

Anhang Wirtschaftlichkeit

SCHWIMMBAD FOHRBACH
CE CONSULARIA GMBH | 2018

Anhang - Wirtschaftlichkeitsberechnungen

1. Faktenblatt Annahmen zu den Berechnungen.....	3
Aktueller Zustand (Referenzjahr 2016).....	3
Sanierung 1:1.....	3
Sanierung mit Optimierung.....	4
2. Ertrags- und Kostentreiber sowie Kostendeckungsgrad	6
Gesamtanlage pro Bereich.....	6
Aktueller Zustand.....	7
Sanierung 1:1.....	8
Sanierung mit Optimierung.....	9
Schliessung.....	9
Verwertung.....	9
Kostendeckungsgrad.....	10
Dynamische Amortisationsberechnung – Gesamtanlage.....	10
3. Aufschlüsselung der Kostenpositionen.....	11
4. Bereich Gastronomie	13
Cafeteria & Kiosk.....	13
Cashflow Schätzung.....	13
Dynamische Investitionsrechnung – Renovation Cafeteria & Kiosk.....	13
Gastronomieersatz.....	14
Cashflow Schätzung.....	14
Dynamische Investitionsrechnung - Gastronomieersatzbau.....	14
Nutzwertanalyse.....	15
Dynamische Amortisationsberechnung.....	15
5. Betriebskonzept	16
Matrix Betriebsvarianten und Szenarien.....	16
Sicht: Pächter – Gemeinde.....	17
Sicht: Baurechtsnehmer – Gemeinde.....	18
Faktenblatt Gründe für eine Betriebs-AG.....	19

1. Faktenblatt Annahmen zu den Berechnungen

Aktueller Zustand (Referenzjahr 2016)

Für die Abbildung des Ist-Zustandes wurden die Zahlen aus der Erfolgsrechnung des Jahres 2016 genommen. Die Daten aus dem Jahr 2017 erweisen sich aufgrund des Küchenbrandes in der Cafeteria als nicht repräsentativ.

Die Betriebskosten werden aktuell über die gesamte Anlage erfasst und ausgewiesen. Damit eine Aussage zur aktuellen sowie zukünftigen Rentabilität der Bereiche Schwimmbad, Sauna, Fitness, Turnhalle, Shop sowie Wohnung/Massage gemacht werden konnte, wurden die folgende Kostenpositionen verursachergerecht über die einzelnen Bereiche aufgeschlüsselt:

Aufschlüsselung der Kostenpositionen nach Verursacherprinzip

	Personalkosten	Unterhalt	Ver- und Entsorgung	Abschreibungskosten	Finanzierungskosten
Schwimmbad	80%	73%	73%		
Sauna	18%	20%	20%		
Fitness	Dienstleistung Dritter	5%	5%	Volumen in m3	Volumen in m3
Turnhalle	Dienstleistung Dritter	1%	1%		
Shop	2%	0.25%	0.25%		
Wohnung, Massage	Dienstleistung Dritter	0.75%	0.75%		

Den aufgeführten Prozentsätzen liegen Auskünfte und Beobachtungen von Technikern, Schwimmbadbauer, Betriebsleiter sowie in der Literatur gefundene Erfahrungswerte zu Grunde.

Die Gastronomie wird in der Erfolgsrechnung separat erfasst, weshalb in diesem Bereich die Erträge- und Kosten eindeutig zugewiesen werden können.

Das Solarium besteht aktuell nicht mehr.

Sanierung 1:1

In den Berechnungen wird die Annahme getroffen, dass der Betrieb Fohrbach bei einer 1:1 Instandsetzung wie bisher funktioniert und eine ähnliche Ertrags- und Kostenstruktur aufweist. Aufgrund der jährlichen Revision von zwei Wochen wird mit 340 Betriebstagen gerechnet.

Sauna

Im Bereich der Sauna wurde gegenüber den Zahlen aus dem Referenzjahr 2016 ein deutlicher Ertragszuwachs verzeichnet. Die neue Ertragsstruktur ist auf die im November 2017 neu eröffnete Sauna zurückzuführen. Die Kosten der neuen Saunaanlage können nicht exakt vorausgesagt werden, da bei der Erstellung dieser Berechnungen noch kein Referenzjahr zur abschliessenden Beurteilung zur Verfügung stand.

Unterhaltskosten

Für die zukünftigen jährlichen Unterhaltskosten wird gemäss CRB Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung 0,8% des Gebäudeversicherungswertes angenommen. Der Gebäudeversicherungswert beträgt CHF 35 Mio.

Abschreibungen

Die Anlageteile werden weiterhin wie bisher auf 20 Jahre abgeschrieben. Bei einer Investition von rund CHF 32,4 Mio. inkl. MwSt. und projektbezogenem Beratungshonorar ist gegenüber der heutigen Situation mit entsprechend höheren Abschreibungskosten zu rechnen.

Finanzierungskosten

Für die Gemeinde besteht die Möglichkeit, Kapital zu günstigeren Bedingungen aufzunehmen als für Private und Unternehmungen. Den Berechnungen liegt deshalb ein Zinssatz von 3% zu Grunde.

Sanierung mit Optimierung

In den Berechnungen zu der Sanierung mit Optimierung wurden folgende Annahmen getroffen:

Besucherzahlen

Aufgrund der aktuellen Auslastung der Anlage und der Parkplätze wird nicht mit einem Zuwachs der Besucherzahlen gerechnet. Die verwendeten Besucherzahlen entsprechen dem Referenzjahr 2016 plus den aktuellen Besucherzahlen der Sauna.

Ver- und Entsorgung

Aufgrund der optimierten Technik und Energie wird mit einer Einsparung der Ver- und Entsorgungskosten von 25% gegenüber den heutigen Kosten über die gesamte Anlage gerechnet.

Unterhaltskosten

Zur Berechnung der zukünftigen Unterhaltskosten wurde ein Gebäudeversicherungswert in der Höhe von CHF 35,9 Mio. plus die wertvermehrende Investition von CHF 667'850 für den Gastronomieersatz angenommen. Gemäss CRB Schweizerische Zentralstelle für Baurationalisierung liegen die jährlichen Unterhaltskosten bei 0,8% des Gebäudeversicherungswertes.

Personalkosten

Über die gesamte Anlage wird aufgrund des grösseren Gastronomiebereichs mit grösserem Personalbedarf gerechnet. Im Bereich der Anlage ohne Gastronomie kann mit gegenüber heute vergleichbaren Personalkosten gerechnet werden. Die Einsparung von Personalkosten bei sich ändernden Anstellungsbedingungen aufgrund einer privatrechtlichen Betriebsform wurde moderat mit 5% berechnet.

Abschreibungen

Die Anlageteile und Investitionskosten in der Höhe von CHF 35,9 Mio. inkl. MwSt. und projektbezogenes Beratungshonorar werden weiterhin auf 20 Jahre abgeschrieben. Bei den vorliegenden Szenarien handelt es sich um eine Instandsetzung, weshalb der Restbuchwert nach erfolgter Sanierung nicht als Verlust der Gemeinderechnung belastet wird.

Finanzierungskosten

Für die Gemeinde besteht die Möglichkeit, Kapital zu günstigeren Bedingungen aufzunehmen als für Private und Unternehmungen. Den Berechnungen liegt deshalb ein Zinssatz von 3% zu Grunde.

Förderbeiträge KASAK

Förderbeiträge für KASAK-Anlagen wurden in den vorliegenden Berechnungen nicht explizit berücksichtigt. Grund dafür ist, dass eine Gutheissung eines Antrages auf Fördergelder erst nach Einreichung eines konkreten Projektes gesprochen wird.

Erträge

- **Schwimmbad:** es wird nicht mit einer Zunahme der Erträge gerechnet (vgl. Besucherzahl).
- **Sauna:** Die Zunahme der Erträge ist aufgrund der 2017 neu eröffneten Sauna zurückzuführen. Die aktuelle Besucherzahl beträgt in den ersten 11 Monaten 15'500 und der Einzeleintritt für Erwachsene liegt bei CHF 26.00. Das Umsatzziel sind 60 Eintritte pro Tag.
- **Shop:** Es wurde mit einer Zunahme der Erträge um 25% wegen evtl. Zusatzverkaufsstelle an der Bergstrasse und der räumlichen Vergrösserung des Shops im heutigen Cafeteria-Bereich gerechnet.
- **Wohnung:** in den Berechnungen wird mit der aktuellen Mieteinnahme gerechnet. Bei einer Vermietung der Wohnung an eine Praxis (z.B. Physiotherapie) würde sich ein Mietzinsertrag von ca. CHF 36'000 erzielen lassen.

Gastronomie – Gastronomieersatzbau

- **Ertrag:** Es wird mit einer Ertragszunahme und einem optimierten Betriebsergebnis aufgrund besserer Auslastung (Wetterunabhängigkeit), externer Besucher, Events und optimierten Abläufe gerechnet.
- **Personal:** Im künftigen Betrieb muss aufgrund der Vergrösserung des Angebots mit zusätzlichen Personalkosten gerechnet werden.

Pacht

Der angenommene Pachtzins errechnet sich aus den jährlichen Abschreibungskosten, der Verzinsung der Investition zu 3% sowie den überwälzbaren Unterhaltskosten.

Baurecht

Zur Berechnung des Baurechtszinses wurde der errechnete Durchschnittswert aus dem traditionellen Modell, dem Basler sowie Stadtzürcher Modell ermittelt. Nicht genauer berechnet wurde dabei die Heimfallentschädigung.

Weiterhin bestehende Kosten

Weiterhin bestehende Kosten für die Gemeinde, falls die Anlage extern betrieben wird, sind Beträge, die für das Schulschwimmen aufgewendet werden müssen. Gemäss Angaben der Gemeinde betragen diese rund CHF 85'000.

Rundungsdifferenz

In den vorliegenden Berechnungen kann es gelegentlich zu Rundungsdifferenzen von bis zu CHF 10 kommen.

2. Ertrags- und Kostentreiber sowie Kostendeckungsgrad

Gesamtanlage pro Bereich

AUFSCHLÜSSLUNG DER ERTRAGS- UND KOSTENPOSITIONEN - IST-ZUSTAND 2016					
Schwimmbad Fohrbach			Cafeteria und Kiosk Fohrbach		
Benutzungsgebühr und DL			1'978'321 CHF	89%	
Schwimmbad - Eintritt	72%	1'414'558 CHF			
Schwimmbadbenützung	9%	187'467 CHF			
Fitness - Eintritt	8%	152'115 CHF			
Sauna - Eintritt	11%	209'600 CHF			
Solarium, Diverses	1%	14'582 CHF			
Verkäufe			154'727 CHF	7%	
Liegenschaften VV			36'804 CHF	2%	
Miete		12'468 CHF			
Abrechnung Massage		24'336 CHF			
Turnhalle			28'370 CHF	1%	
übriger Ertrag			32'794 CHF	1%	
Ertrag Total			2'231'016 CHF		
Personal			1'494'983 CHF	36%	
Schwimmbad (inkl. Shop)	256083 Bes.	1'409'754 CHF			
Sauna	15482 Bes.	85'229 CHF			
Planm. Abschr. Hochbauten VV			1'110'315 CHF	27%	
Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV			747'424 CHF	18%	
Unterhalt			261'482 CHF	6%	
Schwimmbad - Eintritt	63%	164'734 CHF			
Schwimmbadbenützung	10%	26'148 CHF			
Fitness - Eintritt	5%	13'074 CHF			
Sauna - Eintritt	20%	52'296 CHF			
Turnhalle	1%	2'615 CHF			
Solarium, Diverses	1%	2'615 CHF			
Betriebs-, Verbrauchsmaterial			140'569 CHF	3%	
Schwimmbad - Eintritt	72%	100'507 CHF			
Schwimmbadbenützung	10%	13'354 CHF			
Fitness - Eintritt	8%	10'824 CHF			
Sauna - Eintritt	11%	14'900 CHF			
Solarium, Diverses	1%	984 CHF			
Handelswaren - Shop			88'709 CHF	2%	
Dienstleistung Dritter			87'852 CHF	2%	
Fitness - Betreuung		48'266 CHF		55%	
Securitas		16'438 CHF			
Schwimmbad	12'802 CHF	78%		15%	
Fitness	1'836 CHF	11%		2%	
Sauna	664 CHF	4%		1%	
Shop	277 CHF	2%		0%	
Turnhalle		0%		0%	
Gastro	858 CHF	5%		1%	
Shop - Eingangskontrolle		2'570 CHF		3%	
Schwimmbad		20'578 CHF		23%	
Anschaffung App., Maschi., Geräte, Fahrz., We			57'889 CHF	1%	
Schwimmbad		26'954 CHF			
Fitness		28'061 CHF			
Gastro		2'873 CHF			
übriger Aufwand			128'128 CHF	3%	
Aufwand Total			4'117'353 CHF		
Saldo			-1'886'337 CHF	DEFIZIT	
GESAMTANLAGE - Schwimmbad Fohrbach + Cafeteria und Kiosk Fohrbach					
Ertrag			3'046'020 CHF		
Aufwand			4'875'158 CHF		
Saldo			-1'829'138 CHF		

EBITDA								
Ertrags- und Kostenaufteilung 2016 nach Bereich (exkl. Abschreibung)								
	Ertrag	Anteil	Aufwand	Anteil	Erfolg			
Schwimmbad	1'602'025 CHF	53%	2'372'771 CHF	63%	-770'746 CHF			
Sauna	209'600 CHF	7%	204'522 CHF	5.4%	5'078 CHF			
Fitness	152'115 CHF	5%	139'387 CHF	3.7%	12'728 CHF			
Solarium, Diverses	14'582 CHF	0%	7'177 CHF	0.2%	7'405 CHF			
Turnhalle	28'370 CHF	1%	9'576 CHF	0.3%	18'794 CHF			
Shop	154'727 CHF	5%	129'523 CHF	3.4%	25'204 CHF			
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	9'031 CHF	0.2%	27'773 CHF			
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	27%	761'537 CHF	20.2%	53'466 CHF			
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'794 CHF	1%	131'319 CHF	3.7%	-98'525 CHF			
TOTAL	3'046'020 CHF	100%	3'764'842 CHF	100%	-718'822 CHF			
EBIT								
Ertrags- und Kostenaufteilung 2016 nach Bereich (inkl. Abschreibung)								
Abschreibung von 1'110'315 CHF wurde nach m3 des genutzten Volumens zugewiesen.								
	Ertrag	Anteil	betriebl. Aufwand	Volumen in m3	Anteilige Abschr.	bereinigter Aufwand	Anteil	Erfolg Kostenträger
Schwimmbad	1'602'025 CHF	53%	2'372'771 CHF	18831	785'644 CHF	3'158'415 CHF	65%	-1'556'390 CHF
Sauna	209'600 CHF	7%	204'522 CHF	1'408	58'743 CHF	263'264 CHF	5%	-53'664 CHF
Fitness	152'115 CHF	5%	139'387 CHF	1'190	49'648 CHF	189'035 CHF	4%	-36'920 CHF
Solarium, Diverses	14'582 CHF	0%	7'177 CHF		7'177 CHF	7'177 CHF	0%	7'405 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	1%	9'576 CHF	3'360	140'182 CHF	149'758 CHF	3%	-121'388 CHF
Shop	154'727 CHF	5%	129'523 CHF	420	17'523 CHF	147'046 CHF	3%	7'681 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	9'031 CHF	613	25'575 CHF	34'606 CHF	1%	2'198 CHF
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	27%	761'537 CHF	791	33'001 CHF	794'538 CHF	16%	20'465 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'794 CHF	1%	131'319 CHF		131'319 CHF	131'319 CHF	3%	-98'525 CHF
TOTAL	3'046'020 CHF	100%	3'764'842 CHF	26613	1'110'315 CHF	4'875'157 CHF	100%	-1'829'137 CHF

Aktueller Zustand

EBITDA & EBIT

EBITDA		EBIT		Kostendeckungsgrad 0.62	
Status quo	2016	Status quo	2016		
Personal	1'847'717 CHF	Personal	1'847'717 CHF		
Unterhalt	277'256 CHF	Unterhalt	277'256 CHF		
Anschaffungen	79'358 CHF	Anschaffungen	79'358 CHF		
Betriebs- und Verbrauchsmaterial	163'317 CHF	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	163'317 CHF		
Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	787'724 CHF	Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	787'724 CHF		
Dienstleistung Dritter	87'852 CHF	Dienstleistung Dritter	87'852 CHF		
Handelswaren Shop	88'709 CHF	Handelswaren Shop	88'709 CHF		
Lebensmittel	287'124 CHF	Lebensmittel	287'124 CHF		
übriger Aufwand	145'784 CHF	übriger Aufwand	145'784 CHF		
Total Aufwand	3'764'842 CHF	Abschreibung	1'110'315 CHF		
Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'006'691 CHF	Total Aufwand	4'875'157 CHF		
Verkäufe Shop	154'727 CHF	Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'006'691 CHF		
Verkäufe Cafeteria & Kiosk	815'003 CHF	Verkäufe Shop	154'727 CHF		
Liegenschaften VV	36'804 CHF	Verkäufe Cafeteria & Kiosk	815'003 CHF		
übriger Ertrag	32'794 CHF	Liegenschaften VV	36'804 CHF		
Total Ertrag	3'046'020 CHF	übriger Ertrag	32'794 CHF		
Total Defizit (ohne Abschreibung)	718'822 CHF	Total Ertrag	3'046'020 CHF		
		Total Defizit (mit Abschreibung)	1'829'137 CHF		

Ertrags- und Kostenstruktur

	Ertrag	Anteil	Aufwand	Anteil	Erfolg		
Schwimmbad	1'602'025 CHF	53%	3'158'415 CHF	65%	-1'556'390 CHF		
Sauna	209'600 CHF	7%	263'264 CHF	5%	-53'664 CHF		
Fitness	152'115 CHF	5%	189'035 CHF	4%	-36'920 CHF		
Solarium, Diverses	14'582 CHF	0%	7'177 CHF	0%	7'405 CHF		
Turnhalle	28'370 CHF	1%	149'758 CHF	3%	-121'388 CHF		
Shop	154'727 CHF	5%	147'046 CHF	3%	7'681 CHF		
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	34'606 CHF	1%	2'198 CHF		
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	27%	794'538 CHF	16%	20'465 CHF		
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'794 CHF	1%	131'319 CHF	3%	-98'525 CHF		
TOTAL	3'046'020 CHF	100%	4'875'157 CHF	100%	-1'829'137 CHF		

	Ertrag	Anteil Ertrag	Betriebliche Kosten	EBITDA	Abschreibung	Anteil Aufwand	Nettoerlös
Schwimmbad	1'602'025 CHF	53%	2'372'771 CHF	-770'746 CHF	785'644 CHF	65%	-1'556'390 CHF
Sauna	209'600 CHF	7%	204'522 CHF	5'078 CHF	58'743 CHF	5%	-53'664 CHF
Fitness	152'115 CHF	5%	139'387 CHF	12'728 CHF	49'648 CHF	4%	-36'920 CHF
Solarium, Diverses	14'582 CHF	0%	7'177 CHF	7'405 CHF	0 CHF	0%	7'405 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	1%	9'576 CHF	18'794 CHF	140'182 CHF	3%	-121'388 CHF
Shop	154'727 CHF	5%	129'523 CHF	25'204 CHF	17'523 CHF	3%	7'681 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	9'031 CHF	27'773 CHF	25'575 CHF	1%	2'198 CHF
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	27%	761'537 CHF	53'466 CHF	33'001 CHF	16%	20'465 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'794 CHF	1%	131'319 CHF	-98'525 CHF	0 CHF	3%	-98'525 CHF
TOTAL	3'046'020 CHF	100%	3'764'842 CHF	-718'822 CHF	1'110'315 CHF	100%	-1'829'137 CHF

Sanierung 1:1

EBITDA & Nettoerlös

EBITDA		Nettoerlös		Investition	
Sanierung 1:1		Sanierung 1:1			32'413'949 CHF
Personal	1'847'717 CHF	Personal	1'847'717 CHF		
Unterhalt	280'000 CHF	Unterhalt	280'000 CHF	Umlage alte AK	11'845'233 CHF
Anschaffungen	79'358 CHF	Anschaffungen	79'358 CHF	Total AK	44'259'182 CHF
Betriebs- und Verbrauchsmaterial	163'317 CHF	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	163'317 CHF	Nutzungsdauer in Jahre	20
Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	787'724 CHF	Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	787'724 CHF	jährl. Abschreibung	2'212'959 CHF
Dienstleistung Dritter	87'852 CHF	Dienstleistung Dritter	87'852 CHF	Zinssatz	3%
Handelswaren Shop	88'709 CHF	Handelswaren Shop	88'709 CHF	Finanzierungskosten pro Jahr	972'418 CHF
Lebensmittel	287'124 CHF	Lebensmittel	287'124 CHF		
übriger Aufwand	145'784 CHF	übriger Aufwand	145'784 CHF		
Annahme Kostendifferenz Sauna (neu/alt)	225'904 CHF	Annahme Kostendifferenz Sauna (neu/alt)	225'904 CHF		
Total Aufwand	3'993'490 CHF	Abschreibung	2'212'959 CHF	Kostendeckungsgrad	0.47
Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'312'910 CHF	Finanzierungskosten	972'418 CHF		
Verkäufe Shop	154'727 CHF	Total Aufwand	7'178'868 CHF		
Verkäufe Cafeteria & Kiosk	815'003 CHF	Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'312'910 CHF		
Liegenschaften VV	36'804 CHF	Verkäufe Shop	154'727 CHF		
übriger Ertrag	32'794 CHF	Verkäufe Cafeteria & Kiosk	815'003 CHF		
Total Ertrag	3'352'239 CHF	Liegenschaften VV	36'804 CHF		
Total Defizit (ohne Abschreibung)	641'251 CHF	übriger Ertrag	32'794 CHF		
		Total Ertrag	3'352'239 CHF		
		Total Defizit (inkl. Abschreibung & Finanzierungskosten)	3'826'629 CHF		

Ertrags- und Kostenstruktur

	Ertrag	Anteil	Aufwand	Anteil	Erfolg
Schwimmbad	1'602'025 CHF	48%	5'413'599 CHF	66%	-3'811'574 CHF
Sauna	530'400 CHF	16%	603'858 CHF	7%	-73'458 CHF
Fitness	152'115 CHF	5%	331'555 CHF	4%	-179'440 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	1%	551'942 CHF	7%	-523'572 CHF
Shop	154'727 CHF	5%	197'975 CHF	2%	-43'248 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	109'951 CHF	1%	-73'147 CHF
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	24%	890'241 CHF	11%	-75'238 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'795 CHF	1%	131'319 CHF	2%	-98'524 CHF
TOTAL	3'352'239 CHF	100%	8'230'440 CHF	100%	-4'878'201 CHF

	Ertrag	Betriebliche Kosten	EBITDA	Finanzierungskosten	Abschreibung	Nettoerlös
Schwimmbad	1'602'025 CHF	2'374'025 CHF	-772'000 CHF	688'070 CHF	1'565'860 CHF	-3'025'930 CHF
Sauna	530'400 CHF	435'331 CHF	95'069 CHF	51'447 CHF	117'080 CHF	-73'458 CHF
Fitness	152'115 CHF	139'473 CHF	12'642 CHF	43'482 CHF	98'952 CHF	-129'792 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	9'593 CHF	18'777 CHF	122'772 CHF	279'395 CHF	-383'390 CHF
Shop	154'727 CHF	130'181 CHF	24'546 CHF	15'346 CHF	34'924 CHF	-25'725 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	11'005 CHF	25'799 CHF	22'399 CHF	50'973 CHF	-47'572 CHF
Cafeteria und Kiosk	815'003 CHF	762'563 CHF	52'440 CHF	28'903 CHF	65'774 CHF	-42'237 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	32'795 CHF	131'319 CHF	-98'524 CHF			-98'524 CHF
TOTAL	3'352'239 CHF	3'993'490 CHF	-641'251 CHF	972'418 CHF	2'212'959 CHF	-3'826'628 CHF

Sanierung mit Optimierung

EBITDA & Nettoerlös

EBITDA		Nettoerlös		Investition	
gleich mit Optimierung		gleich mit Optimierung		35'994'784 CHF	
Personal	1'875'687 CHF	Personal	1'875'687 CHF	Umlage alte AK	11'845'233 CHF
Unterhalt	285'343 CHF	Unterhalt	285'343 CHF	Total AK	47'840'017 CHF
Anschaffungen	79'358 CHF	Anschaffungen	79'358 CHF	Nutzungsdauer in Jahre	20
Betriebs- und Verbrauchsmaterial	165'569 CHF	Betriebs- und Verbrauchsmaterial	165'569 CHF	jährl. Abschreibung	2'392'001 CHF
Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	590'793 CHF	Ver- und Entsorgung Liegenschaft VV	590'793 CHF	Zinssatz	3%
Dienstleistung Dritter	87'853 CHF	Dienstleistung Dritter	87'853 CHF	Finanzierungskosten pro Jahr	1'079'844 CHF
Handelswaren Shop	110'886 CHF	Handelswaren Shop	110'886 CHF		
Lebensmittel	450'510 CHF	Lebensmittel	450'510 CHF		
übriger Aufwand	146'129 CHF	übriger Aufwand	146'129 CHF		
Total Aufwand	3'792'129 CHF	Total Aufwand	7'263'973 CHF	Kostendeckungsgrad	0.52
Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'312'910 CHF	Abschreibung	2'392'001 CHF		
Verkäufe Shop	193'409 CHF	Finanzierungskosten	1'079'844 CHF		
Verkäufe Cafeteria & Kiosk	1'203'400 CHF	Total Aufwand	7'263'973 CHF		
Liegenschaften VV	36'804 CHF	Benutzungsgebühr und Dienstleistung	2'312'910 CHF		
übriger Ertrag	45'000 CHF	Verkäufe Shop	193'409 CHF		
Total Ertrag	3'791'523 CHF	Verkäufe Cafeteria & Kiosk	1'203'400 CHF		
Total Gewinn (ohne Abschreibung)	-606 CHF	Liegenschaften VV	36'804 CHF		
		übriger Ertrag	45'000 CHF		
		Total Ertrag	3'791'523 CHF		
		Total Defizit	3'472'450 CHF		
		inkl. Abschreibung & Finanzierungskosten	3'472'450 CHF		

Ertrags- und Kostenstruktur

	Ertrag	Anteil	Aufwand	Anteil	Erfolg
Schwimmbad	1'602'025 CHF	42%	4'240'581 CHF	58%	-2'638'556 CHF
Sauna	530'400 CHF	14%	609'140 CHF	8%	-78'740 CHF
Fitness	152'115 CHF	4%	277'821 CHF	4%	-125'706 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	1%	423'008 CHF	6%	-394'638 CHF
Shop	193'409 CHF	5%	240'105 CHF	3%	-46'696 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	1%	92'095 CHF	1%	-55'291 CHF
Neubau Gastronomie	1'203'400 CHF	32%	1'249'936 CHF	17%	-46'536 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	45'000 CHF	1%	129'535 CHF	2%	-84'535 CHF
TOTAL	3'791'523 CHF	100%	7'262'222 CHF	100%	-3'470'699 CHF

	Ertrag	Betriebliche Kosten	EBITDA	Finanzierungskosten	Abschreibung	Nettoerlös
Schwimmbad	1'602'025 CHF	1'916'016 CHF	-313'991 CHF	723'006 CHF	1'601'560 CHF	-2'638'556 CHF
Sauna	530'400 CHF	435'331 CHF	95'069 CHF	54'059 CHF	119'749 CHF	-78'740 CHF
Fitness	152'115 CHF	130'924 CHF	21'192 CHF	45'689 CHF	101'208 CHF	-125'706 CHF
Turnhalle	28'370 CHF	8'238 CHF	20'132 CHF	129'005 CHF	285'765 CHF	-394'638 CHF
Shop	193'409 CHF	141'350 CHF	52'059 CHF	30'716 CHF	68'039 CHF	-46'696 CHF
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	36'804 CHF	6'178 CHF	30'626 CHF	26'723 CHF	59'194 CHF	-55'291 CHF
Neubau Gastronomie	1'203'400 CHF	1'022'800 CHF	180'600 CHF	70'646 CHF	156'490 CHF	-46'536 CHF
ausserordentlicher Ertrag/Kosten	45'000 CHF	131'293 CHF	-86'293 CHF			-86'293 CHF
TOTAL	3'791'523 CHF	3'792'129 CHF	-606 CHF	1'079'844 CHF	2'392'007 CHF	-3'472'457 CHF

Schliessung

EBITDA & Nettoerlös

EBITDA	
Schliessung	
Schwimmkurs	85 000 CHF
übriger Aufwand	0 CHF
Total Aufwand	85 000 CHF
Total Ertrag	0 CHF
Total Defizit (ohne Abschreibung)	85 000 CHF

Nettoerlös	
Schliessung	
Schwimmkurs	85 000 CHF
übriger Aufwand	0 CHF
Abschreibung	592 262 CHF
Total Aufwand	677 262 CHF
Total Ertrag	0 CHF
Total Defizit (inkl. Abschreibung)	677 262 CHF

Restwert Anlage	11 845 233 CHF
Nutzungsdauer in Jahre	20
jährl. Abschreibung	592 262 CHF
Kostendeckungsgrad	0,00

Verwertung

EBITDA & Nettoerlös

EBITDA	
Schliessung & Verwertung	
Schwimmkurs	85 000 CHF
übriger Aufwand	0 CHF
Total Aufwand	85 000 CHF
Total Ertrag	0 CHF
Total Defizit (ohne Abschreibung)	85 000 CHF

Nettoerlös	
Schliessung & Verwertung	
Schwimmkurs	85 000 CHF
übriger Aufwand	0 CHF
Restwert	11 845 233 CHF
Rückbaukosten	1 600 000 CHF
Total Aufwand	13 530 233 CHF
Total Ertrag	0 CHF
Total Defizit (inkl. Abschreibung)	13 530 233 CHF

Rückbaukosten	1 600 000 CHF
Restwert	11 845 233 CHF
Kostendeckungsgrad	0,00

Kostendeckungsgrad

EBITDA						
	IST-Zustand		nach Sanierung mit Optimierung		nach Sanierung 1:1	
	EBITDA	Kostendeckungsgrad	EBITDA	Kostendeckungsgrad	EBITDA	Kostendeckungsgrad
Schwimmbad	-770'746 CHF	0.68	-313'991 CHF	0.84	-772'000 CHF	0.67
Sauna	5'078 CHF	1.02	95'069 CHF	1.22	95'069 CHF	1.22
Fitness	12'728 CHF	1.09	21'192 CHF	1.16	12'642 CHF	1.09
Turnhalle	18'794 CHF	2.96	20'132 CHF	3.44	18'777 CHF	2.96
Shop	25'204 CHF	1.19	52'059 CHF	1.37	24'546 CHF	1.19
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	27'773 CHF	4.08	30'626 CHF	5.96	25'799 CHF	3.34
Cafeteria und Kiosk / Neubau Gastron	53'466 CHF	1.07	180'600 CHF	1.18	52'440 CHF	1.07
TOTAL	-627'702 CHF	0.83	85'686 CHF	1.02	-542'727 CHF	0.86

Nettoerlös				
	nach Sanierung mit Optimierung		nach Sanierung 1:1	
	Nettoerlös	Kostendeckungsgrad	Nettoerlös	Kostendeckungsgrad
Schwimmbad	-2'638'556 CHF	0.38	-3'025'930 CHF	0.35
Sauna	-78'740 CHF	0.87	-73'458 CHF	0.88
Fitness	-125'706 CHF	0.55	-129'792 CHF	0.54
Turnhalle	-394'638 CHF	0.07	-383'390 CHF	0.07
Shop	-46'696 CHF	0.81	-25'725 CHF	0.86
Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	-55'291 CHF	0.40	-47'572 CHF	0.44
Cafeteria und Kiosk / Neubau Gastron	-46'536 CHF	0.96	-42'237 CHF	0.95
TOTAL	-3'386'164 CHF	0.52	-3'728'105 CHF	0.47

Dynamische Amortisationsberechnung – Gesamtanlage

Betriebsergebnis - Sanierung 1:1	-1'613'670 CHF
Betriebsergebnis - mit Optimierung	-1'080'449 CHF
Delta Betriebsergebnis	533'221 CHF
Abzinsungsfaktor	3%
Amortisation - statisch	6.72 Jahre

Jahre	Betriebsergebnis Gesamtanlage	Betriebsergebnis kumuliert	Abzinsungsfaktor	Barwert Betriebsergebnis	Barwert kumuliert
2022	533'221 CHF	533'221 CHF	0.97	517'690 CHF	517'690 CHF
2023	533'221 CHF	1'066'442 CHF	0.94	502'612 CHF	1'020'302 CHF
2024	533'221 CHF	1'599'662 CHF	0.84	446'564 CHF	1'466'866 CHF
2025	533'221 CHF	2'132'883 CHF	0.89	473'760 CHF	1'940'626 CHF
2026	533'221 CHF	2'666'104 CHF	0.86	459'961 CHF	2'400'587 CHF
2027	533'221 CHF	3'199'325 CHF	0.84	446'564 CHF	2'847'151 CHF
2028	533'221 CHF	3'732'546 CHF	0.81	433'557 CHF	3'280'708 CHF
2029	533'221 CHF	4'265'767 CHF	0.79	420'929 CHF	3'701'637 CHF
2030	533'221 CHF	4'798'987 CHF	0.77	408'669 CHF	4'110'307 CHF
2031	533'221 CHF	5'332'208 CHF	0.74	396'766 CHF	4'507'073 CHF
2032	533'221 CHF	5'865'429 CHF	0.72	385'210 CHF	4'892'283 CHF

3. Aufschlüsselung der Kostenpositionen

Aufschlüsselung der Kostenpositionen nach Verursacherprinzip						
	Personalkosten	Unterhalt	Ver- und Entsorgung	Abschreibungskosten	Finanzierungskosten	
Schwimmbad	80%	73%	73%			
Sauna	18%	20%	20%			
Fitness	Dienstleistung Dritter	5%	5%		Volumen in m3	Volumen in m3
Turnhalle	Dienstleistung Dritter	1%	1%			
Shop	2%	0.25%	0.25%			
Wohnung, Massage	Dienstleistung Dritter	0.75%	0.75%			

Aufschlüsselung der Kostenpositionen - nach Sanierung 1:1

Abschreibung						
AK-Total	44'259'182 CHF		Abschreibung			
Abschreibungszeitraum in Jahre	20		Gastronomie		65'774 CHF	
Abschreibung pro Jahr	2'212'959 CHF		Volumen in m3			
Cafeteria und Kiosk	3%	65'774 CHF	25822 /olumenanteil		Abschreibung	
Schwimmbad	97%	2'147'185 CHF	2'147'185 CHF			
			Schwimmbad	18831	73%	1'565'860 CHF
			Sauna	1408	5%	117'080 CHF
			Fitness	1190	5%	98'952 CHF
			Turnhalle	3360	13%	279'395 CHF
			Shop	420	2%	34'924 CHF
			Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	613	2%	50'973 CHF
Finanzierungskosten						
Investition	32'413'949 CHF		Finanzierungskosten			
Zinssatz	3%		Gastronomie		28'903 CHF	
Finanzierungskosten pro Jahr	972'418 CHF		Volumen in m3			
Cafeteria und Kiosk	3%	28'903 CHF	25822 /olumenanteil		Finanzierungskosten	
Schwimmbad	97%	943'516 CHF	943'516 CHF			
			Schwimmbad	18831	73%	688'070 CHF
			Sauna	1408	5%	51'447 CHF
			Fitness	1190	5%	43'482 CHF
			Turnhalle	3360	13%	122'772 CHF
			Shop	420	2%	15'346 CHF
			Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	613	2%	22'399 CHF
Unterhalt						
Gebäudeversicherungswert	35'000'000 CHF		Unterhalt			
Instandhaltungskostensatz	0.8%		Gastronomie		16'800 CHF	
Unterhalt Gebäude (neu)		280'000 CHF	Unterhalt			
Unterhalt Schwimmbad (neu)	94%	263'200 CHF	Anteil in %		263'200 CHF	
Unterhalt Gastronomie (neu)	6%	16'800 CHF	Schwimmbad	73%	192'136 CHF	
			Sauna	20%	52'640 CHF	
			Fitness	5%	13'160 CHF	
			Turnhalle	1%	2'632 CHF	
			Shop	0.25%	658 CHF	
			Miete, Pacht (Wohnung, Massage)	0.75%	1'974 CHF	
Kosten Sauna						
Ver- und Entsorgung (neu)	112'114 CHF		Kosten Sauna			
Personalkosten (neu)	255'642 CHF		Sauna		Durchschnitt	
Unterhalt (neu)	52'640 CHF		435'331 CHF			
Betriebs- und Verbrauchsmaterial (neu)	14'057 CHF					
DL Dritter (neu)	879 CHF					

Gastronomieersatz

Cashflow Schätzung

Annahme:										
jährl. Ertrag Schwimmbad & extern total	1'203'400 CHF									
ifr. Umsatzwachstum	4%									
Personalkosten										
260% Stellen + Stundenlöhner für 7 Tage (260% wohl für 5 Tage, Rest durch Stundenlöhner kompensiert)										
Umrechnung: 260% / 5 * 7	-> 364% Stellen									
für Neubau Gastro	470%	455'449 CHF								
Anteil Personalkosten am Umsatz:	38%									
variable Kosten	475'510 CHF									
Anteil variable Kosten am Umsatz	40%									
Unterhalt & Miete	27'000 CHF									
(+/-) fix	2%									
Abschreibung	156'490 CHF									
	13%									
durchschnittlich										
Ertrag	788444									
Aufwand	-726201									
Free Cashflow	62244									
Ertrag bisher Cafeteria & Kiosk										
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029ff
Umsatz				1203400	1211996	1224581	1242481	1264668	1291768	1324063
variable Kosten				-475510	-478907	-484038	-490952	-499719	-510428	-523188
Personalkosten				-455449	-455449	-455449	-455449	-455449	-455449	-455449
Unterhalt & Miete				-27000	-27000	-27000	-27000	-27000	-27000	-27000
Abschreibung				-156490	-156490	-156490	-156490	-156490	-156490	-156490
EBIT = NOPAT (keine Steuer)				88950	94149	102004	112589	126009	142401	161934
Abschreibung				156490	156490	156490	156490	156490	156490	156490
(Des-)Investitionen NUV										
(Des-)Investitionen AV										
Free Cash Flow	62244	62244	62244	245441	250640	258494	269079	282499	298891	318425

Dynamische Investitionsrechnung - Gastronomieersatzbau

Investitionssumme:	2'406'250 CHF											
Steuersatz	-											
Kapitalkostensatz	3.00%											
PLAN												
		Investition	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029ff
NOPAT						88950	94149	102004	112589	126009	142401	161934
+ Abschreibung				weiterhin Betrieb Cafeteria & Kiosk	Bau	156490	156490	156490	156490	156490	156490	156490
Cash Flow vor Zinsen nach Steuern						245441	250640	258494	269079	282499	298891	318425
- Investition Anlagevermögen												
- Investition Nettoumlaufvermögen												
Free Cash Flow		-2406250	62244	62244	62244	245441	250640	258494	269079	282499	298891	318425
												10614157
WACC	3.00%											
Diskontsätze		0.94	0.94	0.92	0.89	0.86	0.84	0.81	0.79	0.77	0.74	
FCF Barwert		-814052	-2268121	58671	56962	55303	211719	209907	210180	212414	216512	222403
Residualwert		7897930										7897930
DCF-Wert Brutto betrieblich		7083878										
- Finanzschulden		-2406250										
DCF-Wert Netto betrieblich		4677628										
+ nicht betriebliche Werte												
Projektwert netto total		4'677'628 CHF										

Nutzwertanalyse

Varianten Gastronomie		Neubau Gastro mit Zonen		Renovation Kiosk/Bistro	
Kriterium	Gewichtung	Note (1-6)	Nutzwert	Note (1-6)	Nutzwert
Flexibilität Sonne/Regen	30%	6	1.8	3.5	1.05
Zugang Hallenbad	20%	4	0.8	6	1.2
Zugang extern	5%	6	0.3	5	0.25
Steigerung Platzangebot	20%	4.5	0.9	5	1
Logistik Kühlraum	20%	5.5	1.1	4	0.8
Verteilung Essgelegenheiten Anlage	5%	4.5	0.225	5.5	0.275
Note insgesamt		5.125		4.575	

Dynamische Amortisationsberechnung

Investition Gastro gebunden	1'738'400 CHF					
Investition Gastro ungebunden	2'406'250 CHF					
Delta Investition	667'850 CHF					
Betriebsergebnis - Renovation Cafeteria/Kiosk	23'538 CHF					
Betriebsergebnis - Neubau Gastronomie	109'954 CHF					
Delta Betriebsergebnis	86'417 CHF					
Abzinsungsfaktor	3%					
Amortisation - statisch	7.73					
Jahre	Delta Betriebsergebnis	Betriebsergebnis kumuliert	Abzinsungsfaktor	Barwert Betriebsergebnis	Barwert kumuliert	
2022	1	86'417 CHF	86'417 CHF	0.97	83'900 CHF	83'900 CHF
2023	2	86'417 CHF	172'833 CHF	0.94	81'456 CHF	165'356 CHF
2024	3	86'417 CHF	259'250 CHF	0.92	79'083 CHF	244'439 CHF
2025	4	86'417 CHF	345'666 CHF	0.89	76'780 CHF	321'219 CHF
2026	5	86'417 CHF	432'083 CHF	0.86	74'544 CHF	395'763 CHF
2027	6	86'417 CHF	518'500 CHF	0.84	72'373 CHF	468'135 CHF
2028	7	86'417 CHF	604'916 CHF	0.81	70'265 CHF	538'400 CHF
2029	8	86'417 CHF	691'333 CHF	0.79	68'218 CHF	606'618 CHF
2030	9	86'417 CHF	777'749 CHF	0.77	66'231 CHF	672'849 CHF
2031	10	86'417 CHF	864'166 CHF	0.74	64'302 CHF	737'151 CHF
2032	11	86'417 CHF	950'583 CHF	0.72	62'429 CHF	799'580 CHF
2033	12	86'417 CHF	1'036'999 CHF	0.70	60'611 CHF	860'191 CHF
2034	13	86'417 CHF	1'123'416 CHF	0.68	58'846 CHF	919'037 CHF
2035	14	86'417 CHF	1'209'832 CHF	0.66	57'132 CHF	976'168 CHF
2036	15	86'417 CHF	1'296'249 CHF	0.64	55'468 CHF	1'031'636 CHF
2037	16	86'417 CHF	1'382'666 CHF	0.62	53'852 CHF	1'085'488 CHF
2038	17	86'417 CHF	1'469'082 CHF	0.61	52'283 CHF	1'137'771 CHF
2039	18	86'417 CHF	1'555'499 CHF	0.59	50'761 CHF	1'188'532 CHF
2040	19	86'417 CHF	1'641'915 CHF	0.57	49'282 CHF	1'237'814 CHF

5. Betriebskonzept

Matrix Betriebsvarianten und Szenarien

Matrix mögliche Szenarien und Betriebsvarianten qualitative Ansicht
 Schwimmbadanlage Fohrbach Zollikon

*wird detailliert geprüft
 nicht weiter geprüft*

Szenarien	Betriebsvarianten						
	Gemeinde (bisher)	Betriebs AG	Pächter gesamt (extern)	Pächter Teilbereich (extern)	Abgabe Baurecht (≤30 Jahre)	Investor, Pächter Gemeinde	
Sanierung gleich bestehende Bausubstanz erhalten	Weitere Instandhaltungskosten in den nächsten Jahren, keine Beseitigung Mängel (Fluchtweg)	Vereinfachte Prozesse (Personal), Führung nach wirtschaftl. Grundsätzen, Übernahme Defizitgarantie durch Gemeinde	Investitionsaufwand, Eintrittspreis zwingend höher, um Kostendeckung zu erreichen	Logistisch nicht sinnvoll Gastronomie (Kiosk) oder Sauna auszulagern, Fitness aufgrund Standortkriterien der Betreiber nicht geeignet.	Investitionsaufwand, anschliessend evtl. Umplanung Anlage durch Baurechtsnehmer	Investor investiert nur in Anlage mit erhöhter Wirtschaftlich- und Umweltfreundlichkeit	
Sanierung mit Optionen Gebundene Ausgaben: Energie, Technik, Abbruch Kiosk/Neubau Gastronomie Ungebundene Ausgaben: Umnutzung Turnhalle, Umnutzung Wohnung, Fitness	Erhöhung Kostendeckungsgrad durch optimiertes Angebot und Einsparungen Energiekosten, optimierte Technik, Beseitigung Mängel (Fluchtweg), Erhöhung Ertrag Gastronomie durch mehr Flexibilität (Anpassung an Witterung & externer Zugang)	Führung nach wirtschaftl. Grundsätzen, verkürzte Entscheidungswege, Gemeinde hat weiterhin Einfluss betreffend Angeboten für Bevölkerung, Übernahme Defizitgarantie durch Gemeinde	Investitionsaufwand, Pachtzins deckt weiterhin bestehende Kosten (Abschreibung, Finanzierung, Unterhalt, Schulschwimmen) nicht, Höhere Eintrittspreise für Bevölkerung, damit für Betreiber kostendeckend	Suche Pächter Gastronomie sinnvoll, Durch Turnhalle erweitertes Fitness aufgrund Standort für externen Betreiber zu wenig attraktiv, Vermietung der Wohnung zu höherem Mietzins an Praxis (Physiotherapie)	Investitionsaufwand führt evtl. zu höherem Baurechtszins, jedoch evtl. andere Vorstellung der Anlage seitens Baurechtsnehmer	Teils Auslagerung der hohen Abschreibungs- und Investitionskosten, Weiterbestand Angebot für Bevölkerung (Schule, Schwimmclub), Bedeutung Anlage gemäss KASAK-Katalog, Kosten Gemeinde (Pachtzins bei angemessener Bruttorendite Investor, Betriebskosten) höher als geschätztes Defizit bei Eigenwirtschaftsbetrieb nach Sanierung	
Teilaabbruch mit Optionen z.B. Reduktion auf Kernfunktion	Kein Abbruch der gewinnbringenden Bereiche, Weiterhin hohe Betriebskosten (fallen v.a. im Schwimmbad an), Wenn Abbruch Schwimmbad, Zweck der Anlage?	n/a	n/a	Externer Betreiber Schwimmbad, Höhere Eintrittspreise, damit für Pächter gewinnbringend, Investitions-, Unterhalts- und Abschreibungskosten Gemeinde	Aufwendung Abbruchkosten für Werte, die für Baurechtsnehmer weiterhin nützlich sein könnten	evtl. aufgrund Anforderungen des Investors	
Abbruch und Neubau	Verrichtung nicht abgeschriebene Werte	n/a	Eintrittspreise zwingend höher, damit gewinnbringend	Evtl. losgelöster Bereich mit neuem Zweck ("Funbad"), Abgrenzung Kosten?	n/a	evtl. aufgrund Anforderungen des Investors	
Schliessung (temporär)	Verlust Freizeitangebot, Schwimmclub und Schulen müssen gegen Gebühr auf andere Bäder ausweichen, Abschreibungs- und reduzierte Unterhaltskosten.	n/a	n/a	n/a	Abgabe Restwert Anlage und Areal im Baurecht mit Auflage Breitensportanlage, Auslagerung der hohen Abschreibungs-, Investitions- sowie Instandhaltung- und Instandsetzungskosten, Weiterhin Kosten Gemeinde: Schwimmkurse Schulen, Keinen Einfluss auf Qualität der Anlage, marginalen Einfluss auf Angebot (Breitensport) für Bevölkerung, Risiko bei Heimfall mit Entschädigung für Anlage, in welchem Zustand ist die Anlage? Schwierigkeit aufgrund Höhe Investition/Anforderungen Baurechtsnehmer zu finden	n/a	
Schliessung/Abbruch	Verrichtung nicht abgeschriebene Werte, Rückbau- und Entsorgungskosten	n/a	n/a	n/a	Abgabe Land ohne Anlage für alternativen Zweck evtl. Einnahmen höherer Baurechtszins	n/a	

Sicht: Pächter – Gemeinde

Verpachtung - Sanierung mit Optimierung																		
Sicht eines Pächters:																		
Betrieb nach Sanierung mit ungebundenen Ausgaben																		
> Bau Gastrobereich																		
> Instandsetzung Anlagen für rund CHF 36 Mio., reduzierte Energiekosten, optimierter Ertrag Gastronomie																		
Gastronomie - Neubau																		
Lebensmittel	450 510 CHF	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">BreakEven Berechnung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Besucherzahl</td> <td>300340</td> </tr> <tr> <td>Preis - Ertrag/Besucher</td> <td>4,01 CHF</td> </tr> <tr> <td>VK/Besucher</td> <td>1,58 CHF</td> </tr> <tr> <td>Fixkosten</td> <td>774 426 CHF</td> </tr> <tr> <td>Gesamt-Deckungsbeitrag</td> <td>727 890 CHF</td> </tr> <tr> <td>Break-Even-Umsatz</td> <td>1 280 337 CHF</td> </tr> <tr> <td>Mindestpreis</td> <td>4,26 CHF</td> </tr> </tbody> </table>	BreakEven Berechnung		Besucherzahl	300340	Preis - Ertrag/Besucher	4,01 CHF	VK/Besucher	1,58 CHF	Fixkosten	774 426 CHF	Gesamt-Deckungsbeitrag	727 890 CHF	Break-Even-Umsatz	1 280 337 CHF	Mindestpreis	4,26 CHF
BreakEven Berechnung																		
Besucherzahl	300340																	
Preis - Ertrag/Besucher	4,01 CHF																	
VK/Besucher	1,58 CHF																	
Fixkosten	774 426 CHF																	
Gesamt-Deckungsbeitrag	727 890 CHF																	
Break-Even-Umsatz	1 280 337 CHF																	
Mindestpreis	4,26 CHF																	
Betriebs-, Verbrauchsmaterial	25 000 CHF																	
Total Variabel	475 510 CHF																	
Personal	455 453 CHF																	
Ver- & Entsorgung Liegenschaft VV	30 225 CHF																	
Anschaffung & Unterhalt	43 612 CHF																	
übriger Aufwand	18 000 CHF																	
Pachtzins (planm. Abschreibung, Fin.kosten, überwälzbarer Unterhalt)	227 136 CHF																	
Total Fixkosten	774 426 CHF																	
Gastronomie - Aufwand Total	1 249 936 CHF																	
Verkäufe	1 203 400 CHF																	
Gastronomie - Ertrag Total	1 203 400 CHF																	
Saldo	-46 536 CHF																	
Schwimmbad (Kosten und Ertrag nach Sanierung)																		
Shop Handelswaren	110 886 CHF	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">BreakEven Berechnung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Besucherzahl</td> <td>289500</td> </tr> <tr> <td>Preis - Ertrag/Besucher</td> <td>9,23 CHF</td> </tr> <tr> <td>VK/Besucher</td> <td>0,85 CHF</td> </tr> <tr> <td>Fixkosten</td> <td>4 967 588 CHF</td> </tr> <tr> <td>Gesamt-Deckungsbeitrag</td> <td>2 425 885 CHF</td> </tr> <tr> <td>Break-Even-Umsatz</td> <td>5 473 868 CHF</td> </tr> <tr> <td>Mindestpreis</td> <td>18,91 CHF</td> </tr> </tbody> </table>	BreakEven Berechnung		Besucherzahl	289500	Preis - Ertrag/Besucher	9,23 CHF	VK/Besucher	0,85 CHF	Fixkosten	4 967 588 CHF	Gesamt-Deckungsbeitrag	2 425 885 CHF	Break-Even-Umsatz	5 473 868 CHF	Mindestpreis	18,91 CHF
BreakEven Berechnung																		
Besucherzahl	289500																	
Preis - Ertrag/Besucher	9,23 CHF																	
VK/Besucher	0,85 CHF																	
Fixkosten	4 967 588 CHF																	
Gesamt-Deckungsbeitrag	2 425 885 CHF																	
Break-Even-Umsatz	5 473 868 CHF																	
Mindestpreis	18,91 CHF																	
Betriebs- und Verbrauchsmaterial	136 352 CHF																	
Total Variabel	247 238 CHF																	
Personal	1 420 234 CHF																	
Ver- & Entsorgung Liegenschaft VV	11 211 CHF																	
Anschaffung	54 416 CHF																	
Unterhalt	39 480 CHF																	
Dienstleistung Dritter	69 404 CHF																	
übriger Aufwand	128 129 CHF																	
planm. Abschreibung	2 235 516 CHF																	
Finanzierungskosten Investition	1 009 198 CHF																	
Total Fixkosten	4 967 588 CHF																	
Schwimmbad - Aufwand Total	5 214 826 CHF																	
Schwimmbad	1 602 025 CHF																	
Fitness	152 115 CHF																	
Sauna	530 400 CHF																	
Shop	193 409 CHF																	
Miete (Wohnung, Massage)	36 804 CHF																	
Turnhalle	28 370 CHF																	
übriger Ertrag	45 000 CHF																	
Schwimmkurs	85 000 CHF																	
Schwimmbad - Ertrag Total	2 673 123 CHF																	
Saldo	-2 541 703 CHF																	
Fohrbach Zollikon (Schwimmbad & Gastronomie)																		
Total Variabel	722 748 CHF	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">BreakEven Berechnung</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Besucherzahl</td> <td>294920</td> </tr> <tr> <td>Preis - Ertrag/Besucher</td> <td>13,14 CHF</td> </tr> <tr> <td>VK/Besucher</td> <td>2,45 CHF</td> </tr> <tr> <td>Fixkosten</td> <td>5 969 150 CHF</td> </tr> <tr> <td>Gesamt-Deckungsbeitrag</td> <td>3 153 775 CHF</td> </tr> <tr> <td>Break-Even-Umsatz</td> <td>7 337 096 CHF</td> </tr> <tr> <td>Mindestpreis</td> <td>24,88 CHF</td> </tr> </tbody> </table>	BreakEven Berechnung		Besucherzahl	294920	Preis - Ertrag/Besucher	13,14 CHF	VK/Besucher	2,45 CHF	Fixkosten	5 969 150 CHF	Gesamt-Deckungsbeitrag	3 153 775 CHF	Break-Even-Umsatz	7 337 096 CHF	Mindestpreis	24,88 CHF
BreakEven Berechnung																		
Besucherzahl	294920																	
Preis - Ertrag/Besucher	13,14 CHF																	
VK/Besucher	2,45 CHF																	
Fixkosten	5 969 150 CHF																	
Gesamt-Deckungsbeitrag	3 153 775 CHF																	
Break-Even-Umsatz	7 337 096 CHF																	
Mindestpreis	24,88 CHF																	
Fixkosten	5 742 014 CHF																	
Pachtzins	227 136 CHF																	
Total Fixkosten	5 969 150 CHF																	
Fohrbach Zollikon - Aufwand Total	6 691 899 CHF																	
Fohrbach Zollikon - Ertrag Total	3 876 523 CHF																	
Saldo	-2 815 376 CHF																	

Sicht Gemeinde:		
Pachtzins	227 136 CHF	Restwert Gesamtanlage 11 845 233 CHF
Ertrag Total	227 136 CHF	
Betriebs- & Verbrauchsmaterial	4 217 CHF	
Ver- & Entsorgung	549 357 CHF	
Dienstleistung Dritter	18 449 CHF	
Unterhalt	223 720 CHF	
Anschaffung	3 473 CHF	
Schwimmkurs	85 000 CHF	
Betriebsaufwand Total	884 216 CHF	
Betriebsergebnis 1	-657 080 CHF	
Planmässige Abschreibung	2 392 007 CHF	
Finanzierungskosten Invest.	1 079 844 CHF	
Betriebsergebnis 2	-4 128 930 CHF	
Investition Total	35 994 784 CHF	

Schwimmbad - Kostenaufteilung	Gemeinde	Pacht
Betriebs- & Verbrauchsmaterial	3%	97%
Ver- & Entsorgung	98%	2%
Dienstleistung Dritter	21%	79%
Unterhalt	85%	15%
Anschaffung	6%	94%

Sicht: Baurechtsnehmer – Gemeinde

Baurecht			
Sicht Baurechtsnehmer:			
Betrieb nach Sanierung mit ungebundenen Ausgaben			
> Bau Gastrobereich			
> Instandsetzung Anlagen für rund CHF 36 Mio., reduzierte Energiekosten, optimierter Ertrag Gastronomie			
Gastronomie - Neubau			
Lebensmittel	450 510 CHF	BreakEven Berechnung	
Betriebs-, Verbrauchsmaterial	25 000 CHF		
Total Variabel	475 510 CHF		
Personal	455 453 CHF		
Ver- & Entsorgung Liegenschaft VV	30 225 CHF		
Anschaffung & Unterhalt	43 612 CHF		
übriger Aufwand	18 000 CHF		
Total Fixkosten	547 290 CHF		
Gastronomie - Aufwand Total	1 022 800 CHF		
Verkäufe	1 203 400 CHF		Besucherzahl 300340 Preis - Ertrag/Besucher 4,01 CHF VK/Besucher 1,58 CHF Fixkosten 547 290 CHF
Gastronomie - Ertrag Total	1 203 400 CHF		
Saldo	180 600 CHF		
Schwimmbad (Kosten und Ertrag nach Sanierung mit Optimierung)			
Shop Handelswaren	110 886 CHF	BreakEven Berechnung	
Betriebs- und Verbrauchsmaterial	140 569 CHF		
Total Variabel	251 456 CHF		
Personal	1 420 234 CHF		
Ver- & Entsorgung Liegenschaft VV	560 568 CHF		
Anschaffung	57 889 CHF		
Unterhalt	263 200 CHF		
Dienstleistung Dritter	87 853 CHF		
übriger Aufwand	128 129 CHF		
Total Fixkosten	2 517 873 CHF		
Schwimmbad - Aufwand Total	2 769 329 CHF	Gesamt-Deckungsbeitrag 727 890 CHF Break-Even-Umsatz 904 819 CHF Mindestpreis 3,01 CHF	
Schwimmbad	1 602 025 CHF		
Schwimmkurs	85 000 CHF		
Schwimmbad - Ertrag Total	2 673 123 CHF	Besucherzahl 289500 Preis - Ertrag/Besucher 9,23 CHF VK/Besucher 0,87 CHF Fixkosten 2 517 873 CHF	
Fitness	152 115 CHF		
Sauna	530 400 CHF		
Shop	193 409 CHF		
Miete (Wohnung, Massage)	36 804 CHF		
Turnhalle	28 370 CHF		
übriger Ertrag	45 000 CHF		
Schwimmkurs	85 000 CHF		
Schwimmbad - Ertrag Total	2 673 123 CHF		
Saldo	-96 206 CHF		Gesamt-Deckungsbeitrag 2 421 667 CHF Break-Even-Umsatz 2 779 319 CHF Mindestpreis 9,60 CHF
Fohrbach Zollikon (Schwimmbad & Gastronomie)			
Total Variabel	726 966 CHF	BreakEven Berechnung	
Fixkosten	3 065 163 CHF		
Baurechtzins	300 000 CHF		
Finanzierungskosten Invest. planm. Abschreibung	2 392 007 CHF		
Total Fixkosten	6 837 013 CHF		
Fohrbach Zollikon - Aufwand Total	7 563 979 CHF		
Fohrbach Zollikon - Ertrag Total	3 876 523 CHF		Besucherzahl 294920 Preis - Ertrag/Besucher 13,14 CHF VK/Besucher 2,46 CHF Fixkosten 6 837 013 CHF
Investition Total	35 994 784 CHF		
Saldo	-3 687 456 CHF		
Sicht Gemeinde:			
Schwimmkurs	85 000 CHF	Restwert Gesamtanlage 11 845 233 CHF	
Aufwand Total	85 000 CHF		
Baurechtzins	300 000 CHF	Gesamt-Deckungsbeitrag 3 149 557 CHF Break-Even-Umsatz 8 415 100 CHF Mindestpreis 28,53 CHF	
Ertrag Total	300 000 CHF		
Saldo	215 000 CHF		

Faktenblatt Gründe für eine Betriebs-AG

→ basiert auf den Erfahrungsberichten von Wettingen, Wallisellen, Herzogenbuchsee, Thusis, Opfikon

Erfahrungsberichte haben ergeben, dass die Gründe für eine Betriebs-AG im Bereich von Sportanlagen, deren Eigentümerschaft eine Gemeinde ist, vor allem politisch/gesellschaftlich sowie organisatorische Argumente haben:

Politische und gesellschaftliche Gründe

Die Gemeinden beobachten, dass die Anforderungen an den Betrieb von Sportanlagen in den vergangenen Jahren gestiegen sind. Die Treiber dieser Entwicklung sind primär die **Qualitätsansprüche der Kunden, gesetzliche Vorschriften an die Sicherheit** und die **finanziellen Vorgaben**. Aus diesem Grund haben sich neben den traditionellen, öffentlich-rechtlichen Betreibermodellen auch Modelle mit privat-rechtlichen Betreibergesellschaften in der juristischen Form der Aktiengesellschaften entwickelt. Von der Struktur her sind Sportanlagen defizitär. Heutzutage geht es gesellschaftlich darum, ein Angebot auf die unterschiedlichen Kundenwünsche auszurichten (z.B. Fitnesscenter, Freizeit- und Actionbäder, Wellnessanlagen). Finanzielle Ziele treten in den Vordergrund. Mit dieser Entwicklung kommen kommunale Breitensportanlagen, die defizitär sind, unter politischen Druck, da allgemein eine **Optimierung des Kosten-Nutzenverhältnisses** verlangt wird.

Das Betriebsmodell ist für den Nutzer der Anlagen eigentlich sekundär. Jedoch tragen die Quantität und Qualität der Mitarbeitenden eines Betriebs massgeblich zum Erfolg bei. Die Mitarbeitenden bestimmen die **Servicequalität**, die **Kundennähe** und tragen somit das Erscheinungsbild nach aussen. Es ist daher wichtig, dass ein Betrieb flexibel auf die Anforderungen der Besucher (z.B. Besucherzahlen bei änderndem Wetter, Öffnungszeiten) reagieren kann. Durch eine Anstellung der Mitarbeitenden nach privatwirtschaftlichen Grundsätzen und **Konditionen** kann gegenüber der öffentlich-rechtlichen Anstellung eine **höhere Flexibilität** erreicht werden.

Organisatorische Gründe

Eine Betriebs-AG hat die Aufgabe die Anlageteile als Ganzes in betrieblicher, finanzieller und organisatorischer Sicht zu betreiben und die Synergiepotentiale optimal zu nutzen. Aus koordinativer Sicht sind die Entscheidungswege in einer Betriebs-AG kürzer als bei einer Gemeinde.

Arten einer Betriebs AG

Am meisten verbreitet ist in Gemeinden die **öffentlich-rechtliche unselbständige Betriebsgesellschaft** (Eigenwirtschaftsbetrieb) auf der Basis eines Organisationsreglements. Eigenwirtschaftsbetriebe sind in der Gemeinderechnung integrierte Verwaltungsbereiche. Sie bilden eine in sich geschlossene Einheit und werden nach dem Grundsatz der **Eigenwirtschaftlichkeit** geführt. Sie erbringen Leistungen für Dritte und orientieren sich dabei am Kostendeckungs- und dem Verursacherprinzip. Damit verbunden ist die Abkehr von der Objektfinanzierung hin zur Subjektsubventionierung → Verursacherprinzip, Einwohnergemeinde subventioniert Nutzerinnen und Nutzer nach Richtlinien. Alle organisatorischen Anpassungen müssen dem Grundsatz unterstehen, dass die Anlage der Bevölkerung, den Vereinen und dem Gewerbe für sportliche, kulturelle und gewerbliche Anlässe im Rahmen der bisherigen Praxis auch in Zukunft zur Verfügung stehen soll. Personalstellen (exkl. Gastronomie) werden verursachergerecht auf die Anlage verteilt: Teile sind Technik, Kasse, Empfang, Shop, Marketing.

Gegenüber dem Ist-Zustand ergeben sich folgende Vor- und Nachteile bei der Einführung eines Eigenwirtschaftsbetriebs bzw. einer privatrechtlichen Betriebs-AG:

Öffentlich-rechtlicher Eigenwirtschaftsbetrieb

Erfolgsfaktoren	Diagnose	Bewertung
Betriebsergebnis	Weiterhin defizitäre Anlageteile	0
Finanzierung	Anlage wird weiterhin im VV der Gemeinde geführt. Diese kommt für die Finanzierung von Investitionen, Betriebskosten sowie Abschreibungen nach geltenden Vorschriften auf.	0
Führung	Organisationsreglement	0
Organe	Verwaltungskommission, Beirat, Revision	0
Flexibilität der Unternehmung	Durch Geschäftsführung und klares Geschäftsreglement kann Flexibilität erhöht werden (z.B. Preisgestaltung).	1
Personal	Allenfalls höhere Flexibilität durch Anstellung im privatrechtlichen Arbeitsverhältnis (Einstellung, Kündigung, Entschädigung, etc.). Keine Verpflichtung seitens Gemeinde das Anstellungsverhältnis dem öffentlichen Recht zu unterstellen, insbesondere bei Schwimmbad → Funktionstheorie Arbeitgeber bleibt jedoch Gemeinde → Pensionskasse, Versicherungen	1
Rechnungsmodell	HRM2 mit den Vorschriften des Kantons	0
Mitsprache Gemeinde	Gemeinde kann strategisch und operativ weiterhin mitreden, Entscheidungswege werden kürzer.	1
Koordination	Verwaltungsinterne Schnittstellen sind einfach zu regeln.	1
Synergienutzung	Sind weiterhin möglich und daher kosteneffizient. Z.B. Finanzabteilung für Buchhaltung, Abteilung Sicherheit & Umwelt	1
Ansprechpartner, Bild	Für Besucher ist die „Gemeinde“ weiterhin Ansprechpartner	0
Politisches Ziel	Politische Ziele können im Betrieb sofort umgesetzt werden.	1
TOTAL		5

Privatrechtliche Betriebs-AG

Da die Gesamtanlage keinen vollständigen Kostendeckungsbeitrag generiert, ist eine Drittbeteiligung an der Betriebs-AG unrealistisch. Ausnahme: Sponsoren, Vereine, Firmen

Erfolgsfaktoren	Diagnose	Bewertung
Betriebsergebnis	Weiterhin defizitär. Evtl. Optimierung durch Personaleinsparungen und Skaleneffekte bei Führung weiterer Sportanlagen.	1
Finanzierung	Anlage wird weiterhin im VV der Gemeinde geführt (?). Die Gemeinde muss für die privatrechtliche AG eine Defizitgarantie übernehmen.	0
Führung	Zweck, Statuten	0
Organe	Verwaltungsrat, Geschäftsführung, Revision Kosten für Revision, die sonst von Gemeinde getragen werden	-1
Flexibilität der Unternehmung	Die Unternehmung ist im Rahmen der definierten Bereiche flexibler im Entscheidungsprozess (Angebotsgestaltung, Preise, Personal). Zusätzliche Einnahmen durch Betriebsunterstützung anderer Anlagen können jederzeit generiert werden (offene Frage: Skaleneffekte müssten vorhanden sein, damit Mehreinnahmen effektiv generiert werden können)	2
Personal	Die AG schliesst Verträge nach privatrechtlichen Grundsätzen ab, woraus mehr Flexibilität resultiert → Kosteneinsparungen. Aber: Versicherungen (insbesondere PK)	1
Rechnungsmodell	Privat-rechtliche Grundsätze(+/-). Eindeutigere Betriebsrechnung mit Kostenträgern	
Mitsprache Gemeinde	Gemeinde kann grundsätzlich mit Mehrheit strategisch und operativ weiterhin mitreden, jedoch evtl. zusätzlicher Aufwand für	0
Koordination	Schnittstellen zwischen Gemeinde und AG müssen neu definiert und geregelt werden → Aufwand	-1
Synergienutzung	Verringerte Synergienutzung mit Gemeindeinfrastruktur. Betriebs-AG braucht eigene Buchhaltung, Personalabteilung, etc. PK Gemeinde Zollikon: jetzige Gemeindeangestellten scheiden aus PK aus. Neue PK, Sozialleistungen für Betriebs-AG definieren	-1
Ansprechpartner, Bild	Gemeinde? Was, wenn Gemeindeübergreifend?	0
Politisches Ziel	Wenn Mehrheit bei Gemeinde, können politische Ziele im Betrieb weiterhin umgesetzt werden.	0
TOTAL		1