

**STRATEGIEKONZEPT
MIT WETTBEWERBSANALYSE UND
WIRTSCHAFTLICHKEITSVORAUSSCHAUBERECHNUNG**

**SAUNA IM
FAMILIEN- UND FREIZEITBAD AQUARI
HÜFINGEN**

AUFTRAGGEBER: Stadtverwaltung Hüfingen
Hauptstraße 18
78183 Hüfingen

BEARBEITUNG : Dietmar Altenburg
- Geschäftsf. Gesellschafter -
Carsten Langstein
- Unternehmensberater -
Cornelia Kipp
- Redaktion -

INHALT

AUFTRAGSERTEILUNG UND -DURCHFÜHRUNG	1
I AUSGANGSBASIS	3
II STATUS QUO	4
II.1 Bewertung der räumlich-technischen Gegebenheiten Sauna	4
II.1.1 Sanierungsbedarf	6
II.2 Bewertung der organisatorischen Gegebenheiten Sauna	7
II.2.1 Öffnungszeiten	7
II.2.2 Preispolitik	9
II.2.3 Aufgüsse	11
II.2.4 Gastronomieangebot	11
II.3 Besucherzahlen und Zielgruppen	12
II.4 Bewertung der betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten	13
II.5 Organisation / Personalbesatz	15
II.6 Vermarktung	16
II.7 Wettbewerbsanalyse	17
II.7.1 Einzelbetrachtung	18
II.7.2 Übersicht Wettbewerber	25
II.7.3 Kommentierung der Wettbewerbssituation	27
II.8 Ergebnisse der Analysephase	28
II.9 Exkurs Optimierungsansätze	29
III HANDLUNGSOPTIONEN	31
IV WIRTSCHAFTLICHKEITSVORAUSSCHAUBERECHNUNG	37
IV.1 Vorbemerkung	37
IV.2 Besucherzahlprognose	38
IV.3 Erlösberechnung	39
IV.4 Kostenberechnung	40
IV.5 Übersicht Erlös- und Kostenstruktur	43
V ABSCHLIEßENDER KOMMENTAR	44

AUFTRAGSERTEILUNG UND -DURCHFÜHRUNG

Die Stadtverwaltung Hüfingen beauftragte die ALTENBURG UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH mit der Erarbeitung eines Strategiekonzeptes für die strategische Ausrichtung des Saunabereiches im Aquari Familien- und Freizeitbad.

Da die Saunaanlage bereits vor der Corona-Pandemie mit rund 12 Tsd. Besuchern gering frequentiert wurde und im Betriebsergebnis 1 keinen positiven Deckungsbeiträge erwirtschaftete, stellt sich die Frage, ob das Saunakzept am Standort dauerhaft bezahlbar und zukunftsfähig ist.

Diese Ausarbeitung setzt sich ganzheitlich mit allen relevanten Aspekten auseinander und soll als Entscheidungsgrundlage die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Hüfinger-Saunaanlage beantworten.

Der Projekteinstieg erfolgte mit einer ausführlichen Begehung des Objektes und einem Kick-off-Termin, in dem alle relevanten Rahmenbedingungen mit den verantwortlichen Personen in Badbetriebs- und Kämmerei besprochen wurden.

Den Beratern wurde umfangreiches Datenmaterial zur Verfügung gestellt. Abgerundet wurde die Analyse durch eine ausführliche Wettbewerbsbetrachtung.

ANSPRECHPARTNER IN DER ANALYSEPHASE

Name	Funktion
Michael Binninger	Kämmerei
Michael Scholz	Betriebsleiter (Betriebsführung Bäder Competence)

GENDER-HINWEIS

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche oder weibliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

I **AUSGANGSBASIS**

- Der Badbereich des Familien- und Freizeitbades Aquari ist für die nächsten 10 – 15 Jahre gesetzt. Hierzu wurden bislang einige Investitionen getätigt, um diesen Status zu erreichen.
- Parallel besteht von Hüfingen Seite der Wunsch eines interkommunalen Bad-Projektes zwischen den Kommunen Hüfingen, Donaueschingen, Bräunlingen und Blumberg.
- Auf Basis der Frage, ob der Saunabereich weiterbetrieben soll, besteht die weitergehende Frage nach einer alternativen Nachnutzung der Räumlichkeiten.

II STATUS QUO

II.1 BEWERTUNG DER RÄUMLICH-TECHNISCHEN GEGEBENHEITEN SAUNA

Bereich	Kommentierung
Eingangsbereich / Zuwegung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Eingangsbereich ist übersichtlich und klar strukturiert, es besteht eine gute Blickbeziehung ins Bad ▪ Der Saunazugang ist mittels Drehkreuzanlage in einer separaten Tarifzone erschlossen ▪ Vor dem Umkleidebereich ist ein kleiner Wartebereich integriert, der an dieser Stelle sinnvoll angelegt ist; hier findet sich auch der Nachzahlautomat ▪ Vom Saunabereich kann man in den Schwimmbadbereich über einen Verbindungsgang (ebenfalls über ein Drehkreuz) gelangen, was gut gelöst ist ▪ Die Gestaltung / Bepflanzung des inmitten der Glasgänge liegenden Bereichs ist unattraktiv und verbesserungswürdig
Umkleiden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die in den Umkleiden integrierten Umkleidespinde beinhalten sowohl halbe als auch ganze Schränke ▪ Die Anzahl ist für die gleichzeitig anwesenden Gäste ausreichend
Saunakabinen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Anzahl der Schwitzangebote ist mit 4 Kabinen und unterschiedlichen Temperaturbereichen für die Anlagengröße ausreichend ▪ Die 80°C-Sauna und das Lacoium werden als Aufguss-saunen genutzt ▪ Die einzelnen Saunen sind nicht auf modernstem Stand, jedoch insgesamt attraktiv
Aufenthalts- und Ruheflächen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die mittig liegende Bewegungsfläche dient als Verteilerflur zu den innen liegenden Saunen, Duschen, Umkleiden und beinhaltet einen Sitzbereich, der vorwiegend als Eigenverzehrbereich genutzt wird ▪ Des Weiteren sind hier die Fußbecken und das Abkühlbecken untergebracht

Bereich	Kommentierung
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dieser Bereich ist zwar kapazitativ gut angelegt, jedoch leidet die Aufenthaltsqualität durch das Innengestaltungskonzept stark; dies betrifft insbesondere die lieblose Beleuchtung, die gewählten Farben und Dekorationen ▪ Es gibt insgesamt zwei Ruheräume, von denen sich der große mit 18 Liegeplätzen im OG befindet; dieser ist sehr wohnlich und bietet mit der Terrasse einen kleinen Frischluftbereich; der Ausblick auf das bekieste Dach hingegen ist unattraktiv ▪ Der Ruheraum im EG ist leicht mit Salzsteinen thematisiert und hat insgesamt 6 Liegemöglichkeiten ▪ Somit steht das Verhältnis von Saunen zu Aufenthalts- und Ruheflächen in einem guten Verhältnis
Saunagarten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Zonierung des Saunagartens ist angenehm kleinteilig und hat mit der Außensauna, dem Außenbecken (derzeit geschlossen), Kneippbecken und den Liegen einiges auf kleinem Raum zu bieten ▪ Die gartenlandschaftliche Gestaltung mit den fast flächendeckenden Kiesbeeten ist optisch katastrophal; hier werden die gastseitigen Ansprüche an einen schön angelegten und bepflanzten Garten bei weitem nicht erfüllt
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Aquari hat ein dem Kassenbereich angegliedertes Bistro; aus Gründen der Personalsynergie ist dieses optimal gelegen ▪ Gäste können entweder die Bestuhlung im Eingangsbereich oder im Badbereich wählen ▪ Der Barbereich ist ausreichend mit Kühl-schubladen ausgestattet; der dahinterliegende kleine Küchenbereich sowie die Kühlmöglichkeiten im UG sind für die Versorgung des Betriebs angemessen ▪ Saunagäste werden über das Bistro mitversorgt, dessen Lage für diese Zielgruppe allerdings ungünstig und umsatzhemmend ist

□ **Fazit räumlich technische Gegebenheiten Sauna**

- ➔ Die Saunaanlage stellt sich kapazitativ und angebotsseitig gut dar und ist technisch in einem guten Zustand. Die einzelnen Saunen sind nicht auf einem modernen Stand
- ➔ Die Gestaltung des Saunazentralbereichs und insbesondere der Außenflächen wirken eher ausladend und haben enormen Aufholbedarf, was die Aufenthaltsqualität angeht
- ➔ Mit Ausnahme der suboptimalen Gastronomie besteht eine grundsätzlich gute Ausgangsbasis für den Betrieb einer Saunaanlage

II.1.1 **SANIERUNGSBEDARF**

Der Lebenszyklus des Badbereiches ist mittlerweile weit fortgeschritten. Dies zeigt sich weniger in der optischen Erscheinung, eher im statisch-technischen Bereich. In der Halle wurden die Deckenplatten provisorisch verschraubt, um ein Herunterfallen zu vermeiden. Im UG wurden Bereiche mit Stützen versehen, um die Stabilität zu gewährleisten. Es wurden zuletzt im Jahr 2022 rund 500 T€ investiert. Und auch in den folgenden Jahren werden erhebliche Investitionen notwendig, um das Bad langfristig für die nächsten 10 Jahre betriebsbereit zu halten.

Der Saunabereich ist jüngeren Alters und wurde 2001 additiv zur bestehenden Bad-Kubatur angebaut. Die Sauna ist technisch grundsätzlich in einem guten Zustand. Hier sind keine größeren Mängel bekannt. Somit beläuft sich die Instandhaltung auf reguläre Reparaturen und Instandhaltungsmaßnahmen. Dennoch ist zukünftig mit steigenden Aufwendungen für Instandhaltung und Reattraktivierung zu rechnen.

II.2 BEWERTUNG DER ORGANISATORISCHEN GEGEBENHEITEN

SAUNA

II.2.1 ÖFFNUNGSZEITEN

Folgende Öffnungszeiten gelten für die Saunaanlage:

Wochentag	Uhrzeit
Mo	▪ Geschlossen
Di – Fr	▪ 15:00 – 21 Uhr*
Sa	▪ 14:00 – 20:00 Uhr
So / Ft	▪ 10:00 – 19:00 Uhr
Wöchentliche Öffnungszeit	▪ 39,0 Stunden

* Di Damensauna

Die Öffnungszeiten sind auf die Hauptnutzungszeiten in den Nachmittag-/Abendstunden werktags und etwas ausgedehnter am Wochenende reduziert, somit straff und angemessen. Die Schließung des Saunabereiches analog zum Hallenbad ist sinnvoll.

Öffnungszeitenvergleich Wettbewerb (Stand Januar 2023)

Betrieb	Öffnungsstunden pro Woche
Hallenbad Dittishausen, Löffingen	23,0
Hallenbad Blubb, Grafenhausen	30,0
Wellnesshotel Hexenschopf, Löffingen	35,0
Aquari, Hüfingen	39,0
TC Training Center, Donaueschingen	75,25
TuWass, Tuttlingen	78,0
Rückgrat Sport- und Gesundheitszentrum, Donaueschingen	82,5
Solemar, Bad Dürnheim	85,0
Resort Der Öschberghof, Donaueschingen	84,0
Badeparadies Schwarzwald, Titisee-Neustadt	91,0

Die wöchentlichen Öffnungszeiten des Aquari liegen etwas über den Anbietern mit funktionaler Saunaausrichtung und geringeren Saunakapazitäten und im Vergleich deutlich unter denen der Freizeitbadbäder / Thermen. Diese Einordnung ist typisch und berechtigt.

II.2.2 PREISPOLITIK

Die nachstehenden Eintrittspreise gelten für den Saunabereich inklusive Nutzung des Hallenbades:

Preise 2023 p. P., brutto	Eintrittspreis Erwachsen / Ermäßigt
2 Stunden-Karte	15,50 €
Verlängerung je angefangene halbe Stunde	1,50 €

Der Preis für das Angebot, auch im Hinblick auf die Nutzungsmöglichkeiten des Hallenbades, ist angemessen.

Die Tarifstruktur hat folgende Merkmale:

- Ein reiner 2 Stunden-Tarif ist eher ungewöhnlich und hat eine stark aufenthaltsverkürzende Wirkung
- Ein Wochenend-/Feiertagszuschlag wird nicht erhoben
- Es erfolgt keine Vergünstigung für Kinder / Jugendliche. Diese Praxis wird so mehr und mehr bei Saunabetreibern gehandhabt

Eintrittspreisvergleich Wettbewerb (Stand Januar 2023)

Betrieb	Eintrittspreis	
	Erwachsen	Ermäßigt / Kind
TC Training Center, Donaueschingen	10,00 € (TK)	10,00 € (TK)
Hallenbad Dittishausen, Löffingen	11,00 € (TK)	11,00 € (TK)
Wellnesshotel Hexenschopf, Löffingen	12,00 € (TK)	12,00 € (TK)
Hallenbad Blubb, Grafenhausen	13,00 € (TK)	5,00 € (TK)
Aquari, Hüfingen	15,50 € (2 Std.)	15,50 € (2 Std.)
Rückgrat Sport- und Gesundheitszentrum, Donaueschingen	17,00 € (TK)	17,00 € (TK)
TuWass, Tuttlingen	17,00 € (3 Std.)	17,00 € (3 Std.)
Solemar, Bad Dürkheim	21,50 € (4 Std.)	19,50 € (4 Std.)
Badeparadies Schwarzwald, Titisee-Neustadt	28,00 – 42,00 € (4 Std.)	./.
Resort Der Öschberghof, Donaueschingen	84,00 € (TK)	84,00 € (TK)

Mit Ausnahme der beiden Objekte Badeparadies Schwarzwald und dem Öschberghof sind die Sauna-Eintrittspreise insgesamt sehr günstig im bundesweiten Vergleich. Das Aquari ordnet sich mit seinem Angebot und dem Preisgefüge unauffällig im Mittelfeld ein.

II.2.3 AUFGÜSSE

Es findet mit 27 Aufgüssen ein umfangreiches Aufgussprogramm innerhalb der Öffnungszeiten statt, was wechselweise in den zwei Aufgussaunen durchgeführt wird. Es werden verschiedene Beigaben gereicht. Die Aufgüsse bieten den Gästen einen hohen Mehrwert.

II.2.4 GASTRONOMIEANGEBOT

Im Bistro werden vorwiegend Kaltgetränke, Kaffee- und Heißgetränke sowie Süßigkeiten angeboten. Zu Starklastzeiten am Wochenende gibt es auch ein Warmimbiss-Angebot, was sich auf die Imbiss-Klassiker wie Pommes / Currywurst, etc. beschränkt. Zu diesen Zeiten wird auch die Küche betrieben. Für Speisen werden ausschließlich Convenience-Artikel verarbeitet.

Für die Bad- und Saunazielgruppen stellt die Gastronomieversorgung ein absolutes Basisangebot dar. Dies sollte, gemessen an der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer, weder von den Öffnungszeiten noch vom Angebot erweitert werden, da unter den Rahmenbedingungen des TVöD und der allgemeinen Warenkostensteigerung unter Vollkosten in der Regel kein positives Ergebnis erreicht wird.

II.3 BESUCHERZAHLEN UND ZIELGRUPPEN

Besucher Bad / Schulen + Vereine / Sauna

In der Vergangenheit wurde das Aquari wie folgt frequentiert:

Jahr	Bad	Schulen / Vereine	Sauna	Gesamt
2015	63.979	30.524	12.808	109.326
2016	69.287	31.987	13.609	116.899
2017	61.025	30.888	12.562	106.492
2018	54.199	32.115	10.639	98.971
2019	56.875	34.163	11.639	104.696
2020*	42.336	15.784	3.836	63.976
2021*	22.675	12.398	2.143	39.237
2022*	42.803	24.271	7.079	76.175

* 2020 – 2022 coronapandemiebedingte Auswirkungen, daher nicht aussagekräftig

Betrachtet man die letzten 5 Jahre vor Beginn der Corona-Pandemie, werden durchschnittlich rund 61 Tsd. Besucher im Bad, 32 Tsd. Schul- und Vereinsbesucher und 12 Tsd. Saunabesucher begrüßt.

Mit ca. 11% nimmt der Saunabereich gegenüber dem Bereich der Daseinsvorsorge einen untergeordneten Stellenwert ein. Die Auslastung im Saunabereich ist nicht hoch, aber durchaus in der Dimension, die vergleichbare Saunaanlagen erwarten.

II.4 BEWERTUNG DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN GEGEBENHEITEN

Gemäß auftraggeberseitiger Kostenstellenrechnung ergab sich folgende Erlös- und Kostenstruktur für die Saunasparte in 2019 (2020 – 2022 nur eingeschränkt plausibel wegen Corona):

2019, alle Werte in €, netto	Sauna
Eintrittserlöse	149.126
Summe Erlöse	149.126
Personalkosten	65.126
Energiekosten	51.914
Instandhaltungskosten	20.375
Sonstige Betriebskosten*	27.617
Summe Betriebskosten	165.032
Betriebsergebnis 1	-15.906
AfA	54.005
Betriebsergebnis 2**	-69.911

* Davon ~3,8 T€ Marketingaufwand

** Vor anteiligen Overheadkosten

Die Erlös- und Kostenstruktur gemäß Spartenrechnung ist unauffällig. Der durchschnittliche Eintrittserlös je Saunagast liegt mit 12,81 € im unteren Bereich, aber noch im Benchmark.

Die durch die Saunagäste generierten Gastronomieumsätze werden nicht separat ausgewiesen und liegen in einer Größenordnung von ca. 6.500 – 7.000 € für ein normales Geschäftsjahr gem. Betriebsführeraussage.

Die ausgewiesenen Instandhaltungskosten in 2019 sind sehr gering, im Hinblick auf die anstehende Grundsatzentscheidung werden offensichtlich nur die notwendigsten Maßnahmen durchgeführt. Dies wird so nicht dauerhaft gehen.

Mit einer Unterdeckung von rund 16 T€ lag das Betriebsergebnis 1 in 2019 im üblichen Rahmen und entsprach einer Bezuschussung von 1,37 € je Besucher.

Auch wenn das 2019er Ergebnis einen akzeptablen Wert darstellt, so waren die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie erheblich. Dies wird in der nachstehenden auftraggeberseitig erstellten Spartenrechnung verdeutlicht:

Alle Werte in €, netto	2019	2020	2021	2022*
Erlöse	149.126	77.057	32.600	86.957
Kosten	165.032	116.505	67.229	164.666
Betriebsergebnis 1	-15.906	-39.448	-34.629	-77.708
AfA	54.005	54.462	54.601	54.200
Betriebsergebnis 2	-69.911	-93.910	-89.231	-131.908

* vorläufiges Ergebnis

Kumuliert ergibt sich für die Saunasparte im Betriebsergebnis 1 eine Unterdeckung von rund 170 T€.

Daher ist die Frage über den Fortbestand der Sauna berechtigt.

II.5 ORGANISATION / PERSONALBESATZ

Tätigkeiten in der Sauna durch Aufsichtspersonal

Die In- und Außerbetriebnahme der Sauna wird durch die dienstthabende Aufsichtsperson aus dem Badbereich organisiert. Zu den Tätigkeiten gehören die Entnahme von Wasserproben, der Kontrollgang im Rahmen der Verkehrssicherungspflicht, sowie das Ein- und Ausschalten der elektrischen Anlagen (Licht / Saunakabinen).

Für diese Tätigkeiten werden an einem Saunabetriebstag durchschnittlich in Summe ca. 1,5 Stunden benötigt.

Tägliche Saunabetreuung

Die Vorbereitung der Aufgüsse, das Durchführen der Aufgüsse sowie Vorbereiten und Reichen von den Beigaben werden durch sog. Servicekräfte durchgeführt. Darüber hinaus werden durch die Kräfte auf Bestellung Getränke / Speisen im Selbstverzehbereich serviert. Die Servicekräfte führen nur in sehr eingeschränktem Umfang Reinigungsarbeiten durch.

Durch die Servicekräfte werden teilweise die Pausen der Kassenkräfte abgedeckt. Bei entsprechender Qualifikation (mindestens Rettungsschwimmerabzeichen Silber) ist auch die Pausenvertretung von Aufsichtskräften möglich).

Insgesamt sind gemäß interner Aufteilung inklusive Aushilfen 1,6 VB an Service- und Aufsichtskräften im Saunabereich tätig, was bei den reduzierten Öffnungszeiten angemessen ist.

Reinigungsarbeiten

Die Reinigung der Saunaanlage ist fremdvergeben und wird an den Betriebstagen täglich morgens durchgeführt. Es erfolgt keine Zwischenreinigung, was unter Kostengesichtspunkten sinnvoll ist.

II.6 VERMARKTUNG

Eine systematische Marketingplanung für den Saunabereich besteht nicht.

Lediglich für Aktionen / Saunaevents wird ein gewisser Marketingaufwand betrieben.

Auf der Website sind die Angaben zu Öffnungszeiten / Eintrittspreisen, Saunakabinen sowie Aufgüssen / Saunaevents vollständig und ausreichend bebildert enthalten. Die Saunaeventzeiten sind jedoch aus verganginem Jahr.

Es werden keine Social-Media-Kanäle bespielt, was die Informationsreichweite deutlich reduziert. Hier wird Potential verschenkt.

Das Marketingbudget ist mit rund 5 T€ für das gesamte Bad insgesamt sehr gering.

II.7 WETTBEWERBSANALYSE

Die folgende Wettbewerbsanalyse zeigt die unterschiedlichen Saunabetriebe im Umfeld des Aquaris Hüfingen. Die Wettbewerber werden zunächst im Einzelnen vorgestellt und anschließend in einer Gesamtklassifizierung zusammengefasst.

Die Analyse erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und dient vielmehr dazu einen Überblick über die Gesamtsituation in der Region zu schaffen. Sie bezieht sich auf die folgenden Kriterien:

- Lage**
- Betreiber**
- Entfernung bis zum Aquari**
- Ausstattung und Kapazitäten**
- Besonderheiten**

Die Wettbewerber wurden in einem Umkreis von ca. 40 km ausgewählt. Die Entfernung bezieht sich auf die kürzeste Route via Google Maps.

II.7.1 EINZELBETRACHTUNG

EINZELDARSTELLUNG	
OBJEKTNAME	➔ TC TRAINING CENTER
STANDORT	➔ DONAUESCHINGEN
BETREIBER	➔ KLAUS FRANKENBERG
ENTFERNUNG	➔ CA. 6 KM
Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Saunakabine ▪ Ruheraum ▪ Hydrojetliege, Solarium
Öffnungszeiten Sauna	▪ Tägl. 11:00 – 21:45 Uhr
Preise Sauna	▪ TK Erw. / Erm.: 10,00 €
Gastronomie	▪ Café
Website	▪ https://www.tc-fitness.de/
KOMMENTAR	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Der Saunabereich ist als reine Sportsauna zu verstehen und ist im Rahmen der Fitnessmitgliedschaft für 6,45 € / Mon. zubuchbar ➔ Zwar ist ein Ruheraum vorhanden, wird aber von externen Gästen aufgrund der sehr begrenzten Kapazitäten so gut wie nicht nachgefragt 	

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	RÜCKGRAT SPORT- UND GESUNDHEITZENTRUM
STANDORT	➔	DONAUESCHINGEN
BETREIBER	➔	RÜCKGRAT DONAUESCHINGEN SPORT- UND GESUNDHEITSCENTER GMBH
ENTFERNUNG	➔	CA. 6 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Saunakabinen, zusätzl. separate Damensauna ▪ Außenterrasse ▪ Ruheraum
--------------------------	---

Öffnungszeiten Sauna	Analog zu den Fitnessstudio-Öffnungszeiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mo – Fr: 08:30 – 22:00 Uhr ▪ Sa: 14:00 – 19:00 Uhr ▪ So: 09:00 – 19:00 Uhr
---------------------------------	--

Preise Sauna	▪ TK Erw. / Erm.: 17,00 €
---------------------	---------------------------

Gastronomie	▪ Café
--------------------	--------

Website	▪ https://www.rueckgrat-donau.de/
----------------	---

KOMMENTAR

➔ Das inmitten von Sportanlagen (diverse Sportplätze, Freibad) liegende Gesundheitszentrum beinhaltet einen hochwertigen Saunabereich, den man in dieser hochwertigen Qualität eher seltener in Fitnessstudios vorfindet

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	RESORT DER ÖSCHBERGHOF
STANDORT	➔	DONAUESCHINGEN
BETREIBER	➔	ÖSCHBERGHOF GMBH
ENTFERNUNG	➔	CA. 9 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 Saunakabinen ▪ Eislounge, Infrarotkabine, Innen- und Außenpool ▪ Kosmetik-/Wellnessanwendungen
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tägl. 10:00 – 22:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TK Erw. / Erm. 84,00 € werktags, 109,00 € Fr.-So / Ft
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurant
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.oeschberghof.com/

KOMMENTAR

- ➔ Die Sauna- und Poollandschaft ist auch ohne Hotelaufenthalt buchbar und deckt mit der Wertigkeit / Anmutung das Luxus-Segment ab
- ➔ Premieranlage auf ca. 5.000 m²

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	SOLEMAR
STANDORT	➔	BAD DÜRRHEIM
BETREIBER	➔	KUR- UND BÄDER GMBH BAD DÜRRHEIM
ENTFERNUNG	➔	CA. 14 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7 Saunakabinen, thematisiert ▪ Eisgrotte ▪ Außenanlage mit Gradierwerk, Kneipp-Becken, Liegewiese
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mo – Do: 10:00 – 22:00 Uhr ▪ Fr: 10:23:00 Uhr ▪ Sa, So, Ft: 10:00 – 22:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 Std. Erw. 21,50 €, Erm. 19,50 € ▪ TK Erw. 23,90 €, Erm. 21,90 €
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Restaurants
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://badduerrheim.de/solemar/

KOMMENTAR	
<ul style="list-style-type: none"> ➔ Das Solemar ist eine vielseitige Thermenlandschaft mit einer gehobenen und hochwertigen Saunaaanlage; die Thematisierung als „Schwarzwaldsauna“ ist gelungen und durchgängig; die Preise beinhalten den Eintritt in die Thermen-Badewelt ➔ Trotz des hohen Alters der über 30 Jahre alten Grundinfrastruktur wirkt die Anlage sehr zeitgemäß, auch durch regelmäßige Investitionen ➔ Für wellnessorientierte Gäste ist das Solemar der erste Anlaufpunkt in der Region ➔ Verkehrsgünstige Lage an der B27 	

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	WELLNESSHOTEL HEXENSCHOPF
STANDORT	➔	LÖFFINGEN
BETREIBER	➔	LUCIAN HABICH
ENTFERNUNG	➔	CA. 14 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Saunakabinen ▪ Infrarotsauna, Ruheraum, Massageduschen
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mo – So: 17:00 – 22:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzeleintritt Erw. / Erm.: 12,00 €
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hotelrestaurant
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.hexenschopf.de/index.html

KOMMENTAR

- ➔ Der Wellnessbereich ist integraler Bestandteil des kleinen Hotels
- ➔ Auch wenn die Saunainfrastruktur klein ist, besticht sie durch die moderne und liebevoll gestaltete Einrichtung; zudem auch noch interessant illuminiert, jedoch ohne Außenbereich oder Schwimmbangebot

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	HALLENBAD DITTISHAUSEN
STANDORT	➔	LÖFFINGEN
BETREIBER	➔	STADT LÖFFINGEN
ENTFERNUNG	➔	CA. 14 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1 Saunakabine, Außenbereich, Ruheraum, kleiner Abkühlbereich
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Di – Fr: 16:00 – 21:00 Uhr ▪ So: 08:00 – 12:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TK Erw. / Erm.: 11,00 €
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ./.
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.loeffingen.de/tourismus-freizeit/sport-freizeit/hallenbad

KOMMENTAR

- ➔ Sehr kleine funktionale Sauna mit lediglich einer Schwitzkabine; Aufgüsse werden hier nicht durchgeführt

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	BADEPARADIES SCHWARZWALD
STANDORT	➔	TITISEE-NEUSTADT
BETREIBER	➔	BADEPARADIES SCHWARZWALD TN GMBH (WUND GR.)
ENTFERNUNG	➔	CA. 30 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 12 Saunen ▪ 6 Vitalpools ▪ 3 Außenterrassen, Wellnessbereich, Ruhebereiche
--------------------------	--

Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Täglich 09:00 – 22:00 Uhr
-----------------------------	---

Preise Sauna	Dynamic-pricing nach Wochentag und Nachfrage <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 Std.: 28,00 – 42,00 € ▪ TK: 34,00 – 48,00 €
---------------------	---

Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschiedene Restaurationen
--------------------	---

Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.badeparadies-schwarzwald.de/de/
----------------	---

KOMMENTAR

- ➔ Das von der Wund-Gruppe erfolgreich betriebene Badeparadies ist das Superlativ in der Region, was Größe und Vielfalt angeht
- ➔ Der Saunabereich ist bis ins Detail auf 6.000 m² thematisiert; die Aufenthaltsdauer liegt durchschnittlich weit über 4 Stunden

EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	TuWASS TUTTLINGER WASSERWELT
STANDORT	➔	TUTTLINGEN
BETREIBER	➔	TUTTLINGER BÄDER GMBH
ENTFERNUNG	➔	CA. 32 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5 Saunakabinen ▪ Salzraum ▪ Saunagarten
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mo – Sa: 11:00 – 22:00 Uhr ▪ So: 08:00 – 20:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erw. / Erm.: 3 Std. 17,00 € ▪ Jede angefangene halbe Std. 3,00 €
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurant
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.tuwass.de/

KOMMENTAR	
➔	5*S-Premium Saunaanlage mit einem modernen und einladenden Saunangebot
➔	Das mittlerweile 22 Jahre alte Freizeitbad ist nach wie vor mit Erlebnis, Sport-, Sauna- und Freibadbereich ein echter Alleskönner

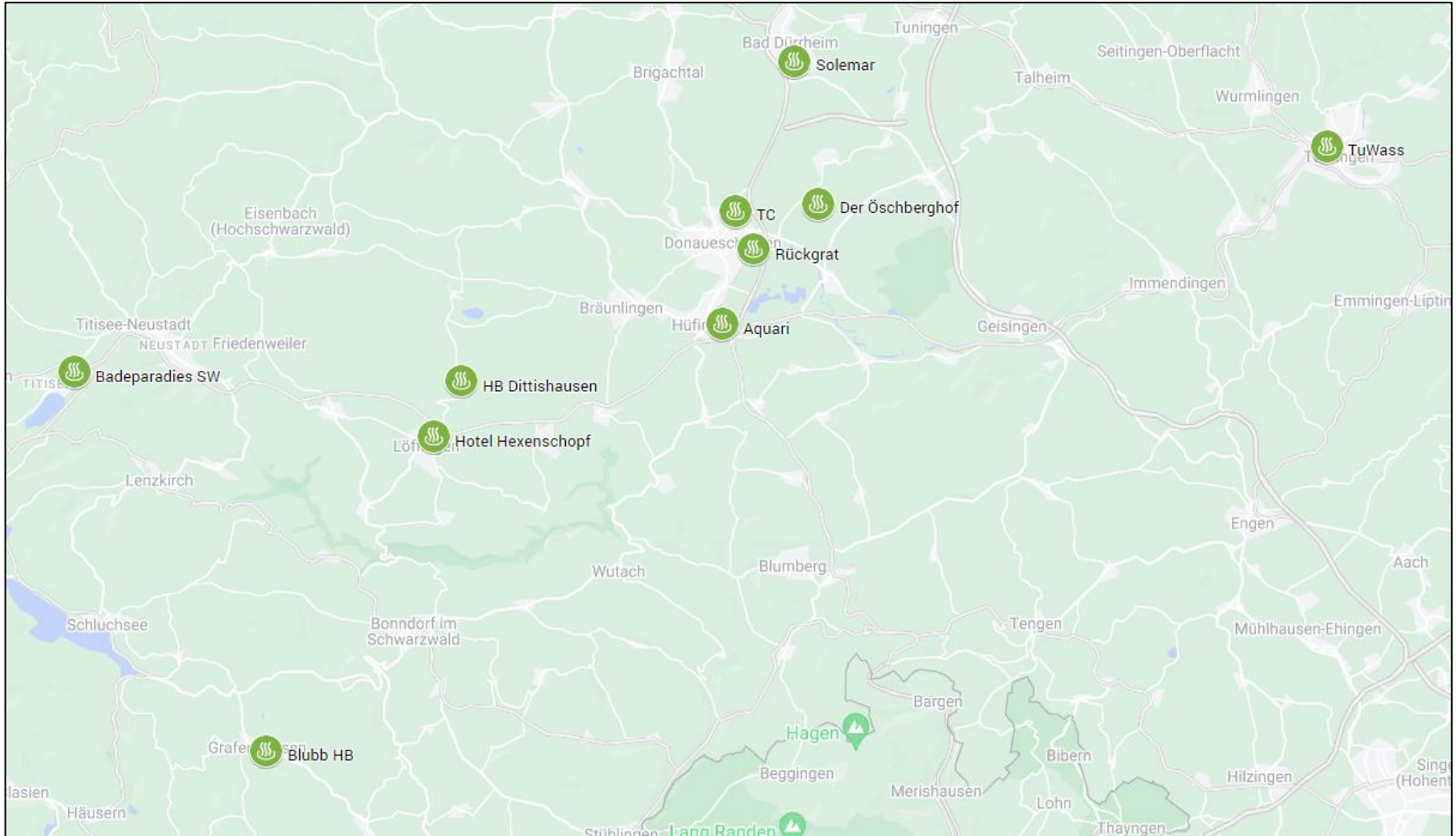
EINZELDARSTELLUNG

OBJEKTNAME	➔	HALLENBAD BLUBB
STANDORT	➔	GRAFENHAUSEN
BETREIBER	➔	GEMEINDEVERWALTUNG GRAFENHAUSEN
ENTFERNUNG	➔	CA. 40 KM

Kapazitäten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 Saunakabinen
Öffnungszeiten Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mo, Mi: 15:00 – 21:00 Uhr ▪ Do, Fr: 16:00 – 20:00 Uhr ▪ Sa: 10:00 – 16:00 Uhr ▪ So: 14:00 – 18:00 Uhr
Preise Sauna	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TK Erw. 13,00 €, Erm. 5,00 €
Gastronomie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Keine
Website	<ul style="list-style-type: none"> ▪ https://www.grafenhausen.de/de/inspirieren/freizeit/hallenbad-blubb/

KOMMENTAR	
➔	Funktionssauna ohne besonderen Aufforderungscharakter

II.7.2 ÜBERSICHT WETTBEWERBER



KLASSIFIZIERUNG DER WETTBEWERBER

1= STARKE WETTBEWERBER – 5= WENIG RELEVANT

Wettbewerber	1	2	3	4	5	Grund
TC Training Center, Donaueschingen				X		<ul style="list-style-type: none"> ↳ Minimales Saunaangebot, dennoch optisch hochwertig ↳ Preisgünstig, aber ohne Wasserflächen
Rückgrat Sport- u. Gesundheitscenter, Donaueschingen	X					<ul style="list-style-type: none"> ↳ Hochwertiges Saunaangebot in direkter Nachbarschaft ↳ Jedoch ohne Schwimmbadangebot
Resort Der Öschberghof, Donaueschingen					X	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Sehr nah gelegen ↳ Bedient Luxus-Segment, daher keine Zielgruppenüberschneidung
Solemar, Bad Dürkheim		X				<ul style="list-style-type: none"> ↳ Hochwertige Saunaaanlage ↳ Zwar höherpreisig, aber mit gutem Preis-/Leistungsverhältnis
Hallenbad Dittisheim, Löffingen					X	↳ Kann mit minimalistischem Angebot nicht überzeugen
Wellnesshotel Hensenschopf, Löffingen			X			<ul style="list-style-type: none"> ↳ Preislich und gestalterisch attraktiv ↳ Schwimm- und Frischluftangebot fehlt
Badeparadies Schwarzwald, Titisee-Neustadt				X		↳ Superlativ, spielt in anderer Liga (auch preislich)
TuWass, Tuttlingen			X			<ul style="list-style-type: none"> ↳ Einladender mittelgroßer Saunabereich ↳ Mit ca. 30 Min. Fahrzeit gut erreichbar
Hallenbad Blubb, Grafenhausen					X	↳ Keine Ausstrahlung in die Region

II.7.3 KOMMENTIERUNG DER WETTBEWERBSSITUATION

Im unmittelbaren Umfeld des Aquari gibt es kein Objekt, das sich in vergleichbarer Betriebsgröße und Angebotsform darstellt. Allerdings haben die ortsnahen Fitnessstudiobetreiber, insbesondere das Rückgrat Sport- und Gesundheitszentrum in Donaueschingen, auf kleinem Raum hochwertige Saunamöglichkeiten geschaffen, die zwar in Summe weniger bieten, aber eine gute Alternative für Gäste darstellen können.

Die Verbindung zwischen Sauna und Schwimmen wird ebenfalls in naher Distanz angeboten. Hier ist der sicherlich stärkste Mitbewerber mit dem Solemar in Bad Dür rheim gegeben, der mit einem umfangreichen attraktiven Saunaangebot aufwarten kann.

Das Badeparadies Schwarzwald spricht nicht die Zielgruppen des Aquari an. Die Therme und noch viel mehr das Resort Der Öschberghof bedienen wellnessorientierte Gäste, welche bereit sind, deutlich mehr für einen Saunaaufenthalt zu bezahlen, allerdings auch höhere Ansprüche an Qualität und Infrastruktur stellen.

Insgesamt kann resümiert werden, dass in vertretbarer kurzer Fahrzeit von bis zu 30 Minuten alle unterschiedlichen Sauna-Qualitätsstandards und -Größen erreichbar sind. Somit wären die Bürger Hüfingens auch bei Schließung der eigenen Sauna im Umfeld gut versorgt.

Qualitativ ist das heutige Saunaangebot im Aquari als unterdurchschnittlich im Wettbewerb zu betrachten.

II.8 ERGEBNISSE DER ANALYSEPHASE

Die Sauna-Infrastruktur hat optische Mängel, aber keine nennenswerten technischen Schwächen. Die Anordnung der Gastronomie und deren Angebot sind suboptimal.

Die Stellschrauben der operativen Parameter im Hinblick auf die Öffnungszeiten und das Preisniveau sind weitestgehend ausgereizt. Eine Erweiterung der Öffnungszeiten wäre mit höherem Personal- und Betriebskosteneinsatz verbunden.

Mit der bestehenden Saunaanlage und dem Angebot besteht kein wesentliches Potential für Besucher- und Erlössteigerungen.

Der Wettbewerb im regionalen Umfeld bietet den verschiedenen Saunazielgruppen eine ganze Bandbreite von unterschiedlichen Saunagrößen und -qualitäten. Die geringen Anfahrzeiten zu relevanten Saunabetrieben werden von Gästen auch schon derzeit in Kauf genommen.

Mit einem Defizit von rund 16 T€ im Betriebsergebnis 1 in 2019 lag der Betrieb der Saunaanlage für die Stadtverwaltung Hüfingen in einem angemessenen Rahmen. In den von Corona geprägten Jahren haben sich die wirtschaftlichen Ergebnisse deutlich verschlechtert. Dies wird sich zukünftig fortsetzen.

Es ist davon auszugehen, dass durch die Lohn- und Energiekostensteigerungen sowie perspektivisch erhöhten Instandhaltungsaufwand der strukturelle Zuschussbedarf zukünftig deutlich über dem 2019er Niveau liegen wird.

Diese negative Entwicklung führt konkludent zu Schließungsüberlegungen.

II.9 EXKURS OPTIMIERUNGSANSÄTZE

Die Begehung und Analyse haben folgende Punkte im Betrieb aufgezeigt, die aus Beratersicht optimierbar sind:

Optimierung Kassenbesatz

Für einen Bäderbetrieb in dieser Größenordnung und Zielgruppenaufteilung ist es gängige Praxis, den Eintrittskartenverkauf über Automaten abzuwickeln. An Wochenenden oder Starklasttagen kann zur Unterstützung die Kasse zusätzlich personenbesetzt werden.

Zwar können in den Zeiten des Automatenverkaufs keine Speisen / Getränke aus dem Bistro verkauft werden, bei der durchschnittlichen Aufenthaltsdauer in Bad und Sauna werktags auch nicht notwendig.

➔ Hieraus lässt sich eine operative Betriebsergebnisverbesserung von rund 25 – 30 T€ erzielen

Umstellung der Eintrittspreispolitik Sauna

In der Sauna wird als Einstiegstarif die 2 Stunden-Karte angeboten. Diese Handhabung widerspricht dem Entspannungseffekt, der durch das Saunieren erzielt werden soll. Ein Grundtarif von mindestens 3 Stunden ist sinnvoll, da hier höhere Eintrittsdurchschnittserlöse erzielt werden können und bei einer längeren Verweildauer das Gastronomienachfragevolumen leicht steigt.

Attraktivierung Sauna

Sollte sich die Kommune auch weiterhin zu dem Saunaangebot bekennen, ist eine Attraktivierung der innenliegenden Bewegungsfläche und des Saunagartenbereiches sinnvoll.

III HANDLUNGSOPTIONEN

Die Analyse hat gezeigt, dass der Saunabetrieb in der Vergangenheit in einem verhältnismäßig geringen Zuschussrahmen betrieben werden konnte. Bei sich verschlechternden Rahmenbedingungen und der kommunalen angespannten haushalterischen Situation wird die Frage aufgeworfen, ob ein nicht zur Daseinsvorsorge zählender Bereich bezuschusst werden muss.

Zukünftig ergeben sich für den Saunabereich vier verschiedene Handlungsoptionen:

- 1. Verpachtung**
- 2. Stilllegung**
- 3. Schließung mit Folgenutzung**
- 4. Weiterbetrieb in Eigenregie**

Im Folgenden werden die Aspekte der vier Optionen betrachtet:

□ **Verpachtung Saunaanlage**

Eine Verpachtung des Saunabereiches ist in der Saunabranche ein nicht unübliches Modell, da hier in der Regel noch gewisse Pachterlöse erzielt werden können.

Der bei einer Verpachtung naheliegendste Gedanke wäre eine Verpachtung an den derzeitigen Betriebsführer Martin Scholz, da dieser die notwendige Kompetenz mitbringt und mit der gesamten Betriebs- und Anlagenstruktur vertraut ist. Lt. Herrn Scholz wäre dies jedoch nur mit einer erheblichen Zuzahlung seitens der Kommune denkbar, weil sonst das wirtschaftliche Risiko für ihn nicht tragbar wäre.

Eine weitere naheliegende Option ist die Verpachtung an die in direkter Nachbarschaft liegende Physiotherapiepraxis Doser / Schilling. Es fanden bereits auftraggeberseitige Sondierungsgespräche statt. Auch hier besteht seitens des Physio-Betreibers kein Interesse, wenn ebenfalls nur unter erheblicher Zuzahlung.

➔ Für die Stadt Hüfingen ist die Verpachtung in diesen Ausprägungen mit einem hohen fünfstelligen Zuzahlungsbetrag verbunden. Damit ist gegenüber der Eigenregie nichts gewonnen. Diese Option ist nicht weiter zu verfolgen.

Stilllegung der Saunaanlage

Eine Schließung senkt umgehend die operativen Betriebskosten und den operativen Aufwand auf ein Minimum.

Dennoch sind gewisse Reinigungs- und Instandhaltungsmaßnahmen durchzuführen, um den Bereich nicht verwahrlosen zu lassen. Ebenso sind weiterlaufenden Kosten für eine Grundbeheizung/-lüftung zu berücksichtigen. Die AfA wird durch eine Stilllegung sowieso nicht beeinflusst.

Da die Servicekräfte je nach Qualifikation auch Pausenvertretungen an der Kasse und in der Aufsicht übernehmen, müssen diese Zeiten anderweitig besetzt werden, was mit höheren Personalkosten im Badbereich zu berücksichtigen ist. Dies gilt im Übrigen für alle Varianten außerhalb des Weiterbetriebes.

Zwar hat die Schließung der Sauna kaum messbare Auswirkung auf Bad-Besucher, jedoch sinkt das Image des Aquari in der Gesamtwahrnehmung der Bürger.

Es entsteht eine personelle Überdeckung. Laut Auftraggeber besteht die Möglichkeit, diese Mitarbeiter weiter zu beschäftigen, ohne entsprechende betriebsbedingte Kündigung.

Schließung der Saunaanlage mit Folgenutzung

Tagespflegeeinrichtung

Um die Saunainfrastruktur nicht ungenutzt zu lassen, ist eine Nachnutzung denkbar. Hierbei wurde der Ansatz zur Nachnutzung durch eine Tagespflege-Einrichtung auftraggeberseitig aufgeworfen.

Eine Tagespflegeeinrichtung in der rund 8 Tsd. Einwohner-Stadt besteht bis dato noch nicht, wäre somit unter sozialen / caritativen Aspekten ein positiver Beitrag. Zielgruppen könnten von der Standortnähe zu Physiotherapie und/oder Schwimmbad profitieren.

Fitnesseinrichtung

Auch ein mittelgroßes Fitnessstudio kommt als Nachnutzung grundsätzlich in Frage, da die gesundheitsfördernde Kombination aus Fitness / Sauna / Schwimmen gut zum Gesamtangebot der Anlage passt. Jedoch spricht die aktuelle Wettbewerbssituation - mit einem recht neuen vielseitigen Angebot - in Hüfingen dagegen.

Von einem Betrieb einer Fitnessseinrichtung in Eigenregie sollte abgesehen werden. Zum einen sind hier erhebliche Investitionen erforderlich, um ein entsprechendes Angebot zu schaffen, zum anderen tritt man als Kommune in den privatwirtschaftlichen Wettbewerb zu dem lokalen Fitnessstudiobetreibern.

Es gibt auf dem Markt allerdings einschlägig bekannte Fitnessanbieter, die Bestandssaunaanlagen anmieten, um auf den Flächen ein Fitnessstudio zu integrieren, was von der parallelen Schwimmmöglichkeit partizipiert. Diese Angebotsform ist prüfenswert.

- ➔ Bei einer Nachnutzung sollte das finanzielle Ergebnis nicht schlechter ausfallen als bei einem Weiterbetrieb oder der Stilllegung der Sauna. Zumindest müsste der Nutzen größer sein. Daher sind die investiven Folgen (z. B. für die Herstellung einer Barrierefreiheit für die Tagespflege) für eine Nachnutzung sehr gut abzuwägen.

☐ Weiterbetrieb der Saunaanlage in Eigenregie

Bei Fortführung der Anlage in Eigenregie gelten folgende Aspekte:

- Die Kommune erhält die Arbeitsplätze der Mitarbeiter in bisherigem Umfang und Tätigkeitsfeldern. Auf der anderen Seite wird es in Zeiten des Fachkräftemangels immer schwieriger, geeignetes Personal zu gewinnen.
 - Es handelt sich bei der Leistung zwar um keine kommunale Grundversorgung, aber man trägt als Kommune zur Gesunderhaltung eines Bevölkerungsteils bei. Ein qualitativ gutes Saunaangebot trägt zur Standortattraktivität und einem positiveren Image des Bäderbetriebes / der Kommune bei, sofern sich die Verluste in einem vertretbaren Rahmen halten.
 - Das wirtschaftliche Risiko liegt voll bei der Kommune, zumal sich jederzeit externe Rahmenbedingungen ändern können.
- ➔ Die Fortführung der Saunaanlage in Eigenregie wird in der folgenden Wirtschaftlichkeitsvorausschauberechnung simuliert.

IV WIRTSCHAFTLICHKEITSVORAUSSCHAUBE- RECHNUNG

IV.1 VORBEMERKUNG

Die Wirtschaftlichkeitsvorausschauberechnung erfolgt für ein normales Geschäftsjahr. Sämtliche Erlöse und Kosten sind auf dem Niveau Anfang 2023 berechnet.

Es gelten grundsätzlich die Parameter analog zum Bestand. Dies bezieht sich im Besonderen auf:

- Belassen des räumlich-technischen Zustandes der Saunaanlage mit Wiederinbetriebnahme des Sauna-Außenbeckens. Eine Attraktivierung wird hier zunächst nicht unterstellt, da die Investitionsbereitschaft seitens der Kommune zweifelhaft ist
- Zielgruppen
- Sauna-Tarifstruktur
- Sauna-Öffnungszeiten
- Regieform in Eigenbetrieb mit externer Betriebsführung

IV.2 BESUCHERZAHLPROGNOSE

Selbst mit einer besseren Vermarktung ist zukünftig – im Hinblick auf das Alter der Anlage und die Wettbewerbssituation - von schrumpfenden Besucherzahlen auszugehen. Mit Blick auf die Auslastung in den Vor-Corona-Jahren 2018, 2019 sowie in 2022 werden mittelfristig nicht mehr als **9.500 Gäste jährlich** erreicht werden können.

IV.3 ERLÖSBERECHNUNG

Eintrittserlöse

Basierend auf dem 2022er Erlös je Saunabesucher in Höhe von 14,25 € ist eine leichte Preisanpassung möglich. Die Durchschnittserlöse werden um 5% erhöht und bilden damit ein marktübliches aktuelles 2023er Niveau ab. Dadurch ergibt sich ein Erlös von 14,96 € netto je Saunabesucher.

Auf Basis der prognostizierten Besucher und dem o. g. Durchschnittserlös Sauna ergeben sich folgende Eintrittserlöse:

	Besucher p. a.	Erlös / Besucher netto	Erlös p. a. netto
Eintrittserlöse	9.500	14,96 €	142.165 €

Nebenerlöse

Die Durchschnittsumsätze für Shop und Gastronomie werden beraterseitig erfahrungsgemäß angesetzt. Hier ergeben sich folgende Umsätze:

	Besucher p. a.	Erlös / Besucher netto	Erlös p. a. netto
Badeshop	9.500	0,10 €	950 €
Gastronomie	9.500	1,00 €	9.500 €
Gesamt			10.450 €

IV.4 KOSTENBERECHNUNG

Personalkosten

Eine Straffung der Sauna-In- und Außerbetriebnahme-Zeiten durch die Bad-Mitarbeiter ist möglich. Diese wird zukünftig mit 1,0 Std. je Tag angesetzt.

Berechnung Minderbedarf

Wochen	52
Abzgl. Revisionszeit / Feiertage	-4
Betriebswochen / Jahr	48
Öffnungstage / Woche	6
Öffnungstage / Jahr	288
Zeiteinsparung durch Effizienzsteigerung (Std. / Tag)	-0,5
Veränderung Personalbedarf (Std.)	-144
Umrechnung in VB*	-0,1

* VB = Vollzeitbeschäftigter, gerechnet mit 1.550 Anwesenheitsstunden / Jahr, unter Berücksichtigung von Abwesenheiten durch Krankheit, Urlaub, Schulungen, sonst. Fehlzeiten

Dadurch reduziert sich der Stellenbesatz von 1,6 VB auf insgesamt 1,5 VB für den Bereich Sauna.

VB	Personalkosten inkl. AG-Anteilen*	Summe PK p. a.
1,5	55.550 €	83.325 €

* Personalkostenniveau 2023 gem. auftraggeberseitiger Hochrechnung, TVöD

Energiekosten

Derzeit bestehen erhebliche Unsicherheiten im Energiemarkt. Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, werden die 2019er Energieverbräuche (repräsentatives Geschäftsjahr) mit aktuellen Einheitspreisen multipliziert. Hier sind durchaus preisliche Veränderungen in beide Richtungen möglich. Auswirkungen der „Gaspreisbremse“ bleiben unberücksichtigt.

Folgende Energiekosten werden somit in Ansatz gebracht:

		Bezugs- preis- annahme netto	Kosten p. a. netto	Vgl. Kosten 2019 netto	Abwei- chung
Strom	100.262 kWh	0,37 €	37.192	21.878 €	70%
Wasser	4.228 m ³	4,77 €	20.154	18.321 €	10%
Wärme (Gas)	151.129 kWh	0,13 €	19.915	11.715 €	70%
Summe			77.261	51.914 €	49%

Instandhaltungskosten

Angesichts des Alters der Anlage wird der Ansatz für Instandhaltung mit 35.000 € netto jährlich angesetzt.

Sonstige Betriebs- und Warenkosten

Für die Sonstigen Betriebskosten ist unter Berücksichtigung der Warenkosten Gastronomie (40% vom Nettoumsatz) und Shop (50% vom Nettoumsatz) sowie eines Marketingbudgets in Höhe von 5 T€ eine Summe von 40 T€ netto p. a. anzusetzen.

Abschreibungen

Die AfA für die Sauna wird mit 54 T€ fortgeschrieben.

IV.5 ÜBERSICHT ERLÖS- UND KOSTENSTRUKTUR

Alle Werte netto, in €	Sauna
Eintrittserlöse	142.165
Erlöse Bistro	9.500
Erlöse Shop	950
Summe Erlöse	152.615
Personalkosten	83.325
Energiekosten	77.261
Instandhaltungskosten	35.000
Sonstige Betriebskosten	40.000
Summe Betriebskosten	235.586
Betriebsergebnis 1	-82.971
AfA	54.000
Betriebsergebnis 2*	-136.971

* Vor anteiligen Overheadkosten

V

ABSCHLIEßENDER KOMMENTAR

Das Aquari Familien- und Freizeitbad ist für Hüfingen ein wichtiger Baustein der kommunalen Infrastruktur. Es sichert die kommunale Grundversorgung für Schwimmsport und hat darüber hinaus für Familien und auch Saunagänger einen guten Stellenwert.

Der Saunabereich bleibt auch in der langfristigen Betrachtung stark defizitär. Bei strukturell steigenden Lohn- und Energiekosten sowie der allgemeinen Warenteuerungsrate wird der Zuschussbedarf perspektivisch weiter steigen. Es wird nicht möglich sein, diesen Effekt über Eintrittspreisanpassungen zu kompensieren. Der Zuschuss je Besucher liegt bereits im Betriebsergebnis 1 bei 8,73 € netto. Dieses Ergebnis berücksichtigt noch nicht spätestens mittelfristig erforderliche Reattraktivierungsmaßnahmen.

Eine Verpachtung der Saunaanlage ändert die fehlende Wirtschaftlichkeit nicht und stellt deshalb keine Lösung dar.

Die Stilllegung der Saunaanlage würde einen spürbaren wirtschaftlichen Vorteil bringen, wenngleich ein gewisser Betreuungs- und Betriebskostenaufwand neben der ohnehin weiterlaufenden Abschreibung verbleibt.

Es bieten sich auf der bei Schließung freiwerdenden Fläche durchaus sinnvolle Nachnutzungsmöglichkeiten an. Exemplarisch sei hier die bereits erwähnte Tagespflege genannt. Ein weiteres Fitnessstudio in Hüfingen hingegen erscheint nicht sinnvoll.

Mit Blick auf Alter und Zustand der Saunaanlage sowie die zu erwartenden Betriebsergebnisse wird beraterseitig die Schließung empfohlen.

Sollte hierfür ein politisches Votum erfolgen, ist aus strategischen Gründen der Schließzeitpunkt in die Saunanebensaison in den Sommer zu legen.

DÜSSELDORF, DEN 01.02.2023

A L T E N B U R G
Unternehmensberatung GmbH