

Businessplan



**Parkbad Kriens
Horwerstrasse 24
6010 Kriens**

**Tel: 041 311 28 43
sport.freizeit@kriens.ch**

März 2016

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	3
1. UNTERNEHMUNG	4
1.1. Geschichtlicher Hintergrund 1968 bis heute.....	4
2. PRODUKTE, DIENSTLEISTUNG.....	5
2.1. Marktleistung.....	5
2.2. Strategie.....	8
3. MARKT	9
3.1. Marktübersicht	9
3.2. Eigene Marktstellung	9
3.3. Marktbeurteilung	9
4. KONKURRENZ.....	10
4.1. Wichtigste Konkurrenten.....	11
4.2. Potentielle Konkurrenten	12
4.3. Konkurrenzprodukte	12
4.4. Strategien der Konkurrenz.....	12
5. MARKETING.....	13
5.1. Marktsegmentierung	13
5.2. Preispolitik.....	14
Preise	14
5.3. Verkauf / Vertrieb	14
Mitarbeitende.....	14
5.4. Werbung / PR	14
5.5. Umsatzziel	15
6. MANAGEMENT / BERATER.....	15
6.1. Unternehmerteam.....	15
6.2. Einbindung in Gemeindeverwaltung.....	16
7. RISIKOANALYSE.....	16
7.1. Interne Risiken	16
7.2. Externe Risiken.....	16
7.3. Absicherung.....	16
8. FINANZEN	17
8.1. Vergangenheit.....	17
8.2. Zukunft.....	17
8.3. Finanzierungskonzept.....	17
9. BETEILIGUNG.....	17
9.1. Angebot Investor.....	17

Management Summary



Das Parkbad Kriens gilt als eines der schönsten Bäder der ganzen Region Luzern. Dank der Sanierung in den letzten Jahren ist die Infrastruktur in einem Topzustand. Mit dem Naturbad besitzt das Bad zusätzlich ein innovatives und zukunftsträchtiges Alleinstellungsmerkmal. Dies sind positive Grundvoraussetzungen für einen erfolgreichen Geschäftsgang.

Finanziell belastet die jährliche Abschreibung und Verzinsung von Fr. 620'000.00 das Betriebsergebnis. Das sind rund 50% der Gesamtausgaben von ca. Fr. 1'300'000.00. Die Abschreibung erfolgt über 30 Jahre. Die Einnahmen (ohne Restaurant) betragen im Schnitt ca. Fr. 350'000.00. Daraus entsteht ein Defizit von ca. Fr. 950'000.00 pro Jahr. Werden die reinen Betriebskosten ohne Abschreibungen betrachtet, so ist die Entwicklung sehr positiv. Der Deckungsgrad bei den Betriebskosten entspricht dem schweizerischen Durchschnitt von 50%. Dass nach der Sanierung dieses hohe Defizit resultieren wird, wurde schon in der Abstimmungsbotschaft zur Sanierung des Bades offen ausgewiesen. Somit kann daraus geschlossen werden, dass der Bevölkerung diese Investition ins Bad bewusst war und sie diese auch unterstützt. Nichtsdestotrotz ist es das Ziel mittelfristig eine Betriebskostendeckung von über 60% zu erreichen.

Folgende Massnahmen werden zur Verbesserung des Deckungsgrads verfolgt: Marketingmässig nutzt das Bad das Potential noch nicht aus. Die digitale Welt bietet hier verschiedene Möglichkeiten wie die online Abo-Verlängerung und Bezahlung sowie Aktionen, welche per Internet promotet werden können. Auch die bargeldlose Bezahlung vom Eintritt über die Konsumation im Restaurant bis zur Glacé am Kiosk wird im Parkbad mit der Wertkarte schon ab 2016 angeboten.

Das Bad wird sich angebotsmässig immer aktuell halten müssen. Unter dem Motto: „Jedes Jahr eine Neuerung“ soll der Besuch attraktiv bleiben. 2016 werden es das neue Restaurant und Yoga-Kurse sein, für 2017 sind die ersten Ideen schon angedacht.

Mit dem neuen Restaurant hebt sich die Gastronomie im Parkbad auf ein neues Niveau. Tägliche Menus – auch für nicht Badegäste -, Gerichte zum selber schöpfen, gesunde, vollwertige Mahlzeiten aber auch das klassische Angebot wie Chicken Nuggets mit Pommes frites bieten den Gästen eine breite Auswahl. Das Restaurant soll einen jährlichen Gewinn von ca. 10% erwirtschaften.

Angebote für die verschiedenen Zielgruppen sollen das Bad zum Treffpunkt in den Sommermonaten machen. Musikecke für die Jugendlichen, ruhige Plätze zum Entspannen, ein attraktiver Kinderbereich und coole Orte für die jungen Erwachsenen sind nur einige der geplanten Angebote.

Langfristig wird die Verschiebung des Hallenbads auf die Anlage Kleinfeld wichtig werden. Der direkte Anschluss des Hallenbads an das Freibad wird ganz neue Möglichkeiten eröffnen. Bei schlechtem Wetter oder einem Regenschauer können die Gäste ins Hallenbad wechseln, eine Schlechtwetterphase in der Badesaison führt nicht mehr zu einem Totalausfall. Auch können Wellness-Angebote in den Neubau integriert werden. Mit der Verbindung des Hallenbads mit dem Freibad würde Kriens in der Region Luzern zum absoluten Top-Bad. Ein gutes Beispiel für eine solche Nutzung ist das Schwimmbad Lättich in Baar.

1. Unternehmung

1.1. Geschichtlicher Hintergrund 1968 bis heute

Das Schwimmbad Kriens wurde 1968 von der Einwohnergemeinde Kriens eröffnet. Es zählt zu den am stärksten frequentierten Badeanlagen der Zentralschweiz. Nach über 40 Jahren Betrieb wurde 2011/2012 die Badi gesamt erneuert und am 7. Juli 2012 als Parkbad wiedereröffnet. Das neue Parkbad besitzt neben dem 50m-Schwimmer-Becken mit konventioneller Wasseraufbereitung ein Naturerlebnisbad mit natürlicher Wasseraufbereitung. Die Restaurantküche und die Selbstbedienungsinfrastruktur wurden nachträglich im Winter 2015/16 saniert.

Wie es der Name sagt, ist das Bad im Herbst und Winter eine öffentlich zugängliche Parkanlage, bevor Mitte April wieder die Vorbereitungsarbeiten für den Badebetrieb anlaufen. Der Park erfreut sich grosser Beliebtheit, viele Familien mit Kindern benutzen den Spielplatz, andere geniessen die schöne Parklandschaft mit Blick auf Schloss Schauensee und Pilatus.

Die Badesaison beginnt jeweils am Muttertag und endet Anfang September. Die grössten Besucherfrequenzen ergeben sich an schönen Sommertagen vor allem kurz vor und während den Sommerferien. Bis zu 4500 Gäste werden an einem einzigen Spitzentag gezählt. Ausserhalb dieser Zeiten und insbesondere an Schlechtwettertagen nehmen die Besucherzahlen stark ab, was sich besonders negativ auf den Kostendeckungsgrad der Gesamtanlage auswirkt.

Das Parkbad ist Teil der Sportanlage Kleinfeld mit Fussballstadion, Leichtathletikanlage, Beachvolleyfelder, Spielplatz und Fussballfeldern. Längerfristig ist vorgesehen, auch das Hallenbad, welches zurzeit im Schulhaus Krauer untergebracht ist, auf die Sportanlage zu verlegen.

Das Parkbad wird durch das Team der Sportanlagen der Gemeinde Kriens betrieben. Das 7-köpfige Team ist daneben für den Betrieb der Schwimmhalle Krauer sowie den Unterhalt der Sportplätze zuständig. In der Badesaison arbeiten 10 – 15 Aushilfen zusätzlich im Parkbad.

2. Produkte, Dienstleistung

2.1. Marktleistung

Das Parkbad ist Teil der Infrastruktur für die Bevölkerung von Kriens. Der ursprüngliche Bau, aber auch die Sanierung der Anlage, wurde durch die Bevölkerung von Kriens beschlossen. Das Bad ist insofern für Kriens wichtig, da die Gemeinde keinen Seanschluss besitzt.

Stärken:

Mit dem Naturbecken besitzt das Parkbad ein einmaliges Angebot in der ganzen Zentralschweiz. In Zeiten, in welchen sich breite Bevölkerungskreise um chemische Zusatzstoffe sorgen, wird im Parkbad Kriens ein sicheres, natürliches Baden angeboten. Die sehr grosse Beliebtheit des Bades gerade bei Familien mit Kindern zeigt, dass hier der Nerv der Zeit getroffen wurde.



Die Lage allgemein und die Infrastruktur des Parkbads sind gepflegt und sehr schön. Es ist wohl das schönste Bad der Region mit grossartigem Blick auf Pilatus und Schloss Schauensee. Die Infrastruktur ist top.

Auf die ursprünglich geplante Verlegung des Restaurants wurde verzichtet. Die notwendigen Sanierungen der Kühlanlagen und der Küchen- und Bedienungsinfrastruktur wurden im Winter 2015/16 vorgenommen. So steht den Gästen ein moderner Restaurationsbetrieb mit attraktivem Angebot zur Verfügung.

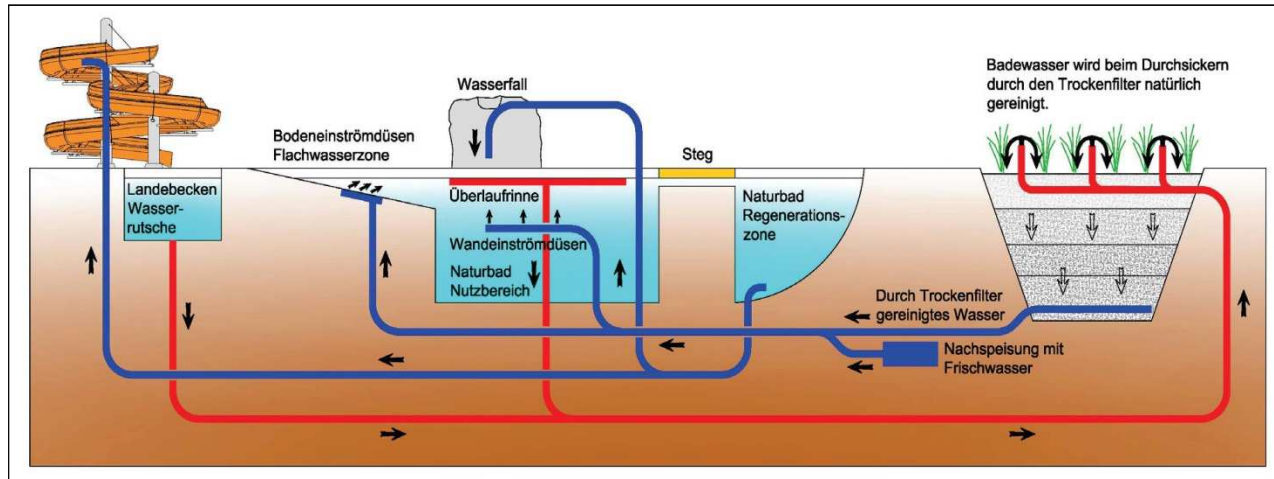
Das Eintrittssystem ermöglicht, Geld auf eine Karte zu laden und mit dieser Karte direkt am Leser beim Drehkreuz den Eintritt zu bezahlen – ohne anstehen an der Kasse. Mit der gleichen Karte können Getränke, Snacks, Glacen usw. eingekauft werden. Bargeld ist im Parkbad nicht mehr notwendig. Die Karte kann bequem zu Hause online oder auch an der Kasse nachgeladen werden.

Mit dem Parkbetrieb im Herbst/Winter/Frühling ist die Anlage fast durchgehend geöffnet. Dies ermöglicht neue Ideen für die Nutzung.

Schwächen:

Das konventionelle und das Naturbecken können im Parkbad direkt miteinander verglichen werden. Dadurch werden die „Nachteile“ des Naturbeckens direkt sichtbar. Folgende Unterschiede fallen auf: Das Wasser im Naturbecken ist im Vergleich zum konventionellen Becken immer 1-3 Grad kühler. Dies hat mit der Reinigung zu tun, für welche das Wasser über den Filter versprüht wird und versickert, auch in der Nacht. Beim Versprühen wird das Wasser automatisch abgekühlt. Das Wasser im konventionellen Becken hat einen viel geringeren Umlauf und kann sich so über eine längere Zeit erwärmen. In der Nacht wird das konventionelle Becken um wenige Zentimeter abgesenkt, so dass der Kreislauf zum Ruhen kommt und die Wassertempe-

raturen – auch ohne Abdeckung – gehalten werden kann. In kalten Nächten kann das konventionelle Becken zusätzlich abgedeckt und so der Wärmeverlust nochmals verringert werden. Dies ist im Naturbecken nicht möglich. Aufgrund der geringeren Wassertiefe erwärmt sich aber das Naturbecken viel schneller, so dass jeweils bis am Ende des Tages das Naturbad gleich warm ist. Zusätzlich existiert im Naturbecken ein lebendiges Ökosystem, welches zu Algenwachstum führt. Resultat: Nicht so klares Wasser und „schmierige“ Böden und Wände. Während in jedem Fluss und See diese Situation vorkommt und akzeptiert wird, schreckt dies manche Leute im Naturbad ab. Durch das blitzblanke konventionelle Becken wird dieser Unterschied noch deutlicher.



Im ersten Betriebsjahr war das Wasser des Naturbeckens noch kälter, da aufgrund eines fehlerhaften Schiebers permanent kaltes Frischwasser eingeflossen war. Die negativen Schlagzeilen aus dieser Zeit wirken immer noch nach. Die Wassertemperaturen im Naturbecken sind heute gleich und teilweise höher als im geheizten Becken vor der Sanierung. Trotzdem wird das Wasser immer noch als kalt taxiert. Hier zeigt sich, wie man eine Negativbotschaft fast nicht mehr weg bekommt.

Der Abstimmung über die Sanierung ging ein intensiver Abstimmungskampf voraus. In der Folge muss das Parkbad als Sündenbock für spätere Entscheide hinhalten. Sei es die Steuererhöhung, die Zentrumsplanung, die Budgets: Immer wieder wird das Parkbad als Negativbeispiel genannt. Diese negativen Blickwinkel sorgen dafür, dass in der Bevölkerung viele falsche Meinungen zum Bad vorherrschen.

Der Anteil von Jugendlichen an den Besucherzahlen ist zurückgegangen. Ganz allgemein ist dies ein Trend: eine Ufschütti (oder der Badeplatz Winkel in Horw) mit Gratiseintritt, einer Bar im Sommer und keiner Aufsicht kommt den Jugendlichen entgegen. Sie fühlen sich freier, während in einem Bad strengere Regeln gelten. Ein Teil des Rückgangs hat aber auch mit dem Fehlen der bei Jugendlichen äusserst attraktiven Breitrutsche aus dem alten Bad zu tun.

Chancen:

Mit permanenten jährlichen Neuerungen kann die Anlage attraktiv gehalten werden. Kleine Investitionen sollen die Schwächen gezielt angehen: Z.B. Attraktivierung des Bachlaufes mit Einbauten für das Spiel der Kinder, Planung von Angeboten für Jugendliche wie eine separate Breitrutsche, bekanntmachen der Angebote wie Musikecke, Ruhe- und Wellness-Bereich für die Erwachsenen, Barbetrieb am Abend für junge Erwachsene.

Gezielte Werbung bei Wertkarten-Benutzern. Z.B. Bonus für jene Gäste, welche das Abo vor Saisonbeginn online verlängern. (Die Tribschen-Badi bietet diesen Personen beispielsweise einen Konsumationsgutschein für das Restaurant an, welcher auf die Sportscard geladen wird.)

Gelungener Spagat zwischen der traditionellen Badi-Küche (Chicken Nuggets, Pommes und co.) und attraktivem modernen Essen in Selbstbedienung.



Das Personal ist eine wichtige Visitenkarte des Parkbads. Freundliches, auf Dienstleistung ausgerichtetes Personal sorgt für den Wohlfühlfaktor im Bad. Die Zufriedenheit des Personals und die Zufriedenheit der Kunden muss darum im Auge behalten werden.

Dank intensiver, täglicher Naturbeckenreinigung werden die „schmierigen“ Flächen weitgehend entfernt. Die Erfahrungen aus der Saison 2015 sind sehr positiv.

Einbezug der Badegäste (insbesondere auch der Stammgäste) in die Evaluation des Badebetriebes. So können Schwächen ausgemerzt und die Gäste zu positiven Multiplikatoren werden.

Angebote im Parkbetrieb. Spezielle Anlässe im Park können zusätzliche Einnahmen generieren.

Gefahren:

Die Gefahr besteht, dass das Parkbad weiterhin Spielball von politischen Interessen ist. Vorfälle oder negative Erlebnisse werden in den Parlamentsbetrieb eingebracht. Eine Berichterstattung in den Medien über die Probleme des Bads ist die Folge – die positiven Meldungen rücken in den Hintergrund. Die Wirkung von negativen Nachrichten ist viel höher als jene von positiven Nachrichten und sie bleiben in der Erinnerung viel stärker haften. Dies hat das Problem betreffend dem kalten Wasser gezeigt.

Das Parkbad und das Restaurant sind vollständig vom Wetter abhängig. Das Restaurant ist nicht winterfest, d.h. es gibt keine Heizung und es ist nicht gedämmt. Bei Schlechtwetterperioden fallen die Einnahmen von Restaurant und Bad weg.

Bei häufigeren Anlässen am Abend muss mit Reklamationen seitens der Nachbarschaft gerechnet werden.

Aufgrund der finanziellen Situation der Gemeinde können Erneuerungen und Innovationen nicht umgesetzt werden. Eine Freizeitanlage muss aber ihr Angebot immer wieder anpassen.

2.2. Strategie

Die Strategie des Parkbads setzt auf folgende Schwerpunkte

Jährlich neue Attraktionen

Die Gäste sollen immer wieder durch Neuerungen überrascht werden. 2016 werden dies ein Yoga-Kurs sowie das neue Restaurant sein, für 2017 ist die Attraktivierung des Bachlaufs für Kleinkinder sein. Sofern die zeitlichen und finanziellen Ressourcen es erlauben wird auch die Planung von folgenden Attraktionen an die Hand genommen:

- Angebot eines Open-Air-Fitness-Center
- Eine Breitrutsche
- Bar-/Lounge-Betrieb

Das freundliche Bad – am Puls der Gäste

Badegästen fällt schnell etwas auf, was den Betriebsangestellten im Arbeitsalltag untergeht. Mit der Schaffung eines Betriebsrates könnten Anregungen aufgenommen und der Betrieb optimiert werden. Für den Betriebsrat sind gemeindeinterne, aber auch externe Fachleute angedacht. Ein Betriebsrat soll auch den Auftrag haben, den Businessplan immer wieder zu überprüfen. Werden die Ziele erreicht? Wo besteht Handlungsbedarf?

Ein aktueller Schwerpunkt der Führung der Sportanlagen liegt auf der Kundenfreundlichkeit und in der Optimierung der Abläufe. Ein einfaches Eintrittssystem, Events für Saisonkarteninhaber, Spezialanlässe für junge und ältere Besucher, freundliche Aufsicht. Die Gäste sollen mit einem Lächeln auf dem Gesicht nach Hause gehen.

Mit dem erweiterten Eintritts-System sollen Warteschlangen am Eingang weitgehend der Vergangenheit angehören. Online Tickets, Ticketkauf vor Ort per Handy sind Möglichkeiten, aber auch der Einsatz des Jahresabo als Wertkarte wird eingeführt. Durch diese einfachen Bezahlungsmöglichkeiten sollen die Erträge erhöht werden.

Im Restaurant können – gleich wie die Krienser Becher - bedruckte Badi-Becher gegen ein Depot bezogen werden. Und wer will, kann diese direkt kaufen, indem das Depot nicht zurückverlangt wird. Das neue Restaurant mit den zusätzlichen Möglichkeiten – sei es bargeldlose Bezahlung oder die Abrechnung nach Gewicht - soll der Umsatz ankurbeln.



3. Markt

3.1. Marktübersicht

In der Schweiz sind ab 1960 viele neue Frei- und Hallenbäder entstanden. Diese sind in die Jahre gekommen, der Sanierungsbedarf ist hoch. Aufgrund dieser Situation stellen sich viele Gemeinden die Frage, ob sie sich weiterhin ein Bad leisten sollen. Denn die Investitionskosten sind hoch und aufgrund der anfallenden Abschreibungen und Zinskosten werden die neu sanierten Bäder ein höheres Defizit als die alten Anlagen ausweisen. Diese Diskussion hat Kriens hinter sich, viele direkte Konkurrenten werden sich in den nächsten Jahren aber diese Frage stellen müssen. Der Vorteil der sanierten Anlage ist in diesem Zeitraum zu nutzen.

3.2. Eigene Marktstellung

Das Parkbad wird überregional als sehr schöne, familienfreundliche Badeanlage wahrgenommen. Mit dem Naturbad besteht zusätzlich ein Eigenstellungsmerkmal. Die schlechte Presse in der Anfangszeit hat dem Bad geschadet. Dies ist auf dem Bäderbewertungsportal www.badi-info.ch gut nachvollziehbar. Aber nach den schlechten Bewertungen in der Anfangszeit sind jetzt die Bewertungen sehr positiv. Grundsätzlich wird das eigene Marktstellungsmerkmal zu wenig vermarktet. Gerade verbunden mit den sehr günstigen Eintrittspreisen besteht hier Potential.

3.3. Marktbeurteilung

Der Zeitgeist spricht für das Bad: ein modernes Restaurant, das Naturbad, die wunderschöne Lage, die Wertkarte für die Bezahlung. Dazu die Einbettung in das Gesamtkonzept Kleinfeld Kriens. Das neue Stadion wird ein weiterer Hingucker - und falls mittel- bis langfristig das Hallenbad auf das Areal verlegt werden kann, könnte die Anlage einen Quantensprung nehmen. Das Bad wäre nicht mehr vom Wetter abhängig – bei schlechtem Wetter ziehen sich die Gäste ins Hallenbad zurück, bei schönem Wetter ist man draussen. Zusätzlich könnte eine allfällige Wellnessinfrastruktur im neuen Hallenbad benutzt werden. Das Parkbad Kriens könnte in der gleichen Liga wie das Schwimmbad Lättich in Baar mitspielen.



4. Konkurrenz

In der Nachbarschaft der Gemeinde Kriens gehören diverse See- und Freibäder zur direkten Konkurrenz. Im Folgenden ein Vergleich der Infrastruktur und der Preise mit den direkten Konkurrenten.

Vergleich Eintrittspreise

	Parkbad Kriens	Freibad Moosbühl Emmen	Strandbad Lido Luzern	Waldschwimmbad Zimmeregg Littau	Strandbad Tribschen Luzern	Ufeschötti Luzern ³	Seebad Luzern	Seebad Horw	Strandbad Winkel Horw	Badeplatz Winkel Horw ³	Rotsee-Badi Ebikon
Einzeleintritt Kinder	4.-	5.-	4.-	5.- 4.- ²	3.- 2.50 ²	-	4.-	2.50	2.-	-	2.-
Jahresabo Kinder	48.-	78.- 65.- ¹	120.-	80.-	60.-	-	90.-	30.-	20.-	-	30.-
Einzeleintritt Jug./Lehrl./Stud.	6.-	6.-	7.-	7.- 5.- ²	5.- 4.- ²	-	6.-	5.-	4.-	-	4.-
Jahresabo Jug./Lehrl./Stud.	78.-	105.- 84.- ¹	220.-	140.-	100.-	-	150.-	60.-	50.-	-	60.-
Einzeleintritt Erwachsene	7.-	7.-	7.-	7.- 5.- ²	5.- 4.- ²	-	6.-	5.-	4.-	-	4.-
Jahresabo Erwachsene	98.-	132.- 105.- ¹	220.-	140.-	100.-	-	150.-	60.-	50.-	-	60.-

¹ Reduzierter Jahresabo-Tarif für Einwohner von Emmen

² Reduzierte Tarife für Sportscard-Benutzer

³ frei zugängliche Badeplätze ohne Eintritt und wenig Infrastruktur (Ufeschötti mit Rest. und WC, andere nur mit WC)

Der Preisvergleich zeigt, dass das Parkbad gegenüber seinen Konkurrenten in der Tarifgestaltung sehr gut da steht. Die Einzeleintritte sind gleich wie bei den Konkurrenten mit vergleichbarem Angebot, bei den Jahresabos ist das Parkbad dazu sogar sehr günstig. Selbst ein Strandbad Tribschen – welches kein Schwimmbecken mit teurer Technik hat - hat höhere Jahresabopreise. Eindeutig billiger sind nur die beiden Seebäder in Horw sowie die Rotsee-Badi Ebikon. Das Angebot dieser Badeanlagen – ohne spezielle Becken - muss aber mit dem Strandbad Tribschen verglichen werden, nicht aber mit einer Anlage mit Freibad wie in Emmen, dem Lido oder das Zimmeregg-Bad.

Vergleich Angebote

	Parkbad Kriens	Freibad Mooshüsli Emmen	Strandbad Lido Luzern	Waldschwimmbad Zimmeregg Littau	Strandbad Tribschen Luzern	Ufshötti Luzern ³	Seebad Luzern	Seebad Horw	Strandbad Winkel Horw	Badeplatz Winkel Horw ³	Rotsee-Badi Ebikon
50m-Becken	X	X	X	X							
Seebad			X		X	X	X	X	X	X	X
Sprungbecken	X	X	X	X				X			X
Wasserrutsch- bahn	X	X		X							X
Breitrutsche				X							
Kleinkinderbe- reich	X	X	X		X						
Splashpark	X										
Nichtschwimm- erbecken	X	X	X	X	X		X	X			X
Kiosk	X	X	X	X		X	X	X			X
Restaurant	X	X	X	X	X				X		X
Grillstelle	X									X	
Beachvolleyfelder	X	X	X	X	X			X			
Tischtennis	X		X	X	X			X	X		X
Tischfussball					X						
Fussball	X		X	X		X					
Badminton	X		X	X		X					
Boccia				X							
Kanu-Verleih					X						
Yoga-Kurse	X				X		X				
Spielplatz	X		X	X	X						
Liegewiese	X	X	X	X	X	X		X		X	X
Floss			X		X				X		X
Kletterfelsen	X										
Schliessfächer	X		X		X						
Liegestuhlvermie- tung	X		X		X						X
Sonnenschirm- Vermietung	X		X		X						X
Umkleidekabinen	X	X	X		X		X	X	X		X
WC	X	X	X		X	X	X	x	X	X	X
Events (Konzerte, Zeltnacht)	X	X			X						X

Der Vergleich der Angebote zeigt, wie breit das Parkbad aufgestellt ist und dass es die Konkurrenz nicht fürchten muss. Potential besteht im Eventbereich. Zeltnächte finden statt. Angebote wie Konzerte (nach dem Vorbild der Tribschen- oder Rotsee-Badi) und Wellnessangebote können das Angebot der Badi Kriens noch attraktiver machen. 2016 wird zum ersten Mal ein Yoga-Kurs im Parkbad angeboten.

4.1. Wichtigste Konkurrenten

Die wichtigsten Konkurrenten sind das Freibad Zimmeregg in Luzern/Littau und das Mooshüsli in Emmen. Wer lieber in einem See schwimmt, wird eines der Seebäder benutzen. Durch den Umstand, dass das Parkbad schon saniert ist, besteht komfortmässig ein Vorsprung gegenüber diesen direkten Konkurrenten.

4.2. Potentielle Konkurrenten

Sind vorerst keine in Sicht. Sollten die anderen Freibäder saniert werden, kann eine Konkurrenzsituation entstehen. Mit dem Naturbad besteht aber ein starkes Alleinstellungsmerkmal.

4.3. Konkurrenzprodukte

Die vermehrten Events in den Badeanlagen sind zu beachten. In diesem Bereich ist das Parkbad konservativ aufgestellt. Es besteht in diesem Bereich Entwicklungspotential.

4.4. Strategien der Konkurrenz

Die Bäder der Hallenbad AG (Tribtschen/Zimmeregg) setzen stark auf die Sportscard. Diese vereinfacht den Bäderbesuch. Die Möglichkeit, zu Hause das Jahresabo zu lösen ist sehr attraktiv. Das Parkbad kann dies ab 2016 ebenfalls anbieten. Weiter ist die Hallenbad AG sehr stark in der Werbung. Das Parkbad muss hier sein Manko aufholen.

Die Strategie des Mooshüsli ist der Gemeindebezug: „Üsi Badi“. Mit dem grosszügigen Parkplatzangebot werden viele Auswärtige angezogen.



5. Marketing

5.1. Marktsegmentierung

Die folgende Aufstellung zeigt die Zielgruppen des Bads mit der entsprechenden Kaufkraft. Das Parkbad ist ein starkes Familienbad, im Bereich der Jugendlichen und jungen Erwachsenen ist das Bad weniger gut aufgestellt. Diese Kundengruppen sind nicht einfach zu erreichen, gerade auch aufgrund der Ablösung der Jugendlichen, welche sich in dieser Zeit von ihren Eltern abzugrenzen versuchen. Plätze wie die Ufschütti oder der Winkel sind für diese die attraktiveren Orte. Trotzdem sollen junge Angebote wie Breitrutsche oder ein Barbetrieb in die Planung aufgenommen werden.

Kundensegment	Merkmale	Besuchszeiten	Kaufkraft	Bedürfnisse
Familien mit Kindern 0-7 Jahre	spielen viel (Eltern beaufsichtigen), schätzen "Familienbereiche", bringen oft eigene Verpflegung mit	Werktage & Wochenende, Tag, lange Aufenthaltsdauer	++	Familienbereiche, Spielflächen, Sicherheit, lärmtolerante Umgebung, Betreuungsangebote
Kinder 8-12 Jahre	spielen viel (oft unbeaufsichtigt), sind sehr mobil, suchen Abwechslung	schulfreie Tage & Wochenende, Tag, lange Aufenthaltsdauer		Kinderbereiche, Spielflächen, Spass, Abenteuer, Freiraum, Kreativzonen, Sicherheit
Jugendliche 13-19 Jahre	suchen Abgrenzung, hören Musik, sehen und gesehen werden, schätzen "Jugendbereiche" ohne Erwachsene, Action	schulfreie Tage & Wochenende, Tag & Abend, lange Aufenthaltsdauer	+	erwachsenenfreie Zonen, trendige Angebote, Selbstverwirklichung, Freiraum, Action
Singles / kinderlose Paare 20-45 Jahre	sind konsumfreudig, individuell, schätzen vielseitiges Konsum- und Dienstleistungsangebot	Wochenende, Tag & Abend, lange Aufenthaltsdauer	+++	breites Infrastruktur- und Dienstleistungsangebot, gute Gastronomie, Rückzugsmöglichkeiten, Individualität
Senioren 65-80 Jahre	anspruchsvoll, qualitätsbewusst, schätzen gute Verpflegung und "Ruhezonen", sind offen für gesellschaftliche Anlässe	Werktage & Wochenende, Tag & Abend, lange Aufenthaltsdauer	++	gute Gastronomie, besonnte Rückzugsmöglichkeiten, gesellschaftliche Anlässe
Betagte 80+ Jahre	schätzen Gesellschaft, sind oft auf Unterstützung angewiesen	Werktage & Wochenende, Tag, kurze Aufenthaltsdauer	+	behinderungsfreie Zugänge, Betreuung, "gemütliche" Angebote
Business-Leute 25-55 Jahre	sind sportlich, gesundheitsbewusst, kritisch, schätzen geschützte "Sportbereiche", sind häufig unter Zeitdruck	Werktage, mittags & an Randstunden, kurze Aufenthaltsdauer	+++	flexible Öffnungszeiten, keine Wartezeiten, Umkleidekabinen, Dusch- und Verpflegungsmöglichkeiten, schnelle Verpflegung
Individual-Sportler 8-80 Jahre	sind sportlich, gesundheitsbewusst, schätzen geschützte "Sportbereiche", sind offen für Neues	Werktage (Randstunden) & Wochenende, mittlere Aufenthaltsdauer	++	Sportgeräte, Dusch- und Verpflegungsmöglichkeiten, Dienstleistungsangebote (Massage, Fitnessraum, Sportberatung etc.), ausgedehnte Öffnungszeiten
Sportvereine 8-80 Jahre	sind sportlich, schätzen geschützte "Sportbereiche", organisieren sich selbst, haben eigene Strukturen, Sozialkomponente wichtig	Werktage (Randstunden) & Wochenende, mittlere Aufenthaltsdauer	+	grosszügiges Platzangebot, Umkleidekabinen, Dusch- und Verpflegungsmöglichkeiten, Sicherheit, einfacher Zugang, ausgedehnte Öffnungszeiten, Flexibilität, Zusammenarbeit
Schulen 8-16 Jahre	überwacht und geführt, viel Eigenverantwortung, organisieren sich selbst	Werktage, Tag, mittlere Aufenthaltsdauer		Sicherheit, vielseitiges Angebot für Kinder und Jugendliche, Sportgeräte, Umkleidekabinen, Duschmöglichkeiten, Sportveranstaltungen
Firmen / Gesellschaften 8-80 Jahre	sind gesellschaftlich, kulturinteressiert, schätzen Flexibilität	Werktage (abends) & Wochenende, lange Aufenthaltsdauer	+++	Eventmanagement, Flexibilität, eine Ansprechperson, vielseitiges Angebot, Pauschalangebote

		dauer		te
--	--	-------	--	----

5.2. Preispolitik

Preise

Das Parkbad Kriens ist eine gemeindeeigene, von der öffentlichen Hand getragene Freizeitanlage. Deshalb müssen die Eintrittspreise für die Grunddienstleistungen sozial verträglich sein. Dienstleistungen, die über die allgemeinen Ansprüche an ein öffentliches Bad hinausgehen, sollen hingegen zu marktgerechten Preisen angeboten werden können. Grob wird folgende Preispolitik vorgeschlagen:

- sozial verträgliche Eintrittspreise
- Saisonabonnements anbieten
- Vergünstigung für Einheimische einführen
- Vergünstigte Kombi-Angebote schaffen (Sonnenbergbahn + Freibad etc.)
- Gastronomie mit marktgerechten Preisen (keine Schnäppchen, der Selbstbedienung angepasst.)

Die sehr günstigen Jahres Abo-Preise werden aber in den nächsten Jahren den Konkurrenten angeglichen.



5.3. Verkauf / Vertrieb

Mitarbeitende

Das Parkbad Kriens bietet eine Vielzahl von Dienstleistungen an. Im Zentrum einer Dienstleistung steht immer der Kundenkontakt. Diese Schnittstelle zwischen Anbieter und Kunde wird massgeblich von den Mitarbeitenden des Parkbads beeinflusst. Für eine optimale Zufriedenheit der Parkbadgäste werden deshalb folgende Massnahmen vorgeschlagen:

- Weiterbildung für Mitarbeitende im Umgang mit Kunden anbieten
- kundenfreundliches Beschwerde- und Reklamations-Management einführen
- hohe Mitarbeitendenzufriedenheit sicherstellen (= zufriedene Kunden)
- einheitliches Erscheinungsbild (Baywatch- / Park-Ranger-Outfit je nach Betrieb)

5.4. Werbung / PR

Die Werbemittel beschränken sich aktuell auf Artikel im Kriens Info. In Zukunft sollen die Werbemittel ausgeweitet werden. Spezielle Angebote sollen gezielt beworben werden. Der Beginn macht das neue Restaurant. Weiter soll das Alleinstellungsmerkmal: Das Naturbad – verstärkt beworben werden.

Das entsprechende Werbekonzept wird in Zusammenarbeit mit dem Medienbeauftragten der Gemeinde Kriens, Benedikt Anderes, entwickelt.

5.5. Umsatzziel

Erreichte Umsätze 2012 - 2015

	2012	2013	2014	2015	Ø 2012 - 2015
Einzeleintritte	78'981	80'309	46'123	91'311	74'181
Abo-Verkäufe	593	763	765	869	747.5
Umsatz Eintritte	Fr. 344'866.00	Fr. 367'979.00	Fr. 280'150.00	Fr. 376'592.00	Fr. 342'396.00
Restaurant	Fr. 344'039.40	Fr. 315'037.35	Fr. 195'770.30	Fr. 376'981.80	Fr. 307'957.20

Der Umsatz eines Freibades ist zu einem Grossteil vom Wetter abhängig. Das attraktivste Angebot nützt nichts, wenn das Wetter schlecht ist. Aus diesem Grund kann ein Umsatzziel nur über eine längere Periode genannt werden. Das Ziel ist es, im 5-Jahres-Vergleich der Einzeleintritte jährlich eine Steigerung von 2-3 Prozent zu erzielen, so dass in den 5 Jahren also eine Steigerung von 10% erreicht wird.

Ein Grossteil der Steigerung soll dabei auf die Aboverkäufe und bei den Wertkarten erreicht werden. Mit Goodies wie Restaurantgutscheine sollen die Kunden animiert werden, im Voraus – unabhängig vom Wetter - das Abo zu kaufen. Das Ziel wird daher auf +10% für die nächsten 3 Jahre, anschliessend +5 % festgelegt. Also eine Steigerung um 40% in 5 Jahren.

Mit dem neu umgebauten Restaurant (und neuen Angeboten) wird das ehrgeizige Ziel von einer Umsatzsteigerung von 25% in den nächsten 5 Jahren verfolgt.

Umsatzziele: Vergleich Durchschnitt 2012-2015 mit Ziel Durchschnitt 2016 – 2020

	Ist Ø 2012-15	Soll Ø 2016-20	Steigerung
Einzeleintritte	Stück 74'181	Stück 81'600	+ 10%
Abo-Verkäufe	Stück 747	Stück 1045	+ 40%
Umsatz Eintritte	Fr. 342'396.00	Fr. 395'000.00	+ 15%
Restaurant	Fr. 307'957.00	Fr. 387'500.00	+ 25%

6. Management / Berater

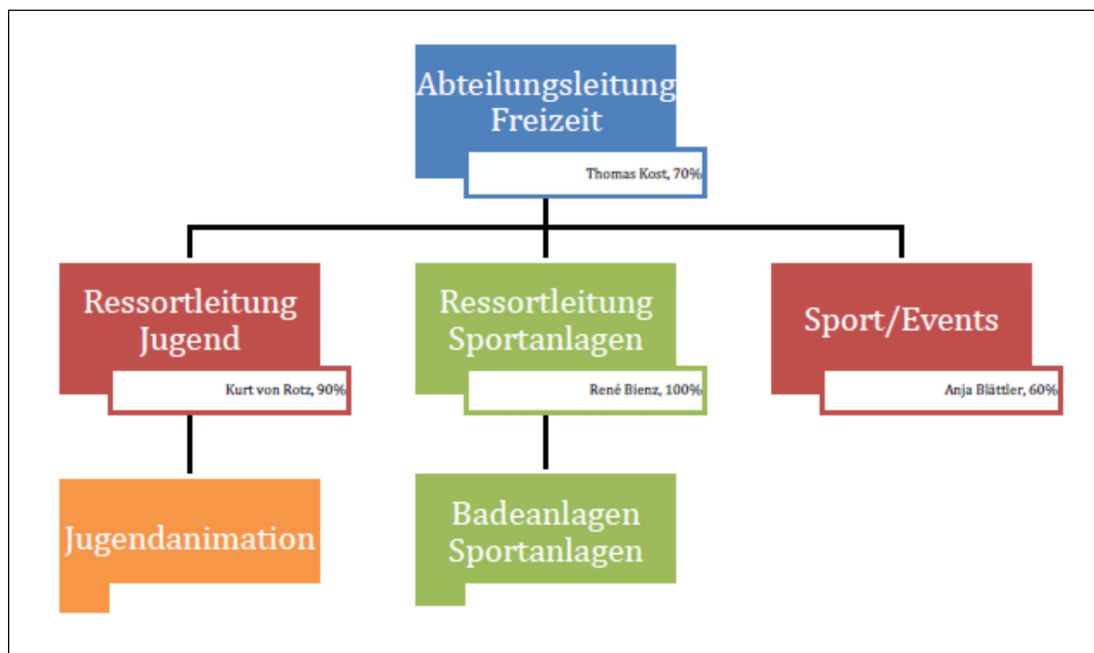
6.1. Unternehmerteam

Betriebsleitung: René Bienz, seit 2010

Stellvertretung: Oliver Lang

6.2. Einbindung in Gemeindeverwaltung

Das Ressort Sportanlagen ist Teil des Umwelt- und Sicherheitsdepartements der Gemeinde Kriens.



7. Risikoanalyse

7.1. Interne Risiken

Das ganze Team der Sportanlagen ist schlank aufgestellt. Das heisst, dass die Vielfalt der Aufgaben (Betrieb Parkbad, Betrieb Schwimmhalle, Unterhalt Sportanlagen) nur bei optimaler Arbeitseinteilung erledigt werden kann. Die Priorität liegt dabei immer bei der Sicherheit des Badegastes. Hier werden keine Kompromisse geduldet. Die Gefahr ist, dass dadurch Marketing- und Optimierungsmassnahmen auf der Strecke bleiben. Ein weiteres Risiko besteht bei den finanziellen Mitteln. Werden aufgrund von Sparmassnahmen die Personalressourcen oder die Betriebsmittel reduziert, wird sich der Erfolg nicht einstellen. Es braucht Investitionen – wenn auch in bescheidenem Umfang – damit ein dauerhafter Erfolg erreicht werden kann. Die Wasserqualität kann dank Fernwartung und regelmässigen Kontrollen sicherhergestellt werden. Gerade aber in einem Naturbad müssen die Werte immer genau beobachtet werden.

7.2. Externe Risiken

Im Bereich der gesetzlichen Vorschriften ist in der neu sanierten Anlage kein Risiko zu erwarten. Die gesellschaftliche Entwicklung wird Anlagen wie das Naturbad eher noch fördern. Ein grösseres Risiko besteht, wenn die Gesellschaft nicht mehr bereit ist, die Infrastruktur einer Gemeinde finanziell zu unterhalten, sprich, wenn der Kostendeckungsgrad stark erhöht werden sollte. Dies wird das Bad nicht erreichen können.

7.3. Absicherung

Das Parkbad ist ein Betrieb der Gemeinde Kriens und finanziell somit von der öffentlichen Hand abgesichert. Das Parlament und die Bevölkerung unterstützen das Parkbad.

Für Notfälle im Bad ist das Badmeisterteam geschult und besucht regelmässig die notwendigen Kurse. Über die Versicherung der Gemeinde ist das Betriebsrisiko gedeckt. Ein entsprechendes Notfallkonzept ist vorhanden.

8. Finanzen

8.1. Vergangenheit

Der Kostendeckungsgrad eines Freibades liegt schweizweit bei 30-50%. In den letzten Jahren vor dem Umbau konnte die Badi Kriens einen Deckungsgrad von bis zu 65% erwirtschaften. Grund dafür war, dass die ganze Anlage abgeschrieben war. Nach der Sanierung ist der Deckungsgrad auf unter 30% gesunken. Grund dafür sind vor allem die Abschreibungen und Zinsen in der Höhe von ca. Fr. 620'000.00 pro Jahr. Ohne Abschreibungen bewegt sich der Deckungsgrad bei gegen 50%. Insgesamt erwirtschaftet das Parkbad einen Verlust von ca. Fr. 950'000.00 pro Jahr. Dies entspricht den Kosten, welche bei der Volksabstimmung zur Sanierung des Bades der Bevölkerung kommuniziert wurden.

Abstimmungsbotschaft S. 17, Betriebskosten:

„Durch die zusätzliche Belastung von Fr. 680'000/Jahr für Zins und Abschreibung steigen die jährlichen Betriebskosten auf Fr. 935'000. Da die bisherige Badi nach über 40 Betriebsjahren abgeschrieben war, fielen in jüngster Vergangenheit keine Zinskosten mehr an.“

8.2. Zukunft

Für die nächsten 5 Jahre werden folgende Szenarien (Deckungsgrad, ohne Abschreibungen) prognostiziert:

	Aktueller Deckungsgrad	Ø 2016 – 2020
Best case		65%
Realistic Case	~47%	54%
Worst Case		42%

Best Case: Gute Sommermonate, Naturbad wird auch unter den Jugendlichen beliebter. Grosser Erfolg mit dem neuen Restaurant.

Realistic Case: Gute und schlechte Sommermonate, Besucherentwicklung gemäss Umsatzprognose, Optimierungen im Kostenbereich.

Worst case: Schlechte Sommer, Sportscard funktioniert nicht, schlechte Presse

8.3. Finanzierungskonzept

Die Bevölkerung hat der Investition für die Sanierung des Parkbads zugestimmt. Dies mit dem Wissen, dass die Abschreibungen das Defizit für den Betrieb auf gegen Fr. 1'000'000.00 steigen lassen wird. Dieser Rahmen ist einzuhalten. Vorerst kann davon ausgegangen werden, dass diese Finanzierung sichergestellt ist. Sollte die Gemeinde aber den Turnaround bei den Finanzen nicht schaffen, könnte diese Finanzierung in Frage gestellt werden.

9. Beteiligung

9.1. Angebot Investor

Kurz- und mittelfristig ist keine Privatisierung vorgesehen.