

Businessplan und Betriebskonzept für die Schwimm- und Wellnessanlage

Aquarina

25. April 2013



Verein Badi Rheinau, Arbeitsgruppe Betrieb:

Caspar Heer, Bea Rapold, René Gugelmann,
Andrea Braun, Philipp Sigris

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung	3
2. Vorgeschichte/Ausgangslage	4
3. Unternehmung	5
4. Standort	5
5. Angebote und Dienstleistungen	6
6. Markt: Übersicht und Beurteilung	7
7. Konkurrenz	8
8. Marketing	9
9. Erträge und Gästezahl	12
10. Aufwand und Betriebskonzept	12
11. Ausblick	17
Anhang: Bisherige Studien, Betriebsplan	18

1. Zusammenfassung

1.1. Allgemeines Ziel

Die Unternehmung Aquarina bereibt ab 1. Januar 2014 die Hallen- und Freibadanlage in Rheinau. Dabei wird sie von den Gemeinden des Zürcher Weinlandes im Rahmen eines Leistungsauftrags unterstützt.

Das kurzfristige Ziel von Aquarina besteht in der Übernahme und qualitativen Konsolidierung des Bade- und Saunabetriebes. Mittelfristig soll Aquarina zum attraktivsten Freizeitangebot zwischen Winterthur und Schaffhausen avancieren und dem Zürcher Weinland ein wichtiger Standortfaktor erhalten werden.

1.2. Markenstrategie und Angebotsentwicklung

Aquarina positioniert sich als Dienstleister mit einem vielfältigen Angebot an Freizeiterlebnissen im Bade-, Fitness- und Wellnessbereich. Dafür wird die Angebotspalette schrittweise ausgebaut, wobei der Schwerpunkt beim Schwimmen bleibt. Kurzfristig vorgesehen ist folgende Angebotsentwicklung:

- Ausdehnung der Öffnungszeiten (täglich ausser Do 10-21 Uhr)
- Attraktivierung des Aussenbereichs mit Wasserrutsche, Aufwertung Pool-Bereich, Beach-Volleyball-Spielfeld, Grillplatz
- Einrichtung eines Fitness-Raums
- Verbesserung des Gastronomie-Angebots
- Punktuelle Verbesserungen im Sauna-Bereich

Die Marke Aquarina positioniert sich im mittleren Preissegment und spricht ein breites Spektrum von Gästen an. Das Marketing zielt darauf ab, das Einzugsgebiet auf einen Umkreis von rund 15 Kilometern auszudehnen und die Abdeckung in diesem Gebiet zu verdichten.

1.3. Kennzahlen

Aquarina setzt sich für die ersten zwei Geschäftsjahre folgende Ziele:

- Steigerung der jährlichen Gästezahl 45'000 (2012) auf 55-60'000 (2015)
- Steigerung der Betriebseinnahmen auf ein Niveau, das über den Sachaufwendungen liegt (mindestens + 20% auf CHF 360'000)
- Stabilisierung des Personalaufwands auf dem heutigen Niveau von rund CHF 290'000 (trotz längeren Öffnungszeiten)
- Stabilisierung des Sachaufwandes bei CHF 350'000
- Aquirierung von Sponsoring-Einnahmen von CHF 40-50'000 (2015)
- Reduktion des Betriebsdefizits von CHF 330'000 auf 250'000 (2015)

1.4. Finanzierung

Aquarina wird von einer Betriebsgenossenschaft, an der sich Gemeinden, Unternehmen und Privatsponsoren beteiligen können, mit einem Anfangskapital ausgestattet.

Die Gemeinden im Einzugsgebiet decken das Betriebsdefizit in der Höhe von CHF 250'000. Die Beziehungen mit Aquarina werden in einem Leistungsauftrag geregelt.

Aquarina entrichtet für die Anlage keinen Zins.

Der Verein Badi Rheinau unterstützt Aquarina bei Einzelvorhaben mit Freiwilligen-Arbeit und dem Vereinsvermögen.

Der Kanton Zürich finanziert via Finanzausgleich notwendige Reparaturen, die im Hinblick auf die Stilllegung des Bades nicht mehr ausgeführt wurden.

2. Vorgeschichte/Ausgangslage

Die Gemeinde Rheinau besitzt seit knapp 40 Jahren ein Hallen- und Freibad. Das Land für dieses Bad wurde vom Kanton Zürich im Baurecht mit einer Laufzeit von 90 Jahren (1974-2064) zur Verfügung gestellt. Das Baurecht ist zinslos, als Gegenleistung stand das Bad den Patienten des Psychiatricentrum Rheinau an einem Wochentag exklusiv und kostenlos zur Verfügung.

Das Hallenbad wurde vor 20 Jahren vollumfänglich saniert. Die Gesamtanlage ist deshalb in einem relativ guten Zustand. Eine Gesamtsanierung der Technik muss in 5-8 Jahren ins Auge gefasst werden.

Die Veränderung des Finanzausgleichs-Mechanismus führt dazu, dass der Kanton Zürich die Betriebsverluste der Anlage ab 2014 nicht mehr ausgleicht. Die Gemeinde Rheinau ist nicht imstande, das jährliche Betriebsdefizit allein zu tragen. Notgedrungen stimmte die Bevölkerung im November 2012 auf Antrag des Gemeinderates einer Rückgabe des Baurechts an den Kanton zu. Konkret bedeutet dies, dass die Anlage im Spätsommer 2013 geschlossen und abgebrochen würde.

Dagegen hat sich in der Bevölkerung Widerstand formiert. Der im Juni gegründete Verein Badi Rheinau hat sich die Erhaltung der Anlage zum Ziel gesetzt und ist in kurzer Zeit auf über 1400 Mitglieder angewachsen. Er hat erreicht, dass die Kantonsregierung anfangs März neben der Variante 1 (Abbruch) zwei neue Lösungsvarianten für einen Weiterbetrieb präsentiert hat. Variante 2 sieht vor, dass das Baurecht auf eine neue Trägerschaft übergeht und diese dafür einen Baurechtszins entrichtet, gleichzeitig die Weinländer Gemeinden für einen allfälligen späteren Abbruch haften. Variante 3 sieht den Kauf des Geländes durch eine neue Trägerschaft vor. Basis dafür ist ein Schätzwert von CHF 1.55 Millionen. Ein allfälliger späterer Rückbau würde durch die Landpreissteigerung finanziert, die sich aus einer Umzonung ergäbe. Die gesamten Gebäude und Umgebungsanlagen würden kostenlos von der Gemeinde Rheinau in den Besitz einer neuen Trägerschaft übergehen.

Der Verein Badi Rheinau hat sich anfangs April entschieden, die Variante 3 weiter zu verfolgen. Entscheide über die Finanzierung des Landkaufs sowie der Struktur einer künftigen Trägerschaft sind zum Zeitpunkt der Ausarbeitung dieses provisorischen Businessplans noch nicht gefallen.

3. Unternehmung

Das Unternehmen Aquarina wird im Sommer 2013 gegründet. Ziel von Aquarina ist, den Betrieb des Hallen- und Freibades Rheinau weiterzuführen und weiter zu entwickeln. Die Rechtsform der neuen Gesellschaft steht zum Zeitpunkt April 2013 noch nicht fest. Im Vordergrund steht eine Betriebs-Genossenschaft. Denkbar ist auch eine Betriebs AG. Der Grundbesitz könnte in den Händen einer anderen Gesellschaft oder der Gemeinde Rheinau oder eines Gemeindeverbundes liegen.

Als Genossenschafter oder Aktionäre der Betriebsgesellschaft kommen in erster Linie die Gemeinden des Zürcher Weinlandes, sodann auch interessierte Unternehmen und Privatpersonen infrage. Ob sich auch die deutsche Nachbargemeinde Jestetten beteiligen könnte, bedarf noch der Abklärung.

Die Genossenschafter oder Aktionäre stellen der Betriebsgesellschaft ein Startkapital zur Verfügung, das als Reserve für unvorhergesehene Ereignisse und Reparaturen, allenfalls auch für gewinnsteigernde Investitionen reserviert bleibt. Gemeinden, die für 2013 einen Betriebsbeitrag zugesagt haben, können diesen als Aktien- oder Genossenschaftskapital einschiessen.

Das jährliche Betriebsdefizits wird von den Gemeinden nach einem Schlüssel, der Einwohnerzahl und Entfernung berücksichtigt, getragen. Ein Leistungsauftrag definiert die von der Betriebsgesellschaft zu erbringenden Leistungen.

4. Standort

Aquarina liegt am nordwestlichen Rand des Kantons Zürich in Grenznähe zu Deutschland und dem Kanton Schaffhausen. Das Einzugsgebiet beschränkt sich nicht auf den Bezirk Andelfingen. Rheinau liegt nicht an einer Hauptverkehrsachse und ist mit dem öffentlichen Verkehr nur in einer Richtung erschlossen.

Die ZVV-Buslinie 620 Marthalen-Rheinau hält vor dem Bad. Die Mehrheit der Gäste kommen allerdings mit dem Auto, dem Velo oder zu Fuss. Auf dem Areal des Bades stehen genügend Parkplätze zur Verfügung. In Spitzenzeiten wird das Angebot allerdings knapp.

Die Anlage umfasst

- Das Hallenbad-Gebäude mit 25-Meter-Schwimmbecken inklusive Sprungbucht, sowie ein Kleinkinderbad und einen Whirlpool. Integriert ist eine kleine Saunaanlage (finnische Sauna, Dampfbad, Solarium), ein Kiosk/Bistro, ein grosser Mehrzweckraum, der als Fitnessraum genützt werden kann und eine 4-Zimmer-Wohnung.
- ein Nebengebäude, das auch von der Gemeinde genutzt wird (öffentliches WC, Warteraum Bushaltestelle)
- ein 50-Meter Aussenschwimmbecken mit Sprungbucht und Nichtschwimmerbucht
- eine Kleinkinderbadeanlage
- einen Bistro-Aussenbereich
- grosszügige Liegewiesen

Die Aussenanlage lässt Raum für mögliche bauliche Veränderungen (Rutschbahn, Anbau Hallenbad oder Sauna, Ballsportanlage, Saunagarten etc.)

5. Angebote und Dienstleistungen

Aquarina bietet ein Freizeitangebot mit sportlichem und sozialem Charakter, das die Volksgesundheit fördert und verschiedenen Altersgruppen Erholung, Entspannung und Rehabilitation bietet. Die Wasserflächen stehen dem Spitzen-, Breiten-, Gesundheits- und Schulsport zur Verfügung. Ergänzt werden sie durch Zusatzangebote wie Sauna, Fitness und Massagen.

Die Angebote im einzelnen umfassen:

Hallenbad:

- 25-Meter Schwimmbecken mit 3 Bahnen
- 1-Meter-Sprungbrett
- Planschbecken
- Whirlpool
- Solarium
- Massageraum
- Bistro
- Aufenthaltsraum
- Garderoben
- Überwachungsraum
- Wellnessanlage:
- Finnische Sauna
- Dampfbad
- Kaltwasserbecken
- Ruheraum
- Solarium

Fitnessraum:

- 12 Geräte für Kraft- und Ausdauertraining (geplant für 2014)

Freibad:

- 50-Meter-Schwimmbecken mit 5 Bahnen
- Sprungbecken mit 3-Meter- und 1-Meter-Sprungbrett
- Nichtschwimmer-Tummelbecken
- Wasser-Breitrutsche (geplant 2014)
- Spielwiese
- 2 Tischtennis-Tische
- Beachvolleyball-Feld (geplant 2014)
- Gastro: Bistro-Terrasse
- Grillplatz mit Sitzmöglichkeiten

Verwaltung und Diverses:

- Büro im Eingangsbereich
- Aufenthaltsraum Personal/Sanitätszimmer
- Materialräume im Keller
- Luftschuttkeller
- 4-Zimmer-Wohnung (vermietet)

5.1. Stärken

- Ausbaufähiger Standort
- Architektonisch ansprechendes Gebäude
- Schöne Aussenanlage
- Einziger Ganzjahresbetrieb, einziges Hallenbad, einziges 50-Meter-Aussenbecken im Zürcher Weinland

5.2. Schwächen

- Sauna-Anlage am jetzigen Standort nicht ausbaufähig
- Beschränkter Erlebnischarakter (gilt für bisherigen Status)
- Suboptimale Grösse für Weiterentwicklung Gastronomie

6. Markt: Übersicht und Beurteilung

Grundsätzlich wird der Markt von zwei Gesellschaftstrends in der Freizeitgestaltung geprägt, auf die sich Aquarina ausrichten muss:

- Der moderne Mensch sucht Erlebnisorientierung.
- Der moderne Mensch sucht Stressausgleich, körperliches und geistiges Wohlbefinden.

Schwimmen gehört laut verschiedenen Umfragen zu den beliebtesten Sportarten und ist breit abgestützt: Im Gegensatz zu vielen anderen Sportarten spricht Schwimmen und damit verwandte Betätigungen alle Altersgruppen und auch Nicht-Sportler an. Deshalb ist davon auszugehen, dass Aquarina in einem stabilen Markt tätig ist. Dies auch deshalb, weil das Wasserflächenangebot tendenziell ab-, die Bevölkerung aber zunimmt.

Etwas anders präsentiert sich die Situation im Wellness- und Fitnessbereich. Einerseits gibt es einen starken Trend in diese Richtung, wobei hier die Nähe zu Deutschland, wo der Wellnessbereich seit einigen Jahren boomt, als Marktchance für Aquarina zu werten ist. Andererseits können neue Fitness-Centers fast über Nacht entstehen, und im Wellnessbereich gibt es in Schaffhausen Konkurrenz auf hohem Niveau. Bislang sind Investitionen in diesen Bereichen aber deutlich rentabler als in den Wasserbereich.

6.1. Wasser-Wellness-Fitness-Strategie

Hallenbäder mit einer gesunden Betriebskostenrechnung zeichnen sich denn auch dadurch aus, dass sie über einen angegliederten Wellness- und Fitnessbereich verfügen. Damit lässt sich den sechs Wellness-Grundelementen Bewegung, Wasser, Wärme, Schönheit, Ernährung und Entspannung Rechnung tragen.

Die strategische Ausrichtung von Aquarina umfasst daher den ganzen Wasser-Wellness-Fitness-Bereich. Schwerpunkt bleibt zwar der Schwimmsport. Aquarina soll sich weder zu einem reinen Plauschbad, noch zu einer Wellnessanlage der Oberklasse entwickeln. Um langfristig im Markt erfolgreich zu sein, muss aber die Angebotsdichte erhöht werden. Wegen der Investitionskosten können die Defizite im Erlebnis-, Fitness- und Wellnessbereich allerdings nur schrittweise behoben werden.

6.2. Kurzfristige Aufwertung

Im Eröffnungsjahr stehen Massnahmen im Vordergrund, die ohne teure bauliche Eingriffe zu realisieren sind: Die Einrichtung eines Fitnessraums mit 10-12 Geräten sowie die Attraktivierung des Aussenpool-Bereichs mit einer Wasserrutsche erfordern zwar auch Investitionen von rund CHF 150'000. Sie werden aber massgeblich zum Ziel beitragen, die Gästezahl von derzeit 45'000 um 20 Prozent zu steigern.

6.3. Mittelfristige Aufwertung

Im Rahmen einer Sanierung der Anlage kann mittelfristig der Wellnessbereich sowie der Erlebnisbereich im Hallenbad-Inneren ausgebaut werden. Die weitläufige Aussenanlage könnte beispielsweise für eine grössere Sauna-Anlage mit Saunagarten und kleinem, ganzjährig benutzbarem Pool genutzt werden. Gleichzeitig könnte auch das Hallenbad mit einer attraktiven Wasserrutsche ergänzt werden.

Solche Überlegungen werden im vorliegenden Businessplan nicht weiter ausgeführt. Alle näher beschriebenen Vorhaben werden aber so geplant, dass sie spätere Erweiterungen nicht blockieren.

7. Konkurrenz

7.1. Wichtigste Konkurrenten

Die Konkurrenzsituation präsentiert sich in der Sommersaison grundsätzlich anders als in der Indoor-Saison (Herbst-Winter-Frühjahr):

In der Sommersaison sind die Schwimmbäder in der Umgebung sowie auch die Freizeitgelegenheiten an natürlichen Gewässern die Hauptkonkurrenten. Die Eintrittspreise liegen mit CHF 4-6 (Einzeleintritt Erwachsene) tiefer als bei Aquarina. Einige Anlagen wurden in den letzten Jahren renoviert und mit neuen Erlebniseinrichtungen (u.a. Wasserrutschen) ausgestattet (u.a. Andelfingen, Flaach). Sie wirken insbesondere für jüngere Badegäste attraktiver als das Freibad Rheinau in seinem gegenwärtigen Zustand. Im Saunabereich gibt es seitens der Freibadbetreiber keine Konkurrenz, nachdem Andelfingen diesen Bereich geschlossen hat.

In der Wintersaison ist die Konkurrenz deutlich kleiner, zumal Aquarina zwischen Winterthur und Schaffhausen die einzige Indoor-Schwimmanlage ist. Die direkteste Konkurrentin ist die Freizeitanlage KSS Schaffhausen, gefolgt von Winterthur Geiselweid und dem Hallenbad Bülach. Im Vergleich zu Aquarina (Stand 2012) sind diese Bäder im Schwimmbereich in Spitzenzeiten chronisch überbelegt.

Die grössten Überschneidungen beim Einzugsgebiet gibt es bei der KSS. Diese wirkt durch das grössere Angebot im Wellness-Bereich attraktiver, ist allerdings auch deutlich teurer. Die in den letzten Jahren rückläufigen Zahlen im Sauna-Bereich von Rheinau sind primär mit dem Ausbau des entsprechenden Bereichs der KSS zu erklären.

Eine wichtige Konkurrenz im Wellness-Bereich sind zudem die neuen Thermalbad- und Sauna-Anlagen im benachbarten süddeutschen Gebiet (Therme Überlingen, BORA Radolfzell, Therme Konstanz, Therme TuWass Tuttlingen, Solemar Bad Dürrheim, Badeparadies Titisee-Neustadt). Sie üben mit ihrem breiten Angebot bei vergleichsweise günstigen Preisen auch auf die Schweizer Wellness-Kundschaft eine Magnetwirkung aus und setzen mit ihrem hohen Angebotsstandard neue Massstäbe.

7.2. Potenzielle Konkurrenten

Im Schwimmbadbereich ist nach dem Ausbau der KSS und der Renovation einiger Freibäder im Weinland keine zusätzliche Konkurrenz zu erwarten, auch nicht durch ein zweites Schwimmbad in Winterthur.

Im Bereich Wellness taucht Ende 2014/Anfang 2015 in der Überbauung „Uhrbahn“ beim Bahnhof Schaffhausen ein neuer Konkurrent auf: Ein Ableger des AsiaSpa (Sihlcity, Zürich), geführt von Swiss Spa Management/Schauer Management GmbH, Spezialist für gehobene Wellness-Anlagen und Thermen. Die kleineren Wellness-Anlagen, die in Hotels in und um Schaffhausen entstanden sind, dürften als Konkurrenz für Aquarina kaum ins Gewicht fallen.

Im Bereich Fitness gibt es bereits ein grosses Angebot mit Vollanbietern in Andelfingen, Jestetten, Schaffhausen und Winterthur (je mehrere).

7.3. Strategie der Konkurrenz

Die konkurrierenden Freibäder setzen primär auf eine Erhöhung des Erlebniswertes vor allem für junge Gäste. Bewusst werden auch lange Abendöffnungszeiten in der Sommer-Hochsaison zur Attraktivitätssteigerung eingesetzt.

Die Anlagen KSS und Geiselweid setzen im Schwimmbereich stark auf selbst gemanagte Kurse (Schwimmkurse, Aquafit). Insgesamt verbreitern sie ihren Angebotsmix mit Hauptstossrichtung Wellness (Sauna, Massagen und verwandte Angebote) und stärken damit ihre Ertragsseite. Fitness spielt eher eine ergänzende als tragende Rolle (bei KSS verpachtet). Die Gastronomie ist bei grösseren Anlagen und bei den Sommer-Badeanlagen ein wichtiger Ertragspfeiler.

8. Marketing

8.1. Einzugsgebiet

Das Einzugsgebiet differiert je nach Angebot, kann aber mit einem Umkreis von 15-20 Autominuten definiert werden. Das Kerngebiet besteht aus Rheinau und den unmittelbar angrenzenden Gemeinden Marthalen, Dachsen und Jestetten (D) sowie weiteren Weinländer Gemeinden (Benken, Uhwiesen, Trüllikon, Truttikon, Ossingen, Kleinandelfingen, Andelfingen, Flaach, Berg und Buch) sowie dem angrenzenden Schaffhauser Gebiet und der Thurgauer Gemeinde Schlatt.

Das Einzugsgebiet ist stärker West-Ost als Nord-Süd ausgerichtet. Allerdings sind die Ausseramts-Gemeinden klar nach Schaffhausen orientiert, und für das östliche Weinland wirkt Rheinau peripher.

8.2. Zusätzliches Marktpotenzial

In den letzten Jahren wurde das volle Marktpotenzial bei weitem nicht ausgeschöpft. Gründe sind die destruktiven Diskussionen um einen Abbruch des Bades sowie die Tatsache, dass kaum Werbung gemacht wurde und ein Marketing-Konzept fehlte.

Zusätzliches Marktpotenzial gibt es entlang den Verkehrsachsen in Richtung Rafz, Flaach, Winterthur und Neuhausen/Klettgau: Gemeinden wie Rafz, Henggart, Beringen SH liegen im 10-Auto-Minuten-Bereich, sind einwohnerstark und haben damit ein hohes Marktpotenzial. Potenzial gibt es auch in Neuhausen und Schaffhausen, deren 46'000 Einwohner bisher kaum umworben wurden.

Ein wichtiger Ertragspfeiler ist der Markt für Schulschwimmen sowie Kurse. Aus diesem Grund bleibt das Bad während der Indoor-Saison jeweils den ganzen Donnerstag dafür reserviert. Ein Wachstum in diesem Bereich stösst allerdings wegen der Wasserflächen-Beanspruchung rasch an Grenzen. Dennoch lässt sich im Kursbereich ein bescheidenes Ertragswachstum erzielen. Aus administrativen Gründen verbleibt die Kursorganisation vorderhand wie bisher in der Hand der selbständig tätigen KursleiterInnen, die aber höhere Abgeltungen für die Wasserflächen-Belegung zu leisten haben. Mittelfristig wird geprüft, ob Aquarina die Kurse selber anbieten soll.

Die Sauna wird ausserhalb der Öffnungszeiten an Sauna-Gruppen vermietet.

8.3. Preispolitik

Aquarina positioniert sich als Familien- und Sportbad im mittleren Preissegment. Das Preis-Leistungsverhältnis orientiert sich an der KSS.

Die Gemeinde Rheinau als bisherige Betreiberin des Bades hat die Eintrittspreise seit mehreren Jahren nicht mehr erhöht. Aquarina wird die Einzeleintrittspreise moderat anpassen. Die Eintrittsschwelle wird tief gehalten und der Charakter eines Familienbades berücksichtigt.

Potenzial gibt es bei den Abonnementspreisen. Hier wird ein neues, vereinfachtes Preissystem deutliche Mehreinnahmen generieren. Bisher trugen die Kombi- und Jahresabonnemente im Vergleich zu den Einzeleintritten zu wenig zum Gesamtergebnis bei.

Vergünstigungen gibt es für Kinder (bis 16 Jahren) sowie Jugendliche in Ausbildung und Studenten. Weitere Vergünstigungen sind nicht vorgesehen.

Aufgrund des bestehenden Eintrittssystems ist es nicht möglich, Zeittarife einzuführen, um die Auslastung besser zu steuern.

8.4. Marken-Strategie

Das Hallen- und Freibad Rheinau befand sich während Jahren in einem Abwärtstrend. Um diesen zu durchbrechen, drängt sich eine Neupositionierung auf. Dazu gehört auch ein Name, dem nichts Provinzielles oder Einschränkendes anhaftet. Die Bezeichnung ‚Aquarina‘ (Wasser/Rhein) ist leicht zu merken und verheisst ein frisches Grundverständnis für die modernen Freizeitbedürfnisse.

Anfangs werden neue Akzente aus Investitionsgründen noch bescheiden ausfallen. Trotzdem kann die Marke mit folgenden Markenversprechen ab sofort neu aufgebaut werden:

- Aquarina ist ein Dienstleister mit einem vielfältigen Angebot an Freizeiterlebnissen im Bade-, Fitness- und Wellnessbereich
- Aquarina ist ein überschaubarer Ort für aktive Erholung, Entspannung und Regeneration
- Aquarina bietet ein überzeugendes Angebot für alle Altersklassen, insbesondere für Familienerlebnisse
- Aquarina überzeugt durch Kundenfreundlichkeit, Sauberkeit und einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis

Diese Markenversprechen werden mit folgenden Strategien umgesetzt:

- Innovationsstrategie: Angebot wird veränderten Bedürfnissen angepasst
- Qualität: Angebot und Dienstleistungen werden laufend überprüft
- Nischenstrategie: Im zunehmend gesättigten Freizeitmarkt Lücken nutzen
- Profilierung: Stärken wirksam vermarkten

8.5. Werbung und Marketing-Mix

Werbung spielt für die Erhöhung der Gästezahl und damit für die Rentabilität eine entscheidende Rolle. Zwei Ziele stehen im Vordergrund.

- Ausdehnung des Einzugsgebietes, in dem Aquarina bekannt ist
- Verbesserte Wahrnehmung der Vorzüge von Aquarina

Die Werbung zielt auf den Erlebnischarakter und erfolgt über einen Mix von Kommunikationskanälen. Kostengünstige Kanäle stehen im Vordergrund (im Gegensatz zu kostenintensiven wie Direct Mailings oder Inserate):

- Online-Werbung mittels dynamischer Homepage und deren Verlinkung auf andere Plattformen
- Nutzung von neuen Medien (Facebook, Google+)
- Aufbau einer E-Mail-Adressliste für regelmässige Animation
- Regelmässige Mitteilungen im redaktionellen Teil der Regionalmedien sowie Spezialzeitschriften
- Verteilung Werbebroschüre via Gemeinden
- Plakat/Kleinplakate-Werbung über Gratis-Aushangstellen in den Gemeinden
- Medienpartnerschaften zu einzelnen Anlässen
- Werbepartnerschaften mit Sponsoren, Unternehmen, Sport- und anderen Clubs, die über einen grossen Kunden- oder Mitgliederstamm verfügen.

Die Werbung erfolgt regelmässig im Abstand von wenigen Wochen. Anlässe bieten Neuerungen (z.B. neues Kursangebot oder Spielgerät), Events, Freizeit-Ideen,

Aktionen bis hin zu Hinweisen auf Konkurrenzvorteile wie die längeren Öffnungszeiten an den Wochenenden.

Geographisch werden Gebiete mit hohem Potenzial und bisher geringer Abdeckung besonders beworben (z.B. Rafz, Henggart).

Die Werbeanstrengungen richten sich danach aus, das Geschäft in flauen Zeiten (Herbstferien, wenig genutzte Tageszeiten) zu beleben und das Bad möglichst gleichmässig auszulasten.

9. Erträge und Gästezahl

Die Gästezahlen des Hallen- und Freibades Rheinau sind in den vergangenen Jahren kontinuierlich gesunken und haben 2012 mit knapp 45'000 Eintritten (ohne Schulen und Saunagruppen mit insgesamt 12000 Eintritten) einen Tiefpunkt erreicht. Zurückzuführen ist dies

- Auf mangelnde Werbung und Negativschlagzeilen
- Fehlen von Attraktivierungsmassnahmen
- Einschränkung der Öffnungszeiten

Darauf reagiert Aquarina mit

- Gezielter Werbung (vgl. Kapitel 8.5)
- Punktuellen Investitionen im Aussenbereich und Fitnessraum
- Verbesserung des Gastronomie-Angebots
- Attraktive Öffnungszeiten: täglich ausser Donnerstag von 10-21.

Damit wird für 2014 ein Jahresziel von 50'000-55'000 und für 2015 ein solches von 55'000-60'000 Eintritten angestrebt. Die Zahl ist abhängig von der Umsetzung der Attraktivierungsmassnahmen sowie von den Wetterverhältnissen im Sommer.

Die Eintrittspreise sind letztmals 2006 erhöht worden. Die Erträge aus Einzeleintritten, Punkt Karten und Pauschal-Abonnements sind 2012 auf CHF 227'000 gesunken (Bad, Sauna, Solarium). Dazu kommen Beiträge von Schulen, Gruppen sowie der Schulgemeinde Rheinau von insgesamt CHF 54'000.

- Die Anpassung der Eintrittspreise und die neue Abonnementsstruktur bringen Mehreinnahmen von 10-15 Prozent.
- Die Erhöhung der Gästezahl bringt Ertragssteigerungen von 10-20 Prozent.
- Schulschwimmen, Kurse und Gruppelassen eine Ertragssteigerung von 15 Prozent erwarten.
- Der Ertrag aus Miet- und Pachterträge lässt sich nur geringfügig steigern bzw. wird leicht sinken, wenn ein Fitnessraum eingereicht wird.
- Der jährliche Gesamtertrag wird (ohne Sponsoren-Zuwendungen) auf CHF 340'000-380'000 steigen (2012: CHF 305'000, Durchschnitt 2010-2012: CHF 316'000). Im Betriebsbudget sind für die Betriebsjahre 2014 und 2015 Erträge von CHF 346'000 bzw. 360'000 eingesetzt.

10. Aufwand und Betriebskonzept

Aquarina übernimmt die Anlage von der Gemeinde Rheinau unentgeltlich. Die Gemeinde hat gewisse Leistungen durch die Gemeindeverwaltung erbracht, die neu die Betreibergesellschaft des Bades übernimmt. Hinzu kommen neue oder erweiterte Aufgaben (Betriebsleitung, Marketing, Gastronomie, Fitnessbereich), die bisher nicht anfielen oder nicht wahrgenommen wurden.

Dadurch steigt der Personalaufwand, während der Sachaufwand trotz der erwarteten höheren Gästezahl stabil bleibt (ohne Berücksichtigung von unvorhergesehenen Reparaturen und Investitionen).

10.1. Betriebskonzept und Personalbedarf

Das neue Betriebskonzept sieht einheitliche Öffnungszeiten während 6 Wochentagen vor. Insgesamt steigt dadurch die Stundenzahl, während derer das Bad überwacht werden muss, von 55 auf 74 Wochenstunden. Gewisse Routinearbeiten können neu während der Öffnungszeiten durchgeführt werden.

Die Jahresöffnungszeit steigt von 2934 (2012) auf 3600 Stunden. Dabei ist berücksichtigt, dass das Bad im September während 2 Wochen für eine Revision geschlossen wird und während den 19 Wochen Sommeröffnungszeit auch am Donnerstagnachmittag öffentlich zugänglich ist.

Inklusive Reinigungsarbeiten (aber ohne die zweiwöchige Revision) ist dafür mit einem Personaleinsatz von jährlich 5200 Stunden zu rechnen. Dazu kommen noch rund 600 Arbeitsstunden für die Bereitstellung des Freibades, Reparaturen und Gartenarbeiten und 100 Arbeitsstunden als Reserve.

Insgesamt fallen unter dem neuen Betriebskonzept damit jährlich rund 5900 Arbeitsstunden an, was 3 Vollzeitstellen entspricht. Für Buchhaltung, Betriebsführungs- und Marketing-Aufgaben sind weitere 30 Stellenprozente einzukalkulieren. Der Gastronometeil sowie das Kursangebot bleiben vorerst an verpachtet, und erscheinen daher nicht in der Personalrechnung.

Die Anstellungsbedingungen werden privatrechtlich nach Obligationenrecht geregelt und basieren auf branchenüblichen Konditionen (42-Stundenwoche, 4 Wochen Ferien, ab Alter 50 5 Wochen).

Vorgesehen sind 3 Festanstellungen im Rahmen von insgesamt 230 Stellenprozent. Weitere 1200 Arbeitsstunden werden von Ablösernerbracht.

Denkbar ist, dass bis zur Rekrutierung geeigneten Personals in einer Übergangsphase mehr Ablöser zum Einsatz kommen. Ebenfalls möglich ist eine andere Verteilung der Stellenprozente unter den Bademeisterfunktionen.

Stellenbezeichnung	Stellenprozenze/ Stundenzahl	Lohn 100%/ effektiv	Lohn inkl. Sozialkosten*	Bruttolohn pro Monat
Bademeister 1 mit Betriebsleiterfunktion	100	90'000	103'500	7000 x 13
Bademeister 2 mit Technikhintergrund	70	(80'000) 56'000	(92'000, 100%) 64'400 (70%)	4300 x 13
Bademeister 3	60	(75'000) 45'000	86'000 (100%) 52'000 (60%)	3500 x 13
Ablöser **	1300 Std.	35'100	37'500	
Ext. Putzpersonal***	200 Std.	5'200	5'600	
Spezialfunktionen wie Buchhaltung/Werbung	pauschal	28'000	30'000	
Total		259'300	293'000	

* Gerechnet ist mit 15% Sozialkosten, die der Arbeitnehmer trägt

**Die Ablöserstunden wurden mit 27 Franken Stundenlohn kalkuliert, was umgerechnet auf ein Jahrespensum CHF 54'000 ergibt.

***Einkalkuliert ist die Reinigung eines Fitnessraums. Ohne diesen Aufwand reduziert sich der Betrag auf die Hälfte

10.1.1. Sachaufwand

Der Sachaufwand liegt höher als der Personalaufwand, was für eine Schwimm- und Wellnessanlage ungewöhnlich ist. Er lag im Betriebsjahr 2012 bei CHF 337'000, in den Jahren zuvor etwas tiefer. Hauptgrund dafür sind die Wasser- und Abwassergebühren. Die Investitionen wurden seit einigen Jahren im Hinblick auf eine Stilllegung des Bades zurückgefahren. Damit besteht ein Nachholbedarf bei Unterhalt und Reparaturen.

10.1.2. Energie

Die Anlage wird mit einer Holzschnitzel-Anlage beheizt, mit einer Ölheizung als Ergänzung. Kosteneinsparungen sind kaum möglich, da für beide Energieträger Marktpreise zu zahlen sind. Die Nutzung der Abwärme des Kraftwerks wäre ökologisch sinnvoll, ist jedoch kurzfristig nicht realisierbar. Denkbar wären günstigere Holzschnitzzellieferungen durch eine der Partnergemeinden. Die Stromkosten werden durch die längeren Öffnungszeiten der Sauna tendenziell steigen. Als Grossabnehmer kann Aquarina u.U. einen günstigeren Tarif aushandeln. Insgesamt ist mit stabilen bis leicht steigenden Energiekosten zu rechnen.

10.1.3. Wasser und Abwasser

Der Wasser- und Abwasserverbrauch war in den vergangenen drei Jahren stark schwankend. Seit dem Einbau einer neuen Wasseruhr sind die Ausgaben drastisch gestiegen. Die Abwassergebühr ist der höchste Posten in der Betriebsrechnung (CHF 70'500), die Frischwassergebühr der zweithöchste (CHF 41'500). Diese Kosten sind angesichts des Gesamtumsatzes der Anlage nicht tragbar. Wie bei anderen Bädern (z.B. Flaach) könnte das abgebadete Wasser über einen Aktiv-Kohlefilter gereinigt werden. Es könnte dann über einen bestehenden Stollen direkt in den Rhein

geleitet werden. Weitere Wasser/Abwasser-Einsparmassnahmen müssen geprüft werden: Dichte der Rohrleitungen, Einsatz von abgedamtem Wasser für Bewässerung und Umgangsreinigung. Laut der Studie Zehnder/Spengler vom Juli 2009 könnten damit jährlich gegen CHF 40'000 Abwassergebühren eingespart werden. Die ins Budget aufgenommenen Zahlen gehen von der heutigen Situation aus.

10.1.4. Betriebsmittel

An Betriebs- und Verbrauchsmaterial (vgl. separate Liste) wird vom Durchschnittsverbrauch der Jahre 2010-2012 ausgegangen.

10.1.5. Unterhalt Liegenschaft

Für den Liegenschaftsunterhalt wird ebenfalls vom Durchschnitt der Jahre 2010-12 ausgegangen. Voraussetzung ist allerdings, dass vor der Übergabe der Anlage hinausgeschobene Unterhaltsarbeiten noch ausgeführt werden (u.a. Dachreparatur über dem Kiosk).

10.1.6. Unterhalt Mobiliar und Maschinen

Dieser Posten wurde aufgrund des langjährigen Durchschnitts errechnet.

10.1.7. Aussenanlagen

Der Unterhalt der Aussenanlagen ist mit der Gemeinde Rheinau noch genauer abzusprechen. Die Sachaufwendungen beziehen sich auf Materialien wie Düngemittel etc. Neuinvestitionen oder grössere Reparaturen sind in diesem Betrag nicht erhalten.

10.1.8. Büromat, Drucksachen

Hier wird der Durchschnitt der Jahre 2010-2012 eingesetzt.

10.2.8 Werbeausgaben

Kontinuierliche Werbung ist für den Erfolg von Aquarina entscheidend. Der eingesetzte Betrag von CHF 20'000 wird u.a. einen neuen Markenauftritt, für eine neue Homepage, neue Beschriftungen sowie Werbeprospekte und Kleinplakate verwendet. Beim geringeren Betrag 2015 wird davon ausgegangen, dass ein Teil der Werbeausgaben über Inserate gedeckt werden kann.

10.2.9 Versicherungen

In Abklärung mit Allianz-Versicherungen. Die im Betriebsbudget eingesetzten Zahlen sind provisorische Schätzungen.

Betriebsbudget

Aufwand	2012	2014	2015	%	Bemerkung
Personal					
- Saläre (inkl. Sozialleistungen)	293'923	293'000	295'000	45%	
- Ausbildung, div.	1295	4000	4000		
Energie					
- Strom	30'488	32'000	32'000	13%	
- Holzschnitzel	31'302	31'000	31'000		
- Heizöl	16'431	17'000	17'000		
Wasser					
- Frischwasser	41'510	40'000	40'000	17%	
- Abwasser	70'568	70'000	70'000		
Versicherungen	5'545	10'000	10'000		
Reinigungs- und Betriebsmaterial	38'703	37'000	37'000	6%	
Unterhalt Liegenschaft	33'421	35'000	35'000	5%	
Unterhalt Aussenanlagen	8'466	9'000	9'000		
Unterhalt Mob, Maschinen, Geräte	26'018	26'000	26'000	4%	
Administration Büromat, Telefon	18'175	19'000	19'000	3%	
Werbung	0	20'000	12'000	3%	
MWST	3'318	3'000	3'000		
Anschaffungen	5'127	5'000	5'000		
Diverses	8'092				
Total	632'382	651'000	645'000		

Ertrag	2012	2014	2015	%	Bemerkung
Hallenbad					
- Einzel	82'262	94'000	98'000	60%	
- Punktekarten	40'825	47'000	49'000		
- Abonnemente	65'263	75'000	78'000		
Schulen/Gruppen	53'742	62'000	62'000	17%	
Sauna	32'924	35'000	37'000	10%	
Solarium	5'741	5'000	5'000		
Mieteinnahmen	23'120	22'000	22'000	6%	
Pacht (Bistro)	0	5'000	7'000		
Ertrag Spiele	895	1'500	2'000		
Sponsorenbeiträge	0	10'000	40'000		
Diverses	610	0	0		
Total	305'382	356'500	400'000		

Total Aufwand	632382	651'000	645'000		
Total Ertrag	305382	356'500	400'000		
Betriebsergebnis	-327000	-294'500	-245'000		

10.3. Investitionen

Nicht im Betriebsbudget enthalten sind die Investitionen zur Attraktivierung der Anlage (Fitnessgeräte, Wasserrutsche, Spielfeld, Sitzecke etc.). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass im Lauf des ersten Jahres die Hälfte dieser Vorschläge umgesetzt werden.

Die Investitionskosten für eine mittelgrosse Breitwasserrutsche (analog Schwimmbad Flaach) belaufen sich auf circa CHF 75'000-90'000.

Die Investitionskosten für 10-12 Fitnessgeräte, um im Mehrzweckraum ein Fitnesscenter light einzurichten, liegen bei CHF 50'000-80'000. Unter Umständen sind gebrauchte Geräte auf dem Occasionsmarkt erhältlich.

Investitionen in dieser Grössenordnung könnten (teilweise) durch den Verein Badi Rheinau und Sponsoren finanziert werden. Als Beitrag aus dem Verein ist auch Freiwilligenarbeit denkbar (Arbeitsvorbereitung, Fundamentierung, Einrichten eines Beachvolleyball-Feldes etc.). Abzuklären ist, ob der Sportfonds an solche Investitionen einen Beitrag leistet.

11. Ausblick

Aquarina ist als ein grenzüberschreitendes Generationenprojekt gedacht. Langfristig dürfte der Markt für die Anlage wegen der Bevölkerungsentwicklung im Einzugsgebiet deutlich wachsen und die Gesundheitsprävention wegen des steigenden Durchschnittsalters rasch an Bedeutung gewinnen.

Mittelfristig kommt der Betrieb nach Einschätzung von Experten ohne grössere Investitionen aus. In 5-8 Jahren muss die Anlage allerdings saniert werden. Es ist nach heutiger Einschätzung mit Kosten von 7-12 Millionen zu rechnen.

Dabei stellt sich die Frage nach der besten Technik und Umweltqualität. Die Chancen stehen gut, Aquarina diesbezüglich zu einem ökologischen Vorzeigebetrieb zu entwickeln. So könnte die bisher nicht genutzte Abwärme des Kraftwerks Rheinau zur Beheizung der Anlage eingesetzt werden.

Auch die Nutzung der Gesamtanlage muss überdacht werden. Denkbar sind verschiedenste Varianten. Die grosszügige Grünanlage bietet zusammen mit der Umnutzung gewisser Gebäudeteile die Chance, Aquarina stärker in die Richtung einer (rentableren) Wellnessanlage zu entwickeln (neues Sauna-Konzept mit Saunagarten) und gleichzeitig den Erlebnischarakter für jüngere Gäste zu erhöhen (Anbau von Wasserrutschen, erlebnisorientierter Umbau des Aussenbeckens).

Der Verein Badi Rheinau hat bereits beschlossen, zu diesem Fragenkomplex eine Arbeitsgruppe einzusetzen. Sie soll auch Finanzierungsmodelle für eine solche Sanierung ausarbeiten. Derzeit ist folgende Finanzierung angedacht: 1/3 durch den kantonalen Sportfonds, 1/3 durch die Gemeinden (sowie 1/3 durch Industriepartner und private Spender. Für die Projektplanung kann mit Interreg-Zuschüssen gerechnet werden, sofern das Vorhaben von den benachbarten deutschen Gemeinden mitgetragen wird.

Anhang:

1. Bisherige Studien

- Projekt „Finanzielle Analyse Zukunftsszenarien Hallen- und Freibad Rheinau“, BDO Visura Unternehmensberatung und Informatik, Aarau (2008)
- Hallen- und Freibad Rheinau, Studie Rückbau, Hunziker (2008)
- Screening Gebäudeschadstoffe und Bodenbelastung, Kurzbericht von FriedliParnter Geotechnik Altlasten Umwelt (2008)
- Studie Entscheidungsgrundlagen für eine Überprüfung der Kundensicherheit und Attraktivität im Hallen- und Freibad Rheinau, Herbert Zehnder/Thomas Spengler (2009)
- Businessplan HFB 2015 zuhanden GP Konferenz
- 2. Meinungs-Studie von Schneider Aquatec AG (2012)
- Positionspapier Gemeinderat Hallen- und Freibad Rheinau (2012)

2. Betriebsplan (nächste Seite)

Wochentag		6 ⁰⁰	7 ⁰⁰	8 ⁰⁰	9 ⁰⁰	10 ⁰⁰	11 ⁰⁰	12 ⁰⁰	13 ⁰⁰	14 ⁰⁰	15 ⁰⁰	16 ⁰⁰	17 ⁰⁰	18 ⁰⁰	19 ⁰⁰	20 ⁰⁰	21 ⁰⁰	22 ⁰⁰	23 ⁰⁰	offen	Personaleinsatz		
Montag	offen			02:00																	13:00		
	Personal									08:30									08:30			17:00	
	Reinigung	Glas Eingang+Foyer		Heizung	Kasse															Halle, ev. Sauna HD			
Dienstag	offen																				11:00		
	Personal												08:30				03:30		04:00			16:00	
	Reinigung				Sauna OG, EG bereitstellen															Beide Garderoben, 2 Personen			
Mittwoch	offen			02:00																		13:00	
	Personal									08:30									07:30			16:00	
	Reinigung	Garderoben bereitstellen, Kästchen																			normale Reinigung		
Donnerstag	offen																					11:00	
	Personal														12:00					04:00		4:00	
	Reinigung																				ev. Sauna EG, Foyer+Eingang, IV-WC, Garderoben abspritzen		
	Rasen mähen													05:00								5:00	
Freitag	offen			02:00																		13:00	
	Personal									08:30										07:30		16:00	
	Reinigung	Glas Eingang+Foyer		Heizung	Kasse																		
Samstag	offen																					11:00	
	Personal											07:00								05:30		12:30	
	Reinigung																				normale Reinigung, Mariner		
Sonntag	offen																					11:00	
	Personal											07:00								05:30		12:30	
	Reinigung				Mariner																normale Reinigung		
Summen	pro Woche																					72:00	99:00
	pro Jahr																					3655:00	5208:00