

Zukunftsperspektiven Badezentrum Sindelfingen

Sitzung des Gemeinderats am 17. 11. 2015





Agenda

1. Aufgabenstellung
2. Stärken/Schwächen-Analyse
3. Benchmarking
4. Konkurrenzsituation
5. Entwicklungschancen und -risiken
6. Entwicklungsszenarien
7. Weiteres Vorgehen

1. Aufgabenstellung



1. Aufgabenstellung





2. Stärken/Schwächen-Analyse

2.1. Stärken

- Makrostandort mit sehr guten Rahmenbedingungen (hohe Kaufkraft, hohe Bevölkerungsdichte)
- Mikrostandort mit attraktivem Ambiente und hohem Naherholungswert
- eingeführter Bäderstandort mit hohem Bekanntheitsgrad und hoher Akzeptanz (hohe Besucherzahlen v. a. im Freibad)
- relativ konstante Besucherzahlen im Badbereich trotz Konkurrenzentwicklung → hoher Stammgästeanteil
- sehr attraktives Freibad mit großen Wasser- und Liegeflächen
- optisch gute Substanz trotz hohen Alters, gepflegte Anlage
- Parkplatzangebot
- sehr gutes Controlling



2. Stärken/Schwächen-Analyse

2.2. Schwächen

- einseitiges, zu sehr sportorientiertes Angebot im Hallenbad (nur bedingt marktgerecht)
- unwirtschaftliche Größe; hohe Betriebskosten vor allem für 50m-Becken
- USP (50m-Sportbecken indoor) ist nur für wenige Gäste relevant
- wenig attraktiver Kinderbereich; kein wirkliches Familienangebot im Hallenbad
- Sauna zu klein und nicht mehr zeitgemäß, fehlender Außenbereich → zu geringe, zudem rückläufige Besucherzahlen (< 30.000 p.a.)
- geringe Aufenthaltsqualität und fehlende Aufenthaltsflächen im Hallenbad, daher für erlebnis- und erholungsorientierten Gast wenig attraktiv
- fehlendes gastronomisches Angebot
- zu geringes Marketingbudget



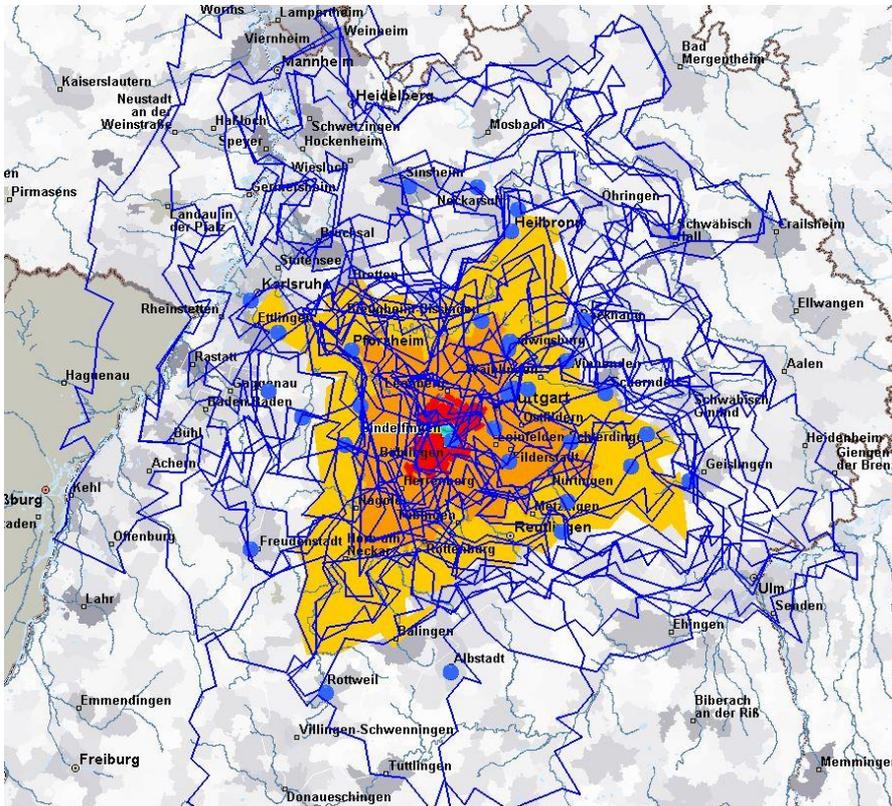
3. Benchmarking (2014)

	Badezentrum	Ø Kombibad DGfB	Ø Kombibad VKU
Besucher gesamt	449.000	198.000	182.000
Gesamterlös	1.215.000 €	832.000 €	765.000 €
Ø Pro-Kopf-Umsatz	2,70 €	4,20 €	4,20 €
Betriebsergebnis I	- 2.360.000 €	- 1.067.000 €	- 828.000 €
Zuschussbedarf pro Gast	5, 26 €	5,38 €	4,54 €

→ überdurchschnittlich hohe Besucherzahlen

→ unterdurchschnittlicher Pro-Kopf-Umsatz

4. Konkurrenzsituation



Relevante Wettbewerber
Einzugsgebiete 45 Min. Fahrtzeit



3. Konkurrenzsituation

- Hohe Wettbewerbsdichte im Einzugsgebiet bis 60 Minuten Fahrtzeit; darunter auch deutlich neuere und attraktivere Anlagen mit überregionaler Strahlkraft
- Bereits bestehender hoher Konkurrenzdruck durch zahlreiche Mitbewerber wird sich durch neue Attraktivierungsmaßnahmen verschärfen
 - Erweiterung Mineralbad Böblingen
 - Erweiterung Sauna Fildorado Filderstadt

→ Bestandserhaltende Maßnahmen werden nachhaltig nicht ausreichen, um wachsendem Konkurrenzdruck zu begegnen

→ Defensives Szenario: Rückbau und Konzentration auf engeres Einzugsgebiet

→ Progressives Szenario: Besser werden als die Anderen



5. Entwicklungschancen und -risiken

5.1. Entwicklungspotentiale Ganzjahresbetrieb

Thema	Angebot im Status quo	Potential Besucherplus	Potential Umsatzplus	Potential als USP
Sport	++	0	0	0/-
Familie	-	++	+	++
Sauna	-	++	++	++
Gesundheit	0	+	+	0
Wellness	0	+	++	++
vorhandener Tourismus	0	0	0	0
Resortkonzept	0	+	++	++



5. Entwicklungschancen und -risiken

5.1. Entwicklungschancen

- Erschließung neuer Zielgruppenpotentiale durch
 - Ausbau der Positionierung als **Familienbad**
 - Ausbau des **Sauna- und Wellnessangebots** (Neubau)
- alternativ: Kostenminimierung durch konsequenten Rückbau / Angebotsreduzierung
- ggf. Minimierung des Investitionsrisikos bei einem Standortausbau durch ein (für beide Seiten fair gestaltetes) Public-Private-Partnership-Modell
- Optimierung Angebotsstruktur, Betriebsorganisation, Preisgefüge, Marketing etc. bei Beibehaltung der jetzigen Betriebsform
- Minimierung des jährlichen Zuschussbedarfs als Metaziel



5. Entwicklungschancen und -risiken

5.2. Entwicklungsrisiken

- Weiter rückgehende Besucherzahlen bei Konservierung/Minimierung des Angebots aufgrund attraktiver werdender Mitbewerber
- Risiko des Scheiterns eines PPP-Modells aufgrund nicht ausgewogener Risikoverteilung bzw. Fehleinschätzung des privaten Partners
- Risiko des Scheiterns einer Standortoptimierung durch Kompromisse, die die Wirtschaftlichkeit negativ beeinflussen
- Risiko des Scheiterns einer Standortoptimierung aufgrund nicht steuerbarer Konkurrenzentwicklung
- Risiko einer Ergebnisverschlechterung bei Vollkostenrechnung aufgrund hoher neuer Investitions- und Betriebskosten



6. Entwicklungsszenarien

6.1. Prämissen der Stadt Sindelfingen (Grundangebot)

- Sicherung bestehender Interessen von Schulen, Vereinen, Stammgästen
- Basisangebot mit sozialverträglichen Eintrittspreisen soll erhalten werden
- Erhalt der Badehalle (mit der prägenden Dachlandschaft)
- Minimierung des jährlichen Zuschussbedarfs durch einen Mix aus:
 - Kostensenkung / Optimierung Betrieb und Organisationsstruktur
 - Umsatzsteigerung durch Erschließung neuer Besucherpotentiale
 - Umsatzsteigerung durch Erschließung neuer Profitcenter
- bei einem PPP-Modell:
 - Sicherung der kommunalen Interessen und faire Risikoverteilung
 - Personalüberleitung nach § 613 a BGB mit Bestandsschutz



6. Entwicklungsszenarien

6.2. Darstellung der Szenarien

6.2.1. Fortführung des Status quo mit Sanierung und teilweise Rückbau

6.2.2. Optimierung aus dem Bestand: „mittlere“ modulare Lösung zur Attraktivierung mit Änderung der Betriebsführerschaft als Städtische Betriebsgesellschaft oder im Rahmen eines Pacht- bzw. Betriebsführungsvertrags

6.2.3. Optimierung als große Lösung zur umfassenden Attraktivierung des Standorts im Rahmen eines Public-Private-Partnership-Modells mit Betriebskostenzuschuss zur Sicherung des Grundangebots (siehe Prämissen)



6. Entwicklungsszenarien

6.2.1. Fortführung des Status quo mit Sanierung

- Beibehaltung der jetzigen Betriebsform oder Eigenbetrieb / städtische Betriebsgesellschaft
 - Sanierungsmaßnahmen im Fokus
 - Verlagerung Fitness in jetzigen Saunabereich, dazu Schließung der Sauna
 - kleine Badgastronomie
 - Attraktivierung Kinderbereich mit geringem Invest
- Konzentration auf kommunale Daseinsvorsorge und lokalen Bedarf, dadurch Herausnehmen des Wettbewerbsdrucks
- Kostenreduzierung durch teilweisen Rückbau (Nebenangebote) und konsequente Betriebsoptimierung
- geringe Reduzierung des BK-Zuschusses, aber auch geringes Risiko aus Invest



6. Entwicklungsszenarien

6.2.2. Optimierung aus dem Bestand („mittlere Lösung“)

- Sanierungsmaßnahmen + Attraktivierung durch Anbauten
- Verlagerung Fitness in jetzigen Saunabereich
- Neubau einer kompakten Saunalandschaft mit Außenbereich
- Erweiterung und Attraktivierung Kinderbereich mit Thematisierung
- Schaffung zusätzlicher Aufenthaltsbereiche
- kombinierte Bad- und Saunagastronomie
- ggf. zusätzliches Kursbecken



6. Entwicklungsszenarien

6.2.2. Optimierung aus dem Bestand („mittlere Lösung“)

- Konzentration auf engeres Einzugsgebiet mit dem Ziel, in diesem konkurrenzfähig zu werden
- Überschaubares Investitions- und Betriebskostenrisiko
- jedoch auch eher überschaubare Steigerungspotentiale bei Besucherzahlen und Einnahmen
- Chance auf eine Ergebnisverbesserung / Reduzierung des BK-Zuschusses durch stärker ergebnisorientierte und professionelle Betreuung mit Nutzung von Synergien



6. Entwicklungsszenarien

6.2.2. Optimierung aus dem Bestand: Mögliche Betreiberformen

- Umwandlung in eine städtische Betriebsgesellschaft (als GmbH, Eigenbetrieb o.ä.)
 - Sanierungs- und Attraktivierungsmaßnahmen wie zuvor, jedoch Übertragung an einen privaten Betreiber im Rahmen eines Pacht- oder eines Betriebsführungsmodells
- erhöhte Aufwendungen (Management Fee, Personalüberleitung etc.) müssen ggf. kompensiert werden
- Gefahr, dass Risiko einseitig bei Stadt bleibt; Erfolgsaussichten sehr abhängig von konkreter Vertragsgestaltung



6. Entwicklungsszenarien

6.2.3. Optimierung im Rahmen eines PPP-Modells („große Lösung“)

- Umfassende Attraktivierung des Standorts im Rahmen eines Public-Private-Partnership-Modells mit Betriebskostenzuschuss zur Sicherung des Grundangebots (siehe Prämissen)
 - Erhöhung der Aufenthalts- und Angebotsqualität in der Badehalle bei grundsätzlicher Beibehaltung des 50m-Beckens in seiner Funktion als Sportschwimmbecken
 - Neubau Foyer und Garderobentrakt
 - Anbau eines Familienbades mit neuen Attraktionen und Aufenthaltsflächen
 - Anbau eines Gesundheits- und Wellnessbereichs mit Saunalandschaft (innen und außen) und Aufenthaltsflächen
 - zusätzliche Profitcenter: Gastronomie, Fitness



6. Entwicklungsszenarien

6.2.3. Optimierung im Rahmen eines PPP-Modells („große Lösung“)

- Chance auf eine deutliche Steigerung der Bedeutung des Badezentrums als „weicher Standortfaktor“ mit überregionaler Ausstrahlung
- Deutliche Angebotsoptimierung: Vom Versorgungsbad zum attraktiven, nachfragegerechten Anziehungspunkt für Sindelfingen, die Region und darüber hinaus
- Option auf deutliche Reduzierung des jährlichen BK-Zuschusses
- bei optimaler Vertragsgestaltung: (weitgehende) Übertragung des Investitions- und Betriebsrisikos auf privaten Unternehmer
- Risiko: Gefahr des Heimfalls/der Rückübertragung und der erneuten Betriebsführung unter erschwerten Bedingungen
- Langfristige Bindung erforderlich



7. Weiteres Vorgehen

- Dezember: Weitere Präsentation im Gemeinderat, Bürgerinformation und Start der Bürgerbeteiligung
- Januar/Februar: Workshops mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern und Vertretern der verschiedenen Interessengruppen (z.B. Schulen und Vereine, Kinder und Jugendliche, Senioren, Stammgäste, Anwohner)
- Februar/März: Finale Ausarbeitung des Konzepts unter Berücksichtigung der Ergebnisse aus den Workshops; Vorstellung und Diskussion in den politischen Gremien und bei einer weiteren Bürgerinformationsveranstaltung



Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit!