

BETRIEBSWISSEN AUS ZWEI JAHREN PRAXIS

Das Schwimmschul- Playbook

Wie du an Wasserzeit kommst, Kurse aufbaust, die Kinder schnell schwimmen lassen, und aus bestehenden Familien mehr Umsatz machst.

Dejan-Luca Knezic

Gründer der Schwimmschule AquaFit, Raum Paderborn

Ausgabe August 2026

Bevor du anfängst

Im Juni 2026 habe ich meine Schwimmschule geschlossen. Nicht, weil sie sich nicht getragen hätte — sie war profitabel und durchgehend ausgebucht — sondern weil der Vertrag mit unserem Bad auslief und ich mich entschieden habe, meine Zeit in mein zweites Unternehmen zu stecken statt in die Suche nach einem neuen Becken.

Damit stand ich vor der Frage, was mit zwei Jahren Betriebswissen passiert. Wie man an Wasserzeit kommt. Wie ein Kurs aufgebaut sein muss, damit Kinder schnell lernen und Eltern bleiben. Was Werbung bringt und was nicht. Wie man mit einem kleinen Shop den Umsatz je Familie erhöht. Das alles lag in meinem Kopf, in Verträgen, in Tabellen und in einem Shopify-Konto — und wäre in einer Schublade verschwunden.

Dieses Playbook ist der Versuch, es stattdessen weiterzugeben.

Was du hier bekommst

Vier Module. Das erste ist das wichtigste und deshalb das längste: **wie du an Wasserzeit kommst**. Das ist der eigentliche Engpass dieser Branche. Nicht die Nachfrage — die ist da, meine Kurse hatten Wartelisten, und deiner wird sie auch haben. Was fehlt, ist Wasser.

Das zweite Modul beschreibt, **wie wir unterrichtet haben**: Gruppengrößen, Stundenaufbau, die Übungen, der Umgang mit Angstkindern, die Einarbeitung von Trainern. Ich gehe davon aus, dass du schwimmen unterrichten kannst. Deshalb findest du hier keine Didaktik-Vorlesung, sondern die Entscheidungen, die sich bei uns bewährt haben, und die Gründe dahinter.

Das dritte Modul ist **Kundengewinnung** — Google Ads, lokale Sichtbarkeit, Kooperationen, und vor allem das Abrechnungsmodell, das den größten betriebswirtschaftlichen Unterschied gemacht hat.

Das vierte Modul zeigt, **wie du an deine bestehende Kundschaft verkaufst, ohne einen einzigen neuen Kunden zu gewinnen** — Sortiment, Kalkulation, Bezugsquellen, Versand und die rechtlichen Pflichten, die daran hängen. Meine eigenen Shopzahlen lege ich dort offen, samt der Einschränkung, dass unser Shop zugleich die Kasse des Kursbetriebs war und ich den reinen Warenanteil nachträglich nicht sauber herausrechnen kann.

Am Ende findest du einen **Werkzeugkasten**: Anschreiben, Checklisten, Raster, Vorlagen. Der Teil, den du am schnellsten benutzen kannst.

Was du hier nicht bekommst

Keine Zahlen, die ich nicht belegen kann. Wo ich aus Erfahrung spreche, sage ich das. Wo ich mich auf Entgeltordnungen, Prüfungsordnungen oder Gesetzestexte stütze, nenne ich sie, damit du selbst nachschlagen kannst. Wo ich etwas nicht weiß, steht es nicht drin.

Auch keine Erfolgsgeschichte. Meine Schwimmschule ist an genau der Stelle zerbrochen, die dieses Playbook am ausführlichsten behandelt: Ich hatte **ein** Bad. Als der Vertrag endete, endete das Geschäft. Das ist die teuerste Lektion, die ich in zwei Jahren gelernt habe, und sie steht in Modul 1, Kapitel 11. Wenn du aus diesem Playbook nur eine Sache mitnimmst, dann bitte die.

Wie du es liest

Von vorne, wenn du gerade anfängst. Wenn du bereits unterrichtest und nur wachsen willst: Modul 1 und Modul 3, Kapitel 2. Wenn du Kapazität hast, aber zu wenig Umsatz je Familie: Modul 4.

Jedes Kapitel endet mit dem, was du konkret tun kannst. Jedes Modul endet mit einer Zusammenfassung für den eiligen Leser.

Ein Hinweis, den ich machen muss

Die rechtlichen Ausführungen in diesem Playbook geben den Stand von August 2026 wieder und ersetzen keine Rechts- oder Steuerberatung. Ich bin Praktiker, kein Anwalt. Wo es um Verträge, Aufsichtspflicht, Abo-Laufzeiten oder Datenschutz geht, sage ich dir, worauf du achten solltest und wo du nachschlagen kannst — die Prüfung deines konkreten Falls kann und darf ich dir nicht abnehmen.

Viel Erfolg. Und wenn du am Beckenrand stehst und es läuft: Das ist ein guter Job.

Dejan-Luca Knezic

August 2026

Inhalt

Modul 1 Bäder- und Wasserzeiten-Akquise 6

1.1	Warum Wasserzeit der Engpass ist	7
1.2	Die fünf Bad-Typen und was sie unterscheidet	8
1.3	Die Reihenfolge: privat vor kommunal	9
1.4	Die Eigenkonkurrenz-Falle bei kommunalen Bädern	10
1.5	Systematisch finden: das Prospecting-Raster	11
1.6	Die Erstkontakt-Kaskade	12
1.7	Was den Betreiber wirklich interessiert	13
1.8	Miete verhandeln	14
1.9	Der Nutzungsvertrag: Klausel für Klausel	15
1.10	Was eine Wasserzeit wert ist	17
1.11	Klumpenrisiko: warum ein Bad zu wenig ist	18
1.12	Dranbleiben statt Kampagne fahren	18

Modul 2 Kursgestaltung, Didaktik und Kinderumgang 20

2.1	Kursformat und Rhythmus	21
2.2	Sechs Kinder, und zwei davon können schon	21
2.3	Der Stundenablauf als Gerüst — die acht Bausteine	22
2.4	Die Übungen	23
2.5	Das Gerüst an die Gruppe anpassen	24
2.6	Angstkinder	24
2.7	Trainer einstellen und einarbeiten	25
2.8	Eltern: zwei Sätze nach jeder Stunde	26
2.9	Aufsichtspflicht und Haftung	27

Modul 3	Marketing und Kundengewinnung	29
3.1	Die unbequeme Wahrheit über Nachfrage	30
3.2	Das Abo-Modell statt Zehnerkarten	30
3.3	Was beim Abo rechtlich gilt	31
3.4	Google Ads: die Kampagnen-Architektur	33
3.5	Keywords und Negativlisten	34
3.6	Lokal gefunden werden	35
3.7	Meta und Social	36
3.8	Kooperationen mit Eltern-Accounts	37
3.9	Aktionen, die gezogen haben	38
3.10	Kennzeichnung und Datenschutz	39
Modul 4	Skalierung über E-Commerce	42
4.1	Du hast die Kunden bereits	43
4.2	Was das tatsächlich gebracht hat — die belegten Zahlen	43
4.3	Sortiment: womit man anfängt	44
4.4	Beschaffung und Marge	45
4.5	Bundles: der eigentliche Hebel	46
4.6	Zehn Prozent für die Newsletter-Anmeldung	47
4.7	Shop und Kursbetrieb verbinden	48
4.8	Versand, Retouren, Pflichten	49
Werkzeugkasten		52
A.1	Anschreiben an ein Bad, drei Fassungen	53
A.2	Prospecting-Raster	55
A.3	Klausel-Checkliste Nutzungsvertrag	57
A.4	Stundenbild-Vorlage	58
A.5	Kooperations-Anfrage und Vertragsrahmen	59
A.6	Negativ-Keyword-Startliste	62
A.7	Sortiment-Startliste	63

Bäder- und Wasserzeiten-Akquise

Ohne Wasser gibt es keine Schwimmschule. Alles andere — Didaktik, Marketing, Abrechnung — ist nachgelagert und lässt sich reparieren; eine fehlende Wasserzeit lässt sich nicht durch mehr Fleiß ersetzen. Dieses Modul beschreibt, wie du an Wasserzeit kommst: welche Betreiber-Typen es gibt, in welcher Reihenfolge du sie ansprichst, mit welchen Sätzen, was du zahlst, was du im Nutzungsvertrag prüfst und was ein einzelner Wasserzeit-Tag pro Woche wirtschaftlich hergibt. Ich schreibe aus zwei Jahren eigenem Betrieb im Raum Paderborn und ergänze dort, wo meine Erfahrung nur ein Datenpunkt ist, belegtes Marktwissen aus Entgeltordnungen und Vergabeunterlagen anderer Betreiber. Nach diesem Modul weißt du, wen du zuerst anschreibst, was in die Mail gehört, wo du beim Preis Spielraum hast und welche Klausel dir später wehtut.

1.1

Warum Wasserzeit der Engpass ist

Der deutsche Bäderbestand schrumpft seit zwei Jahrzehnten. Die DLRG beziffert in ihren Bäder-Erhebungen den Rückgang der für Schwimmunterricht nutzbaren Bäder über die vergangenen zwanzig Jahre von rund 6.700 auf etwa 4.700 und bezeichnet mehrere hundert weitere als gefährdet. Die Zahlen stammen aus Verbandsangaben, nicht aus einer amtlichen Statistik — ein bundesweites Bäderregister mit belastbarer Fortschreibung existiert nicht. Für dich zählt ohnehin die lokale Lage, und die erhebst du in Kapitel 1.5 selbst.

Der Grund ist selten mangelnde Nachfrage, sondern Geld. Das KfW-Kommunalpanel 2025 weist für kommunale Sportstätten einen Investitionsrückstand von 15,6 Milliarden Euro aus; Bäder sind darin nicht gesondert ausgewiesen. Speziell für Bäder hatte eine Studie der Universität Wuppertal bereits 2016 einen Sanierungsstau von 4,5 Milliarden Euro errechnet, der Deutsche Städte- und Gemeindebund 2018 von 4,6 Milliarden Euro gesprochen. Über die Hälfte der Kommunen meldet einen nennenswerten oder gravierenden Sanierungsrückstand bei ihren Schwimmhallen. Ein Bad, das saniert wird, ist ein Bad, das ein bis zwei Jahre keine Wasserzeit vergibt. Ein Bad, das nicht saniert wird, ist irgendwann geschlossen.

Auf der anderen Seite steht eine Nachfrage, die eher wächst. Eine Forsa-Umfrage im Auftrag der DLRG ergab 2022, dass 20 Prozent der Kinder zwischen sechs und zehn Jahren überhaupt nicht schwimmen können — 2017 waren es nach derselben Erhebungsreihe 10 Prozent. Zwischen 58 und 60 Prozent der Kinder gelten am Ende der Grundschulzeit nicht als sichere Schwimmer; rund 500.000 Kinder verlassen jedes Jahr die Grundschule, ohne sicher schwimmen zu können. Wie schnell dieser Rückstand entsteht, zeigt der Einbruch bei den Seepferdchen-Abzeichen: von über 48.000 im Jahr 2019 auf 14.500 im Jahr 2020.

Für dich als Betreiber heißt das zweierlei. Erstens: Kundenmangel ist nicht dein Problem. Warteliste ist in dieser Branche der Normalzustand, nicht die Ausnahme — ich hatte durchgehend mehr Anfragen als Plätze, ohne je bezahlte Werbung als Hauptkanal zu brauchen. Zweitens: Deine Kapazitätsgrenze wird fast immer von außen gesetzt, nämlich vom Bad. Jede Wachstumsentscheidung, die du triffst, ist in Wahrheit eine Wasserzeit-Entscheidung.

Daraus folgt eine unbequeme Priorisierung. Die meisten Gründer in dieser Nische stecken die erste Energie in Website, Logo und Kursaufbau, weil das planbar und angenehm ist. Der Engpass liegt aber woanders. Wenn du morgens zwei Stunden Zeit hast, gehören sie in die Bäder-Akquise, nicht ins Feintuning des Buchungsformulars.

Merke: Nicht Kunden sind knapp, sondern Wasser. Handle Bäder-Akquise als die eine Aktivität, die dein Wachstum begrenzt.

1.2

Die fünf Bad-Typen und was sie unterscheidet

Wasserflächen sind nicht gleich Wasserflächen. Wer bei einem Hotel dieselbe Mail schreibt wie bei einer Stadt, wird bei beiden verlieren. Die folgenden fünf Typen unterscheiden sich in Entscheidungsweg, Preislogik und typischer Hürde.

Hotel. Ein Hotelpool ist Nebenanlage, kein Geschäftsmodell. Er kostet den Betreiber Geld — Heizung, Wasseraufbereitung, Reinigung — und steht an Wochentagnachmittagen meist leer. Der Entscheidungsweg ist kurz: Direktion oder Inhaber, eine Person, kein Gremium. Die Konditionen sind frei verhandelbar, weil es keine Entgeltordnung gibt. Die Wassertemperatur liegt oft bei 28 bis 30 Grad, was für Kleinkinder- und Anfängerkurse ein echter fachlicher Vorteil ist. Typische Hürde: Der Pool ist klein, die Beckentiefe passt nicht durchgängig, und du konkurrierst mit dem Hotelgast, der abends seine Ruhe will. Mein eigener Standort war ein Hotelbetreiber in Ostwestfalen mit einem Becken von 6 mal 12 Metern bei 1,40 Meter Tiefe und rund 30 Grad Wassertemperatur — für Anfängerkurse ideal, für Bahnentraining unbrauchbar.

Klinik und Reha. Bewegungs- und Therapiebecken in Kliniken, Reha-Zentren und größeren Physiotherapiepraxen sind sehr warm, hygienisch überdurchschnittlich und außerhalb der Therapiezeiten regelmäßig frei — typischerweise ab dem späten Nachmittag und am Wochenende. Entscheider ist die Verwaltungs- oder Therapieleitung. Die Becken sind klein, was Kleingruppen erzwingt, aber Kleingruppen sind bei Anfängern ohnehin richtig. Typische Hürde: Hygiene- und Zugangsauflagen, teilweise Vorlage von Gesundheitsnachweisen, und ein Betrieb, der auf Patienten getaktet ist und dein Kommen und Gehen als Störung wahrnehmen kann.

Kommunales Bad. Hier liegt das meiste Wasser und der günstigste Quadratmeterpreis — und der längste Weg. Kommunale Bäder vergeben ihre Flächen nach einem prioritätenbasierten Verfahren. Zuerst kommt das Schulschwimmen, üblicherweise im Fenster von etwa 8:00 bis 16:15 Uhr, dann das Vereinsschwimmen des organisierten Sports, danach soziale Träger und freie Verbände, und erst am Ende gewerbliche Nutzer wie du. Freie Zeiten werden häufig vor Beginn des neuen Schuljahres ausgeschrieben, meist im April oder Mai, oft mit einer Interessenbekundungsfrist von nur drei bis fünf Tagen. Wer zu spät kommt, wird nicht berücksichtigt. Bewerben sich mehrere gewerbliche Anbieter auf dieselbe Fläche, entscheidet vielerorts ein Losverfahren; die gezogenen Bewerber wählen nacheinander aus einer Restliste. Typische Hürde neben dem Verfahren selbst: die Eigenkonkurrenz, dazu Kapitel 1.4.

Verein. Schwimmvereine haben oft feste Bahnzeiten in kommunalen Bädern oder betreiben eigene beziehungsweise gepachtete Anlagen. Wo ein Verein Zeiten hält, die er nicht voll auslastet, ist eine Kooperation möglich: Du übernimmst zum Beispiel den Anfängerbereich, der Verein bekommt die Kinder danach ins Training. Der Zugang läuft über den Vorstand, also über ein Ehrenamt mit eigener Sitzungstaktung. Konditionen sind meist sehr günstig, weil der Verein selbst vergünstigt einkauft. Typis-