

## Kommentar

### Thermen neu denken

**Wenngleich sich bei den heimischen Thermen die Wachstumsblockade hinsichtlich der Besucherzahlen im vergangenen Jahr löste, besteht nach wie vor Handlungsbedarf, meint Andreas Kreutzer vom Beraternetzwerks KREUTZER FISCHER & PARTNER.**

[07.02.2020 | Wien] Hand aufs Herz, der Besuch einer Therme ist für viele heute nichts Besonderes, sondern mehr oder weniger fixer Teil der Freizeitgestaltung. Die Exklusivität, die Thermen noch vor rund zwanzig Jahren mit Bestimmtheit hatten, ist pfutsch. Darüber hinaus bieten Wellness-Hotels auf der einen Seite und Erlebnis-Hallenbäder ohne Thermalwasser oder Sole auf der anderen vielen Gästen oftmals ein Angebot, das besser auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. So überzeugen etwa zahlreiche Wellness-Hotels in landschaftlich und infrastrukturell attraktiven Regionen mit einem im Vergleich zu Thermen exklusiveren Angebot. Erlebnis-Hallenbäder sind wiederum mancherorts einfach nur rascher zu erreichen – für Familien mit Kindern ein nicht unwichtiges Argument. So kannibalisiert etwa das Asia Spa in Leoben Gäste der oststeirischen Thermenregion und für viele Tiroler ist der Weg in die Wörgler Wasserwelt näher als in die Erlebnistherme Zillertal oder in die Alpentherme Ehrenberg. In Wien ist wiederum (noch) das Diana Bad für die Therme Wien eine Konkurrenz. Die Liste ließe sich noch lange fortsetzen und macht den kompetitiven Wettbewerb augenscheinlich. Um zumindest im Kundensegment der klassischen Wellness-Gäste nicht weitere Marktanteile an Wellness-Hotels zu verlieren, wird in den letzten Jahren mit speziellen Premiumangeboten gegengesteuert. Wo diese angeboten werden durchaus mit Erfolg.

#### **Fehlende Internationalität**

Allerdings, obgleich knapp siebzig Prozent der Übernachtungen in Österreich auf ausländische Gäste entfallen, „rekrutieren“ viele Thermen den Großteil ihrer Gäste nach wie vor aus der eigenen Region oder aus ehemaligen Einzugsbereichen, anstatt einen internationalen Ansatz zu verfolgen. So setzt etwa die oststeirische Thermenregion nach wie vor stark auf Gäste aus Wien und Niederösterreich, obgleich viele von diesen mittlerweile bereits vor der Landesgrenze nach links (Asia Therme Linsberg) oder rechts (St. Martins-Therme in Frauenkirchen) abbiegen. Mancherorts versucht man sich sogar noch stärker an die Region zu binden, etwa mit Stundenkarten für Schüler- und Senioren-Schwimmen oder After-Work-Angeboten. Zwar gewinnt man auf diese Weise eine gleichmäßigere Auslastung, strategisch verbessert sich die Lage aber nicht. Denn die Wertschöpfung von Kurzzeit-Besuchern liegt deutlich unter jener von Tages- und Übernachtungsgästen. Zudem gelingt eine Glättung der Auslastung über die gesamte Betriebszeit nur bedingt. Nach wie vor stehen Auslastungsspitzen an Wochenenden und Feiertagen enormen freien Kapazitäten unter der Woche gegenüber.

Kurzzeit-Eintritte müssen jedoch nicht zwingend unwirtschaftlich sein. Vielmehr ist alles eine Frage des regionalen Gästepotentials. Ist dieses quantitativ ausreichend und/oder über den gesamten Tag verfügbar, kann auch mit Stundenkarten gutes Geld verdient werden. Doch auf derartige Konditionen können nur wenige Standorte bauen. Dazu zählt etwa die Therme Wien, in deren direktem Einzugsgebiet knapp zwei Millionen Menschen leben. Auch einige Häuser in alpinen Regionen haben diesbezüglich ganz gute Voraussetzungen, steht ihnen doch ein Potential von hunderttausenden in der Region nächtigenden Touristen (mit Tagesfreizeit) zur Verfügung. Zudem sind sie eingebettet in eine qualitativ und quantitativ touristisch attraktive Infrastruktur. Insofern müssen sie selbst vergleichsweise wenig für ein ausreichendes Gästeaufkommen tun. Sie brauchen nicht einmal für geeignete Übernachtungsmöglichkeiten zu sorgen, denn davon gibt es zumeist genug. Vielmehr ergänzen sie das regionale touristische Angebot, im schlechtesten Fall als Schlechtwetteralternative, idealerweise als Touristenattraktion.

Für die überwiegende Anzahl der Thermen ist das regionale Gästepotential jedoch zu gering, vor allem vor dem Hintergrund eines kompetitiven und, wie skizziert, über die Thermenwelt hinausgehenden Wettbewerbs. Insofern ist möglicherweise selbst in Oberösterreich die Zielgruppe wohl zu klein. Denn abgesehen davon, dass jenseits der Landesgrenze in Deutschland auch attraktive Thermen stehen, leben im Umkreis der fünf Standorte im Inntal und im Salzkammergut gerade einmal 1,5 Millionen Einwohner. Für die meisten Thermen greift daher ein auf die Region ausgerichtetes Geschäftsmodell (und die Umwerbung von Kurzzeit-Gästen) zu kurz. Denn damit lässt sich die wohl wichtigste strategische Prämisse nicht ins Werk setzen: die Gewährleistung einer weitgehend gleichmäßig hohen Auslastung über die gesamte Betriebszeit, bei möglichst hoher Wertschöpfung.

### **Thermen sind Ferienressorts**

Eine erfolgreiche Therme wird heute nicht mehr wie eine lokale Freizeiteinrichtung geführt, sondern wie ein gut gebuchter Beherbergungsbetrieb. Die Gäste kommen nicht aus der Region, sondern von weit(er) her, und sie bleiben idealerweise ein paar Tage. Als Blaupause dient der europäische Städtetrip, denn ein Ski- oder Badeurlaub ist gewöhnlich auf einen noch etwas längeren Zeitraum ausgelegt. Ein Thermenbesuch unterbricht den Alltag für zwei bis vier Tage, so wie ein Kurzurlaub in Rom, Paris oder London. Und wenngleich ein Thermenbesuch beim Gast andere Bedürfnisse befriedigt als ein Städtetrip, steht er in gewisser Weise doch im Wettbewerb zu diesem. Denn abseits der jeweiligen Kernkompetenzen (Sightseeing vs. Wellness) breitet sich ein weites Konkurrenzfeld aus, das heutzutage jeden Urlaub mitdefiniert. Genauso wenig wie ein Städtetrip nur aus Museumsbesuchen und Shopping besteht, reicht es nicht, wenn der Thermenurlaub sich alleine auf warmes Wasser und Massagen beschränkt. In beiden Fällen sucht man auch nach abwechslungsreichen Ausgelmöglichkeiten am Abend und Alternativprogrammen während des Tages.

Eine Therme in Österreich ist jedoch in vielen Fällen eine Art Mikrokosmos in einer touristisch entwicklungsfähigen Region. Als Leitbetrieb obliegt es daher auch der Therme, die Region zu

entwickeln, schon aus Eigennutzen. Anstatt die Häuser wie Ferienheime zu führen, mit zugewiesenem Tisch für die Mahlzeiten, könnte man sich doch auch an den Spielregeln von Ferien-Resorts orientieren. Die Errichtung einer überregional wettbewerbsfähigen Therme kostet gut sechzig Millionen Euro. Es ist unverständlich, warum es nicht möglich sein soll, in diesem Budget drei bis vier Restaurants, zwei Bars und vielleicht auch eine kleine Veranstaltungshalle unterzubringen. Wenn die Zimmeranzahl dafür zu gering ist, baut man eben aus. Unter 300 Betten macht ein 4/5-Sterne Hotel sowieso wenig Sinn.

Denkt man in diesen Dimensionen, reicht jedoch ein Österreich-Fokus alleine wohl nicht aus. Vielmehr gilt es das Hauptaugenmerk auf den internationalen Gast zu richten. Das Netz an heimischen Skiliften und Seilbahnen wäre ohne diesen auch nicht vorstellbar. Es ist unverständlich, warum in Österreich nicht funktionieren soll, was beispielsweise im kleinen Schweizer Bergdorf Vals mit Erfolg betrieben wird: eine High-End-Therme für ein durch und durch internationales Publikum.

**Kommentar von Andreas Kreuzer:**

*Andreas Kreuzer ist Geschäftsführer des Beraternetzwerks KREUTZER FISCHER & PARTNER mit Sitz in Wien.*

Zeichen: 7.105 (ohne Leerzeichen)

**Für weitere Informationen:**

Besuchen Sie bitte unsere Homepage [www.kfp.at](http://www.kfp.at) oder kontaktieren Sie uns gerne persönlich.

**Ansprechpartner: Andreas Kreuzer**

Tel.: +43 1 470 65 10 | Email: [ak@kfp.at](mailto:ak@kfp.at)

**Über KREUTZER FISCHER & PARTNER**

*KREUTZER FISCHER & PARTNER ist ein Beraternetzwerk mit Büros in Wien, Hannover und Berlin. Seit mehr als 25 Jahren unterstützt KFP Unternehmen in der Marktanalyse, dem Business Development und in M&A-Projekten. Öffentliche Auftraggeber berät KFP bei der Evaluierung von Programmen. Darüber hinaus publiziert KFP regelmäßig Studien zu aktuellen wirtschaftlichen Themen. KREUTZER FISCHER & PARTNER arbeitet international, mit Fokus auf die DACH-Region.*

---

**Beraternetzwerk KREUTZER FISCHER & PARTNER**

**1010 Wien, Grünangergasse 2/25**

**Österreich**