

Gutachterliche Stellungnahme zur Therme Natur der Region Coburg



**ETB EDINGER TOURISMUSBERATUNG GMBH
INNSBRUCK – WIEN**

A-6020 Innsbruck
Kaufmannstraße 58

A-1030 Wien
Engelsberggasse 5/3



**ETB Edinger Tourismusberatung GmbH
Innsbruck – Wien**

DISPOSITION

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | AUFTRAG UND AUSGANGSLAGE | 4 |
| 1.1 | Unterlagen..... | 5 |
| 2 | DIE RAHMENBEDINGUNGEN | 7 |
| 2.1 | Lage und Erreichbarkeit | 7 |
| 2.2 | Das theoretische Besucherpotential..... | 9 |
| 2.2.1 | Die Einzugsbereiche | 9 |
| 2.2.2 | Theoretisches Besucherpotential | 12 |
| 2.3 | Realistisches Besucherpotential | 14 |
| 2.4 | Der Tourismus in der Region | 17 |
| 2.4.1 | Der Tourismus in Bad Rodach | 17 |
| 2.4.2 | Der Tourismus in der Stadt und im Landkreis | 19 |
| 2.5 | Die Mitbewerber | 21 |
| 2.6 | Zusammenfassendes Ergebnis..... | 21 |
| 3 | DIE THERME NATUR BAD RODACH | 22 |
| 3.1 | Entwicklung | 22 |
| 3.2 | Die Einrichtungen | 22 |
| 3.3 | Positionierung | 26 |
| 3.4 | Preise | 26 |
| 3.5 | Frequenzen | 28 |
| 3.6 | Erlöse | 33 |
| 3.7 | Aufwendungen | 36 |
| 3.8 | Einnahmen – Ausgaben – Vergleich | 38 |
| 3.9 | Verbindlichkeiten | 39 |
| 3.10 | Zusammenfassendes Ergebnis..... | 40 |
| 4 | STÄRKEN-SCHWÄCHEN-CHANCEN-GEFAHREN-ANALYSE..... | 42 |
| 4.1 | Stärken..... | 42 |
| 4.2 | Schwächen..... | 43 |
| 4.3 | Chancen..... | 43 |
| 4.4 | Gefahren | 44 |



| | | |
|-----------|--|-----------|
| 5 | ATTRAKTIVIERUNG DER THERME NATUR UND SICHERSTELLUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT | 45 |
| 5.1 | Zu berücksichtigende Trends und Tendenzen | 45 |
| 5.2 | Anforderungen an freizeittouristische Gesundheitsprodukte und Thermen..... | 48 |
| 5.3 | Maßnahmen zur Attraktivierung der „Therme Natur“ | 50 |
| 5.3.1 | Geplante Investitionen | 50 |
| 5.3.2 | Zusätzliche Maßnahmen | 52 |
| 5.3.3 | Investitionsbedarf | 54 |
| 5.4 | Verbesserung der Rahmenbedingungen..... | 55 |
| 6 | DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER „THERME NATUR BAD RODACH“ – ERTRAGSVORSCHAURECHNUNG..... | 56 |
| 6.1 | Allgemeine Prämissen..... | 56 |
| 6.2 | Frequenzen | 58 |
| 6.3 | Preise | 58 |
| 6.4 | Erlöse | 59 |
| 6.5 | Aufwendungen | 65 |
| 6.6 | Einnahmen – Ausgaben – Vergleich | 69 |
| 7 | WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT!..... | 71 |
| 8 | DIE THERME NATUR BAD RODACH ALS TOURISTISCHE INFRASTRUKTUREINRICHTUNG | 72 |
| 8.1 | Allgemeines..... | 72 |
| 8.2 | Die touristische Bedeutung der Therme Natur Bad Rodach..... | 74 |
| 8.3 | Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der „Therme Natur Bad Rodach“ und deren Auswirkungen auf die Region | 76 |
| 9 | MARKTCHANCEN DER THERME NATUR BAD RODACH..... | 80 |
| 10 | KOOPERATION DER MÖGLICHEN PARTNER | 82 |
| 11 | ZUSAMMENFASSENDES ERGEBNIS UND EMPFEHLUNG | 84 |



1 AUFTRAG UND AUSGANGSLAGE

Im Jahre 1972 hat die Stadt Rodach, über Initiative des damaligen Landrates des Landkreises Coburg, eine Thermalwasserbohrung niedergebracht und in 600 m Tiefe 34 °C warmes Thermalwasser erbohrt.

In den Jahren 1974 – 1976 hat die Stadt die Therme Bad Rodach errichtet und 1976 in Betrieb genommen. Den steigenden Ansprüchen der Besucher und dem Wettbewerb gerecht werdend, wurde die Therme laufend erweitert und attraktiviert.

Trotz dieser Maßnahmen und intensiven Bemühungen der Betriebsführung um den Gast, gingen in den letzten 10 Jahren die Besucherzahlen sukzessive zurück; die Ertragssituation der Therme hat sich deutlich verschlechtert.

Den verantwortlichen Entscheidungsträgern der Stadt Bad Rodach ist bewusst, dass es zur Absicherung des Standortes Bad Rodach, zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Therme, zur Festigung und Erweiterung der Marktposition entsprechende Attraktivierungsmaßnahmen und verbesserte Rahmenbedingungen braucht. Um hier die Zukunftserwartungen und –bedürfnisse der Besucher optimal erfüllen zu können, ist man von Seiten der derzeitigen Betreiber bemüht, den Landkreis und die Stadt Coburg als Partner für eine „Therme Natur der Region Coburg“ mit ins Boot zu holen.

Neben der Schaffung einer breiten und sicheren wirtschaftlichen bzw. finanziellen Basis erwartet man sich von einer regionalen Therme – getragen vom Landkreis, der Stadt Coburg und der Stadt Bad Rodach – eine bessere Akzeptanz in der Bevölkerung, eine neue Identität und ein besseres Image, eine höhere politische Durchsetzungsfähigkeit sowie eine größere Ideenvielfalt.

Bevor sich die Partner für eine Beteiligung an der „Therme Natur“ entscheiden, gilt es noch eine Reihe von Fragen zu klären.



Von fachlich neutraler Stelle soll geprüft werden:

- ⇒ Wie ist die derzeitige betriebswirtschaftliche Ausgangsposition der Therme?
- ⇒ Welche Maßnahmen sind zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität der Therme erforderlich und mit welchen Investitionen muss gerechnet werden?
- ⇒ Welche betriebswirtschaftlichen Ergebnisse kann die Therme in Zukunft erwirtschaften (best-real-worst-case)?
- ⇒ Welche grundsätzliche Bedeutung hat die Therme für die Gesamtregion?
- ⇒ Welche Wertschöpfung geht von der Therme in die umgebende Region aus?
- ⇒ Welche Marktchancen hat die Therme in Zukunft?

1.1 Unterlagen

Nachfolgende Stellungnahme basiert auf folgenden Unterlagen:

- eine ausführliche Besichtigung der Therme und mehrere intensive Gespräche mit den Betreibern der Therme
- mehrere Gespräche mit den Vertretern der Auftraggeber, Abklärungsgespräch über die Leistungsinhalte und die Vorgangsweise
- zahlreiche Gespräche (Telefonate) mit Betreibern von Beherbergungsbetrieben in der Region
- umfangreiche Unterlagen über die „Therme Natur“ wie z.B.
 - Angaben über das Grundstück
 - Beschreibung der Therme
 - Besucherzahlen der letzten Jahre (Therme, Sauna, Besucher nach Monaten, nach Tagen)



- Art und Zahl der Anwendungen in der medizinischen Abteilung
 - Preise der letzten Jahre
 - Bilanzen der letzten Jahre
 - vorläufiges Ergebnis 2009
 - Mitarbeiterorganigramm
 - Marketingmaßnahmen der letzten Jahre
 - geplante Investitionsvorhaben
-
- statistische Zahlen über den Tourismus in Bad Rodach, im Landkreis und der Stadt Coburg
 - „Tourismuskonzept Coburg“
 - Prospekt- und Werbeunterlagen von der Therme, der Stadt Bad Rodach, der Region, der Stadt Coburg
 - Informationen über die Mitbewerber-Thermen
 - Erfahrungs- und Vergleichswerte der ETB Edinger Tourismusberatung GmbH



2 DIE RAHMENBEDINGUNGEN

2.1 Lage und Erreichbarkeit

Die Stadt Bad Rodach liegt im Landkreis Coburg, im Regierungsbezirk Oberfranken, im Norden Bayerns.

Die unmittelbar an Thüringen angrenzende Stadt – bestehend aus 14 Ortsteilen – weist eine Fläche von **77,65 km²** auf und zählt ca. **6.400** Einwohner.

Die Stadt ist ca. **18 km** von Coburg entfernt und wird durch die bayerische Staatsstraße N2205 erschlossen.

Die Autobahn A73 ist ca. **18 km** von Bad Rodach entfernt.

Entfernungen von Bad Rodach:

| | |
|-----------------|------------|
| ⇒ Coburg | ca. 18 km |
| ⇒ Seßlach | ca. 24 km |
| ⇒ Neustadt | ca. 31 km |
| ⇒ Sonneberg | ca. 37 km |
| ⇒ Mengen | ca. 45 km |
| ⇒ Kronach | ca. 55 km |
| ⇒ Bad Kissingen | ca. 69 km |
| ⇒ Bamberg | ca. 77 km |
| ⇒ Forchheim | ca. 96 km |
| ⇒ Schweinfurth | ca. 70 km |
| ⇒ Gotha | ca. 125 km |
| ⇒ Bayreuth | ca. 135 km |
| ⇒ Nürnberg | ca. 135 km |





2.2 Das theoretische Besucherpotential

2.2.1 Die Einzugsbereiche

Die Basis für die Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials für die Therme Natur in Bad Rodach stellen die Einwohner und die Gäste (Nächtigungen) in einem bestimmten Einzugsgebiet rund um den Standort Bad Rodach dar.

Die Einzugsbereiche werden in der Regel durch

- ⇒ die Lage und Erreichbarkeit (verkehrstechnische Erschließung)
- ⇒ die Art, Größe und Attraktivität der Einrichtung – dem Attraktionswert
- ⇒ die Mobilität bzw. der Freizeitverhaltensmuster der Einwohner

bestimmt und sind darüber hinaus auch noch

- ⇒ von den Wetterverhältnissen
- ⇒ der Jahreszeit
- ⇒ dem Wochentag
- ⇒ der Tageszeit etc.

abhängig.

Eine Untersuchung des Institutes für Tourismus und Freizeitforschung der HTW Chur im Jahre 2007 bei zahlreichen „Thermalbädern“ in Deutschland, der Schweiz und in Österreich hat folgendes ergeben:

- ⇒ die Einzugsbereiche reichten bis über **120** Fahrminuten hinaus
- ⇒ im Durchschnitt kamen
 - **46,8 %** der Besucher aus einem Einzugsbereich von bis zu **20 Minuten**
 - **21,6 %** aus einem Einzugsbereich von **21** bis **40 Minuten**
 - **13,2 %** aus einem Einzugsbereich von **41** bis **60 Minuten**



- **5,7 %** aus einem Einzugsbereich von **61 bis 80 Minuten**
- **3,6 %** aus einem Einzugsbereich von **81 bis 100 Minuten**
- **2,6 %** aus einem Einzugsbereich von **101 bis 120 Minuten**
- **6,5 %** aus einem Einzugsbereich von **121 Minuten** und darüber.

Die Untersuchung hat auch gezeigt, dass die Wegzeit mit steigender Besuchsintensität deutlich zurückgeht.

⇒ Erstbesucher kamen zu **31,9 %** aus einem Einzugsgebiet bis zu **20 Minuten**.

⇒ Stammgäste kamen zu **78,4 %** aus einem Einzugsbereich bis zu **20 Minuten**.

Die Wegzeit hängt auch davon ab, ob man **allein** die Therme besucht oder in der Gruppe; wer allein unterwegs ist nimmt eine deutlich geringere Fahrzeit in Kauf.

Interessant ist, dass die Besucher bei schlechteren Wetterbedingungen (bedeckt, Regen, Schneefall) deutlich längere Fahrzeiten in Kauf nehmen als bei schönem Wetter.

Die Fahrzeit verringert sich auch merklich bei zunehmendem Alter der Besucher.

Unterschiedlich ist auch die Wegzeit nach Besuchsmotiv:

⇒ beim Besuchsmotiv „**Gesundheit**“ kommen

- **58,7 %** aus einem Einzugsgebiet bis zu **20 Minuten**
- **21,8 %** aus einem Einzugsgebiet von **21 bis zu 40 Minuten**
- **10,6 %** aus einem Einzugsgebiet von **41 bis zu 60 Minuten**;

⇒ beim Besuchserlebnis „**Wellness**“ kommen

- **44,9 %** aus einem Einzugsgebiet bis zu **20 Minuten**
- **24,0 %** aus einem Einzugsgebiet von **21 bis zu 40 Minuten**
- **13,0 %** aus einem Einzugsgebiet von **41 bis zu 60 Minuten**.



Zu berücksichtigen gilt auch noch, dass

- ⇒ der Einheimische bereit ist längere Fahrzeiten in Kauf zu nehmen als der Nächtigungsgast.

Eine Befragung der Hochschule Coburg im Sommer 2009 an 3 unterschiedlichen Standorten (Foyer der „Therme Natur“, Marktplatz – Coburg und Marktplatz – Hildburghausen) hat Folgendes ergeben:

Standort Foyer:

- über 55,0 % der Befragten besuchen die Therme mindestens ein Mal im Monat
- 60,2 % sind weiblich und
- 52,0 % zwischen 51 und 70 Jahren
- 80,2 % kommen mit dem eigenen PKW
- für 53,3 % ist der Besuch ein Tagesausflug
- für 21,7 % Urlaub
- 44,0 % besuchen auch andere Thermen (20,4 % Bad Staffelstein)
- 89,2 % besuchen die Therme „mit anderen Personen“
- Besuchsmotive sind
 - 73,6 % Gesundheit
 - 71,5 % Entspannung
 - 48,0 % Bewegung.

Standort Marktplatz:

- 82,1 % kennen die Therme
- 59,5 % waren schon einmal in der Therme
- Erwartungen an eine Therme:
 - 82,3 % Erholung
 - 54,7 % Gesundheit
 - 43,3 % Bewegung



Zusammenfassend kann somit folgendes festgestellt werden:

- Jedes Bad hat ein eigenständiges Profil des Einzugsgebietes, welches durch Verkehrsnetze, traditionelle Ausflugsrichtungen, die geografischen Verhältnisse und durch die zur Verfügung stehenden Freizeitangebote beeinflusst wird.
- Das unmittelbare Umfeld und das dort vorhandene Potential an Einwohnern und Touristen ist absolut erfolgsentscheidend, weil aus dieser Nahzone nicht nur die meisten Besucher kommen, sondern auch die höchste Wiederholungsintensität registriert wird.
- Für die Therme Bad Rodach ist somit das Einwohner- und Touristenpotential in einem Einzugsbereich bis zu **60-90 Minuten** Fahrzeit relevant.

2.2.2 Theoretisches Besucherpotential

Eine grobe Erhebung der theoretischen Besucherpotentiale in den diversen Einzugsbereichen ergab folgendes Ergebnis:

Einzugsbereich 1: ca. **31.100** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinden die innerhalb eines Einzugsradius von bis zu **15 Minuten**¹ Fahrzeit rund um Bad Rodach liegen (inkl. Bad Rodach).

Einzugsbereich 2: ca. **129.250** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinden die innerhalb eines Einzugsradius von **16-30 Minuten** Fahrzeit rund um Bad Rodach liegen.

¹ Die Fahrzeit wurde mittels Routenplaner ermittelt. Es handelt sich um Annäherungswerte, die ein verwertbares Ergebnis liefern. Als Ausgangspunkt wurde die „Hauptgemeinde“ genommen.



Einzugsbereich 3: ca. **215.250** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinden die innerhalb eines Einzugsradius von **31-45 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Bad Rodach liegen.

Einzugsbereich 4: ca. **452.700** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinden die innerhalb eines Einzugsradius von **46-60 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Bad Rodach liegen.

Einzugsbereich 5: ca. **591.100** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinden, die innerhalb eines Einzugsradius von **61-75 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Bad Rodach liegen.

Einzugsbereich 6: ca. **614.200** Einwohner

Dazu zählen alle Einwohner der Gemeinde, die in einem Einzugsradius von **76-90 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Bad Rodach liegen.

Zusammenfassender Einzugsbereich

| Einzugsbereich | Fahrzeit in Minuten | Einwohner |
|-----------------------|----------------------------|------------------|
| 1 | -15 | 31.100 |
| 2 | 16-30 | 129.250 |
| 3 | 31-45 | 215.250 |
| 4 | 46-60 | 452.700 |
| 5 | 61-75 | 591.100 |
| 6 | 76-90 | 614.200 |
| | -90 | 2,033.600 |

In einem Einzugsbereich von bis zu **90 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Bad Rodach leben ca. **2,034 Mio.** Menschen.



Für die Ermittlung des theoretischen Besucherpotentials gilt es auch die Gäste innerhalb eines bestimmten Einzugsbereiches zu berücksichtigen.

Im konkreten Fall werden nur die Aufenthaltsgäste (Nächtigungen) des Landkreises Coburg berücksichtigt.

Das sind insgesamt

- ⇒ ca. **133.000** Ankünfte bzw.
- ⇒ ca. **325.000** Nächtigungen (ohne Medical Park)

davon

- ⇒ ca. **60.000** Ankünfte und **123.000** Nächtigungen in der Stadt Coburg
- ⇒ ca. **73.000** Ankünfte und **202.000** Nächtigungen im Landkreis.

Von den Gästen im Landkreis erreicht Bad Rodach

- ⇒ ca. **22.000** Ankünfte und
- ⇒ ca. **105.000** Nächtigungen.

2.3 Realistisches Besucherpotential

Für die Prognose der realistisch – für die Therme Bad Rodach – zu erwartenden Besucher, stellt das theoretische Besucherpotential die Basis dar. Entscheidend ist jedoch wieviel von diesem Potential grundsätzlich aktiviert werden kann, wie viele Besucher für die Anlage angesprochen werden können.

Die tatsächlich erreichbaren Besucher hängen abermals von einer Reihe von Faktoren ab, die zum Teil bereits für die Abgrenzung der Einzugsbereiche, wie Attraktivität der Anlage, Wettersituation, Jahreszeit usw. ausschlaggebend waren.



In diesem Fall gilt es aber auch zu berücksichtigen, dass

- ⇒ ein wesentlicher Teil der Bevölkerung überhaupt nicht am Besuch einer solchen Einrichtung interessiert ist;
- ⇒ ein Teil wohl interessiert aber aus verschiedensten Gründen die Einrichtung nicht besucht;
- ⇒ ein Teil die Einrichtung einmal besucht;
- ⇒ eine Reihe von Besuchern öfter kommt.

Die Badehäufigkeit, die Wiederholungsbesuche, die Nutzungsintensität sind entscheidende Faktoren.

Einen wesentlichen Einfluss auf die tatsächlichen Besucher haben auch die konkreten Mitbewerber – die Einzugsbereiche der Therme Bad Rodach überschneiden sich mit den Einzugsbereichen anderer Thermen – die Preise, das Preis-Leistungsverhältnis, das Marketing, die Führung des Betriebes, das gastronomische Angebot.

Die nachstehend für die Ermittlung des realistisch zu erwartenden Besucherpotentials eingesetzten Penetrationsraten und Aktivierungsquoten, sowie die zu erwartenden Wiederholungsbesuche basieren auf Erkenntnisse von „ähnlichen Einrichtungen“ unter Berücksichtigung der speziellen Situation in der Region und des definierten Projektes.

Es wird weiters davon ausgegangen, dass die „Abschöpfungsquote“ bzw. der „Durchdringungsgrad“ mit der geographischen Entfernung vom Projektstandort abnimmt. Das bedeutet, dass in den „engeren Einzugsbereichen“ prozentuell mehr potentielle Besucher anzusetzen sind als in den entfernteren.

Für die Ermittlung der möglichen Besucherpotentiale der Therme Natur Bad Rodach wird auf Basis der Einwohnerpotentiale eine **Aktivierungsquote** von

- ⇒ **40 %** im Einzugsbereich 1
- ⇒ **35 %** im Einzugsbereich 2
- ⇒ **30 %** in den übrigen Einzugsbereichen

angesetzt.



Von diesem **Aktivierungspotential** wird eine „**Abschöpfungsquote**“ von

- ⇒ **80 %** im Einzugsbereich 1
- ⇒ **60 %** im Einzugsbereich 2
- ⇒ **40 %** im Einzugsbereich 3
- ⇒ **20 %** im Einzugsbereich 4
- ⇒ **10 %** im Einzugsbereich 5
- ⇒ **5 %** im Einzugsbereich 6

angesetzt.

Auf Basis obiger Ansätze ergibt sich aus dem Bevölkerungspotential in einem Einzugsbereich von bis zu **90 Minuten** Fahrzeit rund um die Therme Natur Bad Rodach ein Besucherpotential von ca. **300.000** Besucher/Jahr.

| Einzugsgebiet | Bevölkerung | Aktivierungsquote | | Abschöpfungsquote | | Wiederholdungsbesuche | Besucher ² |
|---------------|------------------|-------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | in % | absolut ² | in % | absolut ² | | |
| 1 | 31.100 | 40,0 | 12.440 | 80 | 9.950 | 5,0 | 49.750 |
| 2 | 129.250 | 35,0 | 45.240 | 60 | 27.140 | 3,5 | 95.000 |
| 3 | 215.250 | 30,0 | 64.580 | 40 | 25.830 | 3,5 | 90.400 |
| 4 | 452.700 | 30,0 | 135.810 | 20 | 27.160 | 1,5 | 40.740 |
| 5 | 591.100 | 30,0 | 177.330 | 10 | 17.730 | 1,0 | 17.730 |
| 6 | 614.200 | 30,0 | 184.260 | 5 | 9.210 | 1,0 | 9.210 |
| | 2.033.600 | 30,5 | 619.660 | 18,9 | 117.020 | 2,6 | 302.830 |

Neben dem Bevölkerungspotential sind auch aus dem touristischen Potential entsprechende Besucher zu erwarten.

Von den ca. **105.000** Nächtigungen in Bad Rodach wird eine Aktivierungsquote von **70 %** und eine Abschöpfungsquote von **65 %** angesetzt.

Von den ca. **220.000** Nächtigungen des Landkreises und der Stadt Coburg wird eine Aktivierungsquote von **30 %** und eine Abschöpfungsquote von **5 %** angesetzt.

² gerundet



| Nächtigungen | Aktivierungsquote | | Abschöpfungsquote | | Besucher ² |
|------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|-----------------------|
| | in % | absolut | in % | absolut | |
| Bad Rodach 105.000 | 70 | 73.500 | 65 | 47.780 | 48.000 |
| Stadt + Landkreis 220.000 | 30 | 66.000 | 5 | 3.300 | 3.300 |
| 325.000 | 43 | 139.500 | 36,6 | 51.080 | 51.300 |

Aus dem touristischen Potential wird von einem derzeitigen Volumen von ca. **51.000** Besuchern ausgegangen.

Aus dem Einwohnerpotential und dem touristischen Potential in dem oben definierten Einzugsbereich kann auf Basis der getätigten Annahmen für die Therme Bad Rodach ein aktivierbares Besucherpotential von ca. **354.000** ermittelt werden.

2.4 Der Tourismus in der Region

2.4.1 Der Tourismus in Bad Rodach

Bad Rodach ist die „größte Tourismusgemeinde“ im Landkreis; in den ca. **1.010** Gästebetten (ohne Medical Park) wurden 2009 ca. **100.200** Nächtigungen erreicht.

Beherbergungsangebot

| Kategorie | 2008 | 2009 | |
|--------------------|--------------|-----------|--------------|
| | Betten | Betriebe | Betten |
| Hotels | 276 | 4 | 289 |
| Gasthöfe/Pensionen | 109 | 4 | 84 |
| FEWO am Kuring | 427 | 23 | 396 |
| FEWO Stadt | 123 | 25 | 95 |
| FEWO Stadtteile | 123 | 20 | 117 |
| Privatvermieter | 41 | 9 | 28 |
| Gesamt | 1.099 | 85 | 1.009 |
| Medical Park | 397 | 1 | 397 |
| Gesamt | 1.496 | 86 | 1.406 |

Im Vergleich zum Jahr 2008 wurden 2009 um **90** Gästebetten (**8,2 %**) weniger vermietet.



Nachfrage nach Kategorien

Im Jahre 2009 kamen **22.041** Aufenthaltsgäste nach Bad Rodach (ohne Medical Park), das sind um **70 (0,3 %)** weniger, als im Jahre 2008.

| Kategorie | 2008 | 2009 | in % |
|--------------------|----------------|----------------|--------------|
| Hotels | 30.131 | 34.233 | 14,1 |
| Gasthöfe/Pensionen | 7.632 | 6.128 | 2,5 |
| FEWO am Kuring | 48.478 | 46.459 | 19,2 |
| FEWO Stadt | 7.189 | 6.086 | 2,5 |
| FEWO Stadtteile | 5.070 | 4.675 | 1,9 |
| Privatvermieter | 3.912 | 2.610 | 1,1 |
| | 102.412 | 100.191 | 41,4 |
| Mobilstellplatz | 4.201 | 3.231 | 1,3 |
| Camping | 328 | 271 | 0,1 |
| Medical Park | 136.089 | 138.423 | 57,2 |
| Gesamt | 243.030 | 242.116 | 100,0 |

Der Medical Park ist der größte „Tourismusbetrieb“ in Bad Rodach und in der Region; **57 %** der Gesamtnachtungen in Bad Rodach werden im Medical Park erreicht.

Nachfrageentwicklung

| | Nachtungen | | | | | |
|------|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|-----------------|
| Jahr | Bad Rodach ohne Medical Park | Veränd. in % | Medical Park | Veränd. in % | Gesamt | Veränd. in % |
| 2003 | 125.200 | | 124.148 | | 249.348 | |
| 2004 | 121.939 | -2,6 | 136.352 | +9,8 | 258.291 | +3,6 |
| 2005 | 119.696 | -1,8 | 139.210 | +2,1 | 258.906 | +0,2 |
| 2006 | 109.445 | -8,6 | 141.101 | +1,4 | 250.546 | -3,2 |
| 2007 | 109.673 | +0,2 | 140.957 | -0,1 | 250.630 | - |
| 2008 | 106.941 | -2,5 | 136.089 | -3,5 | 243.030 | -3,0 |
| 2009 | 103.693 | -3,0 | 138.423 | +1,7 | 242.116 | -0,5 |



Die Nächtigungsentwicklung in Bad Rodach verlief in den letzten Jahren negativ; in der Vergleichsperiode 2003 – 2009 gingen ca. **21.500** Nächtigungen (ohne Medical Park) bzw. **17,2 %** verloren.

Der Medical Park konnte den Nachfragerückgang in den ersten Jahren kompensieren, ab 2006 gingen aber auch die Gesamtnächtigungen zurück.

Nächtigungen nach Monaten

| Monat | 2008 | in % | 2009 | in % |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| I | 4.271 | 4,0 | 3.912 | 3,8 |
| II | 4.755 | 4,4 | 4.106 | 4,0 |
| III | 9.249 | 8,6 | 6.659 | 6,4 |
| IV | 9.662 | 9,0 | 11.093 | 10,7 |
| V | 12.667 | 11,8 | 13.044 | 12,6 |
| VI | 9.296 | 8,7 | 9.677 | 9,3 |
| VII | 8.801 | 8,2 | 9.972 | 9,6 |
| VIII | 11.066 | 10,3 | 9.706 | 9,4 |
| IX | 13.305 | 12,4 | 14.645 | 14,1 |
| X | 12.057 | 11,3 | 10.841 | 10,5 |
| XI | 6.420 | 6,0 | 5.121 | 4,9 |
| XII | 5.392 | 5,0 | 4.917 | 4,7 |
| Gesamt | 106.941 | 100,0 | 103.693 | 100,0 |

Die Nachfrageentwicklung nach Monaten (ohne Medical Park) zeigt eine Spitze im Mai und dann im September/Okttober und eine deutlich geringere Nachfrage in den übrigen Monaten.

2.4.2 *Der Tourismus in der Stadt und im Landkreis*

In der Stadt Coburg werden in ca. **46** Beherbergungsbetrieben **1.220** Gästebetten³ vermietet; im Landkreis werden in ca. **188** Beherbergungsbetrieben **2.880** Betten³ vermietet (inkl. Bad Rodach und Medical Park).

³ Quelle: Unterkunftsverzeichnis, die Zahlen erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit



Von den **17** Gemeinden des Landkreises „vermieten“ (ohne Bad Rodach) nur **5 Gemeinden** mehr als **100** Betten.

In der Stadt Coburg wurden 2008 (die Ergebnisse 2009 liegen noch nicht vor) bei **61.455** Ankünften **123.200** Nächtigungen erreicht;
im Landkreis wurden 2008 bei **71.890** Ankünften **201.854** Nächtigungen erreicht (ohne Medical Park).

Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt folgendes Ergebnis:

| Jahr | Stadt Coburg | | Landkreis | | Gesamt | | Veränd. in % |
|------|--------------|--------------|-----------|--------------|----------|--------------|-----------------|
| | Ankünfte | Nächtigungen | Ankünfte | Nächtigungen | Ankünfte | Nächtigungen | |
| 1990 | 65.338 | 133.247 | 83.957 | 213.474 | 149.295 | 346.721 | |
| 1995 | 54.849 | 105.541 | 72.274 | 197.010 | 127.123 | 302.551 | -12,7 |
| 2000 | 75.178 | 138.360 | 81.060 | 266.571 | 156.238 | 404.931 | 33,8 |
| 2001 | 69.786 | 142.248 | 78.961 | 263.684 | 148.747 | 405.932 | 0,2 |
| 2002 | 64.736 | 135.883 | 68.287 | 220.807 | 133.023 | 356.690 | -12,1 |
| 2003 | 64.818 | 131.507 | 66.585 | 221.368 | 131.403 | 352.875 | -1,1 |
| 2004 | 68.613 | 142.269 | 66.314 | 218.976 | 134.927 | 361.245 | 2,4 |
| 2005 | 67.211 | 133.099 | 66.973 | 211.371 | 134.184 | 344.470 | -4,6 |
| 2006 | 67.197 | 135.213 | 71.263 | 210.561 | 138.460 | 345.774 | 0,4 |
| 2007 | 69.932 | 141.600 | 72.819 | 215.928 | 142.751 | 357.528 | 3,4 |
| 2008 | 61.455 | 123.192 | 71.893 | 201.854 | 133.348 | 325.046 | -9,1 |

Sowohl die Ankünfte als auch die Nächtigungen sind in den letzten Jahren in der Stadt und im Landkreis zurückgegangen.

Seit dem Jahre 2000 verzeichnete

- ⇒ die Stadt einen Nächtigungsrückgang von **11,0 % (15.170 Nächtigungen)**
- ⇒ der Landkreis einen Nächtigungsrückgang von **24,3 % (64.720 Nächtigungen)**.



2.5 Die Mitbewerber

Die Therme Natur Bad Rodach steht einerseits im direkten Wettbewerb mit ähnlichen Thermenanlagen im definierten Einzugsbereich, andererseits aber auch mit zahlreichen Sport-, Kultur- und sonstigen Freizeiteinrichtungen in der Region.

Als direkte Mitbewerber sind anzuführen:

- ⇒ die Obermain Therme in Bad Staffelstein
- ⇒ die Frankenthaltherme in Bad Königshofen
- ⇒ die Terrassenthaltherme in Bad Coburg.

Weitere Mitbewerber im Thermalbadbereich sind:

- ⇒ das Kissalis in Bad Kissingen
- ⇒ das Badhaus in Masserberg
- ⇒ die Therme Bad Steben.

2.6 Zusammenfassendes Ergebnis

- Die Erreichbarkeit der Therme Bad Rodach ist als durchschnittlich zu bezeichnen.
- Das theoretische Einwohner-/Besucherpotential in einem realistischen Einzugsbereich liegt bei über **2,0 Mio.** und ist somit als sehr gut zu bewerten.
- Das theoretische touristische Besucherpotential ist mit ca. **135.000** Ankünften und **325.000** Nächtigungen (ohne Medical Park) eher bescheiden.
- Die Tourismusentwicklung verläuft stagnierend bzw. rückläufig.
- Die Konkurrenzsituation – sowohl im Thermenbereich als auch durch andere Sport-, Freizeit- und Kultureinrichtungen – ist sehr groß.
- Aufgrund der Rahmenbedingungen kann das realistische Besucherpotential (Einwohner und Aufenthaltsgäste) in einem Einzugsbereich von bis zu **90 Minuten Fahrzeit** mit ca. **350.000 – 355.000** beziffert werden.



3 DIE THERME NATUR BAD RODACH

3.1 Entwicklung

Im März 1972 wurde Nordbayerns wärmste Thermalquelle (34 °C) in 652 m Tiefe erschlossen.

In den Jahren 1974 bis 1976 wurde ein „Thermal Bewegungsbad“ errichtet und im Juni 1976 eröffnet. Die Baukosten beliefen sich auf ca. **€ 9,0 Mio.**

Im Jahre 1987 hat man eine zweite Bohrung niedergebracht und in 350 m Tiefe Sole und in 850 m Thermalwasser gefunden.

Bis 1993 hat man sowohl das Thermalwasser als auch die Sole gefördert, aufgrund der Vermischung beider Wasser wurde die Soleförderung eingestellt.

Von 1993 – 1996 wurde die Anlage deutlich erweitert und saniert – es wurden ca. **€ 22,0 Mio.** investiert.

Im Jahre 2004 wurde das „Solebecken“ und das Bistro errichtet, 2005 wurde der Parkplatz erweitert.

Im Jahre 2006/2007 wurde um ca. **€ 2,5 Mio.** eine neue Saunaanlage errichtet. Insgesamt wurden laut Aussage der Eigentümerverechter bislang ca. **€ 50,0 Mio.** in die Therme investiert.

Im Jahre 1981 erhielt Rodach die staatliche Anerkennung als Erholungsort, 1999 die Anerkennung als **Heilbad**. In diesem Jahr erfolgte auch die Namensänderung in Bad Rodach.

3.2 Die Einrichtungen

Die Therme Natur Bad Rodach befindet sich im südöstlichen Rand der Stadt Bad Rodach, in Hanglage, auf einem Grundstück von ca. **5 ha**.



Die Anlage besteht im Wesentlichen aus **folgenden Einrichtungen:**

EG = Eingangsebene – Innen

- Eingangshalle mit Kassen
- Garderobetrakt (ca. 900 Garderobeschränke, davon 650 dauernd in Betrieb, 90 Umkleidekabinen)
- Gymnastikraum
- Sanitäranlagen und Duschen (Damen und Herren getrennt)
- Kneippbecken, Tepidarien, Solarium, Infrarotkabine
- Therapiehalle mit 2 Therapiebecken
- Großes Bewegungsbecken (32 °C – 38 °C) verbunden mit Außenbecken
- Dampfbad
- 2 Bewegungsbecken (33 °C – 34 °C)
- Bistro mit ca. 60 Sitzplätzen
- Saunabereich
 - Biosauna (60 °C – 65 °C)
 - Tauchbecken (15 °C)
 - Finnische Sauna (85 °C – 95 °C)
 - Fußbecken
 - Kaminecke
 - Vitalbar
 - Ruheraum



1. Eingangsbereich
2. Bewegungsbecken 1 innen (32-33°)
3. Bewegungsbecken 1 außen (32-33°)
4. Solebecken mit Strömungskanal (35°)
5. Kneipp-Außenanlage, Armbad
6. Herz-Kreislauf-Becken (26-28°)
7. Bewegungsbecken 2 (33-34°)
8. Dampfbad
9. Saunabereich – innen
10. Saunabereich – außen
11. Therapiebecken
12. Kneippbecken, Tepidarien
13. Bistro
14. Thermenrestaurant



EG – Außen

- Großes Bewegungsbecken (32 °C – 33 °C)
- Solebecken mit Strömungskanal (35 °C)
- Kneipp-Außenanlage, Armbad
- Herz-Kreislauf-Becken (26 °C – 28 °C) mit Verbindungskanal in den Badepavillon
- Liegewiese
- Außensauna
 - Erdfeuer
 - Kelo-Erdsauna (95 °C – 105 °C)
 - Entspannungsbecken (33 °C – 34 °C)
 - Tauchbecken (15 °C)
 - Kelo-Aufgussauna (80 °C – 85 °C)
 - Erdhügelsauna (85 °C – 95 °C)
 - Frischluftbereich

OG

- Liege- und Aufenthaltsbereiche
- Solarien (insgesamt 5)
- Liegeterrasse
- Restaurant mit Terrasse
(ca. 120 Sitzplätze innen
und 50-70 Sitzplätze außen)

UG

- Therapie- und Wellnessbereich
mit einer Reihe von Behandlungs-
räumen



1. Biosauna (60-65°)
2. Tauchbecken (15°)
3. Finnische Sauna (85-95°)
4. Fußbecken
5. Kaminecke
6. Vitabar
7. Ruheraum
8. Erdfeuer
9. Kelo-Erdsauna (95-105°)
10. Entspannungsbecken (33-34°)
11. Tauchbecken (15°)
12. Kelo-Aufgussauna (80-85°)
13. Erdhügelsauna (85-95°)
14. Liegewiese



Die gesamte Wasserfläche beträgt **1.065 m²**, davon

- **458 m²** innen
- **607 m²** außen.

Aufgrund der chemischen Zusammensetzung des Thermalwassers handelt es sich um eine „Calium-Magnesium-Sulfat-Therme“, die **Indikationen** sind

- Abnutzungserscheinungen der Wirbelsäule und Gelenke
- Erkrankungen des Skelettsystems mit Verlust von Knochensubstanz
- Weichteilrheumatismus
- Zustände nach Operationen und Verletzungen am Bewegungsapparat
- Chronisch entzündliche rheumatische Erkrankungen
- Frauenleiden
- Hauterkrankungen.

Die vorhandene Sole wird nicht gefördert, das Solebecken wird mit Salz angereichert.

Laut Auskunft der Betriebsführung liegt der Gleichzeitigkeitsfaktor der Therme bei **600** Besuchern, laut Mitteilung sind dafür auch ausreichend Liegen vorhanden.

Die Therme verfügt auch über ausreichend Parkplätze

- ⇒ ca. **50** Parkplätze (kostenpflichtig) befinden sich direkt bei der Therme
- ⇒ der große Parkplatz mit ca. **360** Stellplätzen befindet sich ca. **100** vom Thermen-
eingang entfernt.

Öffnungszeiten

Die Therme ist an **364** Tagen im Jahr geöffnet und zwar

| | | |
|---------|-----|------------------------------------|
| Mo – Do | von | 9 ⁰⁰ - 21 ⁰⁰ |
| Fr/Sa | von | 9 ⁰⁰ - 23 ⁰⁰ |
| So | von | 9 ⁰⁰ - 20 ⁰⁰ |



Die Sauna öffnet um 10⁰⁰ und hat in der Folge die gleichen Schließzeiten wie die Therme.

Die Therapie- und Wellnessabteilung hat

| | | |
|---------|-----|-------------------------------------|
| Mo – Fr | von | 10 ⁰⁰ - 20 ⁰⁰ |
| Sa/Sa | von | 10 ⁰⁰ - 19 ⁰⁰ |

geöffnet.

Die Sauna ist in der Regel „gemischt“, am Mittwoch von 17³⁰ – 20⁴⁵ gibt es nur Damensauna.

3.3 Positionierung

Die Therme Natur Bad Rodach positioniert sich als „Gesundheits- und Wohlfühltherme“ mit einem Schwerpunkt auf therapeutische Anwendungen bzw. einem Fokus auf Präventionsprogramm für Rücken.

Ein weiterer Angebotsschwerpunkt ist die Sauna – „Energie aus dem Erdfeuer“.

Die Gestaltung eines einheitlichen Erscheinungsbildes wurde vor kurzem abgeschlossen, auch die Namensgebung „Therme Natur“ ist relativ neu.

Die „Therme“ verfügt auch über ein „Leitbild“ welches die Unternehmensphilosophie der Therme für die nächsten Jahre definiert.

Das Leitbild muss insgesamt jedoch noch verinnerlicht werden.

3.4 Preise

Es gibt eine starke Staffelung der Preise – je nach Aufenthaltsdauer; die Tageskarte für die Therme kostet **€ 12,00**, für die Benutzung der Sauna wird ein Zuschlag zum Thermeneintritt von **€ 3,--** - unabhängig von der Aufenthaltsdauer - verrechnet.



Die Tageskarte (Therme + Sauna) kostet somit **€ 15,--**.

Die Preise sind in den letzten Jahren nur wenig angehoben worden

- ⇒ die Tageskarte wurde 2006 um **5 %** angehoben, 2009 wieder auf den Betrag von 2005 reduziert
- ⇒ 2009 wurden die Zeitintervalle um eine **1/2 Stunde** reduziert
- ⇒ der Saunazuschlag wurde 2008 gegenüber dem Vorjahr verdoppelt.

Preise

| Kartenart | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 2,5 h* | 7,00 | 7,00 | 7,80 | 7,80 | 7,80 | 7,50 | 7,50 |
| 3,5 h** | 8,00 | 8,00 | 9,20 | 9,20 | 9,20 | 8,50 | 8,50 |
| 4 h | 9,00 | 9,00 | - | - | - | 9,50 | 9,50 |
| Tageskarte | 12,00 | 12,00 | 12,60 | 12,60 | 12,60 | 12,00 | 12,00 |
| Abendkarte*** | - | 6,00 | 6,50 | 6,50 | 6,50 | 7,50 | 7,50 |
| Happy Hour | - | - | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |
| Familienkarte | - | - | - | - | - | 20,00 | 20,00 |
| Samstag Spezial**** | - | - | - | - | - | - | 8,50 |
| Saunaaufschlag | 2,00 | 2,00 | 1,50 | 1,50 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| 10-er | | | | | | | |
| 2,5 h* | - | - | 75,00 | 75,00 | 75,00 | 72,00 | 72,00 |
| 3,5 h** | 70,00 | 70,00 | 89,00 | 89,00 | 89,00 | 82,00 | 82,00 |
| 4 h | 80,00 | 80,00 | - | - | - | 92,00 | 92,00 |
| Tageskarte | - | 108,00 | 123,00 | 123,00 | 123,00 | 117,00 | 117,00 |
| 20-er | | | | | | | |
| 2,5 h* | - | - | 144,00 | 144,00 | 144,00 | 138,00 | 138,00 |
| 3,5 h** | - | - | 172,00 | 172,00 | 172,00 | 158,00 | 158,00 |
| 4 h | - | - | - | - | - | 178,00 | 178,00 |
| Tageskarte | - | - | 240,00 | 240,00 | 240,00 | 228,00 | 228,00 |
| 10-er Sauna | | | | | | | |
| 2,5 h* | - | - | - | - | 105,00 | 102,00 | 102,00 |
| 3,5 h** | - | - | - | - | 119,00 | 112,00 | 112,00 |
| 4 h | - | - | - | - | - | 122,00 | 122,00 |
| Tageskarte | - | - | - | - | 153,00 | 147,00 | 147,00 |
| 20-er Sauna | | | | | | | |
| 2,5 h* | - | - | - | - | 204,00 | 198,00 | 198,00 |
| 3,5 h** | - | - | - | - | 232,00 | 218,00 | 218,00 |
| 4 h | - | - | - | - | - | 238,00 | 238,00 |
| Tageskarte | - | - | - | - | 300,00 | 288,00 | 288,00 |

*) 2004/2005 und ab 2009 2 Stunden

**) 2004/2005 und ab 2009 3 Stunden

***) ab 2009 3 Stunden

****) ganzer Tag



Die „Samstag Spezial-Karte“ um **€ 8,50** scheint auf der offiziellen Preisliste nicht auf, wird jedoch laut Mitteilung der Betriebsleitung bereits seit einigen Jahren angeboten. Mit dieser vergünstigten Karte wollte man den „besucherschwachen Samstag“ beleben. Mittlerweile zählt der Samstag zu den besucherstärksten Tagen in der Woche – sowohl in der Therme als auch in der Sauna.

3.5 Frequenzen

Die Therme Bad Rodach verzeichnete im Jahre 2009 ca. **245.000** Besucher, davon ca. **49.400** (20 %) die auch die Sauna frequentierten.

Die Entwicklung der Thermalbesucher zeigt einen kontinuierlichen Rückgang seit 1999 (2007 und 2008 konnte gegenüber 2006 eine leichte Zunahme verzeichnet werden), in 10 Jahren (1999 – 2009) gingen die Besucherzahlen um **107.168** bzw. **30,4 %** zurück.

| Jahr | Besucher Gesamt | Veränderung in % |
|------|--------------------|---------------------|
| 1998 | 350.288 | |
| 1999 | 352.316 | 0,58 |
| 2000 | 342.555 | -2,77 |
| 2001 | 331.080 | -3,35 |
| 2002 | 300.615 | -9,20 |
| 2003 | 284.111 | -5,49 |
| 2004 | 273.733 | -3,65 |
| 2005 | 273.994 | 0,10 |
| 2006 | 252.700 | -7,77 |
| 2007 | 265.319 | 4,99 |
| 2008 | 260.772 | -1,71 |
| 2009 | 245.148 | -5,99 |

in 10 Jahren (1999 - 2009) **-107.168** Besucher = **-30,4 %**

Eine Aufgliederung der Besucher nach „Normalzahler“ und „Besucher mit Rezept“ zeigt, dass vor allem die „Besucher mit Rezept“ in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen sind.



| Jahr | Besucher Gesamt | Veränd. in % | Besucher mit Rezept | Veränd. in % | Besucher ohne Rezept | Veränd. in % |
|------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------|--------------|
| 1998 | 350.288 | | 108.352 | | 241.936 | |
| 1999 | 352.316 | 0,6 | 91.355 | -15,7 | 260.961 | 7,9 |
| 2000 | 342.555 | -2,8 | 77.348 | -15,3 | 265.207 | 1,6 |
| 2001 | 331.080 | -3,3 | 62.345 | -19,4 | 268.735 | 1,3 |
| 2002 | 300.615 | -9,2 | 43.295 | -30,6 | 257.320 | -4,2 |
| 2003 | 284.111 | -5,5 | 37.966 | -12,3 | 246.145 | -4,3 |
| 2004 | 273.733 | -3,7 | 21.270 | -44,0 | 252.463 | 2,6 |
| 2005 | 273.994 | 0,1 | 18.792 | -11,7 | 255.202 | 1,1 |
| 2006 | 252.700 | -7,8 | 16.260 | -13,5 | 236.440 | -7,4 |
| 2007 | 265.319 | 5,0 | 14.170 | -12,9 | 251.149 | 6,2 |
| 2008 | 260.772 | -1,7 | 13.464 | -5,0 | 247.308 | -1,5 |
| 2009 | 245.218 | -6,0 | 12.030 | -10,7 | 233.188 | -5,7 |

Von 1999 bis 2009 sind die „Besucher mit Rezept“ um **79.325** – das sind **86,8 %** - zurückgegangen. Die „Normalzahler“ sind im gleichen Zeitraum um ca. **28.000** Besucher bzw. **10,6 %** zurückgegangen.

Wenn auch der Ausfall der „Besucher mit Rezept“ in der Vergleichsperiode nicht zur Gänze durch „Normalbesucher“ kompensiert werden konnte, so zeigt obige Tabelle doch sehr deutlich, dass an bestimmten Jahren eine Kompensation erfolgt ist.

Besucher nach Monaten

Die Themenbesucher nach Monaten zeigt eine relativ ausgeglichene Verteilung über das ganze Jahr. Im Jahre 2009 war der Dezember mit **6,3 %** der Gesamtbesucher der schwächste und der Oktober mit **9,4 %** der stärkste Monat.

| Monat | 2007 | in % | 2008 | in % | 2009 | in % |
|---------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| I | 19.180 | 7,2 | 22.090 | 8,5 | 16.692 | 6,8 |
| II | 20.002 | 7,5 | 22.491 | 8,6 | 17.858 | 7,3 |
| III | 23.830 | 9,0 | 25.256 | 9,7 | 22.551 | 9,2 |
| IV | 24.292 | 9,2 | 23.886 | 9,2 | 21.922 | 8,9 |
| V | 23.607 | 8,9 | 22.770 | 8,7 | 22.733 | 9,3 |
| VI | 20.258 | 7,6 | 17.667 | 6,8 | 19.281 | 7,9 |
| VII | 21.782 | 8,2 | 20.028 | 7,7 | 20.632 | 8,4 |
| VIII | 24.330 | 9,2 | 23.360 | 9,0 | 22.761 | 9,3 |
| IX | 25.018 | 9,4 | 22.157 | 8,5 | 22.623 | 9,2 |
| X | 25.225 | 9,5 | 25.117 | 9,6 | 23.046 | 9,4 |
| XI | 20.214 | 7,6 | 20.498 | 7,9 | 19.515 | 8,0 |
| XII | 17.581 | 6,6 | 15.452 | 5,9 | 15.534 | 6,3 |
| Gesamt | 265.319 | 100,0 | 260.772 | 100,0 | 245.148 | 100,0 |



Besucher/Tag

Die Ø Besucherzahl/Tag betrug

| | | |
|------|------------|-----------|
| 2007 | 729 | Besucher |
| 2008 | 714 | Besucher |
| 2009 | 673 | Besucher. |

Im Jahre 2009 waren

- ⇒ **285** Besucher/Tag die **niedrigste** und
- ⇒ **1.083** Besucher/Tag die **höchste** Besucherzahl.

Eine Auswertung der Besucher nach Tagen für 2009 ergab folgendes Ergebnis:

| Besucher/Tag | Tage | in % Betriebstage |
|---------------|------------|-------------------|
| 201 – 300 | 2 | 0,6 |
| 301 – 400 | 11 | 3,0 |
| 401 – 500 | 30 | 8,2 |
| 501 – 600 | 51 | 14,0 |
| 601 – 700 | 116 | 31,9 |
| 701 – 800 | 89 | 24,5 |
| 801 – 900 | 45 | 12,4 |
| 901 – 1.000 | 14 | 3,9 |
| 1.001 – 1.100 | 6 | 1,7 |
| | 364 | 100,0 |

Besucher Sauna

Eine genaue Aufzeichnung der Saunabesucher liegt uns erst seit dem Jahre 2006 vor. In diesem Jahr wurden knapp **20.000** Saunagäste gezählt, dies entspricht **7,9 %** der Gesamtbesucher.



Nach dem Neubau der Sauna konnten die Saunabesucher mehr als verdoppelt werden; der Anteil an den Gesamtbesuchern lag 2009 bei **20,2 %**.

| Jahr | Besucher gesamt | Veränderung in % | Sauna- besucher | Veränderung in % | Anteil an Gesamt- besuchern in % |
|------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------------------------------------|
| 2006 | 252.700 | - 7,8 | 19.896 | | 7,9 |
| 2007 | 265.319 | 5,0 | 32.533 | + 63,5 | 12,3 |
| 2008 | 240.772 | - 1,7 | 49.779 | + 71,9 | 19,1 |
| 2009 | 245.148 | - 6,0 | 49.418 | - 0,7 | 20,2 |

Besucher nach Monaten

Die Besucherverteilung nach Monaten zeigt eine deutlich stärkere Frequenz in den Wintermonaten gegenüber den Sommermonaten.

Besucher Sauna nach Monaten

| Monat | 2007 | in % | 2008 | in % | 2009 | in % |
|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| I | 2.071 | 6,4 | 5.569 | 11,2 | 4.647 | 9,4 |
| II | 2.290 | 7,0 | 5.895 | 11,8 | 5.348 | 10,8 |
| III | 2.690 | 8,3 | 6.216 | 12,5 | 4.865 | 9,8 |
| IV | 2.088 | 6,4 | 4.279 | 8,6 | 3.384 | 6,8 |
| V | 2.061 | 6,3 | 3.608 | 7,2 | 3.458 | 7,0 |
| VI | 1.652 | 5,1 | 2.229 | 4,5 | 3.161 | 6,4 |
| VII | 1.837 | 5,6 | 2.428 | 4,9 | 3.544 | 7,2 |
| VIII | 2.379 | 7,3 | 3.335 | 6,7 | 3.721 | 7,5 |
| IX | 3.434 | 10,6 | 3.254 | 6,5 | 3.358 | 6,8 |
| X | 3.567 | 11,0 | 4.392 | 8,8 | 4.740 | 9,6 |
| XI | 3.898 | 12,0 | 4.663 | 9,4 | 4.683 | 9,5 |
| XII | 4.566 | 14,0 | 3.911 | 7,9 | 4.509 | 9,1 |
| Gesamt | 32.533 | 100,0 | 49.779 | 100,0 | 49.418 | 100,0 |



Besucher/Tag

Die Ø Besucherzahl/Tag betrug

| | |
|------|----------------------|
| 2007 | 89 Besucher |
| 2008 | 136 Besucher |
| 2009 | 136 Besucher. |

Im Jahre 2009 waren

- ⇒ **55** Besucher/Tag die **niedrigste** und
- ⇒ **332** Besucher/Tag die **höchste** Besucherzahl.

Eine Auswertung der Besucher nach Tagen für 2009 ergab folgendes Ergebnis:

| Besucher/Tag | Tage | in % Betriebstage |
|--------------|------------|-------------------|
| 51 – 100 | 108 | 29,8 |
| 101 – 150 | 146 | 40,3 |
| 151 – 200 | 59 | 16,3 |
| 201 – 250 | 25 | 6,9 |
| 251 – 300 | 18 | 5,0 |
| 301 – 350 | 16 | 4,4 |
| | 362 | 100,0 |

Anwendungen

Die Therme Bad Rodach betreibt auch eine „Medizinische Abteilung“ – Therapie + Wellness – in der während eines Jahres ca. **35.350** Anwendungen (2009) verabreicht werden (inkl. Gruppentherapie im Bewegungsbad), davon

- ⇒ knapp **91 %** „klassische Therapieanwendung“
- ⇒ **9 %** „Wellness-Anwendungen“.



Aufzeichnungen über die verabreichten Anwendungen gibt es erst seit 2007; im Jahre 2009 sind die Anwendungen gegenüber dem Vorjahr um **1,5 %** zurückgegangen.

| | 2007 | 2008 | 2009* | Veränd. in % |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|
| Physio | 23.661 | 21.898 | 20.698 | -12,5 |
| Physio / Gruppe | 11.154 | 11.019 | 11.459 | 2,7 |
| Gesamt | 34.815 | 32.917 | 32.157 | -7,6 |
| Wellness | 2.247 | 2.962 | 3.192 | 42,1 |
| Gesamt | 37.062 | 35.879 | 35.349 | -4,6 |
| Ø Erlös/Anwendung | 8,98 | 9,50 | 8,35 | |

*) vorläufiges Ergebnis

Der Ø Erlös/Anwendung lag 2009 bei **€ 8,35**.

3.6 Erlöse

Die Therme Natur Bad Rodach erreichte im Jahre 2008 Gesamterlöse in der Höhe von ca. **€ 2,84 Mio.**; darin enthalten sind auch Erlöse – wie Kurtaxe in der Höhe von **€ 254.000,--** oder Anzeigenrückvergütung für Unterkunftsverzeichnis – die nicht direkt der Therme zugeordnet werden können.

Im Jahre 2009 konnten Erlöse (vorläufiges Ergebnis) von ca. **€ 2,67 Mio.** erreicht werden; dies entspricht einem Rückgang von ca. **6 %** gegenüber 2008.

Die Bade- und Saunaeintritte sind die Haupterlösquelle der Therme Bad Rodach, die Anwendungen bringen ca. **13,4 %** der Gesamterlöse.

Das Restaurant im 1. OG und das Bistro sind verpachtet, der Pachterlös liegt bei ca. **€ 3.600,--/Monat**.

Das Foyer wird regelmäßig an diverse Firmen, Händler etc. vermietet, die hier ihre Waren anbieten. Im Ø werden hier **€ 1.880,--** Miete/Monat kassiert.

Die „Vitalbar“ wird selber betrieben, zum Teil wird das Verpflegungsangebot im Bistro in der Vitalbar angeboten.



In den „Sonstigen Erlösen und Erträgen“ sind im Wesentlichen Rückvergütungen von Porti, Erstattung der Energiesteuer, Betriebskostenersätze des Restaurants und des Bistros und diverse Mieteinnahmen enthalten.

Die Erlöse Verkäufe werden an der Kasse getätigt, welche diverse Badeartikel etc. vertreibt.

Von den Gesamterlösen 2008 (ohne Kurtaxe und Anzeigen) in der Höhe von **€ 2,544 Mio.** und **€ 2,405 Mio.** im Jahre 2009 entfallen auf

| | 2008 | 2009 |
|--|---------------------|--------|
| ⇒ Bade- und Sauna-Eintritte | 78,3 % ⁴ | 80,0 % |
| ⇒ Sonstige Erlöse und Erträge | 2,3 % | 1,3 % |
| ⇒ Vitalbar | 2,0 % | 2,6 % |
| ⇒ Pacht Restaurant/Bistro/Foyer/Wohnmobile | 2,9 % | 3,0 % |
| ⇒ Verkäufe | 0,7 % | 0,6 % |
| ⇒ Solarium | 0,4 % | 0,3 % |

Erlösentwicklung⁵

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009* |
|---------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Badegebühr | 1.758.484 | 1.853.231 | 1.780.066 | 1.910.588 | 1.919.604 | 1.574.000 |
| Sauna | 119.050 | 104.116 | 21.693 | 30.514 | 71.243 | 348.000 |
| medizin. Abteilung | 311.658 | 360.355 | 324.137 | 332.704 | 341.380 | 295.000 |
| Solarium | 14.831 | 13.780 | 12.736 | 11.159 | 11.114 | 8.000 |
| Vitalbar | 17.438 | 10.842 | 9.903 | 9.134 | 51.692 | 62.000 |
| Verkäufe | 28.057 | 25.195 | 20.484 | 17.510 | 17.418 | 15.000 |
| Pacht Restaurant | 33.745 | 33.745 | 33.745 | 32.827 | 31.025 | 34.000 |
| Pacht Bistro | 2.102 | 10.913 | 10.752 | 11.867 | 12.296 | 11.000 |
| Pacht Foyer | 21.164 | 21.793 | 22.415 | 22.190 | 22.589 | 18.000 |
| Wohnmobile | 4.448 | 5.968 | 6.471 | 6.511 | 7.474 | 10.000 |
| Sonstige Erlöse | 5.722 | 2.588 | 3.222 | 2.513 | 2.465 | 1.000 |
| Sonstige Erträge | 23.043 | 215.316 | 37.633 | 44.282 | 55.760 | 29.000 |
| Thermalwasserkosten | 66.468 | 66.468 | 36.450 | - | - | - |
| Gesamt | 2.406.210 | 2.724.310 | 2.319.707 | 2.431.799 | 2.544.060 | 2.405.000 |
| Kurtaxe | 189.159 | 180.203 | 646.752 | 374.831 | 259.086 | 230.000 |
| Anzeigen | - | 83.283 | 38.188 | 37.776 | 35.953 | 33.000 |
| Gesamt | 2.595.369 | 2.987.796 | 3.004.647 | 2.844.406 | 2.839.099 | 2.668.000 |

*) vorläufiges Ergebnis

⁴ Die in der G+V ausgewiesenen Saunaerlöse entsprechen nicht den tatsächlichen Eintrittserlösen der Saunagäste; laut Betriebsleitung ist hier eine genaue Abgrenzung zur Zeit nicht möglich.

⁵ Auswertung der vorgelegten Bilanzen bzw. Gewinn- und Verlustrechnungen



Die Erlöse (ohne Kurtaxe und Anzeigen) konnte in den letzten Jahren leicht gesteigert werden; im Wesentlichen konnte der Ø Eintrittserlös/Besucher gesteigert werden, der die rückläufige Besucherzahl kompensierte.

In den „Sonstigen Erträgen“ 2005 sind außerordentliche Erlöse durch Grundverkäufe enthalten;

bis 2007 wurde Thermalwasser an den Medical Park verkauft; ab 2007 wurde die Lieferung eingestellt.

In der G&V ist auch die Kurtaxe als Erlös ausgewiesen, in den Jahren 2006, 2007 und 2008 sind in den Erlösen Kurtaxe Nachzahlungen enthalten, welche das Erlösbild etwas verfälschen.

Die Einschaltungen diverser Betriebe im Unterkunftsverzeichnis sind kostenpflichtig und wurden als „Anzeigenerlöse“ verbucht.

Der erreichte ØErlös / Besucher

Aufgrund der angegebenen Thermenbesucher und der Bade- und Saunaeintritte errechnet sich ein Ø Eintrittserlös/Besucher von **€ 7,84** (Basis 2009). Dies entspricht ca. **52,3 %** des Brutto-Tageskartenpreises inkl. Sauna.

Die Entwicklung der ØErlöse/Thermenbesucher verlief positiv – trotz stagnierender Preise. Im Wesentlichen ist dies auf die steigende Zahl der Saunabesucher und eine längere Verweildauer der Gäste zurückzuführen.

| Jahr | Ø Erlös | Veränderung in % |
|------|---------|---------------------|
| 2004 | 6,86 | |
| 2005 | 7,14 | 4,08 |
| 2006 | 7,13 | -0,14 |
| 2007 | 7,32 | 2,66 |
| 2008 | 7,63 | 4,23 |
| 2009 | 7,84 | 2,75 |



3.7 Aufwendungen

Laut Bilanz bzw. Gewinn- und Verlustrechnung betrugen die Aufwendungen für den Betrieb der Therme Natur Bad Rodach im Jahre 2008 **€ 3,208.173,--** (vor Afa und Zinsen). In diesen Aufwendungen sind auch nicht direkt betriebsbedingte Aufwendungen wie Veranstaltungen, Kurkonzerte, Pflege und Betreuung des Kurparks, Betrieb der Gästeinformation enthalten.

Die wesentlichsten Aufwandspositionen sind

- ⇒ die Mitarbeiterkosten
- ⇒ die Betriebskosten
- ⇒ die Reparatur- und Instandsetzungskosten.

Aufwendungen in % bzw. in % der Erlöse

| | in % | in % der Erlöse |
|---------------------------------|--------------|-----------------|
| Roh-Hilfs-Betriebsstoffe | 1,6 | 1,8 |
| Wareneinsatz | 1,0 | 1,1 |
| Mitarbeiterkosten | 53,0 | 59,6 |
| Betriebskosten | 19,4 | 21,9 |
| Reparaturen bezogene Leistungen | 11,5 | 13,0 |
| Verwaltung, Versicherung | 4,8 | 5,4 |
| Abgaben, Gebühren | 0,4 | 0,4 |
| Werbung, Veranstaltungen | 8,1 | 9,1 |
| Sonstiges | 0,4 | 0,5 |
| Gesamt | 100,0 | 113,0 |

Im Jahre 2008 betrugen die Mitarbeiterkosten knapp **60 %**, die Betriebskosten **22 %** und die Reparaturen ca. **13 %** der Gesamterlöse.



Aufwandsentwicklung

Im Vergleichszeitraum (2004 – 2008) konnten die Erlöse bis 2006 in etwa stabil gehalten werden, 2007 und 2008 sind sie deutlich angestiegen, wobei die Steigerung im Wesentlichen auf höhere Personalkosten, höhere Reparaturaufwendungen etc. zurückzuführen ist.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009* |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Roh-Hilfs-Betriebsstoffe | 46.980 | 50.422 | 52.525 | 44.923 | 50.390 | 49.000 |
| Wareneinkauf | 24.893 | 23.424 | 16.169 | 15.269 | 31.683 | 33.000 |
| Mitarbeiterkosten | 1.407.300 | 1.421.946 | 1.432.216 | 1.614.250 | 1.700.147 | 1.618.000 |
| Strom | 193.917 | 211.911 | 223.636 | 169.697 | 206.509 | 216.000 |
| Gas | 206.926 | 274.400 | 328.892 | 301.052 | 207.507 | 191.000 |
| Hackschnitzel | - | - | - | 24.398 | 111.358 | 101.000 |
| Wasser/Abwasser | 71.247 | 72.775 | 75.893 | 66.030 | 70.344 | 75.000 |
| Reinigungsmaterial | 19.947 | 24.994 | 19.483 | 23.310 | 25.008 | 26.000 |
| Aufwand bezogene Leistungen | 109.042 | 113.108 | 92.486 | 132.744 | 169.965 | 127.000 |
| Reparaturen, Instandhaltung | 163.449 | 125.070 | 107.684 | 138.265 | 199.776 | 231.000 |
| Verwaltung | 30.571 | 42.583 | 36.364 | 36.588 | 42.215 | 36.000 |
| Verwaltung Gemeinde | 52.389 | 58.254 | 69.715 | 94.270 | 81.760 | 8.000 |
| Versicherung | 16.533 | 21.503 | 24.887 | 22.517 | 28.823 | 45.000 |
| Abgaben, Gebühren, Steuern | 8.187 | 8.162 | 7.872 | 7.574 | 11.286 | 8.000 |
| Werbung | 263.971 | 137.347 | 145.502 | 165.779 | 209.450 | 176.000 |
| Veranstaltungen, Konzerte | 29.344 | 21.115 | 29.857 | 30.160 | 48.912 | 40.000 |
| Sonstiges | 16.061 | 10.470 | 10.870 | 23.745 | 13.040 | 10.000 |
| Aufwand Gesamt | 2.660.757 | 2.617.484 | 2.674.051 | 2.910.571 | 3.208.173 | 2.990.000 |

*) vorläufiges Ergebnis

In den Aufwendungen

- **Roh-, Hilfs- Betriebsstoffe** sind sämtliche Verbrauchsmaterialien (Toilettenpapier, Öle für Massagen usw.) enthalten
- **Wareneinkauf** ist der Wareneinsatz für die Vitalbar und die „Shop-Artikel“ enthalten
- **Mitarbeiterkosten** sind auch die Kosten für die Zeitarbeiter enthalten



- **Aufwand bezogene Leistung** sind sämtliche Fremdleistungen, hauptsächlich Lohnkosten bei Reparaturarbeiten, für Wartungen etc. sowie für den Unterhalt des Biomasseheizwerkes oder den Kurpark inkludiert
 - **Verwaltung** sind die üblichen Bürokosten, Telefon, Porto etc. enthalten
 - **Verwaltung Gemeinde** sind alle jene Leistungen enthalten, die die Stadt für die Therme erbringt, wie z.B. Lohn- und Gehaltseingabe, Sitzungsgelder, sonstige Arbeitszeiten für Verwaltungstätigkeiten
 - **Werbung** sind alle Werbeaufwendungen, auch die Prospekte und das Werbematerial der Gästeinfo
- enthalten.

3.8 Einnahmen – Ausgaben – Vergleich

Unter Berücksichtigung aller in der Gewinn- und Verlustrechnung angeführten Erlöse und Aufwendungen verzeichnete die Therme Natur im Jahre 2008 einen Betriebsabgang (vor Afa und Zinsen) von ca. **€ 370.000,--**.

In den Vorjahren (2004 und 2007) lag der Betriebsabgang bei ca. **€ 66.000,--**, in den Jahren 2005 und 2006 konnte (unter anderem auch wegen der a.o. Kurtaxenerlöse) ein positives Betriebsergebnis (vor Afa und Zins) von ca. **€ 330.600,--** bis **€ 370.300,--** verzeichnet werden.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009* |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| Erlöse | 2.595.369 | 2.987.796 | 3.004.647 | 2.844.406 | 2.839.099 | 2.668.000 |
| Aufwendungen | 2.660.757 | 2.617.484 | 2.674.051 | 2.910.571 | 3.208.173 | 2.990.000 |
| Betriebsergebnis I (vor Afa und Zins) | -65.388 | 370.312 | 330.596 | -66.165 | -369.074 | -322.000 |
| in % der Erlöse | -2,5 | 12,4 | 11,0 | -2,3 | -13,0 | -12,1 |

*) vorläufiges Ergebnis



Ein deutlich anderes Ergebnis ergibt sich, wenn

- ⇒ Kurtaxe und Anzeigenerlöse sowie
- ⇒ Aufwendungen für Kurpark und Gästeinfo

nicht berücksichtigt werden.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009* |
|--|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-------|
| Erlöse | 2.406.210 | 2.724.310 | 2.319.707 | 2.431.799 | 2.544.060 | |
| Aufwendungen ** | 2.264.186 | 2.271.511 | 2.373.310 | 2.635.468 | 2.888.088 | |
| Betriebsergebnis I (vor Afa und Zins) | 142.024 | 452.799 | -53.603 | -203.669 | -344.028 | |
| in % der Erlöse | 5,9 | 16,6 | -2,3 | -8,4 | -13,5 | |

*) hier liegt uns noch keine Aufteilung vor

**) Von den Gesamtaufwendungen laut G&V wurde die von der Betriebsleitung aufgrund eines Verteilerschlüssels der Gästeinfo und dem Kurpark zugeordneten Aufwendungen abgezogen.

Obiger Vergleich zeigt, dass z.B. 2004 ein positives Betriebsergebnis (vor Afa und Zins) erreicht werden konnte, 2006 und 2007 jedoch deutlich höhere Betriebsabgänge in Kauf genommen werden mussten.

Berücksichtigt man den laut Bilanz sich ergebenden Zinsaufwand, dann konnte nur 2005 und 2006 aufgrund der a.o. Erlöse Grundstücksverkauf und Kurtaxennachzahlung ein positives Betriebsergebnis (vor Afa) erreicht werden; im Jahre 2008 lag der Betriebsabgang (inkl. Zinsen, vor Afa) bei ca. **€ 545.224,--**.

3.9 Verbindlichkeiten

In der Bilanz 2008 sind Verbindlichkeiten in der Höhe von **€ 5.893.110,--** ausgewiesen, davon Verbindlichkeiten

- ⇒ gegenüber Kreditinstituten in der Höhe von **€ 3.667.611,--** (62,2 %)
- ⇒ der Stadt und den Stadtwerken in der Höhe von **€ 1.137.895,--** (19,3 %)
- ⇒ dem Landkreis in der Höhe von **€ 895.806,--** (15,2 %).



Aufgrund der Verbindlichkeiten ergaben sich in den letzten Jahren Zinszahlungen in der Höhe von **€ 172.000,--** bis **€ 198.300,--/Jahr**.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Zinsleistungen | 188.954 | 191.289 | 171.713 | 198.345 | 176.150 | 166.000 |

Über die Höhe der Tilgungen liegen uns keine Unterlagen vor.

Die Abschreibung (laut Bilanz) lag in den letzten Jahren zwischen **€ 1,17 Mio. und € 1,429 Mio./Jahr**.

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------|
| Afa | 1.413.114 | 1.428.827 | 1.238.015 | 1.166.087 | 1.336.106 | - |

3.10 Zusammenfassendes Ergebnis

- Die Therme wurde 1976 eröffnet und in den Folgejahren erweitert und attraktiviert.
- Die Errichtung einer attraktiven Sauna war die letzte Investitionsetappe.
- Die Besucherentwicklung in den letzten Jahren verlief negativ, im Vergleichszeitraum 1998-2009 war **1999** das Besucher-stärkste Jahr mit **352.316** Besuchern.
- Durch den Neubau der Sauna hat sich die Zahl der Saunagäste stark erhöht, hier ist noch Potential vorhanden.
- Die Anwendungen in der medizinischen Abteilung sind Jahr für Jahr rückläufig.
- Die Eintrittspreise blieben in den letzten Jahren fast gleich, es erfolgten keine nachhaltigen Preisanpassungen.
- Der Hauptanteil der Erlöse – ca. **80 %** – wird durch die Eintritte erreicht. Trotz rückläufiger Besucherzahlen konnte der Ø Eintrittserlös/Gast Jahr für Jahr gesteigert werden.



- Die Erlössituation wird durch nicht direkt der Therme zuordenbare Erlöse wie Kurtaxe, Anzeigen etc. verfälscht. Zudem sind hier auch außerordentliche Erlöse enthalten.
- Die Aufwendungen werden durch die Mitarbeiterkosten bestimmt; aufgrund der Eigentümerstruktur und der damit verbundenen Entlohnungssituation liegen die Mitarbeiterkosten deutlich über Branchenvergleichswerten.
- In den Aufwendungen sind ebenfalls nicht unbedingt der Therme zuordenbare Ausgabenpositionen enthalten.
- In der derzeitigen Situation ist die Therme nicht in der Lage die betriebsbedingten Aufwendungen durch die Erlöse abzudecken. Ohne Berücksichtigung von Zins und Abschreibung lag der Betriebsabgang 2008 bei ca. **€ 370.000,--** bzw. **€ 344.000,--**.



4 STÄRKEN-SCHWÄCHEN-CHANCEN-GEFAHREN-ANALYSE

Die Analyse der „Therme Natur“ sowie der Rahmenbedingungen lässt folgende Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren erkennen:

4.1 Stärken

- Der Mikrostandort bzw. die Lage „mitten in der Natur“.
- Das relativ großzügige Grundstücksangebot und die Erweiterungsmöglichkeiten.
- Das Heilwasser und die gesundheitsorientierte Ausrichtung.
- Eine Solequelle.
- Die Therme gilt als „ruhig und nicht überlaufen“.
- Die großzügigen Wasserflächen und die Möglichkeit zum „Schwimmen“.
- Die attraktive Sauna.
- Ein relativ gutes – theoretisches – Besucherpotential in einem realistischen Einzugsbereich.
- Das Beherbergungsangebot in Bad Rodach.
- Die Therme ist – trotz des Alters – in einem technisch einwandfreien Zustand.



4.2 Schwächen

- Die Erreichbarkeit der Therme ist – für wesentliche Besucherpotentiale – nicht gerade ideal.
- Die Straßenverbindung zwischen Coburg und Bad Rodach.
- Wesentliche Teile der Therme – Eingangsbereich, Restaurant, Therapiebecken, Bewegungsbecken, medizinische Abteilung etc. – sind in die Jahre gekommen.
- Es mangelt an „Wohlfühlatmosphäre“.
- Der Unterschied zwischen der „neuen Sauna“ und den übrigen Bereichen ist sehr deutlich erkennbar und spürbar.
- Es mangelt an attraktiven Ruhebereichen und Rückzugsnischen.
- Durch die große Mitbewerbersituation kann das theoretische Besucherpotential nur bedingt ausgeschöpft werden.
- Die vorhandenen Beherbergungsangebote in Bad Rodach aber auch im Landkreis sind qualitativ unbefriedigend.
- Es fehlt eine klare touristische Positionierung der Betriebe in Richtung „Gesundheits- und Thermentourismus“, bei vielen Betrieben spielt der „Wirtschaftstourismus“ eine wichtigere Rolle.
- Die „Therme“ wird nicht als regionale Einrichtung betrachtet, sondern viel mehr als Angebot der Stadt Bad Rodach.

4.3 Chancen

Für die „Therme Natur“ sind aber auch eine Reihe von „**Chancen**“ erkennbar:

- Der „Gesundheits- und Thermentourismus“ ist nach wie vor ein Wachstumsmarkt – allerdings mit deutlich geringeren Steigerungsraten als vor einigen Jahren.



- Durch eine noch klarere Positionierung und entsprechende Attraktivierung der Anlage kann sich die „Therme Natur“ im Verdrängungswettbewerb besser durchsetzen.
- Zusätzliche Einrichtungen lassen auch zusätzliche Frequenzen erwarten.
- Die Positionierung der „Therme Natur“ als die „Regions-Therme“ oder „Coburg-Therme“ lässt ebenfalls zusätzliche Frequenzen erwarten.
- Eine stärkere touristische Entwicklung in der Region und ein verbesserter Verkauf des Produktes „Therme“ bringt zusätzliche Frequenz.
- Die Errichtung eines „Thermenhotels“ mit direkter Anbindung an die Therme bringt eine nicht unwesentliche Basisauslastung.
- Die „Therme“ stellt ein attraktives Zusatzangebot für alle anderen touristischen Einrichtungen in der Region dar.
- Mit einem offensiven „Kooperationsmarketing“ bzw. attraktiveren Produkten können vorhandene Synergien besser genutzt werden.

4.4 Gefahren

- Die Erwartungen der Besucher werden nicht erfüllt, die erforderlichen Attraktivierungs- und Erneuerungsmaßnahmen werden nicht nachhaltig genug umgesetzt.
- Die Betriebe, die Region identifizieren sich nicht wirklich mit der „Therme“, es bleibt die „Rodacher Therme“.
- Es kommt zu keinem wirklichen Schulterschluss aller Partner und dem klaren Bekenntnis die Therme zur Nr. 1 zu entwickeln.
- Die zukünftigen notwendigen Innovationen werden nicht rasch genug umgesetzt, die Therme verliert an Wettbewerbsstärke.
- Rückläufige Besucherfrequenzen werden durch Preisdumping begegnet; die Ertrags-situation verschlechtert sich deutlich.
- Ein direkter Nutzen/Vorteil für eine Reihe von Gemeinden im Landkreis ist nicht erkennbar bzw. darstellbar, eine Beteiligung wird sehr distanziert betrachtet.



5 ATTRAKTIVIERUNG DER THERME NATUR UND SICHERSTELLUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

5.1 Zu berücksichtigende Trends und Tendenzen⁶

Der Freizeitsektor ist ein Markt mit verschiedenen sich gegenseitig bedingenden Faktoren, die in einer Wechselbeziehung zueinander stehen.

Wesentlich zu berücksichtigende Faktoren sind

- ⇒ Alter, Familienstand, Geschlecht, Beruf, Einkommen
- ⇒ Wohnverhältnisse
- ⇒ Arbeitsverhältnis – Beschaffenheit der Arbeit, Ausgestaltung Arbeitsplatz, Stellung in der Betriebshierarchie
- ⇒ Angebotsumfang, Angebotsform, Produktdifferenzierung, Ausstattungsqualität, Preis-Leistung, Werbung und Marketingmaßnahmen, Medien.

Sie alle und noch mehr haben entscheidenden Einfluss auf das jeweilige Freizeitverhalten der Bevölkerung bzw. der Urlaubsgäste.

Nachfolgend einige – durch diese Faktoren – erkennbare Ausprägungen:

- ⇒ Durch neue Lebenskonzepte, die Generationenverschiebung, die Bedeutung der 50+ Gruppe, die zunehmende Singelisierung etc. müssen althergebrachte Zielgruppendefinitionen modifiziert und an entsprechende Lifestyle-Gruppen angepasst werden.
- ⇒ Erwartet wird eine einwandfreie und durchgängige Produktqualität entlang der gesamten Dienstleistungskette.
- ⇒ Nachfrageseitig spielen spezielle/exquisite Ansprüche aber auch reine Funktionalität als Gegenpol (gut und günstig) eine immer größere Rolle.

⁶ Es werden nur einige wenige themenspezifische Trends aufgezeigt.



- ⇒ Steigende Preis-Leistungs-Sensibilität führt zu Qualitätsorientierung in der Angebotsauswahl.
- ⇒ Die Sehnsucht nach Kontrastwelten (Natur, Ruhe, Originalität) aber auch Kongruenzwelten zum urbanen Lebensumfeld (laut, schnell, städtisch) wird immer größer.
- ⇒ Verstärkt nachgefragt wird eine Mischung aus Spannung und Entspannung, Luxus und Askese.
- ⇒ Aufgrund der hohen Bedeutung von Freizeit als Teil des persönlichen Lebenskonzeptes spielen Freizeitangebote im Naturbereich eine bedeutende Rolle und werden in regionalen Infrastrukturen erwartet und sind Kriterium für die Standortattraktivität einer Region.
- ⇒ Themenkompetenz und Markenorientierung (Image, Emotion) sowie Atmosphärefaktoren sind entscheidend für die Wahl des Angebotes.

Im **Gesundheitsbereich** lassen sich folgende spezielle Trends erkennen:

Produktseitige Trends

- **Wellness-, Spa- und Thermenangebote** lösen mehr und mehr die klassischen Kuren ab, wobei „Thermen- und Wellness-Aufenthalte“ lediglich kurzfristige Entspannung in den Alltag bringen sollen.
- **Authentizität, Natürlichkeit und Bescheidenheit** prägen die Wellness-Philosophie in Zukunft
- **Architektur, Design und Ambiance** als wichtige Faktoren des Angebotes
 - Authentizität und Originalität in Architektur und Design
 - „Luft und Raum“ – großzügige Architektur
 - in Natur eingebettete Architektur;
Inszenierung der Landschaft: Garten-Trend
generell als Schlüsseltrend für neue kontemplative Outdoor-Angebote
 - schlichte, einfache, edle, unbehandelte und schlicht verarbeitete Naturmaterialien aus der unmittelbaren Umgebung



- warme Farben, stimmige Beleuchtung und natürliche Düfte
 - ruhige, kompetente Mitarbeiter
 - multisensuale Inszenierungen/Emotional Design/Licht, Geruch, Sound, Haptik usw.
- **Outdoor-Fokussierung** – eine Verlagerung von Gesundheitsmaßnahmen bzw. Angeboten und Dienstleistungen vom Indoor in den Outdoorbereich führt zu veränderten Hardware-Anforderungen (zB mehr Outdoor-Flächen wie Spa-Garten, Wellnessgarten etc.).
 - **Wasser-Varietäten** – Wasser als Träger kreativer und entspannender Methoden liegt weiterhin unbestritten im Trend jeglichen Wellness-Angebotes. Je nach Segment sind jedoch die gestalterische und flächenmäßige Ausführung sowie die Funktionsanforderungen unterschiedlich. Die Bandbreite reicht daher von Wasser als akustischem und dekorativem Element bis hin zu großen Wasserflächen zum Bahnschwimmen.

Konsumentenseitige Trends

- **Wertewandel von der passiven zur aktiven Gesundheit**
Vorsorge- und Selbsthilfemedizin sowie neue Formen von Wellness-Dienstleistungen werden das Gesundheitswesen stärker prägen; dadurch entsteht neue Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und -produkten.
- **Geistige Fitness und Wohlbefinden**
Geistige Fitness und Wohlbefinden gelten als essentielle Grundbegleiter des Lebens. Das reine „gesund bleiben“ allein ist aus der Sicht der Menschen zu wenig, die Qualität der Gesundheit ist das Entscheidende.
- **Lifestyle-Medizin**
Neue medizinische Angebote haben verstärkt Dienstleistungen mit hoher emotionaler Komponente zum Kerninhalt (psychosoziale Gesundheit).
- **Steigende Eigenverantwortung**
Änderungen im sozialen Gesundheitssystem führen zu mehr Eigenverantwortung und einer stärkeren Nachfrage des präventiven Gesundheitsurlaubes.



5.2 Anforderungen an freizeittouristische Gesundheitsprodukte und Thermen

Aus obigen Trends ergeben sich folgende Anforderungen an freizeittouristischen Gesundheitsprodukten und Thermen:

☆ Angebote mit medizinischem Mehrwert

Alltags-Transfertauglichkeit von „Erfahrenem“ wird im Zusammenhang mit dem Wunsch nach „Wellness im Alltag“ eine immer größere Rolle spielen.

☆ Seriosität und spürbarer Erfolg

Steigende Nachfrage nach Produkten mit messbarem Erfolg, Scharlatanerie und willkürlich zusammengestellte Packages ohne nachweisbaren Nutzen für den Konsumenten verschwinden vom Markt.

☆ Verwöhnen lassen als Belohnung

Ein hedonistischer Zugang zu Wellness-Angeboten ist trotz verstärkter Nachfrage nach Aktiv-Angeboten nach wie vor Nachfrage-prägend.

☆ Wahlfreiheit

Keine Zwänge und große Freiheitsgrade für die Nutzer.

☆ Emotionale Ansprache

Wachsendes Bedürfnis nach emotionaler Anregung und emotionalen Erkenntnissen (die „Ware“ Gefühl); das Bedürfnis nach Wohlgefühl, Wärme und Harmonie.

Wie für jede Freizeiteinrichtung ist es auch für Thermen enorm wichtig, dass die **Dienstleistungskette** optimal funktioniert. Für den Besucher ergibt sich im Laufe seines Besuches eine „Dienstleistungskette“, deren einzelne Bestandteile im Rahmen der Entscheidungsfindung, der Konsumationsphase und der Reflexionsphase in unterschiedlicher Intension wahrgenommen werden. Es würde den Rahmen dieser Arbeit bei weitem sprengen, auf die einzelnen Bereiche im Detail einzugehen.



Auf Folgendes soll jedoch hingewiesen werden:

- Die Therme ist im Wettbewerb mit anderen Freizeitaktivitäten. Es ist somit wichtig, sehr klar auf die Vorteile des Angebotes aufmerksam zu machen – die Möglichkeit Körper und Geist zu reaktivieren, zu entspannen und zu genießen.
- Der/die Kundenvorteile müssen klar kommuniziert werden – Erwartungen müssen geweckt werden.
- Der Erstkontakt mit der Therme – aktiv oder interaktiv – ist entscheidend. Dem Gast muss signalisiert werden, dass genau dieses Angebot seine Wünsche erfüllt.
- Aufgrund der Multioptionalität und des großen Angebotes muss die Attraktivität des Freizeitangebotes sofort vermittelt werden. Die Therme braucht einen „WOW-Effekt“, eine „Wohlfühl-Strategie“ sowie eine „Emotionalisierungsstrategie“.
- Die vermittelte Erwartungshaltung muss nun während des Aufenthaltes in jeder Phase nicht nur erfüllt, sondern übertroffen werden. Kleine Fehler – unfreundliche Mitarbeiter, Wartezeiten an der Kasse, Probleme in der Garderobe, zu kalte Temperaturen, Verbote, schlechter Liegeplatz, schlechter Kaffee usw. – haben einen maßgeblichen Einfluss auf das Gesamturteil der Therme.
Der Gesamteindruck und das Gesamturteil, der Zufriedenheitsgrad sind letztendlich entscheidend für die mehr als wichtigen Wiederholungsbesuche und die positive Mundpropaganda.
- Schließlich beherrscht auch der „Espresso-Effekt“ das Thermenerlebnis. Es braucht immer mehr Erlebnisinhalt in kürzester Zeit. Der Gast wünscht sich ein Erlebnis – vorgefertigt, garantiert und ein solches, das eine hohe Reizdichte vermittelt. Somit brauchen Thermen eine Vielzahl von wiederholbaren Angeboten, regelmäßigen Neuheiten und eine Mischung aus passiver Beobachtungsmöglichkeit und Entspannung mit Aktivitätsangebot – unabhängig davon, ob die Aktivitätsangebote überhaupt in Anspruch genommen werden oder nicht. Was zählt ist, dass diese Angebote zur Nutzung vorhanden sind.



Einen wichtigen Faktor in der „Therme“ spielt auch die **Inszenierung**. Diese hat die Aufgabe, dem Gast einen entspannten Aufenthalt in einer „anderen Welt“ zu verschaffen. Diese andere Welt basiert auf Träumen, Wünschen, Sehnsüchten; die meisten **Inszenierungskonzepte** lehnen sich an diesen an.

Mit einer guten Inszenierung kann man der Therme Elemente zuordnen, die sie noch besser von seinen Mitbewerbern abhebt und diese nicht austauschbar unterscheidet.

Die Inszenierungsmaßnahmen umfassen alle Bereiche menschlicher Wahrnehmung und beschränken sich derzeit nicht nur auf bauliche und dekorative Maßnahmen. Duft und Musik sowie haptische Erlebnisse sind untrennbar mit einer Inszenierung verbunden.

5.3 Maßnahmen zur Attraktivierung der „Therme Natur“

5.3.1 Geplante Investitionen

Von Seiten der Betreiber der Therme Bad Rodach sind für 2010 folgende Investitionen geplant:

- Umbau und Attraktivierung der Eingangshalle
 - Neugestaltung der Eingangshalle, Abhängung der Decke
 - Neuordnung der Kassenbereiche
 - Schaffung zusätzlicher Flächen für Shops (fliegende Händler)
 - Raum für Gästeinfo und kleiner Sitzungsraum
 - Neues Kassen-/Schließsystem
- Aufbau Medical Fitness, Ausbau Sonnenterrasse

Im 1. OG – im Bereich der Sonnenterrasse – soll auf ca. 300 m² ein Fitness-Studio mit den notwendigen Nebeneinrichtungen wie

 - Reception
 - Umkleide
 - Sanitäreinrichtungen etc.

geschaffen werden; der Gymnastikraum soll vom EG hierher verlegt werden.



- Ausbau Wellnessbereich/Bade-Etage mit Treppe zur Physiotherapie inkl. „Licht und Klang“. Im EG soll der Gymnastikraum und ein Teil des Garderobentraktes (ca. 135 m²) zu einem „Spa- bzw. Wellnessbereich“ umfunktioniert werden. In dem Zusammenhang soll auch die medizinische Abteilung attraktiviert werden und zusätzliche Verbesserungsmaßnahmen (Licht, Ton) umgesetzt werden.
Detailplanung bzw. konkrete Vorstellungen welche „Wellness-Einrichtungen“ zukünftig angeboten werden sollen liegen noch nicht vor.

Aus neutraler fachlicher Sicht kann dazu Folgendes festgehalten werden:

- Die Erneuerung und Attraktivierung des Eingangsbereiches ist mehr als notwendig.
- Die „Empfangshalle“ ist die Visitenkarte der Therme, dem Gast muss hier sofort das Gefühl vermittelt werden, die richtige Entscheidung für seinen „Thermenaufenthalt“ getroffen zu haben.
Der Empfangsbereich, als „4⁺⁺-Reception“ ausgestaltet, muss auch das Gefühl des optimalen Preis-Leistungsverhältnisses vermitteln.
- Die Empfangshalle ist auch „Servicestation“ für den Gast, notwendige Waren, Infos etc. werden hier angeboten.
- In der Empfangshalle erhält der Gast auch einen Überblick über alle Angebote präsentiert, die er in der Folge konsumieren kann.
- Der Fitnessbereich ist ein attraktives Zusatzangebot und bringt neue – jüngere – Gästeschiedten.
- Auch im Fitnessbereich muss der „Gesundheitsaspekt“ im Vordergrund stehen, optimale Dienstleistung und Betreuung wird hier vorausgesetzt.
- Der Wellnessbereich erscheint in der derzeit geplanten Größenordnung viel zu klein. Es braucht auch hier einige attraktive Einrichtungen, um Besucher anzulocken.



5.3.2 ***Zusätzliche Maßnahmen***

Im Punkt 5.2 wurde bereits auf eine Vielzahl an weiteren Anforderungen, die es zu berücksichtigen und Maßnahmen die es umzusetzen gilt, hingewiesen.

- Alle Thermenbereiche müssen einem „Face-Lifting“ unterzogen werden, die einzelnen Einrichtungen müssen qualitativ auf einer Ebene mit der Sauna, mit der neuen Eingangshalle usw. stehen.
- Die wesentlichen Veränderungen sind mit Farbe, Materialien, Licht und Ton herbeizuführen.
- Ziel muss es sein, jedem Badegast eine „Komfortliege“ zur Verfügung zu stellen (die derzeitigen Liegen sind sukzessive durch attraktivere Liegen auszutauschen).
- Es braucht ausreichend Liege- und Ruhebereiche (keine „Jesolo-Strandsituation“) mit klar gekennzeichneten „absolute Ruhe- und Rückzugsnischen“.
- Der Gesundheits- und Wohlfühlaspekt muss sich durch alle Abteilungen durchziehen.
- Die derzeitige medizinische Abteilung muss ebenfalls dem „neuen Thermenstandard“ angepasst werden.
- Das Restaurant ist neu zu gestalten, das derzeitige Ambiente entspricht nicht dem „Qualitätsanspruch“ der „neuen Therme“.
- Die Sauna ist mittelfristig zu erweitern, hier sind neue „Saunamodule wie z.B. „Whirlpool“, „Solebecken“, „Salzgrotte“, „Gletschergrotte“ usw. sukzessive hinzuzufügen. In den nächsten Jahren wird es auch notwendig sein, die Gastronomie in der Sauna zu erweitern. In einer Aktion „Welt der Düfte“ sollen die Saunagäste aus einer Vielzahl an Duftessenzen ihre Lieblingsdüfte für die Aufgüsse wählen.
- Eine weitere wichtige Maßnahme für die Zukunft ist auch die Attraktivierung des Freigeländes, die Schaffung eines „Wellness-Gartens“ mit kleinen Wasserbereichen, Gradierwerk usw. Dieser Freibereich muss zu einem gleichwertigen Angebot wie die Sauna, das Bewegungsbecken etc. entwickelt werden.



- Unbedingt forciert werden muss die Ansiedelung eines Beherbergungsbetriebes mit direkter Anbindung an die Therme. Es muss klar signalisiert werden, welche Vorleistungen von Seiten der Therme für einen Investor realistisch sind (Grundstück usw.); in der Folge muss offensiv die Suche nach einem Investor betrieben werden.
- Geprüft werden soll auch die Aktivierung der „Solequelle“ – neben der grundsätzlichen Machbarkeit muss hier eine neutrale Kosten-Nutzen-Rechnung angestellt werden.

Neben den „Hardware-Faktoren“ braucht es auch eine Vielzahl an „Software-Faktoren“:

- die Sauberkeit der Anlage ist ein absolutes „Muss“ – der Gast muss erkennen, dass nicht nur die „Grundreinigung“ funktioniert, sondern dass permanent jemand um die Sauberkeit bemüht ist;
- Freundlichkeit, einheitliches äußeres Erscheinungsbild und Kompetenz der Mitarbeiter sind ebenfalls „Muss-Kriterien“; die Mitarbeiter brauchen eine hohe Problemlösungskompetenz, „geht nicht – gibt es nicht“;
- Die Gäste müssen während des Aufenthaltes unauffällig und nicht aufdringlich umsorgt und betreut werden; dem Gast muss das Gefühl vermittelt werden – hier gibt es Ansprechpersonen, an die ich mich jederzeit vertrauensvoll wenden kann.

Vision

Mittelfristig soll auch der Zugang vom Parkplatz zur Therme attraktiviert werden. Es ist zu prüfen, ob und welches Fahrbetriebsmittel hier eingesetzt werden kann (selbst fahrende Schienenbahn) bzw. ob mit einem Förderband ein Zugang (unterirdisch) und in der Folge ein Aufzug in den Rezeptionsbereich errichtet werden kann.

Diese Infrastrukturmaßnahme kann zu einem „Highlight“, zu einem absoluten „Alleinstellungsmerkmal“ für die „Therme Natur“ entwickelt werden.



5.3.3 *Investitionsbedarf*

Die von den Betreibern derzeit geplanten Investitionen kosten ca. **€ 4,0 Mio.:**

| | |
|--------------------------|----------------------------|
| – Eingangshalle | € 1,100 Mio. |
| – Fitnessbereich | € 1,025 Mio. |
| – <u>Wellnessbereich</u> | <u>€ 1,850 Mio.</u> |
| <u>Gesamt</u> | <u>€ 3,975 Mio.</u> |

Der zukünftige Investitionsbedarf hängt von den letztendlichen Maßnahmen ab. Für die weitere Attraktivierung der Gesamtanlage (Farbe, Licht, Ton, Liegen, Restaurant, Außenanlage usw.) erscheint ein Investitionsbedarf von ca. **€ 0,8 Mio. - € 1,2 Mio.** notwendig.

Für die nächsten 5 – 10 Jahre sollte zumindest ein jährliches Investitionsbudget von ca. **€ 150.000,-- bis € 200.000,--** zur Verfügung stehen, wobei hier Investitionen wie

- Hotelansiedlung
- Zugangslösung vom Parkplatz

nicht berücksichtigt wurden.

Zu berücksichtigen ist, dass die Innovationszyklen derartiger „Thermenanlagen“ immer kürzer werden. Erfahrungswerte zeigen, dass

| | | |
|-----------------------|---------------------------|--------------|
| → Saunaanlagen | eine Attraktionsdauer von | 2 – 3 Jahren |
| → Finesseinrichtungen | eine Attraktionsdauer von | 3 Jahren |
| → Wellnessangebote | eine Attraktionsdauer von | 1 Jahr |

aufweisen.



5.4 Verbesserung der Rahmenbedingungen

Erfolg oder Misserfolg derartiger Freizeiteinrichtungen hängen nicht nur von den direkten Aktivitäten und Angeboten der Therme ab, sondern werden auch von vielen Rahmenbedingungen beeinflusst.

Im Zuge der „**Attraktivierung**“ der Therme ist auch zu beobachten, dass

- alle Beherbergungsbetriebe die „Therme“ mit vermarkten
- in jedem Tourismusbetrieb Infomaterial, Folder etc. über die Therme aufliegen
- jeder Beherberger die Therme und sein Angebot kennt und dieses auch positiv vermarktet
- auf den Homepages größerer Beherbergungsbetriebe ein direkter Link zur Therme besteht
- durch gezielte und kontinuierliche PR-Aktionen in der Bevölkerung der Region ein Bewusstsein für die Therme geweckt wird
- jede Woche in der Regionalpresse eine „Thermengeschichte“ erscheint (Besucherberichte über ihr Thermenerlebnis)
- die Busverbindung von Coburg nach Bad Rodach als „Thermenbus“ benannt wird
- die Straße von Coburg nach Bad Rodach (Nr. 2205) ausgebaut wird
- Kombipakete (Therme + Kultur, Therme + Kulinarik usw.) angeboten werden.



6 DIE ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER „THERME NATUR BAD RODACH“ – ERTRAGSVORSCHAU-RECHNUNG

Wie in der Analyse der bisherigen Entwicklung der „Therme Natur“ bereits aufgezeigt, hängen die Besucherfrequenzen, die Erlöse, die Aufwendungen und somit auch die Ertragssituation von einer Vielzahl – zum Teil beeinflussbaren, zum Teil nicht beeinflussbaren – Faktoren ab. So kann zum Beispiel

- ⇒ die Errichtung eines direkt an der Therme angeschlossenen Thermenhotels
- ⇒ der Rückgang bestehender Gästebetten in Bad Rodach
- ⇒ die Erweiterung bzw. Attraktivierung einer „Mitbewerber-Therme“
- ⇒ ein „Preis-Dumping“ der Mitbewerber-Thermen usw.

die Nachfrage in der „Therme Natur“ nachhaltig beeinflussen.

6.1 Allgemeine Prämissen

Nachfolgende Ertragsprognosen basieren auf den oben definierten Überlegungen und Maßnahmen hinsichtlich der Attraktivierung und Neugestaltung der „Therme Natur“. Es wird davon ausgegangen, dass die architektonischen Maßnahmen, die Gestaltung und Vernetzung, das erforderliche Ambiente und die Atmosphäre sichergestellt und die Bedürfnisse der Kernzielgruppe optimal befriedigt werden.

Werden die angeführten Maßnahmen nicht oder nicht in der definierten Qualität durchgeführt, so ist eine Anpassung der nachfolgend durchgeführten Annahmen bzw. Ertragsprognosen notwendig.

Die Ertragsprognosen – als optimistisches, realistisches und pessimistisches Szenario dargestellt – stellen eine Orientierungshilfe für die zukünftigen Partner dar.



Nachfolgende Annahmen und Berechnungen gehen von folgenden Prämissen aus:

- Die allgemeine Wirtschaftslage entwickelt sich leicht positiv ohne drastische Zusammenbrüche.
- Die marktseitigen Entwicklungen im „Gesundheits-Segment“ verlaufen ebenfalls positiv weiter bzw. stagnieren auf hohem Niveau. Es wird mit einer weiteren Zunahme des „Gesundheitsbedürfnis“ in der Bevölkerung gerechnet.
- Die Gesamtanlage wird kontinuierlich weiter entwickelt, es wird auf gleichmäßige (hohe) Qualitätsstandards in allen Bereichen gesetzt.
- Die Positionierung als „Therme Natur“, als „Gesundheitstherme“ mit hoher Kompetenz wird noch geschärft und kontinuierlich fortgesetzt.
- Es folgt eine klare Abgrenzung gegenüber den Mitbewerbern durch besonderes Herausstreichen bestimmter Attribute wie – „gesundheitsfördernde Wirkung des Wassers“, „großzügige Ruhebereiche“, „großzügige Wasserflächen“, „hohe Dienstleistungsqualität“.
- Der Stellenwert des Tourismus in der Region wird gesteigert, die Qualität des Angebotes laufend verbessert.
- Die „Therme Natur“ wird von allen Anbietern unterstützt und vermarktet. Sie wird als Freizeitangebot der Region, der Bevölkerung betrachtet und nicht als das Angebot eines Mitbewerbers.
- Die politischen Vertreter, die Unternehmerschaft, die Bevölkerung stehen hinter dem Projekt und können sich voll damit identifizieren.
- Mit den übrigen Angeboten der Region wird eng zusammengearbeitet um bestmögliche Synergien zu erreichen.



6.2 Frequenzen

Das mögliche Besucherpotential für die „Therme Natur“ wurde mit ca. **350.000** bis **355.000** Besucher/Jahr ermittelt (siehe Punkt 2.3).

Für die nachfolgende Ertragsprognose wird davon ausgegangen, dass

- ⇒ im pessimistischen Szenario ca. **250.000 – 270.000**
- ⇒ im realistischen Szenario ca. **280.000 – 300.000**
- ⇒ im optimistischen Szenario ca. **310.000 – 330.000**

Besucher erreicht werden können.

Es wird von folgender Besucherentwicklung für die nächsten **5** Jahre ausgegangen:

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| pessimistisch | 250.000 | 260.000 | 270.000 | 270.000 | 260.000 |
| realistisch | 280.000 | 290.000 | 300.000 | 300.000 | 290.000 |
| optimistisch | 310.000 | 320.000 | 330.000 | 330.000 | 320.000 |

In den ersten 3 Jahren – nach erfolgter Investition – wird eine Steigerung der Besucherzahlen angesetzt, im 4. Jahr eine Stagnation und im 5. Jahr wird bewusst von einem Rückgang ausgegangen.

6.3 Preise

Aus Gründen kaufmännischer Vorsicht wird von keinen besonderen Preiserhöhungen – im Vergleich zu den derzeitigen Preisen – ausgegangen;

Durch entsprechende Preisanpassungen bei diversen Kategorien, durch eine erwartbare Steigerung der Saunagäste durch eine Verlängerung der Verweildauer muss es möglich sein, den Ø Eintrittserlös pro Besucher zu steigern.

Für das **realistische** Szenario wird im ersten vollen Betriebsjahr nach erfolgter Attraktivierung von einem Ø Eintrittserlös/Besucher von **€ 8,40**,
im **optimistischen** Szenario wird von einem Ø Eintrittserlös/Besucher von **€ 8,60** und
im **pessimistischen** Szenario wird von einem Ø Eintrittserlös/Besucher von **€ 8,20**
ausgegangen.



Gegenüber dem derzeitigen Ø Eintritts-Erlös (Basis 2009) stellt dies eine Erhöhung um **7,1 %** dar.

Es ist nicht davon auszugehen, dass die Eintrittspreise alle Jahre angehoben werden, es wird jedoch von einer Anpassung – alle 2 Jahre – von **2 %** ausgegangen.

In der Realität wird sich herausstellen, welche Eintrittskategorien – aufgrund der Nachfrage – in welcher Höhe angeboten werden können und welche nicht. Eine Anpassung der Preise – zumindest alle 2 Jahre – sollte jedoch auf alle Fälle erfolgen.

6.4 Erlöse

Erlöse Eintritte

Aufgrund der angesetzten Besucherfrequenzen und der Ø Eintrittserlöse können nach erfolgter Investition in den nächsten **5 Jahren** (im realistischen Szenario) Eintrittserlöse in der Höhe von ca. **€ 2,352 Mio.** steigend auf **€ 2,535 Mio.** erwartet werden.

Eintrittserlöse

realistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therapie+Sauna | 280.000 | 290.000 | 300.000 | 300.000 | 290.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,40 | 8,40 | 8,57 | 8,57 | 8,74 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.352.000 | 2.436.000 | 2.570.400 | 2.571.000 | 2.535.006 |

pessimistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therapie+Sauna | 250.000 | 260.000 | 270.000 | 270.000 | 260.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,20 | 8,20 | 8,36 | 8,36 | 8,53 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.050.000 | 2.132.000 | 2.258.280 | 2.257.200 | 2.217.072 |



optimistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therme+Sauna | 310.000 | 320.000 | 330.000 | 330.000 | 320.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,60 | 8,60 | 8,77 | 8,77 | 8,95 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.666.000 | 2.752.000 | 2.894.760 | 2.894.100 | 2.862.528 |

Sonstige Erlöse**Medizinische Abteilung**

Es ist davon auszugehen, dass die „klassischen Therapieanwendungen“ – auf Krankenschein – in den nächsten Jahren weiter zurückgehen und die „Wellnessanwendungen“ steigen werden. Im Jahre 2009 hat diese Abteilung **€ 295.000,--** an Erlösen erreicht.

In der **realistischen** Variante wird davon ausgegangen, dass im 1. Betriebsjahr unter Berücksichtigung einer Steigerung der „Wellness-Erlöse“ in dieser Abteilung ca. **€ 320.000,--** erreicht werden, die Erlöse in den nächsten Jahren jedoch sukzessive auf **€ 280.000,--** zurückgehen werden.

Erlöse Medizinische Abteilung

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| pessimistisch | 290.000 | 280.000 | 270.000 | 260.000 | 250.000 |
| realistisch | 320.000 | 310.000 | 300.000 | 290.000 | 280.000 |
| optimistisch | 350.000 | 340.000 | 330.000 | 320.000 | 310.000 |

Wellness-Abteilung (neu)

Es wird davon ausgegangen, dass in der neuen bzw. neu adaptierten „Spa- und Wellnessabteilung“ zusätzlich zu den oben in der „medizinischen Abteilung“ enthaltenen Anwendungen – in der realistischen Variante ca. **2.400** bis **3.000** Anwendungen/Jahr zu einem Ø Erlös von ca. **€ 40,--/Anwendung** verabreicht werden. Der Ø Erlös wird jährlich mit **2 %** indexiert.



Erlöse Wellness-Abteilung

| realistisch | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|------------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Anwendungen | 2.400 | 2.600 | 2.800 | 3.000 | 3.000 |
| Ø Erlös | 40,0 | 40,8 | 41,6 | 42,4 | 43,3 |
| Erlöse Wellness | 96.000 | 106.080 | 116.525 | 127.345 | 129.892 |

Fitness

Die Frequenz im neuen „Fitness-Studio“ wird sehr stark davon abhängen, inwieweit es gelingt, ein entsprechendes „Clubleben“ zu initiieren.

Es wird davon ausgegangen, dass – unter Berücksichtigung der bei solchen Einrichtungen zu erwartenden Fluktuation während eines Jahres – im Ø eines Jahres ca. **120** Mitglieder (1. Betriebsjahr) steigend auf **250** Mitglieder (5. Betriebsjahr) angesprochen werden können (realistische Variante).

An sporadischen Besuchern – im Wesentlichen aus dem Potential der „normalen“ Thermenbesucher heraus – werden pro Jahr ca. **15.000** Fitnessgäste steigend auf **22.000** Fitnessgäste angesetzt.

Als Mitgliedsbeitrag/Monat werden **€ 45,--⁷** (netto) (**€ 540,--/Jahr**) angesetzt; dieser Betrag wird jährlich mit **2 %** indexiert.

Der Ø Erlös von den „Einzelbesuchern“ wird mit **€ 5,--/Besucher** angesetzt und ebenfalls in den Folgejahren mit **2 %** indexiert.

| realistisch | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Mitglieder | 120 | 180 | 220 | 250 | 250 |
| Ø Erlös / Jahr | 540,0 | 550,8 | 561,8 | 573,1 | 584,5 |
| Erlöse | 64.800 | 99.144 | 123.600 | 143.263 | 146.128 |
| Einzelbesuche | 15.000 | 18.000 | 20.000 | 22.000 | 22.000 |
| Ø Erlös / Jahr | 5,0 | 5,1 | 5,2 | 5,3 | 5,4 |
| Erlöse | 75.000 | 91.800 | 104.040 | 116.733 | 119.068 |
| Erlöse Gesamt | 139.800 | 190.944 | 227.640 | 259.996 | 265.196 |

⁷ Hier sind auch Ausfälle während eines Jahres berücksichtigt.



In der „Fitnessabteilung“ werden somit Erlöse von **€ 140.000,--** im ersten Betriebsjahr steigend auf **€ 265.200,--** im 5. Betriebsjahr erwartet.

Solarium

Die Solariumserlöse werden in der **realistischen** Variante mit **€ 12.000,-- - € 15.000,--** angesetzt. Es handelt sich hier um **50 %** der Gesamterlöse, die restlichen **50 %** verbleiben beim Eigentümer der Solarien.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| pessimistisch | 9.000 | 10.000 | 11.000 | 12.000 | 12.000 |
| realistisch | 12.000 | 13.000 | 14.000 | 15.000 | 15.000 |
| optimistisch | 15.000 | 16.000 | 17.000 | 18.000 | 18.000 |

Vitalbar + Fitnessbar

Die Erlöse in der Vitalbar und in der Fitnessbar werden in der realistischen Variante mit **€ 80.000,-- bis € 140.000,--** angesetzt.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| pessimistisch | 60.000 | 80.000 | 100.000 | 120.000 | 120.000 |
| realistisch | 80.000 | 100.000 | 120.000 | 140.000 | 140.000 |
| optimistisch | 100.000 | 120.000 | 140.000 | 160.000 | 160.000 |

Verkäufe

Die Verkäufe von diversen Artikeln etc. wird in der realistischen Variante mit **€ 18.000,-- bis € 24.000,--** angesetzt.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| pessimistisch | 15.000 | 17.000 | 19.000 | 21.000 | 21.000 |
| realistisch | 18.000 | 20.000 | 22.000 | 24.000 | 24.000 |
| optimistisch | 21.000 | 24.000 | 27.000 | 30.000 | 30.000 |



Pacht

Die prognostizierten höheren Besucherzahlen und die zusätzlichen Einrichtungen lassen auch höhere Umsätze im Restaurant und im Bistro – und somit auch höhere Pachterlöse – erwarten. Speziell im Bereich der Gastronomie soll für den Bäderbetreiber die Qualität des Angebotes und der Dienstleistung im Vordergrund stehen und nicht unbedingt eine „hohe Pachteinnahme“.

In der realistischen Variante werden die Pachterlöse (Restaurant, Bistro, Händler, Wohnmobile) mit ca. **€ 80.000,--** steigend auf **€ 90.000,--** angesetzt.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| pessimistisch | 70.000 | 73.000 | 77.000 | 80.000 | 80.000 |
| realistisch | 80.000 | 83.000 | 87.000 | 90.000 | 90.000 |
| optimistisch | 90.000 | 93.000 | 97.000 | 100.000 | 100.000 |

Sonstiges

An sonstigen Einnahmen, wie Betriebskostenrefundierung etc. werden in der realistischen Variante **€ 50.000,--** steigend auf **€ 60.000,--** angesetzt.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| pessimistisch | 40.000 | 43.000 | 47.000 | 50.000 | 50.000 |
| realistisch | 50.000 | 53.000 | 57.000 | 60.000 | 60.000 |
| optimistisch | 60.000 | 63.000 | 67.000 | 70.000 | 70.000 |

In der Ertragsvorschaurechnung **nicht** angesetzt werden die Erlöse aus Kurtaxe sowie aus Anzeigen.

Erlöse gesamt

Es kann davon ausgegangen werden, dass die „Therme Natur“ nach erfolgter Attraktivierung und Erneuerung – in der **realistischen** Variante Gesamterlöse von **€ 3,148 Mio.** im ersten vollen Betriebsjahr steigend auf **€ 3,577 Mio.** im 4. vollen Betriebsjahr erreicht.



Im 5. vollen Betriebsjahr wurde aus Gründen kaufmännischer Vorsicht von einer etwas geringeren Besucherzahl ausgegangen; somit ergeben sich im Vergleich zum 4. vollen Betriebsjahr etwas niedrigere Erlöse.

Erlöse – realistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therapie+Sauna | 280.000 | 290.000 | 300.000 | 300.000 | 290.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,40 | 8,40 | 8,57 | 8,57 | 8,74 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.352.000 | 2.436.000 | 2.570.400 | 2.571.000 | 2.535.006 |
| Fitness | 139.800 | 190.944 | 227.640 | 259.996 | 265.196 |
| medizinische Abteilung | 320.000 | 310.000 | 300.000 | 290.000 | 280.000 |
| Wellness | 96.000 | 106.080 | 116.525 | 127.345 | 129.892 |
| Solarium | 12.000 | 13.000 | 14.000 | 15.000 | 15.000 |
| Vitalbar | 80.000 | 100.000 | 120.000 | 140.000 | 140.000 |
| Verkäufe | 18.000 | 20.000 | 22.000 | 24.000 | 24.000 |
| Pacht | 80.000 | 83.000 | 87.000 | 90.000 | 90.000 |
| Sonstiges | 50.000 | 53.000 | 57.000 | 60.000 | 60.000 |
| Gesamt | 3.147.800 | 3.312.024 | 3.514.564 | 3.577.341 | 3.539.094 |

Erlöse – pessimistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therapie+Sauna | 250.000 | 260.000 | 270.000 | 270.000 | 260.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,20 | 8,20 | 8,36 | 8,36 | 8,53 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.050.000 | 2.132.000 | 2.258.280 | 2.257.200 | 2.217.072 |
| Fitness | 114.000 | 153.612 | 189.561 | 215.425 | 219.734 |
| medizinische Abteilung | 290.000 | 280.000 | 270.000 | 260.000 | 250.000 |
| Wellness | 88.000 | 97.920 | 108.202 | 118.855 | 121.232 |
| Solarium | 9.000 | 10.000 | 11.000 | 12.000 | 12.000 |
| Vitalbar | 60.000 | 80.000 | 100.000 | 120.000 | 120.000 |
| Verkäufe | 15.000 | 17.000 | 19.000 | 21.000 | 21.000 |
| Pacht | 70.000 | 73.000 | 77.000 | 80.000 | 80.000 |
| Sonstiges | 40.000 | 43.000 | 47.000 | 50.000 | 50.000 |
| Gesamt | 2.736.000 | 2.886.532 | 3.080.042 | 3.134.481 | 3.091.038 |

In der **pessimistischen** Variante werden Erlöse von **€ 2,736 Mio.** bis **€ 3,134 Mio.** angesetzt. Wie oben bereits dargestellt, werden hier deutlich weniger Besucher als in der realistischen Variante und in allen anderen Bereichen geringere Erlöse angesetzt.



Erlöse – optimistische Variante

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Besucher Therme+Sauna | 310.000 | 320.000 | 330.000 | 330.000 | 320.000 |
| Ø Erlös/Eintritte | 8,60 | 8,60 | 8,77 | 8,77 | 8,95 |
| Erlöse Besucher/Eintritte | 2.666.000 | 2.752.000 | 2.894.760 | 2.894.100 | 2.862.528 |
| Fitness | 165.600 | 212.160 | 254.482 | 287.375 | 293.123 |
| medizinische Abteilung | 350.000 | 340.000 | 330.000 | 320.000 | 310.000 |
| Wellness | 104.000 | 114.240 | 124.848 | 135.835 | 138.551 |
| Solarium | 15.000 | 16.000 | 17.000 | 18.000 | 18.000 |
| Vitalbar | 100.000 | 120.000 | 140.000 | 160.000 | 160.000 |
| Verkäufe | 21.000 | 24.000 | 27.000 | 30.000 | 30.000 |
| Pacht | 90.000 | 93.000 | 97.000 | 100.000 | 100.000 |
| Sonstiges | 60.000 | 63.000 | 67.000 | 70.000 | 70.000 |
| Gesamt | 3.571.600 | 3.734.400 | 3.952.090 | 4.015.310 | 3.982.202 |

In der **optimistischen** Variante werden Erlöse von **€ 3,572 Mio.** steigend auf **€ 4,015 Mio.** angesetzt. Im Vergleich zur realistischen Variante werden hier deutlich höhere Besucherzahlen und in den einzelnen Abteilungen mehr Erlöse angesetzt.

6.5 Aufwendungen

Die Aufwendungen für den Betrieb der „Therme Natur“ werden auch in Zukunft von den Mitarbeiterkosten, den Betriebskosten und den Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten bestimmt werden.

Wesentliches Einsparungspotential wäre bei den Mitarbeiterkosten vorhanden, diese würden jedoch eine völlige Neugestaltung der Tarife bei einem wesentlichen Teil der Mitarbeiter erfordern. Da diese Neuordnung in den nächsten Jahren realistisch nicht – bzw. nicht in dem erforderlichen Ausmaß – zu erwarten ist, wird im Wesentlichen von den derzeitigen Verhältnissen – unter Berücksichtigung zusätzlicher Mitarbeiter für die neuen Abteilungen – ausgegangen.

Bei der Aufwandsdarstellung werden die Kosten für die Gästeinformation und den Kurpark **nicht** berücksichtigt.

Ausgehend von den derzeitigen Aufwendungen, unter Berücksichtigung der zusätzlichen Einrichtungen sowie entsprechender Benchmarks werden folgende Aufwendungen angesetzt.



Roh-Hilfs-Betriebsstoffe

Hier werden **1,80 %** bzw. **1,75 %** der Erlöse angesetzt.

Wareneinsatz

Der Wareneinsatz in der Vitalbar und der Fitnessbar wird mit **30 %** der Erlöse angenommen; der Wareneinsatz für die Verkäufe wird mit **60 %** der Erlöse angesetzt.

Mitarbeiterkosten

Es wird im Wesentlichen vom derzeitigen Mitarbeiterstand und den derzeitigen Lohnverhältnissen (fixe Mitarbeiter und Zeitarbeiter) ausgegangen – ohne Mitarbeiter Gästeinfo und Kurpark – jedoch unter Berücksichtigung der zusätzlichen Mitarbeiter für die Fitness- und Wellness-Abteilung

In der **realistischen Variante** werden im ersten vollen Betriebsjahr Mitarbeiterkosten von **€ 1,750 Mio.** angesetzt. Eventuelle Abfertigungen von Mitarbeitern sind hier nicht berücksichtigt.

Die Mitarbeiterkosten werden in den Folgejahren mit **3 %** indexiert; in der Ertragsvorschaurechnung werden keine zusätzlichen Mitarbeiter (eventuell bedingt durch erhöhte Besucherzahlen, durch mehr Fitnessbesucher und mehr Wellness-Anwendungen) angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass durch den Rückgang der „klassischen Therapien“ Kapazitäten freiwerden, die entsprechend für obige Leistungen und/oder zusätzliche Dienstleistungen eingesetzt werden können.

Betriebskosten

Es werden ca. **21,0 %** bzw. **20,5 %** der Erlöse als Betriebskosten (Strom, Gas, Wasser, Abwasser, Reinigung etc.) angesetzt.



Reparaturen/Instandhaltung

Der Reparatur- und Instandhaltungsaufwand wurde mit **8,0 %** der Erlöse, steigend auf **9,0 %** bewusst hoch angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass alle Einrichtungen der Therme immer auf dem neuesten Stand gehalten werden, dass es zu keinerlei außerordentlichen, größeren Investitionskosten kommt. In diesen Aufwendungen ist auch die eine oder andere Erneuerungsinvestition enthalten.

Verwaltung/Versicherung

Hier wird von branchenüblichen **4,5 %** bzw. **4,2 %** der Erlöse ausgegangen, wobei es keine Rolle spielt, ob diverse Verwaltungstätigkeiten von der Stadt erledigt und in Rechnung gestellt werden oder ob diese Tätigkeiten von der Therme erledigt oder ausgelagert werden.

Abgaben, Gebühren

Diese Position wird mit **0,3 %** der Erlöse angesetzt, ebenso wie die Position **Sonstiges**.

Werbung

Für Werbeaktivitäten werden ca. **6,5 %** der Erlöse angesetzt. Es wird davon ausgegangen, dass neben dem Eigenmarketing nach Möglichkeit auch sehr viel Kooperationsmarketing gemacht wird.

Aufwendungen gesamt

Auf Basis obiger Annahmen und Ansätze ergeben sich in der **realistischen** Variante Aufwendungen in der Höhe von **€ 3,119 Mio.** im ersten Betriebsjahr, steigend auf **€ 3,562 Mio.** im 5. Betriebsjahr.



Aufwendungen – realistisches Szenario

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Roh-Hilfs-Betriebsstoffe | 56.660 | 59.616 | 61.505 | 62.603 | 63.704 |
| Wareneinsatz | 34.800 | 42.000 | 49.200 | 56.400 | 56.400 |
| Mitarbeiterkosten | 1.750.000 | 1.802.500 | 1.856.575 | 1.912.272 | 1.969.640 |
| Betriebskosten | 661.038 | 695.525 | 720.486 | 733.355 | 743.210 |
| Reparatur, Instandhaltung | 251.824 | 264.962 | 298.738 | 304.074 | 318.518 |
| Verwaltung, Versicherung | 141.651 | 149.041 | 147.612 | 150.248 | 159.259 |
| Abgaben, Gebühren | 9.443 | 9.936 | 10.544 | 10.732 | 10.617 |
| Werbung | 204.607 | 215.282 | 228.447 | 232.527 | 230.041 |
| Sonstiges | 9.443 | 9.936 | 10.544 | 10.732 | 10.617 |
| Gesamt | 3.119.467 | 3.248.798 | 3.383.649 | 3.472.944 | 3.562.007 |

Sowohl in der pessimistischen als auch in der optimistischen Variante wird davon ausgegangen, dass sich die Aufwandspositionen nicht wesentlich verändern;

- ⇒ der Wareneinsatz ändert sich aufgrund der unterschiedlichen Erlöse
- ⇒ die Mitarbeiterkosten werden in der pessimistischen Variante um € 50.000,-- reduziert und in der optimistischen Variante um € 50.000,-- erhöht
- ⇒ der Werbeaufwand wird in der optimistischen Variante um ca. € 20.000,-- erhöht.

Somit ergeben sich in der **pessimistischen Variante** Aufwendungen in der Höhe von **€ 2,887 Mio. bis € 3,303 Mio.**

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Roh-Hilfs-Betriebsstoffe | 49.248 | 51.958 | 53.901 | 54.853 | 55.639 |
| Wareneinsatz | 27.000 | 34.200 | 41.400 | 48.600 | 48.600 |
| Mitarbeiterkosten | 1.700.000 | 1.751.000 | 1.803.530 | 1.857.636 | 1.913.365 |
| Betriebskosten | 574.560 | 606.172 | 631.409 | 642.569 | 649.118 |
| Reparatur, Instandhaltung | 218.880 | 230.923 | 261.804 | 266.431 | 278.193 |
| Verwaltung, Versicherung | 123.120 | 129.894 | 129.362 | 131.648 | 139.097 |
| Abgaben, Gebühren | 8.208 | 8.660 | 9.240 | 9.403 | 9.273 |
| Werbung | 177.840 | 187.625 | 200.203 | 203.741 | 200.917 |
| Sonstiges | 8.208 | 8.660 | 9.240 | 9.403 | 9.273 |
| Gesamt | 2.887.064 | 3.009.090 | 3.140.088 | 3.224.285 | 3.303.476 |



und in der **optimistischen Variante** Aufwendungen in der Höhe von **€ 3,345 Mio.** bis **€ 3,811 Mio.**

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Roh-Hilfs-Betriebsstoffe | 64.289 | 67.219 | 69.162 | 70.268 | 71.680 |
| Wareneinsatz | 42.600 | 50.400 | 58.200 | 66.000 | 66.000 |
| Mitarbeiterkosten | 1.800.000 | 1.854.000 | 1.909.620 | 1.966.909 | 2.025.916 |
| Betriebskosten | 750.036 | 784.224 | 810.178 | 823.138 | 836.262 |
| Reparatur, Instandhaltung | 285.728 | 298.752 | 335.928 | 341.301 | 358.398 |
| Verwaltung, Versicherung | 160.722 | 168.048 | 165.988 | 168.643 | 179.199 |
| Abgaben, Gebühren | 10.715 | 11.203 | 11.856 | 12.046 | 11.947 |
| Werbung | 220.000 | 230.000 | 240.000 | 250.000 | 250.000 |
| Sonstiges | 10.715 | 11.203 | 11.856 | 12.046 | 11.947 |
| Gesamt | 3.344.804 | 3.475.050 | 3.612.788 | 3.710.351 | 3.811.348 |

6.6 Einnahmen – Ausgaben – Vergleich

Auf Basis obiger Annahmen und Ansätze ergeben sich in

→ der **realistischen** Variante Betriebsergebnisse (vor Afa und Zins) von **€ 28.300,--** bis **€ 131.000,--**;

im 5. Betriebsjahr muss aufgrund der prognostizierten rückläufigen Besucherzahl mit einem Betriebsabgang gerechnet werden.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|--|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| Erlöse | 3.147.800 | 3.312.024 | 3.514.564 | 3.577.341 | 3.539.094 |
| Aufwendungen | 3.119.467 | 3.248.798 | 3.383.649 | 3.472.944 | 3.562.007 |
| Betriebsergebnis I (vor Afa und Zinsen) | 28.333 | 63.226 | 130.915 | 104.397 | -22.913 |
| in % der Erlöse | 0,9 | 1,9 | 3,7 | 2,9 | -0,6 |

→ in der **pessimistischen** Variante ergeben sich Betriebsabgänge (vor Afa und Zins) von **€ 60.000,--** bis **€ 212.500,--**.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|--|-----------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Erlöse | 2.736.000 | 2.886.532 | 3.080.042 | 3.134.481 | 3.091.038 |
| Aufwendungen | 2.887.064 | 3.009.090 | 3.140.088 | 3.224.285 | 3.303.476 |
| Betriebsergebnis I (vor Afa und Zinsen) | -151.064 | -122.558 | -60.045 | -89.804 | -212.437 |
| in % der Erlöse | -5,5 | -4,2 | -1,9 | -2,9 | -6,9 |



→ in der **optimistischen** Variante können positive Betriebsergebnisse von **€ 171.000,--** bis **€ 339.000,--** erwartet werden.

| | 1. BJ | 2. BJ | 3. BJ | 4. BJ | 5. BJ |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Erlöse | 3.571.600 | 3.734.400 | 3.952.090 | 4.015.310 | 3.982.202 |
| Aufwendungen | 3.344.804 | 3.475.050 | 3.612.788 | 3.710.351 | 3.811.348 |
| Betriebsergebnis I (vor Afa und Zinsen) | 226.796 | 259.350 | 339.302 | 304.959 | 170.854 |
| in % der Erlöse | 6,3 | 6,9 | 8,6 | 7,6 | 4,3 |



7 WAS PASSIERT, WENN NICHTS PASSIERT!

Nachfolgendes Szenario geht von folgenden Überlegungen aus:

- Die erforderlichen Erneuerungs- und Attraktivierungsmaßnahmen in der Therme werden nicht durchgeführt.
- Es kommt zu keiner Kooperation bzw. Beteiligung zwischen der Stadt Rodach und der Stadt Coburg und dem Landkreis.
- Die „Therme“ wird in etwa so weitergeführt wie bisher.

Zu erwartendes Ergebnis

- Die Besucherzahlen werden sukzessive zurückgehen und sich bei ca. **200.000** bis **220.000** einpendeln.
- Der Besucherrückgang wird sich nicht nur auf die „Tagesgäste“ beschränken, auch die Nächtigungsgäste – speziell in Bad Rodach – werden zurückgehen.
- Die „Therme“ verliert an Strahlkraft innerhalb der Region und wird nur als ein Angebot unter vielen wahrgenommen.
- Die fehlende Attraktivierung und Erneuerung hat auch Auswirkungen auf die Preisgestaltung – eine Erhöhung der Preise wird nicht möglich sein.
- Im Wettbewerb um den Gast wird man zukünftig noch stärker mit dem Preis agieren.
- Die Erlöse werden auf **€ 2,0 Mio. - € 2,1 Mio.** zurückgehen.
Der Aufwand wird im Fixkostenbereich kaum, im variablen Bereich nur minimal reduziert werden können.
- Der Fehlbetrag (vor Afa und Zins) kann auf **€ 600.000,-- bis € 1,0 Mio.** ansteigen.



8 DIE THERME NATUR BAD RODACH ALS TOURISTISCHE INFRASTRUKTUREINRICHTUNG

8.1 Allgemeines

Es gehört grundsätzlich zu den kommunalen Aufgaben, unter Berücksichtigung der Grenzen der Machbarkeit bzw. Leistungsfähigkeit der jeweiligen Gemeinde – neben einer Vielzahl anderer Pflichten – die für die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Betreuung ihrer Einwohner erforderlichen öffentlichen Einrichtungen zu schaffen.

Im Rahmen der Daseinsvorsorge für Freizeit und Erholung, der Sicherung und Steigerung der Wohnqualität, haben Gemeinden in den letzten Jahrzehnten eine Vielzahl an Sport- und Freizeiteinrichtungen gebaut und betrieben – unter anderem auch Bäder der unterschiedlichsten Art.

Die Zielsetzungen der Gemeinde bzw. die Aufgaben und Inhalte des kommunalen/regionalen Bäderangebotes waren im Laufe der Geschichte einem stetigen Wandel unterzogen. Vom Reinigungsbad über die sportgerechte Schwimmhalle bis hin zum Freizeit – Sport- und Gesundheitsbaden spannt sich der Bogen einer vielen Jahrzehnte langen Entwicklung.

Die Kriterien und Argumente für die Errichtung einer Badeanlage – mit unterschiedlichen Schwerpunkten – waren fast überall dieselben:

- Errichtung einer Freizeitanlage für die einheimische Bevölkerung
- Abdeckung der immer stärker werdenden Freizeitaktivitäten „Baden und Schwimmen“
- Schaffen einer Einrichtung zum Erlernen des Schwimmens für die einheimische Jugend
- Förderung des Vereinssportes
- Leistung eines wichtigen Beitrages zur Gesundheits- und Sozialpolitik.



Für viele Gemeinden und Regionen wurden neben den oben angeführten „kommunalen Argumenten“ auch „touristische Notwendigkeiten“ ins Treffen geführt. Es steht außer Zweifel, dass Badeanlagen zur touristischen Infrastrukturausstattung von „Tourismusorten und Tourismusregionen“ gehören und als Basiseinrichtung von vielen „Gästen“ erwartet werden.

Der Zusammenhang zwischen „Baden und Schwimmen, Bäder- und Wellnessangeboten“ und der touristischen Entwicklungskraft von Gemeinden und Regionen ist unbestritten. Denken wir nur an den Erfolg der Entwicklung der traditionellen „Kurbäder“, der zahlreichen See- und Strandbäder.

Um die stetig steigende und sich verändernde Nachfrage nach diesen Angeboten befriedigen zu können, wurden enorme Kapazitäten an Beherbergungs-, Gastronomie- und Bade-Infrastruktureinrichtungen geschaffen. Viele kleine – mit natürlichen Heilmitteln ausgestattete – Gemeinden haben sich zu international bekannten Tourismusorten entwickelt, zahlreiche Tourismuszentren wurden aus dem Boden gestampft.

Für die verantwortlichen Errichter und Betreiber von höchst attraktiven Badeangeboten und Thermalbadeanlagen waren die Beweggründe für die Errichtung solcher Einrichtungen eindeutig

- mit dem Bau der Thermalbadeanlage als Basisinfrastruktureinrichtung und als Magnet soll eine touristische Entwicklung im Ort/in der Region eingeleitet bzw. forciert werden
- die „Therme“ soll als „Leuchtturm“ fungieren und weitere Investitionen initiieren
- die „Therme“ hat eindeutig Nachfragefunktion, die Gäste kommen „wegen der Therme“
- die „Therme“ fungiert als Motor der touristischen Entwicklung, vergleichbar in der Auswirkung wie größere Schigebietserschließungen
- die „Therme“ bildet die Grundlage für einen entsprechenden Tages- und Ausflugstourismus.



8.2 Die touristische Bedeutung der Therme Natur Bad Rodach

Obgenannte Beweggründe und aufgezeigte Auswirkungen treffen voll auf die „Therme Natur Bad Rodach“ zu:

- die touristische Entwicklung von Bad Rodach ist untrennbar mit dem Bau und dem Betrieb der „Therme“ verbunden
- die Ansiedlung von Beherbergungsbetrieben, vor allem auch des „Medicalpark“, ist im Wesentlichen auf das Vorhandensein der „Therme“ zurückzuführen.

Die Erfahrungs- und Vergleichswerte aus zahlreichen „Thermalstandorten“ zeigen jedoch, dass die touristische Entwicklung im Wesentlichen auf die Standortgemeinde beschränkt bleibt und die regionalen Auswirkungen eher bescheiden sind. Beherbergungskapazitäten – aufgrund einer „Thermenanlage“ – entstehen fast ausschließlich im unmittelbaren Umfeld der jeweiligen „Therme“. Dies ist auch in Bad Rodach festzustellen, in den benachbarten Gemeinden der „Therme“ gab es keine nachhaltige Beherbergungsentwicklung.

Trotzdem kann aus tourismusfachlicher Sicht festgestellt werden, dass die „Therme Natur Bad Rodach“

- für die Region Coburg (Stadt und Landkreis) einen wichtigen Mosaikstein im touristischen Angebot der Region und
- ein attraktives Ergänzungsmodul für die Schwerpunktthemen Kultur, Business, aktive Erholung etc. darstellt
- sich ideal als Angebotsteil für Pauschalarrangements eignet
- für bestimmte Zielgruppen das Hauptmotiv für einen Aufenthalt in der Region darstellt, für viele andere mitentscheidend für die Zielortwahl ist
- bei entsprechender offensiver Vermarktung, auch außerhalb der Standortgemeinde liegende Betriebe, Nachfrage lukrieren können
- sich durch den Tages- und Ausflugstourismus eine Vielzahl an Synergien ergeben (Kennenlernen der Region und deren Angebote, Motivation zum Besuch der Region und deren Angebote usw.)



Es kann davon ausgegangen werden, dass durch die Steigerung der Besucherzahlen in der Therme auch zusätzliche Gäste und Besucher für die diversen Einrichtungen in der Region gewonnen werden können, dass

- die generelle Marktattraktivität und Wettbewerbsstärke des Gebietes – vor allem als Freizeit- und Ausflugsregion – gesteigert werden kann
- eine attraktive und stark beworbene „Therme“ eine Imageprägung und eine Anhebung des Bekanntheitsgrades für die Region bewirkt.

Die touristischen Auswirkungen der „Therme Natur Bad Rodach“ auf die Region Coburg werden im Wesentlichen davon abhängen, wie

- die einzelnen Tourismusbetriebe die Therme als Angebot bewerben und mit verkaufen
- die „Therme“ als regionales Angebot betrachten
- sich die Unternehmer mit dem Angebot der Therme identifizieren
- die „Therme“ die Angebote und Besonderheiten der Region mit vermarktet und den Besuchern vermittelt.

Durch attraktive Kombiangebote (Therme + Besichtigung Veste, Therme + Besichtigung Seßlach, Therme + Spielzeugstraße usw.) kann die Motivation für einen Besuch/Aufenthalt in der Region gesteigert, die Verweildauer verlängert und die Zielgruppe verbreitert werden. Durch ein „breites Motivangebot“ können die oft unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen einer Familie oder einer Gruppe besser befriedigt werden.

Betrachtet man die derzeitige Nachfragesituation und Auslastung der Beherbergungsbetriebe, so ist in allen Betrieben entsprechendes Steigerungspotential vorhanden; einen Teil zur Verbesserung der Auslastung – vor allem in Bad Rodach – kann der „Thermengast“ beitragen.

Des Weiteren kann durch eine verstärkte Marketing-Offensive der Rückgang im „Wirtschaftstourismus“ durch den „Thermen- und Gesundheitsgast“ kompensiert werden. Eine wesentliche Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Betriebe ihr Hardware-Angebot verbessern und entsprechende Investitionen tätigen.



Somit hat die Investition in die Therme und eine Beteiligung von Stadt und Land Coburg durchaus auch Impuls-, Signal- und Motivationsfunktion für die wichtigen und notwendigen Qualitätsverbesserungen des Beherbergungsangebotes in Bad Rodach und in der Region.

8.3 Die regionalwirtschaftliche Bedeutung der „Therme Natur Bad Rodach“ und deren Auswirkungen auf die Region

Es ist klar festzuhalten, dass eine detaillierte Ermittlung und Darstellung der wirtschaftlichen Effekte auf die Region Coburg bzw. auf die diversen Gemeinden etc. nicht möglich ist.

Um hier nur annähernd aussagekräftige Zahlen quantifizieren zu können, müssten über einen längeren Zeitraum sehr intensive Untersuchungen und Befragungen der Thermenbesucher nach

- der genauen Herkunft
- dem exakten Freizeitverhalten
- dem Ausgabeverhalten usw.

durchgeführt werden, die den Rahmen dieser „Stellungnahme“ bei weitem sprengen würden.

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Bedeutung des Aufenthaltstourismus und des Tages-tourismus in der Region kann jedoch folgendes festgestellt werden:

- Die Ø Tagesausgaben eines **Übernachtungsgastes** im Gebiet Oberes Maintal / Coburger Land wird mit **€ 93,7** (brutto) angegeben⁸;
in den gewerblichen Beherbergungsbereichen liegen die Ø Tagesausgaben höher, in den Privatquartieren niedriger.

⁸ Quelle: dwif 2009



- Die Ausgaben verteilen sich auf
 - ⇒ das Beherbergungs- und Gastgewerbe mit **62,7 %**
 - ⇒ den Dienstleistungsbereich mit **23,0 %**
 - ⇒ den Einzelhandel mit **14,3 %**.
- Der Tourismusumsatz bringt Einkommen, was die Gäste ausgeben stellt für die einheimische Wirtschaft in der Regel Einkommen dar.

Der Einkommenszufluss (= Wertschöpfung) ergibt sich aus dem Differenzbetrag zwischen den Ausgaben der Gäste und den Aufwendungen der Betriebe für die zu tätigen Investitionen und Vorleistungen an Gütern und Dienstleistung.

Die „Wertschöpfung“ hängt somit sehr stark davon ab, wieviel in der Region selber von den Waren etc. „produziert“ werden, wieviel von „außen“ importiert werden muss. Die Wertschöpfungsquote wird im Ø mit etwa **30 %** ermittelt.

- Die im Tourismus erreichten Umsätze lösen auch Multiplikatorwirkungen aus; dieser Multiplikator hängt ebenfalls davon ab, wieviel Vorleistungen (z.B. Zulieferer von Waren, Strom, Versicherung, Instandhaltung von Betrieben usw.) direkt aus der Region stammen.

Aus dieser indirekten Umsatzleistung ergibt sich wiederum eine entsprechende „Wertschöpfung“ für die Region; die Wertschöpfungsquote wird mit etwa **21 %** ermittelt⁹.

- Neben den Übernachtungsgästen bringen auch die **Tagesgäste** entsprechende Umsätze und Wertschöpfung in die Region.

Die Ø Tagesausgaben der Tagesgäste im Oberen Maintal / Coburger Land werden mit **€ 28,--** angegeben⁹. Auch hier sind – wie oben dargestellt – entsprechende „Wertschöpfungsmultiplikatoren“ etc. anzusetzen.

⁹ Quelle: dwif 2009



Konkret bedeutet das folgendes:

- Wenn es durch die „neue Therme Natur“ gelingt die Nächtigungen in Bad Rodach um ca. **10 %** zu steigern, dann bedeutet dies
 - ⇒ einen zusätzlichen touristischen Umsatz von ca. **€ 1,0 Mio.**
 - ⇒ eine Wertschöpfung (direkte Einkommenswirkung) von ca. **€ 300.000,--**
 - ⇒ indirekte Einkommenswirkung von ca. **€ 200.000,--**.
- Eine Steigerung der Tagesgäste in der Therme um ca. **30.000 – 40.000** Besucher bringt für die **Region**
 - ⇒ einen zusätzlichen Umsatz von ca. **€ 840.000,-- - € 1,120 Mio.**
 - ⇒ eine Wertschöpfung (direkte Einkommenswirkung) von ca. **€ 250.000,-- - € 340.000,--**
 - ⇒ eine indirekte Einkommenswirkung von ca. **€ 170.000,-- - € 225.000,--**.

Bei diesen ermittelten touristischen Umsätzen wurde davon ausgegangen, dass es sich um tatsächliche zusätzliche Umsätze handelt und nicht um eine Substitution von „Tourismusumsätzen“ in anderen Einrichtungen.

Die „Therme Natur“ bringt derzeit, auf Basis der Besucherfrequenz und Besucherstruktur sowie obiger durchschnittlicher Tagesausgaben

- ⇒ ca. **€ 10,80 Mio.** Tourismusumsatz
- ⇒ ca. **€ 3,25 Mio.** direkte Wertschöpfung (direktes Einkommen)
- ⇒ ca. **€ 2,20 Mio.** indirektes Einkommen

für die Region, wobei ein wesentlicher Teil in der Stadt Bad Rodach wirksam wird.

Der Einkommensbeitrag entspricht einen Äquivalent von ca. **250** durch die „Therme Natur“ direkt und indirekt geschaffenen Arbeitsplätzen.

An die Kommunen (im Wesentlichen Bad Rodach) fließen auf Basis dieser Tourismusumsätze ca. **€ 270.000,--** an Steuern retour.



Der Ordnung halber wird darauf hingewiesen, dass selbstverständlich auch die geplanten Investitionen in der „Therme Natur“ entsprechende wirtschaftliche Effekte für die Region erwarten lassen.

Auch hier muss jedoch zur Kenntnis genommen werden, dass eine detaillierte Ermittlung dieser Effekte derzeit nicht möglich ist.

Es steht noch nicht fest

- ⇒ welche konkrete Baumaßnahme welche Kosten verursacht und von welchem Auftragnehmer durchgeführt wird;
- ⇒ welche Leistungen (Vorleistung) bzw. Anlagenteile aus der Region oder von Außerhalb kommen;
- ⇒ welche Arbeiten an heimische, regionale oder überregionale Firmen vergeben werden.



9 MARKTCHANCEN DER THERME NATUR BAD RODACH

Ein Blick auf die Entwicklung des Thermenmarktes in Deutschland zeigt uns im Wesentlichen folgende Ergebnisse:

- Die Nachfrage nach attraktiven Thermalbadeanlagen ist nach wie vor steigend, allerdings mit deutlich geringeren Zuwachsraten als noch vor einigen Jahren.
- In den letzten Jahren sind die Aktivierungsquoten in der Bevölkerung und die Wiederholungsbesuche bei den Badegästen sukzessive gestiegen.
- Neben der Nachfrage hat sich aber vor allem auch das Angebot – sowohl quantitativ als auch qualitativ – deutlich verändert.
- In manchen Regionen wurden Überkapazitäten geschaffen und attraktivierte Thermalbadeanlagen haben zu einem starken Verdrängungswettbewerb geführt, der zum Teil ruinöse Preiskämpfe ausgelöst hat.
- Trotz der Kenntnis einer in Teilbereichen angespannten und gesättigten Angebotssituation werden noch immer neue Thermalbadeanlagen errichtet.
- Wirtschaftlich erfolgreich sind im Wesentlichen jene Thermalbadeanlagen, die
 - eine klare Positionierung aufweisen und sich zielgruppenorientiert entwickelt haben
 - das eine oder andere Alleinstellungsmerkmal aufweisen und sich zu einer „Marke“ entwickelt haben
 - neben einer attraktiven Hardware eine hohe Dienstleistungsqualität aufweisen
 - auf die geänderten Bedürfnisse und Erwartungen der Besucher rasch und laufend reagiert haben
 - auf ein ausgewogenes Potential an Tagesgästen und Aufenthaltsgästen zurückgreifen können.



Aufgrund dieser Erkenntnisse und der vorhandenen Rahmenbedingungen der Therme Natur können die zukünftigen Chancen für die Therme (siehe auch Punkt 4.3) durchaus positiv betrachtet werden:

- Das vorhandene Potential – sowohl im Bereich der einheimischen Bevölkerung als auch im aufenthaltstouristischen Bereich – ist noch nicht ausgeschöpft.
- Mit einer klaren Fokussierung des Angebotes und der Dienstleistung auf die „Gesundheitsprävention“ und den „Wohlfühlbereich“ können zusätzliche Gäste angesprochen werden.
- Ein klares Bekenntnis der gesamten Region (Beteiligung durch Stadt und Landkreis) zur Therme steigert deren Wertigkeit und somit auch die Nachfrage.
- Ein Beherbergungsbetrieb direkt angeschlossen an die Therme bringt eine entsprechende Basisauslastung (ein Betrieb mit ca. **200** Betten bringt in etwa **30.000 – 40.000** Thermenbesucher).

Um die Chancen auch nachhaltig sicherzustellen,

- braucht es die erforderlichen Investitionen und Verbesserungen
- müssen die notwendigen Innovationszyklen beachtet werden
- müssen touristisch klare Akzente gesetzt werden, um die Nachfrage zu steigern
- muss die Therme professionell vermarktet werden
- braucht es den Schulterschluss zwischen der Therme, der Stadt und dem Landkreis Coburg.



10 KOOPERATION DER MÖGLICHEN PARTNER

Der Betrieb der Therme Bad Rodach erfordert – unabhängig von der letztendlichen Eigentümerstruktur bzw. den Beteiligungsverhältnissen der 3 geplanten Partner – eine professionelle, wirtschaftlich agierende Führungsstruktur, welche weitestgehend unabhängig von kommunalen Zwängen, politischen Einflüssen etc. agieren kann.

Als durchaus praktikables Modell hat sich die Gründung einer Betriebsgesellschaft herausgestellt, im konkreten Fall bestehend aus den **3** Gesellschaften

- Stadt Bad Rodach
- Stadt Coburg
- Landkreis Coburg,

wobei beispielsweise

- die Stadt und der Landkreis Coburg jeweils **25,1 %** der Anteile und
- die Stadt Bad Rodach **49,8 %** der Anteile hält.

Wichtig ist, dass diese Betriebsgesellschaft frei und sehr flexibel agieren kann und der Geschäftsführer der Gesellschaft – und somit Leiter der Therme – mit einem hohen Maß an Kompetenz und Verantwortung ausgestattet wird.

Als beratendes, unterstützendes und kontrollierendes Organ stellen die Gesellschafter dem Geschäftsführer einen Beirat zur Seite, bestehend aus einem Vertreter der Stadt und einem Vertreter des Landkreises Coburg sowie zwei Vertretern der Stadt Bad Rodach.

Die sinnvollste rechtliche Konstruktion hat neben der Sicherstellung einer optimalen Betriebsführung aber auch einige andere maßgebliche Faktoren zu berücksichtigen:

- Es ist anzunehmen, dass die neue Betriebsgesellschaft mit keinen „Altlasten“ belastet wird.



- Es gilt abzuklären, ob – und wenn ja – in welcher Größenordnung sich die neuen Gesellschafter an den derzeit geplanten Investitionen beteiligen.
- Das bedeutet ganz grundsätzlich eine Abklärung, wer zukünftig Eigentümer der Therme ist bzw. wie notwendige Investitionen in die Therme in den Folgejahren bewertet werden.
- Abzuklären gilt es auch die zukünftige Nutzung bzw. sinnvolle steuerliche Verwertung der Abschreibungen.

Eine sinnvolle Kooperation der 3 Partner hat somit nicht nur die Sicherstellung einer optimalen Führungsstruktur zu beachten, sondern vor allem auch steuertechnische Faktoren zu berücksichtigen.



11 ZUSAMMENFASSENDES ERGEBNIS UND EMPFEHLUNG

- Die Therme Natur Bad Rodach stellt eine wichtige freizeittouristische Infrastruktureinrichtung für die Stadt Bad Rodach und den Landkreis dar.
- Trotz laufender Investitionen – seit der Eröffnung der Therme – sind doch wesentliche Teile der Anlage „in die Jahre gekommen“, die Funktionalität ist gegeben, die Atmosphäre, der Wohlfühlaspekt etc. lassen jedoch zu wünschen übrig.
- Das und eine Reihe weiterer Gründe haben zu einem sukzessiven Besucherrückgang in den letzten Jahren geführt, der auch durch die neue, attraktive Sauna nicht aufgefangen werden konnte.
- Das über Jahre hindurch bestehende und auch bei den direkten Mitbewerbern vorhandene günstige Preisniveau lässt nur unbefriedigende Ø Eintrittserlöse zu.
- Die Gesamterlöse reichen derzeit nicht aus, um die Mitarbeiter- und Betriebskosten abzudecken, der „bereinigte Betriebsabgang“ lag 2008 bei **€ 344.000,--**; bestehende Kredite – aufgrund der getätigten Investitionen – können aus dem Betriebsertrag heraus weder getilgt noch verzinst werden.
- Der Betrieb ist in der derzeitigen Entwicklungsphase somit auch nicht in der Lage, entsprechende Freibeträge für Erneuerungs- oder Reinvestitionen zu erwirtschaften.
- Die Herstellung einer wettbewerbsstarken und marktattraktiven Therme durch eine Reihe von Investitionen und die Schärfung der Positionierung lassen für die Zukunft eine Steigerung der Nachfrage erwarten. Das vorhandene Besucherpotential in einem realistischen Einzugsbereich ist noch nicht ausgeschöpft, eine Bewusstseinsoffensive in Richtung „Regions-Therme“ kann zusätzliche Nachfrageimpulse auslösen.
- Eine Ertragsvorschaurechnung – auf Basis oben definierter Prämissen – zeigt in der realistischen Variante die Möglichkeit, ein leicht positives Betriebsergebnis (vor Afa und Zins) zu erwirtschaften. In der pessimistischen Variante muss mit einem entsprechenden Betriebsabgang gerechnet werden, in der optimistischen Variante kann ein Betriebsüberschuss erwirtschaftet werden.



- Die touristische Bedeutung der Therme für die Region ist als sehr positiv zu beurteilen; sie stellt einen wichtigen Angebotsfaktor dar, ist für eine Reihe von Gästen das Hauptmotiv eines Besuches in der Region und für viele andere ein attraktives Zusatzangebot. Für die zukünftige touristische Entwicklung der Region und den im Tourismuskonzept festgelegten Themenschwerpunkt „Gesundheit“ stellt sie die Basis dar.
- Die Therme Natur stellt aber auch eine wichtige Basisinfrastruktureinrichtung für die einheimische Bevölkerung der Region dar. Der Freizeitwert, die Lebensqualität aber auch die Standortqualität für Betriebe etc. wird durch eine attraktive Thermenanlage deutlich gesteigert.
- Die regionalwirtschaftlichen Effekte der Therme dürfen nicht überbewertet werden und beschränken sich im Wesentlichen auf die Standortgemeinde. Quantifizierbare Auswirkungen auf die anderen Gemeinden des Landkreises oder die Stadt Coburg sind seriös nicht ermittelbar. Es ist davon auszugehen, dass eine Reihe von Gemeinde keine direkten wirtschaftlichen Auswirkungen durch die Therme hat.
- Indirekt kann jedoch – wie oben bereits erwähnt – die gesamte Region von einer gut funktionierenden, attraktiven und imageprägenden Therme profitieren und somit erscheint aus fachlich neutraler Sicht eine Beteiligung der Stadt Coburg und des Landkreises durchaus gerechtfertigt.

Innsbruck, am 26. Februar 2010

Dr. Simon Gspan

