



## Kurzgutachten

---

**Betriebliche und wirtschaftliche Optimierungspotentiale für das Quellenbad in Wermelskirchen**



**con■pro** GmbH  
Kommunalberatung

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

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

Auftraggeberin: **Stadt Wermelskirchen**  
Telegrafienstraße 29-33  
D-42929 Wermelskirchen

Auftragnehmerin: **WSP Deutschland AG**  
Atelierstraße 14  
D-81671 München  
Tel. 089 28633-0  
WSP-BI@WSP.COM  
www.wsp.com

**con.pro GmbH Kommunalberatung**  
Josephsplatz 4  
D-90403 Nürnberg  
Tel. 0911 20 29 285  
info@conpro-gmbh.com  
www.conpro-gmbh.com

Bearbeitung durch: Dipl.-Ing. Simon Wenger, WSP  
Christine Zwirlein, WSP  
Dipl.-Politologe Torsten Kühne, con.pro GmbH  
Dr. phil. Klaus Batz, con.pro GmbH

© Alle Rechte bei: WSP Deutschland AG, con.pro GmbH Kommunalberatung und Stadt Wermelskirchen. Alle Bestandteile dieses Dokuments sind urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, Vervielfältigung, Weitergabe (auch in Teilen des Dokuments) bedürfen der Genehmigung der Verfasser und des Auftraggebers.

Stand: 17. 12. 2018

INHALTSVERZEICHNIS	Seite
<b>1</b>	<b>VORWORT..... 6</b>
<b>2</b>	<b>AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG ..... 9</b>
2.1	Ausgangssituation in Wermelskirchen..... 9
2.2	Zielstellung des Gutachtens..... 11
<b>3</b>	<b>BESTANDSSITUATION ..... 12</b>
3.1	Makro- und Mikrostandort ..... 12
3.1.1	Makrostandort ..... 12
3.1.2	Mikrostandort ..... 15
3.2	Quellenbad Wermelskirchen ..... 18
3.3	Besucherzahlen ..... 20
3.4	Öffnungszeiten und Belegungsplan..... 23
3.5	Eintrittstarife und Nutzungsentgelte..... 27
3.5.1	Eintrittstarife ..... 27
3.5.2	Nutzungsentgelte..... 28
3.6	Betriebswirtschaftliche Kennzahlen ..... 30
3.7	Betriebsorganisation ..... 35
3.7.1	Aufsicht ..... 35
3.7.2	Reinigung..... 37
3.7.3	Administration..... 38
<b>4</b>	<b>MARKTANALYSE ..... 39</b>
4.1	Konkurrenz- und Angebotsanalyse ..... 39
4.1.1	Konkurrenzanalyse ..... 41
4.1.2	Angebotsanalyse..... 43
4.2	Relevante Marktentwicklungen..... 45
4.2.1	Demographische Entwicklungen als Basis relevanter Nachfrageentwicklungen .. 45
4.2.2	Grundlegende Entwicklungen in der sportorientierten Bäderlandschaft ..... 46
4.2.3	Freizeit allgemein ..... 47
<b>5</b>	<b>OPTIMIERUNGSPOTENTIALE ..... 49</b>
<b>6</b>	<b>WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG ERSATZNEUBAU ..... 53</b>
<b>7</b>	<b>FAZIT ..... 55</b>
<b>8</b>	<b>ANHANG ..... 59</b>

<b>ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS</b>	Seite
Abbildung 1 Varietät des Bädermarktes in Deutschland, Verteilung der Bädertypen .....	6
Abbildung 2: Mikrostandort Wermelskirchen .....	15
Abbildung 3: Mikrostandort Quellenbad .....	16
Abbildung 4: Quellenbad Wermelskirchen .....	18
Abbildung 5: Besucheraufkommen Quellenbad .....	20
Abbildung 6: Öffnungszeiten und Belegungsplan Quellenbad, vereinfachte Darstellung .....	24
Abbildung 7: Dienstplan Quellenbad ab Herbst 2018 .....	36
Abbildung 8: Besuchsmotivation und akzeptierte Anfahrtszeiten .....	39
Abbildung 9: Bäderstandorte um Wermelskirchen bis 20 km Entfernung .....	42
Tabelle 1: Relevante Kennziffern und Wirtschaftsdaten des Makrostandortes Stadt Wermelskirchen .....	12
Tabelle 2: Ausstattungsvergleich Quellenbad Bestand / Neubau .....	19
Tabelle 3: Benchmarking Besucherzahlen Quellenbad 2016 .....	21
Tabelle 4: Benchmarking Betriebszeiten und Gästeaufkommen 2015.....	21
Tabelle 5: Vergleich regionaler Eintrittstarife .....	27
Tabelle 6: Eintrittstarife Quellenbad .....	27
Tabelle 7: Benchmarking Quellenbad mit dem ÜÖBV der DGfdB (Geschäftsjahr 2016).....	30
Tabelle 8: Benchmarking Erlös und Ergebnis pro Besucher 2016.....	31
Tabelle 9: Übersicht ausgewählter Mitbewerber .....	41
Tabelle 10: Angebotsseitige Optimierungspotentiale .....	49
Tabelle 11: Betriebsseitige Optimierungspotentiale .....	50
Tabelle 12: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Ersatzneubau Quellenbad .....	54
Tabelle 13: Zuordnung Sachkonten zu Sammelpositionen .....	59

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AfA	=	Absetzung für Abnutzung
Cash-flow	=	Zahlungsstrom (Einzahlung minus Auszahlungen)
DGfdB	=	Deutsche Gesellschaft für das Badewesen
EB	=	Erlebnisbad
EBITDA	=	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation (Ergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisationen = operatives Betriebsergebnis)
EBIT	=	Earnings before Interest and Taxes (Ergebnis vor Zinsen und Steuern, AfA sind berücksichtigt)
EBT	=	Earnings before Taxes (Ergebnis vor Steuern = bilanzielles Betriebsergebnis; Zins und AfA sind berücksichtigt)
FB	=	Freibad
FZB	=	Freizeitbad
HB	=	Hallenbad
HFB	=	Hallenfreibad
ÖPP	=	Öffentlich-Private-Partnerschaft
ÜÖBV	=	Überörtlicher Betriebsvergleich der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen
VKU	=	Verband kommunaler Unternehmen
WT	=	Wassertiefe

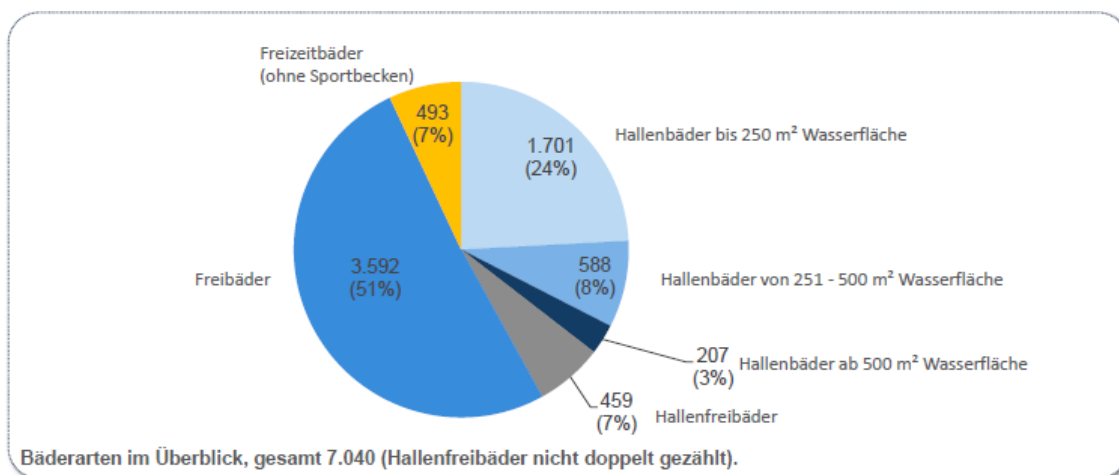
**Alle genannten Beträge lauten auf Euro (EUR) und sind Nettobeträge, soweit nicht anders ausgewiesen.**

## 1 VORWORT

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

Nach einer hinsichtlich der Zahlen noch immer aktuellen Untersuchung von 2hm&associates im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums wurden in Deutschland im Jahr 2012 rund 7.040 öffentliche Bäder betrieben, davon 2.496 sportorientierte Hallenbäder, 459 Hallenfreibäder (Kombibäder), 493 Freizeitbäder und Thermen sowie 3.592 Freibäder. Hinzu kommen noch Naturbadestellen an Seen, Flüssen und am Meer sowie Hotelbäder und andere Formen privater Bäder, die in dieser Untersuchung nicht erfasst wurden. Ausgehend von ca. 82,8 Mio. Einwohnern in der Bundesrepublik<sup>1</sup> entspricht dies rund 11.650 Einwohnern pro öffentlichem Bad.

Abbildung 1 Varietät des Bädermarktes in Deutschland, Verteilung der Bädertypen



Quelle: BMWi und 2hm & Associates GmbH

Dabei erfährt die deutsche Bäderlandschaft seit mehr als 20 Jahren eine enorme Erweiterung, Qualifizierung und Diversifikation des Angebots, was zu einer hohen, generationenübergreifenden Akzeptanz führt. Diese Angebotsbreite und Vielfalt gehen nicht zuletzt auf den Boom der Erlebnisbäder und Thermen in den 90er Jahren zurück, welcher dazu beigetragen hat, die Themen Schwimmen und Baden nachhaltig ins Bewusstsein der Bevölkerung zu bringen und das Interesse an diesen gesundheitsorientierten Formen der Freizeitgestaltung zu wecken.

Derzeit verzeichnen Freizeitaktivitäten, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, neben den passiven Beschäftigungen in den eigenen vier Wänden (Fernsehen, Internet) die höchsten Zuwachsraten.

<sup>1</sup> Stichtag 31.12.2017; [www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html), abgerufen am 09.10.2018

So erleben denn auch Bäder, die sich klar in Richtung Prävention, Gesundheitsvorsorge und Wellness positionieren, derzeit die höchsten Zuwachsraten unter den unterschiedlichen Bädertypen. Es ist zu erwarten, dass vor allem die Thermen und gesundheitsorientierten Bäder in Zukunft stärker als andere Freizeitimmobilien von der demographischen Entwicklung und dem Megatrend Gesundheit profitieren werden.

Mit der Diversifikation des Angebots in den vergangenen Jahren sind jedoch auch das Anspruchsdenken und die Erwartungshaltungen der Gäste stetig gewachsen. Hohe Ausstattungsstandards und sehr gute Serviceleistungen werden inzwischen allgemein vorausgesetzt. Stimmt das Angebot und werden die Erwartungen erfüllt oder übertroffen, dann ist der Gast auch bereit, die gebotene Leistung adäquat zu honorieren. Bäder der klassischen kommunalen Daseinsvorsorge tun sich dagegen immer schwerer, diesem Erwartungsdruck standzuhalten.

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

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

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

Eines jedoch kann fast durchgängig konstatiert werden: Selbst bei den deutschen Erlebnisbädern und Thermen, die die mit Abstand wirtschaftlichsten Bädertypen sind (bezogen auf den Kostendeckungsgrad bzw. den durchschnittlichen Zuschussbedarf pro Badegast), ist in der Regel ein jährlicher Betriebskostenzuschuss erforderlich. So ermittelte die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen in ihrem Überörtlichen Bäderbetriebsvergleich für das Betriebsjahr 2016, bei einem Mittelwert von 243.581 Gästen, ein operatives Defizit (ohne Kapitalaufwand) von durchschnittlich -670.333 EUR für diesen Bädertyp. Für Sporthallenbädern mit einer Wasserfläche zwischen 250 und 500 m<sup>2</sup> werden als Durchschnittswert -412.267 EUR bei im Mittel 71.411 Gästen ausgewiesen.

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

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

Ausschlaggebend hierfür sind nicht nur die stetig gestiegenen Betriebskosten, sondern auch ein allgegenwärtiger Sanierungsstau, der es geboten erscheinen lässt, die erneuerungsbedürftigen Anlagen einer Bedarfsprüfung zu unterziehen, bevor die Entscheidung für oder gegen eine Aufrechterhaltung des Standorts und damit des entsprechenden Bäderangebots getroffen wird. Nach Schätzungen des KfW-Kommunalpanels betrug der Investitionsrückstand für Sportstätten und Bäder im Jahr 2017 rund 8,3 Milliarden Euro<sup>2</sup>. Davon entfallen je 32 Prozent auf unterlassene Instandhaltungen und Modernisierungs- oder Ersatzbedarf, 20 Prozent auf intensiven Nachholbedarf und 16 Prozent auf Erweiterungs-, Um-, Neu oder Rückbaumaßnahmen<sup>3</sup>.

Wenn eine deutsche Kommune wie die Stadt Wermelskirchen heute den Ersatzneubau eines Bades plant, dann hat sie daher zunächst eine Grundsatzentscheidung zu treffen:

- Entweder sie konzentriert sich auf den Bedarf der kommunalen Daseinsvorsorge (in erster Linie Schul- und Vereinsschwimmen) und unterhält hierfür ein möglichst zweckmäßiges und kompaktes Gebäude mit möglichst geringen Investitions- und Betriebskosten (wohl wissend, dass keine Amortisation bzw. ein Return on Investment darstellbar sein werden, dass sogar der Betrieb an sich aufgrund geringerer Besuchererwartungen und realisierbarer Pro-Kopf-Umsätze einen kontinuierlichen Zuschussbedarf aufweisen wird),
- oder aber sie entscheidet sich für eine markt- und nachfragegerechtere Lösung mit der Option auf höhere Besucherzahlen und Pro-Kopf-Umsätze, aber auch einem größeren Risiko aufgrund der im Vergleich zu einem „kleinen“ Funktionsbad höheren Investitions- und Betriebskosten.

Letztgenannte Variante wäre für Wermelskirchen nur dann relevant, wenn das bestehende Bad oder der Ersatzneubau eine Funktion haben soll, die über die kommunale Daseinsvorsorge hinausreicht, was jedoch gemäß Beschluss des Stadtrates bereits abschließend politisch diskutiert und letztlich als Option verworfen wurde. Im Zuge dessen hat man sich zu einer Realisierung nach der Variante II des Gutachtens der DGfDB vom Oktober 2016 entschieden.

---

<sup>2</sup> KfW-Research: KfW-Kommunalpanel 2018, S. 12; <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-KfW-Kommunalpanel/KfW-Kommunalpanel-2018.pdf>, Abgerufen am 09.11.2018

<sup>3</sup> Ebda. S. 14



## 2 AUSGANGSSITUATION UND AUFGABENSTELLUNG

### 2.1 Ausgangssituation in Wermelskirchen

Die Stadt Wermelskirchen liegt im Rheinisch-Bergischen Kreis in Nordrhein-Westfalen. Sie besteht aus dem Ort Wermelskirchen und den beiden 1975 hinzugekommenen, damals noch eigenständigen Gemeinden Dabringhausen und Dhünn. In diesem Zusammenschluss leben 35.365 Einwohner (Stand: 31. 12. 2017).

Den Bewohnern der Stadt stehen gegenwärtig mit dem Quellenbad in Wermelskirchen sowie dem Freibad in Dabringhausen ein ganzjährig nutzbares und ein saisonales Schwimm- und Badeangebot zur Verfügung, welche durch die öffentliche Hand beziehungsweise durch einen Verein betrieben werden und der kommunalen Daseinsvorsorge dienen. Die nahe Dhünnstalsperre bietet als Trinkwasserreservoir keine weiteren Wassersportmöglichkeiten.

Das Quellenbad wird nicht nur von der Öffentlichkeit genutzt, sondern auch für das Schul- und Vereinsschwimmen vorgehalten. Derzeit existieren in der Stadt fünf Grundschulen, eine Sekundarschule, eine Hauptschule, eine Förderschule, eine Realschule, ein Gymnasium sowie ein Berufskolleg. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Vereinen und eine Volkshochschule, welche neben den Schulen und der Öffentlichkeit als potentielle Nutzer in Frage kommen.

Im Kern ist die bestehende Anlage fast 45 Jahre alt und gegenwärtig mit einem Sportbecken (inklusive zweier 1 m-Sprungbretter und eines 3 m-Sprungbrettes), einem Lehrschwimmbecken mit Kinderrutsche und einem Kleinkinderbecken ausgestattet. Eine kleine Saunalandschaft und eine Gastronomie ergänzen das Angebot. Betrieben wird das Bad durch die Stadt Wermelskirchen, der Gastronomiebereich wird durch die Lebenshilfe bewirtschaftet. Die städtische Kostenrechnung für 2016 weist inklusive Zins und AfA ein Betriebsergebnis (EBT) von -865.081 EUR für den Betrieb des Quellenbades aus.

Der Sanierungsaufwand des Quellenbades (vor allem im baulich-energetischen Bereich) wurde in einer ersten Studie aus dem Jahr 2012 auf rund 6,3 Mio. EUR geschätzt<sup>4</sup>. Heute (Winter 2018) ist davon auszugehen, dass diese Summe aufgrund der stetigen Baukostensteigerung in den letzten Jahren bei Weitem nicht mehr ausreichen würde. So weist der Baupreisindex des Statistische Bundesamt für den Zeitraum Quartal 4/2012 bis Quartal 3/2018 einen Anstieg von 15,6 Indexpunkten bei gewerblichen Betriebsgebäuden aus, was einer Steigerung von 16,9 Prozent entspricht<sup>5</sup>. Die Praxis zeigt jedoch, dass im Bäderbau eher von doppelt so hohen Steigerungsraten auszugehen ist.

<sup>4</sup> Rademacher Sebastian: Sanierung des Quellenbads kostet 6,3 Millionen Euro; [rp-online.de/nrw/staedte/wermelskirchen/sanierung-des-quellenbads-kostet-6-3-millionen-euro\\_aid-14600305](http://rp-online.de/nrw/staedte/wermelskirchen/sanierung-des-quellenbads-kostet-6-3-millionen-euro_aid-14600305); Abgerufen am 09.10.2018

<sup>5</sup> <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Preise/bpr110.html>

Baumängel und Personalengpässe führten zudem dazu, dass das Hallenbad in letzter Zeit immer wieder kurzfristig geschlossen werden musste. Nachdem eine Sanierung des Bestandes als unwirtschaftlich betrachtet wurde, hat der Rat der Stadt Wermelskirchen im Sommer 2017 den Neubau eines Hallenbades in Wermelskirchen beschlossen, welches auf dem Sportplatz unterhalb des jetzigen Bestandsgebäudes errichtet werden soll. Auf Basis des genannten Gutachtens der DGfDB hat man sich für eine Variante entschieden, die als wesentliche Ausstattungselemente folgendes Sport- und Freizeitangebot umfasst:

- Sportschwimmbecken mit 5 Bahnen, 25 x 12,5 m,
- Lehrschwimmbecken mit Hubboden, 12,5 x 8 m,
- Kleinkinderbecken mit 22 m<sup>2</sup> Wasserfläche,
- Sprungturm im Sportbecken mit 1-Meter-Brett und 3-Meter-Plattform,
- Cafeteria im Eingangsbereich,
- Funktions- und Versorgungsräume.

Im Rahmen dieser Neubauplanungen trat die Frage auf, mit welchen laufenden Belastungen aus Finanzierung und Betrieb des Bades die Stadt Wermelskirchen zukünftig planen muss und inwieweit letztere durch Optimierungsmaßnahmen verringert werden können, da der Bau eines Bades mit dem vorgesehenen Investitionsaufwand in Wermelskirchen nur mit Zustimmung der Kommunalaufsicht möglich ist.

Mit dem vorliegenden Gutachten soll nun geprüft werden, welche betrieblichen Rahmenbedingungen im Vergleich zu Status quo geändert werden können, um eine möglichst nachfragegerechte, aber auch betriebsseitig optimierte Lösung zu realisieren.

## 2.2 Zielstellung des Gutachtens

Mit der Erstellung eines Optimierungskonzeptes für das Quellenbad sollen konkrete Schritte zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit des Bäderbetriebs aufgezeigt werden. Diese basieren auf dem aktuellen Status quo und stellen ausgehend von diesem dar, welche Handlungsalternativen für den Betrieb des Quellenbades bestehen und wie sich deren Umsetzung auf das operative Ergebnis auswirken würde.

Diese Erkenntnisse fließen in eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung ein, anhand derer ein Vergleich des zu erwarteten jährlichen Betriebsergebnisses zwischen dem Ersatzneubau und dem bestehenden Hallenbad möglich ist, was eine gemeinsame, verlässliche Grundlage für Erörterungen sowohl mit der der Kommunalaufsicht als auch innerhalb der politischen Gremien der Stadt Wermelskirchen schafft.

Auf Basis einer Situationsanalyse hinsichtlich Angebotsstruktur und Betriebsmodell des Quellenbades sowie einer Bewertung der Konkurrenz- und Nachfragesituation werden konkrete, pragmatische Vorschläge zu Optimierungsmaßnahmen gemacht, die kurz- und mittelfristig umgesetzt werden können. Diese umfassen vor allem die Bereiche:

- Betriebsorganisation (Aufbau- und Ablauforganisation),
- Angebotsgestaltung (Haupt- und Nebenangebote) und -vermarktung,
- Öffnungszeiten und Belegungsplanung,
- Eintrittstarife für die Öffentlichkeit und Nutzungsgebühren der organisierten Nutzergruppen,
- Personaleinsatz für Wasseraufsicht und technische Betriebsführung,
- Bezug oder Fremdvergabe von Leistungen.

Bei jedem genannten Bereich werden die derzeitige Ist-Situation erfasst und die Stärken und Schwächen des aktuellen Modus bewertet. Diese werden beschrieben und hinsichtlich ihrer Optimierungspotentiale und deren Effekte (Umsatzsteigerung, Kostenreduzierung) bewertet. Konkrete Optimierungschancen werden dann in einem Maßnahmenkatalog dargestellt.

Die Optimierungsmöglichkeiten im Status quo unterliegen angesichts des bestehenden Angebots und des vorhandenen baulich-technischen Bestandes Grenzen. Da grundsätzlich die Neuerrichtung des Hallenbades angestrebt wird, werden auch die Optimierungsmöglichkeiten im Rahmen eines Ersatzneubaus aufgezeigt. Diese gehen über die Möglichkeiten im Bestand hinaus, weil manche Maßnahmen der Angebotsoptimierung und der Verbesserungen von Betriebsabläufe erst durch baulich-technische Veränderungen ermöglicht werden.

Ziel des Gutachtens ist es, dass die Stadt Wermelskirchen durch die Außenperspektive eines externen Gutachters eindeutige und belastbare Handlungsempfehlung für den zukünftigen Betrieb des Quellenbades erhält und die daraus zu erwartende Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, vor allem des operativen Betriebsergebnisses, bei einem Weiterbetrieb im Status Quo als auch bei einem Ersatzneubau beziffern kann.

### 3 BESTANDSSITUATION

#### 3.1 Makro- und Mikrostandort

##### 3.1.1 Makrostandort

Die Stadt Wermelskirchen verzeichnete zum 31. 12. 2017 35.365 Einwohner, die grundsätzlich als unmittelbares Gästepotential für eine örtliches Hallenbad zu betrachten sind. Hinzu kommen die Bewohner der umliegenden Gemeinden, welche das Hallenbad gegebenenfalls zum Anlass einer Fahrt nach Wermelskirchen nehmen, sowie auch Tagesreisende im Rahmen des allgemeinen Ausflugsverkehrs und – in einem sehr begrenzten Umfang – Übernachtungsgäste. Die für den Betrieb des Bades relevanten Rahmenbedingungen stellen sich wie folgt dar:

Tabelle 1: Relevante Kennziffern und Wirtschaftsdaten des Makrostandortes Stadt Wermelskirchen

Kennziffer	Basisjahr	Wert (gerundet)
Bevölkerung Stadt Wermelskirchen	2017	35.400
- zusätzliche Einwohner im Umkreis von 20 Min. Fahrzeit	2017	138.000
Bevölkerungsprognose Stadt Wermelskirchen 2030	2017	32.200
Kaufkraft je Einwohner in EUR	2018	24.000
Kaufkraftindex Stadt Wermelskirchen (Ø: 100)	2018	104,4
Gästeankünfte Stadt Wermelskirchen	2017	42.100
Gästeübernachtungen Stadt Wermelskirchen	2017	72.400

Quellen: IHK Köln, wermelskirchen.de, MB Research, Stadt Wermelskirchen, wegweise-kommune.de, regionalstatistik.de;

Die Einwohnerdichte der Stadt und der direkten Umgebung von Wermelskirchen ist als moderat bis gering zu bewerten. Innerhalb von 20 Minuten PKW-Fahrzeit um das Quellenbad Wermelskirchen weist die Region niedrige sechsstellige Einwohnerzahlen auf. Rings um die Stadt zeigt das Satellitenbild eine dünne Besiedelung und überwiegend landwirtschaftlich genutzte Flächen. Für die nähere Zukunft prognostizieren aktuelle Erhebungen der Bertelsmann Stiftung zur soziodemographischen Entwicklung der Stadt einen Rückgang der Einwohnerzahl bis 2030, bei einem im Vergleich zum Bundesland überdurchschnittlichen, und zudem ansteigenden Medianalter von circa 51,6 Jahren (Nordrhein-Westfalen ca. 47,4 Jahre)<sup>6</sup>. Die Einwohner altern demnach bis 2030 im Mittel um etwa drei Jahre gegenüber 2016 (Medianalter 48,7). Bezüglich der Kaufkraft liegt die Stadt Wermelskirchen etwas über dem Bundesdurchschnitt.

<sup>6</sup>Bertelsmann Stiftung, wegweiser-kommune.de, Stand 16. 07. 2018

Bei Betrachtung der wesentlichen ökonomischen Kennziffern und Wirtschaftsdaten für Wermelskirchen sind die Rahmenbedingungen für einen Bäderbetrieb in der Stadt zunächst wie folgt zu bewerten:

- Die durchschnittliche Kaufkraft in der Stadt Wermelskirchen liegt etwa vier Indexpunkte über dem Bundesdurchschnitt.
- Die Einwohnerzahlen der Stadt und des sie umgebenden Gebietes, dessen Bewohner in 20 Fahrminuten mit dem PKW das Quellenbad erreichen können, sind für den Betrieb eines Bades als moderat bis gering zu bewerten.
- Die Zahl der Gästeankünfte und der Übernachtungen in der Stadt liegt relativ niedrig und die durchschnittliche Aufenthaltsdauer ist mit circa 1,7 Nächten je Übernachtungsgast sehr kurz. Sie zeigt, dass es sich hierbei hauptsächlich um Besuche im Rahmen eines geschäftlichen Aufenthaltes, der Durchreise, oder um Kurzzeitbesucher im Rahmen von Wochenendausflügen und Familienbesuchen handelt.

Besuche von Badeeinrichtungen außerhalb des eigenen Hotels finden in der Regel erst bei deutlich längeren Aufenthalten statt. Im Hinblick auf ihr Potential für ein lokales Hallenbad, sind die absoluten Gästezahlen der Stadt als sehr niedrig zu bewerten. Zudem ist zu berücksichtigen, dass das Hallenbad in Wermelskirchen mit den vorhandenen Angebotselementen der öffentlichen Daseinsvorsorge (Sportschwimm- und Lehrschwimmbekken) in erster Linie ein lokales, sportorientiertes Besucherpotential anspricht und kaum Besucherpotentiale außerhalb des Kreises der Sportschwimmer (z.B. Gesundheitsgäste, Familienpublikum) und damit auch aus dem Tourismus generiert.

Zusammenfassend lässt sich der Makrostandort Wermelskirchen hinsichtlich der Rahmenbedingungen eines Bäder- und Saunabetriebs wie folgt charakterisieren:

#### Stärken

- + durch die im Ort vorhandenen Schulen und das eingeführte Bad ist eine Grundnachfrage vorhanden,
- + Überdurchschnittliche Kaufkraft ermöglicht eine angemessene Preispolitik.

Andererseits sind auch Faktoren zu benennen, die die Positionierung des Hallenbades auf dem Markt erschweren und sich damit negativ auf den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit auswirken können:

#### Schwächen

- mäßige Bevölkerungsdichte innerhalb der Stadt und in der unmittelbaren Umgebung,
- Rückläufige Einwohnerzahl und steigender Altersdurchschnitt,

- Bestehende Wettbewerber im näheren Umfeld konkurrieren mit dem Quellenbad um Gäste.
  
- ➔ **Die Stadt Wermelskirchen weist Rahmenbedingungen auf, die für einen auf die kommunale Daseinsvorsorge und am lokalen und regionalen Markt orientierten Bäderbetrieb sprechen. Da mit dem vorhandenen Angebotsprogramm jedoch kein Gästepotential aus einem erweiterten Einzugsgebiet angesprochen wird, ist es bei einer grundsätzlichen Beibehaltung des Profils des Quellenbades gerade auch im Hinblick auf die zukünftige Belastung des Stadthaushalts erforderlich, den Ersatzneubau hinsichtlich Angebotsstruktur, Kubatur und Betriebsabläufen so zu gestalten, dass die Betriebskosten möglichst geringgehalten werden können.**

### 3.1.2 Mikrostandort

Zum jetzigen Zeitpunkt existieren im Stadtgebiet von Wermelskirchen eine grundsätzlich ganzjährig nutzbare und eine saisonal nutzbare öffentliche Bademöglichkeit (Quellenbad und Freibad). Diese befinden sich in Wermelskirchen selbst und dem südlich gelegenen Stadtteil Dabringhausen. Während das Quellenbad durch die die Stadt Wermelskirchen betrieben wird, liegt der Freibadbetrieb seit dem Jahr 2013 in der Hand eines eigens dafür gegründeten Vereins.

Abbildung 2: Mikrostandort Wermelskirchen



Quelle: google.de

Der Standort des Hallenbades in Wermelskirchen darf aufgrund seiner Lage am Sportzentrum als bekannt und gut eingeführt bezeichnet werden. Durch die Lage im Grüngürtel und durch die umliegenden Wohngebiete ist die Anfahrt und somit die Erreichbarkeit für die Bewohner der umliegenden Orte suboptimal. Die umliegende Bebauung und Flächennutzung schränken die Entwicklungs- und Ausbaumöglichkeiten des Bades etwas ein, jedoch sind die vorhandenen Flächen für ein kompaktes Raumkonzept ausreichend.

Abbildung 3: Mikrostandort Quellenbad



Quelle: google.de



Quelle: Stadt Wermelskirchen

Wie die obigen Aufnahmen zeigen, ist die Schwimmhalle direkt neben dem Ascheplatz der Freisportanlagen platziert und geht in den Grüngürtel über. Die Zufahrt zu den Parkplätzen ist nur über den Quellweg möglich, welcher zudem noch an einem Ende als Sackgasse endet. Von der Ortsverbindungsstraße nach Dhünn, an der sich die nächstgelegene Bushaltestelle befindet, führt ein Fußweg durch die Grünanlage zum Bad.



Nach gegenwärtigem Planungsstand ist der Ersatzneubau auf der Brachfläche (Aschen-Sportplatz) vorgesehen, so dass während der Bauphase der Altbestand weitergenutzt werden kann. Nach einem Abriss des jetzigen Schwimmbadgebäudes könnten an dieser Stelle zusätzliche Parkplätze entstehen. Als Alternative wäre auch ein Ersatzneubau am jetzigen Standort – dann jedoch unter vorübergehendem Wegfall des Schwimmbadangebots während der Bauphase – denkbar.

Der Mikrostandort des Hallenbades wie auch die für den Neubau vorgesehene Fläche weisen folgende Stärken und Schwächen auf:

#### Stärken

- + naturnahe Lage sorgte für ein attraktives Umfeld,
- + als Sportstandort eingeführt und bekannt,
- + gute Parkplatzsituation durch den direkt davor befindlichen Parkplatz,
- + Nähe zu den bestehenden Schulen.

#### Schwächen

- Suboptimale Anfahrtssituation durch Wohngebiete und dem Ende der Zufahrtsstraße als Sackgasse,
- keine schnelle Anbindung für PKWs an überörtliche Straßen,
- eingeschränkte Parkplatzsituation außerhalb der eigenen Parkflächen,
- geringe Expansionsmöglichkeiten

→ **Die Rahmenbedingungen vor Ort beschränken die planerischen Möglichkeiten auf ein kompaktes Sporthallenbad, wobei der aktuell vorgesehene neue Standort gegenüber dem Status quo sogar ein gewisses Erweiterungspotential, beispielsweise für einen Außenbereich, böte. Grundsätzlich erscheinen die Flächen für den Standort Wermelskirchen und das geplante Angebot jedoch als angemessen.**

→ **Die Schaffung einer direkten Anbindung der Parkplatzflächen des Ersatzneubaus an die Dhünner Straße ist anzuraten.**

### 3.2 Quellenbad Wermelskirchen

Bei dem relativ zentral in einem Grüngürtel nahe einiger Freisportanlagen gelegenen Quellenbad handelt es sich um ein klassisches Basisangebot der kommunalen Daseinsvorsorge, welches vor allem von den örtlichen Schulen und organisierten Nutzergruppen (Vereinen) sowie den Bewohnern der Stadt besucht wird.

Abbildung 4: Quellenbad Wermelskirchen



Angesichts des Eröffnungsjahres 1974 überrascht der Sanierungs- und Attraktivierungsbedarf des Wermelskirchener Hallenbades (sowohl hinsichtlich dessen Bauphysik, als auch bezogen auf die Ausstattung der Schwimmhalle, welche teilweise noch Erstbestand ist) nicht. Trotz guter Pflege ist das Alter der Anlage, auch in den der Öffentlichkeit zugänglichen Bereichen, bei genauerer Betrachtung wahrnehmbar. Als technische Sanierungsmaßnahmen erfolgten in der jüngeren Vergangenheit die Erneuerung der Beckenwasseraufbereitung (2003), der Schlammwasseraufbereitung (2006) und des Frequenzumformers (2015). Als für den Gast wahrnehmbare Attraktivierungen wurde ein Kleinkinderbecken eingebaut (2010) und der Umkleidebereich saniert (2011).

Der geplante Ersatzneubau soll in unmittelbarer Nähe erfolgen und im Wesentlichen dasselbe Badeangebot bieten.

Tabelle 2: Ausstattungsvergleich Quellenbad Bestand / Neubau

Quellenbad Bestand	Quellenbad Ersatzneubau
Sportschwimmbecken 25 x12,5 m WT 1,35-3,80 m	Sportschwimmbecken 25 x12,5 m WT 1,35-3,80 m
Sprunganlage mit zwei 1-Meter- und einem 3-Meter-Brett	Sprunganlage mit einem 1-Meter-Brett und einer 3-Meter-Plattform
Lehrschwimmbecken	Lehrschwimmbecken 12,5 x 8 m
Kleinkinderbereich	Kleinkinderbecken 22 m <sup>2</sup>
Umkleiden und Duschen/WC	Umkleiden und Duschen/WC
Cafeteria	Cafeteria
Aufsichts- und Personalräume	Aufsichts- und Personalräume
Technik- und Funktionsräume	Technik- und Funktionsräume
Sauna	--

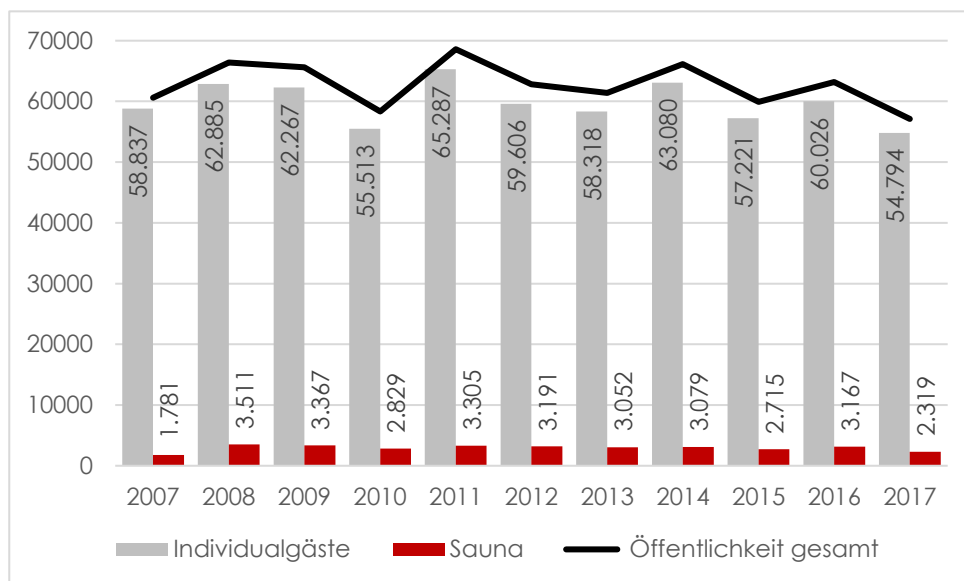
Angesichts des Fehlens einer konkreten Gebäude- und Raumplanung, wird im Folgenden davon ausgegangen, dass sich der Ersatzneubau hinsichtlich Größe und Ausstattung der Umkleiden und der Vorreinigung sowie der weiteren Funktions- und Betriebsräume am Bestand, beziehungsweise den branchenüblichen, in den Richtlinien des Koordinationskreises Bäder<sup>7</sup> definierten Größenordnungen orientiert.

<sup>7</sup> Koordinierungskreis Bäder: Richtlinien für den Bäderbau, 5. Auflage, Essen et. al. 2013

### 3.3 Besucherzahlen

Betrachtet man die Entwicklung der öffentlichen Besucherzahlen über die letzten zehn Jahre, so wird deutlich, dass das Quellenbad gewisse, allerdings branchenübliche, Schwankungen im Gästeaufkommen zu verzeichnen hat. Die Deutsche Gesellschaft für das Badewesen (DGfdB) bewertet die Gesamtbesucherzahl in ihrem Gutachten als relativ konstant.

Abbildung 5: Besucheraufkommen Quellenbad



Die Relation von Einwohner- zu Besucherzahlen deutet daraufhin, dass die tatsächlichen Besucherpotentiale gegenwärtig nicht komplett abgeschöpft werden. Analog dazu wird durch die Deutsche Gesellschaft ein leicht positiver Trend für die Nutzung des Bades durch die Öffentlichkeit aufgezeigt, während die Nutzerzahlen aus der Schul- und Vereinsbelegung eher rückläufig sind<sup>8</sup>. Diese werden über Bedarfsabfragen ermittelt und lagen bei der letztmaligen Erhebung im Jahr 2015 bei 10.672 Nutzern aus den Schulen und 20.251 Besuchern aus dem Kreis der das Bad nutzenden Vereine. Gemäß dem oben genannten Gutachten ist davon auszugehen, dass die Nachfrage aus dem Bereich der Schulen zukünftig ansteigen wird<sup>9</sup>.

Diese Daten lassen darauf schließen, dass das Hallenbad über die Jahre hinweg „sein Publikum gefunden hat“ und vor allem durch treue Stammgäste mit hoher Besuchsfrequenz genutzt wird, während es nur noch bedingt gelingt, eine neue Klientel für das Quellenbad zu begeistern. Anzeichen hierfür ist der leichte Rückgang in den Gästezahlen seit 2011, welcher für ein Bad dieses Alters typisch ist und mit der im Laufe der Zeit nachlassenden Attraktivität des Bades begründet werden kann. Diese Einschätzung wird auch dadurch gestützt, dass in 2017 nur etwa 25 Prozent der Badegäste über reguläre Eintritte (Einzelticket, Erwachsener, Jugendlicher,

<sup>8</sup> Deutsche Gesellschaft für das Badewesen - Zentrale Bäderberatungsstelle GmbH: Hallenbad Wermelskirchen Bedarfsermittlung – Kostenprognosen Sanierungsaufwand Bestand, Präsentation aus dem Oktober 2018

<sup>9</sup> Ebda.

Ermäßigter) in das Bad kamen, knapp 6 Prozent über Familientickets und mit einem Anteil von 52 Prozent der überwiegende Teil der Gäste Dauer- oder Mehrfachkarten für den Badbesuch nutzte.

Die Verweildaueranalyse zeigt, dass der überwiegende Teil der Badegäste seinen Besuch in weniger als zwei Stunden beendet. Nur ein geringer Teil bleibt zwischen zwei und vier Stunden oder sogar darüber hinaus.

Vergleicht man die Besucherzahlen mit den von der DGfDB ermittelten Durchschnittswerten von Hallenbädern in Deutschland, so wird deutlich, dass das die des Quellenbades etwa gleichauf mit der durchschnittlichen Besucherakzeptanz eines Hallenbades in Deutschland liegt.

Tabelle 3: Benchmarking Besucherzahlen Quellenbad 2016

Quellenbad Wermelskirchen ~430m <sup>2</sup> WF	DGfDB Ø HB 250m <sup>2</sup> - 500m <sup>2</sup> WF	DGfDB Ø HB >500m <sup>2</sup> WF
63.193 Öffentlichkeit + Sauna	k. A.	k. A.
~30.000 Schulen + Vereine	k. A.	k. A.
<b>~93.000 Gesamt</b>	<b>71.411 Gesamt</b>	<b>165.010 Gesamt</b>

Der Betriebsvergleich der DGfDB unterteilt die erfassten Bäder anhand ihrer Wasserflächen. Das Quellenbad in Wermelskirchen fällt in die Gruppe mit einer Wasserfläche zwischen 250 und 500 m<sup>2</sup>, verbucht jedoch etwa 20.000 Gäste mehr als die durchschnittlichen Besucherzahlen dieser Kategorie. Die Werte der nächstgrößeren Gruppe mit mehr als 500 m<sup>2</sup> Wasserfläche werden dennoch deutlich unterschritten.

Eine ergänzende Bewertung bieten die öffentlichen Nutzer pro Tag und pro Öffnungsstunde, da hier Unterschiede die aus unterschiedlichen Betriebsmodellen und Öffnungszeiten herrühren, weniger ins Gewicht fallen.

Tabelle 4: Benchmarking Betriebszeiten und Gästeaufkommen 2015

Quellenbad Wermelskirchen ~430m <sup>2</sup> WF 2015	DGfDB Ø HB 250m <sup>2</sup> - 500m <sup>2</sup> WF 2015
Badbesucher gesamt (Öffentlichkeit, Schulen und Vereine, ohne Sauna)	73.264
Betriebs-/Öffnungstage	337
Betriebs-/Öffnungsstunden	3.974
Nutzer pro Tag	217
Nutzer pro Öffnungsstunde	18

Heruntergebrochen auf die Besucher und Nutzer pro Betriebstag und pro Betriebsstunde zeigt sich, dass das Quellenbad im Jahr 2015 eine höhere Nachfrage

verzeichnen konnte als die Teilnehmer des überörtlichen Betriebsvergleichs im Durchschnitt. Verteilt man diese 23 Nutzer pro Öffnungsstunde auf die fünf Schwimmbahnen und lässt das Lehrschwimmbecken wie auch den Kinderbereich bei der Berechnung außer Acht, entspricht dies einem Gleichzeitigkeitsfaktor von 4,6 Schwimmern pro Bahn und nimmt damit rein rechnerisch eine Größenordnung an, in der das Bahnen-Schwimmen nur noch mit Rücksichtnahme auf die Mitschwimmer möglich ist. Auch wenn diese Betrachtung stark vereinfacht, lässt sie den Schluss zu, dass im Quellenbad zu Starklastphasen das Sportbecken seine Kapazitätsgrenze erreicht.

Angesichts der insgesamt, auch in Relation zum Benchmark, guten Besucherzahlen im Quellenbad gilt es sicherzustellen, dass diese Werte auch zukünftig und vor allem im Rahmen eines Ersatzneubaus gehalten oder, wenn sich im Rahmen dessen eine Verbesserung des Betriebsergebnisses darstellen lässt, sogar noch gesteigert werden können. Die Besucherzahlen in der Sauna sind auf einem sehr niedrigen Niveau, so dass deren Wegfall im Rahmen eines Ersatzneubaus unter betrieblichen Gesichtspunkten zu begrüßen ist.

**→ Gelingt es nicht, im Rahmen des Ersatzneubaus ein Angebot zu entwickeln, welches eine ergebniswirksame Steigerung der Besucherzahlen erwarten lässt, so ist vor allem darüber nachzudenken, wie eine kostenseitige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit über den operativen Betrieb bewerkstelligt werden kann.**

### 3.4 Öffnungszeiten und Belegungsplan

Die Öffnungs- und Belegungszeiten des Quellenbades lassen ein Rahmenkonzept erkennen, welches möglichst allen Interessengruppen attraktive Nutzungszeiten offeriert. Dies wird auch dadurch untermauert, dass an zwei Tagen in der Woche eine exklusive Nutzung durch Schulen und Vereine stattfindet, während das Bad für die Öffentlichkeit geschlossen bleibt. Durch die fünf Bahnen im Sportbecken und das separate Kursbecken ist an den anderen Tagen eine Parallelbelegung des Bades durch organisierte Nutzergruppen und die Öffentlichkeit grundsätzlich gut möglich.

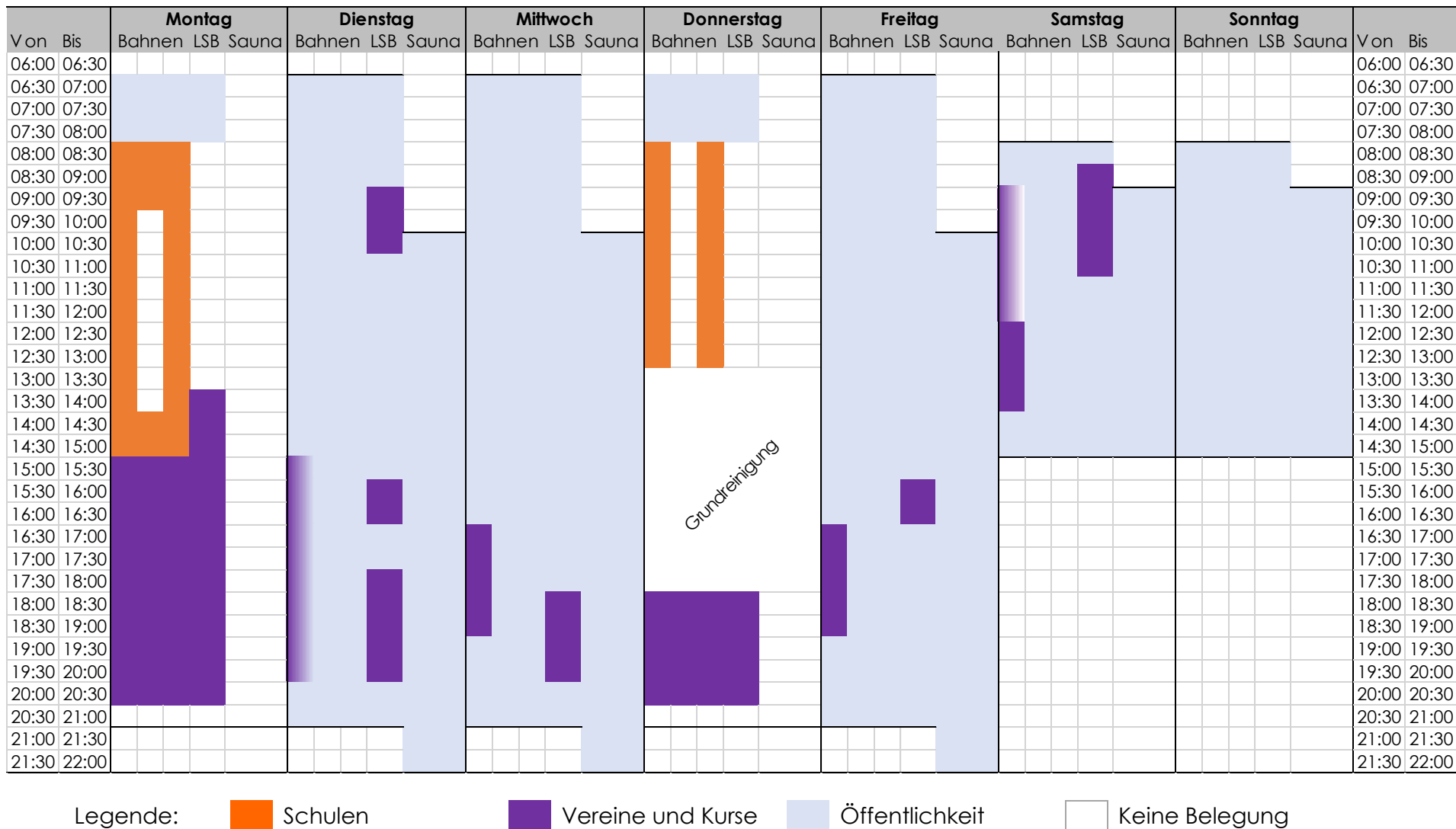
Der Belegungsplan zeigt eine Grundstruktur, welche montags und donnerstags den Vor- und frühen Nachmittag für die Schulen und die späten Nachmittags- und Abendstunden für Kurse und Vereine vorsieht. An diesen Tagen ist das Bad nach dem Frühschwimmen für die Öffentlichkeit geschlossen. Darüber hinaus sind weitere Belegungszeiten durch Kurse und Vereine lose über die restlichen Werkstage verteilt. Die Öffentlichkeit findet ihre Zeitfenster montags und donnerstags von 06:30 Uhr bis 08:00 Uhr, dienstags, mittwochs und freitags von 6:30 Uhr bis 21:00 Uhr, sowie samstags und sonntags von 8:00 Uhr bis 15:00 Uhr. Die Sauna öffnet ebenfalls dienstags, mittwochs, freitags, samstags und sonntags. Von Dienstag bis Freitag ist sie von 10:00 Uhr bis 22:00 Uhr geöffnet, am Wochenende von 9:00 Uhr bis 15:00 Uhr.

Die Öffnungszeiten sind relativ einheitlich und damit für potentielle Gäste gut zu merken. Mit der Exklusivnutzung für Schulen und Vereine wird ein Betriebsmodell praktiziert, dass Nutzungskonflikte zwischen Öffentlichkeit und organisierten Nutzern weitestgehend vermeidet. Der Badeschluss um 21:00 Uhr ist ebenfalls zu begrüßen, da erfahrungsgemäß längere Öffnungszeiten bei Bädern dieser Größe und Ausstattung kaum angenommen werden.

Auffällig sind die mit 6:30 Uhr frühe Öffnung des Bades und das durchgängige Frühschwimmangebot an fünf Tagen in der Woche, sowie die großzügigen Saunaöffnungszeiten und deren Verlängerung über die Badöffnung hinaus. Letzteres ermöglicht zwar auch noch den Spätschwimmern einen Saunagang, erhöht jedoch auch die Personalstunden und ist angesichts der extrem niedrigen Gästezahlen in der Sauna eigentlich nicht wirtschaftlich vertretbar. Aktuell liegt zudem die Grundreinigung in einem Zeitfenster, das auch für die Vereins- oder Schulnutzung herangezogen werden könnte.

Von den rund 80,5 (bzw. 83,5 bei Berücksichtigung der Saunaöffnungszeiten) Betriebs- und Öffnungsstunden pro Schulwoche entfallen 41 Stunden auf die alleinige Nutzung durch die Öffentlichkeit. Hinzu kommen 19,5 Stunden, in denen eine Parallelnutzung durch die Öffentlichkeit und Kurse oder organisierte Schwimmergruppen stattfindet. Hierunter fallen auch die drei halbstündigen Aqua-Jogging-Angebote, die durch die Mitarbeiter des Quellenbades durchgeführt werden. Organisierte Kurse und Vereine erhalten in den Schulwochen 8 Öffnungsstunden zur alleinigen Nutzung, 11 Stunden der Betriebszeiten entfallen auf die alleinige Nutzung durch die Schulen der Stadt und während 1,5 Betriebsstunden pro Woche erfolgt eine Parallelnutzung durch Schulen und Vereins- beziehungsweise Kursbetrieb und Öffentlichkeit.

Abbildung 6: Öffnungszeiten und Belegungsplan Quellenbad, vereinfachte Darstellung





Anhand des grundsätzlich gut strukturierten Belegungsplans, welcher im Augenblick an sieben Tagen pro Woche öffentlichen Badebetrieb ermöglicht, lassen sich folgende Empfehlungen für einen einfachen, gäste- und kostenorientierten Badebetrieb geben:

- Aktuell findet die Grundreinigung am Mittwochnachmittag statt, wodurch diese fünf Stunden der Nutzung durch Schulen oder Vereine entzogen sind. Bei einer entsprechenden Nachfrage durch die organisierten Nutzergruppen ist zu prüfen, ob eine Verlegung der Grundreinigung möglich ist. So könnten an anderen Wochentagen mehr Platz für die Nutzung durch die Öffentlichkeit entstehen. Gleichzeitig böte sich durch eine Verschiebung der Zeiten für die Grundreinigung die Chance auf eine Umgestaltung des Personaleinsatzes, da die Grundreinigung aktuell durch vier bis fünf Mitarbeiter erfolgt, in den Zeiten davor und danach jedoch nur nichtöffentlicher Badebetrieb stattfindet, bei dem deutlich weniger Personaleinsatz möglich ist (siehe unten).
- Am Wochenende könnte nur an einem der Tag geöffnet werden und dafür die Öffnungszeit an diesem Tag verlängert werden. Somit entfielen ein kompletter Öffnungstag, dies vereinfacht in der Regel die Schichtplanung des Personals.
- Überprüfung des Frühschwimmangebotes: Mit der frühen Öffnung an fünf Wochentagen, offeriert das Quellenbad großzügige Nutzungszeitfenster zu einer Zeit, in der häufig nur von ein kleiner Kreis Stammgäste das Bad aufsucht. In der Regel besitzt dieser Kundenkreis eine Zeitkarte und nutzt das Bad mehrfach in der Woche, wodurch zu diesen Zeiten sehr geringe Deckungsbeiträge realisiert werden. Vor diesem Hintergrund gehen immer mehr Kommunen dazu über, die Frühöffnung ihrer Hallenbäder auf wenige Wochentage zu reduzieren. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sollte an Tagen mit reiner Schul- und Vereinsnutzung auf ein Frühschwimmangebot verzichtet werden, da so der Personaleinsatz an diesen Tagen auf einen Mitarbeiter pro Schicht reduziert werden kann.
- Im Hinblick auf die Belegung des Bades mit organisierten Gruppen (Schulen, Vereine, gewerbliche Kursanbieter), kann bei einer entsprechenden Gestaltung der Verträge und Nutzungsvereinbarungen die Nutzung grundsätzlich ohne eine Becken- und Wasseraufsicht durch die Mitarbeiter des Quellenbades erfolgen<sup>10</sup>. Dies wird auch heute schon so praktiziert. Hierfür ist einerseits eine reibungslose und verzögerungsfreie Notfallkette für technische Defekte und Havarien sicherzustellen und andererseits vertraglich zu regeln, dass die Nutzergruppen mit Lehrern und Übungsleitern arbeiten, die die Rettungsfähigkeit besitzen, die örtlichen Gegebenheiten kennen und in der Rettungskette geschult sind. Im Rahmen eines Neubaus sollte zudem auf eine automatisierte Alarmierungsmöglichkeit geeigneter Notfallstellen geachtet werden. Diese wird auch heute schon praktiziert, durch das vorher stattfindende Frühschwimmen und die am Ende des Tages fällige Endreinigung kann die grundsätzlich bestehende Chance auf einen reduzierten Personaleinsatz nicht genutzt werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. Kapitel 3.7.1 Aufsicht, S. 36

Die Öffnungszeiten und Belegungsplanung im Status quo sind weitestgehend klar gegliedert und nachvollziehbar gestaltet. Optimierungsansätze ergeben sich bei der Wochenendöffnung, den Belegungszeiten für Vereine, dem Frühschwimmangebot und den Zeiten, in denen die Grundreinigung durchgeführt wird.

→ **Im Hinblick auf das grundsätzlich gute Gästeaufkommen, die Öffnungszeiten sowie die betrieblichen und betriebswirtschaftliche Aspekte des Bäderbetriebs ergeben sich, neben der Beibehaltung des Status Quo, grundsätzlich zwei mögliche Szenarien für eine wirtschaftliche Optimierung des gegenwärtigen und zukünftigen Betriebes des Quellenbades:**

1. **Eine Steigerung der Gästezahlen, um über die so generierten Mehreinnahmen die Wirtschaftlichkeit des Badebetriebs zu verbessern. Angesichts des geringen Gleichzeitigkeitsfaktors<sup>11</sup> im Sportbecken, kommen hierfür im Bestand eine Ausweitung des eigenen Kursprogramms, mit dem das Lehrschwimmbecken besser ausgelastet wird, genauso in Frage, wie zum Beispiel die Einführung eines Kinder-Spielenachmittags, an dem das Sportbecken mit aufblasbaren Spiel- und Sportgeräten vorübergehend zur Wasserspiellandschaft umgestaltet werden kann. Idealerweise werden diese begleitet von Marketingaktionen auf lokaler und regionaler Ebene.**

**Eine Ausweitung der Öffnungszeiten, welche mehr Nutzungszeitfenster schaffen würde, ist ein zweischneidiges Schwert: Je nachdem, wie viele Gäste darüber generiert werden können und welche Tickets diese dann nutzen, können die Akzeptanz des Bades und die Nutzerzahlen erhöht werden. Die Wirtschaftlichkeit des Bäderbetriebs wird jedoch nur dann verbessert, wenn die Mehreinnahmen aus diesen zusätzlichen Zeiffenstern ausreichen, um über die neu entstehenden variablen Kosten hinaus Deckungsbeiträge für den Gesamtbetrieb zu generieren.**

2. **Die Alternative wäre eine deutliche Reduzierung der Nutzungs- und Öffnungszeiten sowohl für institutionelle als auch individuelle Gäste. Dieser Ansatz zielt auf eine Reduzierung der variablen Betriebskosten, welche pro Öffnungsstunde anfallen. Aufgrund der hohen Fix- und Bereitstellungskosten eines Bäderbetriebs sind die Effekte jedoch begrenzt. Nur bei einer saisonalen Schließung fallen diese Einsparpotentiale (aufgrund der Möglichkeit, das Bad über eine längere Zeit komplett außer Betrieb zu setzen) größer aus. Angesichts der ordentlichen Nachfrage und tendenziell steigerungsfähigen Gästezahlen im Quellenbad erscheint dieser Weg als wenig zielführend und käme einer Schließung auf Raten gleich. Bei einem Neubau hieße dies in der radikalsten Version die alleinige Ausrichtung des Raumkonzepts auf den Schul- und Vereinsbetrieb.**

---

<sup>11</sup> Zahl der Gäste, die sich gleichzeitig im Becken aufhalten können.

### 3.5 Eintrittstarife und Nutzungsentgelte

#### 3.5.1 Eintrittstarife

Die Eintrittstarife des Quellenbades in Wermelskirchen bilden aktuell das untere Ende der in der Region aufgerufenen Preise für einen Hallenbadbesuch. Stellt man den Einzeleintritt für einen Erwachsenen im Quellenbad dem der nächstgelegenen Bäder gegenüber, ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 5: Vergleich regionaler Eintrittstarife

Bad	Preis in EUR (brutto)	Nutzungszeitfenster
<b>Einzeleintritt Hallenbad Erwachsener</b>		
<b>Quellenbad Wermelskirchen</b>	<b>3,50</b>	<b>Tageskarte</b>
Sportbad am Park, Remscheid	4,00	Tageskarte
Sportbad Klingenhalle, Solingen	4,00	Tageskarte
Bürgerbad Hückeswagen	4,50	2 Stunden
Gartenhallenbad Cronenberg	4,50	Tageskarte
Bandwirker-Bad Ronsdorf	4,50	Tageskarte
Blütenbad Leichlingen	4,60	Tageskarte inkl. Sauna
Freizeitbad Splash Kürten	5,50	1,33 Stunden
Freizeitbad H2O Remscheid	6,80	2 Stunden
Vitalbad Burscheid	8,00	Tageskarte inkl. Sauna

Positiv an der Preisgestaltung des Quellenbades ist die Reduzierung der angebotenen Ticketarten auf lediglich drei Varianten und vier Nutzergruppen. Im negativen Sinne auffällig sind die hohen Nachlässe auf die Zehnerkarten, als auch die unterschiedliche Rabattstaffel zwischen den einzelnen Nutzergruppen.

Tabelle 6: Eintrittstarife Quellenbad

Tarif	Preis in EUR (brutto)	Nachlass in % bzw. Besuche zur Amortisation
<b>Einzeleintritt Hallenbad</b>		
Erwachsener	3,50	
Ermäßigt	2,30	
<b>Zehnerkarte</b>		
Erwachsener	28,00	20 %
Ermäßigt	16,50	28 %
<b>Halbjahreskarte</b>		
Erwachsener	110,00	32 Besuche
Ermäßigt	56,0	25 Besuche

Mit den Eintritten und Nutzungsentgelten erzielte das Quellenbad Wermelskirchen im Jahr 2016 Gesamterträge in Höhe von 232.996 EUR. Dies entspricht einem Erlös pro Besucher von circa 2,48 EUR<sup>12</sup>. Damit liegt die Stadt Wermelskirchen etwas unter dem Vergleichswert der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen, welche für dasselbe Jahr in der Kategorie Bäder mit 250-500 m<sup>2</sup> Wasserfläche einen Gesamterlös von 2,78 EUR pro Besucher ausweist.

Optimierungspotential liegt hier sowohl in der Erhöhung der Eintrittstarife (Einzeleintritte und Halbjahreskarte) als auch in der Änderung der Rabattstaffel auf Mehrfachkarten um die Amortisationsschwelle zugunsten des Betreibers zu verschieben.

Wir empfehlen, die Nachlässe bei Zehnerkarten auf 5 bis 7,5 Prozent zu begrenzen und zwischen den einzelnen Nutzergruppen zu vereinheitlichen. Bei den Halbjahreskarten sollte die Kalkulation auf mindestens 1,5 bis 2 Nutzungen in der Woche basieren (aktuell 1,3 bzw. 0,96), da diese Karten erfahrungsgemäß von Nutzern erworben werden, die das Bad mehrmals pro Woche aufsuchen. Als Alternative bietet sich ein Ersatz der Halbjahreskarten und der Zehnerkarten durch Geldwertkarten an. Diese können das ganze Jahr über gelten und einfach in die Rabattstaffeln eingebunden werden.

Spätestens mit Fertigstellung des Ersatzneubaus sollte, in Abhängigkeit von der letztendlichen Ausgestaltung des neuen Hallenbades, eine Angleichung der Eintrittstarife an das Niveau der umliegenden Bäder erfolgen sowie eine Harmonisierung der Rabattstaffeln zwischen den Ticketarten angestrebt und die Höhe der Nachlässe korrigiert werden. Im Zuge dessen wäre dann auch über die Einführung von Geldwertkarten zu befinden, welche bei einer angemessenen Preis- (100, 200, 300 EUR) und Rabattstaffelung (10, 12,5, 15 Prozent) dazu beitragen könnte, die Wirtschaftlichkeit des Badebetriebs zu verbessern, da hier der Nachlass pro Besuch feststeht und, anders als bei einer Zeitkarte, keinem Degressionseffekt durch sehr häufige Besuche unterliegt.

### 3.5.2 Nutzungsentgelte

Gegenwärtig werden die prognostizierten Nutzerzahlen der Schulen und Vereine auf fiktive Zehnerkarten umgelegt und die so errechneten Beträge zum Ansatz gebracht. Pro vergebener Schwimmbahn und Nutzungsstunde kommt so eine rechnerische Gebühr pro Bahnenstunde von etwa 8 EUR (Schulen), beziehungsweise 12 EUR für Kurs und Vereinsnutzung zustande. Mit diesen Werten bewegt sich Wermelskirchen am unteren Ende des üblichen Rahmens<sup>13</sup>.

Legt man die tatsächlichen Kosten einer entsprechenden Kalkulation zugrunde, erhält man einen deutlich höheren Wert, der erzielt werden müsste, um die Bahnenstunde kostendeckend und für den Badbetreiber auskömmlich anbieten zu können, wie nachfolgende Beispielrechnung zeigt:

---

<sup>12</sup> Inklusive Saunagästen und Nutzern aus Schulen und Vereinen. Der Wert der Letzteren (31.000) wurde auf Basis des Vorjahres geschätzt.

<sup>13</sup> Beträge zwischen 10 EUR und 50 EUR pro Bahnenstunde sind durchaus üblich.

Der Betriebsabrechnungsbogen des Quellenbades weist in der Wirtschaftsrechnung für das Betriebsjahr 2016 operative Betriebskosten<sup>14</sup> von 1.027.835 EUR aus. Gleichzeitig fielen in 2016 rund 3.850 Stunden Bade- und Saunabetrieb an. Die Brutto-Betriebsstunden liegen, aufgrund der Rüst- und Reinigungszeiten, noch etwas darüber.

$$\begin{aligned} & (\text{Operative Betriebskosten 2016} / \text{Öffnungsstunden 2016}) / (5 \text{ Bahnen} + 1 \text{ LSB}) \\ & (1.027.835 \text{ EUR} / 3.850 \text{ Std.}) / 6 = \mathbf{44,50 \text{ EUR pro Bahnen- bzw. LSB-Stunde}} \end{aligned}$$

Für eine annähernd kostendeckende Vermietung müssten circa 44,00 EUR Nutzungsentgelt pro Bahn- und Nutzungsstunde erhoben werden.

- **Die Abrechnung von Bahnen-Belegungen organisierter Nutzergruppen über ein Pro-Kopf-Verfahren ist ein häufig gewählter Weg, dessen Nachteile darin bestehen, dass der Badbetreiber das wirtschaftliche Risiko geringer Nutzerzahlen trägt und auch noch eine Kontrolle derselben durchführen müsste, um eine ordnungsgemäße Abrechnung zu gewährleisten. Um dies zu vermeiden und den administrativen Aufwand zu reduzieren, ist eine Regelung mit einem festen Satz pro Bahnenstunde vorzuziehen. Hierdurch werden für Betreiber und Nutzer klare Rahmenbedingungen geschaffen und es besteht die Möglichkeit einer verursachungsgerechten Kostenzuweisung.**
  
- **Eine Anpassung der Kostendeckungsbeiträge von Schulen, Vereinen und vor allem privatwirtschaftlichen Nutzergruppen ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht empfehlenswert. Dessen Höhe sollte zukünftig zudem regelmäßig überprüft und der Kostenentwicklung angepasst werden.**

---

<sup>14</sup> Gesamtaufwendungen ohne AfA und kalkulatorischem Zins

### 3.6 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen

Ein Vergleich der wirtschaftlichen Kennziffern des Quellenbades mit ähnlichen Anlagen aus anderen Beratungsprojekten der con.pro GmbH und denen des überörtlichen Bäderbetriebsvergleichs der Deutschen Gesellschaft für das Badewesen zeigt, wo das Bad im Verhältnis zu anderen deutschen Bädern vergleichbarer Größenordnung und Ausrichtung steht:

Tabelle 7: Benchmarking Quellenbad mit dem ÜÖBV der DGfdB (Geschäftsjahr 2016)

	DGfdB 2016	con.pro GmbH 2016	Quellenbad 2016
Gesamtbesucher	71.411	103.847	93.940
Gesamterträge in EUR	198.164	349.968	232.995
Gesamtaufwand ohne Kapitalkosten in EUR	621.545	1.002.527	1.027.835
Betriebsergebnis ohne Kapitalkosten in EUR	-412.267	-652.560	-794.840
Kostendeckungsgrad in Prozent	29,6	31,4	22,7

Dieser erste Abgleich mit den in der bundesweiten Erhebung und hausintern ermittelten Daten macht deutlich, wo die Stärken und Schwächen des Quellenbades liegen. Bei guten Gesamtbesucherzahlen liegen die Erträge eher am unteren Ende der Vergleichswerte, was in Kombination mit den relativ hohen Aufwendungen zu einem deutlich niedrigeren Kostendeckungsgrad führt als er in den Vergleichsgruppen erzielt wird.

Für die folgende, detailliertere Analyse der einzelnen Ertrags- und Aufwandspositionen wird mit zwei Benchmarks gearbeitet: Primär mit internen Vergleichszahlen aus Projekten mit ähnlicher Gebäudegröße und vergleichbarem Betriebskonzept für das Jahr 2016 und ergänzend mit Werten des ÜÖBV aus dem Jahr 2015<sup>15</sup>. Diesen werden die Werte aus dem Betriebsabrechnungsbogen des Quellenbades für 2016 gegenübergestellt.

Bei den generierten *Gesamterträgen* liegt das Quellenbad mit 232.996 EUR bei etwa 67 Prozent der Vergleichsgruppe (349.968 EUR). Von diesem Betrag entfallen 157.776 EUR auf Erträge aus dem Badebetrieb (199.349 EUR) und 49.972 EUR auf Nutzungsentgelte von Schulen, Vereinen und Dienstschwimmen (74.827 EUR). 23.378 EUR sind Erträge aus der Saunanutzung (28.673 EUR) und 1.935 EUR betragen die Erlöse der Solarien. Weitere Erträge, beispielsweise aus Pachtzahlungen oder Shopeinnahmen, fallen im Quellenbad nicht an. In der Vergleichsgruppe liegen diese im Durchschnitt bei 61.206 EUR, wobei hier auch Erträge einfließen, die nur mittelbar mit dem Bäderbetrieb in Verbindung stehen (BHKW). Bereinigt um diese Posten verbleibt ein Wert von 32.341 EUR.

<sup>15</sup> DGfdB: Überörtlicher Betriebsvergleich Bäderbetriebe (ÜÖBV), Report 2015, Teil II. Neuere Zahlen liegen in der hier notwendigen Detailtiefe noch nicht vor.

Angesichts der an sich guten Besucherzahlen zeigt sich hier sowohl das Fehlen attraktiver Profitcenter, die Zusatzeinnahmen generieren, als auch der unterdurchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz durch das günstige Eintrittspreisniveau und die starken Nachlässe bei den Mehrfachkarten sowie die niedrigen Nutzungsgebühren. Ein Vergleich mit dem Benchmark zeigt die Unterschiede:

Tabelle 8: Benchmarking Erlös und Ergebnis pro Besucher 2016<sup>16</sup>

	DGfdB HB	con.pro HB	Quellenbad Wermelskirchen
Erlös je Besucher	2,78	3,37	2,48
Betriebsergebnis (EBITDA) pro Besucher	-5,77	-6,28	-9,04

Wasser- und Abwassergebühren fallen mit 103.435 EUR hoch aus. In der hausinternen Vergleichsgruppe fallen im Durchschnitt 29.947 EUR an. Der ÜÖBV weist für diese Position bei Bädern vergleichbarer Größe in Einzelfällen bis 90.000 EUR aus. Auch wenn diese große Spanne zeigt, dass die Position sehr stark von der jeweiligen Situation vor Ort<sup>17</sup> und den dortigen Gebühren geprägt ist, geben die überdurchschnittlichen Beträge des Quellenbades, welche auch schon in den Vorjahren angefallen sind, Anlass für einen detaillierten Blick auf deren Zustandekommen. Der Wasserverbrauch liegt mit 19.085 m<sup>3</sup> Wasser pro Jahr im oberen Bereich des Üblichen, fällt jedoch nicht so hoch aus, dass er als alleinige Erklärung dienen kann. Die reinen Wasserbezugskosten liegen laut den Betriebsdaten des Quellenbades bei circa 33.000 EUR, so dass rund 70.000 EUR auf Kanalgebühren entfallen. Beide Werte sind höher als üblich, hier sollten die Konditionen und das bestehende Gebührenmodell überprüft und neu verhandelt werden. Zusätzlich empfiehlt es sich, technische Maßnahmen zu ergreifen, um den Frischwasserverbrauch und Abwassermengen zu reduzieren, beziehungsweise die tatsächlich anfallenden Mengen genauer zu bestimmen. Zu prüfen ist in diesem Zusammenhang auch, wie sich die 2006 sanierte aber weiterhin fehleranfällige Schlammwasseraufbereitung einsetzen lässt, damit sie sich positiv auf die Abwassermenge auswirkt.

Für Strom werden in Summe 106.030 EUR ausgewiesen. Der Vergleich zeigt, dass dieser Wert etwa 15,5 Prozent über dem Durchschnittswert ähnlicher Anlagen (91.790 EUR) liegt. Dies ist mit dem ebenfalls leicht überdurchschnittlichen Stromverbrauch des Quellenbades (529.549 kWh) zu begründen – die meisten Bäder vergleichbarer Größe benötigen weniger als 500.000 kWh p.a. – welcher gegebenenfalls durch Energiesparmaßnahmen reduziert werden kann.

Ähnliches gilt für die Heizkosten. Insgesamt wird für das Jahr 2016 die Summe von 107.149 EUR ausgewiesen, der Benchmark kommt hier auf 106.285 EUR. Trotz dieser geringen Differenz verbergen sich in dieser Position Optimierungspotentiale: Der Verbrauch des Quellenbades liegt bei rund 2,3 Mio. kWh p.a. und ist damit höher

<sup>16</sup> Basis: Tabelle 7, Seite 28

<sup>17</sup> So verfügen einige Bäder über eigene Brunnen oder können aufbereitetes Schlammwasser in einen Vorfluter einleiten.

als bei vielen Hallenbädern vergleichbarer Größe, welche in der Regel mit weniger als 2 Mio. kWh Wärmeenergie auskommen. Dies zeigt, dass das Gebäude des Quellenbades einer tiefgreifenden energetischen Sanierung bedarf, da diese Differenz nicht nur durch Unterschiede in den Raumvolumina der Anlagen oder mit höheren Temperaturen zu erklären sind. Es besteht hier nicht nur akuter Handlungsdruck, sondern auch erhebliches Einsparpotential bei einem Ersatzneubau.

Deutlich günstiger schneidet das Quellenbad bei den *Betriebsmitteln* ab, welche üblicherweise vor allem die Chemikalien für die Beckenwasseraufbereitung und Reinigungsmittel etc. umfassen. Der für den Bäderbetrieb verbuchte Wert von 22.665 EUR ist 29 Prozent niedriger als der Benchmark mit 29.566 EUR.

Die Position *Instandhaltung* fällt etwas höher als bei den Vergleichsanlagen aus. Einer Gesamtsumme von 96.872 EUR für die Instandhaltung des Quellenbad stehen Benchmarkwerte von durchschnittlich 69.477 EUR gegenüber. Angesichts des Alters des Bades und des teilweise akuten Sanierungsbedarfs ist ein erhöhter Wert dieser Position jedoch erklär- und vertretbar. Mit Fertigstellung des Ersatzneubaus ist, zumindest für die ersten 5 bis 10 Betriebsjahre, ein deutlicher Rückgang der hier anfallenden Aufwendungen zu erwarten.

Bei einem Badebetrieb an sieben Wochentagen sind *Personalaufwendungen* von 397.855 EUR eine angemessene Größenordnung. Die hausinternen Vergleichsbäder weisen hier durchschnittlich 433.366 EUR aus. Die positive Bewertung relativiert sich jedoch etwas, wenn berücksichtigt wird, dass an zwei der sieben Betriebstage kaum öffentlicher Badebetrieb stattfindet, wodurch außerhalb dieser Zeit lediglich eine Person für die technische Betriebsführung anwesend sein müsste, dies jedoch aufgrund der Öffnungszeitengestaltung nicht realisiert werden kann.

Bei den Sammelpositionen *Sonstiger Aufwand* und *Bezogene Leistungen* liegt das Quellenbad mit 57.377 EUR und 136.456 EUR erfreulicherweise etwas unter dem Benchmark für vergleichbar große Hallenbäder (sonstiger Aufwand 127.880 EUR, bezogene Leistungen 153.532 EUR), wobei die mit 110.612 EUR überdurchschnittlich ausfallende Verwaltungskostenumlage in den bezogenen Leistungen berücksichtigt ist. Des Weiteren fließen hier Leistungen des Betriebshofs und der Gebäudewirtschaft ein. Die wesentlichen Kostenstellen innerhalb der Position sonstiger Aufwand sind Leistungen für Abgaben, Versicherungen und Gebühren. Aufgrund der laufenden Verträge sind hier kurzfristig keine wesentlichen Änderungen zu erwarten. Mit Blick auf eine kostengünstige Betriebsführung des Quellenbades und der zum Herbst 2018 erfolgten Umstrukturierung des Dienstplanes ist es empfehlenswert, die Aufgabenverteilung zwischen Bad und Verwaltung und die Umlagen aus der Verwaltung regelmäßig zu überprüfen.

In Summe liegen die *operativen Kosten* des Quellenbades mit insgesamt 1.027.834 EUR etwas über den hier herangezogenen Vergleichsbädern (1.002.527 EUR). Dies zeigt, dass das Quellenbad im Großen und Ganzen solide geführt wird. Jedoch zeigt der Blick in den ÜÖBV, dass Bäder vergleichbarer Größe auch mit operativen Kosten von unter 1 Mio. EUR betrieben werden können und macht damit deutlich, dass



beim Betrieb des Quellenbades, wie dargestellt, noch Optimierungsmöglichkeiten bestehen.

Dies wird durch das operative Betriebsergebnis (EBITDA) bestätigt, welches mit -794.840 EUR rund 140.000 EUR schlechter ausfällt als der Wert aus dem con.pro-Benchmark (-652.560 EUR).

Abschreibungen werden mit einer Summe von 57.462 EUR angesetzt. Angesichts des Alters der Anlage und den ausstehenden Sanierungsmaßnahmen, fällt dieser Wert naturgemäß relativ niedrig aus und unterschreitet sowohl den Vergleichswert unseres Benchmarks (72.547 EUR), als auch den Durchschnittswert des ÜÖBV (120.511 EUR).

Für *Zinsen und ähnliche Aufwendungen* werden 10.383 EUR ausgewiesen. Auch hier unterschreitet das Bad den Durchschnitt vergleichbarer Bäder (29.544 EUR) deutlich.

Das Betriebsergebnis der Wirtschaftsrechnung beträgt inklusive Kapitalkosten (EBT) -862.684 EUR, der Vergleich mit ähnlichen Bädern aus unserem Benchmark weist mit -720.074 EUR auch hier den besseren Wert aus. Im ÜÖBV werden -611.331 EUR als Durchschnittswert genannt.

- ➔ **Neben der unterdurchschnittlichen Einnahmeseite fallen auf der Kostenseite vor allem die hohen Wasser- und Abwasseraufwendungen, der überdurchschnittliche Strom- und der hohe Wärmeenergieverbrauch auf. Diese drei Positionen können grundsätzlich auch im Bestand durch geeignete Sanierungsmaßnahmen verbessert werden. Für signifikante Effekte bedarf es jedoch meist so umfassender Maßnahmen, dass letztlich ein Ersatzneubau die wirtschaftlichere und zukunftsfähigere Lösung ist.**
- ➔ **Zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit sowohl im Status quo als auch im Rahmen eines Ersatzneubaus, sind besonders die folgenden Punkte zu überprüfen und gegebenenfalls neu zu gestalten:**
  - **Tarifgestaltung und sonstige Entgelte,**
  - **Medienverbräuche und Medienkosten,**
  - **Betriebsorganisation und Personaleinsatz,**
  - **Verrechnung von anderen Verwaltungseinheiten.**

**Dabei stellt eine deutliche Reduzierung des aktuell vorgehaltenen Angebots, sprich des Beckenangebots und der Öffnungszeiten, die Ultima Ratio im Sinne eines cost-cutting dar. Deutliche wirtschaftlichere Verbesserungen durch Optimierungen im Status quo, wie eine Reduzierung der Aufwendungen für Personal, Medienkosten etc. sind aufgrund der baulichen und technischen Rahmenbedingungen unwahrscheinlich. Eine umfassende Optimierung des Angebots hingegen, die zu einer entsprechenden Erhöhung der Besucherzahlen, der Besuchsfrequenz, der Aufenthaltsdauer und damit auch zu einer Erhöhung der Umsätze führen würde, wäre der „Königsweg“, wird aber angesichts des Alters des**

**Bades, seines Sanierungsaufwandes und seiner bestehenden Kubatur und der daraus resultierenden begrenzten Möglichkeiten für eine Angebotsoptimierung nur bedingt funktionieren.**

**Für einen Ersatzneubau bedeutet dies, dass schon in der Planungsphase zu definieren ist, wie das zukünftige Angebots- und Betriebskonzept aussehen soll, um einerseits den aktuellen wie auch zukünftigen neuen Nutzern ein attraktives Angebot zu machen und andererseits die Betriebskosten unter das gegenwärtige Niveau zu senken.**

### 3.7 Betriebsorganisation

Das Quellenbad wird direkt durch die Stadt Wermelskirchen betrieben. Innerhalb der Stadtverwaltung ist es dem Amt für Jugend, Bildung und Sport zugeordnet.

Vor Ort im Bad wird der Betrieb durch acht festangestellte Mitarbeiter, davon vier in Teilzeit, und fünf Aushilfen gewährleistet. Von den festangestellten Mitarbeitern haben fünf die zweithöchste oder höchste Entwicklungsstufe innerhalb ihrer Entgeltgruppe im TVÖD erreicht.

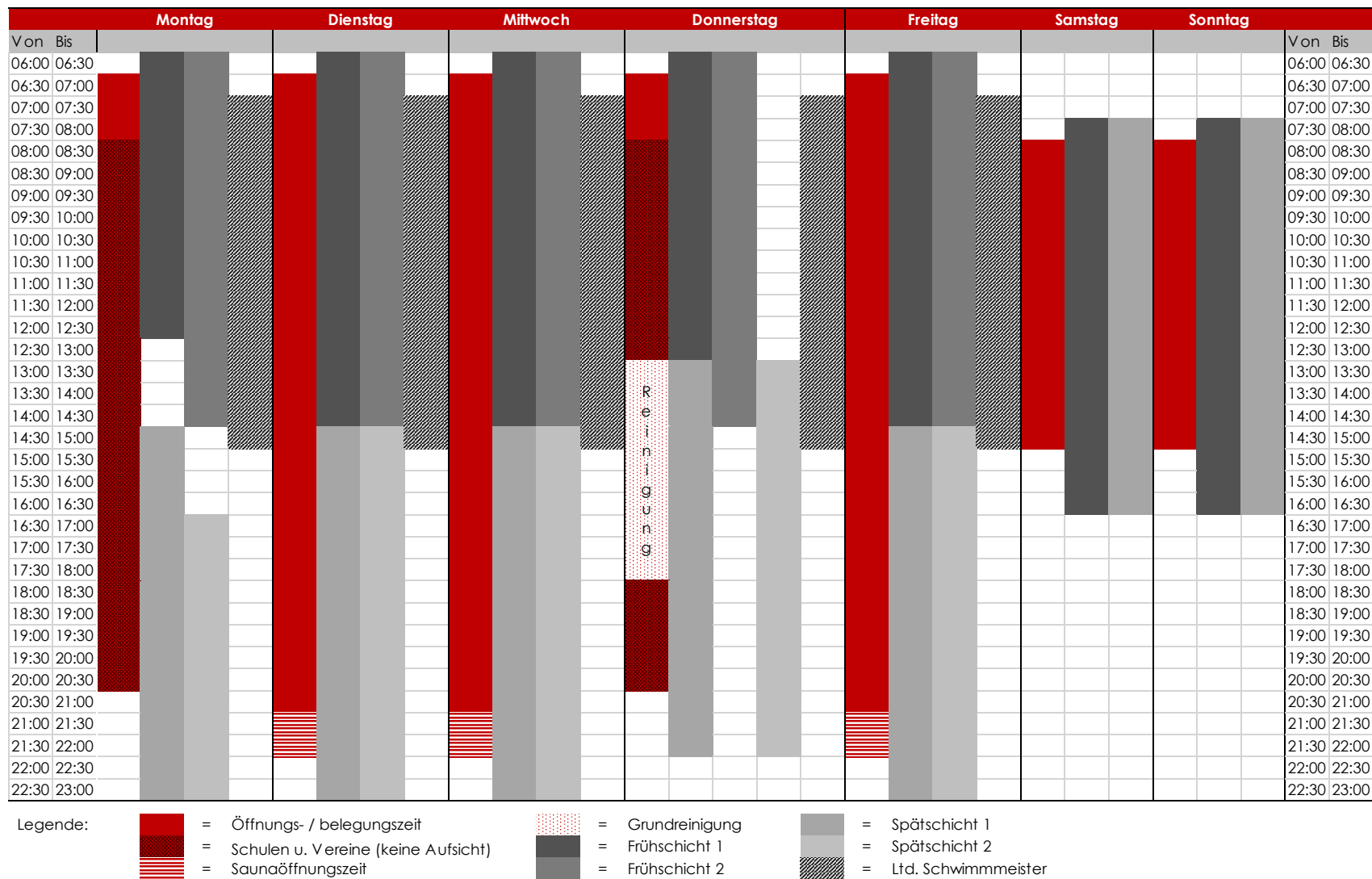
#### 3.7.1 Aufsicht

Die Überwachung des Badebetriebs erfolgt werktags in einem Zweischichtbetrieb. Die Planung sieht jeweils zwei Mitarbeiter in einer Schicht vor, wobei die Frühschicht von 06:00 Uhr bis 14:30 Uhr und die Spätschicht von 14:30 Uhr bis 23:00 Uhr angesetzt ist. Am Wochenende wird mit einer Schicht gearbeitet, welche von 07:30 Uhr bis 16:30 Uhr dauert. Werktags ist zwischen 07:00 Uhr und 15:00 Uhr zudem der leitende Schwimmmeister anwesend, welcher seit Herbst 2018 schichtbefreit ist und vor allem administrative Aufgaben wahrnimmt und als Springer fungiert.

Die Abbildung 7 auf Seite 36 verdeutlicht die der Schichtplanung zugrundeliegenden Prämissen: Jede Schicht ist doppelt besetzt, die Mitarbeiter haben morgens eine halbe Stunde Rüstzeit und zum Ende der zweiten Schicht erfolgt die tägliche Endreinigung, für welche zwei Stunden angesetzt sind, so dass diese planmäßig eine Stunde nach Ende des Badebetriebs beendet ist.

Der Plan ist klar strukturiert und gewährleistet mit zwei zur Beckenaufsicht eingesetzten Mitarbeitern und der zusätzlich am Vormittag anwesenden Badleitung eine hohe Betriebssicherheit.

Abbildung 7: Dienstplan Quellenbad ab Herbst 2018



Im Hinblick auf eine kostenoptimierte Betriebsführung sind folgende Empfehlungen zu geben:

Montag und Donnerstag sollte eine ausschließliche Nutzung durch Schulen und Vereine erfolgen. Hierdurch verkürzen sich die Nutzungszeiten des Bades auf 08:00 Uhr bis 20:30 Uhr. Folgt man der an den restlichen Wochentagen angewandten Systematik, wäre ein Dienstbeginn um 07:30 Uhr und ein Dienstende um 22:30 Uhr ausreichend und eine entsprechende Reduzierung des Personaleinsatzes gegeben.

Wird ein Bad ausschließlich durch organisierte Gruppen genutzt kann, bei Vorliegen entsprechender Nutzungsverträge auf eine Becken- und Wasseraufsicht durch den Betreiber verzichtet werden. Es ist in diesem Fall lediglich der Verkehrssicherungspflicht nachzukommen und die technische Betriebssicherheit des Bades sicherzustellen<sup>18</sup>, was in der Regel durch die Anwesenheit einer entsprechend ausgebildeten Kraft gewährleistet werden kann. Aktuell wird diese Vorgabe übererfüllt, da aufgrund der morgendlichen Öffnung und der abendlichen Endreinigung durchgängig zwei Mitarbeiter vorgehalten werden, welche jedoch nicht als Becken- und Wasseraufsicht tätig sind, sondern technische Wartungsarbeiten ausführen.

Übertragen auf die aktuell bestehende Situation im Quellenbad ließe sich, beim Verzicht auf das Frühschwimmen an beiden Tagen, der Personaleinsatz am Montag und Donnerstag deutlich reduzieren. Bei konsequenter Umsetzung ist an diesen Tagen die Anwesenheit eines einzigen Mitarbeiters pro Schicht ausreichend, der die technische Betriebsaufsicht übernimmt.

Konkret könnten die Frühschichten 1 und 2 und die Spätschicht 1 entfallen, da der Vormittag durch den leitenden Schwimmmeister abgedeckt würde und der Nachmittag durch Spätschicht 2 (vgl. Abbildung 7 S.36.) Eine Änderung der Reinigungsabläufe am Tagesende, und eine Neuplanung des Vorgehens bei der Grundreinigung am Donnerstag wären im Zuge dessen notwendig. Im Zusammenspiel mit den im Folgenden aufgezeigten Optionen bieten sich hier gegebenenfalls weitere Chancen auf eine Reduzierung des Personaleinsatzes und der dadurch anfallenden Kosten.

### 3.7.2 Reinigung

Aktuell werden sämtliche Reinigungstätigkeiten, wie Unterhalts-, End- und Grundreinigung durch die Mitarbeiter des Quellenbades selbst ausgeführt. Planmäßig werden so pro Woche rund 47 Stunden Reinigungsarbeiten erbracht. Bei etwa 48 Betriebswochen fallen demzufolge circa 2.260 Reinigungsstunden pro Jahr an. Mit diesem Wert liegt das Quellenbad im oberen Mittelfeld vergleichbarer Bäder, wobei der Umfang der jeweils geleisteten Stunden, in Abhängigkeit von der Größe und der Nutzungsintensität des Bades sowie des Qualitätsanspruchs vor Ort, bei vergleichbaren Bädern, sehr stark schwankt.

---

<sup>18</sup> DGfdB: R 94.05, Verkehrssicherungs- und Aufsichtspflicht in öffentlichen Bädern während des Badebetriebs.

Eine etwaige Änderungsmöglichkeit besteht in der Veränderung der Grundreinigung vom Donnerstagnachmittag auf eine zweigeteilte Grundreinigung, beispielsweise am Montag und Donnerstagabend. So könnten die am Donnerstagnachmittag freiwerdenden Zeiten Schulen und Vereinen oder Kursanbietern zur Verfügung gestellt werden.

Es besteht grundsätzlich immer die Option, Reinigungsarbeiten an einen Dienstleister zu vergeben. Dies gilt vor allem für Bereiche, in denen keine Gefahr besteht, dass der Beckenwasserkreislauf durch den Eintrag von Reinigungsmitteln beeinträchtigt werden kann. Ob und in wie weit hierdurch Kosteneinsparungen realisiert werden können, hängt jedoch stark von den spezifischen Situationen vor Ort ab und kann erst bei Vorliegen konkreter Angebote externer Dienstleister bewertet werden. Eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch die Fremdvergabe von Reinigungsarbeiten ist dann zu erzielen, wenn dadurch ein niedrigerer Stundensatz als bei der Eigenreinigung realisiert werden kann und eine entsprechende Reduzierung der Personalstunden stattfindet. Nach Auskunft des Quellenbades würde sich, bei kompletter Vergabe aller Reinigungsleistungen die keinen Bezug zum Beckenwasserkreislauf haben, der Arbeitsaufwand für die Mitarbeiter des Bades um rund 25 Stunden pro Woche verringern.

### 3.7.3 Administration

Aktuell teilen sich das Amt für Jugend, Bildung und Sport und die Betriebsleitung des Quellenbades die anfallenden administrativen Aufgaben. Der Aufwand der Verwaltung wird im Rahmen einer Umlage verrechnet. Es ist spätestens im Rahmen des Betriebskonzeptes für den Ersatzneubau zu prüfen, wie die Aufgabenverteilung zukünftig aussehen kann. Einige der administrativen Aufgaben können auch durch Mitarbeiter (aus dem Verwaltungsbereich oder dem Bad selbst) welche in eine niedrigere Entgeltgruppe eingestuft sind übernommen oder an Dienstleister vergeben werden (beispielsweise Bargeldtransporte).

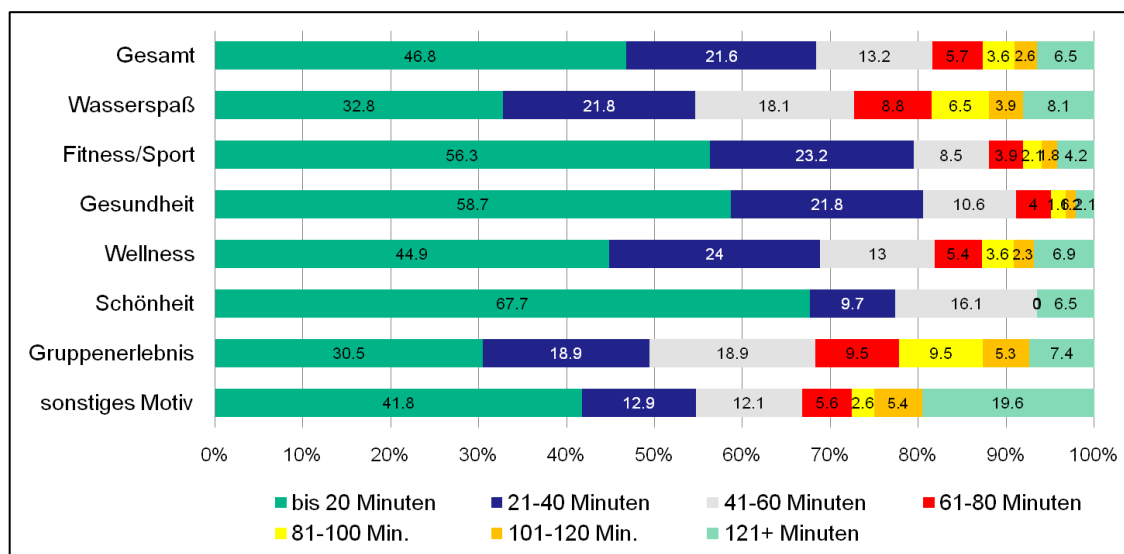
→ **Wesentliche Punkte bei der Betriebsorganisation eines sportorientierten Bades sind der Aufsichtsbedarf, die Sicherstellung einer ordnungsgemäßen Reinigung und die administrative Verwaltung des Betriebs. Alle drei Bereiche sollten intern daraufhin überprüft werden, ob die hier skizzierten Optimierungsmöglichkeiten umgesetzt werden können. Größtes Potential bietet nach unserer Auffassung die Reduzierung des Personaleinsatzes während der Schul- und Vereinsnutzung und gegebenenfalls die Vergabe der Reinigungsleistungen an ein externes Unternehmen.**

## 4 MARKTANALYSE

### 4.1 Konkurrenz- und Angebotsanalyse

Bei der Analyse des theoretischen Einzugsgebietes und des damit verbundenen Besucherpotentials ist zu beachten, dass das Einzugsgebiet eines Schwimmbades in der Regel Schnittmengen mit den Einzugsgebieten konkurrierender Anlagen aufweist. Dies trifft vor allem dann zu, wenn sich große Erlebnis- oder Freizeitbäder beziehungsweise Thermen im Umfeld des untersuchten Standorts befinden, welche Einzugsgebiete von 45 Minuten Fahrtzeit und darüber hinaus aufweisen. Für den Besuch von Sporthallenbädern (wie in Wermelskirchen) akzeptieren die Nutzer üblicherweise nur deutlich kürzere Fahrzeiten (circa 20 Minuten). Da der weitaus überwiegende Teil der Besucher von Freizeitanlagen mit dem eigenen PKW anreist, ist die Erreichbarkeit für den straßengebundenen Individualverkehr ausschlaggebend für die Größe des Einzugsgebiets. Maßgeblich ist dabei nicht die Länge der Strecke, sondern die notwendige Fahrzeit. Deshalb kann sich aufgrund der jeweils individuell unterschiedlichen Situationen vor Ort die geografische Größe des Einzugsgebiets sehr unterschiedlich darstellen.

Abbildung 8: Besuchsmotivation und akzeptierte Anfahrtszeiten



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

Knapp die Hälfte aller Badegäste fährt maximal 20 Minuten für einen Badbesuch, bei sport-, fitness- und gesundheitsorientierten Schwimmern steigt dieser Wert auf fast 60 Prozent. Anders ausgedrückt: Ist ein Badbesuch durch gesundheitliche Gründe, durch Fitness und Sport beziehungsweise durch Schönheitspflege motiviert, dann werden hierfür vor allem wohnortnahe Bäder aufgesucht. Die akzeptierten Anfahrtszeiten erhöhen sich, wenn Freizeit Aspekte wie „Wasserspaß“ und „Gruppenerlebnis“ eine wichtige Rolle spielen – allerdings nur dann, wenn die besuchten Bäder so attraktiv sind, dass sie auch eine Erfüllung dieser Erwartungen versprechen.

In den letzten Jahren hat sich die maximal akzeptierte Anfahrtszeit (nicht zuletzt aufgrund der immer größer werdenden Auswahl an attraktiven Bädern in Wohnortnähe) stetig reduziert. In ihren aktuellen Erhebungen kommt die Stiftung für Zukunftsfragen auf eine durchschnittlich akzeptierte Anfahrtsdistanz für „Badeareale“ von 38 Minuten – ein Wert, der je nach Attraktivität der Anlagen nach oben oder unten abweichen kann.

Da auch ein neu gebautes Hallenbad in Wermelskirchen aufgrund der zur Verfügung stehenden Flächen und Mittel und den darauf basierenden Planungen vor allem sportorientierte Besucher aus dem unmittelbaren Umfeld (= Wermelskirchen und umliegende Gemeinden) ansprechen wird, sind besonders die Hallenbäder im engeren Einzugsgebiet sowie die größeren Freizeitanlagen im erweiterten Einzugsgebiet als Mitbewerber relevant.

Die wesentlichen Konkurrenzangebote sind die nachfolgend gelisteten kommunalen Sport- und Hallen- sowie Freizeitbäder im Wermelskirchener Umland, deren Einzugsgebiete bis an die Gemeindegrenze heran- oder sogar in das Gemeindegebiet hineinreichen. Die innerhalb dieser überlappenden Einzugsgebiete wohnenden potentiellen Badbesucher haben die Wahl zwischen den verschiedenen Anlagen und entscheiden sich im Regelfalle für die attraktivste oder die ihnen am nächsten liegende Schwimm- und Bademöglichkeit. Dabei spielt der Faktor Preis meist nur eine untergeordnete Rolle; er wird als Entscheidungskriterium häufig überschätzt. Vorrangiger Grund für die Entscheidung für oder gegen den Besuch eines Bades ist die Antwort auf die Frage, inwieweit dieses die Wünsche und Erwartungen der Besucher erfüllen kann.

Es gilt: Je stärker sich der Einzugsbereich der Wettbewerber mit dem eigenen Einzugsgebiet überschneidet und je attraktiver zudem die Mitbewerber sind, desto mehr Besucherpotentiale binden diese und desto schwieriger wird die Vermarktung des eigenen Bades.



#### 4.1.1 Konkurrenzanalyse

Für den folgenden Überblick der Bädersituation um Wermelskirchen wurden diejenigen Bäder (Hallenbäder und Freizeitbäder bis circa 30 Minuten Anfahrtszeit) um das Quellenbad Wermelskirchen berücksichtigt, die dessen Einzugsgebiet besonders stark tangieren beziehungsweise die den Einwohnern der Region eine gut erreichbare und attraktivere Besuchsalternative bieten.

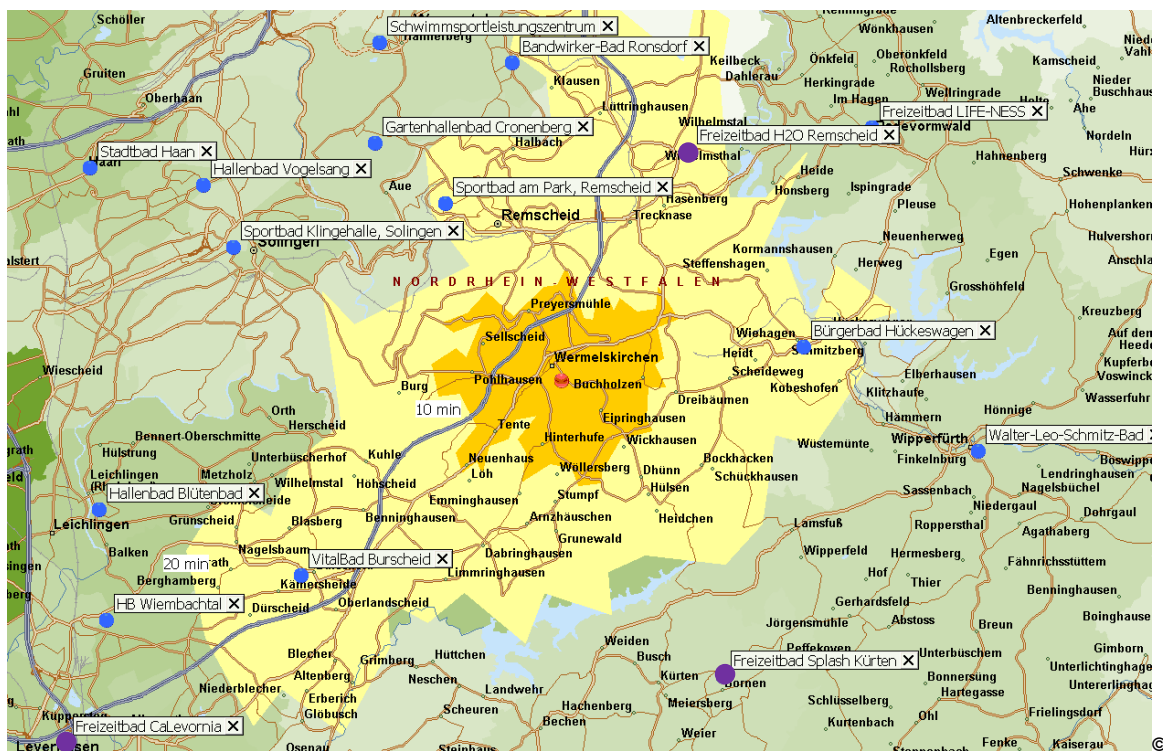
Tabelle 9: Übersicht ausgewählter Mitbewerber

<b>Konkurrenzbetriebe Quellenbad</b>				
<b>Anlage</b>	<b>Ort</b>	<b>Entfernung</b>	<b>Fahrzeit</b>	<b>Art</b>
Bürgerbad Hückeswagen	Hückeswagen	10 km	15 min	HB + Sauna
<u>Freizeitbad H2O Remscheid</u>	<u>Remscheid</u>	<u>10 km</u>	<u>16 min</u>	<u>FZB + Sauna</u>
VitalBad Burscheid	Burscheid	14 km	17 min	HB + Sauna
Sportbad am Park	Remscheid	10 km	19 min	HB
Bandwirker-Bad Ronsdorf	Wuppertal	14 km	20 min	HB
Freizeitbad LIFE-NESS	Radevormwald	15 km	22 min	HB+ Sauna + Fitness
Gartenhallenbad Cronenberg	Wuppertal	14 km	25 min	HB
Hallenbad Blütenbad	Leichlingen	20 km	25 min	HFB + Sauna
<u>Freizeitbad Splash</u>	<u>Kürten</u>	<u>19 km</u>	<u>26 min</u>	<u>FZB + Sauna</u>
Schwimmsportleistungszentrum	Wuppertal	25 km	26 min	HB
Walter-Leo-Schmitz-Bad	Wipperfürth	20 km	26 min	HB + Sauna
<u>Freizeitbad CaLevornia</u>	<u>Leverkusen</u>	<u>25 km</u>	<u>26 min</u>	<u>FZB + Sauna</u>
Sportbad Klingenhalle	Solingen	17 km	30 min	HB
Hallenbad Vogelsang	Solingen	17 km	30 min	HB
Stadtbad Haan	Haan	25 km	30 min	HB
HB Wiembachtal	Leverkusen	24 km	31 min	HFB

© con.pro GmbH

Die unterstrichenen Anlagen sind aufgrund ihrer attraktiven Ausstattung als Mitbewerber mit einem erweiterten Einzugsgebiet anzusehen, denen es gelingt, auch Potentiale aus dem Einzugsgebiet des Quellenbades an sich zu binden. Hinzu kommen eine Vielzahl von weiteren, saisonalen Badeangeboten und Naturbadestellen in der unmittelbaren Umgebung, die allerdings nur bedingt als Wettbewerb wirksam werden.

Abbildung 9: Bäderstandorte um Wermelskirchen bis 20 km Entfernung



con.pro GmbH

Legende: ● = Quellenbad, ● = Hallenbad, ● = Freizeitbad

Beim Blick auf die Abbildung wird deutlich, dass es in der Region um das Quellenbad eine Vielzahl öffentlicher, ganzjähriger Bademöglichkeiten gibt. Privat betriebene Bäder, Saunaanlagen und Wellnessangebote in der näheren und weiteren Umgebung sowie Angebote, die nur im Rahmen von Kursen, einer Mitgliedschaft in einem Fitness-Studio oder während eines Hotelaufenthaltes genutzt werden können, werden hier nicht detaillierter aufgeführt. Dies gilt auch für saisonale Badeangebote, welche zwar teilweise sehr attraktiv gestaltet sind, durch ihren Charakter und ihre kurze jährliche Betriebsdauer aber meist ein ganz anderes Publikum bedienen als dasjenige, welches mit dem Hallenbad in Wermelskirchen angesprochen werden soll. Naturbadestellen binden ähnlich der Freibäder in den Sommermonaten einen Teil der Gäste, welche jedoch mehr den „Badern“ als den Sportschwimmern zuzurechnen sind.

Wie dargestellt, befinden sich innerhalb der 20 Minuten-Fahrzeitzone um Wermelskirchen drei Hallenbäder und ein Freizeitbad mit umfangreichem öffentlichen Badebetrieb: Das Bürgerbad Hückeswagen, das H2O Remscheid und das Sportbad im Park, ebenfalls in Remscheid, sowie das Vitalbad Burscheid. Diese Bäder sind alle in deutlich weniger als 20 Minuten Fahrzeit von Wermelskirchen aus zu erreichen. Die drei Anlagen in Hückeswagen, Remscheid und Burscheid offerieren mit je einem 25m-Sport- und einem Nichtschwimmerbecken, einer Sprunganlage mit 1- und 3-Meter-Brettern und einer Plansch- und Kinderzone ein mit dem Quellenbad identisches Angebot. Hückeswagen und Burscheid verfügen zudem noch über kleine Saunaangebote. Mit dem H2O in Remscheid liegt ein vollwertiges Freizeitbad inklusive Saunalandschaft nur eine gute Viertelstunde Fahrzeit entfernt.

Etwas über das 20 Minuten-Isochron hinaus bilden mit jeweils +/- 25 Minuten Fahrzeit die Anlagen in Radevormwald, Wuppertal, Leichlingen, Kürten, Wipperfürth, Wuppertal und Leverkusen einen Ring von mehr oder minder gut ausgestatteten Sportschwimm- und Freizeitbädern um das Quellenbad und die Stadt Wermelskirchen. Diese Anlagen binden die ihnen näherwohnende Bevölkerung an sich, da die Anfahrtszeit, neben der Ausstattung, gerade bei einem vergleichbaren Basisangebot nach wie vor der wesentlichste Entscheidungsgrund für die Auswahl eines besuchten Hallen- und Sportbades ist. Potentiellen Besuchern vom Rand des Wermelskirchener Einzugsgebietes stehen diese Anlagen als Alternative zur Verfügung und diese werden sich, zumindest für das Sportschwimmen, in der Regel das am schnellsten zu erreichende Bad aussuchen.

Circa 30 Minuten Fahrzeit entfernt schöpfen die Solinger und Leverkusener Bäder, sowie die Hallenbäder in Haan, Halve und Langenfelde die dortigen Potentiale ab. Mit dem Sportbad Klingenhalle in Solingen verfügt eine der Anlagen auch über ein 50m-Becken, welches vor allem von ambitionierten Schwimmern geschätzt wird, jedoch in der Regel nachteilig für die Wirtschaftlichkeit des Betriebs ist.

Freizeit- und wellnesorientierte Gäste in der Region finden in den genannten Freizeitbädern in Remscheid und Kürten, dem CaLeVornia in Leverkusen und den Premiumsaunen Mediterana in Bergisch Gladbach und Vabali-Spa in Düsseldorf zum Teil hoch attraktive Angebote vor. Damit existieren mehrere freizeit- und wellnesorientierte Anlagen in einer Entfernung von 20 bis 45 Minuten Fahrtzeit, die vor allem weniger sportorientierte Badbesucher aus Wermelskirchen und den umliegenden Gemeinden anziehen.

#### 4.1.2 Angebotsanalyse

Betrachtet man die in den um Wermelskirchen bestehenden Bädern vorgehaltenen Angebote genauer, fällt auf den ersten Blick das sehr homogene und dem Quellenbad sehr vergleichbare Angebot in Nahbereich auf. Die nächstliegenden Hallenbäder in Hückeswagen, Burscheid, Remscheid und auch das Bad in Wipperfürth unterscheiden sich hinsichtlich ihres Ausstattungsumfangs wenig. Sie decken mit ihren Angeboten die Nachfrage nach Schwimmer- und Nichtschwimmerbecken, Wasserattraktionen, Sprungturm, Rutschen und Saunen ab. Zusammen mit den Freizeitbädern in Remscheid, Kürten und Leverkusen befriedigen sie damit bis zu einem gewissen Grad fast jeden Gästewunsch, egal ob von Jugendlichen, Sportschwimmern, erlebnisorientierten Nutzern oder Saunabesuchern.

Durch dieses breitgefächerte Angebot in der Region werden auch die „Klassiker“ des kommunalen Badeangebots wie Kinderbereich, Sprungturm und Rutsche abgedeckt, so dass hier keine Angebotslücke besteht. Weitere gängige Angebotselemente für Bäder, die auch in den Nachbarkommunen nicht vorhanden sind (wie Sole, Heilwasser und Strömungskanal oder Wellenbecken) sind allerdings auch solche, die sich – obwohl sie zum Teil sehr attraktive Alleinstellungsmerkmale bilden können – am schwierigsten sinnvoll in ein kommunales Hallenbad integrieren lassen.

Als Erkenntnis aus der Konkurrenz Betrachtung ist festzuhalten: Die Menge der miteinander im Wettbewerb stehenden Schwimmhallen und Bäder in der Region um Wermelskirchen ist hoch und macht aufgrund der partiell geringen Siedlungsdichte, des vielfältigen Angebots der Bestandsanlagen und der sich überschneidenden Einzugsgebiete einen wirtschaftlichen Bäderbetrieb in Wermelskirchen nicht gerade einfach. Auch lassen sich die erkennbaren Lücken in den bestehenden Angebotspaletten, aus denen gegebenenfalls ein zugkräftiges Alleinstellungsmerkmal abzuleiten wäre, nur mit hohem investivem und operativem Aufwand sinnvoll besetzen.

Daher empfehlen wir, um ein für die Gemeinde auch mittel- und langfristige wirtschaftlich beherrschbares Badeangebot zu schaffen, eine kompakte, an den lokalen Bedürfnissen orientierte Anlage, welche sich mit einem Schul-, Sportschwimm- und Kursangebot auf die kommunale Daseins- und Gesundheitsvorsorge konzentriert. Hierdurch sollen ein ungesunder Wettbewerb mit den umliegenden Freizeit- und Erlebnisbädern vermieden, die lokalen Gästepotentiale gebunden, den örtlichen Schulen und Kindergärten die Möglichkeit zu Schwimm- und Wassergewöhnungsangeboten gegeben und durch Kursangebote neue Zielgruppen erschlossen werden.

- **Der Blick auf die existierenden Angebote rund um Wermelskirchen zeigt, dass es für die wichtigsten Gästewünsche – Sport, Freizeit sowie Gesundheit und Wellness – bereits ein entsprechend breit gefächertes Badeangebot in der Region gibt. In der Gesamtheit werden die Bedarfe der Region damit gedeckt. Daher ist die Konzentration auf das unmittelbare Einzugsgebiet (= Gemeindegebiet und direkte Anrainerkommunen) sinnvoll.**
  
- **Angesichts der sehr homogenen und gut ausgestatteten Wettbewerber sind für den Ersatzneubau des Quellenbades grundsätzlich auch Varianten mit einem geringeren Angebotsumfang als aktuell geplant vorstellbar. Dabei könnte auf den vorgesehenen Sprungturm, welcher dann der vierte in der Region wäre, unkompliziert verzichtet werden, während ein Verzicht auf das separate Lehrschwimm- und Kursbecken und dessen Ersatz durch einen Hubboden, eine deutliche Reduzierung der Wasserflächen und damit der parallelen Nutzungsmöglichkeiten durch Schulen, Vereine und öffentlichem Badebetrieb bedeuten würde und eine Umgestaltung des aktuellen Nutzungskonzeptes mit sich brächte.**

## 4.2 Relevante Marktentwicklungen

Für die Festlegung der wesentlichen Parameter eines Bäderbetriebes ist es aufgrund des langfristigen Betriebszeitraumes bei einem Hallenbadneubau sinnvoll, auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, welche sich innerhalb dieses Zeitfensters entfalten werden, zu berücksichtigen (soweit diese vorhersehbar sind).

### 4.2.1 Demographische Entwicklungen als Basis relevanter Nachfrageentwicklungen

Gemäß aktueller Hochrechnungen der Bertelsmann-Stiftung werden sich die generellen Tendenzen in der gesamtdeutschen Bevölkerungsentwicklung – Stichwort demographischer Wandel – auch auf Wermelskirchen und sein Einzugsgebiet auswirken: Der prozentuale Anteil Jugendlicher (<18 Jahre) sinkt bis 2030 um einen Prozentpunkt, während der Anteil der über 65-Jährigen um über sieben Prozentpunkte zulegt. Dadurch steigt das Medianalter von 48,7 Jahren in 2015 auf 51,6 Jahren in 2030<sup>19</sup>. Dies vor Augen, sollte darauf geachtet werden, dass man sich bei dem Ersatzneubau nicht nur an den Bedürfnissen der Schüler und Sportler orientiert, sondern es sollte auch auf die spezifischen Bedürfnisse der Senioren eingegangen werden (barrierefreier Zugang zum Becken etc.).

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

- Vor allem weibliche Badegäste zeigen sich ab einem bestimmten Alter ungern nackt bzw. im Badeanzug, vor allem dann, wenn das Alter der Gäste sehr heterogen ist.
- Mit zunehmendem Alter wächst die Angst, sich bei einem Bade- und Saunabesuch zu verletzen (Rutschgefahr) oder aber sich nicht zurechtzufinden (nachlassende Wahrnehmung, als kompliziert empfundene moderne Schließ- und Zutrittssysteme etc.).

Für die (Angebots-) Gestaltung im Rahmen der geplanten Sanierung oder eines Ersatzneubaus des Quellenbades bedeutet dies, dass eine durchgängig seniorenge-rechte Gestaltung der Anlage die Akzeptanz dieser treuen und zahlungskräftigen Zielgruppe sichert. Dabei sollte sehr subtil vorgegangen werden, denn die Senioren wollen nicht mit dem Thema Behinderung und nachlassende Beweglichkeit konfrontiert werden. Die Ansatzpunkte sind dabei vielschichtig und detailträchtig. So reicht das Spektrum vom Leitsystem (Farbkonzept, klare Kontraste, räumliche

---

<sup>19</sup> Bertelsmann Stiftung: Demographiebericht-Wermelskirchen

Anordnung der Schilder) über die Anbringung von Haltegriffen (auch an kleinen, einzelnen Stufen) und die großzügige Dimensionierung von Umkleidekabinen (mit besseren Sitzmöglichkeiten als den üblichen schmalen Sitzbänken) bis zu einer ausreichend hellen Beleuchtung. Neben diesen baulich-gestalterischen Aspekten kommt einer entsprechenden Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den speziellen Bedürfnissen und Handicaps der Senioren eine nicht minder geringe Bedeutung zu.

#### 4.2.2 Grundlegende Entwicklungen in der sportorientierten Bäderlandschaft

Neben den demographischen Aspekten ist bei der Planung eines Schwimmbades auch der Wandel der Bäder- und Wellnesslandschaft in den vergangenen Jahren zu berücksichtigen. Dabei haben die letzten Jahre im Bereich des sportorientierten Schwimmens keine wesentliche Änderung gebracht. Nach wie vor machen die regelmäßigen Nutzer von Sportschwimmbecken nur einen sehr kleinen Teil aller Bade Gäste aus<sup>20</sup>. Sie zeichnen sich jedoch durch hohe Standorttreue und sehr regelmäßige Besuche aus, wodurch sie in Sporthallenbädern häufig zum dominierenden Gästetypus zählen. Hinzu kommen noch Sportler anderer Sportarten und Fitnessstudiodkunden, die einen gelegentlichen Besuch im Bad zur Ergänzung des eigenen Trainingsprogrammes nutzen. Gleichzeitig ist die Nachfrage nach gesundheitsorientierten Angeboten wie Wassergymnastik und Kursen in den letzten Jahren stark gestiegen. Als weitere treue Gästegruppe bleiben auch zukünftig die jungen Familien bestehen, die vor allem wohnortnahe Bäderangebote für einen Kurzbesuch schätzen.

Das *Saunasegment* wächst nur noch leicht, bleibt aber auf hohem Niveau stabil in Besucherzahlen und Umsätzen. Seit der Mitte der 90er Jahre ist das Angebot an öffentlichen Saunanlagen gerade in Kombination mit Thermen und Wellness-Resorts boomartig angestiegen, ebenso wuchs die Zahl der regelmäßigen Saunagänger. Gewinnerorientierte private Bäderbetreiber gehen inzwischen auch bei Public-Partnership-Modellen dazu über, das Angebot an Wasserflächen zu reduzieren und die Saunalandschaften dafür umso größer zu machen. Gleichzeitig ist eine Zweiteilung innerhalb der Saunalandschaften zu erleben. Während vor allem private Betreiber, aber auch die marktorientierten Freizeitbäder über Thematisierung, Servicequalität und hochwertige Anmutung immer neue Freizeitlandschaften kreieren, verharren viele, häufig alteingesessene, Kleinanlagen im Bestand und kämpfen mit sinkenden Umsätzen und rückläufigen Gästezahlen. Als ein neuer Trend ist die Einrichtung von Textilsauna-Anlagen festzustellen, welcher sowohl für Gäste als auch Betreiber interessante Aspekte bereithält: Durch den Verzicht auf FKK bedarf es keiner räumlichen Trennung bei Umkleiden und Angebot, einzelne Saunakabinen können so als niederschwelliges Angebot kostengünstig in den Badebereich integriert werden. Damit werden neue Zielgruppen, wie junge Erwachsene und Menschen mit einem anderen kulturellen Hintergrund angesprochen, die sich in klassischen FKK-Saunen unwohl fühlen und diesen häufig fernbleiben.

---

<sup>20</sup> BAT Stiftung für Zukunftsfragen: Freizeitmonitor 2018, Hamburg 2018

In den letzten fünf Jahren stellten Kurse in Schwimmbädern dasjenige Angebot mit den stärksten Zuwachsraten dar. Egal ob Babyschwimmen oder Wassergymnastik – die Plätze waren in manchen Anlagen so schnell ausgebucht, dass größere Bäderbetriebe zusätzliche Kursbecken errichteten, um die Nachfrage zu decken. Gleichzeitig zeigt sich in diesem Bereich jedoch, dass eine Vielzahl von Angeboten nicht zwingend mit hohen Zusatzeinnahmen einhergeht. Sollen über dieses Segment Deckungsbeiträge generiert werden, ist eine genaue Kalkulation wesentliche Erfolgsgrundlage und maßgeblich für die Entscheidung, die Kurse mit eigenem Personal anzubieten oder Dritte für die Durchführung ins Haus zu holen. Erfolgt die Durchführung von Kursen durch Externe, erhalten die Bäder oft nur die Eintrittseinnahmen der Kursbesucher, welche nicht ausreichen, um den betrieblichen Mehraufwand abzudecken.

#### 4.2.3 Freizeit allgemein

Viele Bäder- und Saunabetreiber unterschätzen nach wie vor die Konkurrenz durch andere Freizeiteinrichtungen, deren Zahl und Varietät in den letzten Jahren erheblich zugenommen hat. Der Freizeitmarkt erlebte immer wieder einen Wechsel von Trends und Themen, sodass die einzige Konstante der Wandel ist. Gleichzeitig sind eine stetige Kommerzialisierung und Professionalisierung der Angebote zu erkennen (= Bedeutungsverlust der Vereinsarbeit). Der damit einhergehende häufige Wechsel der Interessen, beziehungsweise der gerade angesagten Sport- und Freizeitaktivitäten, macht es für Bäder der kommunalen Daseinsvorsorge schwer, sich einen Gästestamm aufzubauen, der über den kleinen Teil der begeisterten Sportschwimmer hinausgeht. Ein weiterer Trend ist das Bedürfnis nach emotionalen Erlebnissen und interaktiven Elementen in der Freizeitgestaltung. Auch hier sind gewinn- und freizeitorientierte Angebote den Sportbädern in der Regel überlegen. Gleichzeitig zeigen diese Entwicklungen, dass heute auch ein reines Sport- und Fitnessangebot gewisse Mindeststandards hinsichtlich Gestaltung und Aufenthaltsqualität aufweisen muss, wenn es am Markt bestehen will.

- ➔ **Bei den Planungen für den Ersatzneubau des Quellenbades ist auf eine durchgängig seniorengerechte Gestaltung der Anlage zu achten, um sich die Gästepotentiale aus dieser wachsenden, treuen und zahlungskräftigen Zielgruppe zu sichern. Die Ansatzpunkte reichen dabei vom Leitsystem (Farbkonzept, klare Kontraste, räumliche Anordnung der Schilder), über die Anbringung von Haltegriffen (auch an kleinen, einzelnen Stufen) und die großzügige Dimensionierung von Umkleidekabinen mit breiteren Sitzmöglichkeiten, bis zu einer ausreichend hellen Beleuchtung. Neben diesen baulich-gestalterischen Aspekten kommt einer entsprechenden Schulung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu den speziellen Bedürfnissen und Handicaps der Senioren eine nicht minder geringe Bedeutung zu.**
- ➔ **Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass sich auch Gäste zwischen 20 und 65 Jahren und die Zielgruppe Familien mit Kleinkindern im Bad willkommen fühlen, da es sicher hierbei um die Bevölkerungsschichten mit den höchsten Besucherpotentialen handelt. Gerade Familien wünschen sich eine spezifische, kind- und familiengerechte Ausstattung, wie Familienumkleiden, Wärmebänke neben**

dem Planschbereich, Platz für große Badetaschen, aber auch ein Kinder-WC sowie eine Wickel- und Stillecke neben dem Planschbecken.

- Die Belange von Schulen und Vereinen müssen darüber hinaus ebenfalls berücksichtigt werden, für deren Bedürfnisse benötigt man beispielsweise eigene abschließbare Lagermöglichkeiten für Übungsgeräte (Poolnudeln etc.) und mehrere Sammelumkleiden. Idealerweise sind vier kleinere Sammelumkleiden vorhanden, so dass sich die Schüler und Vereinsmitglieder nach Geschlechtern getrennt umkleiden können und sich eine Gruppe nach dem Training/Unterricht ankleiden kann, während sich die nachfolgende Gruppe in den beiden anderen Umkleideräumen bereits auf den beginnenden Schwimmunterricht bzw. das Training vorbereitet.



## 5 OPTIMIERUNGSPOTENTIALE

Ausgehen vom Status Quo lassen sich für das Quellenbad in Wermelskirchen die folgenden Optimierungspotentiale aus den Bereichen Angebot, Betrieb, Einnahmen und Ausgaben identifizieren, welche sich zu einem gewissen Teil bereits im Bestand umsetzen lassen, im Wesentlichen aber erst im Rahmen des Ersatzneubaus zum Tragen kommen werden.

Tabelle 10: Angebotsseitige Optimierungspotentiale

Art	Prämisse	Ziel	Im Bestand möglich	Erwartbarer finanzieller Effekt p.a. in EUR	Einmalinvestition im Bestand in EUR
Ausweitung des Angebots an (kostenpflichtigen) Aquagymnastik Kursen sowie Baby- und Kinderschwimmen durch eigene Mitarbeiter.	Nachfrage vorhanden	Kundengewinnung, Ertragssteigerung	ja	+4.500	0 -1.000
Anschaffen von aufblasbaren Wasserattraktionen für Kindernachmittage.	Sinnvolle Zeitfenster Identifizieren (Nachmittag)	Besucherzahlensteigerung Ertragssteigerung	ja	+4.500	5.000 – 10.000
<b>Summe Erlössteigerung</b>				<b>+9.000</b>	<b>5.000 – 11.000</b>

Tabelle 11: Betriebsseitige Optimierungspotentiale

Art	Prämisse	Ziel	Im Bestand möglich	Erwartbarer finanzieller Effekt p.a. in EUR	Einmalinvestition im Bestand in EUR
Regelmäßige Erhebung und Auswertung von Besucher- und Betriebsdaten	Datenerfassung durch Kassensystem	Identifizieren von Nachfragespitzen und Schwachlastzeiten, Optimierung der Öffnungszeiten, Erkenntnisse über das Nutzungsverhalten von Zeitkarteninhabern	ja	0	0
Anpassen der Eintrittstarife und Nutzungsentgelte	Steigerung des Erlöses pro Besucher um 0,52 EUR, Rechengröße: 90.000 Besuchern p.a. (inkl. Schulen und Vereine)	Erlössteigerung	nein	+47.000	0
Fremdvergabe eines Teils der Reinigungsarbeiten. (vor allem Tagesendreinigung)	Vergabe von Reinigungsleistungen (25 Personalstunden pro Woche, 48 Betriebswochen) Eigener Personaleinsatz kann entsprechend reduziert werden. Unterschied zwischen Verrechnungstundensatz Dienstleister und Personalstunde Eigenleistung 3,00 EUR	Kostenoptimierung	ja	-3.600	2.000

Fortsetzung Tabelle 11: Betriebsseitige Optimierungspotentiale

Art	Prämisse	Ziel	Im Bestand möglich	Erwartbarer finanzieller Effekt p.a. in EUR	Einmalinvestition im Bestand in EUR
Neubewertung Abwasserverbrauch	Abstimmung mit der zuständigen Behörde, eigene Berechnungen oder ext. Untersuchung zu anzurechnender Verdunstungsquote (~2,2l je m <sup>2</sup> WF / Tag) u.Ä.	Kostenreduzierung	ja	-1.000-6.000	
Reduzierung des Wasserbezugs	Optimierter Wasserbezug, Aufbereitung von Rückspül- und Brauchwasser, Einsatz von Regenwasser Wert neu 18.000 m <sup>3</sup> , 1,74 EUR/m <sup>3</sup>	Ressourcenschonung, Kostenreduzierung	nein	-1.500	
Reduzierung der Abwassermenge und Neuverhandlung der Konditionen	Aufbereitung von Rückspül- und Brauchwasser, Optimierung der Schlammwasseraufbereitung, Installation eines Abwasserzählers Erfahrungswert: 9 - 20 Prozent der Kosten	Kostenreduzierung	nein	bis -14.000	
Reduzierung des Heizenergiebedarfs	Neubau Gebäude, Einbau von Wärmetauschern; Wert neu: 1.600 MWh, 47 EUR/MWh	Ressourcenschonung, Kostenreduzierung	nein	bis -32.000	

Fortsetzung Tabelle 11: Betriebsseitige Optimierungspotentiale

Art	Prämisse	Ziel	Im Bestand möglich	Erwartbarer finanzieller Effekt p.a. in EUR	Einmalinvestition im Bestand in EUR
Reduzierung Strombedarf	Wegfall Sauna, gesteigerte Energieeffizienz; Wert neu: 5.000 MWh, 181 EUR/MWh		nein	-10.000	
Optimierung Personaleinsatz	An Tagen mit Schul- und Vereinsnutzung erfolgt lediglich eine technische Betriebsaufsicht durch einen MA. Entfall von rund 2.208 Personalstunden p. a. (ggw. durchschnittlicher Stundensatz 28,62 EUR) Integration unterstützender automatisierter Überwachungstechnik bei Neubau	Kostenreduzierung	Ja, sofern alternative Aufgaben für MA vorhanden sind.	-63.000	
Überprüfung der Verwaltungskostenumlage	Neustrukturierung und Umverteilung der Verwaltungsaufgaben zwischen Verwaltung und Bad	Kostenreduzierung	ja	-10.000	0
Neustrukturierung der administrativen Aufgaben die gegenwärtig dem leitenden Schwimmmeister übertragen sind.	Übertragung an Mitarbeiter in niedrigeren Entgeltgruppen oder externe Dienstleister. Ansatz: TVÖD E 8, Stufe 3	Personalbedarf- und Kostenreduzierung	nein	-20.000	

Fortsetzung Tabelle 11: Betriebsseitige Optimierungspotentiale

Art	Prämisse	Ziel	Im Bestand möglich	Erwartbarer finanzieller Effekt p.a. in EUR	Einmalinvestition im Bestand in EUR
<b>Summe Ertragssteigerung</b>	Ausschöpfen aller geschätzten Optimierungspotentiale aus Angebot und Betrieb		ja	bis + 56.000	5.000 – 11.000
<b>Summe Aufwands- und Kosteneinsparungen im Bestand</b>	Ausschöpfen aller geschätzten Optimierungspotentiale		ja	bis - 82.600	2.000
<b>Summe zusätzliche Aufwands- und Kosteneinsparungen bei Neubau</b>	Ausschöpfen aller geschätzten Optimierungspotentiale			bis - 77.500	
<b>Ergebnisverbesserung aus Optimierungsmaßnahmen gesamt</b>	Ausschöpfen aller Maßnahmen zur Umsatzsteigerung und Kostenoptimierung			bis 216.100	13.000

→ Zusätzlich zu den hier dargestellten Effekten, die durch gezielte Optimierungsmaßnahmen erzielt werden können, ist davon auszugehen, dass es im Rahmen eines Ersatzneubaus zu weiteren positiven Auswirkungen auf der Aufwandsseite (bspw. Reduzierung der Instandhaltungskosten und des Wartungsaufwands) kommt, welche in Summe dazu beitragen, dass die Ergebnisverbesserung deutlich höher ausfällt als durch hier erfolgten Betrachtung der betrieblichen und angebotsseitigen Optimierungspotentiale. Dies wird in der folgenden Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Tabelle 12, Seite 54 dargestellt.

## 6 WIRTSCHAFTLICHKEITSBETRACHTUNG ERSATZNEUBAU

Tabelle 12: Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Ersatzneubau Quellenbad

	Wirtschaftsrechnung Quellenbad BAB 2016 429 m <sup>2</sup> WF	Schätzung Ersatzneubau mit 435 m <sup>2</sup> WF und optimiertem Betriebskonzept	Anmerkung
<b>Gesamtbesuche</b>	<b>94.193</b>	<b>96.000</b>	keine wesentliche Steigerung, vgl. Gutachten DGfdB
davon Individualgäste (Öffentlichkeit)	60.026	63.000	Rückgewinnung ehemaliger Gäste, Erschließung neuer Gäste. Vgl. Tabelle 10, S.49
davon Schulen / Vereine u. Ä.	31.000	33.000	Steigender Bedarf, beschränkt durch Belegungszeiten, vgl. Gutachten DGfdB
davon Sauna	3.167	0	Wegfall Sauna
<b>Gesamtertrag</b>	<b>232.996</b>	<b>289.000</b>	Steigerung gemäß Tabelle 10 und Tabelle 11
davon Individualgäste (Öffentlichkeit)	157.776	189.000	
davon Schulen und Vereine	48.972	99.000	
davon Sauna	23.378	0	Wegfall Sauna
davon sonstige Erträge	2.870	1.000	Dienstschwimmen, Wegfall Solarien
Personalkosten (Eigner u. ggf. Leasing)	397.855	311.254	Veränderung gemäß Tabelle 11
Heizenergie	107.149	75.149	Veränderung gemäß Tabelle 11
Stromkosten	106.030	96.030	Veränderung gemäß Tabelle 11
Wasser- und Abwasserkosten	103.435	81.935	Veränderung gemäß Tabelle 11
Betriebsmittel	22.655	19.220	Rückgang auf Mittelwert der Vorjahre
Instandhaltung	96.878	15.000	Rückgang durch neues Gebäude
Bezogenen Leistungen	136.456	126.456	Veränderung gemäß Tabelle 11
Sonstiger Aufwand	57.377	38.726	Erhöhter „sonstiger Geschäftsaufwand“ in 2016
<b>Operative Kosten gesamt</b>	<b>1.027.835</b>	<b>763.770</b>	
<b>Betriebsergebnis 1 (operativ)</b>	<b>-794.840</b>	<b>-474.770</b>	
Zins (2,5 %, 25 Jahre fest)	<b>10.383</b>	<b>271.680</b>	Bausumme 10,8 Mio. EUR
AfA (Ø auf 25 Jahre, ohne Ersatzinvestitionen)	<b>57.462</b>	<b>434.688</b>	Zins und AfA gemäß Angaben Kämmerei / WSP
<b>Betriebsergebnis 2 (gesamt)</b>	<b>-862.684</b>	<b>-1.181.138</b>	

## 7 FAZIT

Zusammenfassend kommen wir hinsichtlich der Ausgangslage, des Besucheraufkommens, der Aufwands- und Ertragsituation sowie der betrieblichen Abläufe zu folgenden Einschätzungen:

- Der **Makrostandort Wermelskirchen** weist ordentliche, wenn auch keine optimalen Rahmenbedingungen für den Betrieb eines ganzjährig nutzbaren und am lokalen Bedarf orientierten Hallenbades auf, da sich im Umfeld der Kommune weitere nahezu identisch ausgestattete Hallenbäder als Mitbewerber befinden und der Nahbereich nur eine mäßige Bevölkerungsdichte und niedrige Übernachtungszahlen mit sehr kurzer Verweildauer aufweist. Positiv sind die überdurchschnittliche Kaufkraft in der Region und die Vielzahl an Schulen vor Ort zu bewerten. Aktuell wird eine leicht rückläufige Bevölkerungsentwicklung mit steigendem Durchschnittsalter prognostiziert.
- Der etablierte **Mikrostandort des Quellenbades** ist durch seine Nähe zu den Schulen, deren Schüler das Bad fußläufig erreichen können, der Nähe zu den weiteren Sportanlagen und durch die umgebende Grünfläche geprägt und einem lokalen Badeangebot angemessen. Über die Bushaltestelle an der Dhünner Straße ist das Bad an den regionalen ÖPNV angebunden. Dank des Parkplatzes am Quellenbad stehen ausreichend PKW-Stellplätze für Badbesucher zur Verfügung. Die Anfahrtssituation durch das Wohngebiet ist jedoch suboptimal, hier ist eine direkte Zufahrt von der Dhünner Straße zu bevorzugen.
- Das **Quellenbad** selbst stammt im Kern aus dem Jahr 1974 und wurde seit Beginn dieses Jahrhunderts in mehreren Schritten saniert und erweitert. Dennoch belaufen sich die letzten Schätzungen über den bestehenden Sanierungsaufwand auf über 6,3 Mio. EUR, so dass ein Ersatzneubau beschlossen wurde. Dessen Konzept basiert auf einer Untersuchung der DGfdB und entspricht dem aktuell vorgehaltenen Angebot. Sollen die Bau- und Unterhaltskosten reduziert werden, kommen ein Verzicht auf den geplanten Sprungturm und der Wegfall des Lehrschwimmbeckens und dessen Ersatz durch einen Hubboden im Schwimmbassin in Frage. Letztere Option würde jedoch umfassendere Änderungen im Betriebskonzept nach sich ziehen.
- In den letzten Jahren lag das **Besucheraufkommen** des Quellenbades bei rund 91.000 Gesamtbesuchern im Jahr, wobei die Zahl der Individualgäste jeweils zwischen 55.000 und 65.000 Eintritten lag. Diese für ein Sportbad ordentlichen Zahlen könnten, angesichts der Nutzungszeitfenster für die Öffentlichkeit und der Einwohnerzahlen im näheren Umfeld bei einem optimierten Angebot und einer optimierten begleitenden Vermarktung noch etwas besser ausfallen. Aktuell entsteht der Eindruck, dass das Bad nicht alle Besucherpotentiale abschöpfen kann. Grundsätzlich sollte die Entwicklung der Gästezahlen und ihre Zusammensetzung im Auge behalten werden, da spätestens ein Rückgang unter 50.000 Individualgäste als Warnsignal für eine deutlich nachlassende Attraktivität des Quellenbades im Vergleich zu den Wettbewerbern zu werten ist. Die Nutzerzahlen aus Schul- und Vereinsbetrieb werden über Bedarfsabfragen erhoben, die jährlich aktualisiert werden sollten.

- Die **Öffnungszeiten** sind für den Gast nachvollziehbar gestaltet. An zwei Tagen steht das Bad, nach dem Frühschwimmen, ausschließlich Schulen und Vereinen zur Verfügung. Aktuell erfolgt die Grundreinigung des Bades am Donnerstag-nachmittag, wodurch hier mehrere Stunden nicht durch organisierte Nutzergruppen belegt werden können. Wenn eine entsprechende Nachfrage vorhanden ist, könnte über eine Veränderung der Öffnungszeiten am Wochenende auf einen Tag (an diesem dafür dann bis in die Abendstunden) nachgedacht werden.
- Die Einzeleintrittstarife für Erwachsene und ermäßigte Gäste liegen unter denen vergleichbarer Anlagen in der Umgebung. Es erfolgt, wie in den allermeisten sportorientierten Bädern, ein Großteil der Besuche durch Gäste mit Halbjahres- oder Mehrfachkarten. Aktuell existieren drei verschiedene **Tarifarten** für das Quellenbad, deren Rabattstaffeln keine einheitliche Systematik aufweisen und höher als üblich ausfallen. Als Konsequenz bleiben die rechnerischen Pro-Kopf-Umsätze und die Gesamterträge des Quellenbad deutlich hinter den landesweiten Benchmarks zurück. Mit Eröffnung des Ersatzneubaus empfehlen wir eine Neugestaltung der **Eintrittstarife**, welche sich am Mittel der regionalen Tarifspreizung orientieren sollten und die Einführung von Geldwertkarten.
- Handlungsspielraum besteht ebenfalls bei den gegenwärtig aufgerufenen **Nutzungsentgelten** für die Beckenbelegung. Die hierfür angewandte, nutzerbezogene Verrechnung ist nicht kostendeckend. Im Rahmen einer entsprechenden Überarbeitung der Nutzungsentgelte empfehlen wir die Umstellung auf einen zeitbasierten Tarif.
- Die operativen **Kosten** weisen in einigen Positionen Optimierungspotential auf: So sind sowohl die Medienverbräuche, als auch die damit dafür angefallenen Aufwendungen überdurchschnittlich. Dies gilt besonders für Wasser, Abwasser und Wärmebezug, aber auch für den Stromverbrauch. Vor allem der Heizenergiebezug liegt deutlich über dem Branchenschnitt und ist auf die Kubatur und die unzureichende Dämmung des Bestandsgebäudes zurückzuführen. Beim Abwasser muss geklärt werden, welche Abschläge für Verdunstung aktuell ange-setzt werden und wie die defektanfällige Schlammwasseraufbereitung sinnvoll eingesetzt werden kann. Die Aufwendungen für Betriebsmittel und Instandhaltung fallen niedriger aus als in vergleichbaren Anlagen. Die Personalkosten sind grundsätzlich für einen Betrieb dieser Größe angemessen, dennoch bestehen Möglichkeiten, die anfallenden Personalstunden im Rahmen der Dienst- und Belegungsplanung zu reduzieren. Bei den bezogenen Leistungen und den sonstigen Aufwendungen (u. a. Gebäudeunterhalt und Wartung, Pflege der Außenanlagen, Verwaltungsumlage) liegt das Quellenbad unterhalb des Benchmarks. Eine Neustrukturierung der administrativen Aufgaben zwischen Bad und Sportamt oder anderen Stellen der Verwaltung kann gegebenenfalls dazu beitragen, die Verwaltungsumlage und den Personalaufwand im Bad zu reduzieren.
- Grundsätzlich bestehen bei den Betriebskosten **Optimierungspotentiale**. Im Bestand kann eine wahrnehmbare Verringerung des Zuschussbedarfs nur über eine Änderung des Personaleinsatzes und eventuell der Neuverhandlung von Medienbezugskonditionen sowie über die Einnahmeseite erfolgen. Dabei wird eine Reduzierung der Öffnungszeiten, angesichts der hohen Fixkosten im



Bäderbetrieb, kaum nennenswerten Effekte zeigen. Bei einem Ersatzneubau bestimmen vor allem dessen baulich-technische Gestaltung, der Ausstattungsumfang, die Kubatur und das Betriebskonzept die zukünftige Kostenstruktur. Bei einer kostenoptimierten Planung und Betriebsführung in Verbindung mit einem attraktiven Angebot für möglichst alle lokalen Gästegruppen (Schwimmer, Familien, Kursbesucher, Sportler und Schulen), ist jedoch eine deutliche Verbesserung des operativen Ergebnisses zu erwarten.

- In den Nachbargemeinden von Wermelskirchen existieren drei Hallenbäder mit nahezu identischer Ausstattung und ein Freizeitbad. Alle vier können in circa 20 Minuten Fahrzeit von Wermelskirchen aus erreicht werden. Durch diese **Wettbewerber** sind alle wesentlichen Elemente eines klassischen Bäderangebots der kommunalen Daseinsvorsorge abgedeckt.
- Der sportorientierte **Bädermarkt** hat sich über die letzten Jahre relativ konstant entwickelt, der Anteil regelmäßiger Schwimmer ist mit 6 bis 8 Prozent der Bevölkerung relativ klein, dennoch bildet dieser Nutzerkreis die dominierende Gästegruppe in kommunalen Sportbädern. Ähnliches gilt für Familien mit kleinen Kindern, die vor allem ein wohnortnahes Angebot schätzen, dort aber ein auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes Angebot wünschen. Die Nachfrage nach Kursangeboten ist in den letzten Jahren, über alle Altersgruppen hinweg, deutlich angestiegen. Gleichzeitig ist der Anspruch der Badegäste an die Angebots- und Aufenthaltsqualität auch kommunaler, sportorientierter Bäder gewachsen.
- Unter Berücksichtigung der Gegebenheiten in Wermelskirchen und dem Wettbewerb im unmittelbaren Umfeld, wie auch im erweiterten Einzugsgebiet, verfügen vor allem die folgenden **Angebotserweiterungen oder -veränderungen** über das Potential, das zukünftige Quellenbad bei überschaubaren Kosten zu ergänzen, um neue Gästegruppen zu erschließen oder wieder zu gewinnen:
  - Ein attraktiver, kindgerechter (Klein-) **Kinderbereich** im Bad und eventuell auch im Außenbereich richtet sich direkt an die Einwohner Wermelskirchens und der umliegenden Gemeinden. Setzt man hier auf moderne Spiel- und Sprayparkelemente, gelingt eine Differenzierung zu den bestehenden Angeboten in der Region.
  - Auf die Errichtung eines **Sprungturms** sollte bei einem Ersatzneubau aufgrund der höheren Bau- und später erhöhten Betriebskosten (unter anderem durch den dadurch entstehenden zusätzlichen Aufsichtsbedarf), **verzichtet werden**.
  - Ein **Textilwellnessangebot**, beispielsweise als Dampfbad oder Sauna, kann direkt in die Schwimmhalle integriert werden, oder an diese anschließen. Dieses böte die Chance, den Wegfall der Sauna beim Ersatzneubau auszugleichen, ohne eine aufwändige räumlichen Trennung von FKK-Bereich und Textilzone bewerkstelligen zu müssen. Auch hier wäre aktuell eine Differenzierung zu den klassischen Saunaangeboten in der Region gegeben. Dieser Vorschlag folgt einem aktuellen Trend unter den Wellnessangeboten in öffentlichen Bädern und kann bei entsprechender Größe und Anmutung auch als aufpreispflichtige Attraktion angeboten werden.

- Gelingt es, im Rahmen des Ersatzneubaus die Medienverbräuche und die hierfür anfallenden Aufwendungen zu reduzieren, die Betriebsabläufe zu optimieren und durch eine neues, modernes Bad mit attraktiven und zeitgemäßen Angeboten neue Gäste zu begeistern sowie durch Tarifierpassungen und Zusatzangebote die Pro-Kopf-Erlöse zu steigern, ist, auch durch den Rückgang bei den Instandhaltungsaufwendungen, eine **Verbesserung des operativen Betriebsergebnis** (EBITDA) um bis zu 320.000 EUR im Bereich des Möglichen<sup>21</sup>. Im Bestand ist, im günstigsten Fall, eine Verbesserung um 138.000 EUR zu erreichen. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Kapitalkosten aus Zins und AfA, **verschlechtert sich bei einem Neubau** mit dem aktuell vorgesehenen Investitionsvolumen von 10,8 Mio. EUR **das jährliche Gesamtbetriebsergebnis** (EBT) um rund 318.500 EUR.

---

<sup>21</sup> Basis ist das für 2016 ausgewiesenen Ergebnis der Wirtschaftsrechnung laut BAB.

## 8 ANHANG

Tabelle 13: Zuordnung Sachkonten zu Sammelpositionen

Sachkonto	Quellenbad Wermelskirchen BAB 2016	Zuordnung
5255000	Anschaffung / Unterhalt Gebrauchsgegenstände	Betriebsmittel
5279901	Verbrauchsmittel	Betriebsmittel
5411600	Dienstkleidung	Sonstiger Aufwand
5457000	Weiterleitung von Entgelten	Sonstiger Aufwand
5431100	Büromaterial	Betriebsmittel
5431300	Bücher, Gesetzesblätter Zeitschriften	Betriebsmittel
5431500	Sonstiger Geschäftsaufwand	Sonstiger Aufwand
5431600	Telefongebühren	Sonstiger Aufwand
5499000	Mitgliedsbeiträge	Sonstiger Aufwand
5811100	Verwaltungskostenerstattung	Bezogene Leistungen
5811200	Betriebshofkolonne	Bezogene Leistungen
5811300	Gebäudewirtschaft (Rest)	
	Personal	Bezogene Leistungen
	Gebrauchsgegenstände	Bezogene Leistungen
	Telefon	Sonstiger Aufwand
	Versicherung	Sonstiger Aufwand
	Reinigung	Betriebsmittel
	Abgaben	Sonstiger Aufwand
	Miete	Sonstiger Aufwand
	Ersatz Schäden	Sonstiger Aufwand