Management Summary ..... - 7 -

II. Ausgangssituation ..... - 9 -

III. Standortbewertung ..... - 10 -

1. Anbindung ..... - 10 -
2. Strukturdaten im Marktumfeld ..... - 11 -
3. Tourismusentwicklung in der Region ..... - 12 -
4. Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet ..... - 14 -
5. Die Bedeutung von Freizeitanlagen für Tagestouristen ..... - 15 -

IV. Ist-Situation des Freizeitbad Thyragrotte – Analyse und Bewertung der inhaltlichen sowie strukturellen Merkmale ..... - 17 -

1. Analyse der Angebotsstruktur ..... - 17 -
   - 1.1 Produkte und Dienstleistungen ..... - 17 -
   - 1.2 Qualität und Service ..... - 19 -
   - 1.3 Onlineaktivitäten der Thyragrotte ..... - 20 -
   - 1.4 Preispolitik ..... - 20 -
   - 1.5 Betriebswirtschaftliche Analyse ..... - 21 -
   - 1.6 Gesamtfinanzierung und Finanzierungsstruktur ..... - 22 -
   - 1.7 Organisationsstruktur und Mitarbeiter ..... - 22 -
2. Analyse der Nachfragestruktur ..... - 22 -
3. Baulicher und technischer Zustand ..... - 25 -
4. Fazit Ist-Situation der Thyragrotte ..... - 25 -
   - Mit einer Angebotsaufwertung geht eine Anpassung der Preispolitik einher. Der Branchenvergleich zeigt, dass der Betrieb hier unterhalb des Durchschnittes liegt. ..... - 25 -

V. Angebots-und Wettbewerbsanalyse ..... - 26 -

1. Trends und Entwicklung der Freizeitwirtschaft in Deutschland ..... - 26 -
2. Preis- und Besucherentwicklung im Erlebnis- und Thermalbädern ..... - 28 -
3. Entwicklungen im Bäderwesen ..... - 29 -
4. Trends und Best Practice Beispiele im Bäderwesen ..... - 29 -
5. Wettbewerber im Einzugsgebiet ..... - 38 -
   - 5.1 Freizeitangebote im Marktraum ..... - 38 -
   - 5.2 Bäderbetriebe im Marktraum ..... - 39 -

VI. Abgrenzung verschiedener Nutzungsvarianten ..... - 42 -

1. Variante 1: Bestandserhaltung ohne Reattraktivierung ..... - 42 -

2. Variante 2: Attraktivierung des Innenraums, Bestandserhalt des Freibades ..... - 42 -
3. Variante 3: Umfangreiche Attraktivierung und Erweiterung ..... - 43 -
4. Variante 4: Abriss und Neubau ..... - 44 -
5. Variante 5: Abriss und Wiederherstellung eines ursprünglichen Zustandes ..... - 44 -
VII. Nutzungskonzeption der Vorzugsvariante (Variante 3) ..... - 45 -
1. Zielgruppenabgrenzung ..... - 45 -
1.1 Zukunftschancen für Freizeitbetriebe durch den Megatrend „Gesundheit“ ..... - 46 -
1.2 Zielgruppe „Älter“ ..... - 50 -
1.3 Die Altersgruppe 40 bis 69-Jährigen ..... - 50 -
1.4 Zielgruppe Baby-Kleinkind-Jugendliche-Familien ..... - 52 -
2. Perspektiven für das Erlebnisbad Thyragrotte ..... - 53 -
3. Positionierung des zukünftigen Freizeitbades Thyragrotte ..... - 55 -
4. Kommunikations- und Distributionskonzept ..... - 58 -
5. Rahmen- und Angebotskonzept Räume und Flächen ..... - 58 -
5.1 Barrierefreiheit ..... - 66 -
5.2 Empfang und Shop ..... - 66 -
5.3 Schwimmbad innen (Hallenbad) ..... - 67 -
5.4 Liege- und Entspannungsflächen ..... - 72 -
5.5 Außenbereich ..... - 72 -
5.6 Wellness- und Spa-Anwendungen ..... - 74 -
5.7 Sauna-Oase ..... - 75 -
5.8 Gastronomie ..... - 78 -
VIII. Marktpotenzial für die Thyragrotte ..... - 79 -
1. Berechnung und Darstellung des theoretischen Besucherpotenzials ..... - 79 -
2. Ableitung der realistischen Besucherpotenziale für das Freizeitbad Thyragrotte ..... - 82 -
3. Berechnung der Besucherpotenziale nach Leistungsbereichen des Freizeitbades Thyragrotte ..... - 84 -
IX. Wirtschaftlichkeitsberechnung ..... - 85 -
1. Determinanten der Wirtschaftlichkeitsvorschaurechnung ..... - 85 -
2. Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnungen nach Leistungsbereichen ..... - 90 -
3. Investitionskosten ..... - 94 -
5. Prognose der Gewinn- und Verlustrechnungen nach Szenarien ..... - 95 -
X. Betrachtung alternativer Betreibermodelle ..... - 96 -
1. Grundlegende Definition von Public-Private-Partnership ..... - 97 -
2. Charakteristika und spezifische Bedingungen von PPP-Modellen im Bädermarkt ..... - 98 -
3. Varianten ..... - 100 -
3.1 Managementvertrag ..... - 100 -
3.2 Geschäftsbesorgungsvertrag ..... - 101 -
3.3 Pachtvertrag ..... - 103 -
3.4 Eigentumsübertragung/Pachtmodell ..... - 104 -
3.5 Teilübertragung von Aufgaben ..... - 106 -

3.6 Privater Bäderbetrieb ..... - 106 -
4. Fazit der Modelle ..... - 107 -
XI. Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte ..... - 108 -
XII. Fazit und Empfehlungen ..... - 112 -
Anhang ..... - 115 -
1. Berechnung der Besucherpotenziale nach Szenarien ..... - 116 -
2. Berechnung der Personalkosten nach Leistungsbereichen und Szenarien ..... - 117 -
3. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im optimistischen Szenario (Best Case) ..... - 118 -
4. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im realistischen Szenario (Real Case) ..... - 119 -
5. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im pessimistischen Szenario (Worst Case) ..... - 120 -

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Untersuchungsgebiet ... - 10 -
Abbildung 2: Touristische Strukturdaten im Marktraum ... - 13 -
Abbildung 3: Innen und Außenbereiche der Thyragrotte ... - 18 -
Abbildung 4: Gastronomischer Bereich der Thyragrotte ... - 19 -
Abbildung 5: Service und Aufenthaltsqualität der Thyragrotte ... - 20 -
Abbildung 6: Nachfrageentwicklung im Marktraum ggü. Besucherzahlenentwicklung ... - 23 -
Abbildung 7: Entwicklung und Struktur der Besucherzahlen ... - 24 -
Abbildung 8: Besucherentwicklung nach Preisklassen in der Freizeitwirtschaft in Deutschland 2011 bis 2016 (Index 2011 =100) ... - 26 -
Abbildung 9: Aquapark Oberhausen - Bergbaufreizeitbad ... - 30 -
Abbildung 10: Spreewald Therme ... - 31 -
Abbildung 11: Die Piratenwelt Aquapulco- ein Seeräubererlebnis ... - 32 -
Abbildung 12: Beispiele für den Einsatz von Licht, Sound und Multimedia ... - 33 -
Abbildung 13: Attraktionen im Saunabereich ... - 34 -
Abbildung 14: Rutscherlebnisse für verschiedene Altersklassen ... - 35 -
Abbildung 15: Wasserspielplätze ... - 36 -
Abbildung 16: Gastronomische Angebote in Bäder und Thermen ... - 37 -
Abbildung 17: Freizeiteinrichtungen im Einzugsgebiet ... - 38 -
Abbildung 18: Leistungsbewertung der Konkurrenzbetriebe ... - 39 -
Abbildung 19: Bewertung der Wettbewerber-Unternehmenseigenschaften ... - 40 -
Abbildung 20: Konkurrenzmatrix Thyragrotte ... - 40 -
Abbildung 21: Profil der Hauptkonkurrenten ... - 41 -
Abbildung 22: Zielgruppen für die Thyragrotte ... - 45 -
Abbildung 23: Geschäftsfelder der Zukunft in der Gesundheitswirtschaft ... - 46 -
Abbildung 24: Einflussfaktoren des Megatrend „Selfness“ ... - 48 -
Abbildung 25: Einflussfaktoren auf die Lebensqualität ... - 49 -
Abbildung 26: Einstellungen zum Thema Gesundheit ... - 51 -
Abbildung 27: Gründe für sportliche Betätigungen ... - 52 -
Abbildung 28: Lageplan ... - 59 -
Abbildung 29: Grundriss Erdgeschoss ... - 60 -
Abbildung 30: Grundriss Obergeschoss ... - 61 -
Abbildung 31: Dachaufsicht ... - 62 -
Abbildung 32: Schnitt Bestandsgebäude, Ansicht West ... - 63 -
Abbildung 33: Ansichten Norden, Westen, Süden ... - 64 -
Abbildung 34: Ansichten Osten, Hofansicht Richtung Süden ... - 65 -
Abbildung 35: Empfang und Shop ... - 66 -
Abbildung 36: Sportbecken und Projektionswand ... - 68 -
Abbildung 37: Anwendungs- und Spaßbecken ... - 69 -
Abbildung 38: Kinderbecken ... - 70 -
Abbildung 39: Solebecken und Panoramaliegen ... - 71 -

Abbildung 40: Beispiele für Liege und Entspannungsflächen ..... - 72 -
Abbildung 41: Außenbecken ..... - 73 -
Abbildung 42: Kinderflächen außen ..... - 74 -
Abbildung 43: Wellness- und Spa-Anwendungen ..... - 75 -
Abbildung 44: Saunalandschaft ..... - 76 -
Abbildung 45: Beispiele für Abkühlungselemente ..... - 77 -
Abbildung 46: Gastronomiebereich ..... - 78 -
Abbildung 46: Einzugsbereich für die Thyragrotte ..... - 80 -
Abbildung 47: Profiteure der ersten Umsatzstufe durch das Erlebnisbad Thyragrotte ..... - 108 -
Abbildung 48: Profiteure der zweiten Umsatzstufe durch die Thyragrotte ..... - 109 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entfernung ausgewählter Städte zur Thyragrotte ... - 11 -
Tabelle 2: Bevölkerung im Einzugsgebiet bis 60 Minuten ... - 14 -
Tabelle 3: Thyragrotte im Vergleich zu Freizeitbädern ... - 21 -
Tabelle 4: Überörtlicherer Betriebsvergleich Bäderbetriebe ... - 21 -
Tabelle 5: Preisstrukturen in Freizeit-, Erlebnis- und Thermalbädern ... - 28 -
Tabelle 6: Preisstrukturen in Erlebnis- und Thermalbädern ... - 29 -
Tabelle 7: Marktpotenzial im Einzugsbereich ... - 81 -
Tabelle 8: Berechnung des Gesamt-Marktpotenzials für die Thyragrotte ... - 82 -
Tabelle 9: Berechnung des tatsächlichen Marktpotenzials für die Thyragrotte ... - 83 -
Tabelle 10: Besucherpotenziale nach Leistungsbereichen und Szenarien ... - 84 -
Tabelle 11: Preisstrukturen Schwimmbadbereich (Hallen- und Freibad) ... - 86 -
Tabelle 12: Preisstrukturen SPA-Bereich ... - 86 -
Tabelle 13: Besucherpotenzial nach Szenarien Schwimmbadbereich ... - 87 -
Tabelle 14: Besucherpotenzial nach Szenarien SPA Bereich ... - 87 -
Tabelle 15: Besucherpotenzial nach Szenarien Medical Wellness und Beauty Bereich ... - 87 -
Tabelle 16: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien Schwimmbadbereich ... - 88 -
Tabelle 17: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien SPA- und Saunabereich ... - 88 -
Tabelle 18: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien Beauty- und Medical-Wellness-Bereich ... - 89 -
Tabelle 19: Personalkosten Schwimmbadbereich, mittleres Szenario ... - 89 -
Tabelle 20: Personalkosten SPA-Bereich, mittleres Szenario ... - 90 -
Tabelle 21: Personalkosten Medical Wellness & Beauty Bereich, mittleres Szeanrio ... - 90 -
Tabelle 22: Erfolgsrechnung nach Szenarien Schwimmbadbereich ... - 91 -
Tabelle 23: Erfolgsrechnung nach Szenarien SPA- und Saunabereich ... - 92 -
Tabelle 24: Erfolgsrechnung nach Szenarien Beauty- und Medical-Wellness-Bereich ... - 93 -
Tabelle 25: Investitionskosten Schätzung der Vorzugsvariante (Variante 3) ... - 94 -
Tabelle 26: Gewinn- und Verlustrechnung gesamt nach Szenarien ... - 95 -
Tabelle 27: Wirtschaftsfaktorberechnung für das Erlebnisbad Thyragrotte Stolberg ... - 111 -

Projektbearbeitung: Karsten Maruhn, k.maruhn@dwif.de, Tel.: 030 / 757 949 27
Diana Pinnow, d.pinnow@dwif.de, Tel.: 030 / 757 949 15
Dajana Szkorupa, d.szkorupa@dwif.de, Tel.: 030 / 757 949 30

Berlin, 06. März 2018

Interner Gebrauch und Bildquellen:
Zur Veranschaulichung von guten Beispielen und Vorbildern werden im Bericht Fotos und Abbildungen verwendet, für die dem dwif keine Rechte zur allgemeinen Veröffentlichung vorliegen. Deshalb ist dieser Teil des Berichts ausdrücklich nur für den internen Gebrauch bestimmt. Mit Ausnahme der Fotos und Abbildungen, für die der Auftraggeber selbst oder das dwif über Bildrechte verfügen, dürfen diese nicht weitergegeben oder öffentlich publiziert werden. Die Fundstellen im Internet sind jeweils unter den Fotos und Abbildungen im Bericht vermerkt.

I. Management Summary

Die Gemeinde Südharz stellte den Antrag auf finanzielle Unterstützung für das Freizeitbad Thyragrotte. Im Haushaltsplan des Landkreises Mansfeld-Südharz für das Haushaltsjahr werden dafür 250.000,00 EUR veranschlagt. Der Kreistag hat in seiner Sitzung vom 07.12.2016 beschlossen, dass der Zuschuss für das Bad Thyragrotte unter dem Vorbehalt gewährt wird, dass seitens des Fördermittelantragstellers ein Konzept vorzulegen ist, mit dem eine nachhaltige Nutzung über das Jahr 2017/2018 hinaus gewährleistet wird. Die dwif-Consulting GmbH wurde im Rahmen dieser Studie dazu aufgefordert eine entsprechende Einschätzung vorzunehmen.

Modernisierung elementar für die Zukunftssicherung

Für den nachhaltigen Fortbestand der Thyragrotte bedarf es einer Modernisierung des Betriebes. Die Attraktionsdichte- und tiefe sowie die damit verbundene Aufenthaltsqualität müssen gesteigert werden. Nicht zuletzt wird die Empfehlung der dringlich zu tätigenden Investitionen durch die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Thyragrotte unterstrichen. Demnach sind das Maximum des Umsatzpotenzials im Bestand und auch das Maximum der Kostensenkung erreicht. Nur durch eine massive Modernisierung kann die Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes widerhergestellt und neue Gästegruppen erschlossen werden.

Nachfragesteigerungen in allen relevanten Märkten möglich – Touristische Zielgruppen werden Hauptnachfragegruppen

Nach Einschätzung der Tourismusexperten aus der Region ist von einer weiterhin positiven Überachtungs- und Tagesreiseentwicklung auszugehen. Hinsichtlich des Übernachtungstourismus bekräftigen die Kapazitätserweiterungen im Beherbergungssegment diesen Trend. Bislang sind die Abschöpfungsquoten in diesem Bereich unzureichend ausgeschöpft. Darüber hinaus sind aus der Betrachtung des Gesamtmarktpotenzials ebenfalls Besuchersteigerung durch Einheimische sowie Tagestouristen denkbar. Der touristische Anteil der Besucher beträgt bei konsequenter Umsetzung alles Maßnahmen bis zu 75 Prozent.

Nachfragepotenzialerschließung durch Repositionierung

Unabhängig welche Märkte (Einheimischer oder touristischer Markt) erschlossen werden – alle setzten sowohl eine Modernisierung als auch eine Repositionierung in Verbindung mit einer klaren Zielgruppenadressierung voraus. Im relevanten Marktraum wurden die sogenannten Best Ager sowie Familien mit Kindern als potenzialstärken Nachfragesegmente identifiziert. Für die Erschließung der bislang nicht ausgeschöpften Nachfragepotenziale ist ein qualitativ hochwertiges Schwimmbad- und Wellnessangebot in Verbindung mit einer konsequenten Vermarktung und Distribution notwendig.

Thyragrotte wichtig für die Regionalentwicklung und die touristische Wertschöpfung

Nicht nur vor dem Hintergrund der Daseinsfürsorge stellt die Thyragrotte ein elementares Freizeitangebot dar. Auch unter den Aspekten der positiven Effekte für die Regionalentwicklung im Sinne

der Steigerung der Lebensqualität ist der Erhalt des Bades wichtig. Um der Abwanderung der jungen Bevölkerung zu entgegen, benötigt es u.a. eben auch eine attraktive Freizeitinfrastruktur.
Im touristischen Kontext steuern wetterunabhängige Freizeitanlagen einen nicht unerheblichen Teil zur Wertschöpfung bei. Für die Gemeinde Südharz OT Stolberg und Region ist die Aufwertung der Thyragrotte zu einem qualitativ hochwertigen touristischen Komplementärangebot von hoher Bedeutung.

Steigerung der Wirtschaftlichkeit möglich

Unter der Annahme, dass Investitionen in die Modernisierung des Bades vorausgeschickt werden und neue Angebote hinzukommen, bestehen künftig bessere Chancen bislang noch nicht ausgeschöpfte Besucherpotenziale zu erschließen. Neben einer Steigerung des Besucheraufkommens können, durch ein attraktiveres und breiteres Angebot, höhere Preise, insbesondere im SPA-, Sauna- und Beautybereich generiert werden. Eine deutliche Verringerung der Ertragsdefizite der Thyragrotte in Höhe von über 290.000 EUR ist also durchaus realisierbar und bei konsequenter Vermarktung könnte sogar eine Kostendeckung erzielt werden.

Betreiberstruktur

Das dwif empfiehlt die zukünftige Thyragrotte als kommunalen Eigenbetrieb zu führen und eine solche Organisation entsprechend zu gründen. Das dwif hat im Rahmen der Machbarkeitsstudie festgestellt, dass strategisch wichtige Funktionen nicht direkt im Bäderbetrieb geleistet werden, sondern von den städtischen Einrichtungen ausgeführt werden. Beispiel hierfür ist das ausgelagerte Marketing und die Personalverantwortlichkeit. Die wichtigen Funktionen gehören in den Eigenbetrieb und sind vom verantwortlichen Betriebsleiter (Werkleiter) direkt zu managen. Der Vorteil des steuerlichen Querverbunds ist ein wesentliches Argument für die Gründung eines Eigenbetriebs und sollte unbedingt weiter angestrebt werden.

II. Ausgangssituation

Der Landkreis Mansfeld-Südharz erstreckt sich westlich des Wirtschaftsraumes Halle-Leipzig bis an den Oberharz. Die landschaftlich reizvolle Umgebung und eine Vielzahl touristischer Anziehungspunkte bieten günstige Voraussetzungen für die Entwicklung des Tourismus.

Die mittelalterliche Fachwerkstadt im Ortsteil Stolberg in der Gemeinde Südharz hat eine besondere touristische Bedeutung in der Region. Eines der vielen touristischen Anziehungspunkte ist das Freizeitbad Thyragrotte. Es wird ganzjährig betrieben und ist somit eines der wetterunabhängigen und auch saisonverlängernden Freizeitangebote in der Region. Damit ist ein ganzjährliches Badeerlebnis geschaffen, das nicht nur dem Wunsch nach schwimmen, Sauna und Sonnenbank gerecht wird, sondern auch mit dem Betrieb eines Restaurants eine Rundumversorgung bietet.

Das Freizeitbad wurde am 06.12.1998 eröffnet. Es wird von der Gemeinde Südharz betrieben. Zurzeit sind drei Schwimmmeister, drei Badewarte, drei Kassenmitarbeiter und in den Wintermonaten noch ein zusätzlicher Schwimmmeister beschäftigt. Grundsätzlich ist die Thyragrotte von 10.00 bis 21.00 Uhr geöffnet, teilweise sogar bis 23.45 Uhr. In den Jahren 2010 bis 2011 erfolgte die energetische Sanierung des Bades, insbesondere vor dem Hintergrund der dringend gebotenen Energiesparmaßnahmen.

Um die Attraktivität und Wettbewerbsfähigkeit des Bades weiterhin zu gewährleisten, müssen Investitionen in die Infrastruktur und in die Vermarktung des Bades getätigt werden. Im Hinblick auf mögliche Fördermittelanträge soll nun eine Machbarkeits- und Potenzialanalyse erstellt werden, die hinreichende Aussagen zu einem möglichen zukünftigen Konzept und Betrieb der Thyragrotte trifft. Insbesondere sollen im Rahmen der Studie Antworten auf folgende Aspekte geliefert werden:

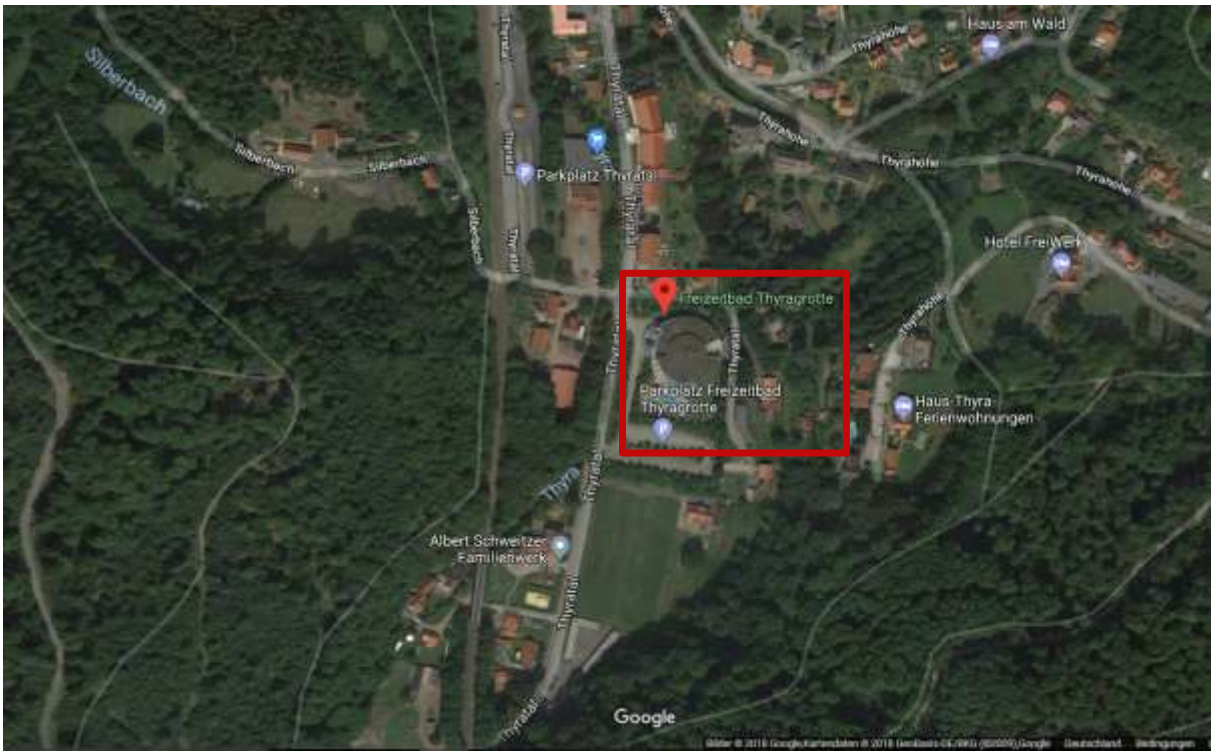
- Kritische Angebots-, Zielgruppen-, Qualitäts- und Wirtschaftlichkeitsanalyse
- Potenziale (Inhalt, Qualität, Zielgruppen, Infrastruktur, etc.) des Freizeitbades, Zusammenführung zu einer SWOT-Analyse
- Ableitung des Bedarfs für die Hebung der Potenziale aus den bestehenden inhaltlichen, betriebswirtschaftlichen und ggf. räumlichen Voraussetzungen (Organisationsstruktur, Besucherangebote, Nachfragesituation, Infrastruktur, Investitionsbedarf, Ertrags- und Aufwandsstrukturen, etc.)
- Ist- und Soll-Analyse der Rahmenbedingungen – erforderliche Finanzierung bzw. Finanzierungsstruktur
- Welche Trägerstruktur ist zielführend, um die Akzeptanz des Freizeitbads zu stärken und nachhaltig zu sichern?
- Ableitung von Prognosen im Hinblick auf Nachfrageeffekte (Besucherentwicklung)

Die Ergebnisse der Potenzialanalyse und Machbarkeitsstudie stellen eine wesentliche Grundlage für die Erstellung der Gesamtkonzeption dar.

III. Standortbewertung

Bei der Bewertung wird unterschieden zwischen Mikro- und Makrostandort. Beides steht bereits fest, daher liegt der Fokus auf der Bewertung des Standortes Thyratal 5A und den daraus abzuleitenden Aspekten für die weitere Positionierung und Ausgestaltung des Betriebs am Standort.

Abbildung 1: Untersuchungsgebiet



Quelle: Google Maps (2018)

Der Standort stellt bei Freizeiteinrichtungen einen wichtigen Einflussfaktor für den (wirtschaftlichen) Erfolg eines Betriebes dar. Dabei steht eine „absatzorientierte" Betrachtung im Vordergrund, denn die oberste Priorität ist die Nähe zum Kunden. Zudem spielt bei der Bewertung sowohl das Nachfragepotential im Einzugsgebiet (Einwohner und Urlauber) als auch die Imagewirkung und das Standortumfeld eine wesentliche Rolle.

1. Anbindung

Stolberg ist ein Ortsteil (OT) der Gemeinde Südharz im Landkreis Mansfeld-Südharz in Sachsen-Anhalt. Die Gemeinde Südharz OT Stolberg ist mit dem Auto oder mit dem Bus erreichbar. Der Zugverkehr wurde 2011 eingestellt. Die nächsten Autobahnen sind die A38 und die A14. Busse Richtung Sangerhausen verkehren stündlich. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick über Entfernungen zu ausgewählten Städten gemäß der Top drei Quellmärkte der Thyragrotte mit einem Einzugsgebiet von über 60 Minuten.

Tabelle 1: Entfernung ausgewählter Städte zur Thyragrotte

	Entfernung in km
Niedersachsen	
Braunschweig	114
Hildesheim	131
Wolfenbüttel	104
Northeim	88
Sachsen-Anhalt	
Magdeburg	95
Halberstadt	55
Bernburg	82
Thüringen	
Erfurt	92
Gotha	94

Quelle: www.google.de

2. Strukturdaten im Marktumfeld

Die Kaufkraft im Landkreis liegt pro Einwohner bei 17.900 Euro und die Arbeitslosenquote bei 12,7%. Die Wirtschaft ist klein- und mittelständisch geprägt.
Wichtigster Wirtschaftszweig der Gemeinde Südharz OT Stolberg ist der Tourismus. Seit Januar 1993 trägt Stolberg den Titel "Historische Europastadt". Hervorzuheben ist dabei das historische Stadtbild im Fachwerkstil. Zu den Sehenswürdigkeiten zählen u.a.:

- das FRIWI-Werk, Alte Münze einschl. jährlichen Prägungen einer Jahresmedaille,
- das Rathaus,
- die Stadtkirche St. Martini,
- der Marktplatz,
- das kleines Bürgerhaus,
- das Müntzer Denkmal,
- das Stolberger Schloss
- das Josephskreuz,

sowie

- der Naturraum im Allgemeinen mit den Rad- und Wanderwegen.

Das Gastgewerbe umfasst neun gastronomische Einrichtungen und sieben Hotelbetriebe, hinzukommen weitere Beherbergungsformen wie z. B. Ferienwohnungen. Das Hotelsegment zeichnet sich vor allem durch den gastgewerblichen Leitbetrieb, dem Naturresort Schindelbruch, aus. Wei-

tere Beherbergungsprojekte sind in Planung. So wird das Stolberger Schloss künftig ebenfalls Kapazitäten anbieten und aller Voraussicht die touristische Leistungsfähigkeit des Ortes weiter stärken.

3. Tourismusentwicklung in der Region

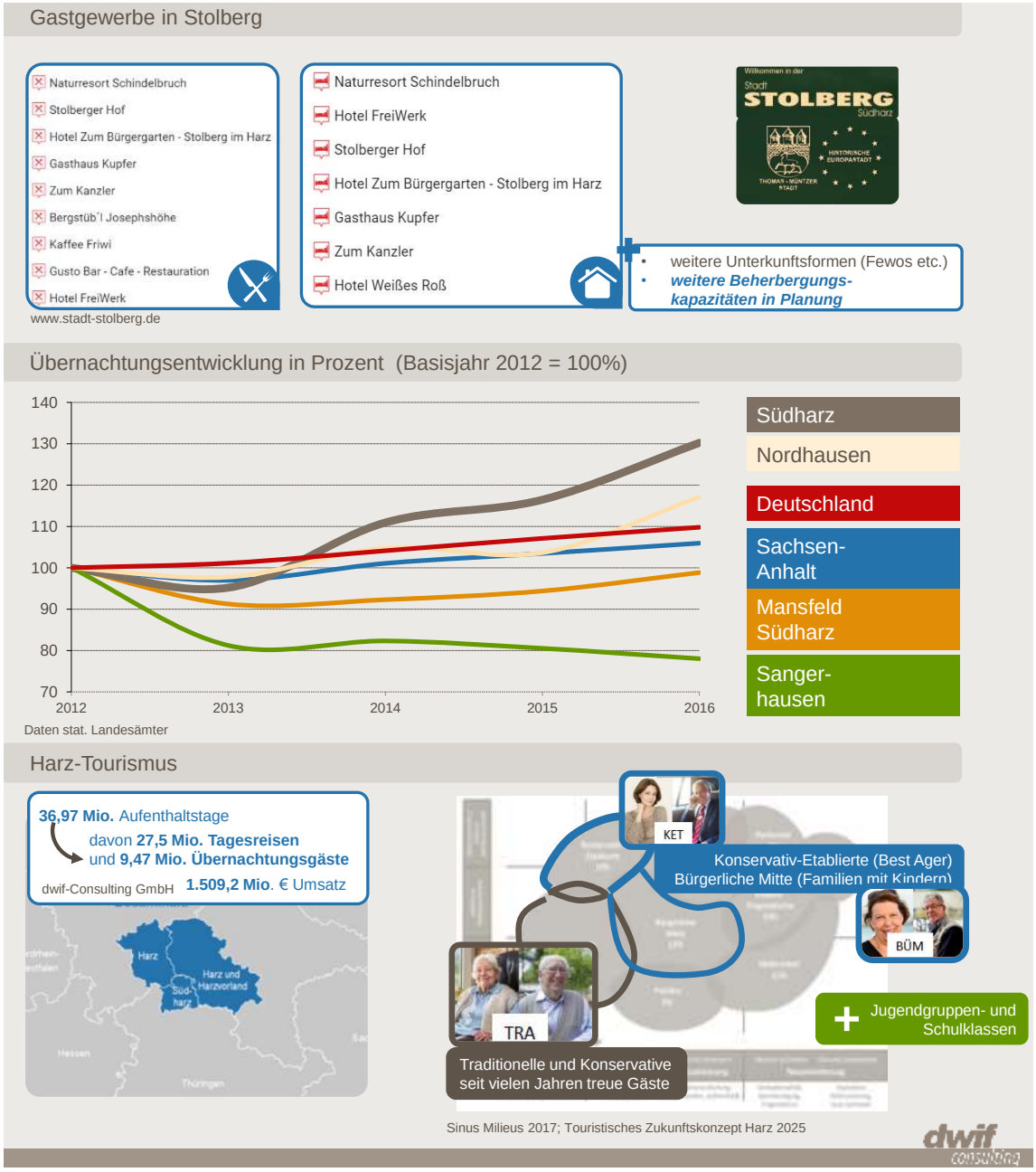
Ein Blick in die touristischen Kennzahlen zeigt die positive Nachfrageentwicklung der Gemeinde Südharz. Diesen Trend bestätigen auch Tourismusexperten der Region. Nach Aussagen des Harzer Tourismusverbandes sowie der Standortmarketing Gesellschaft Mansfeld-Südharz befinde sich der Tourismus in der Region im Aufschwung. Dies lässt erwarten, dass die wirtschaftliche Bedeutung des Tourismus künftig weiter steigt. Letzte Wirtschaftsfaktorberechnungen für den Tourismus im Harz wiesen bereits Umsätze in Höhe von 1.509,2 Mio. Euro aus.[1] Mit einem Tagesreisevolumen von 27,5 Mio. und einer Übernachtungsnachfrage von 9,47 Mio. belaufen sich die Aufenthaltstage des Harz-Tourismus auf 36,97 Mio.

Um diese positive Entwicklung zu fördern, bedarf es qualitativ hochwertigere Angebote für die Gäste. Eine qualitative Aufwertung ist auch in der strategischen Positionierung der Destination S-Ky[2] definiert. Das Freizeitbad Thyragrotte ist dort als elementarer Produktbaustein der touristischen Infrastruktur benannt.

Gemäß des Themenmarketings des Harzer Tourismusverbandes, bestehend aus den Säulen Natur pur, Kultur pur und Spaß pur, positioniert sich die S-Ky-Region[3] vor allem in den ersten beiden Segmenten. Ergänzend, aber weniger profilbildend kommt das Thema Spaß/Aktiv hinzu. Gemäß der Sinus-Zielgruppensegmentierung stehen die Konservativ-Etablierte (wohlhabende Best Ager) und die bürgerliche Mitte (Familien mit Kindern) im Mittelpunkt der Marketingaktivitäten.

1 dwif-Consulting: Wirtschaftsfaktor Tourismus für den Harz (gesamt) 2014
2 Vgl. S-Ky Tourismuskonzept
3 Südharz-Kyffhäuser

Abbildung 2: Touristische Strukturdaten im Marktraum



Quelle: dwif 2018

4. Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet

An dieser Stelle werden bereits Ergebnisse der Nachfragepotenzialanalyse vorweggenommen.

Bevölkerung

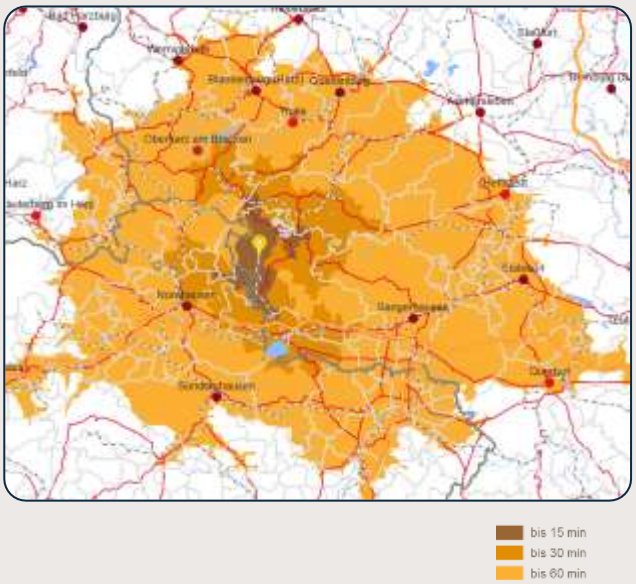
Im Landkreis Mansfeld-Südharz wohnen ca. 148.000 Menschen. Die Bevölkerungsstruktur ist von Abwanderungseffekten sowie Überalterung der Bevölkerung gekennzeichnet. Im Einzugsbereich bis 60 Minuten leben 551.522 Menschen. Vor allem Familien mit Kindern (22,5%) sowie ältere Paare (18,8%) sind in den Gemeinden im relevanten Marktraum ansässig. Es gibt in der Gemeinde Südharz drei Grundschulen und neun Kindertagesstätten.

Übernachtungstourismus

Neben den Einheimischen und Tagestouristen hat auch der Übernachtungstourismus, die bislang eher gering erschlossene Zielgruppe der Thyragrotte, Relevanz für das Freizeitbad. Im Einzugsbereich bis 60 Minuten besteht ein durchaus hohes Potenzial von 1.479.139 Ankünften[4] pro Jahr.

In Summe besteht im Einzugsbereich bis 60 Minuten ein Gesamtnachfragepotenzial von 2.030.661 Personen.

Tabelle 2: Bevölkerung im Einzugsgebiet bis 60 Minuten

	Bevölkerung	Ankünfte[5]	Einzugsbereich
bis 15 min	6.351	37.041	
16 bis 30 min	66.786	125.182	
31 bis 60 min	478.385	1.316.916	
Summe	**551.522**	**1.479.139**	

Quelle: dwif 2018; Kartengrundlage GfK

[4] einschließlich Geschäftsreisende
[5] eben da

5. Die Bedeutung von Freizeitanlagen für Tagestouristen

Die Zahl der Tagesreisen nimmt im Bundesmittel zu.[6] Kennzeichnend für Tagesausflügler ist, dass sie kein Übernachtungsangebot in oder um die Gemeinde Südharz OT Stolberg in Anspruch nehmen, sondern dass sie direkt von zu Hause die Freizeitanlage anfahren und nach dem Ausflugstag wieder nach Hause zurückfahren. Nicht auszuschließen ist jedoch, dass vor oder nach dem Badaufenthalt noch weitere Angebote in der Region (z. B. Gastronomie) wahrgenommen werden.

Für den Gedanken der erweiterten Wertschöpfungskette ist das ein wesentlicher Aspekt, der zusätzliche Umsätze in der Region generiert. Somit sind Tagestouristen für die gesamte Region der Gemeinde Südharz OT Stolberg sehr wichtig.

In diesem Bereich ist das Bad bereits auf einem sehr guten Weg. Auf Basis der vorliegenden Analysen, fällt auf, dass eben diese Zielgruppe der Gäste mit einer Anfahrtszeit von über 60 Minuten, die aber nicht in oder i. d. Nähe der Gemeinde Südharz OT Stolberg nächtigen (dann wäre die Anfahrtszeit deutlich erhöht) sehr hoch ist. Bei den Tagestouristen, die Freizeitbäder o.ä. Einrichtungen wie die Thyragrotte besuchen,ist im Vergleich zu anderen Tagestouristen, die beispielsweise zum Wandern fahren, ein überdurchschnittlich hohes Ausgabenverhalten zu beobachten.

Die konkreten Ausgaben der „Badausflügler" sind sehr stark davon abhängig welcher Zielgruppe diese zuzuordnen sind. Die Ausgaben variieren beispielsweise zwischen denjenigen, die am Spaßbad interessiert sind und jenen, die die Sauna besuchen wollen. Im Durchschnitt bewegen sich die Ausgaben eines „Badausflüglers" zwischen 20,- € (Spaß interessiert) und 30,- € (Wellness interessiert). Man kann davon ausgehen, dass etwa 40% davon für den reinen Eintrittspreis aufgewendet werden, wohingegen 60% für übrige Ausgaben anzusetzen sind.

Es wird also in der Zukunft eine Aufgabe des strategischen Marketings der Thyragrotte sein, die Anlage so zu vermarkten, dass dieser Wachstumsmarkt zusätzlich erschlossen werden kann. Basis hierfür wird allerdings das Angebot der Thyragrotte sein, das für diese Kundengruppe sicherlich zusätzlich attraktiver werden muss.

Abgegrenzt betrachten muss man die klassisch touristischen Gäste, die auch in der Region übernachten. Vor allem deren Anreisemotivation ist eine grundsätzlich andere. Sie besuchen die Region „Südharz/Harz/Kyffhäuser" als Ganzes und Stolberg als Luftkurort und Einzelausflugsziel. Für diese Touristen ist die attraktive Region die Hauptmotivation der Reise. Sie wollen die Natur und die Landschaft erleben.

Als wichtiges Alternativangebot sind Bäder und Wellnessanlagen ein wesentlicher Standortvorteil. Gerade für Regionen wie dem Südharz, bei dem ganzjährig keine Wettersicherheit besteht (übrigens vergleichbar mit anderen Destinationen in Deutschland, wie etwa dem Bayrischen Wald oder

[6] vgl. dwif-Consulting GmbH (2018)

auch dem Allgäu), sind solche wetterunabhängigen Angebote unerlässlich. Auch hier muss, wie bei allen anderen „natürlichen Attraktionen", deshalb auf höchste Qualität und auf eine abwechslungsreiche Produktpalette geachtet werden.

Die Bedeutung einer wetterunabhängigen Freizeitanlage ist auch dort elementar für die Kommune und attraktiviert so den Standort innerhalb der Destination deutlich – man kann also im kommunalen Vergleich mit Nachbargemeinden von einem echten Alleinstellungsmerkmal und somit einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil sprechen, der wiederum vielen weiteren Branchen (z. B. dem Übernachtungsgewerbe oder auch dem Gastronomiegewerbe) dadurch sekundäre Umsätze beschert.

Wetterunabhängige Freizeitangebote, wie die Thyragrotte, steuern somit einen großen Anteil zur touristischen Wertschöpfung auf allen Ebenen bei, der freilich nur schwer quantifizierbar ist, dessen man sich aber auch und gerade bei Investitionsentscheidungen in den Freizeitanlagen unbedingt bewusst sein muss.

IV. Ist-Situation des Freizeitbad Thyragrotte – Analyse und Bewertung der inhaltlichen sowie strukturellen Merkmale

1. Analyse der Angebotsstruktur

1.1 Produkte und Dienstleistungen

Die Wasserflächen der Thyragrotte im Innenbereich gliedern sich in:

- einem Spaßbecken (126m²),
- einer Grotte (24m²),
- einem Schwimmerbecken (155m²),
- einem Kinderbecken (40m²)
- und einem Whirlpool (8m²).

Hinzukommen die Außenwasserflächen:

- Ganzjahresaußenbecken (84m²)
- Sommeraußenbecken (132m²).[7]

Zu den Attraktionen zählen unterschiedliche Massage-Düsen, die Grotte, Wasser-Breitspeier, Wasserkanal und eine Rutsche. Das Schwimmerbecken und das Spaßbecken sind durch eine einheitliche Haustechnik miteinander verbunden. Dies führt dazu, dass sich die Temperatur der Becken nicht separat für den Sport- sowie für den Spaßbereich regeln lässt.
Durch Passieren des Bades gelangt man in den Saunabereich. Einen abgegrenzten Eingangsbereich gibt es derzeit nicht. Der Saunabereich besteht aus:

- einer 90 Grad Sauna,
- einem Soft-Dampfbad,
- einem Dampfbad,
- einer Erlebnisdusche,
- einer Wärmebank,
- einem Solarium (derzeit defekt)

Derzeit besteht keine ausreichende Umsetzung der Maßnahmen zur Barrierefreiheit. Zwar gibt es einen Treppenlift, dieser ist jedoch defekt.
Darüber hinaus verfügt die Thyragrotte über einen Shop und einem Onlineshop. Neben den Kernangeboten werden zudem Kurse wie z. B. Schwimmunterricht und Aquagymnastik angeboten. Ergänzend finden unterjährig anlassbezogene Events wie z. B. Schnuppertauchen statt.

[7] Architekturbüro Ullrich & Münnich: „Neubau Freizeitbad Thyragrotte in Stolberg“, 2000.

Abbildung 3: Innen und Außenbereiche der Thyragrotte

Der Gastronomiebetrieb ist verpachtet. Er ist frei zugänglich, sodass die Möglichkeit bestünde neben Besuchern des Bades ebenfalls Laufkundschaft abzugreifen. Nach Aussagen der Akteure vor Ort ist dies jedoch selten der Fall. Die Speisen beschränken sich auf wenig kreative Gerichte (Schnitzel, Pommes, Burger usw.) und sind mit klassischer Hausmannkost zu beschreiben. Regionale Küche wird nicht angeboten. Die meisten Gerichte kosten weniger als 10 Euro. Bei den Mystery-Checks im Rahmen des Qualitäts-Audits von 2017 erhielt die Gastronomie 340 von 480 Punkten.

Abbildung 4: Gastronomischer Bereich der Thyragrotte

1.2 Qualität und Service

Die Ergebnisse des Qualitäts-Audits von 2017 lassen Rückschlüsse auf die Qualität des Freizeitbades zu. Neben der Servicequalität an verschiedenen Kundenkontaktpunkten wurden im Rahmen von Mystery-Checks das Ambiente, die Gastronomie und die Sauberkeit bewertet.

Hinsichtlich des Ambientes erreichte die Thyragrotte von möglichen 265 Punkten 185 Punkte (69,8% von 100%). In Ergänzung dazu ergab eine Auswertung der verkauften Eintrittskarten nach Verweildauer, dass sich 58% aller Gäste lediglich für einen 1,5 stündigen Aufenthalt entschieden, weitere 34% verweilten 3 Stunden und 8% der Gäste wählten ein Tagesticket.

Darüber hinaus wurde die Servicequalität der Mitarbeiter beleuchtet. Bewertet wurden die Begrüßung, die Bedienung/Information, der telefonische Kontakt und die Bezahlung/Verabschiedung. Hier fielen die Tests sehr unterschiedlich aus: Von möglichen 100% wurden zwischen 37,5% (Begrüßung) und 90,9% (telefonischer Kontakt) erreicht. Im Durchschnitt belaufen sich die Ergebnisse hierbei auf 73,03%. In Ergänzung dazu sehen auch die Akteure vor Ort Defizite bei der Servicequalität.

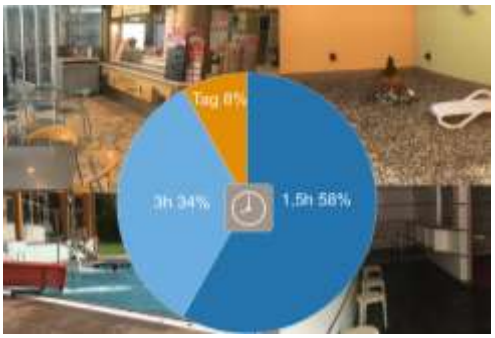
Abbildung 5: Service und Aufenthaltsqualität der Thyragrotte

Ergebnisse des Qualitäts-Audits 2017

Gesamtergebnis / Punkteverteilung

Testbereich:	ABSOLUT Mögliche Punkte	Erreichte Punkte	Erreichte Prozent
A: SERVICE Telefonischer Kontakt	110	100	90,9%
A: SERVICE Begrüßung	40	15	37,5%
A: SERVICE Bedienung / Information	430	360	83,7%
A: SERVICE Bezahlung / Verabschiedung	50	40	80,0%
B: AMBIENTE	265	185	69,8%
C: SPEISEN UND GETRÄNKE	480	340	70,8%
D: SAUBERKEIT	410	340	82,9%
Gesamt:	1785	1380	77,3%

Verkaufte Eintrittskarten nach Aufenthaltsdauer 2016



Quelle: dwif 2018; gorath Servicetest 2017; Besucherzahlen 2016 Thyragrotte

1.3 Onlineaktivitäten der Thyragrotte

Das Freizeitbad ist derzeit auf der Tourismus-Homepage der Gemeinde Südharz unter der Rubrik Gesundheit auffindbar. Eine eigene Website hat die Thyragrotte nicht. Ebenfalls auffindbar ist das Bad u. a. auf den Seiten www.harztourist.de, www.gemeinde-suedharz.de und www.ausflugsziele-harz.de.

In den sozialen Netzwerken ist die Thyragrotte auf Facebook vertreten und besitzt 765 gefällt mir Angaben. Bei Google erreicht das Bad 4,1 (132 Bewertungen) und auf Facebook 4,4 (80 Bewertungen) von jeweils fünf möglichen Sternen. Insgesamt besteht hinsichtlich der Onlineaktivitäten Optimierungsbedarf. Eine verkaufsfördernde und imagebildende Kommunikationspolitik wird nicht verfolgt. Zwar sind die relevanten Informationen auf den Kanälen dargestellt, wirkliche Anreize für einen Besuch werden jedoch nicht gegeben.

1.4 Preispolitik

Der Standardeintrittspreis für einen Erwachsen beträgt 6,50 Euro für 1,5 Stunden, für Kinder sind es 5,00 Euro. Für die Saunanutzung fällt ein Aufschlag von 3,00 Euro an. Darüber hinaus werden ein drei Stunden-Tarif sowie ein Tageskarten-Tarif angeboten. Gemäß dieser Tarife verteilen sich die 2016 verkauften Eintrittskarten zu 58% auf den 1,5 Stunden- Tarif, 34% entfallen auf den 3 Stunden Tarif und weitere 8% auf die Tageskarten. Die Auswertungen der betrieblichen Jahresabschlüsse des Freizeitbades Thyragrotte zeigen, dass das Bad 2016 einen Durchschnittsumsatz von rund 6,06 Euro pro Gast erzielte. Das Preisniveau der Thyragrotte lag somit rund 5,00 EUR unter dem Median vergleichbarer Betriebe.

1.5 Betriebswirtschaftliche Analyse

Zwischen 2013 und 2016 konnten die Umsatzerlöse aus Eintritten um 17% gesteigert werden. Gleichzeitig wurden die Aufwendungen sukzessive gesenkt. Vor allem durch den Anschluss des Blockheizkraftwerks konnten die Stromkosten um 80% reduziert werden. Zudem sind in diesem Zeitraum die Abschreibungskosten um 75% gesunken.

Tabelle 3: Thyragrotte im Vergleich zu Freizeitbädern

	Thyragrotte	Ø Freizeitbäder
Besucherzahl	83.004	311.340
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	46,22 %	23,62 %
Personalaufwand	42,64 % ✓	48,37 %
Eigene Instandhaltung	6,46 %	3,04 %
Fremdleistungen	2,00 %	11,03 %
Sonstiger Aufwand	0,69 %	12,70 %
Kostendeckungsgrad*	50,16 %	65,48 %
*Umsätze/alle Aufwendungen		
Ertrag je Besuch	8,00 € ✓	8,06 €
EBITDA je Besuch	- 1,84 €	- 1,33 €

Quelle: dwif (2018), Daten: Freizeitmonitoring dwif

Dies ist ein klarer Hinweis auf in die Jahre gekommene Anlagen und somit auch auf Investitionsstau, der mit eigenen Mittel nicht behoben werden kann. Auch wenn das Jahresergebnis sich in den vier Jahren um 27% erhöht hat, liegt trotzdem ein hohes Jahresdefizit von mehr als 300.000 EUR vor. Angesichts der Kapazitäten ist das Maximum des Umsatzpotenzials im Bestand und auch das Maximum der Kostensenkungen erreicht.

Tabelle 4: Überörtlicherer Betriebsvergleich Bäderbetriebe

	Thyragrotte 2015	ÜÖBB – Freizeitbäder 2015
Gesamtbesuche	83.004	311.340
Gesamtertrag	664.439	2.376.995
Gesamtkosten (ohne Kapitalkosten)	817.126	2.830.029
Betriebsergebnis (ohne Kapitalkosten	-152.686	-342.521
Betriebsergebnis mit Kapitalkosten	-428.546	-1.076.320

Quelle: dwif (2018), Daten: ÜÖBB (2015)

1.6 Gesamtfinanzierung und Finanzierungsstruktur

Der Anteil der Zuwendungen der öffentlichen Hand an dem Anlagevermögen des Schwimmbads und sonstiger BGA und AV beträgt 78,3%.

1.7 Organisationsstruktur und Mitarbeiter

Zum Zeitpunkt der Untersuchung waren ein technischer Leiter und neun Angestellte, davon zwei Vollzeitkräfte und sieben Teilzeitkräfte (28-30 Wochenstunden), beschäftigt. Derzeit wird das Freizeitbad Thyragrotte kommunal durch die Gemeinde Südharz geführt.

2. Analyse der Nachfragestruktur

Im Jahr 2016 besuchten insgesamt 77.971 Gäste[8] das Freizeitbad Thyragrotte. Die Besucherzahlen konnten von 2010 auf 2011 um rund 10.000 Besucher p. a. gesteigert werden. Seitdem stagnieren die Zahlen auf ungefähr gleichem Niveau von knapp 80.000 jährlichen Gästen. Der Vergleich der Branchendaten des dwif-Freizeit-Monitorings zeigt, dass das Freizeitbad Thyragrotte mit etwa 80.000 Besuchern p.a. deutlich unter dem Median vergleichbarer Betriebe liegt.

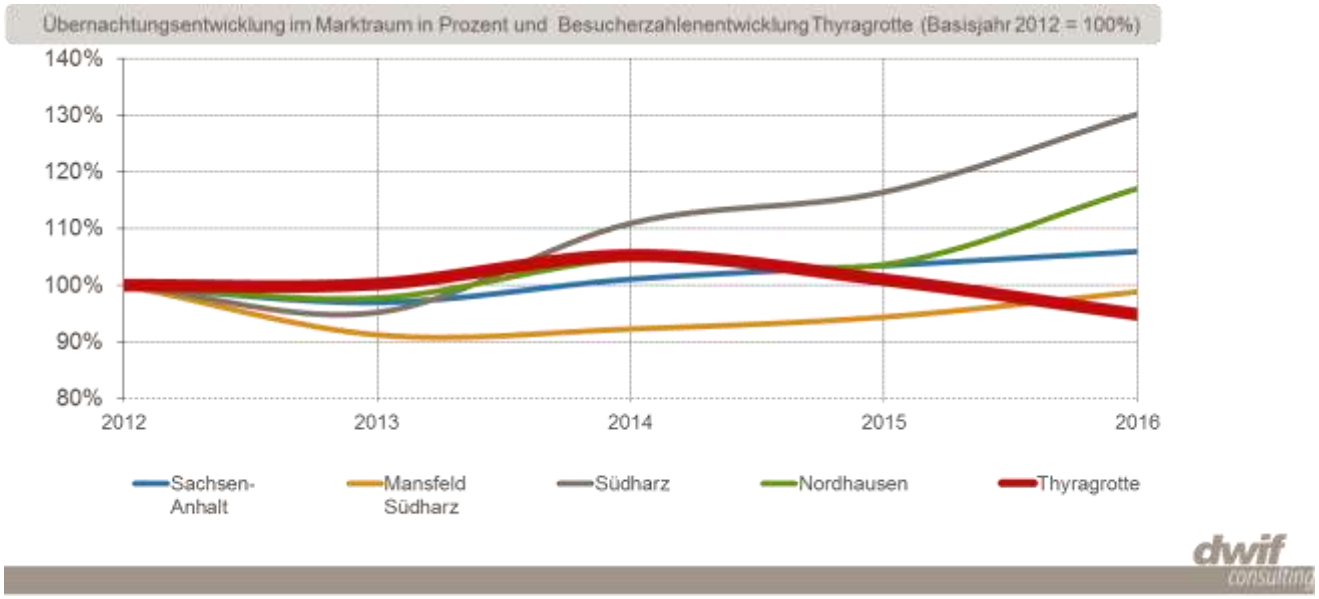
Die besucherstärksten Monate sind die klassischen Ferienzeiten im Januar, Februar, Juli, August und Oktober (jeweils rund 8.000 - 9.000 monatliche Gäste). Betrachtet man darüber hinaus die Art der verkauften Tickets entfallen 44% auf Eintrittskarten für Erwachsen. Familienkarten sind mit 36% ebenfalls sehr gefragt.

Aus der Postleitzahlenanalyse der Badbesucher lassen sich die wesentlichen Quellmärkte getrennt nach einheimischer und touristischer Nachfrage sowie die jeweiligen Anteile bestimmen. Hierbei wird unterstellt, dass Besucher ab einer Entfernung von mehr als 90 Minuten dem Übernachtungstourismus angehören. Demnach sind lediglich 12,8% aller Gäste dem Übernachtungstourismus zuzuordnen. Wichtigster touristischer Quellmarkt derzeit ist Niedersachsen, gefolgt von Sachsen und Thüringen. Im Schwerpunkt wird das Bad also durch Einheimische (35,6%) und Tagestouristen aus den umliegenden Gemeinden (51,6%) genutzt[9].

Die Gegenüberstellung der Besucherzahlenentwicklung der Thyragrotte mit der Übernachtungsentwicklung in der Region lässt erkennen, dass das Freizeitbad nicht vom touristischen Zugewinn profitieren konnte.

[8] vgl. Besucherzahlen Analyse Thyragrotte (2017)
[9] vgl. PLZ Abfrage der Besucher Thyragrotte (2017)

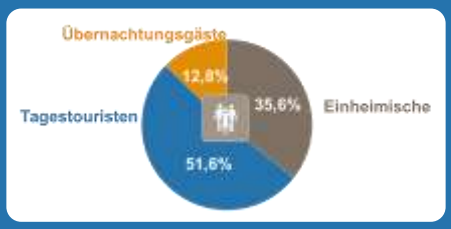
Abbildung 6: Nachfrageentwicklung im Marktraum ggü. Besucherzahlenentwicklung



Quelle: dwif2018; Daten Statistisches Bundesamt; Besucherzahlen Thyragrotte

Abbildung 7: Entwicklung und Struktur der Besucherzahlen

77.971 Gäste in der Thyragrotte



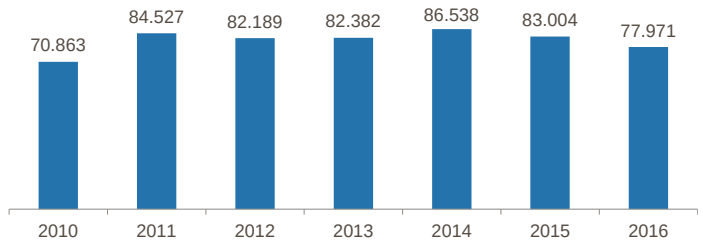
Besucherzahlen im Vergleich

	Freizeit-bäder	Erlebnis-bäder	Thermen
Median	194.000	209.000	148.000

Quellmärkte

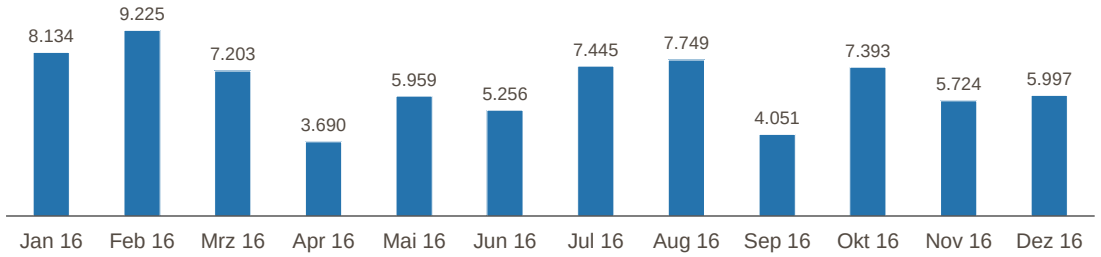
Quellmärkte im EB bis 90 Minuten		Quellmärkte im EB ab 90 Minuten	
Mansfeld-Südharz/Sangerhausen	42,6%	Niedersachsen	26%
Nordhausen	16,1%	Sachsen	16%
Harzgerode, Quedlinburg, Bernburg	15,2%	Thüringen	12%
Mansfelder Land	10,9%	M-V	11%
Halle/Saalkreis	7,0%	Berlin/Brandenburg	8%
Thüringen	4,6%	Bayern	8%
Querfurt/Eisleben	1,9%	Sachsen-Anhalt	7%
Weißenfels, Bitterfeld, Dessau	1,6%	NRW	6%
		S-H	5%

Besucherzahlenentwicklung

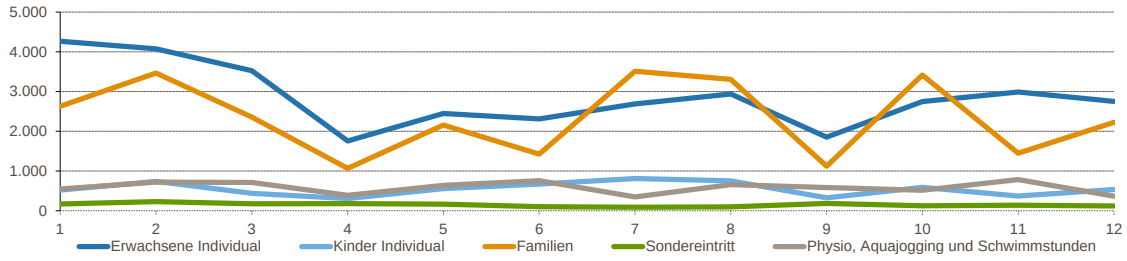


Art der verkauften Tickets 2016

Besucherzahlen 2016 nach Monaten



Besucherzahlen 2016 nach Monaten und Art des Eintritts



Quelle: dwif2018; dwif Freizeitmonitor; Besucherzahlen Thyragrotte

3. Baulicher und technischer Zustand

Die Schwimmbadtechnik ist über 25 Jahre im Einsatz. Dies führt allein bei der Ersatzteilbeschaffung zu Problemen. Im Rahmen einer Modernisierungsvoruntersuchung wurde eine Einschätzung des baulichen und technischen Zustandes vorgenommen.[10] Aus diesem Gutachten gehen erhebliche und z. T. sicherheitsrelevante Mängel hervor. Die Sanierungskosten belaufen sich auf 1,5 Million Euro.

4. Fazit Ist-Situation der Thyragrotte

Aus den vorangestellten Analysen geht hervor, dass die Thyragrotte aktuell nicht ausreichend wettbewerbs- und zukunftsfähig aufgestellt ist.

Für den nachhaltigen Fortbestand des Betriebes bedarf es einer Modernisierung sowie einer konzeptionellen Neuausrichtung. Auch die betriebswirtschaftliche Betrachtung macht die dringend notwendigen Investitionen deutlich. Hier wurde das Maximum des Umsatzpotenzials im Bestand und der Kostensenkungen erreicht sind.

Die Attraktionsdichte und -tiefe sowie die damit verbundene Aufenthaltsqualität muss gesteigert werden.

Mit einer Angebotsaufwertung geht eine Anpassung der Preispolitik einher. Der Branchenvergleich zeigt, dass der Betrieb hier unterhalb des Durchschnittes liegt. Höhere betriebliche Umsätze können vor allem durch die Angebotserweiterung um betriebswirtschaftlich interessante (Zusatz-) Bereiche erzielt werden. Im Sinne der kommunalen Daseinsvorsorge stellt die Thyragrotte ein wichtiges Freizeitangebot für die Bevölkerung dar und muss daher auch weiterhin ein erschwingliches Freizeitangebot sein. Im touristischen Kontext – sowohl Tages- als auch Übernachtungstourismus - zählt der Betrieb zu den wichtigsten Komplementärangeboten. Die Betrachtung der Besucherzahlenentwicklung gegenüber der touristischen Entwicklung in der Region verdeutlicht die bislang unzureichende Abschöpfung des touristischen Nachfragepotenzials.

Durch eine entsprechende Repositionierung der Thyragrotte in Verbindung mit einer klaren Zielgruppenadressierung und dem Angebot von qualitativ hochwertigen Schwimmbad- und Wellnessangeboten, können bislang nicht ausgeschöpfte Nachfragepotenziale erschlossen, der Marktanteil gesteigert und höhere Umsätze generiert werden.

[10] Siehe Bauprojekt K. Schmidt GmbH: Modernisierungsvoruntersuchung, 2016.

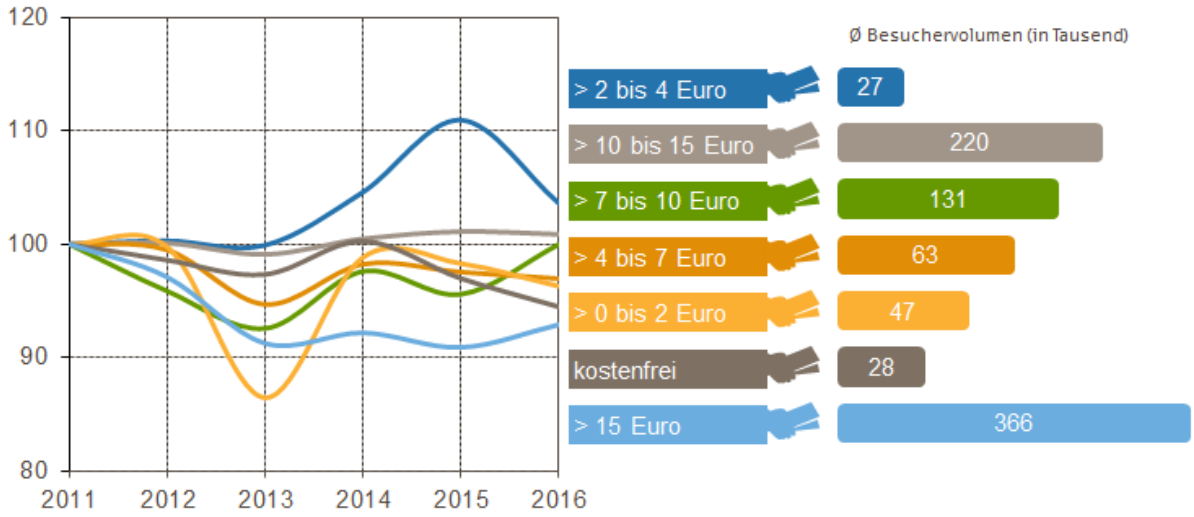
V. Angebots-und Wettbewerbsanalyse

1. Trends und Entwicklung der Freizeitwirtschaft in Deutschland

Bereits seit vielen Jahren betreut das dwif im Rahmen des Sparkassen-Tourismusbarometers und im Rahmen mehrerer regionaler Initiativen ein Netzwerk aus einer Vielzahl von Freizeit- und Kultureinrichtungen: Die beteiligten Einrichtungen[11] melden freiwillig ihre monatlichen Besucherzahlen. Deutschlandweit ist das Monitoringinstrument in diesem Umfang einmalig. Aktuell beteiligen sich 870 Betriebe aus insgesamt elf Bundesländern am Besuchermonitoring. 2016 betrug das Besuchervolumen aller Einrichtungen 89 Millionen und verteilte sich auf zwanzig unterschiedliche Angebotstypen. Im gesamten Harz nehmen 35 Freizeit- und Kultureinrichtungen aus 12 Kategorien teil. Zusammen verzeichneten sie 2016 knapp 4,5 Millionen Besucher.

Trotz wachsender Preissensibilität bei den Gästen sind höhere Preise kein genereller Wettbewerbsnachteil – das zeigt zumindest die Analyse der Besucherzahlen. Viel entscheidender ist die Qualität der angebotenen Leistungen bei einem adäquaten Eintrittspreis. Die Wahl fällt nicht unbedingt auf das günstigste, sondern eher auf das Angebot mit der größten Attraktivität und dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Generell machten Einrichtungen das Rennen, die aufgrund von Kooperationen, besonderen Marketingmaßnahmen und Investitionen neue Besuchsanlässe schufen. Letztere ziehen nicht selten überdurchschnittliche Preissteigerungen nach sich. Wird insgesamt mehr geboten, nimmt der Gast auch einen höheren Eintrittspreis in Kauf.

Abbildung 8: Besucherentwicklung nach Preisklassen in der Freizeitwirtschaft in Deutschland [12] 2011 bis 2016 (Index 2011 =100)



Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

[11] sog. touristische Wetterstationen
[12] Die Auswertung bezieht sich auf alle erfassten Bundesländer in Deutschland.

Eintrittspreise ziehen an

Da die Sensibilität in Bezug auf das Preis-Leistungs-Verhältnis bei den Gästen zunimmt, untersuchte das dwif regelmäßig und vergleichbar die Preisstellung in der Freizeitwirtschaft. Ziel ist es, die unterschiedlichen Preisstrukturen in den einzelnen Kategorien zu ermitteln und Zusammenhänge zwischen Preisentwicklung beziehungsweise -dimension und Besucherentwicklung zu prüfen.[13] Seitdem setzten alle Betriebstypen Preissteigerungen am Markt durch. 2017 lagen die Durchschnittspreise rund 43% höher als 2009 (Anstieg von 5,23 Euro auf 7,48 Euro).

- Die Durchschnittspreise 2017 stiegen um 0,13 Euro gegenüber 2016. Das entsprach einer Teuerungsrate von 1,8%. Im Vergleich zu den Vorjahren zog der Preis weniger stark an. Der Median[14]blieb in den letzten Jahren unverändert und lag bei 6,00 Euro.
- Prozentual stiegen die Preise 2017 am stärksten bei den Zoos/Tierparks (+4,9 Prozent) – sicherlich auch infolge von Angebotserweiterungen, mit denen eine höhere Attraktivität einhergeht.
- Die Preisanpassungen fast aller Kategorien bewegten sich absolut betrachtet in einem recht engen Rahmen. Sie lagen zwischen 0,06 Euro (Denkmäler/historische Bauwerke) und 0,48 Euro (Zoos/Tierparks). Bei den Naturinfozentren und den Besucherführungen blieben die Preise stabil. Allerdings hatten Letztere gerade erst von 2015 auf 2016 die höchsten Preissteigerungen aller Kategorien vollzogen.

Besucherentwicklung 2011 bis 2016 nach Preisklassen

Langfristig betrachtet entwickelten sich die Einrichtungen der Preisgruppen von über 2 bis 4 Euro sowie über 10 bis 15 Euro am besten. Somit waren weder untere noch höhere Preissegmente eindeutige Sieger. Einmal mehr wird also deutlich: Gewinner und Verlierer in puncto Besucherentwicklung gibt es in jeder Preisgruppe. Signifikante Besucherspitzen oder Tiefpunkte waren häufig eine Folge von Sondereffekten (Investitionen, Veranstaltungen, Sonderausstellungen, Marketingmaßnahmen, Kooperationen, außergewöhnliche Wetterlagen etc.). Insofern ist eher eine Abhängigkeit zwischen Besucherentwicklung und besonderen Aktivitäten der Betriebe wie Events und Sonderausstellungen zu erkennen als zwischen Besucherentwicklung und Eintrittspreis. Kurz: Weniger der Preis als die individuelle Attraktivität der Einrichtung entscheidet über den Markterfolg.

[13] Preisdifferenzierungen sind als Instrument für Marketing und Zielgruppenorientierung in der Freizeitwirtschaft weit verbreitet. Zugrunde gelegt wurde der aktuell günstigste Einzelpreis für einen Erwachsenen ohne Ermäßigung. Betriebe, deren Preisstruktur angesichts verschiedener Angebotsmöglichkeiten stark variiert, blieben bei der Preisanalyse außen vor. Dies war vereinzelt bei Theatern (diverse Vorstellungen und Kategorien), aber auch bei touristischen Verkehrsträgern (umfangreiches Streckennetz) der Fall. Ansonsten wurde bei den Verkehrsträgern der Preis für ein Tagesticket/eine Rundfahrt ermittelt. Bei Erlebnisbädern floss der Tagespreis ohne Sauna oder die Gebühr für einen vierstündigen Aufenthalt in die Analyse ein. Der Preis für eine kombinierte Berg- und Talfahrt bildete die Basis bei den Bergbahnen.

[14] Median: 50% der Preise sind geringer, 50% sind höher.

Trends in der Freizeitwirtschaft

Grundsätzlich stellt sich die Freizeitwirtschaft auf zukünftige Trends und Entwicklungen ein. Noch vor einigen Jahren betrachteten die Akteure den demografischen Wandel als größte Herausforderung. Aktuell auf Platz 3 der Top-Nennungen (zusammen mit der zunehmenden Erlebnisorientierung) hat dieser Aspekt nach wie vor eine sehr große Bedeutung. Noch wichtiger wird jedoch die Digitalisierung (Top 1) eingestuft – und zwar in jeder Hinsicht; seien es die Bereitstellung von innovativen Apps, neue Chancen in der Angebotspräsentation oder veränderte Kommunikationsformen mit den (potenziellen) Besuchern etc. Auch die Anforderungen an Angebots- und Servicequalität (Top 2) steigen weiterhin. Zudem haben sich die Einrichtungen auf den steigenden Wettbewerbs-/Konkurrenzdruck einzustellen. Vielerorts wird kräftig in neue Freizeitinfrastruktur investiert. Bestandseinrichtungen geraten dabei mehr und mehr unter Druck. Ziehen sie nicht nach, wird ein Markterfolg zusehends zu einer Herausforderung. Auch gegenläufige Entwicklungen sind zu beobachten. Auf der einen Seite beobachten die Akteure ein wachsendes Interesse an inhaltlich anspruchsvoller Aufbereitung der Angebote. Andere wiederum sind zu der Erkenntnis gekommen, dass die Nachfrage nach einer oberflächlicheren Gestaltung der Inhalte steigt. Einmal mehr wird deutlich: Eine kontinuierliche Marktbeobachtung und -analyse der Kundengruppen ist unablässig, um passgenaue Angebote auf die individuelle Zielgruppen zuschneiden zu können.[15]

2. Preis- und Besucherentwicklung im Erlebnis- und Thermalbädern

Die Besucherzahlen von Erlebnisbädern lagen 2016[16] zwischen 45.000 und 751.000. Bei den Thermen liegen die Zahlen zwischen 15.000 und 384.000 Besuchern. Seit Jahren ist dieses Segment durch relativ konstante Besucherzahlen geprägt. Relevante Besuchersteigerungen werden in der Regel nur durch Investitionen und der Schaffung neuer Attraktionen generiert.

Tabelle 5: Preisstrukturen in Freizeit-, Erlebnis- und Thermalbädern

Besucher 2016	Erlebnisbäder	Thermen
Median	209.000	148.000
Minimum	45.000	15.000
Maximum	751.000	384.000

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

So wie in der Freizeitwirtschaft insgesamt sind auch die Eintrittspreise von Erlebnis- und Thermalbädern gestiegen. Demnach lag 2017 der durchschnittliche Eintrittspreis bei 11,70 Euro.

[15] dwif-Freizeitmonitor
[16] Besucherzahlen für 2017 liegen noch nicht vollständig vor

Tabelle 6: Preisstrukturen in Erlebnis- und Thermalbädern

Ø - Eintrittspreis in €	2014	2015	2016	2017
Erlebnisbäder	10,96	11,27	11,56	11,71
Thermen	12,23	13,09	13,41	13,64
Freizeitwirtschaft gesamt	6,81	7,1	7,35	7,48
Erlebnisbäder/Thermen	**10,89**	**11,37**	**11,65**	**11,77**
Erlebnisbäder/Thermen (ohne Freibäder)	11,41	11,91	12,21	12,39

Quelle: dwif 2017, Daten Besuchermonitoring Freizeitwirtschaft

3. Entwicklungen im Bäderwesen

Die Bäderlandschaft hat sich in den letzten 20 Jahren enorm verändert. Auch die kommunalgeführten Bäder haben aufgeholt und betriebswirtschaftlich lukrative Segmente wie Sauna, Thermalbaden und Wellness ergänzen nunmehr die klassische Daseinsvorsorge, wodurch Quersubventionierungen möglich sind. Die zunehmende Sensibilisierung für ein zufriedenstellendes Betriebsergebnis stellt die Kommunen vor große Herausforderungen. Experten des Bädersektors beobachten im Bereich der Daseinsvorsorge ein weiterhin niedrigeres Preisniveau, während die Nebenangebote, also die über die reine Grundversorgung hinausgehen, preislich flexibler gestaltet werden. Zudem werden zunehmend die Kooperationen zur Privatwirtschaft intensiviert.

Insgesamt kommt es natürlich wie bei anderen Freizeiteinrichtungen auch auf einen möglichst hohen Grad an Erlebnisdichte und -tiefe an. [17]

4. Trends und Best Practice Beispiele im Bäderwesen

Nachfolgend werden anhand verschiedener Beispiele aus dem Bädersektor aktuelle Trends und Erfolgsfaktoren für Freizeitbäder und Thermen aufgezeigt.

Themenführerschaft als Erfolgsfaktor

Die Industriekultur ist das touristische Leitthema des Ruhrgebiets. Der Aquapark Oberhausen ist thematisch perfekt in seine Umgebung integriert. Direkt neben dem CentrO Areal Oberhausen liegt das Freizeitbad im Bergbaustil. Ob der als Förderturm gestaltete 18 Meter hohe Sprungturm, die bis zu 120 Meter langen Wasserrutschen oder die Kauenhaken, die von der Foyerdecke hängen – der Aquapark steht ganz im Zeichen des Bergbaus. Sogar die Umkleidekabinen sind ganz im Stil der alten Kauen gehalten.

[17] Vgl. European Waterpark Association e.V.: Moderne.Bäder.Welten, 2017. Lichtenau.

Abbildung 9: Aquapark Oberhausen - Bergbaufreizeitbad

Quelle: www.aquapark-oberhausen.com

Die Spreewaldtherme ist ein Sole-Thermalbad. Nicht nur durch die Architektur repräsentiert dieser Betrieb seine Umgebung. Direkt unter der Therme entspringt in 1.350 Metern die wertvolle Thermalsole. Wellness- und Saunaangebote sind mit Spreewaldkräutern unverwechselbar mit dem Spreewald verbunden.

Abbildung 10: Spreewald Therme

Quelle: www.spreewald-info.de

Auch die Piratenwelt Aquapulco beweist, dass eine klare Positionierung zum Unternehmenserfolg beiträgt. Die ehemalige Frei- und Hallenbadanlage ist bereits seit 1995 am Markt und hat seither einen Imagewandel durchlaufen. 2005 wurden mit Eröffnung des EurothermenResorts Bad Schallerbach und Investitionen in Höhe von 40 Mio. Euro die touristische Ausrichtung vorangetrieben. 2011 wurden weitere 30 Mio. Euro investiert und es entstand ein weiteres Highlight, welches sich explizit an Familien richtet – die Piratenwelt Aquapulco. Die Wasserspielanlage „Captain Splash", ein Maskottchen, Kinderanimation, das Baby Bay für Kleinkinder oder das AquapleX 5D Kino sind nur einige Highlights des rundum stimmigen Konzeptes. Seit den letzten Renovierungen schreibt der Betrieb jährlich neue Rekordbesucherzahlen von über 900.000 Gästen pro Jahr.

Abbildung 11: Die Piratenwelt Aquapulco- ein Seeräubererlebnis

Quelle: www.piratenwelt.at

Licht, Klang und Multimedia

Licht und Klang kann vor allem dabei unterstützen eine Wohlfühlatmosphäre zu schaffen. Die Toskana-Therme Bad Sulza zeigt mit ihrem Liquid Sound® Angebot wie der Badegenuss durch Licht und Sound zum besonderen Erlebnis wird. Als weiteres Highlight besitzt die Therme eine Fulldome-Kuppel, die mit 360°-Projektionen in fantastische Bildwelten zum Entspannen einlädt.

Abbildung 12: Beispiele für den Einsatz von Licht, Sound und Multimedia

Quelle: www.toskanaworld.net; www.preidlhof.it

Erlebnis-Ökonomie

Vor allem kommunale Bäder stehen hinsichtlich des Angebotsportfolios vor der Herausforderung den Spagat zwischen Spaß und Entspannung bei einer möglichst hohen Dichte an Attraktionen zu schaffen. Nachfolgende Beispiele visualisieren Erlebnisse und Attraktionen für verschiedene Bereiche innerhalb eines Bades.

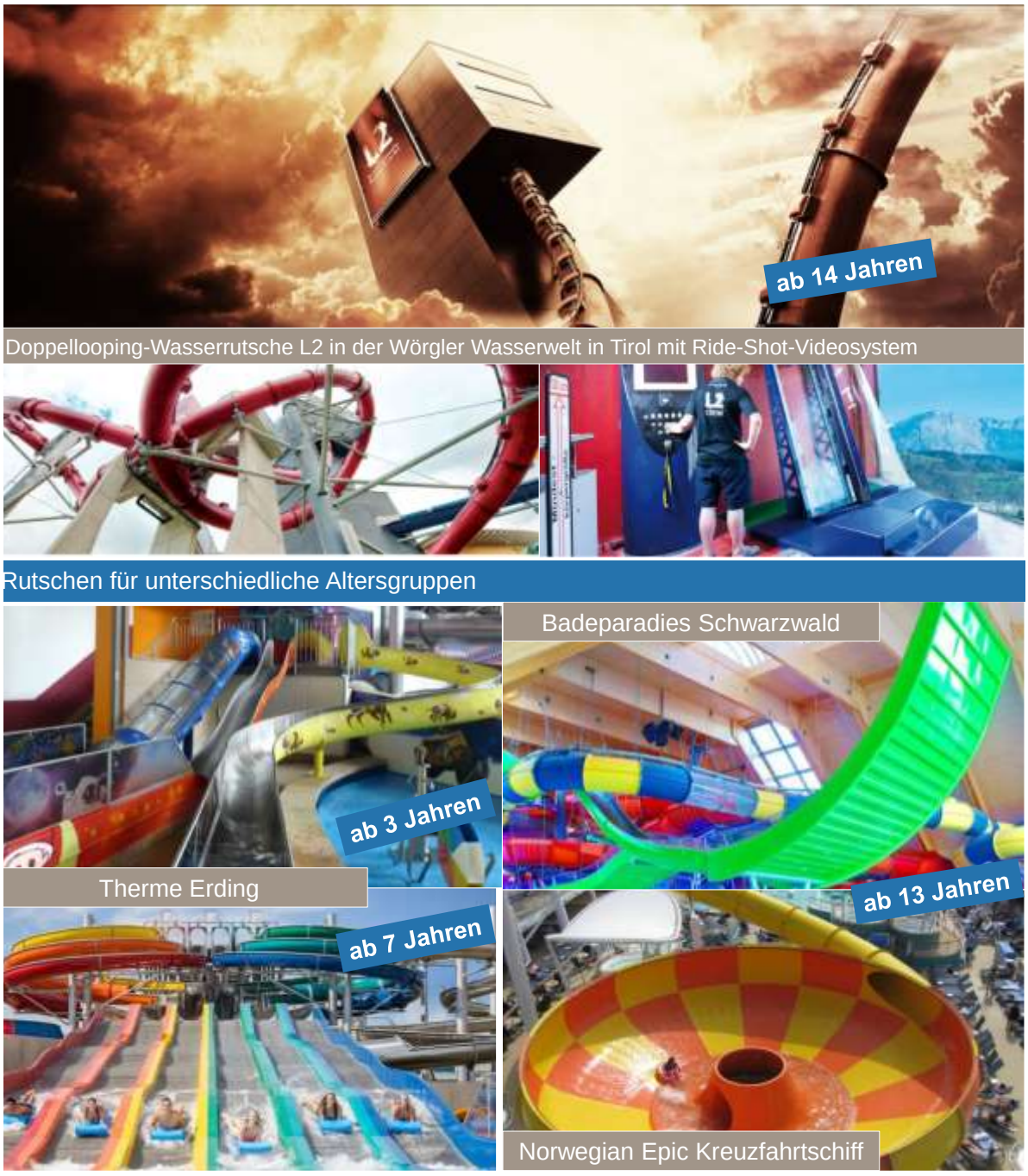
Eine klassische finnische Sauna reicht in gesättigten Märkten nicht aus, um sich von den Wettbewerbern abzuheben. Vielmehr muss der Saunabesuch ein unverkennbares, besonderes Erlebnis sein. Eventsauna mit Showaufgüssen, Verkostungen, einer Kinoleinwand mit Kurzfilmen aus der Region, der Kreativität sind nahezu keine Grenzen gesetzt.

Abbildung 13: Attraktionen im Saunabereich

Quelle: www.therme-erding.de; www.eurothermen.at; www.badewelt-sinsheim.de; www.therme-erding.de; www.eurothermen.at; www.badewelt-sinsheim.de

Dass eine Wasserrutsche auch ein Alleinstellungsmerkmal sein kann, zeigt die Doppellooping-Wasserrutsche L2 in der Wörgler Wasserwelt in Tirol. Zur Eröffnung 2003 war es die erste Doppellooping Wasserrutsche der Welt. Seitdem begrüßt das Bad jährlich 270.000 Besucher.
Dabei ist das Rutschvergnügen, wie nachfolgende Beispiele aufzeigen, nicht nur Kindern vorbehalten, Erlebnisreiche Wasserspielplätze sind mindestens genauso beliebt.

Abbildung 14: Rutscherlebnisse für verschiedene Altersklassen



Quelle: www.woerglerwasserwelt.at; www.therme-erding.de; www.badeparadies-schwarzwald.de; www.ncl.com

Abbildung 15: Wasserspielplätze

Quelle: www.splashlagoon.com; www.saentispark-freizeit.ch

Kulinarik

Ein rundum stimmiges Konzept braucht ein thematisch abgestimmtes gastronomisches Angebot. Das Hafenrestaurant in der Therme Erding überzeugt durch regionale Produkte und einem thematisch passenden Design.

Das Marktrestaurant in der Therme in Loipersdorf wurde wiederholt vom „Kulinarium Steiermark" mit einem Gütesiegel ausgezeichnet. Als ausgewählter Betrieb dürfen sie sich als „Genuss-Destination" für Qualitätssuchende bezeichnen.

Abbildung 16: Gastronomische Angebote in Bäder und Thermen

Quelle: www.therme.at , www.therme-erding.de; www.badewelt-sinsheim.de;

5. Wettbewerber im Einzugsgebiet

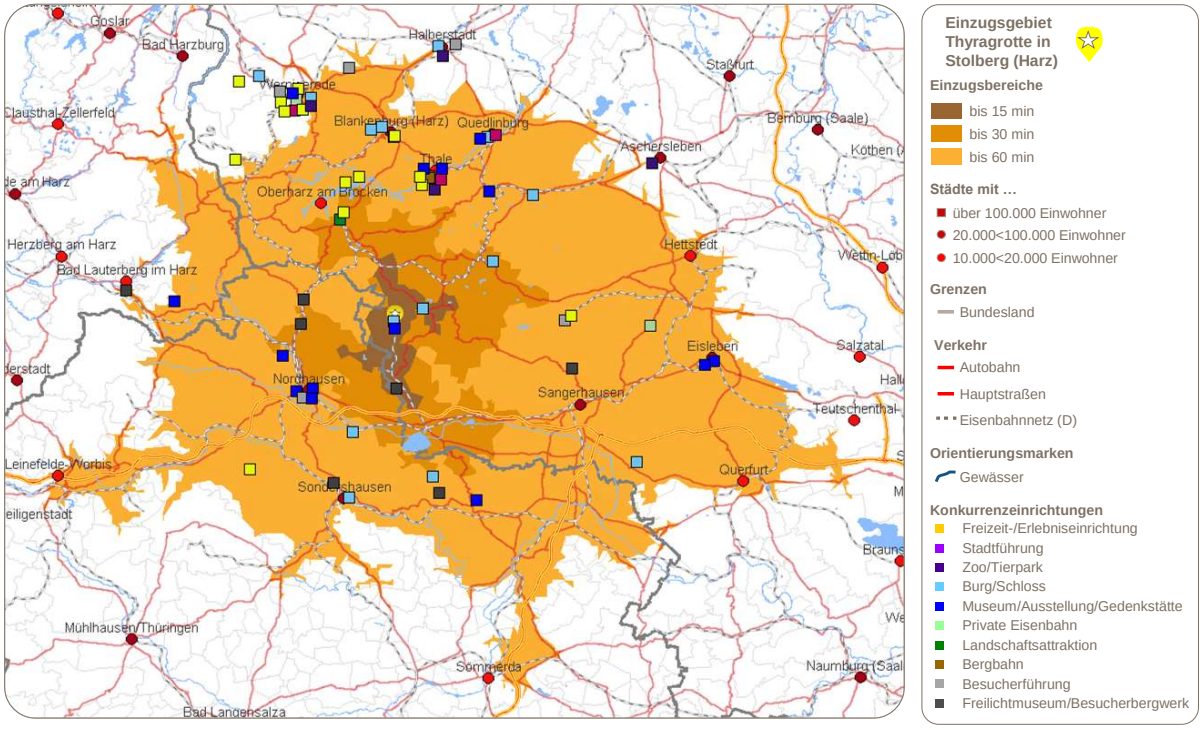
Neben dem Nachfragepotenzial im Einzugsgebiet bestimmt der Wettbewerb das realisierbare Besuchsaufkommen im Freizeitbad Thyragrotte. Im Rahmen der Konkurrenzanalyse gilt es zu klären, welche wettbewerbsrelevanten Angebote im Marktraum aktiv sind und welche Angebots- und Preispolitik diese verfolgen.

Attraktionen wie die Thyragrotte stehen im Wettbewerb mit einer Vielzahl von Angeboten, die um die Gunst des Besuchers werben. Die Freizeitwirtschaft (u. a. Thermen und Freizeitbäder, Sport- und Freizeiteinrichtungen, Erlebniseinrichtungen, Indoor-Einrichtungen etc.) im und um den Südharz steht dementsprechend im Mittelpunkt dieser Analyse.

5.1 Freizeitangebote im Marktraum

Aus der kartographischen Darstellung der insgesamt 128 erfassten Einrichtungen lässt sich eine Angebotskonzentration im nördlichen Harz, insbesondere in Thale und Wernigerode, erkennen.
Gemäß der thematischen touristischen Ausrichtung der Teilregionen des Harzes geht aus der Quantifizierung der wettbewerbsrelevanten Angebote im Marktraum hervor, dass der Süden vorwiegend kulturtouristische Angebote vorhält und im Norden des Harzes weit mehr aktiv- und erlebnisorientiere Freizeitangebote zu finden sind.

Abbildung 17: Freizeiteinrichtungen im Einzugsgebiet



Quelle: dwif 2018, dwif-Freizeitmonitor, Karte Regiograph (Gfk);

5.2 Bäderbetriebe im Marktraum

Bezogen auf die Wettbewerbseinrichtungen aus dem Bäderwesen wurden im Einzugsbereich bis 60 Minuten insgesamt 55 Betriebe erfasst, darunter Freibäder, Schwimmhallen, Erlebnisbäder und Thermen. Räumlich betrachtet liegt keine Einrichtung im engen Einzugsbereich bis 15 Minuten, im Marktraum 16 bis 30 Minuten sind es acht Einrichtungen. Neben zwei Schwimmhallen, sind die weiteren sechs Betriebe dem Bädertyp Freibad zuzuordnen. Im Marktraum 31 bis 60 Minuten kommen weitere 47 Bäder hinzu, abzüglich der 31 Freibäder, gilt es die weiteren acht Schwimmhallen, sieben Erlebnisbäder und drei Thermen genauer zu betrachten.

Im Rahmen der Wettbewerbsanalyse untersucht das dwif diverse unternehmensbezogene Kriterien, bewertet und gewichtet diese. Die Ergebnisse münden in einer Konkurrenzmatrix, woraus sich eine qualifizierte Einschätzung der Wettbewerbssituation ableiten lässt.

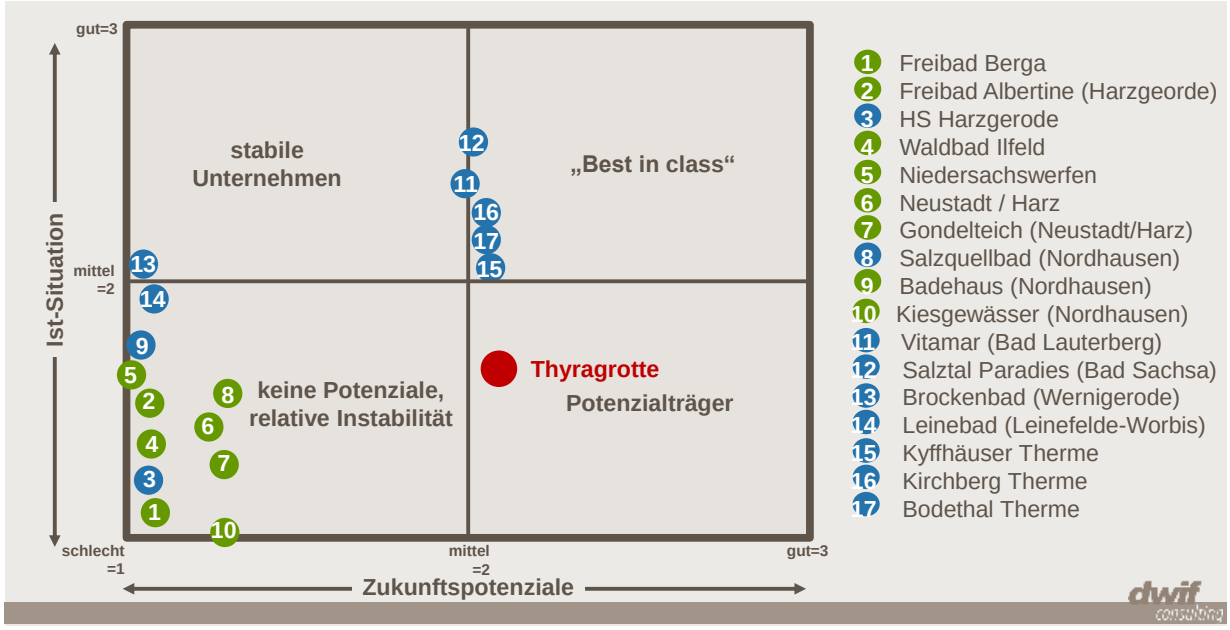
Zum einen ist die Unternehmensleistung bewertet worden. Vor allem hinsichtlich der qualitativen Beurteilung konnten dabei nur wenige Betriebe ein ausreichend zufriedenstellendes Ergebnis erreichen. Diesem vorwiegend mittelmäßig bis schlechtem Angebot steht der Preis gegenüber. Im Ergebnis besteht bei fünf Betrieben ein Ungleichgewicht des Preis-Leistungsverhältnis. Zwar sind die aufgerufenen Preise im Branchenvergleich keinesfalls zu teuer, die Schieflage äußert sich vielmehr in der gebotenen Angebotsqualität, welche bei diesen Betrieben maximal bei mittelmäßig liegt.

Abbildung 18: Leistungsbewertung der Konkurrenzbetriebe

Quelle: dwif 2018

Zum anderen sind die Unternehmenseigenschaften bezogen auf die Ist-Situation sowie auf die Zukunftspotenziale betrachtet worden. Aktuell sind fünf Betriebe marktfähig aufgestellt und auch Zukunftspotenziale sind erkennbar. Für nahezu alle weiteren untersuchten Bäder ergaben die Analysen ein weniger optimistisches Ergebnis. Hier bestehen bereits bei der Ist-Situation Defizite, sodass die Zukunftspotenziale als relativ instabil eingestuft wurden.

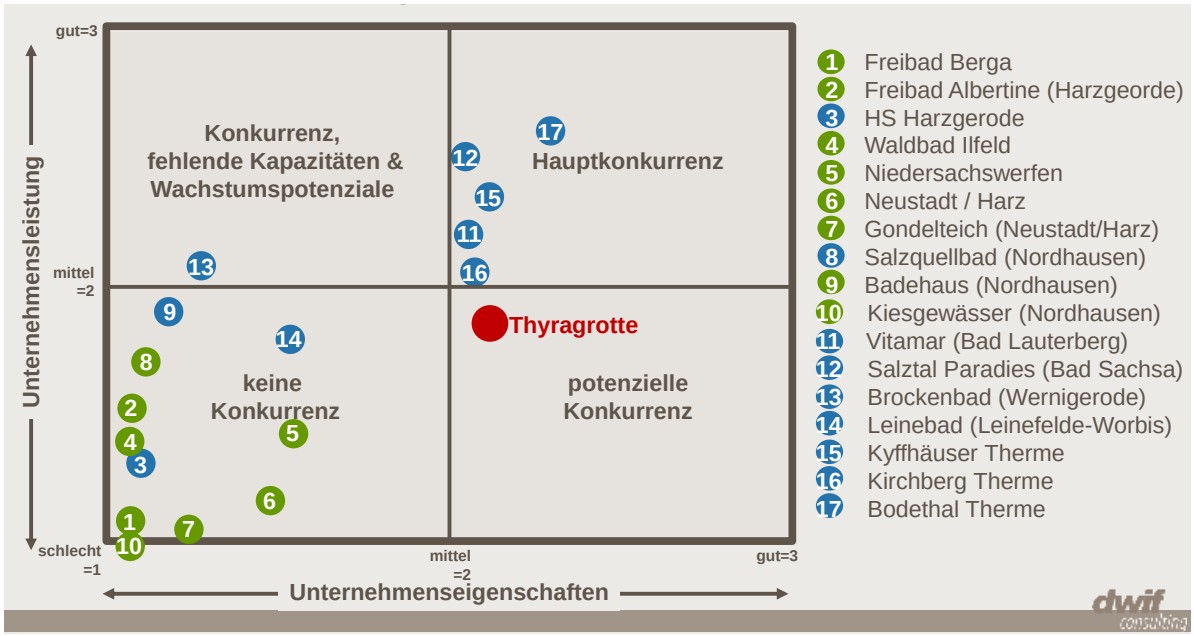
Abbildung 19: Bewertung der Wettbewerber-Unternehmenseigenschaften



Quelle: dwif 2018

Im Ergebnis dieser Wettbewerbsanalyse ergeben sich fünf Hauptkonkurrenten.
Die Bodethal Therme, Salztal Paradies, Kyffhäuser Therme, Vitamar sowie die Kirchberg Therme.

Abbildung 20: Konkurrenzmatrix Thyragrotte



Quelle: dwif 2018

Im Folgenden sind die Hauptkonkurrenten hinsichtlich der Preise und Angebotsstrukturen skizziert.

Abbildung 21: Profil der Hauptkonkurrenten

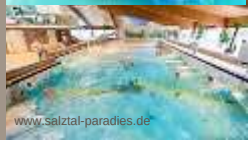
Kyffhäuser Therme
- Eintritt 10 € - 15 €
- Solebecken, Sportbahnen, Salzgrotte
- Besonderheiten: Saunen im Außenbereich, Barfuß-Therapiepfad
- Zielgruppen: Best Ager, Paare, Familien

Bodethal Therme Thale
- Eintritt 12,50 € - 16,50 €
- Thermalsole, Innen- und Außenbecken, Wasserspielbereich, Saunen innen und außen
- Besonderheiten: Event-Saunanächte, Landschaft, geprüfte Barrierefreiheit
- Zielgruppen: Gesundheitsbewusste, Best Ager, (Familien)

Salztal Paradies
- Eintritt: 4,10 € - 12,40 €
- Erlebnisbad und Sauna
- kostenfreie Kinderanimation (1x wöchentlich)
- Zielgruppen: Familien (Bad), Gesundheits-bewusste und Paare (Sauna)

Kirchberg Therme
- Eintritt 5,60 € - 15 €
- Thermalsole, Saunen (innen und außen), Salzgrotte
- Besonderheiten: Event-Saunanächte, Infrarotkabine
- Zielgruppen: Gesundheitsbewusste, Best Ager, Paare

Vitamar Freizeit und Erlebnisbad
- Eintritt: 4,50 €-14 €
- Erlebnisbad mit Wellenbecken, Rutschen, 6 Saunen
- Zielgruppen: Familien (Bad), Best Ager und Paare (Sauna)



Quelle: dwif 2018, Bilder und Daten: Websites der Einzelanbieter

VI. Abgrenzung verschiedener Nutzungsvarianten

Die dwif-Consulting GmbH hat die folgenden Varianten analysiert:

- Variante 1: Bestandserhaltung der Thyragrotte ohne Reattraktivierungs-Maßnahmen
- Variante 2: Attraktivierung des Innenraums der Thyragrotte, Bestandserhaltung des Freibades
- Variante 3: Umfangreiche Attraktivierung und Erweiterung der Thyragrotte
- Variante 4: Abriss und Neubau der Thyragrotte
- Variante 5: Abriss und Wiederherstellung eines ursprünglichen Zustandes

1. Variante 1: Bestandserhaltung ohne Reattraktivierung

Bei dieser Variante wird davon ausgegangen, dass der jetzige Standort und das derzeitige Angebot, durch eine Sanierung erhalten bleiben. Es werden keine Attraktivierungsmaßnahmen durchgeführt.

Grobkostenschätzung ohne ingenieurtechnische Bewertung:
rund 1,0 Mio. EUR[18] zzgl. eventueller Haustechnik

Bewertung
Zu beachten ist hierbei, dass die kalkulierten Sanierungsmaßnahmen nicht auf einen Weiterbetrieb von mindestens 25 Jahre ausgelegt sind. Entsprechend dürften bei dieser Variante weitere Kosten in der Zukunft anfallen.

Das bisherige Angebot wird mit dieser Maßnahme erhalten. Eine Attraktivitätssteigerung ist nicht vorhanden. Die Sanierungen dienen nur der Bauunterhaltung für Gebäude und Becken, sowie der technischen Anlagen. Eine Anpassung des Schwimmangebotes auf Entwicklungen (siehe Abschnitt Markt und Trend) erfolgt nicht.

2. Variante 2: Attraktivierung des Innenraums, Bestandserhalt des Freibades

Bei dieser Variante wird davon ausgegangen, dass der jetzige Standort erhalten bleibt. Das Hallenbad wird, als Pflichtversorgung, saniert und aufrecht gehalten und entsprechend der nachfolgenden Konzeption attraktiviert. Das Freibad wird in der vorliegenden Form weiterbetrieben.

Grobkostenschätzung ohne ingenieurtechnische Bewertung:
rund 6,2 Mio. EUR[19] zzgl. eventueller Haustechnik

[18] vgl. Angebot K.Schmidt GmbH (2017)
[19] vgl. Kostenschätzung Architekt Hartz-Tepperwien (2018)

Bewertung
Das bisherige Angebot wird mit dieser Maßnahme erhalten. Das Hallenbad sowie der derzeitig, nahezu baufällige Saunabereich wird umfassend aufgewertet. Eine Attraktivierung der Außenflächen findet nicht statt. In dieser Variante kann nur von einer eingeschränkten, höheren touristischen Frequenz ausgegangen werden.

3. Variante 3: Umfangreiche Attraktivierung und Erweiterung

Bei dieser Variante wird davon ausgegangen, dass der jetzige Standort erhalten bleibt. Das Hallenbad wird, durch ein neues Außenschwimmbecken, einen attraktiven Kinderbereich und einem Aktivbecken ergänzt und somit massiv attraktiviert. Zusätzlich wird ein FKK- und Textilsaunabereich (SPA) sowie im Inneren ein Medical Health Care und Beauty Bereich angegliedert. Die Wasserfläche des Freibades wird erweitert und weiterhin als Ganzjahres-Außenbecken betrieben.

Grobkostenschätzung ohne ingenieurtechnische Bewertung:
rund 9,5 Mio. EUR[20] zzgl. eventueller Haustechnik

Bewertung
In dieser Variante sind Elemente der Variante 2 eingeflossen und um zukunftsorientierte und wirtschaftliche Elemente ergänzt worden. Der Eltern-Kindbereich soll als attraktiver Wasserspielbereich mit kinderfreundlichen Elementen ausgestattet werden. Die Wasserflächen sollen den Bedürfnissen der Altersgruppen angepasst sein.

Die Themen:

- Bewegung
- Koordination
- Spannung
- Entdecken
- Abenteuer
- Herausforderung

Ein SPA-Neubau soll die Thyragrotte um ein FKK- und Textilsaunaangebot mit den Elementen Warmluftbad (60°Celsius/40% Luftfeuchtigkeit) mit Licht-, Duft- und Klangelementen, ein Salzraum, ein Dampfbad sowie Ruhebereiche mit Tiefenwärmeangeboten das Thema Entspannung/Gesundheit ergänzen.

Durch das textile Angebot kann diese Anlage von allen Gästen genutzt werden. Die Nutzung des „Außenbeckens" ist mit einer anderen Tarifzone verbunden. Das Außenbecken (ganzjährig) ist sowohl von der Textilsauna aus, als auch vom Hallenbad, erreichbar und nutzbar. Ein im/am Außenbecken integrierter „Whirlpool" steigert zusätzlich die Attraktivität.

[20] vgl. Kostenschätzung Architekt Harzt-Tepperwien (2018) sowie Angebot K.Schmidt GmbH (2017)

Das Aktivbecken (Hubboden) ist als Kursbecken für Fitness- und REHA-Kurse und Schwimmen lernen, ein wichtiges Element. Bei guten Kursangeboten und qualifizierten Trainern ist mit einer hohen Auslastung zu rechnen. Es wäre ein sinnvolles und auch attraktives Zusatzangebot, das allerdings bei einer Vollkostenbetrachtung keine Kostendeckung erzielen kann.

4. Variante 4: Abriss und Neubau

Bei dieser Variante wird von einem vollständigem Abriss und Neubau der Thyragrotte ausgegangen. Sollte diese Variante in Betracht gezogen werden, so ist eine Detailplanung inkl. Kostenermittlung seitens eines Architekturbüros zu erstellen.

Grobkostenschätzung ohne ingenieurtechnische Bewertung:
rund 35,0 Mio. EUR[21] zzgl. eventueller Haustechnik

Bewertung
Durch den Neubau eines zeitgemäßen Bades kann ein für Touristen und Einheimische attraktives Bad entstehen. Die Kosten sind gegenüber den Kosten der Variante 3 dennoch sehr hoch. Gutachterlich wird daher kein Abriss und Neubau eines Bades empfohlen.

5. Variante 5: Abriss und Wiederherstellung eines ursprünglichen Zustandes

Eine weitere Variante ist der vollständige Abriss des Freizeitbades und die hiermit verbundene Wiederherstellung des ursprünglichen Zustandes.

Grobkostenschätzung ohne ingenieurtechnische Bewertung:
rund 2,5 Mio. EUR[22] zzgl. eventuellem Landschaftsbau

Bewertung
Im Variantenvergleich ist diese Möglichkeit die investiv günstigste. Jedoch wird bei Abriss ein elementarer Qualitätsbaustein des lokalen Tourismus und Freizeitangebots für immer zerstört. Daher ist diese Variante aus gutachterlicher Sicht nicht weiter zu verfolgen.

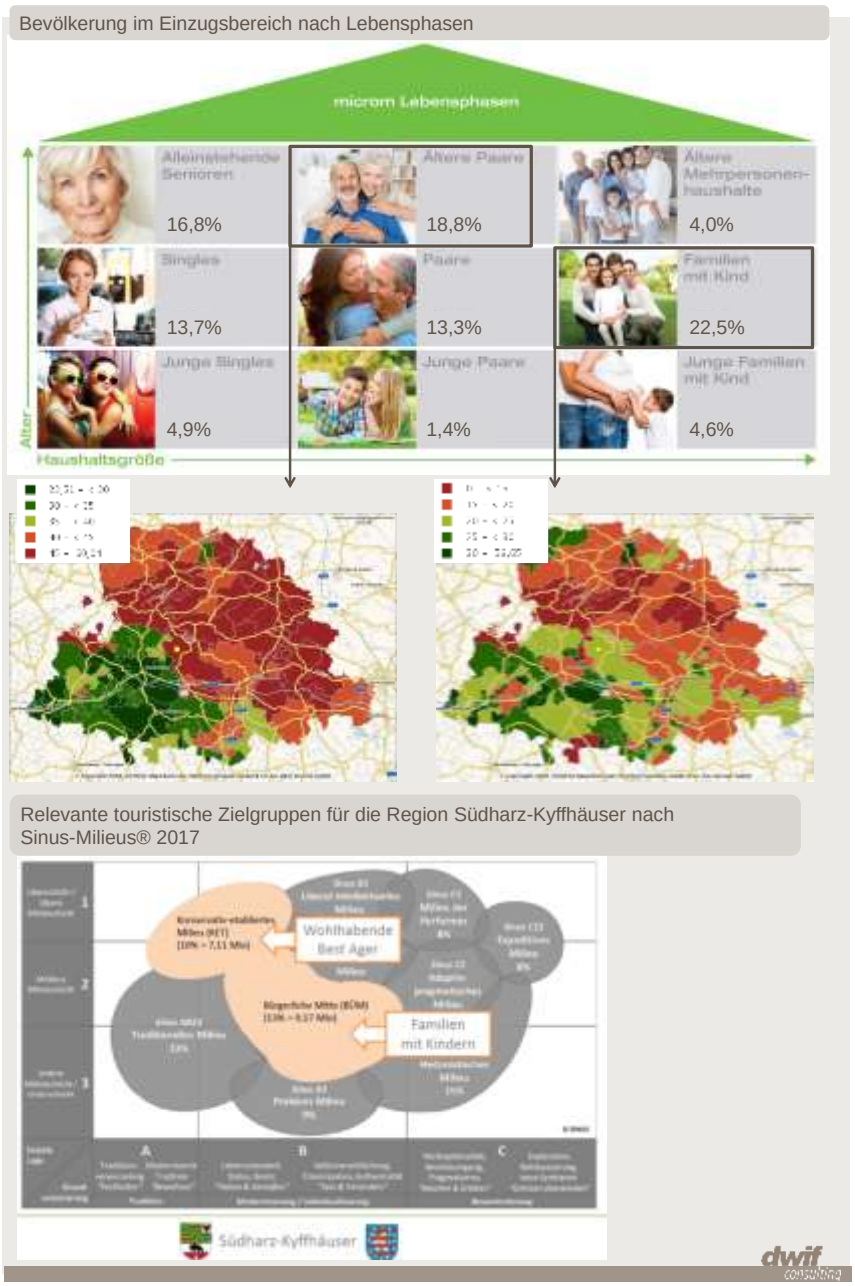
[21] Kostenschätzung der dwif-Consulting anhand Betriebsvergleich Bäderwesen (2017) – Hochrechnung anhand Grundfläche und Quadratmetern
[22] Kostenschätzung der dwif-Consulting. Bedarf der detailierten Überprüfung.

VII. Nutzungskonzeption der Vorzugsvariante (Variante 3)

1. Zielgruppenabgrenzung

Aus den vorangestellten Analysen geht hervor, dass im relevanten Marktraum gemäß dem Lebensphasenmodell vor allem Familien mit Kindern sowie ältere Paare leben. Zudem stehen im Rahmen des touristischen Themenmarketing in der Region Südharz-Kyffhäuser wohlhabenden Bestager sowie Familien mit Kindern im Fokus der Tourismusarbeit. Die künftige Ausrichtung der Thyragrotte sollte daher konsequent die Bedürfnisse dieser beiden Zielgruppen in den Vordergrund stellen.

Abbildung 22: Zielgruppen für die Thyragrotte



Quelle: dwif 2018; Daten microm GmbH; S-Ky Tourismuskonzept

1.1 Zukunftschancen für Freizeitbetriebe durch den Megatrend „Gesundheit“

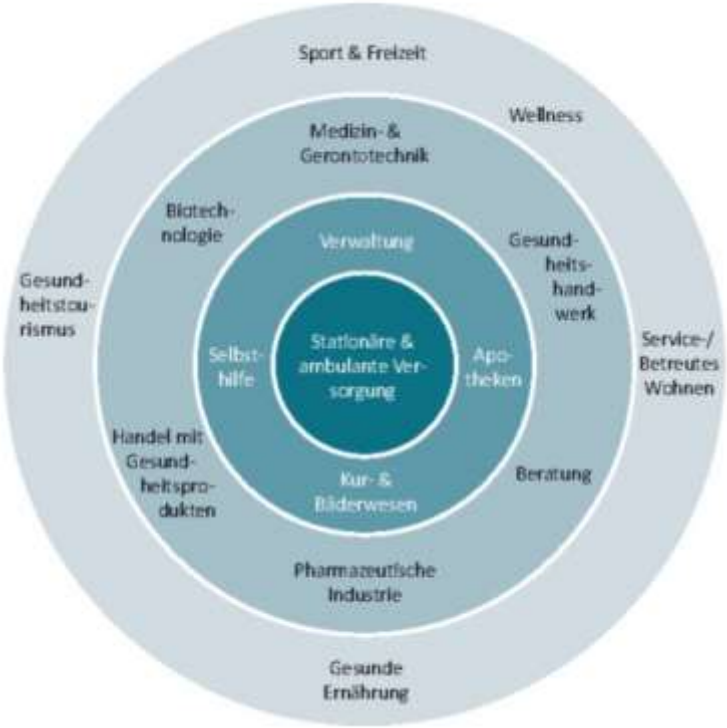
Gesundheitsexperten, Zukunftsforscher, Unternehmensberatungen, Politik und auch Bäderbetreiber sehen den Bereich „Gesundheitswirtschaft“ als den Wachstumsmarkt Nummer 1 in Deutschland. Gesundheit, Prävention und Bewegung, sind auch bei den Zukunftskonzeptionen für Bäder ein allgegenwärtiges Thema.

Um zu beurteilen, welche Chancen sich für Wirtschaftlichkeit und Entwicklung, für den jeweiligen Standort aus dieser Prognose ergeben können, muss man den Markt der Gesundheitswirtschaft näher betrachten.

- Was genau ist der Markt Gesundheitswirtschaft?
- Was umfasst dieser Markt und welche Zielgruppen sind anzusprechen?
- Wie müssen Anbieter von Wasserflächen darauf reagieren, um zu profitieren?

Zuerst ist es wichtig, die Definition von Gesundheit zu betrachten. Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) definiert Gesundheit wie folgt: „Gesundheit ist ein Zustand vollkommenen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein das Fehlen von Krankheit und Gebrechen“. Die Gesundheit umfasst daher mehr als die alleinige Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit im Sinne der WHO ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher den populären Glücksbegriff sowie die sozialen Kontakte, die Kommunikation aber auch die Prävention umfasst. Entscheidend ist, dass der allumfassende Gesundheitsbegriff in die Märkte der Gesundheitswirtschaft mündet.

Abbildung 23: Geschäftsfelder der Zukunft in der Gesundheitswirtschaft



Quelle: Institut für Arbeit und Technik 2018

Es ist zu erkennen, dass die „Anbieter von Wasserflächen", also für Hallenbäder/Freizeitbäder/ Spaßbäder/Gesundheitsbäder sich im äußeren Kreis wiederfinden, die Wirtschaftsfelder Kur- und Bäderwesen im inneren Kreis zu finden sind.

Für das zukünftige Marketing und die Belebung der innovativen und neuen Geschäftsfelder ist es entscheidend, dass man nicht mehr nach der alten Zielgruppenvorgabe vorgehen kann (jung = Familie, alt = Rentner), sondern einen Konsumenten vor sich hat, der durchgängig durch alle Altersklassen andere Ansprüche hat. Der neue Konsument wird bewusster konsumieren und dabei-kritischer und anspruchsvoller sein. Seine Ansprüche umfassen die Felder:

- Service
- Qualität
- Nachhaltigkeit
- Gesundheit
- Glaubwürdigkeit
- Ethik
- Individualität

Allein mit diesen Schlagwörtern können die Betreiber von Bädern ihr Produkt überprüfen.

- Ist bei meinem Produkt besonderer Service gegeben?
- Ist die Qualität so, wie sie vom zukünftigen Konsumenten erwartet wird?
- Ist das gesamte Angebot glaubwürdig, nachhaltig und zukunftsorientiert?

Mit einer Bewertung nach diesen Kriterien sollten anstehende Planungen angegangen werden. Innovative Attraktivierungen werden mit Gesundheitsthemen verknüpft. Besonders die Kriterien Gesundheit und Nachhaltigkeit sprechen eine „Bewegung" an, die in den USA entstanden ist und **LOHAS** genannt wurde.

Dieses Kunstwort ist die Abkürzung von „Lifestyle of Health and Sustainability", was frei übersetzt bedeutet „Ausrichtung der Lebensweise auf Gesundheit und Nachhaltigkeit". Diese Bewegung hat neue Werte und neues Bewusstsein als Credo.

Die Bedürfnisse der Menschen richten sich zu einer Umkehr der Lebensweise - nach Selbstkenntnissen, nach Stressfreiheit, nach Entschleunigung, Gesundheit, Nachhaltigkeit und Beständigkeit. Dies alles mündet in eine Nachfrage von wirtschaftlichen, gesundheitlichen und ökonomisch sinnvollen Produkten und Dienstleistungen.

Weiterhin wird es schwieriger, die alte Zielgruppenbestimmung, die man in Bädern kennt, Kinder/Jugendliche, Erwachsene/Familien oder Rentner, in der Form aufrecht zu erhalten. Die Biografien der Menschen haben sich seit dem Industriezeitalter, indem es klare und eindeutige Lebensläufe gab, geändert.

Früher:
Jugend - Ausbildung - Erwerbstätigkeit - Rente
Die Erwerbs- und Familienarbeit wurde überwiegend an einem Ort durchgeführt; oftmals war man lebenslang bei einer Firma beschäftigt.

Heute:
Im Wissenszeitalter gibt es andere Entwicklungen. Nicht mehr nur ein Beruf ist möglich, sondern teilweise werden mehrere Berufe ausgeübt - nicht eine Familie, sondern die Zweit- und Drittfamilie oder sogenannte „Patchwork-Familien" sind schon fast die Regel.

Früher haben die Menschen mit 60 Jahren über die Rente nachgedacht, heute wird zwischen 50 und 60 nochmal „angefangen" und neu durchgestartet. Es gibt viele neue Firmengründungen, die von Personen durchgeführt werden, die über 50 Jahre alt sind. Auf diese neue Situation müssen sich ebenfalls die Bäder einstellen. Das inhaltliche Angebot, die bauliche Situation, die Öffnungszeiten und die Preisgestaltung (das gesamte Betriebskonzept) sind darauf anzupassen.

„Selfness" als Trend ist das Ergebnis gesamtgesellschaftlicher Wandlungsprozesse. Das tradierte Lebensmuster Beruf-Familie-Rente wird immer mehr dynamisiert. Die gesteigerte Lebenserwartung führt zu neuen Chancen, aber auch Herausforderungen. Es entstehen neu strukturierte und inhaltlich belegte Lebensphasen und -perspektiven, mit neuen Wertemustern und Verhaltensweisen.
Die nachfolgende Abbildung aus einer Studie der Zukunftsinstitut GmbH zeigt die „Selfness" beeinflussenden Entwicklungen.

Abbildung 24: Einflussfaktoren des Megatrend „Selfness"

Quelle: Zukunftsinstitut 2018

Es entsteht ein multidimensionales Netz sich gegenseitig beeinflussender Faktoren, deren Umsetzung zur Erzielung individueller Lebenszufriedenheit gezielt beeinflusst werden kann. Diese Betrachtungsebene beschreibt den Ansatz der Idee zu einem neuen Badprojekt. Es werden innovative, aufeinander aufbauende Angebote formuliert, modellhaft demonstriert und breitenwirksam eingeführt.

Das Badkonzept der Zukunft setzt den Fokus aus Sicht der zu erreichende Zielgruppe auf die ältere Generation, ohne die Gruppen der Familien und jungen Erwachsenen aus den Augen zu verlieren. Im Kern geht es hier um das sogenannte „Selfness-Age".

Die Entscheidung für diese Schwerpunktsetzung erfolgt im Allgemeinen vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland. Ein Badkonzept sollte diese Entwicklung berücksichtigen. Es zeigt sich ein enormes Potenzial an umsetzbaren Maßnahmen, die dazu führen können, Lebensqualität langfristig zu erhalten. Die Felder Bewegung und Ernährung sind die Grundlagen für ein „gesundes" Leben. Hier beginnt die Zielgruppe schon bei den Kleinsten und deren Eltern.

Abbildung 25: Einflussfaktoren auf die Lebensqualität

Quelle: Bertelsmann Stiftung/TNS Emnid 2017

1.2 Zielgruppe „Älter“

Laut einer Untersuchung der Gesellschaft für Konsum- und Absatzforschung in Nürnberg bedeutet „alt sein/Alter“ für 78% der 60 bis 69-Jährigen endlich Dinge machen zu können, die Spaß machen. Bei den 70 bis 75-Jährigen denken immerhin noch 64% in ähnlicher Weise. Bei einer näheren Betrachtung der einzelnen Altersgruppen gibt es Experteneinschätzungen zu Folge bestimmte Charakterisierungen. So wird die Gruppe der 55 bis 60-Jährigen folgende Themen belegen:

- vorzeitig aus dem Beruf ausgeschieden, trotzdem noch aktiv
- Freizeit
- Gesundheit
- Abwechslung

Die 60 bis 69-Jährigen sind dynamisch mit Interessen vertreten, die früher für dieses Alter atypisch waren:

- Gesundheit
- Reisen
- typisch ist auch, dass sie nicht von speziellen Seniorenprodukten angesprochen werden

Neueste Erhebungen zeigen, dass sich für diese Angebote der Gesundheitswirtschaft eine erweiterte Zielgruppe, nämlich die „Best Ager“ (40 bis 69-Jährigen) interessieren.

Die Zielgruppe „Best Ager“, deren Alter in der Werbebranche relativ willkürlich auf 50+ festgelegt wurde, ist nicht so einfach einzugrenzen. Eine Studie der AN-Resolution aus Wiesbaden aus dem Jahr 2011 belegt, dass die Grenze 50 keine feste Grenze ist. Die Altersgruppe 40 bis 69-Jährige - in der Studie auch als erfahrene Konsumenten bezeichnet - unterscheidet sich in ihrem Nutzer- und Kaufverhalten deutlich von Jüngeren und Älteren. Diese Gruppe gehört zu einer relevanten Zielgruppe für das Erlebnisbad Thyragrotte.

1.3 Die Altersgruppe 40 bis 69-Jährigen

Die Gruppe 40 bis 69-Jährigen

- sind die bevölkerungsstärkste Gruppe
- mit einem oftmals guten Einkommen
- mit hohem finanziellen Spielraum
- mit einer Bereitschaft für Gesundheit und Prävention Geld einzusetzen

Für das Bäderangebot sind aber vor allem die positive Einstellung zum Leben und das Ziel die Anzeichen des „Älterwerdens“ mit Sport und Wellness – also mit Prävention und Entspannung zu bekämpfen, erwähnenswert.

Abbildung 26: Einstellungen zum Thema Gesundheit

Quelle: KPMG/IFH 2017

Die Lebenserwartung steigt und ein „Lebenswert alt werden" sollte nicht nur durch Medikamente und Apparatemedizin erreicht werden, sondern auch durch eigenverantwortliche Prävention. Ein gesunder Lebenswandel, mit einer verantwortungsvollen Ernährung und viel „gesunde" Bewegung in Verbindung mit einer ausreichenden mentalen Entspannung, sind wichtige Säulen für eine wirksame Prävention.

Zusammenfassend zur Zielgruppe kann gesagt werden: Die Zielgruppe 40 bis 69-Jährigen konsumiert gern, ist mobil, vielseitig interessiert und aktiv. Sie hält sich körperlich und geistig fit, hat ein überdurchschnittlich hohes Interesse zum Erhalt der Gesundheit und des Wohlbefindens. Dabei ist die Gruppe auch bereit, kräftig in ihren Körper zu investieren und gleichzeitig genussorientiert sowie konsum- und innovationsfreudig zu leben. Die hohe Ausgabenbereitschaft und die modernen Konsumgewohnheiten machen die 40 bis 69-Jährigen als Zielgruppe zu einem wirtschaftlichen Stützpfeiler des neuen Konzeptes. Ihr Sinn für Lebensqualität, Gesundheitsorientierung und Genuss sollte mit dem Angebot des Bades direkt angesprochen werden.

Ein Bäderangebot für diese Zielgruppe sollte das Angebot an präventiven und entspannenden Nutzungsmöglichkeiten enthalten. Die Aufenthaltsqualität, besonders durch ausreichende Ruhebereiche, aber auch durch ein entspannendes Design und einem umfangreichen Service, ist dabei ein wichtiger Faktor.

Abbildung 27: Gründe für sportliche Betätigungen

Quelle: European Commission 2017

1.4 Zielgruppe Baby-Kleinkind-Jugendliche-Familien

Übergewicht ist in der heutigen Gesellschaft ein starkes Problem geworden, das die Gesundheitssysteme enorm belastet. Nicht zu vergessen, ist die Belastung der Betroffenen selbst. Immer mehr Kinder und Jugendliche sitzen häufiger am Computer und ernähren sich von Fast Food. Die körperliche Bewegung bleibt weitestgehend auf der Strecke.

Laut der Kinder- und Jugendgesundheitsstudie (KiGGS) sind in Deutschland 15% der 3 bis 17-Jährigen übergewichtig. Unterteilt man diese Feststellung nach Altersgruppen ergibt sich folgendes Übergewichtsbild:

- 3 bis 6 Jahre: 8,9% der Jungen und 9,3% der Mädchen
- 7 bis 10 Jahre: 15,9% der Jungen und 14,8% der Mädchen
- 11 bis 13 Jahre: 18,3% der Jungen und 18,9% der Mädchen
- 14 bis 17 Jahre: 17,2% der Jungen und 17,0 %der Mädchen

Ein Leitspruch für das zukünftige Bäderkonzept könnte also „Nie mehr dicke Kinder" heißen. Dieser Satz ist aus Sicht des Marketings sehr grenzwertig, zeigt aber die Zielrichtung von Bäderangeboten.

Es geht um Aufklärung in Verbindung mit Bewegungsangeboten für junge Eltern und deren Nachwuchs bis ins Kleinkindalter. Hier ist es wichtig, Bewegungsangebote zu schaffen und gleichzeitig eine permanente Ernährungsberatung anzubieten. Die Bekämpfung von Übergewicht im Kindes- und Jugendalter ist der Schlüssel zu einem späteren gesunden Leben.

Bei Bäderplanungen wie für die Thyragrotte ist diese Entwicklung zu beachten. Babyschwimmen, aber auch Kleinkindbewegung im Wasser und möglichst auch als „Trockenangebot" sind ein ausbaubares Geschäftsfeld.

Private Anbieter aus dem Bereich Ernährung und Bewegung können dabei die Nassangebote unterstützen. Hier können Badbetreiber und Privatwirtschaft eng zusammenarbeiten.

Beispielaktionen:

- Ferienaktionen mit Spaßangeboten und Wasser-/Trocken-Fitnesskursen für Kinder mit gesunden, leckeren Fast-Good-Angeboten.
- Ernährungsberatungen für die ganze Familie
- Schwimmbadtage der Bewegung
- Familienfitness (Kurse für die ganze Familie)

Zum Erreichen dieses Ziels sind verschiedenste Aktionen notwendig. Unter der Überschrift **Aktionen** verstehen wir die Gestaltung der Hardware (Neubau) und Anpassung in der Software (Image, Organisation, Design, Philosophie). Die Umsetzung von Aktionen in der Hard- und Software werden begleitet durch eine Kosten-/Nutzen-Betrachtung, ausgerichtet auf die Zielvorgabe.

2. Perspektiven für das Erlebnisbad Thyragrotte

Der Betrieb und die Bereitstellung eines Hallen- und Freibadangebotes sind als Bausteine der kommunalen Daseinsvorsorge anzusehen. Im Bädermarkt gehört ein kommunales Hallen- und Freibadangebot nicht zu den Pflichtaufgaben einer Kommune, ist aber im Kontext mit der Idee ein bezahlbares, ortsnahes Freizeitangebot für alle Bevölkerungsschichten zu schaffen, ein möglicher Faktor.

Das Hallen- und Freibad als Treffpunkt für alle Bevölkerungsschichten hat in den letzten Jahren rückläufige Besucherzahlen. Das hängt zum einen mit der Entwicklung der Witterungsbedingungen (wenige längerfristige stabile Schönwetterlagen) zum anderen mit der mangelnden Attraktivität der Anlagen zusammen. Für viele Jugendliche ist es „cooler" am Kanal oder an den Baggerseen zu chillen.

Der Freibadbesuch ist zu 95% wetterabhängig (Frühschwimmangebote werden wetterunabhängig genutzt). Das Freibad ist als Saisonbetrieb nur von Mai bis September (je nach Wetterlage auch kürzer) zu nutzen.

Hallen- und Freibäder galten in der Vergangenheit als Treffpunkt für Jugendliche und Kinder sowie als Ganzjahreserlebnis für Familien. Durch die veränderten Schulstrukturen (Ganztagsschulen) bricht die Zielgruppe der Kinder und Jugendlichen an den Wochentagen außerhalb der Ferien weg. Auch die Konkurrenzangebote im Sommer (z. B. Badeseen) reduzieren die Besucherzahlen.

Die Ansprüche der potentiellen Nutzer eines Freibades sind in den vergangenen Jahren gestiegen. Spiel- und Spaßangebote innen und außen sowie beheizte Außenbecken gelten schon fast als Pflichtbestandteil für Hallen- und Freibäder.

Um die Ansprüche zu decken, ohne ein wirtschaftlich nicht zu kalkulierendes Zuschussrisiko zu haben, müsste ein adäquater Eintrittspreis erhoben werden. Die Akzeptanz in der Bevölkerung für einen „wirtschaftlichen" Eintrittspreis ist allerdings nicht vorhanden.

Die Perspektiven für eine kalkulierbare, wirtschaftlich sichere Entwicklung eines kommunalen Hallen- und Freibades sind aufgrund der geänderten Rahmenbedingungen eher negativ zu bewerten. Der Betrieb eines Freibades ist daher eher eine „soziale" Aufgabe. Viele Kommunen stehen bei anstehenden Freibadsanierungen vor der Frage: „Will oder kann ich mir dieses Angebot noch leisten, oder sind andere Ganzjahresangebote mit weniger Wasserfläche, dafür witterungsunabhängig, im zukünftigen Badkonzept wirtschaftlicher und zukunftsorientierter?"

Bei der Entscheidung für oder gegen ein Badangebot ist die regionale Situation zu betrachten. Wie ist die Entwicklung von Badangeboten in umliegenden Städten? Gibt es attraktive Freibad- oder Badeseenangebote in der Umgebung? Studien zeigen, dass für attraktive Angebote in der Umgebung auch Fahrtzeiten von bis zu 60-90 Minuten in Kauf genommen werden.

Traditionelle Sauna (FKK) oder Textilsauna (Badehaus)?

Bis vor wenigen Jahren galt für die Saunanutzung, besonders in Deutschland, nur das Angebot der FKK-Sauna. In den letzten Jahren sind Schwitzangebote auch vermehrt als „Textilsauna" angeboten worden.

Die Philosophie einer „Textilsaunalandschaft" ist Saunabaden in Badekleidung. Die Textilsaunaangebote beschränken sich auf die nicht so heißen Saunaangebote, wie Warmluftbäder, Dampfbäder und Infrarotkabinen mit Tiefenwärme. In den Kabinen finden, ähnlich wie bei der traditionellen Sauna, Aroma- und Kräuteraufgüsse sowie Einreibungen (Salz, Honig, Salben) statt.

Aus medizinischer und hygienischer Sicht betrachtet, gilt das bekleidete Saunieren als unbedenkliche Praxis. Selbst in klassischen Saunaländern wie Schweden und Norwegen ist die Form des „bedeckten" Saunabesuchs eine durchaus gängige Methode.

Das Angebot einer solchen Textilsaunalandschaft zielt überwiegend auf die Zielgruppe der Best Ager ab. Aus bereits umgesetzten Konzepten ist zu erkennen, dass es sich bei den Saunanutzern überwiegend um „neue" Gäste handelt.

Die Textilsauna erreicht eine neue Zielgruppe, die überwiegend keine FKK-Saunaerfahrung hat. Besonders die ältere Generation, darunter auch schwerpunktmäßig Frauen, nutzen die „heißen" Angebote der traditionellen Sauna aus Angst vor gesundheitlichen Nachteilen (Venenerkrankungen/Herz- und Kreislaufbeschwerden) nicht.

Weiterhin gibt es auch in unserer aufgeklärten Gesellschaft moralische und ästhetische Vorbehalte. Die Bevölkerungsentwicklung zeigt, dass viele Bevölkerungsgruppen auch aus religiösen Gründen keine FKK-Angebote nutzen. Die Themen Entspannung und Prävention finden sich im Textilsaunaangebot wieder.

Die Sinne für Lebensqualität, Gesundheitsorientierung und Genuss werden mit dem Angebot der Textilsauna direkt angesprochen. Entspannen in wohligen Wärme- und Ruhestuben mit Licht, Duft, Klängen, Kräutern, Kneipp-Garten und Entspannungsinseln sind im Trend.

Bei den traditionellen Saunaanlagen ist zu erkennen, dass die potentiellen Gäste große Anlagen mit einer Vielzahl von Saunaangeboten, qualitativ hochwertigen Aufgüssen, Saunaevents, Schwimmmöglichkeit, Wellnessanwendungen und attraktiven Gastronomieangeboten suchen und bereit sind, auch hohe Eintrittspreise (Preis-/Leistungsverhältnis) zu akzeptieren. Kleinere Anlagen haben es am Markt sehr schwer und sind mit einem wirtschaftlichen Risiko verbunden.

3. Positionierung des zukünftigen Freizeitbades Thyragrotte

Neben der Standortwahl in geografischer Hinsicht gibt es noch weitere Kriterien, die auf den Erfolg einer Freizeitanlage starken Einfluss haben. Vor allem der Frage der Positionierung dieser Anlagen kommt eine sehr große Bedeutung zu. Freizeitanlagen befinden sich in einer besonderen Marktsituation. Bei der Ermittlung der Geschäftsfeldstrategie sind solche Anlagen wie die Thyragrotte schlicht durch ihre geografische Fixierung reglementiert. Von entscheidender Bedeutung und damit ein elementarer Baustein einer effektiven Strategie ist die Positionierung der Anlage selbst, nicht die geographische Lage. Man muss sich die Frage stellen:

Wie etablieren/positionieren wir das Freizeitbad Thyragrotte am Markt?

Dies ist die zentrale Fragestellung, da das Produkt, die Angebote, der Nutzen – eben das Gesamtkonstrukt – sich in der Positionierung einer Anlage widerspiegeln muss. Das ist der fundamentale Erfolgsfaktor. Über allem steht – das was ich sein will und was ich dem Kunden verspreche, dass muss ich auch durch meine Produkte und Dienstleistungen leisten können. Ansonsten trifft leider allzu oft Wunschdenken auf harte Realität. Die strategische Positionierung – also das Marktverspre-

chen – ist somit nicht nur äußerst sensibel zu definieren, sondern muss sich zwingend an dem ausrichten, was man leisten kann.

Wenn man diese strategischen Grundsatzgedanken allerdings wieder im Kontext des kommunalen Versorgungsauftrages bei kleineren kommunalen Schwimm- und Freibädern betrachtet, so muss man diese relativieren. Nicht, weil sie unwichtig sind – für das Panorama-Bad spielt die Positionierung und damit einhergehend die Angebotsgestaltung sogar eine zentrale Rolle – sondern weil kommunale Bäder und Freibäder wie das Erlebnisbad Thyragrotte einen sehr konkreten, eingeschränkten Kundenkreis haben und dieser natürlich zielgerichtet versorgt werden muss. Hierfür benötigt man jedoch keine umfassende Positionierungsstrategie einer Anlage, sondern der Grundgedanke, dass das Bad die Bürger der Region als auch die Gäste der Region mit einem Schwimmangebot versorgen muss, genügt.

Für die Thyragrotte gilt die Aussage, dass es einer sinnvollen und langfristig angelegten Positionierung der Anlage bedarf. Eine Besonderheit dabei ist sicherlich die touristische Bedeutung der Anlage für die gesamte Region Südharz-Kyffhäuser. Diese Situation bedingt natürlich eine differenzierte Betrachtung der Anlage und deren Positionierung am Markt. Dabei muss die Nachfrageseite Berücksichtigung finden, bei allen strategischen Planungen ist die Angebotsseite natürlich eine determinierende Größe. Wie oben erwähnt, muss das Marktversprechen glaubhaft sein und bei der Kommunikationsarbeit zielgerichtet verarbeitet werden. Vereinfacht ausgedrückt – man muss das halten können, was man verspricht.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

„Bei der Zielgruppe der Gäste zwischen 40 bis 69 Jahre handelt es sich grundsätzlich um ein hochinteressantes Klientel, die gewisse Besonderheiten mit sich bringt. Man spricht in diesem Zusammenhang oftmals von den sogenannten „Best Agern". Einen Trend formulieren alle Wissenschaftler – diese Zielgruppe wird zunehmend zur marktentscheidenden Größe. Allerdings unter der Prämisse, dass ein entsprechendes Angebot vorgehalten wird – es handelt sich nämlich um eine anspruchsvolle Zielgruppe. Die „reifere Generation" von heute und morgen ist nicht mehr der bisherigen Definition „Rentner" gleichzustellen. Sie sind innovationsfreudig, zahlungskräftig und vor allem zahlungswillig, aktiv, loyal und gesundheitsbewusst (auch präventiv).

Allerdings sind sie in hohem Maße qualitätsorientiert, d. h. die „Best Ager" sind zwar loyal – also treu – aber verlangen hohe Qualität der Produkte, wofür sie jedoch bereit sind einen guten Preis zu bezahlen. Eine weitere Besonderheit dieser Zielgruppe ist die Inhomogenität zu anderen. Dies bedeutet, dass sie nur sehr schwer gemeinsam mit anderen Zielgruppen (z. B. Familien) „funktionieren". Dies ist ein nicht zu unterschätzender Aspekt, da die Zielgruppe der „Best Ager" sehr sensibel gegenüber anderen Zielgruppen reagiert. Genau hier liegt das Problem – würde man sich nun, aufgrund der angesprochenen interessanten Parameter der Zielgruppe „Best Ager" sozusagen blind und konsequent nach dieser Gruppe positionieren, so hätte das wesentliche und schwerwiegende Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Thyragrotte und möglicherweise fatale Folgen für die wirtschaftliche Zukunft des Bades.

Andere, bisher wichtige Zielgruppen wie etwa „Familien" funktionieren, wie erwähnt, nur unter bestimmten Voraussetzungen in Kombination mit den „Best Agern" und auch nur dann, wenn man die angebotsseitige Möglichkeit hat, die beiden Zielgruppen im Betriebsablauf weitestgehend zu trennen (idealerweise räumlich und zeitlich)."

Gemäß der Zielgruppenabgrenzung sollte sich die Thyragrotte künftig im Themen-Dreiklang Erholung, Erlebnis/Aktiv und Gesundheit positionieren. Damit richtet sich das Bad sowohl an die touristischen Kernzielgruppen der S-Ky Region aus, als auch an die bevölkerungsstärksten Segmente im relevanten Marktraum.

Künftig müssen die Gäste sowohl „THYRA" als auch „Grotte" bei sämtlichen Kundenkontaktpunkten erleben. Das Thema Natur, hier im Besonderen die Buchwälder und die Karsthöhlen, spiegelt sich künftig im Konzept der Thyragrotte wider.

Die Themen Erholung und Gesundheit richten sich dabei im besonderen Maße an die Best Ager. Vor allem die Gäste aus der gehobenen Hotellerie (sowohl die aktuellen, als auch die geplanten Projekte) werden hier adressiert. Die Themenausrichtung stellt damit ein passfähiges und notwendiges Komplementärangebot für die Beherbergungsbetriebe dar.

Darüber hinaus richtet sich Thema Erlebnis/Aktiv vor allem an Familien mit Kindern (hier in erster Linie kleine Kinder). Damit verbunden, bekommt das Thema Sicherheit künftig oberste Priorität.
Zudem adressiert das Thema Erlebnis/Aktiv die Einheimischen und Naherholungssuchenden aus der Umgebung im Sinne der klassischen Daseinsvorsorge.

Zur Vermeidung von Zielgruppenkonflikten sowie zur Umsetzung des neuen Pricing-Modells müssen im gesamten Areal klar definierte Bereiche konzipiert werden.

Die eingangs erwähnte Besonderheit der touristischen Bedeutung der Thyragrotte führt aber zu einer mit dem obigen Beispiel vergleichbaren Situation, nämlich dazu, dass die Positionierung der Thyragrotte multipel bzw. pluralistisch betrachtet werden muss – einmal auf der Ebene als touristische Attraktion und zum anderen als Erlebnisdienstleister für die Region.

Tourismus und Regionalismus, das müssen letztlich die beiden Stoßrichtungen der Positionierung der Thyragrotte werden.

Im Übrigen ist für beide Positionierungsrichtungen ein Großteil der Angebotsbedürfnisse vergleichbar – wenngleich, vor allem bei der Wahrnehmung der Wiederholungsgäste aus der unmittelbaren Region, ein steigendes Anspruchsdenken (vor allem bzgl. neuer Attraktionen) zu erwarten ist.

Auf der anderen Seite muss für die touristischen Gäste ebenfalls ein umfangreiches Angebotsspektrum vorgehalten werden, dass einen gewissen Attraktionscharakter hat, weil sich das Bad in einem starken Wettbewerbsdruck befindet. Waren vor Jahren noch andere Freizeiteinrichtungen

für Bäder (wie etwa Kinos, Freizeitparks, etc.) die Hauptwettbewerber, hat sich diese Situation noch deutlich verschärft. Mittlerweile sind alle Arten der Freizeitbeschäftigung als Wettbewerber zu verstehen – also auch verkaufsoffene Sonntage, Sportveranstaltungen und vieles mehr. Knappheit herrscht bei den Kunden vor allem an der „freien Zeit", d. h. Freizeitanlagen befinden sich in einem Wettbewerb nicht mehr nur um das zur Verfügung stehende monetäre Budget, sondern vielmehr auch um die Verteilung der zur Verfügung stehenden Freizeit. In diesem Kontext muss man also zwangsläufig über die klassischen Wettbewerber der Branche hinaus von einer Erschwerung bzw. Verknappung auf der Nachfrageseite sprechen.

4. Kommunikations- und Distributionskonzept

Durch einen klaren Themen- und Zielgruppenfokus kann die Thyragrotte künftig als wichtigstes Komplementärangebot in die touristische Vermarktung eingegliedert werden.

Die Vermarktung der vorhandenen und künftigen Angebote und Produktbausteine muss stärker entlang von Themen bzw. Zielgruppen/Zielgruppenbedürfnisse erfolgen, um (potenziellen) Gästen/Besuchern von vornherein deutlich zu machen, was sie im Freizeitbad Thyragrotte erwartet. Die Schwerpunktthemen sind dann entsprechend auf einer Website und gebündelt in Printmedien mit einheitlicher Struktur professionell nach heute allgemeingültigen Standards im Marketing darzustellen.

5. Rahmen- und Angebotskonzept Räume und Flächen

Im Folgenden werden die anhand der Architekturplanung das Rahmen- und Angebotskonzept beschrieben.

Hierbei ist zu beachten dass es sich bei den folgenden Planungen um eine reine konzeptionelle Betrachtung handelt. Sie ersetzt keine architektonischen Entwurfsplanungen und inkludiert keinerlei ingenieurtechnischen Analysen, Betrachtungen, Planungen und Kalkulationen.

Abbildung 28: Lageplan

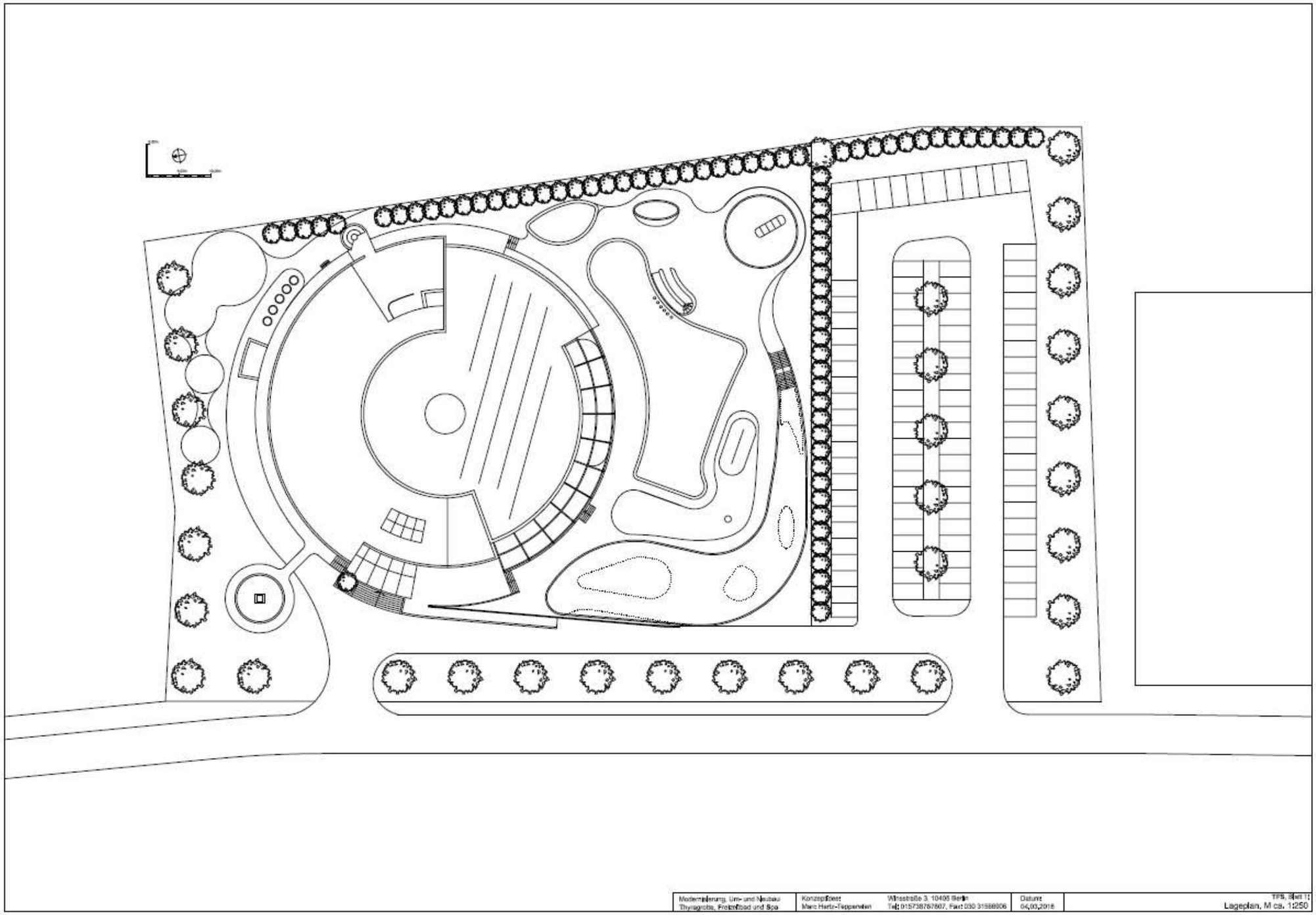


Abbildung 29: Grundriss Erdgeschoss

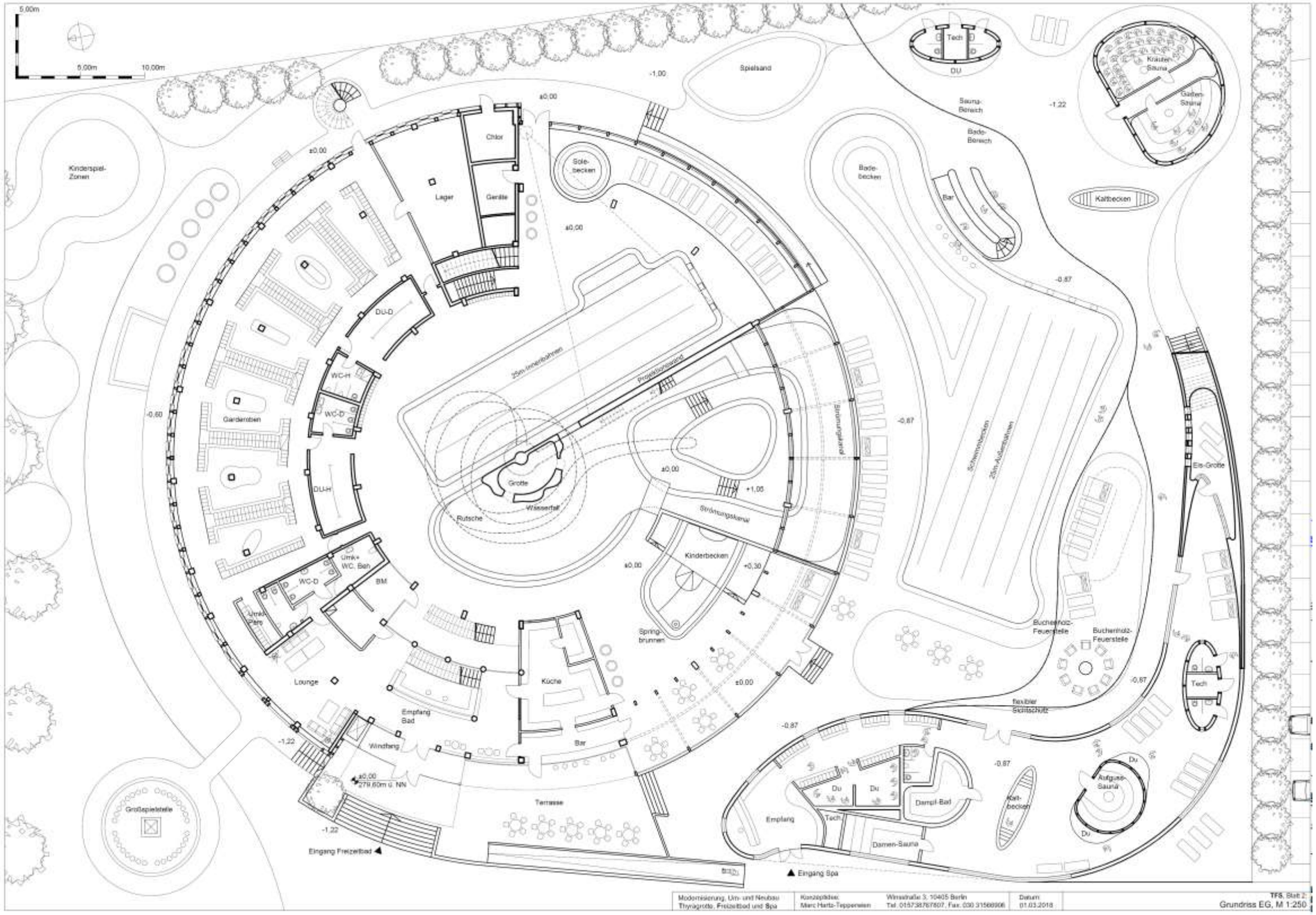


Abbildung 30: Grundriss Obergeschoss

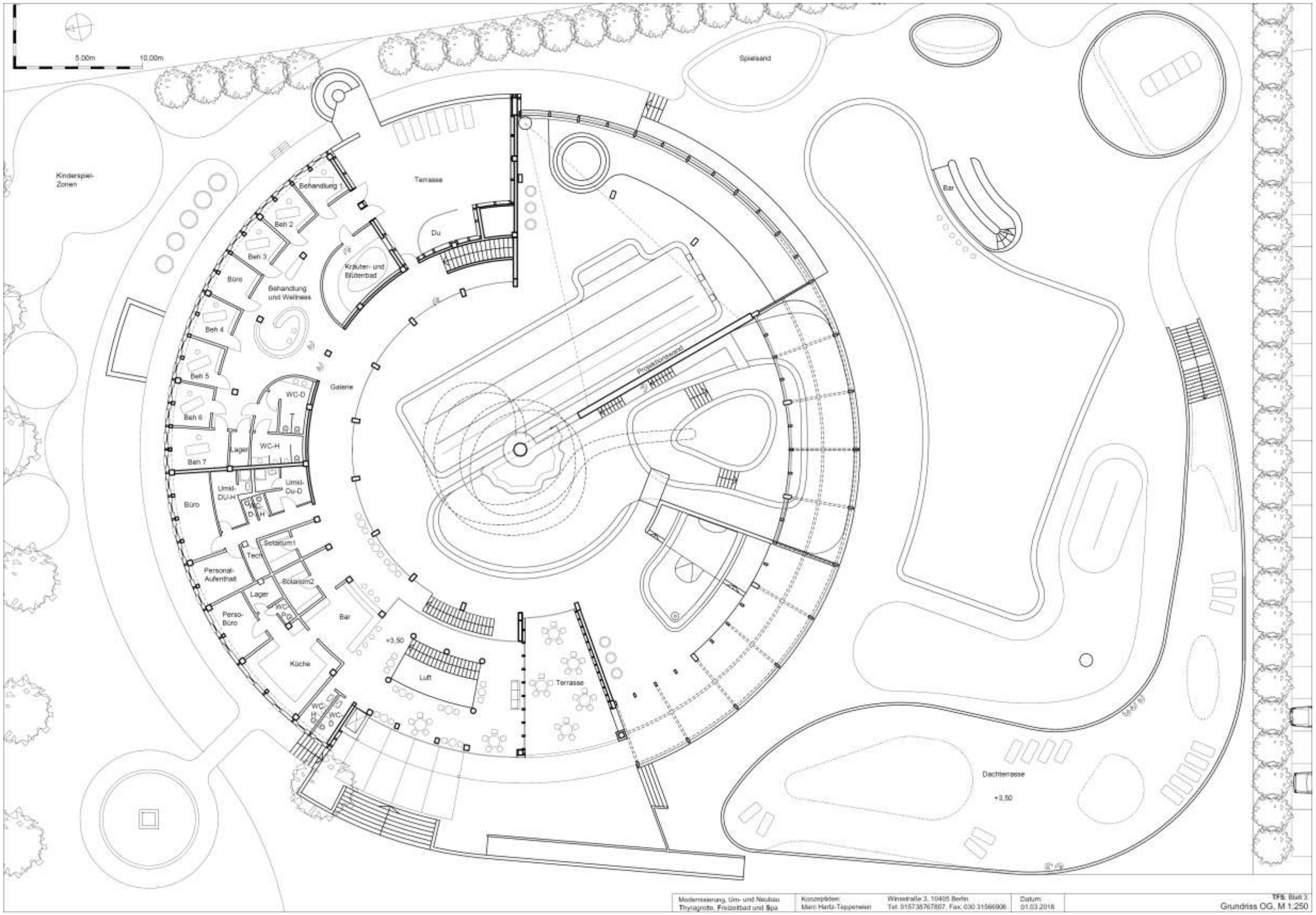


Abbildung 31: Dachaufsicht

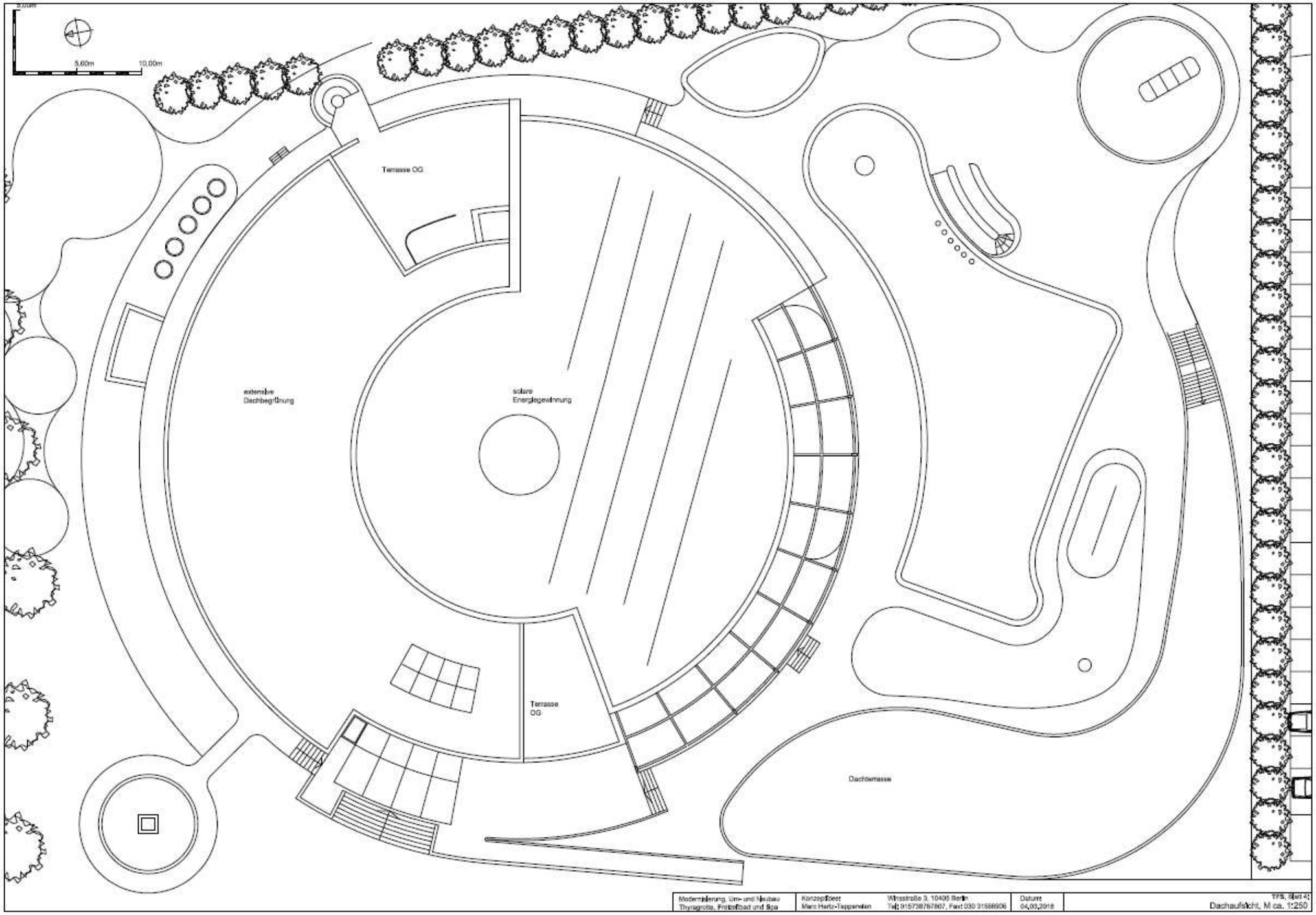


Abbildung 32: Schnitt Bestandsgebäude, Ansicht West

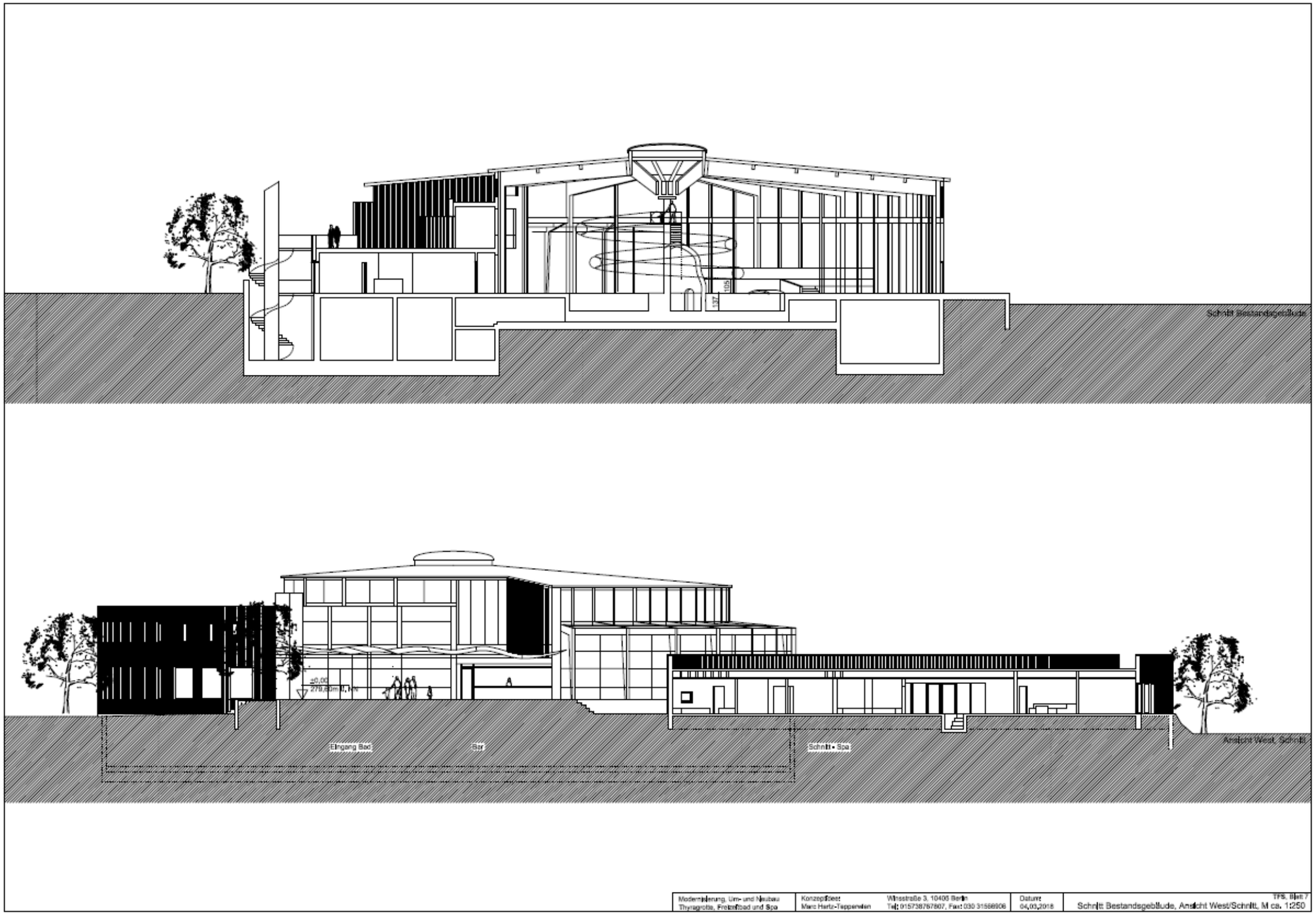


Abbildung 33: Ansichten Norden, Westen, Süden

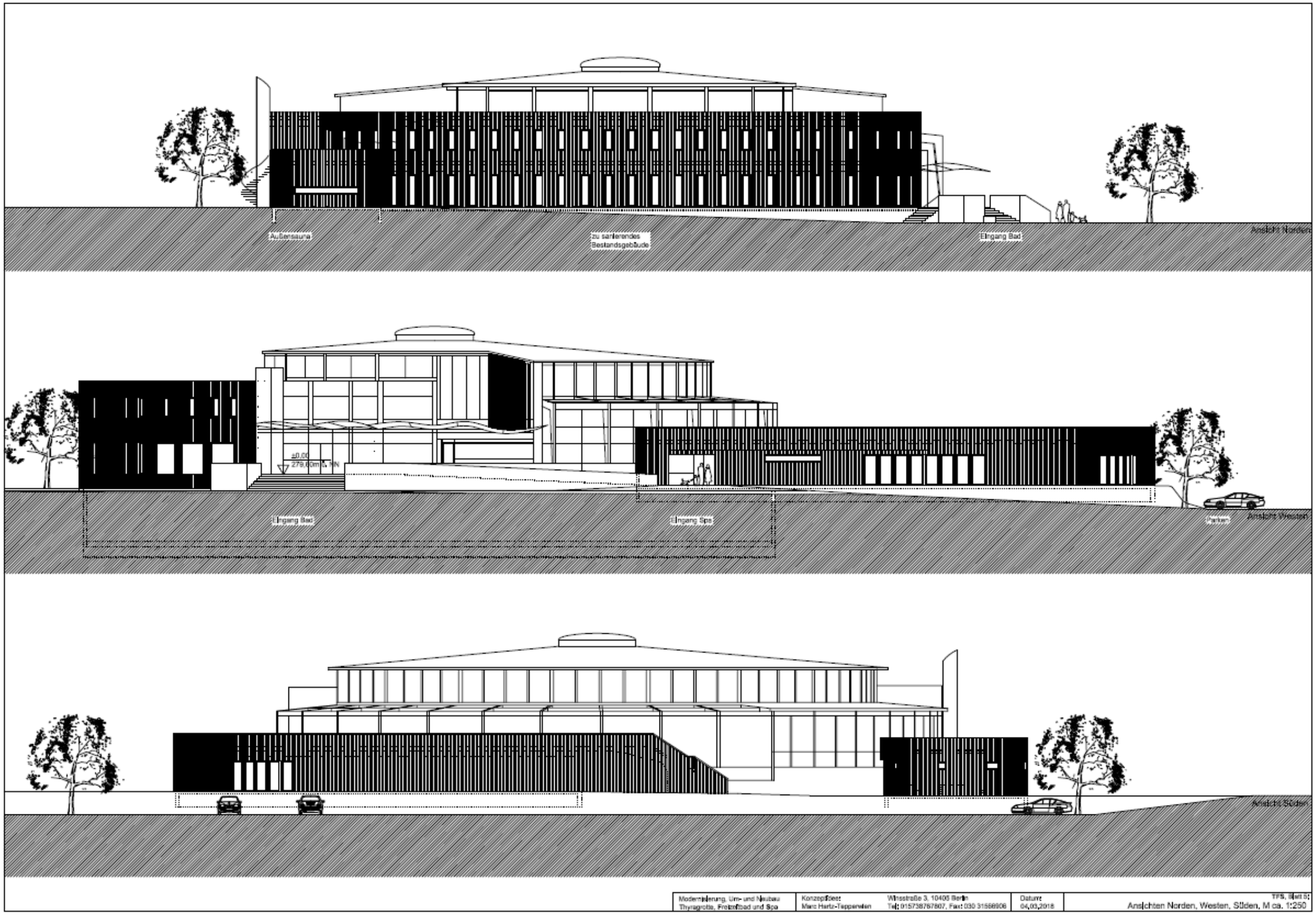
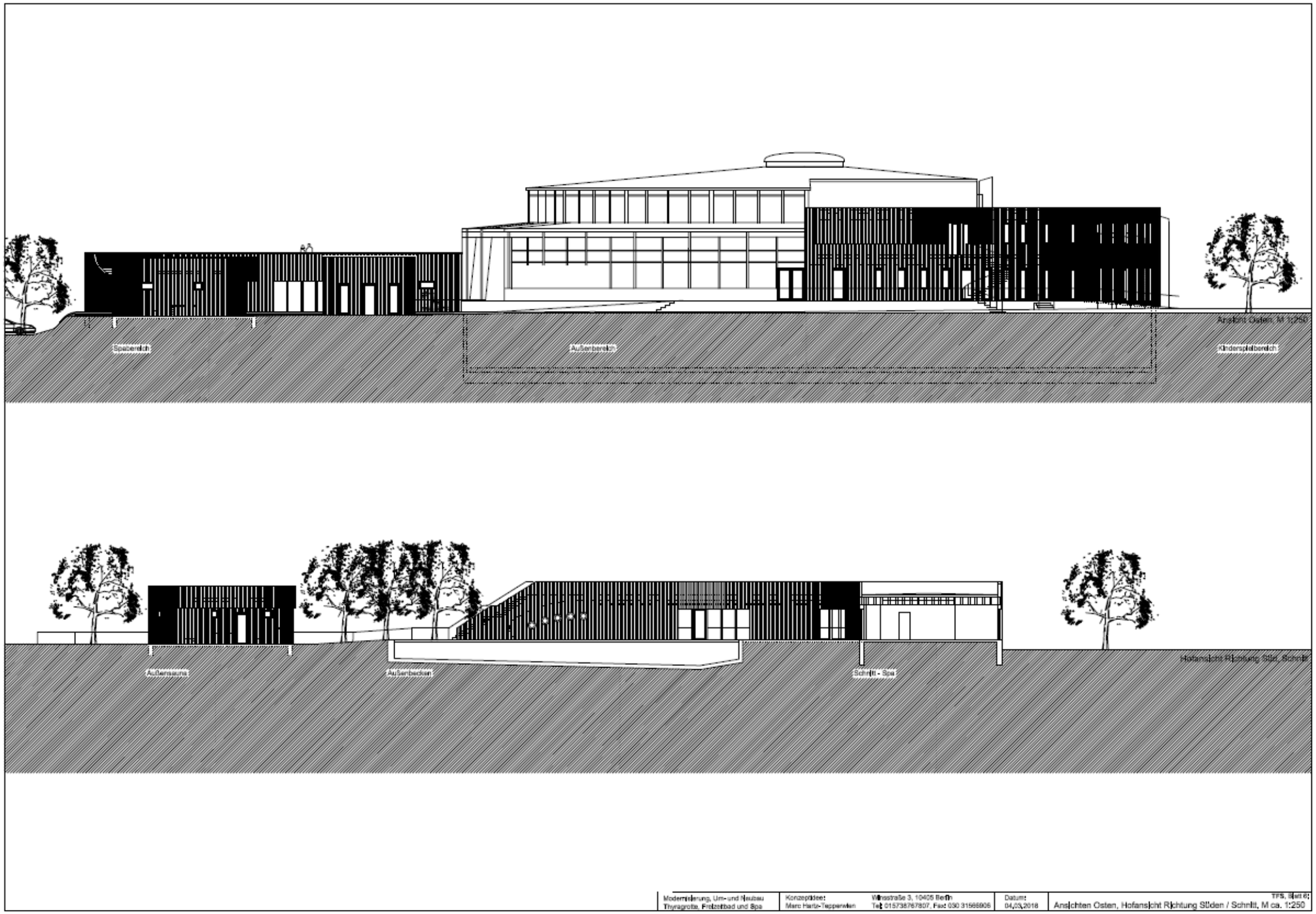


Abbildung 34: Ansichten Osten, Hofansicht Richtung Süden



5.1 Barrierefreiheit

Neben der Umsetzung von sicherheitsrelevanten Aspekten, welche vor allem für Familien mit Kleinkindern von hoher Bedeutung sind, ist gemäß der definierten Zielgruppen das Thema Barrierefreiheit bei sämtlichen Überlegungen ebenso zu berücksichtigen und umzusetzen.

Künftig wird es eine barrierefreie Zuwegung zur Thyragrotte geben. Rechts neben der Treppe entsteht dafür eine Rampe, die den Zutritt auch Menschen mit Geheinschränkungen oder Familien mit Kinderwagen ermöglicht. Weiterhin wird das 1. Obergeschoss durch einen Aufzug erschlossen.

5.2 Empfang und Shop

Schon der erste Eindruck der Thyragrotte wird künftig mitreißend sein. Der Gast soll sich bereits mit Betreten des Areals wohlfühlen. In der Umsetzung bedeutet das eine gestalterischen Aufwertung des Bereiches, die Schaffung einer gemütlichen Wartelounge sowie die Zentralisierung der Empfangssituation.
Der Empfangs- und Kassentresen wird versetzt, sodass dieser das Erscheinungsbild des Eingangsbereiches primär prägt. Damit wird die jetzige dezentrale Position aufgehoben und der Besucher trifft sofort auf die Servicemitarbeiter und ist sich zu keinem Zeitpunkt selbstüberlassen.
Am Counter ist zudem ein kleiner Shop integriert, wo zeitgemäße Badeartikel sowie lokale Souvenirs angeboten werden und der Besucher Lust bekommt, zusätzliche Ausgaben zu tätigen.
Der kleine Lounge-Bereich sollte auch zum kurzen Verweilen Gemütlichkeit ausstrahlen und durch unaufdringliches Werben Lust auf die Angebote der Thyragrotte sowie der gesamten Region machen.

Abbildung 35: Empfang und Shop

5.3 Schwimmbad innen (Hallenbad)

Sportbecken

Schwimmen gehört zu den Lieblingssportarten der Deutschen. Durch das wachsende Gesundheitsbewusstsein in der Gesellschaft erhalten Sport und Bewegung, wie bereits in der Zielgruppenabgrenzung beschrieben, einen viel größeren Stellenwert als bisher. Wenngleich immer noch die Mehrheit der Bevölkerung nicht regelmäßig Sport betreibt, haben jedoch nur 7% der deutschen Bevölkerung gar kein Interesse an Bewegung generell.[23] Die alltäglichen versäumten Trainingseinheiten werden häufig im Urlaub nachgeholt. Die Konsumenten haben dabei natürlich hohe Erwartungen an das Bewegungsangebot. Und zwar sollte es nicht nur den Körper, sondern eben auch dem Geist gut tun. Demnach muss das neue Sportbecken der Thyragrotte vor allem einladend wirken und auch den größten „Sportmuffel" dazu bewegen ein paar Bahnen zu ziehen. Für eine atmosphärische Aufwertung des Areals ist u.a. eine große Projektionsfläche vorgesehen, die durch thematisch passende Themen (z.B. Natur, Gesundheit, Bewegung, etc.) auf das Wohlfühlgefühl des Schwimmers einzahlt. Zudem ist eine Erweiterung des Schwimmerbeckens auf 25 Meter vorgesehen.

Die vorgesehenen Maßnahmen verbessern sich die Nutzung des Beckens sowohl funktional als auch atmosphärisch.

[23] TK 2013 Studienband zur Bewegungsumfrage

Abbildung 36: Sportbecken und Projektionswand

Anwendungs- und Spaßbecken

Badefreude wird künftig ganz groß geschrieben in der Thyragrotte. Während viele Bereiche des Bades eher durch Entspannung und Entschleunigung geprägt sind, steht in diesem Areal der Wasserspaß im Fokus. Die künftige Activity-Zone hält für alle definierten Zielgruppen eine Dosis Adrenalin und Aktion bereit. Denn es sind nicht nur Kinder oder die jungen Erwachsenen, auch ältere Menschen nehmen gern attraktive Aktivitätsangebote wahr.

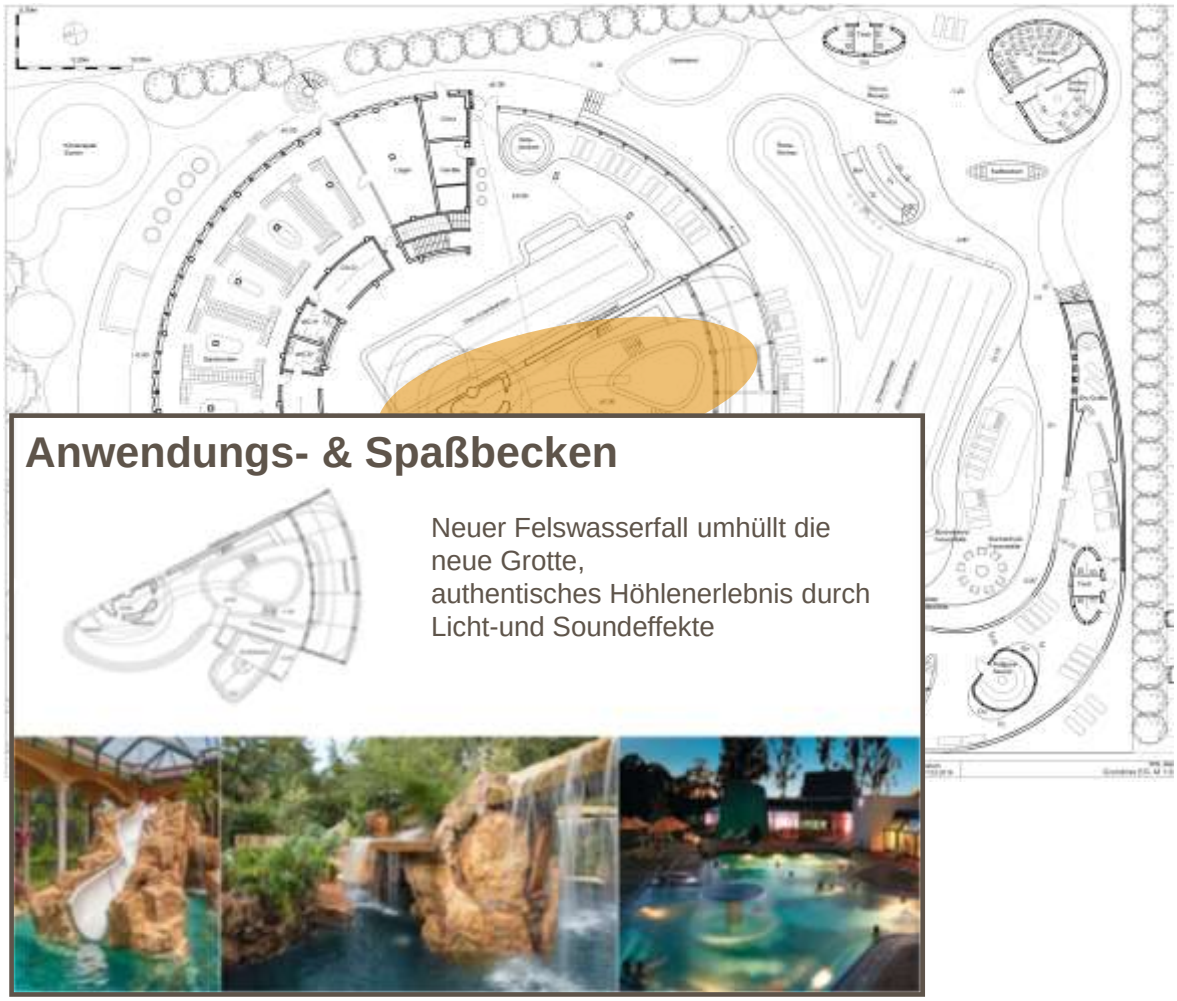
Das wesentliche Merkmal der Thyragrotte, nämlich die Grotte, soll künftig stärker in Szene gesetzt werden. Zentraler Blickfang im Innenbereich wird ein imposanter Felswasserfall sein, welcher künftig die Grotte umhüllt. In der Grotte selbst sorgen Licht- und Soundeffekte für ein authentisches Höhlenerlebnis. Zudem befriedigt ein erlebnisreiches Wasserkletterangebot die Erlebnissucht der Konsumenten.

Auch die Rutsche erhält einen stärkeren Themenbezug. Dafür ist ein Neubau vorgesehen. Künftig ist eine „Grottenrutsche" die neue Attraktion des Innenbereichs und sorgt vor allem bei den jüngsten Gästen dafür, dass das Herz kurz in die Hose rutscht.

Der Strömungskanal bleibt baulich weitgehend unverändert. Der Einsatz leistungsfähigere Strömungspumpen würde jedoch die Erlebnistiefe dieser Attraktion begünstigen. Daneben sollte die Inszenierung der Thrya konzeptionell stärker aufgegriffen werden, z. B. durch Projektionen von regionalen Landschaftsportraits, Integration von lokalen Materialien, etc.

Das modifizierte Kursangebot kann nach wie vor in dem Becken durchgeführt werden. Die Angebotsvielfalt ist breit in deutschen Bädern und reicht vom klassischen Schwimmkurs, über Babyschwimmen, Aquafitness für Schwangere, rhythmische Wassergymnastik bis hin zur Mermaid-Workshops, in denen Kinder lernen, sich wie eine Meerjungfrau zu bewegen. Das Kursangebot der Thyragrotte ist daher regelmäßig zu evaluieren und bedarf kontinuierlicher Marktanpassung an sich verändernde Nachfragebedürfnisse. Denn auch hier setzen die Konsumenten die Betreiber gehörig unter Druck

Abbildung 37: Anwendungs- und Spaßbecken



Kinderbecken

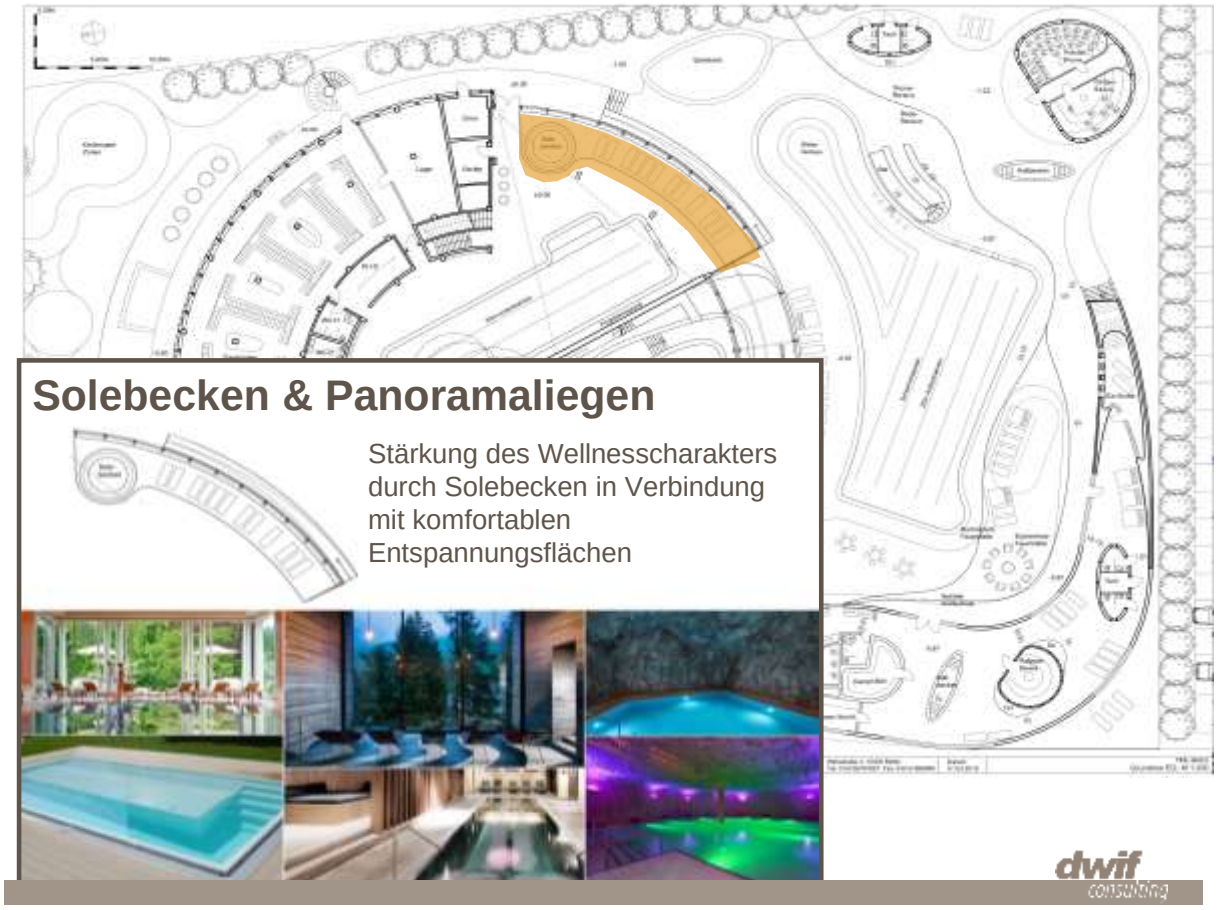
Sowohl die einheimischen Marktpotenziale als auch die Chance der touristischen Zielgruppenerschließung für die Region unterstreichen die Daseinsberechtigung von Angeboten für eben auch die jüngsten Gäste. Eine gut durchdachte Zonierung sowie ein sorgfältiges Management können die Thyragrotte zu einem guten Beispiel für einen Ort der Begegnung machen.
Folglich gilt es also auch die Bedürfnisse der jüngsten Zielgruppen rundum zu erfüllen. Der Kleinkindbereich ist explizit zum herumtoben, springen und Eltern nassspritzen da.
Der Flächenbedarf des Kinderbeckens bleibt weitgehend unverändert und wird nur insofern erweitert, als das die direkt an das Becken angrenzende Fläche durch Wasserspielelemente, z.B. Boden-Springbrunnen und wertige Wasserspielelemente attraktiviert wird.

Abbildung 38: Kinderbecken

Solebecken & Panoramaliegen

Zur Stärkung des Wellnesscharakters wird der Whirlpool zu einem Solebecken erweitert. Direkt daneben sind Liege- und Entspannungsflächen mit Panoramablick vorgesehen. Passend zum Solebecken und dem Gefühl der Schwerelosigkeit sollten Liegeflächen gewählt werden, die einen besonderen Komfort besitzen, z. B. Hängeliegen.

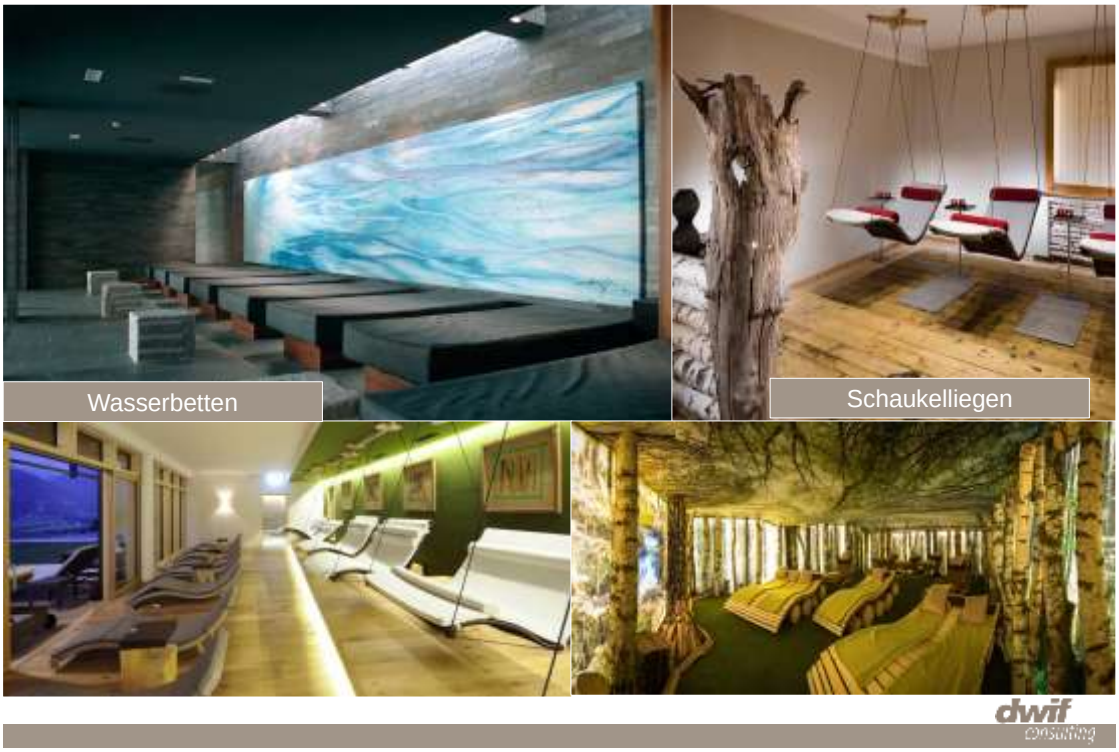
Abbildung 39: Solebecken und Panoramaliegen



5.4 Liege- und Entspannungsflächen

Die Liege- und Entspannungsflächen sollen möglichst dezentral aufgestellt und über das gesamte Gelände verteilt werden. Dadurch soll der Gast auch bei hohem Besucheraufkommen Ruhe und Entspannung genießen können. Besonders gemütlich wird es durch eine Buchenholzfeuerstelle.

Abbildung 40: Beispiele für Liege und Entspannungsflächen



Quelle: dwif 2018

5.5 Außenbereich

Außenbecken

Durch den Strömungskanal gibt es eine direkte Verbindung des Innen- und Außenbereichs. Das große Außenbecken wirkt aktuell sehr statisch. Künftig soll das Außenbecken einer organischeren Form entsprechen und damit besser die Ausrichtung des Bades transportieren. Mit einer Länge von 25 Metern steht den Schwimmern dann auch außen ausreichend Raum für Bewegung zur Verfügung. Der beheizte Außenpool erhält durch die neue Form, neben der Schwimmfläche diverse Rückzugs- und Entspannungsmöglichkeiten. So besteht ausreichend Fläche, um einerseits für die Erholungssuchenden Liegeflächen mit Massagedrüsen zu schaffen und andererseits um auch für Familien mit Kindern Spielelemente vorzuhalten.

Besondere Attraktion des neuen Außenbeckens wird die Poolbar. Direkt an das Becken angrenzend können Gäste dort künftig sogar im Wasser Getränke genussvoll genießen. Hierdurch können nicht nur weitere Einnahmen generiert werden, sondern durch die Poolbar wird der Außenbereich enorm aufgewertet. Zudem eignet sich ein derartiges Angebot eben auch für die touristische Vermarktung. Denn nichts fühlt sich mehr nach Urlaub an, als die Kombination aus Drinks und Pool.

Abbildung 41: Außenbecken

Kleinkindflächen außen

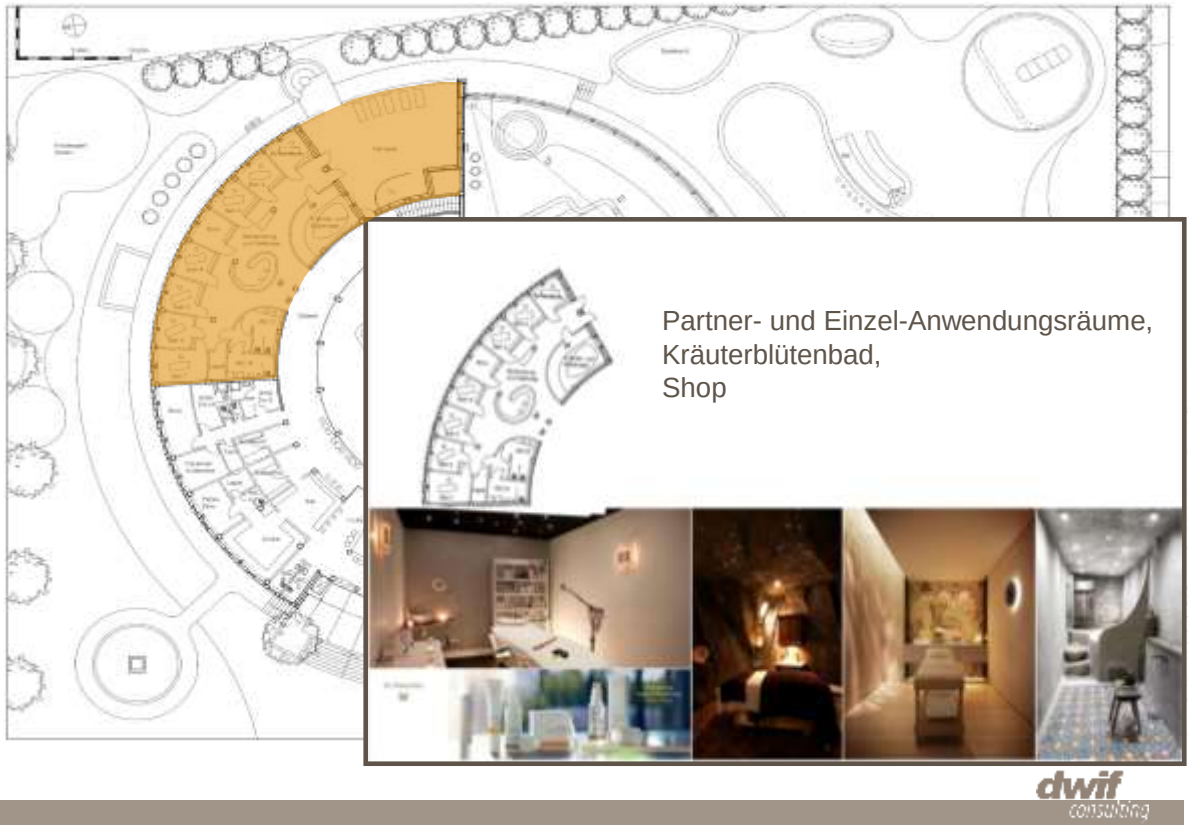
Für die kleinen Gäste sind die Highlights im Außenbereich ein Wasserspielplatz sowie ausreichend Bewegungs- und Spielflächen zum Planschen, Vergnügen und Matschen.

Abbildung 42: Kinderflächen außen

5.6 Wellness- und Spa-Anwendungen

In der oberen Etage befinden sich zukünftig die Wellness- und Spa-Anwendungsräume. Zwei Partner- und vier weitere Anwendungsräume sowie ein Kräuterblütenbad sind vorgesehen.
Das Angebotsportfolio erstreckt sich von Medical Wellnessangeboten über klassische Massageanwendungen bis hin zu Beauty- und Kosmetikbehandlungen.
Besonderer Fokus liegt auf die gesundheitliche Wirkung der Anwendungen. Daneben zeichnet sich dieser Bereich durch eine hohe Individualität aus. Jeder Gast soll durch eine professionelle Beratung eine passende Anwendung erhalten. Aus diesen Gründen ist es hier besonders wichtig geschultes Personal einzusetzen.
Weiter ist ein kleiner Empfangstresen mit einem kleinen Shop-Angebot vorgesehen. Dort werden vorwiegend Naturkosmetikartikel von namenhaften Herstellern wie z. B. Dr. Hauschka o. ä. offeriert.

Abbildung 43: Wellness- und Spa-Anwendungen



5.7 Sauna-Oase

Dafür soll auf dem Außengelände durch den Bau einer neuen Spa-Landschaft eine Angebotserweiterung vorgenommen. Dadurch besteht die Chance bislang nicht erschlossene Nachfragepotenziale zu erschließen. Die Saunalandschaft wird die neue Wohlfühloase der Thyragrotte. Ganz unter den Aspekten der Entspannung und der Entschleunigung sollen Gäste für einen Moment den Alltag vergessen. In einem authentischen Ambiente werden künftig mit Liebe zum Detail die Bedürfnisse entspannungssuchender Gäste vollends erfüllt.

Der gestalterische Fokus liegt auf dem Thema Natur. Das Natürliche steht hier im Vordergrund. In diesem Bereich gilt ganz bewusst Digital Detox, d. h. auf den Gebrauch elektronischer Geräte wird bewusst verzichtet.

Die neue Spa-Oase enthält einen separaten Eingang. Die Besucher haben somit die Wahl, ob sie ausschließlich das Spa-Angebot nutzen möchten oder auch das Bad.

Die textilfreien Bereiche des Areals werden durch einen flexiblen Sichtschutz vom Rest des Geländes separiert.

Im gesamten Spa-Bereich sind fünf Saunen vorgesehen, drei davon sind im Innenbereich:

- 80°-Aufgusssauna: Dort werden in regelmäßigen Abständen wohltuende Showaufgüsse angeboten.
- Dampfbad: Neben dem Angebot an Trockensaunen wird eine Dampfsauna entstehen. Besonderes Highlight ist die eingebaute Dampfdusche. Dazu wird ein Duschkopf in der Decke verankert, sodass Wasser von oben niederprasselt und es wie ein natürlicher Waldregen wirkt.

- Zitrussauna: mediterrane Sauna mit Zitrusaromen und zusätzlichem Service von Zitrusfrüchten, Frozen Fruits oder Zitrus-Fruchteis.

Darüber hinaus befindet sich zur Abkühlung neben einem Kaltbecken zusätzlich ein Kneipp-Wassertretbecken.

Durch eine Eisgrotte gelangen die Besucher in den Außenbereich. Weitere zwei Saunen sind dort vorgesehen:

- 40° bis 50°- Kräutersauna: In der Kräutersauna werden unterschiedliche Naturkräuter, z. B. Kamille, Lavendel, Melisse, Rosmarin, Salbei verwendet.
- 70°-Panorama-Sauna: Gegenüber der Kräutersauna ist eine Panorama-Sauna angedacht. Dort können die Besucher während des Saunagangs den Ausblick in die dichten Wälder genießen.

Abbildung 44: Saunalandschaft

Abbildung 45: Beispiele für Abkühlungselemente

5.8 Gastronomie

Vor dem Hintergrund der Neuausrichtung der Thyragrotte muss das gastronomische Konzept sowohl räumlich als auch konzeptionell angepasst werden. Dazu sind Kapazitätserweiterungen vor allem durch die Schaffung von außengastronomischen Flächen vorgesehen.

Aufgrund der neuen baulichen Gestaltung der gastronomischen Außenflächen ist die Gastronomie von außen besser sichtbar. Dadurch kann die Laufkundschaft besser erschlossen werden.
Das Speisen-und Getränkeangebote zeichnet sich künftig durch Abwechslung, Kreativität und Frische aus. Saisonal wechselnde, gesunde Gerichte, internationale Klassiker und selbstgemachte Getränkevariationen prägen das Angebot.

Abbildung 46: Gastronomiebereich

VIII. Marktpotenzial für die Thyragrotte

1. Berechnung und Darstellung des theoretischen Besucherpotenzials

Aus einer Reihe von Einwohner- und Gästebefragungen, die das dwif in den vergangenen Jahren in mehreren deutschen Regionen durchgeführt hat, lassen sich Kenngrößen ableiten, die sich für die Durchführung von Besucherschätzungen eignen.[24]

EINZUGSGEBIET (Pkw-Fahrzeit: einfache Fahrt)

a) Einwohnerbesuchsverkehr:

⇒ 90% der Besucher bis maximal 1 Stunde

⇒ 10% 1 Stunde bis maximal 1,5 Stunden

b) Urlauberlokalverkehr:

⇒ 75% bis maximal 30 Minuten

⇒ 24% 30 bis maximal 60 Minuten

⇒ 1% darüber.

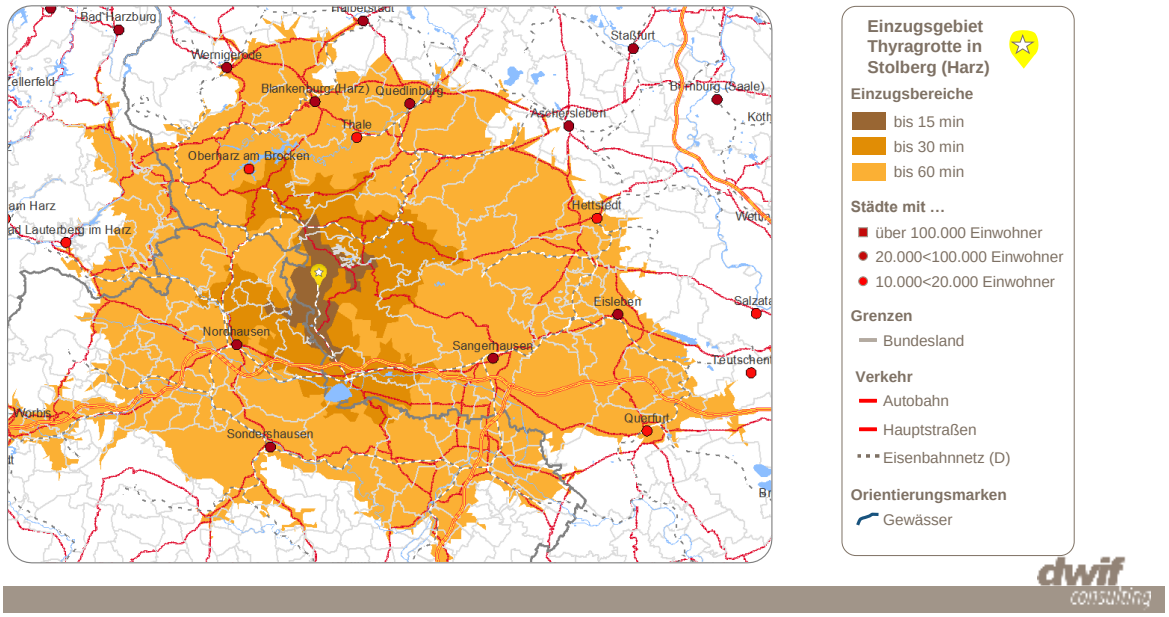
Im Durchschnitt werden pro Tagesreise rund 89 km einfache Fahrt zurückgelegt, wobei es Unterschiede zwischen „Tagesausflugsgästen" (ca. 78 km) und „Tagesgeschäftsreisenden" (ca. 137 km) gibt.
Bereits zwischen 30 und 60 Minuten fällt das Potenzial deutlich ab. Bei weiteren Fahrstrecken mit mehr als 60 Minuten müssen die Einrichtungen sehr attraktiv und einzigartig ausfallen, um nennenswerte Gästezahlen aktivieren zu können.

Insgesamt lässt sich ableiten, dass der Einzugsbereich bis 60 Minuten Fahrzeit von besonderem Interesse ist. Entsprechend der Attraktivität und Strahlkraft von Freizeiteinrichtungen steigen die Besuchsaktivitäten auch von den äußeren Einzugsgebieten. Die nachfolgende Karte zeigt die Ausdehnung des Einzugsgebietes, unterteilt in drei verschiedene Zonen. Der Karte kann folgendes entnommen werden:

- Innerhalb von 15 Minuten Fahrzeit erstreckt sich die die Gemeinde Südharz.
- Der relevante Nah- und Mittelbereich (bis 30 Minuten) reicht bis Nordhausen.
- Weitere relevante Orte wie zum Beispiel Sondershausen, Thale oder Sangerhausen befinden sich im Gürtel von rund 45 Minuten des Einzugsgebietes.

[24] Vgl. dazu: Tagesreisen der Deutschen. Eine Marktanalyse anhand dwif–interner Forschungsergebnisse, in: Tagesreisen der Deutschen, dwif, Schriftenreihe Nr. 55/2013, S. 94 ff.

Abbildung 47: Einzugsbereich für die Thyragrotte



Quelle: dwif (2018), Datengrundlage GfK

Vorerst erfolgt eine erste Einschätzung zu den zu erwartenden Besucherzahlen, welche an späterer Stelle spezifiziert werden. Das Ergebnis der Nachfragepotenzialanalyse wird zudem für die Wirtschaftlichkeitshochrechnung benötigt.

Das Nachfragepotenzial wird häufig durch Primärerhebungen ermittelt. Nachfolgend wird bewusst auf umfangreiche Primärerhebungen (repräsentative Bevölkerungsbefragungen oder Gästebefragungen) verzichtet, da der hierfür notwendige Kostenaufwand mit dem zu erwartenden Erkenntnisgewinn in keinem ökonomisch zu vertretenden Verhältnis stehen würde. Aus diesem Grund wurde auf sekundärstatistisches Datenmaterial, interne Grundlagenuntersuchungen sowie Informationen ähnlich gelagerter Projekte zurückgegriffen.

Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse erfolgt für den Projektstandort eine Besuchsprognose. Parameter der Prognose sind:

- Attraktivität der Anlage und komplementäre Angebote im Umfeld
- Mikrostandortqualität
- Nachfragepotenzial im definierten Einzugsgebiet
- Wettbewerbssituation

Zur Absicherung und Plausibilisierung der Prognose werden drei unterschiedliche Methoden herangezogen, die das Spektrum der branchenüblichen Prognoseverfahren abbilden:

1. Zunächst werden die Parameter Aktivitätsquote (oder Reaktionsquote) und Marktanteile bestimmt, um die realistischen Besuche aus dem Einwohnermarkt zu berechnen. Für den touristischen Markt kommen sogenannte Abschöpfungsquoten zum Ansatz (= nachfrage- bzw. marktbezogene Prognose).

2. Aus den Ergebnissen lassen sich sogenannte Penetrationsraten ableiten, die beschreiben, in welchem Maße Besuche aus dem Nachfragepotenzial generiert werden können. Diese können mit der tatsächlich realisierten Marktbearbeitung (Marktpenetration) bestehender Anlagen abgeglichen werden, um die Plausibilität der ersten Berechnung zu prüfen.

3. Ein weiterer Plausibilitätscheck erfolgt durch den Vergleich mit Referenzanlagen, also mit bestehenden und mit der Thyragrotte vergleichbaren Anlagen.

Für die unter dem ersten Aufzählungspunkt beschriebene Ausgangsprognose bedarf es der Bestimmung der folgenden beiden Parameter:

Aktivitätsquote: Diese gibt an, welcher prozentuale Anteil des Nachfragepotenzials grundsätzlich für den Besuch des Bades aktivierbar ist. Durch Multiplikation des Nachfragepotenzials (differenziert nach Entfernungsbereichen) mit der Aktivitätsquote wird das Besucherpotenzial ermittelt. Dieses steht allen gleichartigen Einrichtungen (primärer Wettbewerb) im Einzugsgebiet bzw. mit Einfluss darauf zur Verfügung.

Marktanteil: Der Marktanteil ist ebenfalls ein Prozentwert, der beschreibt, in welchem Umfang die Thyragrotte das vorhandene Besucherpotenzial für sich gewinnen kann. Durch Multiplikation des Nachfragevolumens mit dem Marktanteil ergibt sich das prognostizierte Besuchsaufkommen.

Das Gesamt-Marktvolumen für eine Freizeiteinrichtung wie das der Thyragrotte berechnet sich aus den Einwohnern, den Tagestouristen sowie den Übernachtungsgästen im dargestellten Einzugsbereich.

Tabelle 7: Marktpotenzial im Einzugsbereich

Einzugsbereich	Personen
Einwohner bis 15 min	6.351
Einwohner 16 bis 30 min	66.786
Einwohner 31 bis 60 min	478.385
Gesamt	**551.522**
Übernachtungsgäste bis 15 min	31.485
Übernachtungsgäste 16 bis 30 min	106.405
Übernachtungsgäste 31 bis 60 min	1.119.378
Gesamt	**1.257.268**
Gesamt-Marktpotenzial im Einzugsbereich	1.808.790

Quelle: dwif 2018

Das Gesamt-Marktvolumen für die Thyragrotte beträgt rund 1,8 Mio. Personen. Zur Berechnung des hieraus resultierenden Gesamt-Marktpotenzials wurden unterschiedliche Aktivitäten- und Nutzungsquoten angesetzt, welche diversen Marktstudien[25] entnommen wurden.

11% der Bevölkerung sind regelmäßige Schwimmer dieser Wert wird den Einheimischen und Tagestouristischen Markt herangezogen. Rund 16% der Übernachtungstouristen[26] frequentieren vergleichbare Angebote.

Tabelle 8: Berechnung des Gesamt-Marktpotenzials für die Thyragrotte

	Anzahl	Aktivitätsquote	Gesamt-Marktpotenzial p.a.
Einwohner bis 15 min	6.351	4,5 Besuche p. a	28.580
Einwohner 16 bis 30 min	66.786	4,5 Besuche p. a	300.537
Einwohner 31 bis 60 min	478.385	4,5 Besuche p. a	2.152.733
Übernachtungsgäste bis 15 min	31.485	16%	5.038
Übernachtungsgäste 16 bis 30 min	106.405	16%	17.025
Übernachtungsgäste 31 bis 60 min	1.119.378	16%	179.101
Gesamt-Marktpotenzial	1.808.790		2.683.012

Quelle: dwif 2018

Es wird deutlich, dass in der Gesamtregion (Einzugsgebiet bis 60 Minuten Fahrzeit) jährlich rund 2,7 Millionen Besucher in Bäderbetrieben o. ä. Freizeiteinrichtungen erwartet werden können. Auf dieses Potenzial hat die Thyragrotte grundsätzlich Zugriff, allerdings mit der wesentlichen Einschränkung, dass an dem dargestellten Gesamtpotenzial auch weitere ähnliche Attraktionen partizipieren. In den folgenden Abschnitten wird daher das theoretische Besucherpotenzial auf Basis der Markt-, Standort- und Konkurrenzanalyse entsprechend korrigiert und das realistischerweise zu erwartende Besucheraufkommen für die Thyragrotte berechnet.

2. Ableitung der realistischen Besucherpotenziale für das Freizeitbad Thyragrotte

Das im ersten Schritt ermittelte sogenannte theoretische Besucherpotenzial wird nun im nächsten Schritt korrigiert um die Abschläge, welche aufgrund der Konkurrenzsituation und der dargestellten Nachfrageentwicklung zu erwarten sind. Hier ist abzuklären, welchen Teil die Thyragrotte am dargestellten Gesamtpotenzial erringen könnte. Dieser „Marktanteil" ist unter anderem abhängig von den Entfernungszonen und vom Einfluss der Konkurrenzbetriebe.

Natürlich hängt das Besucheraufkommen auch sehr stark von der Attraktivität des Bades ab. **Das zu erwartende Besucherpotenzial wurde unter der Annahme berechnet, dass Investitionen**

[25] vgl. dwif „Tagesreisen der Deutschen", dwif „Freizeit-Monitoring Deutschland", dwif „Qualitätsmonitor Tourismus für Deutschland"

[26] vgl. dwif „Qualitätsmonitor Tourismus für Deutschland": Wert setzt sich zusammen aus unterschiedlichen Urlaubsaktivitäten

vorausgeschickt werden, die auf die Modernisierung sowie auf eine Profilschärfung des Betriebes einzahlen.

Die Berechnung des Besucherpotenzials für die Thyragrotte ergibt, dass bei entsprechender Modernisierung und Neuausrichtung des Betriebes die erwartete Besucherzahl unter Einbezug der Konkurrenz bei annähernd 200.000[27] Besuchern pro Jahr liegt.
Da derartige Vorschaurechnungen mit erheblichen Unsicherheiten behaftet sind, müssen Abweichungen unbedingt eingeplant werden. Daraus resultiert ein prognostiziertes Nachfragevolumen von rund 156.000 Besuchern (pessimistisches Szenario) bis rund 251.000 Besuchern (optimistisches Szenario).

Dieses Besuchervolumen erscheint durchaus realistisch, da bereits die Markt- und Wettbewerbsanalyse gezeigt hat, dass Vergleichseinrichtungen ähnliche Besucherzahlen erreichen.

Tabelle 9: Berechnung des tatsächlichen Marktpotenzials für die Thyragrotte

	Marktanteil	tatsächliches Marktpotenzial p.a.
pessimistisches Szenario		
Einwohner bis 15 min	0,5	14.290
Einwohner 16 bis 30 min	0,3	30.054
Einwohner 31 bis 60 min	0,025	53.818
Übernachtungsgäste bis 15 min	0,9	4.534
Übernachtungsgäste 16 bis 30 min	0,5	8.512
Übernachtungsgäste 31 bis 60 min	0,3	44.775
Gesamt-Marktpotenzial **pessimistisches Szenario**		**155.983**
optimistisches Szenario		
Einwohner bis 15 min	0,9	25.722
Einwohner 16 bis 30 min	0,2	60.107
Einwohner 31 bis 60 min	0,05	107.637
Übernachtungsgäste bis 15 min	0,9	4.534
Übernachtungsgäste 16 bis 30 min	0,5	8.512
Übernachtungsgäste 31 bis 60 min	0,3	44.775
Gesamt-Marktpotenzial **optimistisches Szenario**		**251.287**
realistisches Szenario		
Einwohner bis 15 min	0,9	**25.722**
Einwohner 16 bis 30 min	0,1	**30.054**
Einwohner 31 bis 60 min	0,04	**86.109**

[27] Gerundete Werte

Übernachtungsgäste bis 15 min	0,9	**4.534**
Übernachtungsgäste 16 bis 30 min	0,5	**8.512**
Übernachtungsgäste 31 bis 60 min	0,3	**44.775**
Gesamt-Marktpotenzial realistisches Szenario		**199.706**

Quelle: dwif 2018

Aus den ermittelten Besucherzahlen geht ein potenzieller Marktanteil von 7,4% hervor.

Das einheimische sowie das tagestouristische Nachfragepotenzial scheinen aus gutachterlicher Sicht noch nicht ausgeschöpft. Weiter sind die Übernachtungsgäste, welche aktuell nur 12,8% der Besucher der Thyragrotte ausmachen, noch zu gering erschlossen.

Mit der Modernisierung des Bades wird der Tourismus künftig ein wichtigerer Stellenwert für die Thyragrotte einnehmen. Demnach sind vor allem hier Potenzialerschließungen denkbar. Der übernachtungstouristische Besucheranteil läge im realistischen Szenario bei 29%. Zuzüglich der Tagesreisenden ist ein gesamttouristischer Besucheranteil von 72% möglich.

Durch die tendenzielle Einrichtung von Wohnmobilstellplätzen im unmittelbaren Umfeld der Thyragrotte entstehen weitere Besucherpotenziale.

3. Berechnung der Besucherpotenziale nach Leistungsbereichen des Freizeitbades Thyragrotte

Die berechneten Besucherzahlen nach Szenarien sind im Folgenden für die drei Leistungsbereiche des repositionierten Bades (Schwimmbad, SPA, Medical Wellness & Beauty) berechnet.

Tabelle 10: Besucherpotenziale nach Leistungsbereichen und Szenarien

Schwimmbad		
Real Case	**Best Case**	**Worst Case**
99.319	**135.426**	**68.713**
SPA- und Saunabereich		
Real Case	**Best Case**	**Worst Case**
100.387	**115.861**	**87.270**
Medical Wellness und Beauty Bereich		
Real Case	**Best Case**	**Worst Case**
25.467	**27.876**	**20.687**
199.706	**251.287**	**155.983**

Quelle: dwif 2018

IX. Wirtschaftlichkeitsberechnung

Die nachfolgende Wirtschaftlichkeitsberechnung beruht auf den bisherigen Arbeitsschritten. Als Basis dienen die konzeptionellen Vorgaben sowie die Nachfragepotenzial- und Besucherprognosen für die Thyragrotte in der Gemeinde Südharz OT Stolberg.

Im gegenwärtigen Planungsstadium können noch nicht alle für die Wirtschaftlichkeitshochrechnung relevanten Aspekte bis ins Detail festgelegt werden. Es werden folgende Annahmen getroffen:

- Die konzeptionellen Empfehlungen werden in vollem Umfang und in optimaler Form umgesetzt und die Thyragrotte wird durch einen professionellen Betreiber bzw. geeignetem Fachpersonal mit entsprechendem Know-how geführt.
- Die Öffnungszeiten der Thyragrotte und verbundener Angebote orientieren sich an den konzeptionellen Empfehlungen.
- Die Preispolitik ist relevant für die Ermittlung der Erträge aus Eintrittsgebühren. Die Eintrittspreise werden ebenfalls anhand der ermittelten Werte der Benchmarks und Vergleichsgruppen ähnlicher Einrichtungen abgeleitet.
- Sollten im weiteren Projektverlauf wesentliche Änderungen der konzeptionellen Vorgaben erfolgen, dann muss die Wirtschaftlichkeitsberechnung erneut geprüft werden.
- Dem Prinzip der kaufmännischen Vorsicht wird bei allen Schätzungen Rechnung getragen. Das heißt, bei der Festlegung der Werte für die Berechnungsparameter werden nicht die im Optimalfall als erreichbar erscheinenden Vorgaben herangezogen, sondern jene, die mit großer Wahrscheinlichkeit zutreffen werden. Eine Alternativen-Planung mit niedriger und höherer Auslastung ist im Abschnitt Sensitivitätsanalyse berechnet.
- Die Vorausschaurechnungen beziehen sich auf ein so genanntes „Normal- bzw. Basisjahr"; das ist das erste volle Geschäftsjahr nach vollständiger Umsetzung der Neukonzeption und nach Überwindung der Anlaufschwierigkeiten. In der vorliegenden Betrachtung handelt es sich dabei um das fünfte Betriebsjahr nach Realisierung von Restrukturierungsmaßnahmen.
- Die Berechnungen für die Thyragrotte orientieren sich an Vergleichsrechnungen von ähnlichen Freizeiteinrichtungen. Des Weiteren wurden Sonderauswertungen des „Qualitätsmonitors Deutschland", des „Sparkassen-Tourismusbarometers" des „Betriebsvergleiches Hotellerie und Gastronomie Deutschland" sowie der Tagesreisenden-Studie vorgenommen und in den Berechnungen berücksichtigt.

1. Determinanten der Wirtschaftlichkeitsvorschaurechnung

Auf Basis der konzeptionellen Empfehlungen entstehen in folgenden Bereichen Erträge:

- Erträge durch Schwimmbadeintritte (vgl. untenstehende Tabelle)
- Erträge durch SPA-Eintritte (vgl. untenstehende Tabelle)
- Erträge durch Anwendungen im Medical Wellness und Beauty Bereich
- Erträge durch Warenverkäufe (z. B. Merchandising)
- Erträge aus der Gastronomie

- Zuwendungen und Zuschüsse
- Sponsoring-/Werbeeinnahmen
- sonstige Erträge.

Im Folgenden sind die Preisstrukturen für den künftigen Innen- und Außenschwimmbereich abgebildet. Der durchschnittliche Eintrittspreis beträgt 2,46 €[28] pro Stunde.

Tabelle 11: Preisstrukturen Schwimmbadbereich (Hallen- und Freibad)

			Eintrittspreis			Preis/Stunde		
Eintrittskategorie künftig	**Aufenthaltsdauer in**	**Anzahl Nutzer**	Best Case	Real Case	Worst Case	Best Case	Real Case	Worst Case
Erwachsene 2h	2	1	10,00 €	8,50 €	6,50 €	5,00 €	4,25 €	3,25 €
Erwachsene 4h	4	1	13,00 €	11,00 €	9,00 €	3,25 €	2,75 €	2,25 €
Erwachsene Tag	7	1	18,00 €	15,50 €	12,00 €	2,57 €	2,21 €	1,71 €
Ermäßigte 2h	2	1	7,50 €	6,00 €	5,00 €	3,75 €	3,00 €	2,50 €
Ermäßigte 4h	4	1	11,00 €	9,00 €	7,00 €	2,75 €	2,25 €	1,75 €
Ermäßigte Tag	7	1	13,00 €	11,00 €	9,00 €	1,86 €	1,57 €	1,29 €
Familien 2h	2	3,5	22,00 €	18,50 €	15,00 €	3,14 €	2,64 €	2,14 €
Familien 4h	4	3,5	31,00 €	26,00 €	21,00 €	2,21 €	1,86 €	1,50 €
Familien Tag	7	3,5	38,00 €	32,00 €	26,00 €	1,55 €	1,31 €	1,06 €
Kurkarte/Einheimische 2h	2	1	7,50 €	6,00 €	5,00 €	3,75 €	3,00 €	2,50 €
Kurkarte/Einheimische 4h	4	1	11,00 €	9,00 €	7,00 €	2,75 €	2,25 €	1,75 €
Kurkarte/Einheimische Tag	7	1	13,00 €	11,00 €	9,00 €	1,86 €	1,57 €	1,29 €
Frühschwimmer/Abendschwimmer	1,5	1	5,00 €	5,00 €	5,00 €	3,33 €	3,33 €	3,33 €
Sauna-Zuschlag			0	0	0			
Durchschnittspreis						2,91 €	**2,46 €**	2,02 €

Quelle: dwif 2018

Nachfolgend sind die künftigen Preisstrukturen für den neu zu errichtenden SPA-Bereich dargestellt. Der durchschnittliche Stundenpreis beträgt 2,55 €[29].

Tabelle 12: Preisstrukturen SPA-Bereich

			Preis			Preis/Stunde		
Eintrittskategorie künftig	**Aufenthaltsdauer**	**Anzahl Nutzer**	Best Case	Real Case	Worst Case	Best Case	Real Case	Worst Case
Erwachsene 4h	4	1	18,00 €	15,00 €	12,00 €	4,50 €	3,75 €	3,00 €
Erwachsene Tag	7	1	24,00 €	20,00 €	16,00 €	3,43 €	2,86 €	2,29 €
Ermäßigte 4h	4	1	12,00 €	10,00 €	8,00 €	3,00 €	2,50 €	2,00 €
Ermäßigte Tag	7	1	18,00 €	15,00 €	12,00 €	2,57 €	2,14 €	1,71 €
Kurkarte/Einheimische 4h	4	1	12,00 €	10,00 €	8,00 €	3,00 €	2,50 €	2,00 €
Kurkarte/Einheimische Tag	7	1	18,00 €	15,00 €	12,00 €	2,57 €	2,14 €	1,71 €
Familien 4h	4	3,5	42,00 €	35,00 €	28,00 €	3,00 €	2,50 €	2,00 €
Familien Tag	7	3,5	60,00 €	50,00 €	40,00 €	2,45 €	2,04 €	1,63 €
Durchschnittspreis						3,07 €	**2,55 €**	2,04 €

Quelle: dwif 2018

Für alle Bereiche sind die prognostizierten Besucherzahlen relevant. Die Herleitung dieser kann den vorherigen Analyseschritten entnommen werden. Nachfolgende Tabelle veranschaulicht die jeweils relevanten Besucherzahlen für den Schwimmbadbereich. In den folgenden Tabellen wurde jeweils zwischen dem sogenannten „Real Case" (realistisches Szenario), „Best Case" (optimistisches Szenario) und „Worst Case" (pessimistisches Szenario) unterschieden.

[28] im mittleren Szenario
[29] siehe vorherige Fußnote

Tabelle 13: Besucherpotenzial nach Szenarien Schwimmbadbereich

Schwimmbad gesamt	Gesamtpotenzial	Best Case	Real Case	Worst Case
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	25.722	25.722	14.290
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	60.107	30.054	30.054
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	107.637	86.109	53.818
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	4.534	4.534	4.534
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	8.512	8.512	8.512
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	44.775	44.775	44.775
SUMME	**689.412**	**251.287**	**199.706**	**155.983**
nur Schwimmbad		135.426	99.319	68.713

Quelle: dwif 2018

Im Folgenden sind nach gleichem Schema die Besucherstrukturen des SPA-Bereiches dargestellt. Wichtig hierbei ist, dass die Berechnung von einer rund 50%igen Aktivierungsquote der Schwimmbadbesucher ausgeht. Die nachfolgend dargestellten Besucher sind somit in der vorherigen Tabelle dargestellten Gesamtanzahl bereits enthalten.

Tabelle 14: Besucherpotenzial nach Szenarien SPA Bereich

davon Sauna-Bereich	Gesamtpotenzial	Best Case	Real Case	Worst Case
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	7.716	7.716	4.287
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	18.032	9.016	9.016
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	32.291	25.833	16.145
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	4.534	4.534	4.534
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	8.512	8.512	8.512
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	44.775	44.775	44.775
SUMME	**689.412**	**115.861**	**100.387**	**87.270**

Quelle: dwif 2018

Im Folgenden sind nach gleichem Muster die Besucherstrukturen des Bereichs Medical Wellness & Beauty dargestellt. Wichtig hierbei ist, dass die Berechnung von einer rund 20%igen Aktivierungsquote der Schwimmbadbesucher ausgeht. Die nachfolgend dargestellten Besucher sind somit in der vorherigen Tabelle dargestellten Gesamtanzahl bereits enthalten.

Tabelle 15: Besucherpotenzial nach Szenarien Medical Wellness und Beauty Bereich

Medical Wellness/ Beauty	Gesamtpotenzial	Best Case	Real Case	Worst Case
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	343	686	381
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	801	801	801
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	1.435	2.296	1.435
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	1.984	1.700	1.417
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	3.724	3.192	2.660
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	19.589	16.791	13.992
SUMME	**689.412**	**27.876**	**25.467**	**20.687**

Quelle: dwif 2018

Auf Basis der Preisstrukturen und Besucheranzahlen nach Szenarien sind nachfolgend die Umsatzplanungsvarianten für den Schwimmbadbereich dargestellt. Die Gutachter gehen von einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 3,5 Stunden aus. Das dwif geht im mittleren Szenario (real Case) von einem Stundenpreis von 2,50 €[30] aus.

Tabelle 16: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien Schwimmbadbereich

	Parameter	Best Case	Real Case	Worst Case
	Gäste p.a.	135.426	99.319	68.713
	Ø Aufenthaltsdauer in h	3,5	3,5	3,5
	Ø Preis pro h	3,00 €	2,50 €	2,00 €
	Gastronomie p.P.	3,50 €	2,50 €	2,00 €
	Shop p.P.	0,50 €	0,30 €	0,20 €
Basis max	Gästezahl	95,0%	95,0%	95,0%
	Nutzungsstunden p.P.	95,0%	95,0%	95,0%
Basis mid	Gästezahl	85,0%	85,0%	85,0%
	Nutzungsstunden p.P.	85,0%	85,0%	85,0%
Basis min	Gästezahl	75,0%	75,0%	75,0%
	Nutzungsstunden p.P.	75,0%	75,0%	75,0%

Quelle: dwif 2018

Das dwif geht von einer durchschnittlichen Aufenthaltsdauer von 5 Stunden und einem durchschnittlichen Umsatz von 2,50 €[31] pro Stunde aus.

Tabelle 17: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien SPA- und Saunabereich

	Parameter	Best Case	Real Case	Worst Case
	Gäste p.a.	115.861	100.387	87.270
	Ø Aufenthaltsdauer in h	5	5	5
	Preis pro h	3,00 €	2,50 €	2,00 €
	Gastronomie p.P.	3,50 €	2,50 €	2,00 €
	Shop p.P.	0,50 €	0,30 €	0,20 €
Basis max	Gästezahl	95,0%	95,0%	95,0%
	Nutzungsstunden p.P.	95,0%	95,0%	95,0%
Basis mid	Gästezahl	85,0%	85,0%	85,0%
	Nutzungsstunden p.P.	85,0%	85,0%	85,0%
Basis min	Gästezahl	75,0%	75,0%	75,0%
	Nutzungsstunden p.P.	75,0%	75,0%	75,0%

Quelle: dwif 2018

Im Folgenden sind die Parameter zur Umsatzplanung für den Beauty- und Medical-Wellness-Bereich dargestellt. Das dwif geht von einem durchschnittlichen Behandlungssatz von 55,00 € pro Stunde aus.

[30] im mittleren Szenario (real Case)
[31] siehe vorherige Fußnote

Tabelle 18: Umsatzplanungsvarianten nach Szenarien Beauty- und Medical-Wellness-Bereich

	Parameter	Best Case	Real Case	Worst Case
	Gäste p.a.	27.876	25.467	20.687
	Ø Behandlungssatz p.P.	55,00 €	50,00 €	45,00 €
	Gastronomie p.P.	2,50 €	2,00 €	1,50 €
	Behandlungseinheiten p.P.	1	1	1
	Shop p.P.	2,00 €	2,00 €	2,00 €
Basis max	Gästezahl	95%	95%	95%
	Behandlungseinheiten p.P.	100%	100%	100%
Basis mid	Gästezahl	85%	85%	85%
	Behandlungseinheiten p.P.	100%	100%	100%
Basis min	Gästezahl	75%	75%	75%
	Behandlungseinheiten p.P.	100%	100%	100%

Durch die starke Veränderung der Angebotsstrukturen in der Thyragrotte, wird deutlich mehr Personal für die einzelnen Profit-Center benötigt. Nachfolgend sind die Personalkosten für den Schwimmbad Bereich berechnet.

Tabelle 19: Personalkosten Schwimmbadbereich, mittleres Szenario

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Schwimmtrainer/Bademeister	4	31.200,00 €	124.800,00 €	37.440,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2	21.600,00 €	43.200,00 €	12.960,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**11,5**		**312.700,00 €**	**93.810,00 €**
			Gesamtkosten:	**406.510,00 €**

Quelle: dwif 2018

Neben dem Schwimmbadbereich wird aufgrund des neuen Gebäudes eine separate Personalstruktur für den SPA-Bereich benötigt. Diese sind folgend berechnet.

Tabelle 20: Personalkosten SPA-Bereich, mittleres Szenario

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Saunameister	3	31.200,00 €	93.600,00 €	28.080,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**11**		**292.300,00 €**	**87.690,00 €**
			Gesamtkosten:	**379.990,00 €**

Quelle: dwif 2018

Der Medical Wellness und Beauty Bereich setzt ebenfalls ausgebildetes Fachpersonal voraus. Nachfolgend sind diese Aufwendungen berechnet.

Tabelle 21: Personalkosten Medical Wellness & Beauty Bereich, mittleres Szeanrio

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Therapeuten	4	31.200,00 €	124.800,00 €	37.440,00 €
Rezeptionist/Cashier	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buffet/Küche	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**10**		**280.300,00 €**	**84.090,00 €**
			Gesamtkosten:	**364.390,00 €**

Quelle: dwif 2018

2. Betriebswirtschaftliche Erfolgsrechnungen nach Leistungsbereichen

Auf Basis der in Kapitel VIII, Abschnitt 1 beschriebenen Determinanten, ergeben sich die nachfolgenden Erfolgsrechnungen nach den Leistungsbereichen Schwimmbad, SPA-Bereich sowie Medical Wellness und Beauty Bereich. Die Kostenpositionen sind dem Betriebsvergleich für Schwimmbäder in ihrer prozentualen Höhe entnommen worden.

Folgende Erkenntnisse sind hier festzustellen:

- Der Schwimmbad Bereich kann durch die Saisonverlängerung im Sommer sowie durch die höhere Attraktivität im Winter kostendeckend bzw. mit einem positiven Deckungsbeitrag betrieben werden.
- Der SPA-Bereich kann erst bei einer deutlichen Mehransprache an Gästen (hier im Szenario Best Case) profitabel betrieben werden.

Der Medical Wellness und Beauty Bereich kann in allen Nachfrage- und Berechnungsszenarien kostendeckend bzw. mit einem positiven Deckungsbeitrag betrieben werden.

Tabelle 22: Erfolgsrechnung nach Szenarien Schwimmbadbereich

	Best Case	Real Case	Worst Case
Umsätze			
Schwimmbad	1.027.374,75	627.883,47	347.517,18
Gastronomie	342.458,25	179.395,28	99.290,62
Shop	48.922,61	21.527,43	9.929,06
Umsätze gesamt	**1.418.755,61**	**828.806,18**	**456.736,86**
Umsätze ohne UST	**1.321.329,20**	**772.556,40**	**425.921,14**
Kosten			
Waren (Shop und Gastro)	156.552,34	78.933,92	42.198,51
Personal	447.070,00	406.510,00	365.950,00
Energie	437.983,20	398.166,55	358.349,89
Gebühren, Versicherungen	35.968,66	22.752,37	13.918,31
Betriebskosten	143.874,66	91.009,50	55.673,24
Verwaltung	71.937,33	45.504,75	27.836,62
Instandhaltung	35.968,66	22.752,37	13.918,31
GWG	35.968,66	22.752,37	13.918,31
Leasing	4.496,08	2.844,05	1.739,79
Zinsen und Fremdkapital	3.057,34	1.933,95	1.183,06
Kosten gesamt	**1.372.876,94**	**1.093.159,84**	**894.686,04**
EBITDA	-12.521,75	-295.917,11	-453.663,54
EBT	**-51.547,75**	**-320.603,43**	**-468.764,91**

Quelle: dwif 2018

Der Schwimmbadbereich kann in allen drei Szenarien nicht rentabel betrieben werden. Grund für die Unterdeckung sind insbesondere die Personal- und Energiekosten. Im realistischen Szenario (Real Case) wird ein Verlust von fast 320.000 EUR erzielt.

Tabelle 23: Erfolgsrechnung nach Szenarien SPA- und Saunabereich

	Best Case	Real Case	Worst Case
Umsätze			
Sauna	1.255.643,94	906.617,61	630.524,94
Gastronomie	292.983,59	181.323,52	126.104,99
Shop	41.854,80	21.758,82	12.610,50
Umsätze gesamt	**1.590.482,32**	**1.109.699,95**	**769.240,43**
Umsätze ohne UST	**1.482.487,54**	**1.035.052,14**	**717.727,84**
Kosten			
Waren (Shop und Gastro)	136.028,09	80.870,29	54.225,15
Personal	420.550,00	379.990,00	339.430,00
Energie	398.495,07	362.268,25	326.041,42
Gebühren, Versicherungen	29.649,75	20.701,04	14.354,56
Betriebskosten	118.599,00	82.804,17	57.418,23
Verwaltung	59.299,50	41.402,09	28.709,11
Instandhaltung	29.649,75	20.701,04	14.354,56
AfA und GWG	29.649,75	20.701,04	14.354,56
Leasing	3.706,22	2.587,63	1.794,32
Zinsen und Fremdkapital	2.520,23	1.759,59	1.220,14
Kosten gesamt	**1.228.147,37**	**1.013.785,14**	**851.902,04**
EBITDA	286.510,15	43.727,63	-118.599,50
EBT	**254.340,17**	**21.266,99**	**-134.174,20**

Quelle: dwif 2018

Der Sauna- und SPA-Bereich der Thyragrotte kann bei konsequenter Betriebsführung ein positives Betriebsergebnis erzielt werden. Dies entspricht auch den bereits einleitend beschriebenen Determinanten, dass insbesondere Saunabereiche kostendeckend geführt werden können.

Tabelle 24: Erfolgsrechnung nach Szenarien Beauty- und Medical-Wellness-Bereich

	Best Case	Real Case	Worst Case
Umsätze			
Medical Wellness / Beauty	1.303.221,04	1.082.330,41	791.270,94
Gastronomie	59.237,32	43.293,22	26.375,70
Shop	47.389,86	43.293,22	35.167,60
Umsätze gesamt	**1.409.848,22**	**1.168.916,85**	**852.814,23**
Umsätze ohne UST	**1.313.148,98**	**1.088.365,55**	**793.708,34**
Kosten			
Waren (Shop und Gastro)	50.351,72	43.293,22	32.969,62
Personal	447.070,00	406.510,00	365.950,00
Energie	328.287,25	272.091,39	198.427,08
Gebühren, Versicherungen	26.262,98	21.767,31	15.874,17
Betriebskosten	105.051,92	87.069,24	63.496,67
Verwaltung	52.525,96	43.534,62	31.748,33
Instandhaltung	26.262,98	21.767,31	15.874,17
AfA und GWG	26.262,98	21.767,31	15.874,17
Leasing	3.282,87	2.720,91	1.984,27
Zinsen und Fremdkapital	2.232,35	1.850,22	1.349,30
Kosten gesamt	**1.067.591,01**	**922.371,54**	**743.547,78**
EBITDA	274.053,30	189.611,55	67.384,03
EBT	**245.557,97**	**165.994,01**	**50.160,56**

Quelle: dwif 2018

Der Beauty- und Medical-Wellness-Bereich der Thyragrotte kann bei professioneller Betriebsführung ebenfalls kostendeckend und gewinnbringend geführt werden. Grund hierfür sind die hohen durchschnittlichen Stundenumsätze für Anwendungen, Massagen und Physiotherapien. Diese sind mit 55,00 EUR pro Stunde vergleichbar niedrig und somit unter kaufmännischer Vorsicht berechnet. Vergleichbare Betriebe erzielen deutlich höhere Stundensätze von bis zu 120,00 EUR. Weiterhin können durch gezielte Marketingkooperationen, z.B. mit Kosmetikherstellern, weitere Umsätze erzielt werden.

3. Investitionskosten

Die Investitionskosten für die in Kapitel VI dargestellte Vorzugsvariante betragen insgesamt rund 15Mio. Euro brutto.

Wichtig hierbei ist, dass in die Berechnung die kalkulierten Sanierungskosten der Fa. K. Schmidt GmbH sowie eine Grobkostenschätzung auf Basis der architektonischen Konzeptplanung berücksichtigt wurden. Die vorliegende Planung muss bei allen weiteren Planungsschritten um eine Entwurfsplanung und Kostenschätzung nach HOAI überarbeitet werden.

In der vorliegenden Berechnung sind keine ingenieurtechnischen Planungen oder Kalkulationen enthalten. Die Gutachter haben aus kaufmännischer Vorsicht hier einen Betrag von rund 5,5 Mio. Euro für Haustechnik, Planungsleistungen, Baunebenkosten, etc. berücksichtigt.

Tabelle 25: Investitionskosten Schätzung der Vorzugsvariante (Variante 3)

Position	Quelle	Bruttobeträge
Sanierung Holzkonstruktion	Schätzung K. Schmidt GmbH	124.500,00 €
Sanierung Wandanschlüsse	Schätzung K. Schmidt GmbH	21.000,00 €
Instandsetzung Rutsche, Fugen, Treppen	Schätzung K. Schmidt GmbH	20.000,00 €
Sanierung Fußbodenanschlüsse	Schätzung K. Schmidt GmbH	131.000,00 €
Sanierung Deckendurchbrüche	Schätzung K. Schmidt GmbH	233.500,00 €
Erneuerung Treppenkonstruktionen	Schätzung K. Schmidt GmbH	24.000,00 €
Erneugung Wand- und Deckenanstriche	Schätzung K. Schmidt GmbH	15.000,00 €
Sanierung Umkleiden & Sanitärbereiche	Schätzung K. Schmidt GmbH	32.000,00 €
Erneuerung Fußboden 1.OG	Schätzung K. Schmidt GmbH	50.000,00 €
Erneuerung Innenwände 1. OG	Schätzung K. Schmidt GmbH	40.000,00 €
Sanierung Tiefkeller	Schätzung K. Schmidt GmbH	48.225,00 €
Sanierung Kellergeschoss	Schätzung K. Schmidt GmbH	86.550,00 €
Fußbodeneinläufe EG	Schätzung K. Schmidt GmbH	13.000,00 €
Erneuerung Fußbodenheizung	Schätzung K. Schmidt GmbH	6.300,00 €
Baunebenkosten	Schätzung K. Schmidt GmbH	167.500,00 €
Summe Erhaltungs- / Sanierungskosten		**1.012.575,00 €**
Umbaumaßnahmen Bestandsgebäude	dwif/Hartz Tepperwien	5.239.048,00 €
Neubau SPA-Bereich + Außenbecken + -flächen	dwif/Hartz Tepperwien	3.235.956,00 €
Summe Umbau- und Neubau		**8.475.004,00 €**
Haustechnik & Unvorhergesehenes	dwif	5.512.421,00 €
Summe Haustechnik & Unvorhergesehenes		**5.512.421,00 €**
Bruttosumme gesamt		**15.000.000,00 €**

Quelle: dwif 2018, Daten: K. Schmidt GmbH, Architekt Hartz-Tepperwien, eigene Berechnungen

5. Prognose der Gewinn- und Verlustrechnungen nach Szenarien

Im Folgenden sind die Gewinn- und Verlustrechnungen nach den Szenarien „Real Case", „Best Case" und „Worst Case" berechnet.

Die Berechnungen vereinen die zuvor berechneten Ergebnisse der einzelnen Leistungsbereiche und werden um die in Abschnitt 4 berechneten Investitionskosten in Form der Abschreibungen auf Anlagegüter erweitert. Die berücksichtigte Abschreibungsdauer beträgt in allen Szenarien 30 Jahre bei linearer Berechnung. Die Berechnungen für 15 Betriebsjahre sind im Anhang dargestellt.

Folgende Ergebnisse sind festzuhalten:

- Im realistischen Szenario („Real Case") wird ein Jahresdefizit von rund 133.000 Euro erzielt. Somit erzielt die Thyragrotte durchschnittlich 295.000 Euro weniger Verlust als im Jahr 2016.
- Bei konsequenter Vermarktung und Distribution ist mit dem Betrieb der Thyragrotte sogar ein kostendeckender Betrieb bzw. profitabler Betrieb möglich (im Szenario „Best Case" dargestellt).

Tabelle 26: Gewinn- und Verlustrechnung gesamt nach Szenarien

	Best Case	Real Case	Worst Case
Umsätze			
Schwimmbad	1.027.374,75	627.883,47	347.517,18
Sauna	1.255.643,94	906.617,61	630.524,94
Medical Wellness / Beauty	1.303.221,04	1.082.330,41	791.270,94
Gastronomie	694.679,16	404.012,02	251.771,31
Shop	138.167,26	86.579,47	57.707,16
Umsätze gesamt	**4.419.086,15**	**3.107.422,98**	**2.078.791,53**
Umsätze ohne UST	**4.116.965,72**	**2.895.974,09**	**1.937.357,31**
Kosten			
Waren (Shop und Gastro)	342.932,16	203.097,43	129.393,28
Personal	1.314.690,00	1.193.010,00	1.071.330,00
Energie	1.164.765,52	1.032.526,18	882.818,40
Gebühren, Versicherungen	91.881,39	65.220,73	44.147,03
Betriebskosten	367.525,58	260.882,91	176.588,13
Verwaltung	183.762,79	130.441,46	88.294,07
Instandhaltung	91.881,39	65.220,73	44.147,03
GWG	91.881,39	65.220,73	44.147,03
Leasing	11.485,17	8.152,59	5.518,38
Zinsen und Fremdkapital	7.809,92	5.543,76	3.752,50
Kosten gesamt	**3.668.615,32**	**3.029.316,52**	**2.490.135,86**
EBITDA	448.350,39	-133.342,43	-552.778,55
EBT	**448.350,39**	**-133.342,43**	**-552.778,55**
AfA	500.000,00	500.000,00	500.000,00
EBT inkl. AfA	**-51.649,61**	**-633.342,43**	**-1.052.778,55**

Quelle: dwif 2018

X. Betrachtung alternativer Betreibermodelle

Das Betreiben öffentlicher Bäder durch Private ist erst seit Ende der 70er Jahre ein Thema für die deutschen Städte und Gemeinden. Zuvor wurden die in der Regel sportorientierten Hallenbäder, Freibäder und Kombibäder als kommunale Regiebetriebe geführt – wie dies auch heute noch vielerorts Praxis ist. Solange die Unterdeckung aus dem Betrieb dieser Anlagen noch überschaubar war (Investitionskosten wurden bei der kameralistischen Betrachtung in der Regel vernachlässigt) und die städtischen Kassen noch gut gefüllt waren, gab es keine Veranlassung an dieser Praxis etwas zu ändern.

Durch die zunehmende wirtschaftliche Belastung der Kommunen suchte man jedoch Anfang der 80er Jahre nach Möglichkeiten, die Bäderbetriebe als freiwillige Leistungen aufrechtzuerhalten und die Haushalte zu entlasten. Eine Möglichkeit war die Übertragung der Bäder an kommunale Gesellschaften = Stadtwerke), die die defizitären Anlagen über Gewinnabführungsverträge aus ihren erfolgreichen Unternehmensbereichen subventionierten. Die Möglichkeiten eines steuerlichen Querverbundes sind heutzutage jedoch bereits stark eingeschränkt und stehen immer mal wieder auf dem Prüfstand.

Derzeit ist die Diskussion zur Abschaffung allerdings auf Eis gelegt. Ende der 70er Jahre fand zudem ein Paradigmenwechsel statt, an dessen Ende sich das Freizeitbad als neuer Typus in der deutschen Bäderlandschaft weit verbreitete. Diese Freizeitbäder wurden teilweise bereits von privaten Investoren und Betreibern errichtet. Hohe Besucherzahlen – zwischen 500.000 und einer Million pro Jahr zumindest in den großen Anlagen – und deutlich höhere Durchschnittsumsätze im Vergleich zu sportorientierten Hallenbädern machten ein unternehmerisches
Engagement interessant.

Andererseits waren und sind auch die Investitions- und Betriebskosten um ein mehrfaches höher als bei den konventionellen Hallenbädern. Um das daraus resultierende unternehmerische Risiko zu minimieren, wurden im Bäderbereich bereits in den 80er und 90er Jahren des 20. Jahrhunderts die heute so populären Modelle einer Public-Private-Partnership realisiert. Städte und Gemeinden stützten durch einen Investitions- und Betriebskostenzuschuss die Wirtschaftlichkeit von Freizeitbädern und stellten damit sicher, dass die Belange des Schul- und Vereinssports auch bei der Planung und Betreibung von Freizeitbädern berücksichtigt wurden.

Derzeit werden die verschiedensten Formen im Spektrum von der 100%ig kommunalen bis zur 100%ig privaten Bäderbetreibung praktiziert. Das Spektrum reicht dabei von:

- Kommunaler Regiebetrieb
- Anbindung an eine kommunale Gesellschaft (oft: Stadtwerke mit Möglichkeiten eines energetischen und steuerlichen Querverbundes) als Abteilung oder Tochtergesellschaft
- Selbstständige kommunale Bäderbetriebsgesellschaft
- Formen der PPP:
  - Managementvertrag

  - Geschäftsbesorgungsvertrag
  - Pachtvertrag
  - Eigentumsübertragung
  - teilweise Privatisierung der Aufgaben:
  - Verpachtung Gastronomie/Physiotherapie
  - Technical Facility Management/Contracting
- Privater Bäderbetrieb

Vor- und Nachteile dieser Varianten sollen nachfolgend dargestellt werden.

1. Grundlegende Definition von Public-Private-Partnership

Eine Public-Private-Partnership ist eine Partnerschaft zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor mit dem Ziel, eine Leistung zu erbringen, die traditionell von der öffentlichen Hand angeboten wird. PPP ist im Grundsatz somit lediglich eine andere Methode, öffentliche Dienstleistungen und Infrastrukturmaßnahmen zu erbringen, indem die Möglichkeiten des öffentlichen und des privaten Sektors mit dem Ziel kombiniert werden, die Qualität und die Wirtschaftlichkeit des Vorhabens zu optimieren. Dies ist zumindest der theoretische Anspruch an derartige Modelle wie ihn auch die PPP-Task Force des Bundesministeriums für Verkehr-, Bau- und Wohnungswesen formuliert:

„Public-Private-Partnership" verfolgen das Ziel, durch eine langfristig angelegte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privater Wirtschaft öffentliche Infrastrukturprojekte effizienter zu realisieren als bisher. Zentrale Zielsetzung ist das Realisieren von Effizienzgewinnen. Das Effizienzpotential liegt in der Verbesserung des Schnittstellenmanagements und der Verfahrensabläufe, durch den Lebenszyklusansatz sowie in der Nutzung privatwirtschaftlicher Anreizmechanismen aufgrund einer optimierten Risikoverteilung".

PPP-Modelle sind nicht nur möglich als innovatives Finanzierungsmodell bei der Realisierung von neuen Infrastrukturmaßnahmen, sondern auch bei der Durchführung von Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen bestehender Anlagen und bei der Übernahme von Aufgaben der Betreibung von öffentlichen Einrichtungen sowohl bei Neubauten als auch bei bestehenden Anlagen.

Ausgangspunkt vieler PPP-Modelle ist das Problem zahlreicher Kommunen, aufgrund der Haushaltslage die erforderliche Sanierung oder den Neubau kommunaler Immobilien nicht mehr darstellen zu können. Indem man die Aufgabe der Finanzierung und Errichtung der Immobilien zunächst einem privaten Unternehmen überträgt (welchem im Gegenzug ein Investitions- bzw. Betriebskostenzuschuss oder eine Leasingzahlung über einen entsprechenden Vertragszeitraum garantiert wird), vermeidet man eine Belastung des Vermögenshaushaltes (da die Zuschusszahlungen im Verwaltungshaushalt eingestellt werden) und (was in Zeiten der Doppik eine Rolle spielt) die Tatsache, dass die Abschreibungen für die zu tätigenden Investitionen ebenfalls im Haushalt dargestellt werden müssen.

Im Rahmen von PPP-Modellen werden zunehmend auch Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge an Private übertragen, etwa der Bau von Schulen, der Betrieb von Justizvollzugsanstalten, der Betrieb von Forschungszentren (z. B. das Imaging Science Institute, das radiologisches Forschungszentrum der Charité Berlin, welches gemeinsam mit der Firma Siemens errichtet wurde und betrieben wird). Eine Sonderform von PPP ist die (Teil-)Privatisierung von Stadtwerken und kommunalen Wasserwerken, meist unter Beteiligung der großen Energieversorger.

Einzelne PPP-Modelle, etwa die so genannten Cross-Border-Leasing-Geschäfte, und auch die Errichtung von Verkehrswegen über PPP-Modelle mit der Refinanzierung über Mauteinnahmen sind hinsichtlich ihrer kurz- und langfristigen Effekte umstritten. Trotz dieser Kritik zeigt eine wachsende Zahl staatlicher Initiativen zur Förderung von PPP-Modellen, dass diese im Grundsatz als ein durchaus probates Mittel zur Entlastung der Haushalte angesehen werden.

Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass bisher kaum Erfahrungen mit den langfristigen Auswirkungen von PPP-Modellen vorliegen. Zudem besteht nach wie vor eine gewisse Rechtsunsicherheit hinsichtlich der konkreten Ausgestaltung und eine teilweise von Bundesland zu Bundesland unterschiedliche Bewertung der verschiedenen Modelle. Bemühungen auf nationaler Ebene wie auf der Ebene der Europäischen Union zur Schaffung eines einheitlichen Rechtsrahmens für PPP-Modelle sind aus unserer Sicht noch nicht erfolgreich zum Abschluss gekommen. Gescheiterte PPP-Modelle belasten den Markt. Erfahrungen aus diesen Projekten sollten in künftige Projekte einfließen.

2. Charakteristika und spezifische Bedingungen von PPP-Modellen im Bädermarkt

Konventionelle PPP-Modelle dienen in erster Linie der Umsetzung alternativer Finanzierungsmodelle. PPP-Modelle im Bädermarkt sind dagegen dadurch geprägt, dass die privaten Partner der Kommunen nicht nur ein Interesse an der Finanzierung, sondern auch an der Betreibung der errichteten Bäderanlagen haben (bzw. haben sollten). Die Ausgangssituation für PPP Überlegungen im Bäderbetrieb sind häufig die gleichen:

- Kommunale Bäder sind mit wenigen Ausnahmen Zuschussbetriebe. Die Belastung der kommunalen Haushalte erfordert eine Konzentration der Städte und Gemeinden auf ihre Pflichtaufgaben. Der Bäderbetrieb steht hingegen zwischen öffentlicher Daseinsvorsorge und freiwilliger Leistung. Die auch durch den TVÖD begründeten hohen Personalkosten und vor allem die Entwicklung der Energiekosten in den vergangenen Jahren, führten zu einer deutlichen Steigerung des erforderlichen Betriebskostenzuschusses. Durch das Engagement eines privaten Betreibers erhofft man sich eine verbesserte Wirtschaftlichkeit und damit eine Entlastung des Haushaltes durch eine Reduzierung des Zuschussbedarfs.

- Häufig ist ein Sanierungsstau Anlass dafür, über PPP-Modelle nachzudenken. Es sind keine Mittel für die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen oder Ersatzneubauten vorhanden. Durch PPP-Modelle, bei denen zunächst private Investoren diese Verpflichtung übernehmen, kann trotz angespannter Finanzsituation der Kommunen eine entsprechende Maßnahme re-

alisiert werden. Gerade bei PPP-Modellen im Bäderbereich bringen „Investoren" jedoch häufig nur geringe Eigenmittel in die Partnerschaft ein, die Finanzierung wird durch Banken übernommen, deren Engagement durch Forfaitierungsmodelle abgesichert, bei denen der kommunale Betriebskostenzuschuss über den Vertragszeitraum an die finanzierende Bank abgetreten wird.

- PPP-Modelle können jedoch auch einen Ausweg darstellen aus einer begrenzten Handlungsfähigkeit und wirtschaftlichen Orientierung kommunaler Bäder etwa durch die Gesetze der Kameralistik, die Bindung an Tarifverträge und nicht zuletzt durch politische Vorgaben, die den Aspekt der Wirtschaftlichkeit außer Acht lassen (Gestaltung von Eintrittstarifen, Schul- und Vereinssport etc.). Hier haben private Betreiber in der Regel einen größeren Spielraum als Kommunen. Anlass für Überlegungen zur Umsetzung eines PPP-Modells kann aber auch die Tatsache sein, dass der private Betreiber ein wesentlich größeres Know-how in der erfolgreichen Gestaltung eines Bäderbetriebs mitbringt (z. B. Personalführung und -schulung, Marketing etc.).

Unternehmen, die PPP-Modelle im Bädermarkt anbieten, sind häufig zunächst aus Planungsbüros für Freizeitanlagen entstanden (=Architekten und Fachingenieure). Mit Entstehung der großen Freizeitbäder Ende der 80er Jahre sahen sich die Kommunen als Auftraggeber und Partner dieser Büros mit der Betreibung derart großer Anlagen überfordert und die Planer ergänzten ihr Leistungsportfolio um Finanzierung und Betreibung, um so ein Full-Service-Angebot bieten zu können.

Anders als bei konventionellen PPP-Modellen sind also keine Fonds und größere Kapitalgebende Gesellschaften die Partner der öffentlichen Hand, sondern in der Regel mittelständische Unternehmen mit deutlich dünnerer Kapitaldecke. Das private Unternehmen generiert seine Gewinne aus dem PPP-Modell in der Regel durch zwei Faktoren:

- Durch erbrachte Planungsleistungen und Pre-Opening-Leistungen können die privaten Partner einen Großteil der Baunebenkosten vereinnahmen. Bei 16 bis 18 % Baunebenkosten sind somit bereits Umsätze in Millionenhöhe generiert, bevor das Bad eröffnet wurde.

- Zusätzlich verbleiben die Erträge aus dem Betrieb der Bäder bei den privaten Partnern der Kommunen. Die Kapitalkosten (Zins und AfA) werden üblicherweise durch den kommunalen Betriebskostenzuschuss weitgehend abgedeckt, sodass „nur noch" ein Überschuss aus dem Betrieb erwirtschaftet werden muss.

Für die Betreibung der Anlage werden üblicherweise objektbezogene Betriebsgesellschaften gegründet, die mit einem eher geringen Eigenkapital ausgestattet werden. Dies beinhaltet für die Kommunen das Risiko, dass die privaten Partner bereits durch die Konzeptions- und Planungsleistungen „ihre Schäfchen in's Trockene gebracht" haben und verschmerzen können, wenn die Betriebsgesellschaft bei mangelndem Erfolg der Anlage Insolvenz anmeldet. In diesem Fall gehen die errichteten Immobilien in das Eigentum der Städte und Gemeinden über (die diese durch den forfaitierten Betriebskostenzuschuss letztlich ja auch bezahlt haben). Die Verpflichtung zur Zah-

lung des Betriebskostenzuschusses (an die finanzierende Bank) bleibt bestehen, gleichzeitig muss die Kommune sich bemühen, das übernommene Bad künftig erfolgreicher zu betreiben als der Private (bei dann deutlich ungünstigeren Rahmenbedingungen).

Der Vertragszeitraum für PPP-Modelle im Bäderbereich beträgt üblicherweise 20 bzw. häufiger noch 30 Jahre. Es gibt noch keine Erfahrungswerte mit PPP-Modellen im Bäderbereich, die auch nur annähernd diesen Zeitraum umfassen. Daher kann noch nicht darüber reflektiert werden, wie private Investoren/Betreiber damit umgehen, wenn nach einer Betriebsdauer von 15 bis 20 Jahren umfassende Neuinvestitionen in Technik, Bau und Ausstattung erforderlich werden und mit welchem Engagement die Bäderanlagen betrieben (und instand gehalten) werden, wenn das Ende der Vertragslaufzeit absehbar ist.

Verifizierbar ist bisher nur das Scheitern von PPP-Modellen, sowohl in den alten wie in den neuen Bundesländern. Teilweise mussten die Betreiberunternehmen bereits nach dem ersten Betriebsjahr Insolvenz anmelden, weil die Machbarkeitsstudien zu optimistisch waren und die Besucher- und Einnahmeerwartungen deutlich unterschritten wurden. Die Notwendigkeit einer genauen Abwägung, welches PPP-Modell sinnvoll ist und welche vertraglichen Risiken zu berücksichtigen sind, wird deutlicher, wenn man sich die Bandbreite der vorstellbaren Varianten vor Augen hält.

3. Varianten

Unterschiedliche Varianten der Betriebsführung sind denkbar und auch heute schon Praxis. Nachfolgend werden die wichtigsten dargestellt.

3.1 Managementvertrag

Im Rahmen von PPP-Modellen sind Managementverträge die einfachste Form. Dabei kauft die Gemeinde Südharz ggf. externes Know-how ein, indem das Management des Bäderbetriebs bzw. der Bäderbetriebe durch eine private Gesellschaft erfolgt. Personalhoheit, Betriebskosten, Einnahmen etc. verbleiben bei der Stadt.

Meist wird eine Kombination aus einer Grundvergütung und einer erfolgsorientierten Vergütung vereinbart. Bei einem Managementmodell bliebe die Investitionslast bei der Gemeinde Südharz oder einer kommunalen Gesellschaft.

Vorteile:

- Kommune kauft relativ günstig Know-how im Betrieb und im Marketing
- Immobilie bleibt im Eigentum der Kommune, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden
- Kommune hat Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z. B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und bestimmt weitgehend die Unternehmenspolitik des Freizeitbades
- kurzfristige Vertragslaufzeiten und Vertragskündigung sind möglich
- Kommune profitiert unmittelbar von erzielten Gewinnen

Nachteile:

- Unternehmerisches Risiko für Investition und Betrieb liegt bei der Kommune
- Bindung an kommunale Tarifstrukturen, dadurch höhere Personalkosten und geringere Flexibilität
- In der Regel starke Einflussnahme von politischer Seite ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse („sozialverträgliche Eintrittspreise", Trainingszeiten der Vereine etc.)
- Finanzierung der Investitionen über Vermögenshaushalt, Abschreibungen müssen nach Einführung der Doppik erwirtschaftet werden.

Besonders zu beachten:

- Bei der Gestaltung des Managementvertrages ist darauf zu achten, dass das private Unternehmen ein ernsthaftes Interesse an einer wirtschaftlichen Betreibung hat. Die Management Fee sollte daher in der Grundgebühr relativ niedrig gehalten werden (um lediglich die Fixkosten des privaten Betreibers zu decken) und stark auf eine Erfolgsorientierung abzielen. Dabei ist wiederum darauf zu achten, dass die Erfolgsorientierung nicht an den Umsätzen festgemacht wird, sondern an den operativen Überschüssen (da die Unternehmen sonst die Kostenseite vernachlässigen zugunsten der Generierung möglichst hoher Umsätze). Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass die Betreibung auf eine Nachhaltigkeit zielt (Festlegung bestandserhaltender Investitionen und von Attraktivierungsinvestitionen).

- Der Erfolg eines Freizeitbades (nicht nur in der Gemeinde Südharz OT Stolberg) steht und fällt neben der entscheidenden Wahl des geeigneten Makro- und Mikrostandortes mit einer kompetenten Betriebsleitung vor Ort. Bei Managementverträgen kommt es jedoch manchmal vor, dass die Unternehmen eine kostengünstige Lösung für die permanente Präsenz vor Ort wählen (mit einer entsprechend wenig erfahrenen und leistungsfähigen Kraft), um möglichst große Gewinne für ihren Overheadbereich abschöpfen zu können.

Fazit: Managementverträge sind eine sinnvolle Lösung dann, wenn die Kommune die Investitionslast selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower" verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können.

3.2 Geschäftsbesorgungsvertrag

Eine Weiterführung des Managementmodells ist der Geschäftsbesorgungsvertrag. Dabei „kauft" die Gemeinde Südharz ebenfalls externes Know-how ein, indem die Betreibung des Freizeitbades durch eine private Gesellschaft erfolgt. Die Personalhoheit liegt dann bei der Betreibergesellschaft.

Die Kosten für Investition, Wartung/Instandsetzung, Attraktivierung etc. liegen bei dem jeweiligen Eigentümer der Bäder (Gemeinde Südharz bzw. ggf. kommunale Gesellschaft als Vertragspartnerin). Die Kommune zahlt dem Betreiberunternehmen einen zu definierenden Betriebskostenzuschuss zum Ausgleich etwaiger Defizite und zur Erfüllung der Gewinnerwartung des privaten Be-

treibers. Wesentlich für einen Erfolg dieses Modells ist eine für beide Seiten faire Aufteilung des unternehmerischen Risikos.

Vorteile:

- Kommune kauft relativ günstig Know-how im Betrieb und im Marketing
- Immobilie bleibt im Eigentum der Gemeinde, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden
- Personal wird beim Geschäftsbesorger beschäftigt (evtl. Personalübergang nach 613 a BGB), dadurch keine Bindung an kommunales Tarifrecht und somit deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität.
- Kommune hat weitgehendes Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z.B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und beeinflusst die Unternehmenspolitik des Freizeitbades
- kurzfristige Vertragslaufzeiten und Vertragskündigung (aber: wieder 613 a BGB) sind möglich
- Kommune profitiert von erzielten Überschüssen, bei entsprechender Ausgestaltung des Vertrags kann der private Betreiber zu wirtschaftlichem Handeln motiviert werden

Nachteile:

- Unternehmerisches Risiko für Investition und Betrieb liegt bei der Kommune
- In der Regel starke Einflussnahme von politischer Seite ohne Berücksichtigung der wirtschaftlichen Erfordernisse („sozialverträgliche Eintrittspreise", Trainingszeiten der Vereine etc.)
- Finanzierung der Investitionen über Vermögenshaushalt, Abschreibungen müssen nach Einführung der Doppik erwirtschaftet werden

Besonders zu beachten:

- Bei der Gestaltung des Geschäftsbesorgungsvertrages ist darauf zu achten, dass das private Unternehmen ein ernsthaftes Interesse an einer wirtschaftlichen Betreibung hat.
- Ein Geschäftsbesorgungsvertrag macht (analog zum Managementvertrag) nur dann Sinn, wenn die Gemeinde Südharz OT Stolberg auch bereit ist, dem privaten Betreiber umfassende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu gewähren, damit dieser den Betrieb an dessen Wirtschaftlichkeit orientieren kann.

Fazit: Geschäftsbesorgungsverträge sind dann eine sinnvolle Lösung, wenn die Gemeinde Südharz OT Stolberg die Investitionslast selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower" verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können. Zudem kann durch eine Personalübertragung ein wesentlicher Kostenfaktor des Bäderbetriebs deutlich günstiger gestaltet werden (leistungsorientierte Löhne und Gehälter).

3.3 Pachtvertrag

In seinen Auswirkungen und Risiken ist ein Pachtvertrag zunächst mit einem Geschäftsbesorgungsvertrag vergleichbar. Hierbei verpachtet die Gemeinde Südharz, die das Bad modernisiert, dieses an eine private Gesellschaft.

Die Personalhoheit und die Betriebskosten liegen bei der Pächterin, ebenso die Kosten für Instandhaltung des beweglichen Mobiliars. Sanierungs- und Wartungskosten ab einer bestimmten Größe liegen in der Regel zunächst bei der Eigentümerin. Bei diesem Modell sind vor allem langfristige Verträge erforderlich, um die gegenseitigen Verpflichtungen abzusichern.

Eine Variante dieses Pachtmodells sieht vor, dass die Pächterin in das Eigentum der Verpächterin investiert (Finanzierung der Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen aus dem laufenden Betrieb). Hierbei bedarf es einer grundlegenden gegenseitigen vertraglichen Absicherung, in der auch der Heimfall geregelt ist.

Grundsätzlich wird auch bei diesem Modell ein Betriebskostenzuschuss der Gemeinde Südharz an die Pächterin zu zahlen sein, zumindest gibt es nur wenige Standorte in der Bundesrepublik Deutschland, an denen die Pächter tatsächlich auf eigenes Risiko so erfolgreich wirtschaften, dass eine reale Pacht gezahlt werden kann und ein Ausgleich eines Defizits durch einen entsprechenden Zuschuss nicht erfolgen kann. In der Regel werden Pachtmodelle gestützt durch einen kommunalen Betriebskostenzuschuss, der mit der Zurverfügungstellung von Belegstunden für Schul- und Vereinssport begründet wird.

Vorteile:

- Immobilie bleibt im Eigentum der Gemeinde Südharz, diese kann über Konzeption und Raumfunktionsprogramm entscheiden
- Personal wird beim Pächter beschäftigt (Personalübergang nach 613 a BGB), dadurch keine Bindung an kommunales Tarifrecht und somit deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität

Nachteile:

- Investitionslast und unternehmerisches Risiko für Investition und Betrieb liegen bei der Gemeinde
- Die Gemeinde hat ein geringeres Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z. B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und kaum Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Freizeitbades
- Kommune profitiert nicht von erzielten Überschüssen, bei einer Kombination aus Fixpacht und umsatzorientierter Pacht ist eine Kontrolle nur bedingt möglich, zudem ist dies angesichts eines in der Regel erforderlichen Betriebskostenzuschusses nur bedingt realistisch
- Finanzierung der Investitionen über Vermögenshaushalt, Abschreibungen müssen nach Einführung der Doppik erwirtschaftet werden

Besonders zu beachten:
Ein Pachtvertrag macht (analog zu den vorherigen Varianten) nur dann Sinn, wenn die Gemeinde Südharz auch bereit ist, dem privaten Betreiber umfassende Handlungs- und Gestaltungsspielräume zu gewähren, damit dieser den Betrieb an dessen Wirtschaftlichkeit orientieren kann.

Fazit: Auch Pachtverträge sind dann eine sinnvolle Lösung, wenn die Gemeinde Südharz die Investitionslast selbst tragen kann, aber über kein ausreichendes eigenes Know-how und keine entsprechende „Manpower" verfügt, um den Bäderbetrieb kompetent managen zu können. Zudem kann durch eine Personalübertragung ein wesentlicher Kostenfaktor des Bäderbetriebs deutlich günstiger gestaltet werden (geringere Löhne und Gehälter). Bei einem Pachtvertrag wird die privatwirtschaftliche Führung des Betriebs nach außen noch deutlicher kommuniziert wie bei den Management- und Geschäftsbesorgungsmodellen.

3.4 Eigentumsübertragung/Pachtmodell

Bei einer Eigentumsübertragung gibt die Gemeinde Südharz die Verantwortung für den Bäderbetrieb vollständig aus der Hand. Sie überträgt das Grundstück zur Bebauung an einen privaten Investor und Betreiber (ggf. im Rahmen eines Erbpachtmodells). Die Grundstücks- und Immobilienübertragung wird als Leistung der Gemeinde angesehen. Zur Finanzierung der Investition erwartet der Private einen jährlichen Betriebskostenzuschuss (in der Regel über einen Zeitraum von 20 bzw. meist 30 Jahren), als Gegenleistung hierfür garantiert er den öffentlichen Badebetrieb inklusive Schul- und Vereinssport.

Vorteile:

- Durch die klare Übertragung des Eigentums ist die Gemeinde aus der politischen Verantwortung für den Bäderbetrieb
- Der Private hat größtmöglichen Spielraum für wirtschaftliches Handeln
- Das Personal muss vom privaten Investor und Betreiber übernommen werden (Personalübergang nach 613 a BGB), dadurch keine Bindung an kommunales Tarifrecht und somit deutlich günstigere Personalkosten und höhere Flexibilität
- Der jährliche Betriebskostenzuschuss ist über einen langen Zeitraum exakt definiert, es besteht Planungssicherheit für die Gemeinde
- Die Finanzierung der Investitionen erfolgt nicht über den Vermögenshaushalt, sondern indirekt über den Betriebskostenzuschuss aus dem Verwaltungshaushalt, die Abschreibungen müssen daher nach Einführung der Doppik nicht erwirtschaftet werden (Abschreibungen für bereits getätigte Investitionen bleiben jedoch bei der Gemeinde Südharz)

Nachteile:

- Die Gemeinde hat ein geringeres Durchgriffsrecht bei betrieblichen Entscheidungen (z. B. Gestaltung der Eintrittstarife und Öffnungszeiten, Belegung durch Schulen und Vereine, Personaleinsatz etc.) und kaum Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Freizeitbades
- Die Gemeinde profitiert nicht von erzielten Überschüssen, bindet sich gleichzeitig sehr langfristig an den privaten Betreiber, ohne eine Garantie zu haben

- Fehlende Erfahrungen mit dem langfristigen Erfolg von Privatisierungen im Rahmen derartiger Modelle
- Die Gemeinde sichert die Investition faktisch zu 100% durch den jährlichen Betriebskostenzuschuss ab, der von der privaten Objektgesellschaft in der Regel durch eine Forfaitierung an die finanzierende Bank abgetreten wird. Bei einer Insolvenz der Investoren- und Betreibergesellschaft verbleibt die langfristige Zahlungsverpflichtung. Die Gemeinde Südharz erhält im Rahmen der Heimfallregelung zwar die errichtete Immobilie, muss diese künftig jedoch selbst betreiben. Dabei ist zu berücksichtigen, dass zuvor bereits ein erfahrener Betreiber, der über andere Möglichkeiten verfügt als die Gemeinde (Tarifrecht etc.) bereits an dem Standort gescheitert ist – es ist also zu erwarten, dass neben dem im Rahmen der Forfaitierung weiter zu zahlenden Betriebskostenzuschuss ein weiteres finanzielles Engagement zur Aufrechterhaltung des Bäderbetriebs (Unterdeckung aus dem laufenden Betrieb, notwendige Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen) erforderlich ist.

Besonders zu beachten:

- Aufgrund der fehlenden langfristigen Erfahrungen mit einem derartigen PPP-Modell und der hohen Verpflichtung der Gemeinde Südharz ist eine sorgfältige Gestaltung der Verträge erforderlich. Dabei ist vor allem darauf Wert zu legen, dass sich der private Betreiber durch ein entsprechend hohes Stammkapital der Betriebsgesellschaft oder andere geeignete Mechanismen in ausreichender Weise am Betreiberrisiko beteiligt. Damit soll sichergestellt werden, dass der Private nicht bereits durch seine Konzeptions-, Planungs- und Pre-Opening- Leistungen ausreichend verdient hat und am eigentlichen Betrieb nur ein geringes Interesse zeigt. Da es bereits bei einer Reihe vergleichbarer Modell an anderen Standorten zu Insolvenzen gekommen ist bzw. diese nur durch eine nachträgliche Erhöhung des kommunalen Betriebskostenzuschusses abgewendet werden konnten, sollte man die gescheiterten Modelle genau analysieren, um aus ihnen für eine Vertragsgestaltung zu lernen (das vermeintlich wirtschaftlichste Angebot, also die geringste Zuschussforderung, kann sich schnell als die unwirtschaftlichste erweisen). Die Kommunen sollten deshalb zwingend nicht nur den Zuschuss als Vergabemaßstab heranziehen, sondern alle Erlös- und Aufwandspositionen aus der Kalkulation des Anbieters auf Plausibilität prüfen bzw. prüfen lassen.
- Manchmal gibt es eine Divergenz zwischen der Grundstücks- und Immobilienbewertung durch die Stadt bzw. vorliegende Bodenwertgutachten und der tatsächlichen Verwertbarkeit aufgrund der Einschränkungen durch den Flächennutzungsplan und einer kaum möglichen Nutzungsänderung von Bäderimmobilien. Faktisch sind das Grundstück und die Immobilien oft nicht verwertbar. Zudem ist eine haushaltsrechtliche und steuerliche Prüfung des Verfahrens unbedingt nötig (die Grunderwerbssteuer orientiert sich nicht unbedingt am vereinbarten Kaufpreis, vor allem dann nicht, wenn die Bäder zu einem symbolischen Preis von 1 Euro den Eigentümer wechseln).

Fazit: Die Durchführung eines PPP-Modells Eigentumsübertragung/Erbpachtvertrag ist vor allem dann sinnvoll, wenn eine Kommune die Finanzierung einer Neubaumaßnahme aus dem Vermögenshaushalt nicht darstellen kann. Das unternehmerische Risiko eines solchen Modells liegt letztlich bei der Gemeinde Südharz, auch wenn dies nicht auf den ersten Blick so wahrgenommen wird.

Eine Sondervariante der Eigentumsübertragung im Rahmen von PPP ist die Gründung einer gemeinsamen Projektentwicklungsgesellschaft. Damit soll eine Investition ermöglicht werden, die keiner der beiden Partner alleine tätigen könnte. Die genannten Vorteile von PPP-Projekten im investiven Bereich kommen zum Tragen. Darüber hinaus können durch die kommunale Beteiligung zinsgünstige Kommunalkredite und Fördermittel (das ist bei Forfaitierung immer so, da Abtretung) leichter in Anspruch genommen werden. Wesentliche Probleme liegen in der Abgrenzung der Verantwortlichkeiten (Bauherrschaft) und einem genau definierten Übergang zur Betreibergesellschaft.

3.5 Teilübertragung von Aufgaben

Viele kommunale Bäder weisen einen Sanierungsstau im Bereich der technischen Anlagen auf; Potentiale zur Optimierung des Verbrauchs (Energie, Wasser, Chemikalien) können nicht ausgeschöpft werden, da keine Haushaltsmittel für die Investitionen vorhanden sind (Problem der Kameralistik: zu erwartende Einsparungen bei den Betriebskosten können nicht als Investitionsmittel dargestellt werden).

Die Hersteller der technischen Anlagen und/oder Energieversorgungsunternehmen übernehmen die erforderliche Investition und bieten Contractingmodelle an. Leistung wird ausgeglichen durch jährliche Zahlungen aus Einsparpotential. Die Themen Technical Facility Management (= Gebäudebewirtschaftung) und Contracting (= Übernahme von Investitionen im technischen Bereich durch Private im Rahmen von Modellen wie Leasingverträgen, Abnahme- und Wartungsverpflichtungen etc.) spielen für die konkrete Situation in der Gemeinde Südharz OT Stolberg keine Rolle und sollten daher an dieser Stelle nicht weiter betrachtet werden.

3.6 Privater Bäderbetrieb

Anders als im Segment Fitnessstudios und Wellnessanlagen (Saunaanlagen und Wellnesshotels) gibt es im öffentlichen Bäderbetrieb in Deutschland praktisch keine Modelle, die zu 100% privat finanziert und betrieben werden. Wenn, dann sind deren Standorte mit dem der Gemeinde Südharz nicht vergleichbar (z. B. Therme Erding bei München mit einem exzellenten Einzugsgebiet und nur geringer Konkurrenz).

Wenig Sinn macht ein Vergleich mit ebenfalls rein privaten Outdoor-Wasserparks in anderen Ländern, da deren Zielpublikum und Angebotsgestaltung mit den Erfordernissen in der Gemeinde Südharz OT Stolberg kaum Berührungspunkte aufweist.

Selbst bei der Übernahme eines unternehmerischen Risikos durch private Betreiber wird meist ein kommunaler Betriebskostenzuschuss gewährt, um die öffentlichen Interessen (Schul- und Vereinssport) zu berücksichtigen. Ein gewinnorientierter Betreiber hat natürlich kein genuines Interesse daran, diese umsatzschwachen Segmente, die zudem die Freizeitmöglichkeiten des Individualgastes in dem Bad einschränken, zu bedienen.

Vorteile:

- Kein unternehmerisches Risiko bei der Gemeinde
- Keine Belastung des Haushaltes; teilweise Übernahme von freiwilligen Leistungen der Kommune durch den Privaten
- Da diese gewinnorientiert arbeiten, sind privat finanzierte Anlagen sehr marktorientiert und vielfältig im Angebot und werden mit hoher Servicequalität betrieben

Nachteile:

- Keinerlei Einflussmöglichkeit der Gemeinde auf die Gestaltung des Bäderbetriebs, des Angebots, sozial verträglicher Eintrittspreise (in der Regel sehr hohes Preisniveau) etc.
- Auch bei Integration von Schul- und Vereinssport wird der private Betreiber immer die wirtschaftlichen Interessen im Vordergrund sehen und damit die Bedürfnisse der Individualgäste über die der Schulen und Vereine stellen.

Besonders zu beachten:

- In der Vergangenheit haben mehrfach private Betreiberunternehmen deutsche Städte mit Angeboten gelockt, die als privater Bäderbetrieb dargestellt wurden, faktisch aber durch die Zurverfügungstellung von Baugrund durch die Gemeinden und die Gewährung von Betriebskostenzuschüssen PPP-Modelle waren. Gerade bei Modellen, bei denen den Kommunen sogar noch eine Gewinnbeteiligung aus dem Betrieb in Aussicht gestellt wird, ist zu äußerster Vorsicht zu raten. Bäderimmobilien werden bei finanzierenden Banken inzwischen als Risikoimmobilien bewertet (da auch eine Zweitverwertung bei erfolglosem Betrieb sehr schwierig ist).

Fazit: Echte Modelle einer rein privaten Bäderfinanzierung sind in Deutschland äußerst selten. Es ist für die konkrete Situation auch nicht zu erwarten, dass sich ein privater Betreiber zu einer Investition auf eigenes Risiko für die Errichtung eines Freizeitbades bereitfindet. Alle Modelle, die mit einer solchen Option locken, faktisch aber mit Verpflichtungen der Gemeinde Südharz verbunden sind, sollten genauso kritisch geprüft und betrachtet werden wie die geschilderten Modelle von Eigentumsübertragung oder Erbpacht.

4. Fazit der Modelle

Aufgrund der genannten Modelle, die alle in der Gemeinde Südharz anwendbar sind, aber teilweise auch erhebliche Nachteile aufweisen schlägt das dwif vor, den Betrieb zukünftig als Eigenbetrieb der Gemeinde Südharz zu führen. Das dwif hat im Rahmen der Machbarkeitsstudie festgestellt, dass strategisch wichtige Funktionen nicht direkt im Bäderbetrieb geleistet werden, sondern von den städtischen Einrichtungen ausgeführt werden. Beispiel hierfür ist das ausgelagerte Marketing und die Personalverantwortlichkeit. Die wichtigen Funktionen gehören in den Eigenbetrieb und sind vom verantwortlichen Betriebsleiter (Werkleiter) direkt zu managen. Der Vorteil des steuerlichen Querverbunds ist ein wesentliches Argument für die Gründung eines Eigenbetriebs und sollte unbedingt weiter angestrebt werden.

XI. Wertschöpfungs- und Beschäftigungseffekte

Die nachfolgenden Berechnungen für die Reakttraktivierung der Thyragrotte in der Gemeinde Südharz OT Stolberg beruhen auf den folgenden Annahmen und Analyseergebnissen:

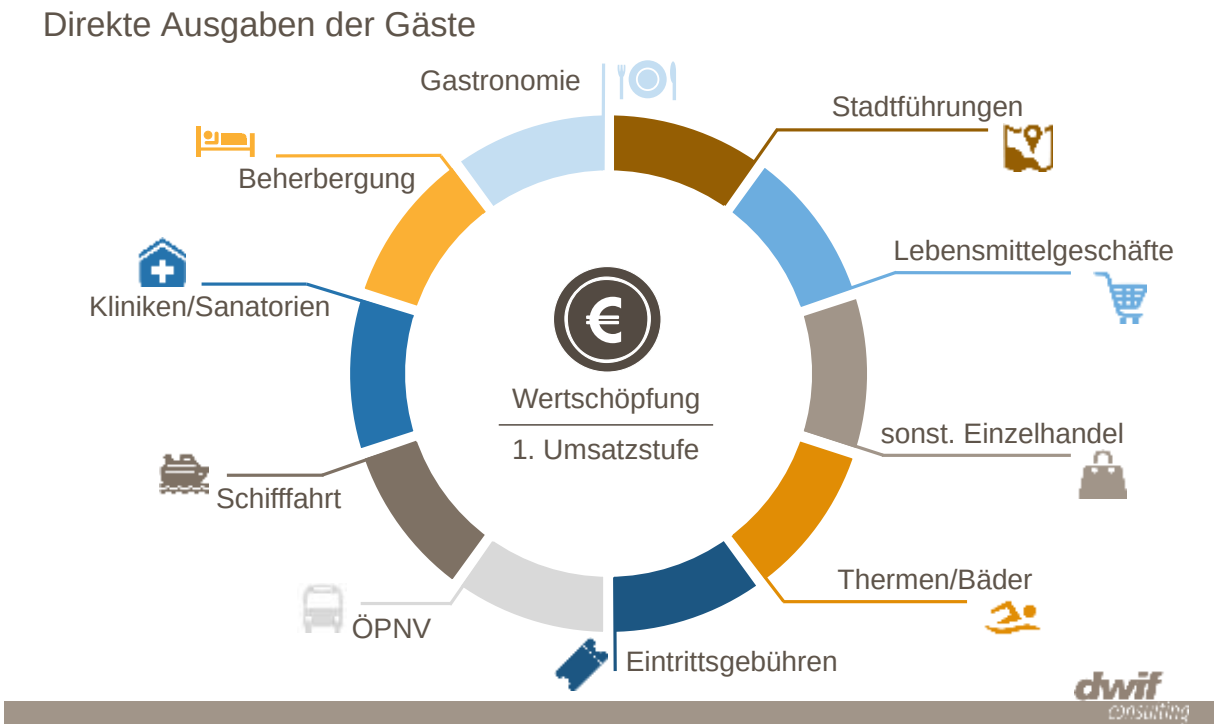
- Umbau gemäß der Vorzugsvariante 3
- Berechnungen auf Basis des Szenarios „Real Case" mit insgesamt 199.000 Besuchern p.a.

Anhand der Hochrechnung können in einem ersten Schritt die direkten wirtschaftlichen Effekte durch das Freizeit- und Erlebnisbad Thyragrotte ermittelt werden. Diese stellen sich wie folgt dar:

- Pro Jahr entstehen durch die Thyragrotte im unmittelbaren Umfeld in der Gemeinde Südharz OT Stolberg direkte, zusätzliche Umsätze in Höhe von bis zu 5,4 Mio. Euro[32].

Neben den direkten und indirekten Effekten im und durch den Schwimmbadbetrieb selbst, tätigen die Gäste auch Ausgaben außerhalb des Bades.

Abbildung 48: Profiteure der ersten Umsatzstufe durch das Erlebnisbad Thyragrotte



Quelle: dwif 2018

Folgende grobe Einschätzungen lassen sich für diese weiteren Effekte darstellen:

- Diese zusätzlichen Gäste geben auch außerhalb der Hotels Geld aus. Davon profitieren unter anderem auch die weitere Gastronomie, der Einzelhandel sowie weitere Anbieter wie zum Beispiel die Freizeitattraktionen.

[32] Einnahmen durch zusätzliche Gäste, bereinigt um Verdrängungseffekte

- Die Grundlagenstudie „Ausgaben der Übernachtungsgäste" liefert Hinweise in welchem Umfang Hotelgäste zusätzliche Ausgaben vor Ort und in der Region tätigten. Die Bandbreite im relevanten Hotel/Hotel garni-Segment reicht von Gesamttagesausgaben zwischen 52 bis 124 Euro pro Person und Tag (gerundete Werte).
- Entsprechend der Hochrechnung tätigten die Übernachtungsgäste rund 20 Euro pro Person und Tag in der Thyrgrotte selbst. Zieht man diesen Betrag von den Gesamttagesausgaben ab, dann errechnen sich „Zusatzausgaben außerhalb des Hotels" in Höhe von 69,90 Euro.
- Durch Tagestouristen werden zusätzliche Umsätze von rund 1,0 Mio. Euro p.a. erzielt. Diese Umsätze schaffen wiederum Einkommen und Arbeitsplätze bei weiteren Anbietern in der Gemeinde Südharz OT Stolberg und der Region.

Neben den quantitativ ableitbaren und messbaren Wirkungen entstehen zudem weitreichende immaterielle Effekte, welche nicht bzw. nur durch einen unverhältnismäßig hohen Aufwand in Zahlen gegossen werden können:

- Es entstehen Synergieeffekte zwischen den vorhandenen Anbietern touristischer Dienstleistungen und den Hotelbetrieben sowie Reha- und Senioreneinrichtungen in der Gemeinde. Beispielsweise kann die Thyragrotte gemeinsam mit den Hotels und Pflegeeinrichtungen vermarktet werden. Beide Seiten profitieren von einer gemeinsamen Vermarktung. Die bestehende Hotellerie ist im mittleren bis gehobenen Segment angesiedelt und spricht vorwiegend ein qualitatives Klientel sowie klassischen Kurzurlauber an.
- Mehr Frequenz und höhere Ausgaben durch die Tages- und Übernachtungstouristen erleichtern die Standortentwicklung da der Einzelhandel, die Gastronomie sowie Anbieter weiterer Dienstleistungen mit einer höheren Besuchs-/Buchungsrate rechnen können.
- Insgesamt erleichtert die neuen Angebote eine „breitere" und bessere Vermarktung der Gemeinde, da neue Zielgruppen durch die neue Thyragrotte erschlossen werden.

Abbildung 49: Profiteure der zweiten Umsatzstufe durch die Thyragrotte

Quelle: dwif 2018

Eine objektive Quantifizierung der von der Thyragrotte ausgehenden ökonomischen Effekte lässt sich auf Basis der Nachfragepotentialanalyse durchführen. Nachdem durch die vorhergehenden Untersuchungsschritte das Mengengerüst (zu erwartende Besucherzahlen durch Übernachtungsgäste und Tagesbesucher) für die Berechnung der zu ermittelnden Kennziffern erarbeitet wurde, geht es nunmehr darum, die Ausgaben der Gäste/Besucher und die daraus resultierenden ökonomischen Effekte darzustellen. Hierzu verfügt das dwif über umfangreiche und exklusive Angaben aus aktuellen Grundlagenuntersuchungen, die im Auftrag der Wirtschaftsministerien des Bundes und der Bundesländer erstellt wurden sowie Ergebnisse aus dem Qualitätsmonitor Deutschland-Tourismus, die gezielt für die Zwecke dieser Untersuchung Sonderauswertungen unterzogen wurden. Ergänzt werden diese Daten durch diverse Betriebsvergleiche des dwif. Durch zielgerichtete Auswertung dieser zahlreichen Datenquellen ist es möglich, ein zuverlässiges Gesamtbild über das zu erwartende, spezifische Ausgabeverhalten der Gäste zu zeichnen.

Aus den errechneten Gesamt(netto)-umsätzen lässt sich anhand von branchenspezifischen Kostenstrukturen die Wertschöpfung (Löhne, Gehälter, Gewinne) ableiten. Das dwif erstellt seit vielen Jahren regelmäßig Branchenbetriebsvergleiche für Hotels, das Gastgewerbe sowie Campingplätze und verfügt daher über entsprechende Erfahrungen zu Wertschöpfungsquoten und notwendigen Hintergrunddaten auf diesem Gebiet. Diese Detailkenntnisse leisten einen wichtigen Beitrag zur Einschätzung und Quantifizierung der Wertschöpfungseffekte bei den direkt von den Besuchern profitierenden Betrieben und den Vorleistungsverflechtungen (2. Umsatzstufe) der wichtigsten touristischen Leistungsträger. Exakte Beschäftigtenzahlen zum Tourismus lassen sich – wenn überhaupt – nur durch sehr umfangreiche Erhebungen ermitteln. Dennoch ist es möglich, mit Hilfe von Kennziffern und Erfahrungswerten, das durch den touristischen Einkommensbeitrag bedingte Äquivalent an Personen, die durch die geplanten Beherbergungsbetriebe ihren Lebensunterhalt mit einem durchschnittlichen Primäreinkommen bestreiten können, zu bestimmen.

Die Ergebnisse der zuvor erarbeiteten Analyse und Berechnungen werden abgeglichen und münden in einer fundierten Einschätzung zu den Effekten möglicher Erweiterungen des veränderten Angebotes in Stolberg/Südharz.

Tabelle 27: Wirtschaftsfaktorberechnung für das Erlebnisbad Thyragrotte Stolberg

	Veränderung der Besucherstruktur (Zunahme in Gästen p.a.)	Gesamtausgaben der Gäste pro Kopf und Tag	Gesamtumsatz	Umsatz Gastgewerbe (Beherbergung + Verpflegung)	Umsatz Einzelhandel	Umsatz Sonstige Dienstleister
Einheimische	28.000					
Tagestouristen	46.000	23,50 €	1.081.000 €	390.241 €	429.157 €	261.602 €
Übernachtungstouristen	47.800	89,90 €	4.297.220 €	2.582.629 €	760.607 €	953.984 €
insgesamt	**121.800**	**44,16 €**	**5.378.200 €**	**2.972.870 €**	**1.189.764 €**	**1.215.586 €**

Quelle: dwif 2018

XII. Fazit und Empfehlungen

Der Übernachtungs- und Tagestourismus wächst in der Stadt Stolberg seit über fünf Jahren konstant. Weiterhin ist der gesamte Harz ebenfalls touristisch am Wachsen (7,4 Mio. Übernachtungen in 2016).

Wie bereits beschrieben sind die touristischen Schwerpunktthemen „Aktiv-/Freizeittourismus", „Naturtourismus" und „Kulturtourismus". Um wertige Angebotsstrukturen bieten zu können, sind nicht nur qualitative Beherbergungs- und Gastronomieeinrichtungen notwendig. Um ein komplettes touristisches Produkt mit den Leitthemen umzusetzen, bedarf es weiterhin touristischer Komplementärangebote.

Die Thyragrotte wird am Standort Stadt Stolberg hier ein wichtiges „Schlechtwetter Angebot" sein. Weiterhin können durch neue Produktausgestaltungen innerhalb des Bades zukünftig neue Komplementärthemen wie „Wellness", „SPA" und „Gesundheitstourismus" entstehen.

Die durch die dwif-Consulting GmbH geführten Expertengespräche ergaben, dass durch das neue Hotel in der Burg Stolberg und dem Ausbau des Hotels „Freiwerk" zusätzliche Nachfragepotentiale für das Freizeitbad entstehen. Weiterhin wünschen sich die bestehenden Anbieter von gewerblichen und privaten Beherbergungsangeboten ein attraktives Freizeitangebot in Form des Freizeitbades um somit künftig qualitativ wertigere Angebote für die Gäste bieten zu können.

Eine qualitative Aufwertung ist auch in der strategischen Positionierung der Destination S-Ky definiert. Das Freizeitbad Thyragrotte ist dort als elementarer Produktbaustein der touristischen Infrastruktur benannt.

Aus gutachterlicher Sicht ist das Freizeitbad Thyragrotte ein wichtiger Komplementärbestandteil des lokalen touristischen Angebots. Durch eine entsprechende Aufwertung der Angebote innerhalb des Bades, kann tendenziell eine überregionale Alleinstellung erzielt werden.

Schwimmbäder wie das Freizeitbad Thyragrotte sind ein unverzichtbarer Bestandteil der kommunalen Daseinsvorsorge. Ein gutes Schwimmangebot ist immer auch ein wichtiger Standortvorteil für eine Stadt oder Gemeinde, wie der Stadt Stolberg in der Gemeinde Südharz. Die Gründe liegen auf der Hand: Schwimmbäder sind notwendiger Bestandteil einer attraktiven kommunalen Infrastruktur. Sie stellen ein in der Regel preiswertes Freizeitangebot für alle Bevölkerungsgruppen dar und ermöglichen Schul- und Vereinssport. Es ist ein Alarmzeichen, dass immer weniger Schülerinnen und Schüler nach Abschluss der Grundschule nicht schwimmen können.

Die Schwimmbäder sind auch Teil der sozialen Daseinsvorsorge und erfüllen gesundheitspräventive Aufgaben. Bäder sind eine der am meisten genutzten kommunalen Einrichtungen. Ihre Bedeutung für die Gesundheit, Fitness, Erholung und den Spaß der Bürger ist unbestritten. Von daher muss dem Argument begegnet werden, Schwimmbäder seien Zuschussgeschäfte und stehen somit ganz oben auf der Streichliste. Die Unterhaltung eines Schwimmbades,wie das Freizeitbad Thy-

ragrotte, ist in der Regel kostendeckend nicht möglich. Das heißt, jeder Schwimmbetrieb ist zugleich ein Zuschussbetrieb. Das allein ist aber kein Argument gegen die bestehende Thyragrotte. Zumal man sicherlich bedenken muss, dass bei Kultureinrichtungen wie Opern und Festspielhäuser der Fehlbetrag pro Besucher teilweise noch wesentlich höher liegt und auch Grünanlagen, Festmeilen in der Stadt Geld kosten, zumal wenn man auf Beiträge kommerzieller Betreiber verzichtet. Bäder sind eben nicht nur ein Kostenfaktor, sondern sie übernehmen soziale, kommunikative und gesundheitspräventive Aufgaben.

Entscheidend ist zudem, dass bei den Bädern ähnlich wie bei der Entwicklung von Sport- und Freizeitstätten insgesamt, diese in eine integrierte Stadtentwicklungsplanung eingebaut werden. Integrierte Stadtentwicklungsplanung unter Einbeziehung des Sports meint dabei nicht eine Art Förderplan, alles was dort drin steht bekommt Haushaltsmittel, sondern tatsächlich die Frage, was brauche ich in einer Stadt, einer Gemeinde oder in einem Stadtteil, um die Bedürfnisse der Bevölkerung zu befriedigen. Der Begriff "Integrierte Stadtentwicklung" verweist auf die Notwendigkeit, Planungsprozesse nicht sektoral, sondern ganzheitlich zu gestalten. Das bedeutet z. B., bei der Stadtentwicklung Siedlungsstruktur, Verkehr, Umwelt und soziale Belange aber auch Bewegungsräume wie Sportstätten einschließlich Bäder im Zusammenhang zu betrachten. Ziel ist, bei immer schnellerer Veränderung von Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Stadt eine nachhaltige Entwicklung von Stadtquartieren zu ermöglichen. Sportstätten sind Teil dieser Stadtentwicklung, da sie, wie dargestellt, wichtige auch soziale, gesundheitspräventive aber auch bildungspolitische Aufgaben erfüllen.

Bei den Bädern müssen die Kommunen gesellschaftliche Entwicklungen mit berücksichtigen: zunehmende Individualisierung, das Aufbrechen traditioneller sozialer Strukturen, den wachsenden Anteil älterer Menschen aber auch der Menschen mit Migrationshintergrund sowie das wichtige Thema der Inklusion. Diese Veränderungen zeigen sich in zum Teil unkalkulierbareren Ansprüchen und Bedürfnissen der Badbesucher. Die einen wollen mehr erleben, wollen soziale Kontakte knüpfen und verstärken, die anderen in Ruhe Schwimmen und die anderen stellen höchste Ansprüche an Qualität und Service.

Zusammenfassend kann testiert werden:

- Die Besucheranzahl kann deutlich erhöht werden. Nur durch Investitionen in ein zeitgemäßeres Bad könnten die touristischen Zielgruppen erstmalig adressiert werden und gleichzeitig die einheimische Bevölkerung angesprochen werden.
- Die Angebote der Thyragrotte müssen zukünftig auf die touristischen Zielgruppen angepasst werden. Derzeit werden diese (fast) gar nicht adressiert. Weiterhin ist zukünftig ein professionelles Marketing mit entsprechendem Vertrieb umzusetzen.
- Das Preisniveau der Thyragrotte liegt derzeit deutlich unter den Branchenvergleichsdaten. Durch entsprechende Neugestaltungen kann das Preisniveau um bis zu 5,00 EUR gesteigert werden. Hierbei ist jedoch auch die Preissensibilität der Bevölkerung zu berücksichtigen.

- Das Freizeitbad Thyragrotte ist ein wichtiges touristisches Komplementärangebot für den Standort Stolberg und die Region Südharz-Kyffhäuser. Nur durch qualitativ hochwertige Zusatzprodukte kann ein vollständiges touristisches Produkt am Markt vertrieben werden.
- Die Thyragrotte ist ein Freizeitangebot für die Bevölkerung als Daseinsfürsorge. Bäder wie die Thyragrotte sind ein elementarer Baustein der Gemeindeentwicklung. Die Thyragrotte bildet durchaus einen Standortfaktor für bestehende und auch zukünftige Einwohner.

Die dwif-Consulting GmbH erachtet ausreichend gegebene Potenziale für die zukünftige Entwicklung des Freizeitbades „Thyragrotte".

Anhang

1. Berechnung der Besucherpotenziale nach Szenarien

Schwimmbad gesamt	Gesamtpotenzial	Best Case	Aktivierungs-quote	Wiederholungs-besuche	Konkurrenz-abschlag	Real Case	Aktivierungs-quote	Wiederholungs-besuche	Konkurrenz-abschlag	Worst Case	Aktivierungs-quote	Wiederholungs-besuche	Konkurrenz-abschlag
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	25.722	100%	4,5	0,90	25.722	100%	4,5	0,90	14.290	100%	4,5	0,50
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	60.107	100%	4,5	0,20	30.054	100%	4,5	0,10	30.054	100%	4,5	0,10
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	107.637	100%	4,5	0,05	86.109	100%	4,5	0,04	53.818	100%	4,5	0,03
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	4.534	16%	1,0	0,90	4.534	16%	1,0	0,90	4.534	16%	1,0	0,90
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	8.512	16%	1,0	0,50	8.512	16%	1,0	0,50	8.512	16%	1,0	0,50
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	44.775	16%	1,0	0,25	44.775	16%	1,0	0,25	44.775	16%	1,0	0,25
SUMME	**689.412**	**251.287**				**199.706**				**155.983**			
nur Schwimmbad		135.426				99.319				68.713			
davon Sauna-Bereich	**Gesamtpotenzial**	**Best Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**	**Real Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**	**Worst Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	7.716	30%	4,5	0,90	7.716	30%	4,5	0,90	4.287	30%	4,5	0,50
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	18.032	30%	4,5	0,20	9.016	30%	4,5	0,10	9.016	30%	4,5	0,10
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	32.291	30%	4,5	0,05	25.833	30%	4,5	0,04	16.145	30%	4,5	0,03
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	4.534	16%	1,0	0,90	4.534	16%	1,0	0,90	4.534	16%	1,0	0,90
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	8.512	16%	1,0	0,50	8.512	16%	1,0	0,50	8.512	16%	1,0	0,50
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	44.775	16%	1,0	0,25	44.775	16%	1,0	0,25	44.775	16%	1,0	0,25
SUMME	**689.412**	**115.861**				**100.387**				**87.270**			
		46%				**50%**				**56%**			
Medical Wellness/ Beauty	**Gesamtpotenzial**	**Best Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**	**Real Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**	**Worst Case**	**Aktivierungs-quote**	**Wiederholungs-besuche**	**Konkurrenz-abschlag**
Einwohner Stolberg (bis 15 min)	6.351	343	3%	2,0	0,90	686	3%	4,0	0,90	381	3%	4,0	0,50
Einwohner Umkreis (15-30 min)	66.786	801	3%	2,0	0,20	801	3%	4,0	0,10	801	3%	4,0	0,10
Einwohner weiterer Umkreis (30-60 min)	478.385	1.435	3%	2,0	0,05	2.296	3%	4,0	0,04	1.435	3%	4,0	0,03
Ankünfte Stolberg (bis 15 min)	31.485	1.984	7%	1,0	0,90	1.700	6%	1,0	0,90	1.417	5%	1,0	0,90
Ankünfte Umkreis (15-60 min)	106.405	3.724	7%	1,0	0,50	3.192	6%	1,0	0,50	2.660	5%	1,0	0,50
Ankünfte weiterer Umkreis (30-60 min)	1.119.378	19.589	7%	1,0	0,25	16.791	6%	1,0	0,25	13.992	5%	1,0	0,25
SUMME	**689.412**	**27.876**				**25.467**				**20.687**			
		11%				13%				13%			

Quelle: dwif 2018)

2. Berechnung der Personalkosten nach Leistungsbereichen und Szenarien

Schwimmbad

Best Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Schwimmtrainer/Bademeister	5	31.200,00 €	156.000,00 €	46.800,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2	21.600,00 €	43.200,00 €	12.960,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**12,5**		**345.900,00 €**	**103.170,00 €**
			Gesamtkosten:	**447.070,00 €**

Real Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Schwimmtrainer/Bademeister	4	31.200,00 €	124.800,00 €	37.440,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2	21.600,00 €	43.200,00 €	12.960,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**11,5**		**312.700,00 €**	**93.810,00 €**
			Gesamtkosten:	**406.510,00 €**

Worst Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Schwimmtrainer/Bademeister	3	31.200,00 €	93.600,00 €	28.080,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2	21.600,00 €	43.200,00 €	12.960,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**10,5**		**281.500,00 €**	**84.450,00 €**
			Gesamtkosten:	**365.950,00 €**

Sauna

Best Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Saunameister	4	31.200,00 €	124.800,00 €	37.440,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**12**		**323.500,00 €**	**97.050,00 €**
			Gesamtkosten:	**420.550,00 €**

Real Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Saunameister	3	31.200,00 €	93.600,00 €	28.080,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**11**		**292.500,00 €**	**87.690,00 €**
			Gesamtkosten:	**379.990,00 €**

Worst Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Saunameister	2	31.200,00 €	62.400,00 €	18.720,00 €
Rezeptionist/Cashier	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buffet/Küche	2,5	21.600,00 €	54.000,00 €	16.200,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**10**		**261.100,00 €**	**78.330,00 €**
			Gesamtkosten:	**339.430,00 €**

Medical Wellness / Beauty

Best Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Therapeuten	6	31.200,00 €	187.200,00 €	56.160,00 €
Rezeptionist/Cashier	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buffet/Küche	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**12**		**342.700,00 €**	**102.810,00 €**
			Gesamtkosten:	**445.510,00 €**

Real Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Therapeuten	4	31.200,00 €	124.800,00 €	37.440,00 €
Rezeptionist/Cashier	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buffet/Küche	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**10**		**280.300,00 €**	**84.090,00 €**
			Gesamtkosten:	**364.390,00 €**

Worst Case

Position	Anzahl Fachpersonal	Jahresgehalt p.P	Jahresgehalt	Sozialabgaben
Manager	1	45.000,00 €	45.000,00 €	13.500,00 €
Therapeuten	2	31.200,00 €	62.400,00 €	18.720,00 €
Rezeptionist/Cashier	1,5	21.600,00 €	32.400,00 €	9.720,00 €
Buffet/Küche	1,5	20.400,00 €	30.600,00 €	9.180,00 €
Buchhaltung/Büro	0,5	23.000,00 €	11.500,00 €	3.450,00 €
Hausmeister	0,5	25.200,00 €	12.600,00 €	3.780,00 €
Bar	1	21.600,00 €	21.600,00 €	6.480,00 €
SUMME	**8**		**216.100,00 €**	**64.830,00 €**
			Gesamtkosten:	**280.930,00 €**

Quelle: dwif 2018

3. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im optimistischen Szenario (Best Case)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 11	Jahr 12	Jahr 13	Jahr 14	Jahr 15
Umsätze															
Schwimmbad	1.027.374,75	1.047.922,25	1.068.880,69	1.090.258,31	1.112.063,47	1.134.304,74	1.156.990,84	1.180.130,65	1.203.733,27	1.227.807,93	1.227.807,93	1.252.364,09	1.277.411,37	1.302.959,60	1.329.018,79
Sauna	1.255.643,94	1.280.756,82	1.306.371,95	1.332.499,39	1.359.149,38	1.386.332,37	1.414.059,01	1.442.340,19	1.471.187,00	1.500.610,74	1.500.610,74	1.530.622,95	1.561.235,41	1.592.460,12	1.624.309,32
Medical Wellness / Beauty	1.303.221,04	1.329.285,46	1.355.871,17	1.382.988,60	1.410.648,37	1.438.861,33	1.467.638,56	1.496.991,33	1.526.931,16	1.557.469,78	1.557.469,78	1.588.619,18	1.620.391,56	1.652.799,39	1.685.855,38
Gastronomie	694.679,16	708.572,74	722.744,19	737.199,08	751.943,06	766.981,92	782.321,56	797.967,99	813.927,35	830.205,90	830.205,90	846.810,02	863.746,22	881.021,14	898.641,56
Shop	138.167,26	140.930,61	143.749,22	146.624,20	149.556,69	152.547,82	155.598,78	158.710,75	161.884,97	165.122,67	165.122,67	168.425,12	171.793,62	175.229,50	178.734,09
Umsätze gesamt	**4.419.086,15**	**4.507.467,87**	**4.597.617,23**	**4.689.569,58**	**4.783.360,97**	**4.879.028,19**	**4.976.608,75**	**5.076.140,92**	**5.177.663,74**	**5.281.217,02**	**5.281.217,02**	**5.386.841,36**	**5.494.578,19**	**5.604.469,75**	**5.716.559,14**
Umsätze ohne UST	**4.116.965,72**	**4.199.305,03**	**4.283.291,13**	**4.368.956,95**	**4.456.336,09**	**4.545.462,82**	**4.636.372,07**	**4.729.099,51**	**4.823.681,50**	**4.920.155,13**	**4.920.155,13**	**5.018.558,24**	**5.118.929,40**	**5.221.307,99**	**5.325.734,15**
Kosten															
Waren (Shop und Gastro)	342.932,16	349.790,80	356.786,62	356.786,62	363.922,35	363.922,35	371.200,80	371.200,80	378.624,81	378.624,81	386.197,31	393.921,26	393.921,26	401.799,68	401.799,68
Personal	1.314.690,00	1.340.983,80	1.367.803,48	1.367.803,48	1.395.159,55	1.395.159,55	1.423.062,74	1.423.062,74	1.451.523,99	1.451.523,99	1.480.554,47	1.510.165,56	1.510.165,56	1.540.368,87	1.540.368,87
Energie	1.164.765,52	1.188.060,83	1.211.822,05	1.211.822,05	1.236.058,49	1.236.058,49	1.260.779,66	1.260.779,66	1.285.995,25	1.285.995,25	1.311.715,16	1.337.949,46	1.337.949,46	1.364.708,45	1.364.708,45
Gebühren, Versicherungen	91.881,39	93.719,02	95.593,40	95.593,40	97.505,27	97.505,27	99.455,38	99.455,38	101.444,48	101.444,48	103.473,37	105.542,84	105.542,84	107.653,70	107.653,70
Betriebskosten	367.525,58	374.876,09	382.373,61	382.373,61	390.021,08	390.021,08	397.821,51	397.821,51	405.777,94	405.777,94	413.893,49	422.171,36	422.171,36	430.614,79	430.614,79
Verwaltung	183.762,79	187.438,04	191.186,81	191.186,81	195.010,54	195.010,54	198.910,75	198.910,75	202.888,97	202.888,97	206.946,75	211.085,68	211.085,68	215.307,40	215.307,40
Instandhaltung	91.881,39	93.719,02	95.593,40	95.593,40	97.505,27	97.505,27	99.455,38	99.455,38	101.444,48	101.444,48	103.473,37	105.542,84	105.542,84	107.653,70	107.653,70
GWG	91.881,39	93.719,02	95.593,40	95.593,40	97.505,27	97.505,27	99.455,38	99.455,38	101.444,48	101.444,48	103.473,37	105.542,84	105.542,84	107.653,70	107.653,70
Leasing	11.485,17	11.714,88	11.949,18	11.949,18	12.188,16	12.188,16	12.431,92	12.431,92	12.680,56	12.680,56	12.934,17	13.192,86	13.192,86	13.456,71	13.456,71
Zinsen und Fremdkapital	7.809,92	7.966,12	8.125,44	8.125,44	8.287,95	8.287,95	8.453,71	8.453,71	8.622,78	8.622,78	8.795,24	8.971,14	8.971,14	9.150,56	9.150,56
Kosten gesamt	**3.668.615,32**	**3.741.987,63**	**3.816.827,38**	**3.816.827,38**	**3.893.163,93**	**3.893.163,93**	**3.971.027,21**	**3.971.027,21**	**4.050.447,75**	**4.050.447,75**	**4.131.456,71**	**4.214.085,84**	**4.214.085,84**	**4.298.367,56**	**4.298.367,56**
EBITDA	448.350,39	457.317,40	466.463,75	466.463,75	475.793,03	475.793,03	485.308,89	485.308,89	495.015,06	495.015,06	504.915,37	515.013,67	515.013,67	525.313,95	525.313,95
EBT	**448.350,39**	**457.317,40**	**466.463,75**	**552.129,57**	**563.172,16**	**652.298,89**	**665.344,86**	**758.072,31**	**773.233,75**	**869.707,38**	**788.698,43**	**804.472,40**	**904.843,56**	**922.940,43**	**1.027.366,59**
AfA	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
EBT inkl. AfA	**-51.649,61**	**-42.682,60**	**-33.536,25**	**52.129,57**	**63.172,16**	**152.298,89**	**165.344,86**	**258.072,31**	**273.233,75**	**369.707,38**	**288.698,43**	**304.472,40**	**404.843,56**	**422.940,43**	**527.366,59**

Quelle: dwif 2018

4. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im realistischen Szenario (Real Case)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 11	Jahr 12	Jahr 13	Jahr 14	Jahr 15
Umsätze															
Schwimmbad	627.883,47	640.441,14	653.249,96	653.249,96	666.314,96	666.314,96	679.641,26	679.641,26	693.234,09	693.234,09	707.098,77	721.240,75	721.240,75	735.665,56	735.665,56
Sauna	906.617,61	924.749,96	943.244,96	943.244,96	962.109,86	962.109,86	981.352,06	981.352,06	1.000.979,10	1.000.979,10	1.020.998,68	1.041.418,65	1.041.418,65	1.062.247,03	1.062.247,03
Medical Wellness / Beauty	1.082.330,41	1.103.977,02	1.126.056,56	1.126.056,56	1.148.577,69	1.148.577,69	1.171.549,25	1.171.549,25	1.194.980,23	1.194.980,23	1.218.879,84	1.243.257,43	1.243.257,43	1.268.122,58	1.268.122,58
Gastronomie	404.012,02	412.092,26	420.334,10	420.334,10	428.740,78	428.740,78	437.315,60	437.315,60	446.061,91	446.061,91	454.983,15	464.082,81	464.082,81	473.364,47	473.364,47
Shop	86.579,47	88.311,06	90.077,28	90.077,28	91.878,83	91.878,83	93.716,41	93.716,41	95.590,73	95.590,73	97.502,55	99.452,60	99.452,60	101.441,65	101.441,65
Umsätze gesamt	**3.107.422,98**	**3.169.571,44**	**3.232.962,87**	**3.232.962,87**	**3.297.622,13**	**3.297.622,13**	**3.363.574,57**	**3.363.574,57**	**3.430.846,06**	**3.430.846,06**	**3.499.462,98**	**3.569.452,24**	**3.569.452,24**	**3.640.841,29**	**3.640.841,29**
Umsätze ohne UST	**2.895.974,09**	**2.953.893,57**	**3.012.971,45**	**3.012.971,45**	**3.073.230,87**	**3.073.230,87**	**3.134.695,49**	**3.134.695,49**	**3.197.389,40**	**3.197.389,40**	**3.261.337,19**	**3.326.563,93**	**3.326.563,93**	**3.393.095,21**	**3.393.095,21**
Kosten															
Waren (Shop und Gastro)	203.097,43	207.159,38	211.302,57	211.302,57	215.528,62	215.528,62	219.839,19	219.839,19	224.235,97	224.235,97	228.720,69	233.295,11	233.295,11	237.961,01	237.961,01
Personal	1.193.010,00	1.216.870,20	1.241.207,60	1.241.207,60	1.266.031,76	1.266.031,76	1.291.352,39	1.291.352,39	1.317.179,44	1.317.179,44	1.343.523,03	1.370.393,49	1.370.393,49	1.397.801,36	1.397.801,36
Energie	1.032.526,18	1.053.176,71	1.074.240,24	1.074.240,24	1.095.725,05	1.095.725,05	1.117.639,55	1.117.639,55	1.139.992,34	1.139.992,34	1.162.792,19	1.186.048,03	1.186.048,03	1.209.768,99	1.209.768,99
Gebühren, Versicherungen	65.220,73	66.525,14	67.855,65	67.855,65	69.212,76	69.212,76	70.597,01	70.597,01	72.008,95	72.008,95	73.449,13	74.918,12	74.918,12	76.416,48	76.416,48
Betriebskosten	260.882,91	266.100,57	271.422,58	271.422,58	276.851,03	276.851,03	282.388,05	282.388,05	288.035,81	288.035,81	293.796,53	299.672,46	299.672,46	305.665,91	305.665,91
Verwaltung	130.441,46	133.050,29	135.711,29	135.711,29	138.425,52	138.425,52	141.194,03	141.194,03	144.017,91	144.017,91	146.898,27	149.836,23	149.836,23	152.832,96	152.832,96
Instandhaltung	65.220,73	66.525,14	67.855,65	67.855,65	69.212,76	69.212,76	70.597,01	70.597,01	72.008,95	72.008,95	73.449,13	74.918,12	74.918,12	76.416,48	76.416,48
GWG	65.220,73	66.525,14	67.855,65	67.855,65	69.212,76	69.212,76	70.597,01	70.597,01	72.008,95	72.008,95	73.449,13	74.918,12	74.918,12	76.416,48	76.416,48
Leasing	8.152,59	8.315,64	8.481,96	8.481,96	8.651,59	8.651,59	8.824,63	8.824,63	9.001,12	9.001,12	9.181,14	9.364,76	9.364,76	9.552,06	9.552,06
Zinsen und Fremdkapital	5.543,76	5.654,64	5.767,73	5.767,73	5.883,08	5.883,08	6.000,75	6.000,75	6.120,76	6.120,76	6.243,18	6.368,04	6.368,04	6.495,40	6.495,40
Kosten gesamt	**3.029.316,52**	**3.089.902,85**	**3.151.700,91**	**3.151.700,91**	**3.214.734,92**	**3.214.734,92**	**3.279.029,62**	**3.279.029,62**	**3.344.610,21**	**3.344.610,21**	**3.411.502,42**	**3.479.732,47**	**3.479.732,47**	**3.549.327,12**	**3.549.327,12**
EBITDA	-133.342,43	-136.009,27	-138.729,46	-141.504,05	-144.334,13	-147.220,81	-150.165,23	-153.168,53	-156.231,90	-159.356,54	-159.356,54	-162.543,67	-165.794,55	-169.110,44	-172.492,65
EBT	**-133.342,43**	**-136.009,27**	**-138.729,46**	**-138.729,46**	**-141.504,05**	**-141.504,05**	**-144.334,13**	**-144.334,13**	**-147.220,81**	**-147.220,81**	**-150.165,23**	**-153.168,53**	**-153.168,53**	**-156.231,90**	**-156.231,90**
AfA	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
EBT inkl. AfA	**-633.342,43**	**-636.009,27**	**-638.729,46**	**-638.729,46**	**-641.504,05**	**-641.504,05**	**-644.334,13**	**-644.334,13**	**-647.220,81**	**-647.220,81**	**-650.165,23**	**-653.168,53**	**-653.168,53**	**-656.231,90**	**-656.231,90**

Quelle: dwif 2018

5. Gewinn- und Verlustrechnung für 15 Betriebsjahre im pessimistischen Szenario (Worst Case)

	Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	Jahr 4	Jahr 5	Jahr 6	Jahr 7	Jahr 8	Jahr 9	Jahr 10	Jahr 11	Jahr 12	Jahr 13	Jahr 14	Jahr 15
Umsätze															
Schwimmbad	347.517,18	354.467,52	361.556,87	368.788,01	376.163,77	383.687,05	391.360,79	399.188,00	407.171,76	415.315,20	423.621,50	432.093,93	440.735,81	449.550,53	458.541,54
Sauna	630.524,94	643.135,44	655.998,15	669.118,12	682.500,48	696.150,49	710.073,50	724.274,97	738.760,47	753.535,68	768.606,39	783.978,52	799.658,09	815.651,25	831.964,27
Medical Wellness / Beauty	791.270,94	807.096,36	823.238,29	839.703,05	856.497,11	873.627,05	891.099,60	908.921,59	927.100,02	945.642,02	964.554,86	983.845,96	1.003.522,88	1.023.593,33	1.044.065,20
Gastronomie	251.771,31	256.806,74	261.942,87	267.181,73	272.525,36	277.975,87	283.535,39	289.206,10	294.990,22	300.890,02	306.907,82	313.045,98	319.306,90	325.693,04	332.206,90
Shop	57.707,16	58.861,30	60.038,53	61.239,30	62.464,08	63.713,37	64.987,63	66.287,39	67.613,13	68.965,40	70.344,70	71.751,60	73.186,63	74.650,36	76.143,37
Umsätze gesamt	**2.078.791,53**	**2.120.367,36**	**2.162.774,71**	**2.206.030,20**	**2.250.150,81**	**2.295.153,82**	**2.341.056,90**	**2.387.878,04**	**2.435.635,60**	**2.484.348,31**	**2.534.035,28**	**2.584.715,98**	**2.636.410,30**	**2.689.138,51**	**2.742.921,28**
Umsätze ohne UST	**1.937.357,31**	**1.976.104,46**	**2.015.626,55**	**2.055.939,08**	**2.097.057,86**	**2.138.999,02**	**2.181.779,00**	**2.225.414,58**	**2.269.922,87**	**2.315.321,33**	**2.361.627,75**	**2.408.860,31**	**2.457.037,51**	**2.506.178,26**	**2.556.301,83**
Kosten															
Waren (Shop und Gastro)	129.393,28	131.981,15	134.620,77	137.313,19	140.059,45	142.860,64	145.717,85	148.632,21	151.604,85	154.636,95	157.729,69	160.884,28	164.101,97	167.384,01	170.731,69
Personal	1.071.330,00	1.092.756,60	1.114.611,73	1.136.903,97	1.159.642,05	1.182.834,89	1.206.491,58	1.230.621,42	1.255.233,84	1.280.338,52	1.305.945,29	1.332.064,20	1.358.705,48	1.385.879,59	1.413.597,18
Energie	882.818,40	900.474,77	918.484,26	936.853,95	955.591,03	974.702,85	994.196,91	1.014.080,84	1.034.362,46	1.055.049,71	1.076.150,70	1.097.673,72	1.119.627,19	1.142.019,74	1.164.860,13
Gebühren, Versicherungen	44.147,03	45.029,97	45.930,57	46.849,18	47.786,17	48.741,89	49.716,73	50.711,06	51.725,29	52.759,79	53.814,99	54.891,29	55.989,11	57.108,90	58.251,07
Betriebskosten	176.588,13	180.119,90	183.722,29	187.396,74	191.144,67	194.967,57	198.866,92	202.844,26	206.901,14	211.039,17	215.259,95	219.565,15	223.956,45	228.435,58	233.004,29
Verwaltung	88.294,07	90.059,95	91.861,15	93.698,37	95.572,34	97.483,78	99.433,46	101.422,13	103.450,57	105.519,58	107.629,97	109.782,57	111.978,23	114.217,79	116.502,15
Instandhaltung	44.147,03	45.029,97	45.930,57	46.849,18	47.786,17	48.741,89	49.716,73	50.711,06	51.725,29	52.759,79	53.814,99	54.891,29	55.989,11	57.108,90	58.251,07
GWG	44.147,03	45.029,97	45.930,57	46.849,18	47.786,17	48.741,89	49.716,73	50.711,06	51.725,29	52.759,79	53.814,99	54.891,29	55.989,11	57.108,90	58.251,07
Leasing	5.518,38	5.628,75	5.741,32	5.856,15	5.973,27	6.092,74	6.214,59	6.338,88	6.465,66	6.594,97	6.726,87	6.861,41	6.998,64	7.138,61	7.281,38
Zinsen und Fremdkapital	3.752,50	3.827,55	3.904,10	3.982,18	4.061,82	4.143,06	4.225,92	4.310,44	4.396,65	4.484,58	4.574,27	4.665,76	4.759,07	4.854,26	4.951,34
Kosten gesamt	**2.490.135,86**	**2.539.938,58**	**2.590.737,35**	**2.642.552,10**	**2.695.403,14**	**2.749.311,20**	**2.804.297,42**	**2.860.383,37**	**2.917.591,04**	**2.975.942,86**	**3.035.461,72**	**3.096.170,95**	**3.158.094,37**	**3.221.256,26**	**3.285.681,38**
EBITDA	-552.778,55	-563.834,12	-575.110,80	-586.613,02	-598.345,28	-610.312,18	-622.518,43	-634.968,80	-647.668,17	-660.621,54	-673.833,97	-687.310,65	-701.056,86	-715.078,00	-729.379,56
EBT	**-552.778,55**	**-563.834,12**	**-575.110,80**	**-586.613,02**	**-598.345,28**	**-610.312,18**	**-622.518,43**	**-634.968,80**	**-647.668,17**	**-660.621,54**	**-673.833,97**	**-687.310,65**	**-701.056,86**	**-715.078,00**	**-729.379,56**
AfA	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
EBT inkl. AfA	**-1.052.778,55**	**-1.063.834,12**	**-1.075.110,80**	**-1.086.613,02**	**-1.098.345,28**	**-1.110.312,18**	**-1.122.518,43**	**-1.134.968,80**	**-1.147.668,17**	**-1.160.621,54**	**-1.173.833,97**	**-1.187.310,65**	**-1.201.056,86**	**-1.215.078,00**	**-1.229.379,56**

Quelle: dwif 2018