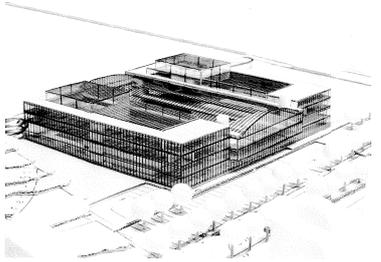

Vital Center Bern (VCB)

Business Plan

Marc Maurer
Jan Meyer
Karin Schaller
Michael Schaller



Das VCB bietet seinen Kundinnen und Kunden an zentraler Lage eine im Raum Bern einzigartige Kombination aus Spannung, Entspannung und Pflege an, um ihren Körper gesund und fit zu halten. Sportmöglichkeiten im Bereich Schwimmen und Fitness bilden das Angebot zur Spannung des Körpers, wohingegen die Wellnessinfrastruktur des VCB zur Entspannung einlädt. Ergänzt wird das Angebot mit Massagen und Beratungen, welche den Kern des Pflegebereiches ausmachen.

Das VCB verpflichtet sich mit seinen Dienstleistungen den wachsenden Gesundheits- und Pflegebedürfnissen der Bevölkerung.

-
- 1. Executive Summary
 - 2. Dienstleistung
 - 3. Markt und Wettbewerb
 - 4. Marketing und Vertrieb
 - 5. Organisation und Geschäftssystem
 - 6. Unternehmerteam
 - 7. Personalplanung
 - 8. Realisierungsfahrplan
 - 9. Chancen und Risiken
 - 10. Finanzplan
 - 11. Anhang

INHALTSVERZEICHNIS

1. Executive Summary	3
2. Dienstleistung	5
3. Markt und Wettbewerb	9
4. Marketing und Vertrieb	17
5. Organisation und Geschäftssystem	20
6. Unternehmerteam	22
7. Personalplanung	24
8. Realisierungsfahrplan	26
9. Chancen und Risiken	28
10. Finanzplan	29
11. Anhang	39

1. EXECUTIVE SUMMARY

Mission	Das Vital Center Bern (VCB) bietet der Berner Bevölkerung ein breites Sportangebot in den Bereichen Schwimmen und Fitness. Es ermöglicht seinen Kunden ¹ , ihren Körper durch „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ optimal im Gleichgewicht zu halten.
Vital Center Bern	Das VCB ist ein Sportzentrum mit der Rechtsform einer Aktiengesellschaft auf privater Basis. Neben dem primären Sportangebot in den Bereichen Schwimmen und Fitness gibt es ein sekundäres Angebot. Dieses beinhaltet Räumlichkeiten mit unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten, wie Büros, Arztpraxen und Restaurants.
Bauprojekt	Mit dem VCB soll in der Gemeinde Köniz ein Neubau entstehen, der sportlichen Zwecken dient. Der Bau hat vier nutzbare Geschosse und enthält ein 50-Meter-Schwimmbecken, was in der Region Bern sowie in der Schweiz insgesamt selten vorzufinden ist. Darüber hinaus soll das Gebäude mit zahlreichen Wellness- und Fitnessangeboten ausgestattet werden.
Marktsituation	In Bern gibt es eine Unterdeckung an Hallenbädern. Der Durchschnitt in der Schweiz liegt bei einem Hallenbad auf 25'000 Einwohner, in der Agglomeration Bern kommt dagegen nur auf 43'000 Bewohner ein Hallenbad. Die bestehenden Hallenbäder sind überlastet, und neue Sport- und Wellnessangebote können aus Platzgründen nicht realisiert werden.
Ausgangslage und Stand des Projektes	Das VCB befindet sich in der Projektierungsphase. Die durch den Architekten Sisto Salera erstellten Nutzungs- und Raumpläne liegen bereits vor und sollen teilweise noch aktualisiert werden. Mit der Auswahl der Gemeinde Köniz ist der Standort bereits festgelegt worden. Die Burgergemeinde Bern hat zugesichert, insgesamt 13'625 m ² Land zu günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Da der grösste Anteil des Projektes fremdfinanziert werden soll, war bis anhin das Fehlen eines Business Plans ein grosses Problem. Diese Lücken sind nun von Berner Studierenden im Rahmen eines Seminars geschlossen worden. In der Folge müssen im weiteren Ablauf einige Modifizierungen an den ursprünglichen Bauplänen vorgenommen werden.
Angebot	Das Angebot umfasst drei Bereiche: <ul style="list-style-type: none"> - Im „Spannungsbereich“ soll der Kunde die Möglichkeit haben, sich körperlich zu ertüchtigen. Neben dem 50-Meter-Becken stehen ihm auch ein Krafraum und ein Sprungturm zur Verfügung. Ausserdem kann er an zahlreichen Kursen teilnehmen. - Beim Bereich „Entspannung“ kann sich der Kunde optimal von der zuvor aufgebauten Spannung oder Alltagsstress erholen und sich und seinem Körper „etwas Gutes tun“. - Die „Pflege“ bildet die Abrundung dieses Angebots. Hier kann sich der Kunde den letzten „Schönschliff“ geben oder sich beispielsweise auch in Ernährungsfragen beraten lassen.
Kunden	Die Kunden des VCB sind im Schwimmbereich die bereits aktiven Schwimmer, sowohl als Einzelpersonen wie auch in Vereinen organisiert. Insbesondere die berufstätigen Berner, die sich bereits heute im Fitnessbereich sportlich betätigen, bilden die Zielgruppe des Fitnessangebots. Es ist ausserdem ein erklärtes Ziel, dass ein relevanter Teil der Kunden des Schwimmbereichs auch das Entspannungs- und Pflegeangebot des VCB nutzt.
Markt und Marktanteilsziele	Das VCB will in den Schwimm- und Fitnessmarkt eintreten. Hierbei sind die 10 bestehenden Hallenbäder und sämtliche Kraft- und Fitnesscenter in der Agglomeration Bern die unmittelbaren Konkurrenten. In diesen Märkten will das VCB im Schwimmbereich 10 % und im Fitnessbereich 5 % des jeweiligen Marktanteils erreichen. Die Marktziele für den Entspannungs- und Pflegebereich werden aus den Zielen im Spannungsbereich abgeleitet; hier ist mit einer sehr heterogenen Konkurrenz zu

¹ Zugunsten der Lesefreundlichkeit werden im Business Plan an einigen Stellen nur männliche Personenbezeichnungen verwendet. Die Verfassenden bitten die Leserinnen um Verständnis.

Bauinvestition und Erfolgs-rech- nung

rechnen, was den entsprechenden Markt sehr unübersichtlich macht.

Die Bauinvestitionen für die gesamte Anlage belaufen sich auf rund 36 Mio. CHF, diese Summe stellt dabei einen oberen Richtwert dar. Es wird ein Eigenkapitalbestand von ca. 3 Mio. CHF beabsichtigt (1 Mio. CHF in Aktien und 2 Mio. CHF durch einen privaten Investor). Daneben unterstützt der Kanton den Bau mit rund 4 Mio. CHF. Somit wird vorübergehend langfristiges Fremdkapital in der Höhe von ca. 29 Mio. CHF benötigt. Dieses kann mit einem Zinssatz von 4,5 % kontinuierlich bis zum 10. Betriebsjahr vollständig amortisiert werden, was etwa 12,5 Jahren ab Baubeginn entspricht.

Die Einnahmen betragen jährlich rund 6,5 Mio. CHF. Die Fremdleistungen sind zwischen 2011 und 2013 konstant, werden aber in den Folgejahren aufgrund von eintretenden Reparatur- und Unterhaltsleistungen ansteigen. Das Ergebnis der regulären Geschäftstätigkeit wird durch diese Tatsache leicht negativ beeinflusst. Da aber die Zinsaufwendungen laufend gesenkt werden können, ist trotzdem eine Steigerung des Jahresüberschusses zu erwarten.

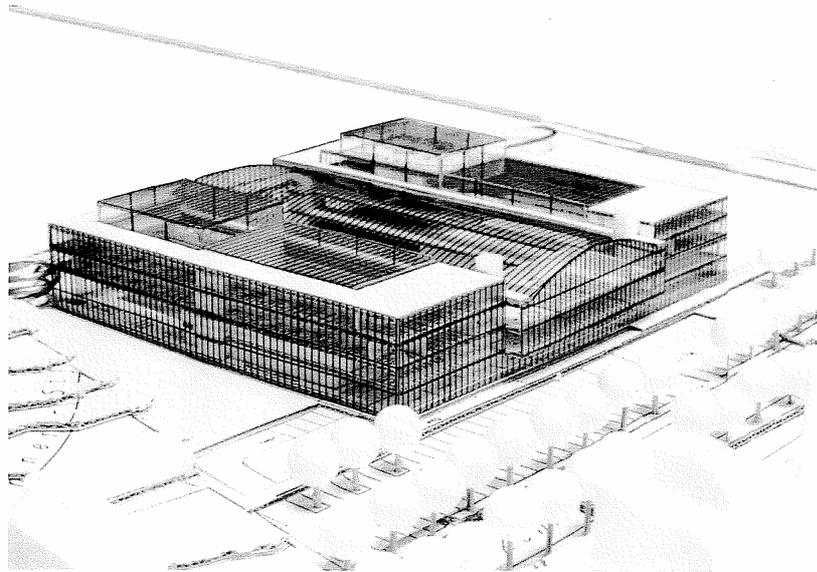
Fiscal Year	Bauphase	4. Quartal 2009-2010	2011	2012	2013	2014
Revenue	34'174	8'230'880	6'584'704	6'584'704	6'584'704	6'584'704
Cost of service	189'583	387'500	50'000	50'000	50'000	215'933
Operating expenses	981'333	4'562'500	3'700'000	3'700'000	3'700'000	3'865'933
Interest expenses	1'176'194	1'895'621	1'485'299	1'420'044	1'316'476	1'212'908
Net income	1'441'186	3'223'716	1'399'405	1'464'660	1'568'228	1'505'862

2. DIENSTLEISTUNG

Projekt

Das VCB ist ein Projekt des Vereins Schweizerisches und Regionales Schwimmzentrum Bern (SRS). Mit dem Vital Center Bern (VCB) soll in der Gemeinde Köniz ein Neubau entstehen, der sportlichen Zwecken dient. Der Bau hat vier nutzbare Geschosse und enthält ein 50-Meter-Schwimmbassin, was in der Region Bern sowie in der Schweiz insgesamt selten vorzufinden ist. Ausserdem soll das Gebäude mit zahlreichen Wellness- und Fitnessangeboten ausgestattet werden.

Im folgenden Bild ist ein Modell des geplanten Projektes abgebildet:

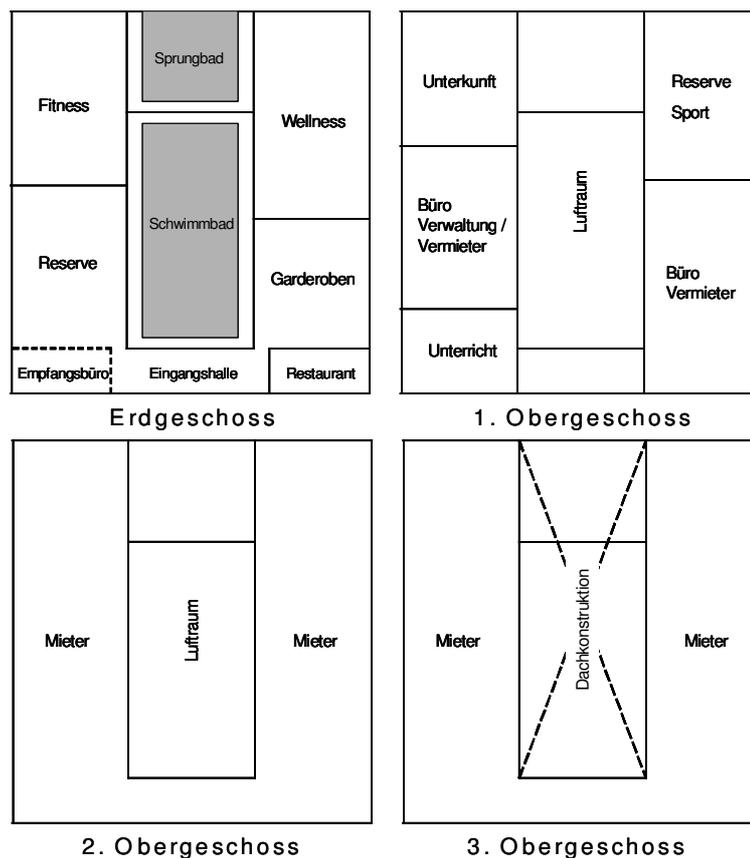


Der Club hat eine Unterdeckung an Schwimmbädern in der Region Bern erkannt: der Durchschnitt in der Schweiz liegt bei einem Hallenbad auf 25'000 Einwohner, in der Agglomeration Bern kommt dagegen nur auf 43'000 Bewohner ein Hallenbad. Er hat auf diesen Missstand reagiert, indem er die Initiative ergriffen und das vorliegende Projekt ausgearbeitet hat.

Das Projekt soll bei Köniz realisiert werden, welches ca. 2 Kilometer von Bern entfernt ist. Die Burgergemeinde Bern hat zugesichert, insgesamt 13'625 m² Nutzfläche zu günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Ausserdem soll die Anlage eine eigene Bushaltestelle bekommen, so dass sie auch optimal mit den öffentlichen Verkehrsmitteln zu erreichen ist.

Das Gebäude wird sechs Etagen haben. Zwei davon werden Untergeschosse sein und unter anderem der Unterbringung von Maschinen und Material dienen. Die vier überirdischen Etagen sind nachfolgend in einem vereinfachten Grundriss dargestellt. Die genauen Pläne befinden sich im Anhang².

² Vgl. Anhang VII.



Das Erdgeschoss und das 1. Obergeschoss werden öffentlich genutzt, das 2. und 3. OG werden vermietet. Diese Aufteilung weist den Vorteil auf, dass aus den Vermietungen zusätzliche Einnahmen generiert werden können.

Das Dienstleistungsangebot des VCB

Das Dienstleistungsangebot des VCB kann in die Gruppen „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ unterteilt werden. Im Folgenden werden die zugehörigen Angebote umschrieben.

Spannung:

- Das Schwimmen im 50-Meter-Becken. Ein solches Becken ist in Schweizer Hallenbädern die Ausnahme. Für Schwimmer sowohl im Spitzensport wie auch im Breitensport bietet die Anlage optimale Trainingsbedingungen.
- Der Sprungturm mit den Höhen von 1, 3 und 5 Metern ist sowohl für Profispringer wie auch für „Funspringer“ ideal.
- Der Kraft- und Fitnessraum bietet ein modernes Angebot an Kraft- und Ausdauergeräten sowie an Kursen für vielseitige Trainings- und Therapiemöglichkeiten.

Entspannung:

- Saunazellen, erhitzbar bis 80 Grad Celsius, nach Geschlechtern getrennt und somit durchgehend und uneingeschränkt benutzbar.
- Ruheräume zur Entspannung nach dem Training oder nach der Sauna.
- Salzwasserpools mit einer Temperatur von 35 Grad Celsius und einem dem Toten Meer nachempfundenen Salzgehalt, als ideale Ergänzung für die Pflege der Haut.
- Solarien in genügender Anzahl, welche ein gesundes Bräunen ohne lange Wartezeiten garantieren.
- Thermalbecken mit Unterwasserdüsen für eine angenehme Wassermassage.

Pflege:

- Ausgebildete Masseure garantieren für die Qualität der Massagen.
- Manicure/Pedicure stehen im Bereich Kosmetik zur Verfügung.
- Ein Ernährungsberater wird die Kunden unterstützen, ihr Training optimal mit Ernährungstipps zu ergänzen.

Endkunden

Die Endkunden des VCB sind:

- aktive Sportler, insbesondere Schwimmer und Turmspringer. Sie betreiben Wettkampfsport oder Sport zur körperlichen Ertüchtigung und zur Erhaltung der Gesundheit. Sie treten als Einzelpersonen oder in Sportclubs auf.
- Einzelpersonen, welche mit Fitness ihren Körper aus unterschiedlichen Motiven spannen, entspannen und pflegen wollen. Sie betreiben Fitness, um mit trainierten Muskeln ihren Körper ästhetischer und dynamischer zu formen oder ihm ein gesundes Aussehen zu geben, um bestehende körperliche Leiden abzubauen oder solchen vorzubeugen oder auch, um mit Entspannung und Pflege einen Ausgleich zwischen Körper, Geist und Seele zu erreichen.
- die Mieter von Räumlichkeiten aus dem sekundären Angebot des VCB. Das Angebot und die Situation auf dem Immobilienmarkt sind nicht Gegenstand dieses Businessplans. Allerdings werden die Vermietungen im Finanzplan mitberücksichtigt.

Bedürfnisse der Kunden

Seit dem Sportboom in den 60er und 70er Jahren hat die Sportlichkeit der Schweizer Bevölkerung stetig zugenommen. Der Anteil der Bevölkerung, welcher einmal oder mehrmals in der Woche sportlich aktiv ist, stieg von 53 % im Jahre 1994 auf 63 % im Jahre 2000. Zudem ist eine Demokratisierung des Sportkonsums zu beachten, was bedeutet, dass zunehmend Personen aus den unterschiedlichsten sozialen und demographischen Schichten Sport zu treiben beginnen.

In der genannten Zeitspanne hat die Gesundheit als Wert in der Gesellschaft und als Zeichen individueller Leistung zunehmend an Bedeutung gewonnen. Bereits 95 % aller sportlich Aktiven nennen als Motivator die Pflege der Gesundheit.

Als weitere wichtige Sportmotive werden mit 77 % das Erfahren des eigenen Körpers, mit 64 % das Zusammensein mit guten Kollegen und mit 63 % das bessere Lebensgefühl genannt.

In der heutigen sehr aktiven und hektischen Zeit sind viele Personen ständiger physischer und psychischer Belastung sowie Stress ausgesetzt. Sportliche Aktivität wirkt dieser negativen Spannung entgegen, indem diese durch körperliche Anstrengung und bewusste Entspannung ausgeglichen wird.

Die Sorge um das Wohlergehen des eigenen Körpers fordert, dass diesem auch genügend Pflege und Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Kundennutzen des Sporttreibens, der Entspannung und der Körperpflege

Regelmässige sportliche Betätigung zeigt ihre Wirkung darin, dass das Wohlbefinden, die Lebensqualität und die Leistungsfähigkeit der sportlich Aktiven gesteigert werden kann.

Dieser Nutzen kann zwar nur schwer quantifiziert werden. Nach Angaben des Bundesamtes für Gesundheit wurden jedoch im Jahr 2001 insgesamt 2,3 Millionen Erkrankungen und 3'300 Todesfälle aufgrund sportlicher Aktivitäten verhindert. Somit konnten schätzungsweise insgesamt 2,7 Mia. CHF direkte Behandlungskosten und 1,4 Mia. CHF indirekte Kosten, bedingt durch Erwerbsausfälle, verhindert werden. Die Gesundheitsförderung wird deshalb als wichtiges Sportmotiv angesehen.

Durch das Angebot, das auf den drei Ebenen „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ wirkt, wird der Kunde optimal auf allen Ebenen verwöhnt, die sein Körper braucht, um jeden Tag leistungsfähig zu sein, die Work-Life-Balance halten, ein angenehmes Leben in einer Welt voller Hektik und Stress leben und der abnehmenden Achtung vor der eigenen Gesundheit entgegenwirken zu können.

Innovation der Dienstleistungen des VCB

Die Innovation des VCB besteht in:

- der neuartigen Kombination der drei Elemente „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ an einer zentralen Lage;
- dem 50-Meter-Olympiaschwimmbekken.

Kundennutzen der Dienstleistungen des VCB

Die im Raum Bern einzig- und neuartige Kombination von „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ ermöglicht es den Besuchern, diese verschiedenen Angebote zentral und räumlich zusammengefasst zu nutzen. Konkurrenzdienstleistungen treten nur getrennt und selten in dieser Kombination auf.

Für Kunden ermöglicht diese Zentralität eine gemeinsame Nutzung der drei Angebote und somit eine nicht zu unterschätzende Zeitersparnis.

Lebenszyklus der Dienstleistungen des VCB

Die Dienstleistungen Schwimmen und Fitness befinden sich mit einem Wachstumspotenzial von 11 % bzw. 25 %, bezogen auf die Anzahl Sportler, die diese Sportarten heute schon betreiben, mengenmässig in der Reifephase (vgl. Lamprecht/Stamm, 2000, S. 22). Da in der Agglomeration Bern eine Unterversorgung an Hallenschwimmbädern herrscht, ist hier jedoch mit einem grösseren Potenzial zu rechnen, das jedoch schwierig zu quantifizieren ist. Der Fitnessbereich befindet sich wertmässig noch in der Wachstumsphase. Für das VCB gilt es, vom qualitativen Wachstum zu profitieren.

Der Wellness- und Pflegebereich („Entspannung“ und „Pflege“) befindet sich ebenfalls noch in der Wachstumsphase. Die zunehmende „Wohlfühlorientierung“ macht den Wellnessmarkt sehr attraktiv. In diesem Markt treten aber zunehmend neue Konkurrenten und somit neue Angebote auf.

3. MARKT UND WETTBERWERB

Einführung

Im Zentrum des VCB stehen die sportlichen Aktivitäten in den Bereichen Schwimmen und Fitness, weshalb sich die folgenden Ausführungen auf die Märkte in diesen zwei Bereichen konzentrieren. Dies entspricht einer Marktabschätzung im Bereich Spannung. Die Bereiche „Entspannung“ und „Pflege“ werden aus den Kundenzahlen im Spannungsbereich abgeleitet; dies ist möglich, da bekannt ist, dass rund 40 % der Bevölkerung Sport aus Entspannung- und Pflegemotiven betreiben (vgl. Stamm/Lamprecht, 2000, S. 51).

Angebots- und Konkurrenzanalyse

Nachfolgend werden die Marktsituation, die Angebote und Konkurrenten in den Bereichen „Spannung“ (mit dem zentralen Schwimm- und Fitnessmarkt), „Entspannung“ und „Pflege“ dargestellt.

Schwimmbereich

Für die Analyse des Schwimmmarktes wurden alle Hallenbäder Berns und der näheren Umgebung berücksichtigt. Insgesamt verfügt die Agglomeration Bern über 10 Hallenschwimmbäder, was aber auch solche in Schulanlagen beinhaltet. Schulhallenbäder sind in dieser Analyse jedoch nicht relevant und wurden somit nicht in die Untersuchung eingeschlossen. In der folgenden Tabelle sind die potenziellen Konkurrenten mit ihren Angeboten aufgelistet sowie zwecks Vergleich das VCB mit seinem Angebot.³

	Schwimmen	Kraftraum	Entspannung	Pflege
Hirschengraben	25-Meter-Becken		Sauna	
Kleefeld-West	17-Meter-Becken			
Weyermannshaus	25-Meter-Becken Lernschwimmbecken		Sauna	
Wyler	25-Meter-Becken Lernschwimmbecken		Sauna	
Gäbelbach	25-Meter-Becken			
Domicil Baumgarten	25-Meter-Becken			
Stettlen	25-Meter-Becken			
Bolligen	25-Meter-Becken			
Vital Center Bern (VCB)	50-Meter-Becken Kurse (AquaFit, Schwimmkurse)	Muskeltraining Freihantelbereich Fitnesstest Kursangebote (Aerobic, Gymnastik)	Sauna Solarium Salzwasserbad Thermalbad Dampfbad Massagedüsen	Massage Manicure Pedicure Ernährungsberatung

Aus der Tabelle wird ersichtlich, wie nahe alle Angebote im Schwimmbereich beieinander liegen. Zudem erschwert die sowieso herrschende akute Unterdeckung an Schwimmbädern in der Agglomeration Bern den Schwimmern die Wahl, wohin sie gehen möchten. Das Angebot des VCB kann hier als führend bezeichnet werden. Die einzigen Hallenbäder, die mit dem Beckenangebot des VCB mithalten können, sind die Bäder Wyler und Weyermannshaus.

Die marktstärksten Hallenbäder sind Hirschengraben, Wyler und Weyermannshaus. Die Konkurrenzpreise bewegen sich pro Eintritt im Bereich von 6 CHF.

³ Graue Farbe: Dieses Angebot ist bei dem Konkurrenten nicht vorhanden.

Fitnessbereich

Im Raum Bern gibt es insgesamt 26 Fitnessclubs. Von diesen fanden für die vorliegende Studie diejenigen Einrichtungen Berücksichtigung, die das breiteste Angebot aufweisen. Ein zusätzliches Kriterium bei der Auswahl war die Intensität der Marketingkommunikation. Die folgenden vier Clubs sind die bekanntesten im Raum Bern und besitzen ein Angebot, welches am stärksten demjenigen des VCB entspricht.

	Schwimmen	Kraftraum	Entspannung	Pflege
City-Fit		Kraftraum Pulsmessung Betreuung Muskel-, Kraft- und Fitnesstraining	Sauna, Solarium	Massage
Fit-Life		Ausdauer Kraft	Sauna, Solarium	
Fitness Plus		Kraftraum Cardiozone Gymnastik Aerobic	Sauna Solarium Dampfbad Ruheraum Frischluftraum Biosauna	Massage
Time-Out		Kraft und Mobil- zone Fitness- und Gym- nastikkurse Squash	Finnische Sauna Solarium Konjoy-Liegen	Massage
VCB	50-Meter-Becken Kurse (Aquafit, Schwimmkurse)	Muskeltraining Freihandelbereich Fitnesstest Kursangebote (Aerobic, Gymnas- tik)	Sauna Solarium Salzwasserbad Thermalbad Dampfbad Massagedüsen	Massage Manicure Pedicure Ernährungs- beratung

Wie aus der Tabelle entnommen werden kann, ist das VCB mit seinem Fitness-Angebot in den Bereichen Kraftraum, Entspannung und Pflege genau gleich zu positionieren alle seine Konkurrenten. Der Vorteil des VCB liegt darin, dass das Angebot in den Bereichen Schwimmen und Pflege, wie auch im Bereich Entspannung, deutlich umfassender ist.

Die Konkurrenzpreise für alle Clubs bewegen sich für einen Einzeleintritt zwischen 20 und 30 CHF. Inbegriffen sind dabei jeweils die Angebote im Bereich Kraftraum bzw. „Entspannung“.

Die Konkurrenten bearbeiten im Fitnessmarkt den Gesamtmarkt. Eine gezielte Ansprache bestimmter Segmente wird nicht betrieben.

Entspannungsbereich

Im Markt des Entspannungsbereiches findet sich ein breites Angebot wieder, welches in der Agglomeration sehr breit und auf zahlreiche kleine Anbieter verteilt ist und somit nicht eindeutig erfasst werden kann. Aus diesem Grunde muss hier auf eine Marktanalyse verzichtet werden.

Dem VCB ähnliche Angebote in der Region Bern

In Bern und Umgebung gibt es drei Anbieter, die dem Gesamtangebot des VCB nahe kommen und in der folgenden Tabelle erläutert werden:

	Schwimmen	Kraftraum	Entspannung	Pflege
Bödeli Bad	25-Meter-Becken Kinderbecken Kurse (Schwimmen, Wassergymnastik)	Kraft und Ausdauergeräte Freihantelbereich Betreuung und Beratung Fitness-Test	Sauna Whirlpool Biosauna Dampfbad Kneipp Erlebnisdusche	Bewegungs-Elektrotherapie Förderung der Körperwahrnehmung Manuelle Therapietechnik Massage-technik Medizinische Therapie
Burgdorf	25-Meter-Becken Kinderbecken Kurse (Schwimmen, Wassergymnastik)	Kraftraum Ausdauergeräte Beratung Tests	Sauna Solarium Therapiebad	Massage
Schönbühl			Solbad 660m2 Fontäne Massagedüsen Dampfbäder Ruhezone Solarium	Massage Physiotherapie (Bewegungs-, Manuelle, Thermo-, Elektro- und Hydrotherapie)
VCB	50-Meter-Becken Kurse (Aquafit, Schwimmkurse)	Muskeltraining Freihantelbereich Fitnessstest Kursangebote (Aerobic, Gymnastik)	Sauna Solarium Salzwasserbad Thermalbad Dampfbad Massagedüsen	Massage Manicure Pedicure Ernährungsberatung

- Schwimmen: Das VCB ist der einzige Anbieter eines 50-Meter-Beckens.
- Kraftraum: Die Angebote hier sind nahezu bei allen Anbietern identisch.
- Entspannung: Zum Standard gehören Saunen und Solarien. Das Bad in Schönbühl hat sich auf diesen Bereich spezialisiert, weshalb sich das VCB vor allem an diesem potenziellen Konkurrenten orientieren muss. Insgesamt gleichen sich die Angebote der verschiedenen Anbieter.
- Pflege: Massage und Physiotherapie gehören zum Standard. Letztere wird auch im VCB angeboten werden; da dies jedoch durch Externe geschehen wird, ist das genaue Angebot noch unklar. Die Analyse soll helfen abzuschätzen, in welche Richtung man sich bewegen muss, um mit den Konkurrenten mithalten zu können und sich auch hier wieder differenziert zu positionieren. Anhand dieser Kriterien werden auch die externen Physiotherapeuten ausgesucht werden müssen.

Das VCB bietet zudem noch Manicure und Pedicure und Ernährungsberatung an. Dieses Angebot ist gemäss der Konkurrenzanalyse einzigartig.

**Schlussfolgerung
der Analyse**

Die Analysen bringen deutlich hervor, dass die Bündelung solch umfassender Angebote in einem einzigen Zentrum bisher einmalig ist. Allerdings sind die Angebote in der Agglomeration Bern bereits einzeln – d. h. dezentral – vorhanden. Dies ist bei der Positionierung des VCB zu bedenken.

Zusätzlich ist anzumerken, dass in der Region Bern bereits solche Zentren existieren. Das Ziel ist demzufolge, die Lücke konkret in der Agglomeration Bern zu schliessen und sich auf die Bearbeitung genau dieses Marktes zu konzentrieren.

**Gesamtmarkt und
Zielsegmente**

Nachfolgend wird beschrieben, wie sich die Gesamtmärkte im Schwimm- und Fitnessbereich charakterisieren lassen und auf welche Zielsegmente sich das VCB konzentriert.

Fitnessmarkt

Das Einstiegsalter für Fitness beträgt durchschnittlich 29 Jahre, die Sportart wird durchschnittlich 9 Jahre aktiv betrieben. Der Frauenanteil beträgt 65 %. Das VCB hat sich das Ziel gesetzt, den Teilmarkt der fitnesstreibenden, im Dienstleistungssektor tätigen Berufstätigen der Agglomeration Bern zu bearbeiten. Von grosser Bedeutung ist hierbei, dass diese Zielgruppe einen sehr grossen Wert auf die Qualität der Dienstleistung und eine gepflegte Erscheinung der Räumlichkeiten legt. Aus diesem Grund ist dieses Publikum durchaus bereit, für das VCB attraktive Preise zu bezahlen.

Schwimmmarkt

Das Einstiegsalter im Schwimmsport liegt bei durchschnittlich 14 Jahren, anschliessend bleiben Schwimmer im Durchschnitt 34 Jahre aktiv. Der Frauenanteil beträgt 61 %. Das VCB will hier den Gesamtmarkt in der Agglomeration Bern bearbeiten, entsprechend heterogen sind die verschiedenen Kundengruppen. Allerdings will das VCB hier primär sehr gesundheitsbewusste Schwimmerinnen und Schwimmer ansprechen.

Marktvolumen und -potenzial

Die nachfolgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem Fitness- und Schwimm- sowie dem Saunamarkt (für den Entspannungsbereich).

Fitnessmarkt

Hierunter fällt das im VCB von externen Mietern angebotene Krafttraining. Dieser Markt ist für die Schätzung derjenigen Sportler notwendig, die nach dem Krafttraining noch in den Entspannungsbereich wechseln wollen. Dieser Anteil wird auf 30 % geschätzt.

Die Marktbearbeitung beschränkt sich auf die Agglomeration Bern mit ihren 342'000 Einwohnern. Das Ziel der Bearbeitung sind die Erwerbstätigen, die aktiv Fitness betreiben.

Agglom. Einwohner	X	Aktiv Fitness	X	Erwerbs- quote	X	Erwerbs- stätige DL	=	Leute
342'000		12%		54,7%		69,79%		15'600

Von den 342'000 Einwohnern der Agglomeration Bern betreiben nach einer Studie von Lamprecht und Stamm (2000, S. 18) 12 % Fitnessstraining. Da das VCB spezifisch die Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor ansprechen will, sind Erwerbsquote und die Prozentzahl der im Dienstleistungssektor Beschäftigten bei der Berechnung dieses Teilmarktvolumens zu berücksichtigen.

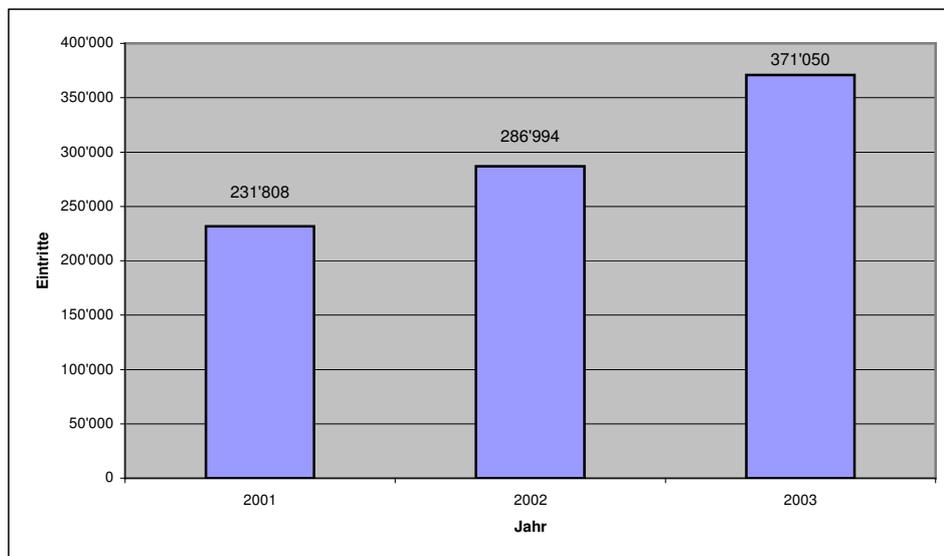
Das Marktpotenzial der nächsten Jahre kann berechnet werden, indem das aktuelle Volumen um 25 % erhöht wird (vgl. Lamprecht/Stamm, 2000, S. 22). Das bedeutet für den interessierenden Teilmarkt ein Potenzial von 19'500 fitnesstreibenden Sportlern.

Dieses Segment macht rund 38 % des Gesamtmarktes „Fitness“ aus. Es ist davon auszugehen, dass im Jahresdurchschnitt eine Person zweimal in der Woche ins Fitnessstudio geht. Allerdings sind die saisonalen Schwankungen sehr hoch; diese wurden im Finanzplan entsprechend berücksichtigt.

Schwimmmarkt

Der Trend der letzten Jahre lässt erkennen, dass die Eintrittszahlen in den Berner Schwimmbädern kontinuierlich zunahmten. Der Schwimmmarkt ist noch nicht gesättigt, sondern noch immer im Wachstum begriffen. Dies geht aus der folgenden Grafik hervor, die die Eintritte der Schwimmbäder Wyler, Weyermannshaus und Hirschengraben für die letzten drei Jahre wiedergibt (basierend auf Daten der Direktion für Bildung, Umwelt und Integration in Bern).

Kumulierte Schwimmbadeintritte der letzten 3 Jahre



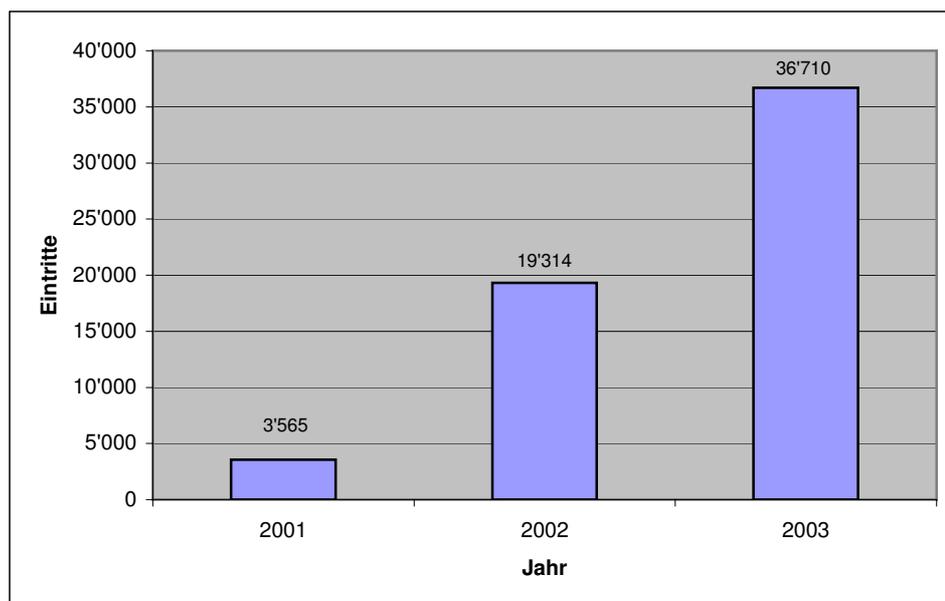
Der Schwimmmarkt wuchs in den letzten Jahren stetig. Das Wachstum vom Jahr 2001 zum Jahr 2002 betrug 23,8 %, dasjenige vom Jahr 2002 zum Jahr 2003 29,3 %. Dieser Trend wird sich laut der schon genannten Sportstudie (vgl. Lamprecht/Stamm, 2000, S. 22) weiter fortsetzen. In der wohl berechtigten Annahme, dass sich dieser Trend nicht ungrenzt fortsetzen wird, wurde für die Berechnungen für die folgenden Jahre nur eine einmalige Steigerung der Eintritte um 25 % (als näherungsweise Durchschnitt der Wachstumsentwicklung der letzten drei Jahre) angenommen.

Lamprecht/Stamm zufolge betreiben 26 % der Schweizer Bevölkerung Schwimmsport. Dies führt zu einem Marktvolumen in der Agglomeration Bern von 342'000 x 26 % = 89'000 Personen. Aufgrund der Unterdeckung an Schwimmmöglichkeiten hat sich das VCB für eine Gesamtmakbearbeitung entschieden. Da das zusätzliche Personenpotenzial hier 11 % darstellt (vgl. Lamprecht/Stamm, 2000, S. 22), ist mit einem personenmässigen Marktpotenzial von 99'000 Menschen in der Agglomeration Bern zu rechnen.

Sauna

Die Daten für die Saunen stammen aus den drei zuvor genannten Hallenbäder und verwenden daher die gleiche Quelle.

Kumulierte Saunaeintritte der letzten 3 Jahre



Wie schon bei den Schwimmbädern ist auch hier ein markantes Wachstum feststellbar. Es betrug von 2001 auf 2002 441,8 %, von 2002 auf 2003 nochmals 90,1 %. Für die Studie wird angenommen, dass 2003 in der gesamten Agglomeration Bern rund 50'000 Saunabesuche verzeichnet wurden.

Marktanteilsziele

Das Ziel des VCB ist es, in den ersten vier Jahren folgende Marktanteilsziele zu erreichen:

Das VCB möchte im Schwimm- und Saunabereich einen Marktanteil von 10 % realisieren; beim Fitnessmarkt soll der Marktanteil 5 % betragen.

Die Eintrittszahlen des Entspannungsbereichs (Sauna und weitere Wellness-Angebote) wurden einerseits anhand der vorhandenen Zahlen konkretisiert und andererseits mit der Annahme ergänzt, dass 30 % der Personen, die einen Eintritt für das Angebot im Spannungsbereich lösen, ebenfalls das Entspannungsangebot des VCB nutzen. Im nachfolgenden Teil werden die zugehörigen Eintritte zu diesen Marktanteilszielen dargestellt.

Marktvolumen und -potenziale: Resultate

Die nachfolgend abgebildete Tabelle stellt die ermittelten Marktvolumen und -potenziale dar; hierbei ist anzumerken, dass aufgrund des durch die Bauphase verzögerten Markteintritts der Marktanteil des VCB aufgrund des in den nächsten Jahren zu erwartenden Marktpotenzials abgeleitet wurde. Dies bedeutet, dass für die Berechnung des Marktanteils des VCB die zweite Spalte relevant ist.

	gesamter Markt in Bern (Eintritte im Jahr 2003)	inkl. 25 % Marktwachstum	Marktanteil des VCB
Fitness (Kraftraum)	1'560'000 (4)	1'950'000	97'500 (5)
Schwimmbad	ca. 1'250'000 (6)	ca. 1'566'000	156'600 (7)
Saunen (8)	50'000	62'500 (9)	18'000
übrige Wellness- Angebote (Solarien, Ther- malbäder etc.) (10)			14'400
Total	2'897'000	3'621'250	

Es wird mit keiner Steigerungsphase nach Beginn der Eröffnung des VCB gerechnet, da aufgrund von Expertenmeinungen davon ausgegangen werden kann, dass ein neues Gebäude mit einem attraktiven Angebot die Leute schon alleine aus Neugierde anlockt, damit diese das Angebot testen können.

⁴ Es wird davon ausgegangen, dass ein Kraftraumbenutzer zwei Mal sein Training pro Woche absolviert.

⁵ Beim Fitnessmarkt werden nur 5 % Marktanteil angestrebt. Da der Kraftraum von externen Mietern betrieben wird, sind für unsere Berechnungen nur die 30 % der Fitnessstrebenden interessant, welche nach dem Training noch in den Entspannungsbereich wechseln. Es sind dies 29'250 Eintritte pro Jahr.

⁶ In Bern gibt es 10 Hallenbäder; daher wird davon ausgegangen, dass alle 10 Bäder zusammen 1'236'833 Eintritte pro Jahr haben (basierend auf den Eintrittszahlen der Hallenbäder Wyler, Hirschengraben und Weyermannshaus: 371'050 mal 10/3).

⁷ Von diesen 156'600 Eintritten nutzen 70 % ausschliesslich den Spannungsbereich des VCB. Dies ergibt jährlich 109'620 Eintritte. Die restlichen 30 % wollen anschliessend noch in den Entspannungsteil wechseln. Dies entspricht jährlich 46'980 Eintritten.

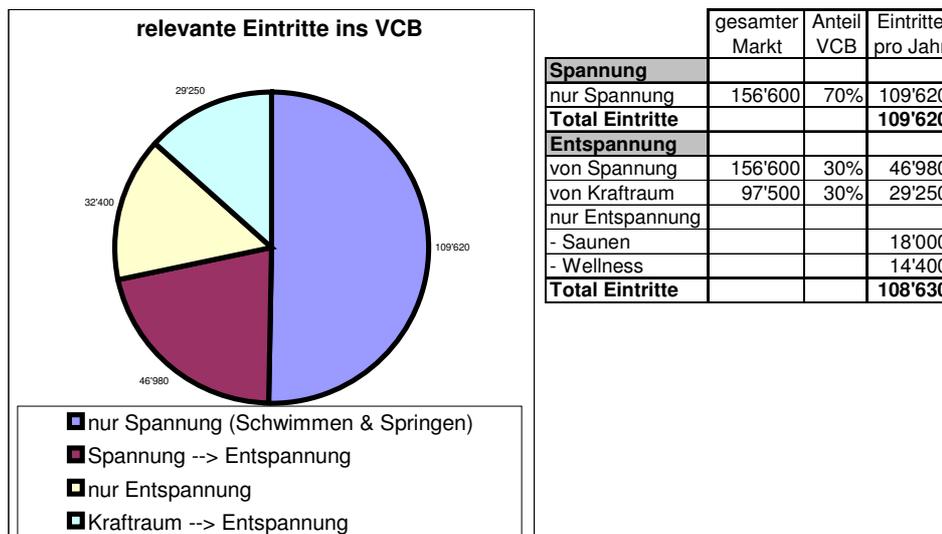
⁸ Hier liegen lediglich die Zahlen der Saunen in Weyermannshaus, Wyler und Hirschengraben vor.

⁹ Hier erfolgt keine Berechnung mit 10 %, da sich die Zahlen nicht auf den Gesamtmarkt beziehen. Angenommen wird hier mit 18'000 Eintritten das Dreifache, womit dies eher den 10 % des Gesamtmarktes entspricht.

¹⁰ Zusammen mit dem Marktanteil des VCB bei den Saunen bildet das übrige Wellnessangebot den Entspannungsbereich. Da sich die Eintrittszahlen aus 30 % der Eintrittszahlen im Schwimm- und Fitnessbereich ableiten, muss die Summe der Saunen und des übrigen Wellnessangebots ca. 80'000 Eintritte betragen.

Aufteilung der Gesamteintritte des VCB

Die Aufteilung der Eintritte nach den Bereichen „Spannung“ und „Entspannung“ werden in folgender Graphik veranschaulicht. Dabei sind die Eintritte des Krafraums nicht berücksichtigt worden, da diese für die Einnahmen des VCB irrelevant sind.



	gesamter Markt	Anteil VCB	Eintritte pro Jahr
Spannung			
nur Spannung	156'600	70%	109'620
Total Eintritte			109'620
Entspannung			
von Spannung	156'600	30%	46'980
von Krafraum	97'500	30%	29'250
nur Entspannung			
- Saunen			18'000
- Wellness			14'400
Total Eintritte			108'630

Wie aus der Graphik entnommen werden kann, entfällt die Hälfte der für die Einnahmen des VCB relevanten Eintritte auf den Bereich „Spannung“.

Mögliche Branchen- und Wettbewerbsentwicklung

Aufgrund des noch immer anhaltenden Gesundheitsbooms in der Schweiz ist zu erwarten, dass die Zahl der sportlich Aktiven weiterhin zunehmen wird. Allerdings ist zu beachten, dass nicht nur die durch das VCB angebotenen Sportarten dieses Gesundheitsbedürfnis zu befriedigen vermögen, sondern eine Reihe weiterer Sportarten diese Funktionalität erfüllen. Dies ist eine der Ursachen für die zunehmende Wettbewerbsintensität im Sportbereich allgemein. Ein weiterer Grund ist, dass vermehrt neue Konkurrenten im Bereich Fitness/Wellness auftreten, da es sich hier nach wie vor um einen Wachstumsmarkt handelt. Im Schwimmmarkt ist dagegen seltener mit neuen Konkurrenten zu rechnen (s. u.).

Diese beiden Entwicklungen werden insgesamt zu einer verstärkten Rivalität zwischen den verschiedenen Anbietern führen. Somit ist künftig mit einer eher abnehmenden Marktattraktivität zu rechnen. Allerdings ist es schwierig, die weitere Entwicklung punktgenau vorherzusagen.

Eintrittsbarrieren

Da Sportzentren sehr kapitalintensiv sind, stellt die Finanzierung oft ein beträchtliches Hindernis dar. Gerade ein so umfassendes, konzentriertes und zentrales Angebot, wie es das VCB anstrebt, wird daher mutmasslich nur von sehr wenigen Unternehmen angestrebt werden, zumal das Anbieten einzelner Dienstleistungen aus den Bereichen Spannung, Entspannung und Pflege, mit Ausnahme des Schwimmens, auch mit deutlich geringerer Kapitalintensität möglich ist.

Neben dem hohen Investitionsbedarf können sich weitere Eintrittsbarrieren durch Markenbekanntheiten und die dazu notwendigen Investitionen in den Markenaufbau ergeben; dies betrifft vor allem den Entspannungs- und Pflegebereich.

4. MARKETING UND VERTRIEB

Positionierung

Das VCB verfolgt grundsätzlich eine Differenzierungsstrategie. Dies lässt sich dadurch begründen, dass gerade im Fitness- und Wellnessbereich generell gesundheitsbewusste Menschen nicht sehr preissensitiv sind. Der Preis stellt in den Teilmärkten des VCB ein wenig wirksames Marketinginstrument dar, und mit Preisvorteilen ist kaum eine bessere Wettbewerbsposition zu erreichen.

Allerdings können die Kostenvorteile, die sich aus der Zentralität des VCB und der gebündelten Erbringung der Dienstleistung ergeben, genutzt werden, indem die frei werdenden Mittel in die Marketingkommunikation investiert werden, wodurch Kommunikationsvorteile gegenüber der Konkurrenz realisiert werden können. Ziel ist es, die Einzigartigkeit des Angebots zu erfassen und hervorzuheben. Die Kommunikationsdifferenz (Unique Advertising Proposition, UAP), die für das VCB formuliert werden soll, greift dabei auf das Gesundheits- und Pflegemotiv der Dienstleistungen des VCB zurück sowie auf die räumliche Konzentration der vielfältigen Angebote.

Diese UAP stellt – für den Schwimmbereich – die einzige Differenzierungsmöglichkeit gegenüber der Konkurrenz dar. Weitere Vorteile im Angebot sind gegenüber der Konkurrenz nur sehr schwierig auszumachen.

Produkt

Die Dienstleistungen des VCB und die damit zu bedienenden Segmente in den Märkten Fitness und Schwimmen wurden bereits erläutert.

An dieser Stelle sei nochmals auf die Wichtigkeit der Qualität der Dienstleistungen hingewiesen. Wie bereits ausgeführt, ist diese Qualität für die Kundinnen und Kunden von grösster Wichtigkeit. Eine wichtige Aufgabe des Geschäftsführers wird es somit auch sein, die Qualität der Dienstleistung zu kontrollieren und zu garantieren. Zu diesem Zweck wird ein anspruchsvolles Qualitätssicherungskonzept auszuarbeiten sein.

Preispolitik

Das VCB will sein Angebot über eine Premium-Price-Strategie von demjenigen der Konkurrenz differenzieren.

Da das VCB für den Krafraum- und den Pflegebetrieb noch keine Partner hat, sind auch noch keine genaueren Angaben über die Preise, insbesondere von Kombi-Abonnements oder Jahreskarten, möglich. Diese Preise müssen zusammen mit den Dienstleistungserbringern der Kraft- und Pflegeangebote bestimmt werden. Es sollte jedoch möglich sein, mit dem Krafraum-Abonnement auch das Hallenbad oder die Entspannungseinrichtungen benutzen zu dürfen.

Die folgenden Einzeleintritte sind schon kalkuliert: ein Eintritt ins Hallenbad kostet 10 CHF, Klubmitglieder und Schulen erhalten Rabatte und müssen nur 5 CHF pro Eintritt entrichten. Senioren und Studenten bekommen einen Preisnachlass von noch 20 %. Ein Eintritt für den Entspannungsbereich kostet 35 CHF.

Schwimmbad	10 CHF
Rabatte	
'- Klubmitglieder	50 %, d. h. 5 CHF pro Eintritt
'- Schulen	50 %, d. h. 5 CHF pro Eintritt
'- Senioren/ Schüler	20 %, d. h. 8 CHF pro Eintritt
Krafraum	Wird an einen Externen vergeben.
Entspannung	35 CHF
Pflege	Wird an einen Externen vergeben

Distribution

Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Produkte des VCB ist es notwendig, diese „vor Ort“ zu erbringen. Damit ergibt sich automatisch die direkte Distributionsform. Einzig der Krafraum und die Fitnesskurse sollen durch einen externen Partner betrieben und geführt werden. Dies bedingt die folgenden Vertriebswege:

- Eigene Vertriebsmitarbeiter: Längerfristig ist ein direkter Verkauf der Dienstleistungen an Mitarbeitende von grösseren Betrieben in der Agglomeration Bern wünschenswert. Dazu ist es notwendig, dass die relevanten Firmen direkt kontaktiert und als Kunden akquiriert werden. Die entsprechende Vertriebsmitarbeiterfunktion sollte primär von der Geschäftsleitung wahrgenommen werden. Im Weiteren wäre es wünschenswert, wenn sich Versicherungen/Krankenkassen finden lassen würden, die mit dem VCB zusammenarbeiten und ihre Kunden über Verbilligungen u. ä. dazu ermutigen, im VCB zu trainieren.
- Direct Mailing: Bei erstmaliger Nutzung einer Dienstleistung des VCB sind die Kunden in einer Datenbank zu erfassen. Sie werden künftig über verschiedene Medien persönlich angeschrieben und auf spezifisch für ihre Bedürfnisse interessante Angebote aufmerksam gemacht.
- Internet: Das Angebot des VCB ist in einem ansprechenden Internetauftritt vorzustellen. Das Internet ist in diesem Sinne vor allem bei der Verkaufsvorbereitung und Kommunikation zu nutzen.
- Franchising: Das VCB ist Franchise-Geber für Fitnessbereich und Krafraum. Es bestimmt daher die Geschäftspolitik und das Angebot in diesen zwei Bereichen mit. Der noch zu bestimmende Franchise-Nehmer wird dem VCB dafür monatlich eine Franchise-Gebühr entrichten.

Marketingkommunikation

Die Marketingkommunikation stellt für das VCB eines der wichtigsten Instrumente dar, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren. In diesem Sinne ist eine Unique Advertising Proposition (UAP) zu kommunizieren. Grundlage dieser Kommunikation ist die Aussage, dass das VCB die Gesundheit und Pflege des Körpers ins Zentrum stellt, um einen Ausgleich zum Alltag zu schaffen und das Wohlbefinden zu fördern.

Aus diesem Grunde ist die Marke Vital Center Bern (VCB) zu etablieren; die Kunden sollen mit dem Begriff VCB Gesundheit und Wohlbefinden assoziieren. Zur Etablierung dieser Marke im Raum Bern sind erhebliche Investitionen zu tätigen. Vom 2. Quartal 2009 bis ins 2. Quartal 2010 ist mit Marketingausgaben in der Höhe von 500'000 CHF zu rechnen. In den folgenden Jahren ist zur Pflege der Marke mit Ausgaben von je 100'000 CHF pro Jahr zu rechnen.

Die Etablierung der Marke VCB soll dabei über folgende Kommunikationsinstrumente erfolgen:

- „Klassische Werbung“: Dieses Instrument soll das zentrale Kommunikationsinstrument des VCB darstellen. Über den Lokalsender TeleBärn, die Lokalzeitungen Berner Zeitung und Der Bund sowie über die lokalen Radiosender Radio Extra Bern und Radio BE1 sollen die Zielgruppen in der Agglomeration Bern angesprochen werden. Schätzungsweise werden 70-80 % aller Marketingausgaben in diesem Bereich anfallen.
- Direktmarketing: Mit der Direct-Mailing-Massnahme (vgl. Distribution) sollen bisherige Kunden an das Angebot des VCB erinnert sowie auf neue Angebote aufmerksam gemacht werden. Wichtig ist hierbei, dass spezifisch auf die Bedürfnisse der Kunden eingegangen wird und ihnen entsprechende Angebote unterbreitet werden. Die Aufwendungen hierfür werden vor allem in der Phase der Entwicklung und Installation einer entsprechenden Kundendatenbank anfallen.
- Kundenbesuche: Drei Zielgruppen sollen durch die Geschäftsleitung speziell bearbeitet und direkt angesprochen werden, nämlich die grösseren Unternehmen in der Agglomeration Bern, die Schulen und die Alters- und Pflegeheime. Hier soll auf das Gesundheitsmotiv des VCB aufmerksam und dessen Sport- und Pflegeangebot bekannt gemacht werden. Die Kosten dürften hier 10-20 % des Gesamtbudgets für das Marketing ausmachen.
- Verkaufsförderung: In der Einführungsphase 2009-2010 sollen Gutscheine an die Berner Bevölkerung abgegeben werden, damit interessierte Personen kostenlos

ein Probetraining oder eine Dienstleistung nach Wahl beanspruchen können. Zudem sollen nach der Einführungsphase in Kooperation mit Versicherungen/Krankenkassen laufend weitere Aktionen realisiert werden.

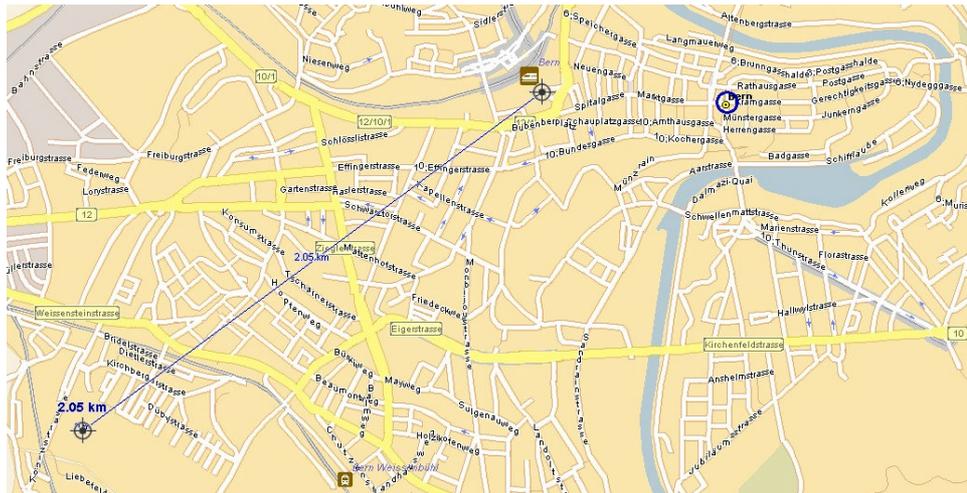
- Fit TV: Die Sendung des Lokalsenders TeleBärn bietet die Möglichkeit, das Angebot des VCB als gesundheits- und fitnessfördernd darzustellen. Dieser Kanal sollte vor allem in der oben erwähnten Einführungsphase genutzt werden.

5. ORGANISATION UND GESCHÄFTSSYSTEM

Das Grundstück

Das VCB soll am Rand der Gemeinde Köniz gebaut werden. Die Burgergemeinde Bern hat zugesichert, insgesamt 13'625 m² Nutzfläche zu günstigen Konditionen zur Verfügung zu stellen. Das Grundstück diente früher zum Kiesabbau, ist inzwischen aber ausgeschöpft und liegt seit geraumer Zeit brach.

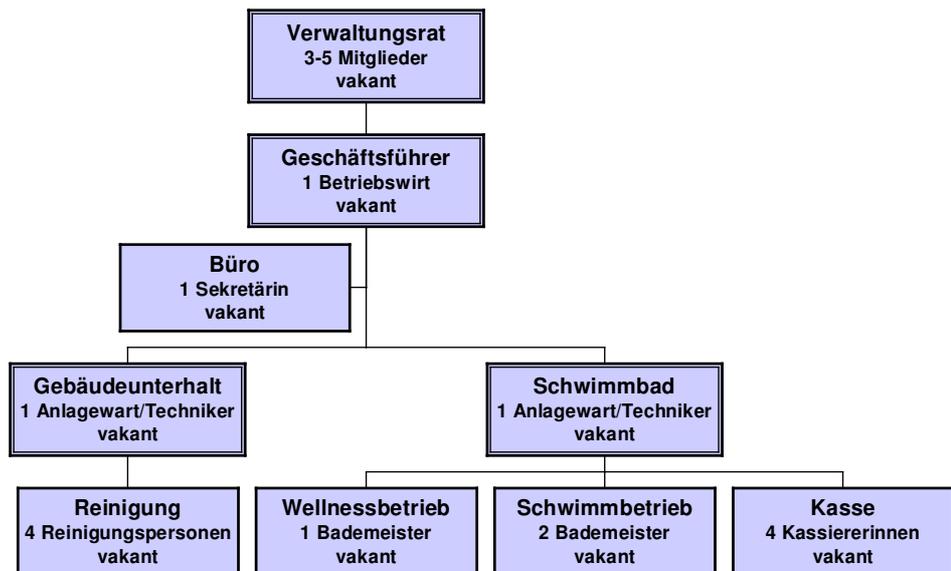
Wie aus der folgenden Karte ersichtlich, ist das Gelände rund 2 Kilometer Luftlinie von Zentrum Berns entfernt, also sehr zentral gelegen; zusätzlich haben die Berner Verkehrsbetriebe zugesichert, direkt vor dem VCB eine Bushaltestelle einzurichten, sollte das Projekt zu Stande kommen.



Die Geschäftsform

Das VCB hat die Gesellschaftsform einer Aktiengesellschaft. Das Gründungsteam beabsichtigt ein Aktienkapital von einer Million CHF, die Aktien werden von einer heute noch unbekanntenen privaten Personengruppe gezeichnet werden.

Für die Betriebsphase des VCB ist folgende funktionale Organisationsform vorgesehen:



Der Verwaltungsrat besteht aus 3-5 Mitgliedern. Die operative Führung obliegt dem Geschäftsführer. Zurzeit sind noch alle Stellen vakant, sollen aber zu gegebener Zeit durch das Unternehmerteam bzw. später durch den Geschäftsführer besetzt werden.

In der funktionalen Organisation können sich die einzelnen Mitarbeiter auf ihre Aufgabe spezialisieren. Dies ist für die geplante Sportanlage ein grosser Vorteil.

Die beiden Funktionen „Gebäudeunterhalt“ und „Schwimmbad“ werden von je einem Anlagewart bzw. Techniker geführt. Ihnen unterstellt sind das Putzpersonal resp. die Bademeister und Kassiererinnen.

**Die externen
Partner**

Das VCB will mit externen Partnern zusammenarbeiten. Die Bürovermietung des dritten und vierten Obergeschosses ist schon sichergestellt, indem eine Versicherung alle Räumlichkeiten mieten will.

Die Zusammenarbeit mit einem Partner für den Kraftraum ist dagegen noch nicht gesichert, und auch für den Restaurantbetrieb müssen noch Partner gesucht werden.

6. UNTERNEHMERTEAM

Das nachfolgend aufgeführte Unternehmerteam besteht aus sechs Mitgliedern. Es ist für die Leitung des Projekts bis zur Findung eines geeigneten Geschäftsführers zuständig und für den Abschluss der Miet- und Kreditverträge verantwortlich. Die Mitglieder des Teams sind gleichberechtigt. Sie werden später eventuell im Verwaltungsrat tätig werden; die Übernahme einer anderen der im Organigramm aufgeführten, noch vakanten Stellen ist dagegen nicht möglich, da alle Teammitglieder bereits vollzeitlich berufstätig sind und somit keine Kapazitäten haben zur Übernahme weiterer Funktionen.

**Sabina
Geissbühler-Strupler**



Adresse: Halen 18, 3037 Herrenschwanden
Beruf: Turn- und Sportlehrerin, Primarlehrerin
Bezug zum SRS: Ehemalige Leistungssportlerin
Aufgaben im Team: Präsidentin der Arbeitsgruppe

**Margot
Guldimann**



Adresse: Wabernstrasse 55, 3007 Bern
Beruf: Schwimminstruktorin, Ausbilderin. Kaufmännische Angestellte am BASPO
Bezug zum SRS: Vorstandsmitglied im Verein Aquamation (VAM)
Aufgaben im Team: Sekretariatsaufgaben, Kontakte

Lino Ponato



Adresse: Wydenhofstrasse 12, 3113 Rubigen
Beruf: Eidg. dipl. Baumeister, im Ruhestand
Bezug zum SRS: Präsident und/oder Vorstandsmitglied diverser regionaler bis nationaler Schwimmverbände
Aufgaben im Team: Verbindungen zum Kantonalbernerischen Schwimmverband und zu anderen Verbänden

Bernhard Fleuti



Adresse: Industriestrasse 7, 3175 Flamatt
Beruf: El. Ing. FH / SW Ing. NDS
Bezug zum SRS: Präsident SLRG Sektion Bern
Aufgaben im Team: Administration und Dokumentation

Bruno Krebs

Adresse: Haselholzweg 41, 3098 Schliern

Beruf: eidg. dipl. Buchhalter, ehem. Steuerexperte (pensioniert)

Bezug zum SRS: Präsident Förderung Verein Jugendsport, Bern

Aufgaben im Team: Beisitzer

Sisto Salera

Adresse: Feldrainstrasse 57, 3097 Liebefeld

Beruf: Dipl. Architekt

Bezug zum SRS: Seit 50 Jahren in der Schwimmsportszene (Schwimmer, Wasserballer, Schiedsrichter, Trainer, Präsident)

Aufgaben im Team: Architekt

7. PERSONALPLANUNG

Für den Betrieb des VCB sind insgesamt 15 Mitarbeiter vorgesehen, dazu kommen 3 bis 5 Verwaltungsräte. Insgesamt fallen dadurch jährliche Gehaltskosten in Höhe von rund 1,15 Mio. CHF an (vgl. nachfolgende Tabelle).

Anzahl	Funktion	Gehalt pro Jahr
1	Geschäftsführer	180'000
	Verwaltungspersonal:	
1	Administrative Person bzw. Sekretärin	66'000
	Technisches Personal:	
2	Anlagewarte bzw. Techniker	204'000
	Betriebspersonal:	
3	Bademeister	240'000
4	Kassiererinnen	260'000
4	Reinigungspersonen	200'000
(inkl. Personalzusatzkosten von 20% bis 30%)		1'150'000
3 - 5	Verwaltungsräte	10'000

Der Geschäftsführer muss ab Baubeginn beim Vital Center angestellt sein. Ihm obliegt die betriebswirtschaftliche Führung der ganzen Sportanlage inklusive der vermieteten Gebäudeteile. Wünschenswert wäre eine Person, die betriebswirtschaftliches Know-how und auch Kenntnisse im Gebäudemanagement hat. Zusätzliche Kenntnisse im Schwimmsport wären von grossem Vorteil. Der Geschäftsführer hat die Bauphase zu koordinieren und die benötigten Mitarbeiter zu rekrutieren. Er ist verantwortlich für den langfristigen Erfolg des Centers. Sein Jahresgehalt beträgt 180'000 CHF, eventuell inklusive eigene VCB-Aktien.

Die Sekretärin ist ab Betriebsbeginn an der Seite des Geschäftsführers tätig und für alle administrativen Aufgaben zuständig. Sie besitzt eine kaufmännische Ausbildung und erhält ein Jahressalär von 66'000 CHF.

Die beiden Anlagewarte/Techniker stossen 6 Monate vor dem Betriebsbeginn zum Vital Center. Sie sind zuständig für Unterhalt und Reparatur der Anlage bzw. der Maschinen. Sie weisen eine technische Ausbildung auf, wobei Kenntnisse zu Schwimmbadtechnik von Vorteil wären. Sie sind für den laufenden Betrieb der Maschinen und nicht-vermieteten Anlageteile verantwortlich, aber auch für die Sauberkeit der Sportanlage. Jeder von ihnen erhält ein Jahressalär von 102'000 CHF. Den Anlagewarten/Technikern sind ausserdem das Reinigungspersonal, die Bademeister sowie die Kassiererinnen unterstellt.

Die drei Bademeister nehmen ihre Tätigkeit am VCB einen Monat vor Betriebsbeginn auf. Sie müssen – wie die Anlagewarte/Techniker – eventuell von der Konkurrenz abgeworben werden. Mit ihrer Aufgabe, den Badebetrieb zu überwachen, sind sie für die Gesundheit der Schwimmer verantwortlich, weshalb eine sehr gute Schwimm- und Lebensretterausbildung eine Selbstverständlichkeit ist; ausserdem ist eine mehrjährige Praxiserfahrung erwünscht. Das Jahresgehalt pro Bademeister liegt bei 80'000 CHF.

Die Kassiererinnen beginnen ihre Arbeit zur Eröffnung des Centers. Sie sind nicht nur für den Verkauf der Billette und damit die Einnahmen zuständig, sondern müssen die Kunden auch individuell und fachmännisch beraten. Diese Aufgaben, die einen grossen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit ausüben, setzen somit als zentrale Anforderungen an diese vier Personen Kommunikationsfähigkeit und Fachwissen, aber auch Freundlichkeit und geübtes Kopfrechnen voraus. Entlohnt wird diese Funktion mit jährlich 65'000 CHF.

Schliesslich werden ab Betriebsbeginn vier Reinigungspersonen benötigt. Ihre Aufgabe ist die gründliche Reinigung der ganzen Sportanlage, mit Ausnahme der vermieteten Teile des Centers. Aufgrund der hohen Luftfeuchtigkeit v. a. im Hallenbad und des direkten Hautkontakts der Benutzer mit den Einrichtungen werden hohe Ansprüche an die Desinfektion gestellt. Demgemäss ist das Reinigungspersonal für die ständige und fachgemässe Sicherstellung der Sauberkeit im Vital Center verantwortlich. Es wird angenommen, dass die vier Personen im Jahr während 8'000 Stunden im Center arbeiten und ein Jahressalär von je 50'000 CHF erhalten.

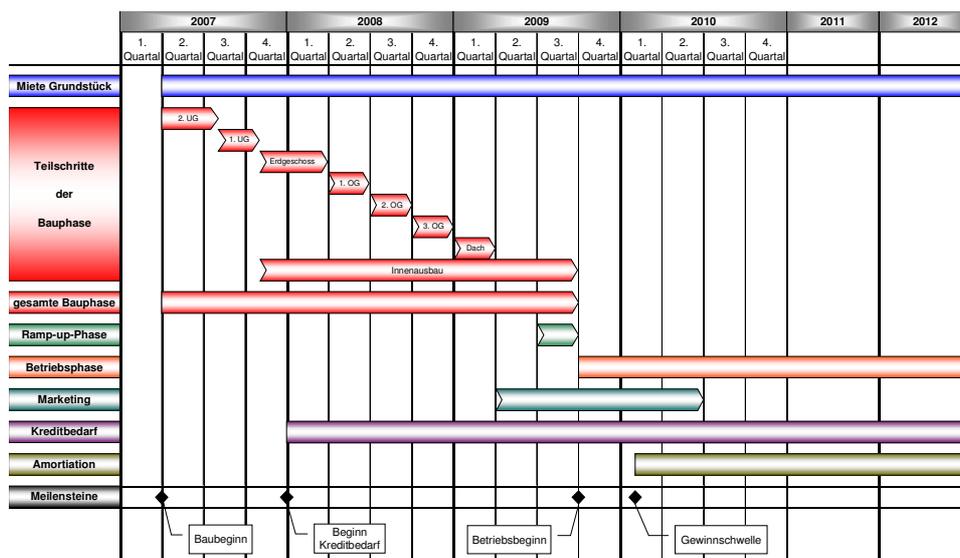
Vorgesehen sind ausserdem 3 bis 5 Verwaltungsräte, die den Geschäftsführer überwachen. Diese sollten regionales, wirtschaftliches, aber auch sporttechnisches Wissen mitbringen. Sie erhalten für ihre Tätigkeit insgesamt einen Betrag von jährlich 10'000 CHF.

In den Sommermonaten Juni, Juli und August wird wegen der saisonalen Schwankungen eine Überdeckung an Arbeitskräften im Vital Center bestehen. Die geringere Anzahl Eintritte wird insbesondere bei den Bademeistern und Kassiererinnen zu einer Unterbelastung führen. Eine mögliche Lösung bestünde darin, in den Arbeitsverträgen dieser beiden Mitarbeitergruppen die Ferienplanung auf diese Monate zu konzentrieren. Ebenfalls könnten diese Monate für Revisionen der Haustechnik genutzt werden.

8. REALISIERUNGSFAHRPLAN

Die Endpräsentation des Business Plans durch die Verfasser findet am 18. Juni 2004 statt. Im Anschluss daran kann das Unternehmerteam – wo erforderlich – die Angaben noch in einem höheren Detaillierungsgrad ausarbeiten; hier ist beispielsweise an eine umfassende und detailliertere Berechnung der Baukosten zu denken. Im nächsten Schritt wird das Unternehmerteam potentielle Mieter ansprechen, wobei hier bereits Interessenten aus dem Versicherungsbereich bekannt sind. Für die Vermietung der Fitness-, Vereinsbüro-, Ärzte- und Restaurant-Räumlichkeiten müssen noch geeignete Mieter gefunden werden. Anschliessend muss sich das Unternehmerteam um die Finanzierung kümmern, was sowohl Verhandlungen mit Banken um Fremdkapital wie auch mit Investoren um Eigenkapital beinhaltet. Diese Gespräche werden aber erst nach dem Abschluss schriftlicher Verträge mit den zukünftigen Mietern stattfinden können. Zu planen ist auch die Gründung einer Aktiengesellschaft. Ein Gesuch um finanzielle Unterstützung aus dem kantonalen Sportfonds ist beim Kanton Bern einzureichen. Ist die Finanzierung sichergestellt, können Anzeigen für das spätere Kaderteam aufgegeben werden. Priorität genießt die Suche nach passenden Verwaltungsräten und einem Geschäftsführer. Letzterer wird das Projekt anschliessend weiterführen. Aber auch gut ausgebildete Anlagewarte bzw. Techniker und Bademeister müssen gesucht und evtl. sogar von der Konkurrenz abgeworben werden. Auf jeden Fall darf mit dieser Suche nicht zu spät begonnen werden.

Ist ein Geschäftsführer gefunden und mit der Burgergemeinde Bern die Miete des Grundstücks geklärt, kann mit der Realisierung des VCB begonnen werden. Der frühestmögliche Realisierungsfahrplan für die Bau- und Betriebsphase ist nachfolgend abgebildet:



Unter Berücksichtigung der oben aufgeführten, noch vorzunehmenden Aufgaben und der für den Bauprozess unterschiedlich geeigneten Witterung liegt der frühestmögliche Baubeginn im Frühjahr 2007. Die Bauphase gliedert sich in sechs nach Stockwerken gegliederte Teilschritte sowie eine Innenausbau-Phase. Letztere kann schon nach der Erstellung des 1. Untergeschosses begonnen werden. Gemäss Planung sollte die Anlage in 2,5 Jahren fertig gestellt sein.

Vor dem Betriebsbeginn ist noch die sogenannte „Ramp-up-Phase“ durchzuführen, die drei Monate vor der Eröffnung beginnt und das Füllen des Beckens mit Wasser und das kontinuierliche Hochfahren der Maschinen beinhaltet.

Sechs Monate vor Eröffnung des Centers wird mit aktivem Marketing begonnen. In den ersten drei Monaten wird Werbung in kleinerem Umfang geplant, erst drei Monate vor Betriebsbeginn wird eine hohe Werbeintensität angestrebt, in Form von Anzeigen in den Berner Zeitungen, aber auch auf Plakaten und Säulen in der Agglomeration Bern. Nach Abschluss dieser halbjährigen Phase sinkt das Marketing-

budget wieder auf das vorherige Niveau.

Eine aktive finanzielle Unterstützung durch die Banken wird ab 2008 erwartet und dauert mindestens bis zur Erreichung der Gewinnschwelle anfangs 2010 an. Während dieser Zeit wird ein Fremdkapitalkredit von rund 30 Mio. CHF benötigt.

Meilensteine

Nach Auffassung der Verfasser sind folgende vier Daten von zentraler Wichtigkeit:

- Baubeginn: 2. Quartal 2007
- Beginn Kreditbedarf: 1. Quartal 2008
- Betriebsbeginn: 4. Quartal 2009
- Gewinnschwelle: 1. Quartal 2010

Dabei muss nochmals der Schätzungscharakter dieser Daten betont werden, zumal gerade die Bauphase sich zum heutigen Zeitpunkt erst grob abschätzen lässt.

9. CHANCEN UND RISIKEN

Chancen

- Das VCB bietet als einziges Unternehmen in der Agglomeration Bern ein räumlich stark konzentriertes Bündel vielfältiger Angebote (Schwimmen, Fitness, Entspannung, Pflege) an.
- Das VCB zeichnet sich im Gegensatz zu den übrigen Angeboten in den Bereichen „Spannung“, „Entspannung“ und „Pflege“ in der Agglomeration Bern durch einen gesundheitsorientierten Ansatz aus; in der genannten Region bestehen bisher keine Angebote, welche sich mit einer gezielten Kommunikation und Marke zu positionieren versuchen. Aufgrund des steigenden Gesundheitsbewusstseins der letzten Jahre kann davon ausgegangen werden, dass eine gut positionierte Marke VCB helfen wird, Kunden zu gewinnen und entsprechend höhere Preise als die Konkurrenz abzuschöpfen.
- Die Markteintrittsschranken in Form eines hohen Kapitalbedarfs hindern einige konkurrierende Projekte an der Realisierung. Zudem kann mit der verfolgten Markenstrategie des VCB angenommen werden, dass eine Imitation durch bestehende bzw. neue Anbieter erschwert wird.
- Für die zu vermietenden Büroräumlichkeiten wurden bereits Interessenten gefunden; die entsprechenden, geplanten Einnahmen können daher als gesichert betrachtet werden.
- Die finanzielle Chance des Projektes liegt darin, dass nach dem 10. Betriebsjahr mit einem positiven Cash Flow zu rechnen ist, der für Ersatzinvestitionen verwendet werden kann. Wird dabei berücksichtigt, dass das Eigenkapital 3 Mio. CHF beträgt, ist dies eine durchaus lukrative Investition.

Risiken

- Insbesondere das geplante Zentrum der Migros in Brünnen liegt relativ nahe beim Standort des VCB. Die hohe Bekanntheit der Marke Migros kann es dem VCB u. U. sehr schwer machen, ihre Differenzierungs- und Kommunikationsstrategie aufrecht zu erhalten.
- Das VCB positioniert sich primär über Kommunikationsdifferenzen. Die vorhandenen Leistungsdifferenzen für die einzelnen Angebote sind als klein einzuschätzen.
- Der grösste Teil der Auszahlungen fällt in der Bauphase an. Damit steht ein grosser Strom an Auszahlungen zu Beginn des Projektes einem in der Höhe unsicheren Strom von nachfolgenden Einzahlungen aus Eintrittten und Vermietungen gegenüber. Können die Eintritts- und Vermietungsziele nicht erreicht werden, sind bereits die weitaus meisten Auszahlungen für das Projekt getätigt und stellen somit „sunk costs“ dar.
- Sowohl die Geschäftsleitung wie auch der Verwaltungsrat sind noch nicht besetzt. Damit das Projekt planungsgemäss realisiert werden kann, sind diese Stellen baldmöglichst zu besetzen.

10. FINANZPLAN

Um einen hinreichenden Konkretisierungsgrad zu erreichen, mussten dem Finanzplan zahlreiche Annahmen zugrunde gelegt werden. Diese werden im anschließenden Abschnitt genauer erklärt.

Wichtig ist ausserdem die Trennung der Berechnungen in zwei Phasen. In der Bauphase fallen beträchtliche Investitionen an. Sie dauert wie zuvor beschrieben 2,5 Jahre. Erst danach beginnt die entscheidende Betriebsphase.

Annahmen

Zinssätze:

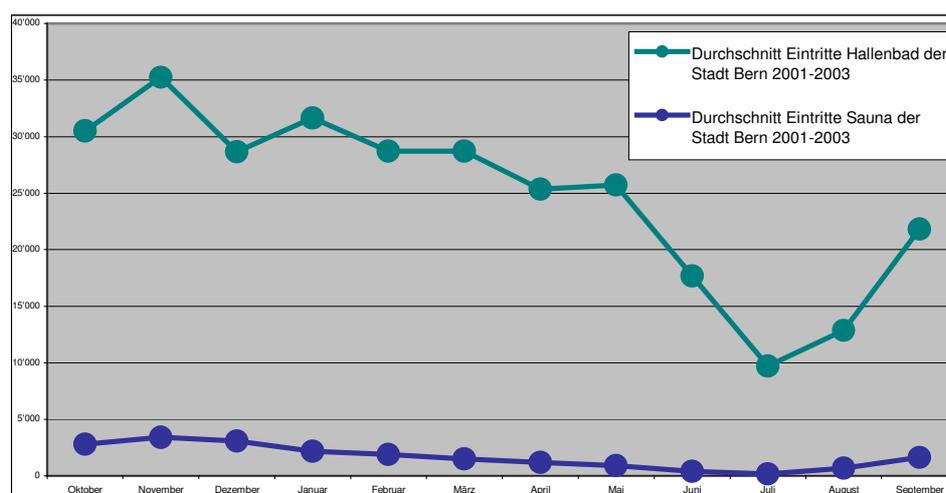
Bei den nachfolgenden Berechnungen wurde von einem Zinssatz auf Eigenkapital von 2 % und einem Zinssatz auf langfristigem Fremdkapital von 4,5 % ausgegangen. Die Baurechtszinsen für das Grundstück der Burgergemeinde Bern betragen jährlich 2.00 oder 8.50 CHF pro m² je nach Nutzungsart. Sie werden vorschüssig jeweils im April bezahlt.

Bauinvestitionen:

Die gesamten Baukosten belaufen sich auf rund 36 Mio. CHF¹¹. Diese stellen dabei einen Richtwert bzw. eine obere Grenze dar. Sie dürfen auf keinen Fall als eine genaue Summe interpretiert werden. Wie schon im Abschnitt Realisierungsfahrplan angedeutet, ist gerade für diese Berechnung im weiteren Projektverlauf noch eine eingehendere Analyse erforderlich. Die gesamten Bauinvestitionen teilen sich in einen Anteil von ca. 22 Mio. CHF für die Erstellung des Sportteils (inkl. Maschinenkosten von rund 10 Mio. CHF) sowie in einen Anteil von ca. 14 Mio. CHF für den Bau der später vermieteten Teile. Diese Unterscheidung ist wichtig, weil der Kanton Bern den Bau von Sportanlagen subventioniert. Dabei beteiligt er sich mit 20 % an den beitragsberechtigten Kosten, d. h. an den Investitionen, welche für die Erstellung von später sportlich genutzten Teilen anfallen. Somit ergeben sich für das VBC Subventionen in der Höhe von rund 4 Mio. CHF¹².

Eintritte:

Die Eintrittszahlen in Hallenbäder und Saunen weisen generell saisonale Schwankungen auf. Dementsprechend lassen sich solche Zyklen auch für die stadtberniischen Hallenbäder bzw. Saunas feststellen: im November werden jeweils die meisten Billets verkauft, wogegen im Juli die Einnahmen stark zurückgehen.



¹¹ Vergleiche Anhang III.

¹² Vergleiche Anhang IV

In der vorangehenden Tabelle sind die durchschnittlichen Eintritte der drei grossen Berner Hallenbäder Wyler, Weyermannshaus und Hirschengraben (obere Kurve) sowie die Eintritte in städtische Saunen (untere Kurve) abgebildet.

Analog zu diesen saisonalen Schwankungen verlaufen die Eintrittszahlen für den Spannungs- und Entspannungsbereich des VCB. Die Zahlen für den Spannungsbereich verlaufen demnach analog der Hallenbadkurve. Davon ausgenommen sind die Clubschwimmer, welche eine konstante Nutzung während der ganzen Saison aufrechterhalten. Die Zahlen für den Entspannungsbereich richten sich nach der Saunakurve. Insgesamt wird für den Spannungsbereich mit jährlichen Billetverkäufen von 109'620 (31'200 Clubschwimmer und 5'200 Schüler zu 5.00 CHF und 73'220 öffentliche Eintritte zu 8.83 CHF¹³) gerechnet. Im Entspannungsbereich summieren sich jährlich 108'630 Erwachsenen-Eintritte zu 35 CHF.

Vermietung:

Die jährlichen Einnahmen aus der Vermietung von Räumlichkeiten werden in der nachfolgenden Tabelle dargestellt. Wichtig ist, dass für alle Räume schon bei Baubeginn ein entsprechender Mieter gefunden ist und das Mietverhältnis vertraglich abgesichert wurde.

	Fläche	Miete pro m ²	Miete pro Jahr
Pflege/Fitness-Räume	550	250	137'500
Vereinsbüros	160	120	19'200
Ärztepraxen	290	250	72'500
Restaurant	135	250	33'750
Fremd vermietete Büros	6'880	250	1'720'000
			1'982'950

Pro Jahr kann demnach mit Einnahmen von rund 2 Mio. CHF durch Vermietung gerechnet werden.

Personal & Verwaltungsrat:

Diese Annahmen wurden bereits im Teil Personalplanung detailliert dargestellt.

*Energie*¹⁴:*

Jährlich muss mit Kosten für Elektrizität, Heizung und Warmwasser in Höhe von 550'000 CHF gerechnet werden.

Wasser:*

Für Frischwasser, Aufbereitung und Entsorgung von verschmutztem Wasser ist mit jährlichen Ausgaben von 300'000 CHF zu rechnen.

Verbrauchsmaterial:*

Desinfektions- und Reinigungsmittel, Chlor und andere Chemikalien sowie Magnetkarten verursachen jährliche Kosten von 60'000 CHF.

Administrativer Aufwand:*

Für durch die Verwaltung verursachte Ausgaben, Telefon und Fax werden 30'000 CHF kalkuliert.

¹³ Dieser Preis ist ein Durchschnittswert, der mit den Rabatten und Spezialpreisen berechnet worden ist. (*)

¹⁴ Diese Annahmen wurden im Jahr 1993 von der Firma Infraconsult AG geschätzt. Die Beträge sind im Vergleich zum Businessplan Basel relativ hoch und demzufolge pessimistisch einzustufen.

Werbung:*

Mit „schwacher“ Werbung wird sechs Monate vor der Eröffnung des Centers begonnen. Ab diesem Zeitpunkt wird mit einem monatlichen Werbebudget von 8'300 CHF gerechnet. Drei Monate vor Betriebsbeginn wird für neun Monate intensiv geworben, wofür ein monatliches Werbebudget von rund 41'700 CHF zur Verfügung stehen muss.

*Abgaben**

Angenommen werden jährliche Ausgaben für Versicherungen und Steuern von 50'000 CHF. Die Ausgaben für Versicherungen machen dabei den Hauptanteil aus und laufen bereits während der Bauphase. Da in den ersten Jahren mit keinem Gewinn zu rechnen ist, werden dementsprechend auch keine Steuern zu zahlen sein.

Unterhalt und Reparatur:

Für die ersten fünf Jahre nach Aufnahme des Betriebs gelten sowohl für die Maschinen als auch die Gebäudeteile Garantien. Dementsprechend fallen in dieser Phase keine Unterhalts- und Reparaturkosten an. Erst danach müssen am Gebäude Erneuerungen getätigt werden. Das VCB ist dabei nur noch für den nicht-vermieteten Teil des Gebäudes (zu ursprünglichen Bauinvestitionen von 12 Mio. CHF) zuständig. Für die gemieteten Räume haben die Mieter selber Unterhalt zu leisten, was im Mietvertrag festzuhalten ist. Jährlich sollen 3 % der ursprünglichen Bauinvestitionen für Unterhalt und Reparatur aufgewendet werden. Die Verfasser gehen davon aus, dass die Maschinen alle 15 Jahre ersetzt werden müssen.

Kredittilgung bzw. Amortisation:

Diese wird für die spätere Berechnung erst ab Erreichen der Gewinnschwelle relevant. Angenommen wurde, dass der monatliche Gewinn vollständig für die Amortisation des langfristigen Fremdkapitals verwendet wird.

Für die Eigenkapitalgeber wurde keine Rendite vorgesehen. Die Aktionäre erhalten keine Dividende und die Investoren keine Zinsen. Diese Annahme stützt sich darauf, dass die Amortisation des Fremdkapitals Priorität genießt. Zudem liegen zu wenige Informationen über die marktmässige Entschädigungshöhe für Eigenkapital in der vorliegenden Branche vor. Nach der Amortisation des Fremdkapitals sollte aber auf die Entschädigung, der Eigenkapitalgeber eingegangen werden.

Liquiditätsplanung¹⁵

Wie zu Beginn des Finanzplans angedeutet wurde, ist eine gedankliche Trennung von Bau- und Betriebsphase hilfreich. In der 2,5 Jahre dauernden Bauphase werden keine Einnahmen aus Eintritten oder Vermietung erzielt. Dafür fallen beträchtliche Investitionen an. Im anschliessenden Betriebsjahr sind letzte Baurechnungen zu begleichen und die Einnahmen beginnen zu fliessen.

In der folgenden Tabelle sind spaltenweise die Barwerte der einzelnen Perioden berechnet; die jeweiligen Ein- und Auszahlungen wurden auf April 2007 bzw. Oktober 2009 bis 2013 diskontiert (vgl. untenstehende Tabelle).

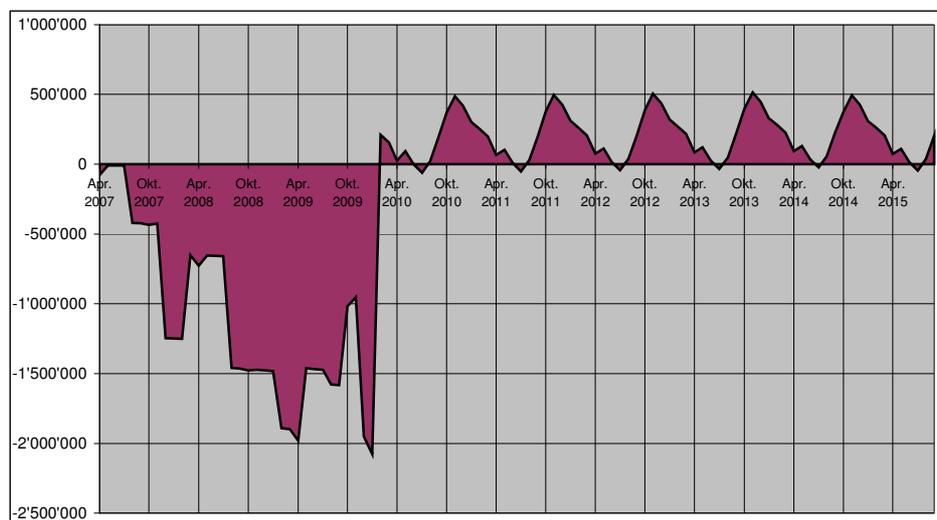
¹⁵ Siehe Anhang I

in CHF	BARWERT BAUPHASE Apr 07 - Sep 09	BARWERT 1. BETRIEBSJAHR Okt 09 - Sep 10	BARWERT 2. BETRIEBSJAHR Okt 10 - Sep 11	BARWERT 3. BETRIEBSJAHR Okt 11 - Sep 12	BARWERT 4. BETRIEBSJAHR Okt 12 - Sep 13	BARWERT 5. BETRIEBSJAHR Okt 13 - Sep 14
SUMME EINZAHLUNGEN	34'174	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811
AUSZAHLUNGEN GESAMT	30'139'042	12'106'160	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811
KAPITALBEDARF	30'104'868	5'539'350	0	0	0	0
FINANZIERUNG						
Kredite langfristig	23'913'360	5'030'692	0	0	0	0
Kantonaler Sportfonds	3'225'682	508'658	0	0	0	0
SUMME FINANZIERUNG	30'104'868	5'539'350	0	0	0	0
LIQUIDITÄT						
Kumulierter Kreditbestand	23'913'360	28'944'052	25'857'331	22'632'244	19'262'565	15'741'787

In der Bauphase fallen variable Kosten unter anderem schon in den Bereichen Personal, Verwaltungsrat, Administrativer Aufwand, Werbung, Abgaben und Baurechtszins an. Erst ab Eröffnung des Centers kommen variable Kosten in den Bereichen Energie, Wasser und Verbrauchsmaterial hinzu.

Für die ersten zwei Phasen ergibt sich ein Kapitalbedarf von rund 36 Mio. CHF. Dieser entsteht fast ausschliesslich durch die hohen Bauinvestitionen. Der Bedarf wird zunächst durch 3 Mio. CHF eigen- und anschliessend durch ca. 29 Mio. CHF fremdfinanziert. Dazu kommen monatliche Subventionsbeiträge aus dem kantonalen Sportfonds von insgesamt rund 4 Mio. CHF.

Die Summe der Einzahlungen liegt ab dem 1. Betriebsjahr bei knapp 6 Mio. CHF. Ab dem 2. Betriebsjahr sind die gesamten Auszahlungen gleich hoch, da Einzahlungsüberschüsse vollständig zur Kredittilgung verwendet werden. Dementsprechend befindet sich der Differenzwert in der Zeile Kredittilgung (s. Anhang I). Die jährliche Amortisation des Fremdkapitals steigt aufgrund der sinkenden Fremdkapitalzinsen mit der Zeit an.



Es wurde keine Liquiditätsreserve für die Phase der Fremdfinanzierung angenommen. Allfällige Engpässe müssten über ein Kontokorrentkonto ausgeglichen werden, wofür Gespräche und Abklärungen über die Konditionen mit der Kreditgeberbank notwendig wären.

In der obigen Grafik sind die einzelnen negativen bzw. positiven monatlichen Cash Flows für die Bauphase und die anschliessenden ersten fünf Betriebsjahre dargestellt.

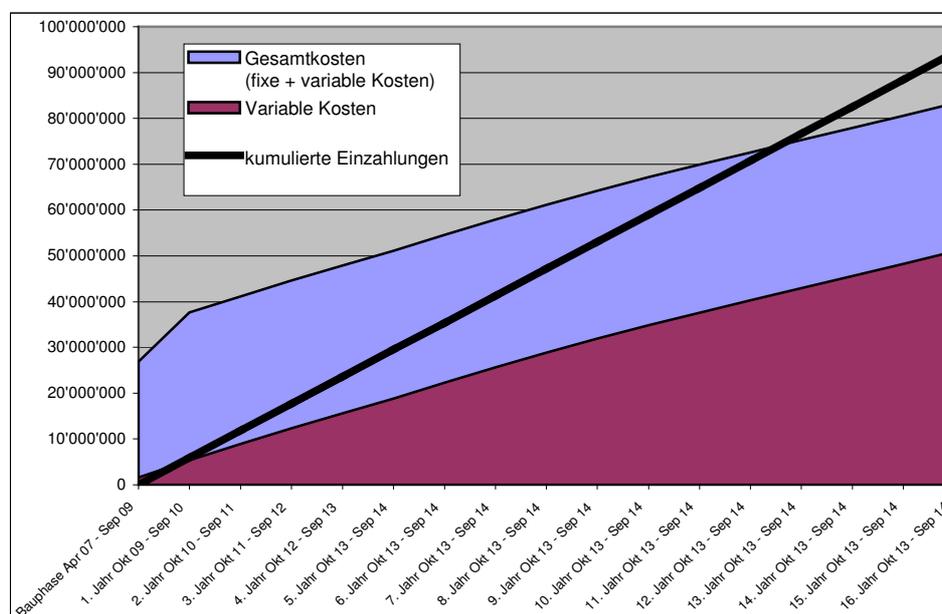
Break-Even-Analyse/ Amortisations- rechnung

Nicht berücksichtigt sind die Ausgaben für Kredittilgungen, welche ab Februar 2010 einsetzen. Sie wurden in der Darstellung nicht berücksichtigt, um die saisonalen Einzahlungsüberschüsse aufzeigen zu können. Wie zuvor beschrieben, werden aber diese Überschüsse zur Amortisation der Kredite verwendet.

Nach einer fast dreijährigen Phase mit hohen Bauinvestitionen stellen sich danach regelmässige saisonalbedingte Einzahlungsüberschüsse ein.

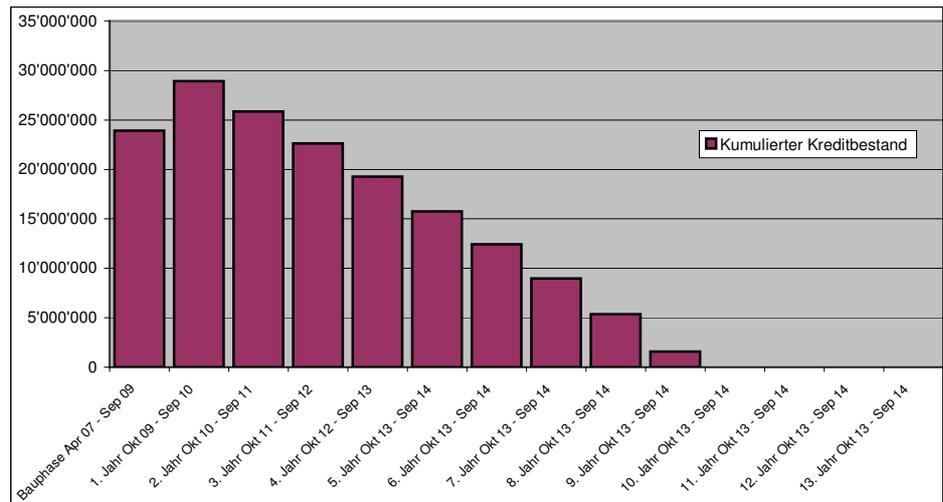
Mit dem Break-Even wird voraussichtlich im 12. Betriebsjahr gerechnet. Diese Prognose ist allerdings mit einer gewissen Unsicherheit behaftet, basieren doch einerseits alle Ergebnisse auf Annahmen über zukünftige Ein- und Auszahlungen und sind andererseits aus der heutigen Sicht langfristige Trends sehr schwierig resp. fast gar nicht zu erkennen. Die vorliegenden Berechnungen gehen daher von einer stabilen Umwelt aus.

Im untenstehenden Diagramm ist der Break-Even dargestellt. Der untere, dreieckige Sektor stellt die kumulierten variablen Kosten dar. Diesen sind die Fixkosten hinzuzufügen, welche am Anfang entstehen. Aus den resultierenden Gesamtkosten und den kumulierten Einzahlungen (schwarze Gerade) ergibt sich der Break-Even im 12. Betriebsjahr, also 14,5 Jahre nach Baubeginn.



Amortisations- rechnung

Die Amortisationsrechnung folgt der Break-Even-Analyse. Da die Bauinvestitionen fast ausschliesslich durch Fremdkapital finanziert werden, ergibt sich daraus, dass die Kredite inklusive Zinsen im 12. Betriebsjahr vollständig zurückbezahlt werden können (vgl. unteres Diagramm).



Zusätzlich zu den ursprünglich aufgenommenen Krediten in Höhe von 29 Mio. CHF werden an die Kreditgeberbank bis zum 12. Betriebsjahr Zinsen in der Höhe von rund 15 Mio. CHF (Barwert) zurückbezahlt.

Gewinn- und Verlustrechnung¹⁶

BEZEICHNUNG	Summe Bau- phase Apr.07-Sep.09	Betriebsphase 2010+4 Quart.09	2011	2012	2013	2014
ERTRÄGE						
Umsatzerlöse	0	8'230'880	6'584'704	6'584'704	6'584'704	6'584'704
Bestandsveränderungen						
Aktivierete Eigenleistungen						
Eigenkapitalzinsen	34'174					
Sonstige betriebliche Erträge						
SUMME ERTRÄGE	34'174	8'230'880	6'584'704	6'584'704	6'584'704	6'584'704
AUFWENDUNGEN						
Material und Waren	227'500	1'137'500	910'000	910'000	910'000	910'000
Fremdleistungen	189'583	387'500	50'000	50'000	50'000	215'933
Personal	557'000	1'437'500	1'150'000	1'150'000	1'150'000	1'150'000
Abschreibungen	0	1'550'000	1'550'000	1'550'000	1'550'000	1'550'000
Sonstiger betrieblicher Aufwand	7'250	50'000	40'000	40'000	40'000	40'000
Ausserordentliche Aufwendungen						
SUMME AUFWENDUNGEN	981'333	4'562'500	3'700'000	3'700'000	3'700'000	3'865'933
ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTSTÄTIGKEIT	-947'159	3'668'380	2'884'704	2'884'704	2'884'704	2'718'771
ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN	1'176'194	1'895'621	1'485'299	1'420'044	1'316'476	1'212'908
STAATLICHE ZUSCHÜSSE	3'314'466	509'918				
STEUERN						
Steuern vom Einkommen und Ertrag						
Sonstige Steuern						
JAHRESÜBERSCHUSS/ JAHRESFEHLBETRAG	1'441'186	3'223'716	1'399'405	1'464'660	1'568'228	1'505'862

- Erträge:

Umsatzerlöse setzen sich aus der Vermietung von Räumlichkeiten und den Einnahmen aus den Eintritten zusammen.

- Eigenkapitalzinsen:

In der Bauphase kommen noch die Eigenkapitalzinsen hinzu, die die Ergebnisse der GuV-Rechnung aber nur unwesentlich beeinflussen.

- Aufwendungen:

Materialien:

Den Materialien werden Strom, Wasser, Wärme und Verbrauchsmaterial wie z. B. Chlor zugerechnet.

Fremdleistungen:

Fremdleistungen entstehen im vorliegenden Projekt durch Reparatur und Unterhalt, Werbung und Versicherungen. Dabei muss vor allem beachtet werden, dass nach 2014 die jährlichen Reparatur- und Unterhaltsleistungen nicht mehr durch Garantien gedeckt sind und sich in der GuV-Rechnung niederschlagen werden.

Leasing:

Ist nicht vorgesehen. Alle Anlagen werden gekauft.

Abschreibungen:

Die Maschinen werden über 15 Jahre abgeschrieben, das Gebäude über 30 Jahre.

¹⁶ Siehe Anhang VI

Sonstiger betrieblicher Aufwand:

Sonstiger betrieblicher Aufwand fällt in Form von Verwaltungsaufwand und "Verschiedenem" an. Der Verwaltungsaufwand besteht aus dem administrativen Aufwand und den Gehältern des Verwaltungsrates.

Zinsaufwendungen:

Die Zinsaufwendungen steigen bis 2010 an und fallen dann kontinuierlich. Am Ende des Jahres 2014 sollte die Zinslast um 1/3 geringer sein als noch Ende 2010.

- Staatliche Zuschüsse:

Die Beiträge des kantonalen Sportfonds fallen in den ersten beiden aufgeführten Perioden an. Weitere staatliche Zuschüsse sind zwar möglich, wurden aber nicht definitiv zugesichert.

- Steuern:

Da sämtliche Überschüsse in die Kreditrückzahlung fließen, resultieren keine Gewinne und damit auch keine Steuern.

- Jahresüberschüsse:

Bewegen sich in den Jahren 2011-2014 auf einem Niveau von etwa 1,5 Mio. CHF. Nach 2014 werden die Reparatur- und Unterhaltsaufwendungen schmälernd auf die Jahresüberschüsse wirken. Einen positiven Einfluss auf die Jahresüberschüsse werden aber die sinkenden Zinsaufwendungen haben.

Bilanz

BEZEICHNUNG	Bilanz per 31.12.2007	Bilanz per 31.12.2008	Bilanz per 31.12.2009	Bilanz per 31.12.2010	Bilanz per 31.12.2011	Bilanz per 31.12.2012	Bilanz per 31.12.2013	Bilanz per 31.12.2014
AKTIVA								
ANLAGEVERMÖGEN								
Immaterielles Anlagevermögen								
Grundstücke und Gebäude	CHF 6'645'000	CHF 16'950'000	CHF 27'202'386	CHF 26'295'640	CHF 25'388'894	CHF 24'482'148	CHF 23'575'402	CHF 22'668'655
Technische Anlagen und Maschinen	CHF 300'000	CHF 8'000'000	CHF 12'000'000	CHF 11'800'000	CHF 11'600'000	CHF 11'400'000	CHF 11'200'000	CHF 11'000'000
Sonstige Gegenstände des Anlagevermögens								
SUMME ANLAGEVERMÖGEN	CHF 6'945'000	CHF 24'950'000	CHF 39'202'386	CHF 38'095'640	CHF 36'988'894	CHF 35'882'148	CHF 34'775'402	CHF 33'668'655
UMLAUFVERMÖGEN								
Lager und Vorräte								
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen								
Sonstige Forderungen								
Barmittel	CHF 0	CHF 489'622	CHF 951'564	CHF 1'968'864	CHF 1'254'852	CHF 1'399'405	CHF 1'464'660	CHF 1'568'228
SUMME UMLAUFVERMÖGEN	CHF 0	CHF 489'622	CHF 951'564	CHF 1'968'864	CHF 1'254'852	CHF 1'399'405	CHF 1'464'660	CHF 1'568'228
SUMME AKTIVA	CHF 6'945'000	CHF 25'439'622	CHF 40'153'950	CHF 40'064'504	CHF 38'243'746	CHF 37'281'553	CHF 36'240'061	CHF 35'236'883
PASSIVA								
EIGENKAPITAL								
Gezeichnetes Kapital	CHF 1'000'000							
Neues Eigenkapital	CHF 2'000'000							
GuV-Vortrag und freie Rücklagen	CHF 489'622	CHF 951'564	CHF 1'968'864	CHF 1'254'852	CHF 1'399'405	CHF 1'464'660	CHF 1'568'228	CHF 1'505'862
Bilanzgewinn/-verlust	CHF 489'622	CHF 951'564	CHF 1'968'864	CHF 1'254'852	CHF 1'399'405	CHF 1'464'660	CHF 1'568'228	CHF 1'505'862
SUMME EIGENKAPITAL	CHF 3'489'622	CHF 3'951'564	CHF 4'968'864	CHF 4'254'852	CHF 4'399'405	CHF 4'464'660	CHF 4'568'228	CHF 4'505'862
VERBINDLICHKEITEN								
Fremdleistungen	CHF 12'500	CHF 12'500	CHF 28'125	CHF 150'000	CHF 50'000	CHF 50'000	CHF 50'000	CHF 50'000
Kredite und langfristige Verbindlichkeiten	CHF 0	CHF 14'235'680	CHF 32'049'299	CHF 32'791'890	CHF 30'484'083	CHF 28'135'484	CHF 25'786'885	CHF 23'438'286
Kontokorrent und kurzfristige Verbindlichkeiten	CHF 3'442'878	CHF 7'239'878	CHF 3'107'662	CHF 2'867'762	CHF 3'310'257	CHF 4'631'409	CHF 5'834'948	CHF 7'242'734
Sonstige Verbindlichkeiten (Steuern)		CHF 0						
SUMME VERBINDLICHKEITEN	CHF 3'455'378	CHF 21'488'058	CHF 35'185'086	CHF 35'809'652	CHF 33'844'341	CHF 32'816'893	CHF 31'671'834	CHF 30'731'021
SUMME PASSIVA	CHF 6'945'000	CHF 25'439'622	CHF 40'153'950	CHF 40'064'504	CHF 38'243'746	CHF 37'281'553	CHF 36'240'061	CHF 35'236'883

- Aktiva:

Anlagevermögen:

Grundstück und Gebäude machen mehr als 2/3 des Anlagevermögens aus, der Rest entfällt auf Maschinen, die für den Schwimmbadbetrieb nötig sind. Grundstück/Gebäude und Maschinen sind auch die Bestandteile der Anfangsinvestition.

Umlaufvermögen:

Lager/Vorräte von Waren wurden keine vorgesehen. Kleine Vorräte werden sich allenfalls beim Verbrauchsmaterial bilden, jedoch nicht in relevantem Ausmass. Barmittel fliessen direkt aus dem Bilanzgewinn zu und werden so konstant auf einem ähnlichen Niveau gehalten. Die Barmittel werden für die Bezahlung von kurzfristigen Verbindlichkeiten weiterverwendet.

- Passiva:

Eigenkapital:

Das Aktienkapital soll 3 Mio. CHF betragen. Davon stammen 500'000 CHF von den Initiatoren des Projektes, weitere 500'000 CHF stammen von im Schwimmsport aktiven Personen. Die restlichen 2 Mio. CHF kommen von den Unternehmen, die sich im Gebäudekomplex des Schwimmsportzentrums eingemietet haben. Für sie besteht eine Aktienerwerbspflicht. Der Bilanzgewinn entspricht gerade dem GuV-Vortrag des jeweiligen Jahres, da die GuV-Vorträge der letzten Jahre in den Barmittelbestand geflossen sind (siehe oben).

Verbindlichkeiten:

Bei den Verbindlichkeiten fällt vor allem der Posten langfristige Verbindlichkeiten ins Gewicht. Dieser Posten wird aber nach 2010 kontinuierlich sinken. Am Ende des Jahres 2014 soll ein Drittel der langfristigen Verbindlichkeiten abgetragen sein. Verbindlichkeiten aufgrund von Steuerschulden müssen nicht berücksichtigt werden, da aufgrund des fehlenden Gewinns keine Steueraufwendungen anfallen werden.

Sensitivitäts-analyse**Zahlen fünf Jahre nach der Eröffnung**

	Bad Case	Base Case	Good Case
Jahresüberschuss (CHF)	11'622'469	19'370'782	27'119'095
Investition (CHF)	44'100'000	36'750'000	29'400'000
Satz	1.02	1.02	1.02

Net Present Value

	Untere Grenze Intervall	Geschätzter Mittelwert	Obere Grenze Intervall
Jahresüberschuss (CHF)	-25'127'531	-17'379'218	-9'630'905
Investition (CHF)	-24'729'218	-17'379'218	-10'029'218
Satz	-17'379'218	-17'379'218	-17'379'218

Sensitivität

Änderungen bei	Sensitivität der NPV-Schätzung in %
Jahresüberschuss (CHF)	-89.16756554
Investition (CHF)	-84.58378277

Die Sensitivitätsanalyse wurde an zwei Komponenten des Projektwertes durchgeführt: Jahresüberschuss und Investition. Beim Jahresüberschuss wurde der Base Case für die untere Grenze mit 0.6 und für die obere Grenze mit 1.4 multipliziert. Bei der Investition wurde der Base Case für die untere Grenze mit 1.2 und für die obere Grenze mit 0.8 multipliziert. Zur Interpretation der Tabelle „Net present value“ werfen

wir einen Blick auf die erste Eintragung, -25'127'531. Dies ist der NPV des Projekts, wenn der Mittelwert des Jahresüberschusses in den 5 Jahren am unteren Ende des relevanten Intervalls liegt. Für alle anderen Variablen nehmen wir den im Base Case angegebenen Wert an. Die Sensitivitätsmasse schliesslich erhalten wir, indem wir die Differenz der NPVs zwischen der unteren und der oberen Grenze als Prozentsatz des NPVs im Base Case ausdrücken.

Die Sensitivität verbunden mit den Annahmen über die relevanten Intervalle zeigt deutlich, dass der NPV stärker von der Höhe der Anfangsinvestition abhängt. Die Investition wurde nur mit 20 % variiert und weist eine Sensitivität von 84 % auf im Gegensatz zu der beinahe identischen Sensitivität des Jahresüberschusses von 89 %, die aber mit einer Variation von 40 % erreicht wurde. Natürlich gilt diese Analyse nur für den Betrachtungszeitraum bis 5 Jahre nach Eröffnung. Somit kann der Einfluss der Jahresüberschüsse noch steigen.

Aber durch die jährlichen Unterhaltsleistungen, die nach Ablauf von 5 Jahren nach der Eröffnung anzufallen beginnen, werden die jährlichen Jahresüberschüsse noch einmal zurückgehen. Nicht zu vergessen ist auch, dass der Zeitwert dieser zukünftigen Überschüsse natürlich immer mehr abnimmt.

Net Present Value

Net Present Value 5 Jahre nach der Eröffnung

	Investitions- phase	2010	2011	2012	2013	2014	Summe
Investor	36'750'000						36750000
Abgezinste Einzahlungs- überschüsse		3'912'212	4'016'648	3'937'890	3'860'677	3'643'355	19'370'782
							-17'379'218

Der Net present value im Jahre 2014 bzw. 5 Jahre nach der Eröffnung beträgt -17'397'218 CHF. Mehr als Drittel der Anfangsinvestition wird zu diesem Zeitpunkt schon abgetragen sein. Wie sensibel das Resultat auf Änderungen der Werte der Komponenten des Projektes reagiert, wird in der Sensitivitätsanalyse geklärt werden.

11. ANHANG

Liquiditätsplanung ANHANG I

in CHF	BARWERT BAUPHASE Apr 07 - Sep 09	BARWERT 1. BETRIEBSJAHR Okt 09 - Sep 10	BARWERT 2. BETRIEBSJAHR Okt 10 - Sep 11	BARWERT 3. BETRIEBSJAHR Okt 11 - Sep 12	BARWERT 4. BETRIEBSJAHR Okt 12 - Sep 13	BARWERT 5. BETRIEBSJAHR Okt 13 - Sep 14
EINZAHLUNGEN						
Eintritte	0	4'600'764	4'600'764	4'600'764	4'600'764	4'600'764
Vermietung	0	1'966'047	1'966'047	1'966'047	1'966'047	1'966'047
Eigenkapitalzinsen	34'174	0	0	0	0	0
Sonstige Einzahlungen						
SUMME EINZAHLUNGEN	34'174	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811
AUSZAHLUNGEN						
Personal	505'701	1'095'795	1'139'628	1'139'628	1'139'628	1'139'628
Verwaltungsrat	19'609	10'000	10'000	10'000	10'000	10'000
Energie (Wärme & Strom)	0	554'206	545'040	545'040	545'040	545'040
Wasser	0	287'294	297'294	297'294	297'294	297'294
Verbrauchsmaterial (Betriebsmittel)	0	59'459	59'459	59'459	59'459	59'459
Administrativer Aufwand (Verwaltungskosten)	7'073	27'479	29'729	29'729	29'729	29'729
Werbung	103'455	331'280	99'098	99'098	99'098	99'098
Abgaben (Steuern & Versicherungen)	32'280	47'466	49'549	49'549	49'549	49'549
Unterhalt und Reparatur	0	0	0	0	0	0
Fremdleistungen	0	0	0	0	0	0
Fremdkapitalzinsen	727'453	1'233'839	1'175'273	1'036'907	892'315	741'216
Baurechtszins	222'870	75'019	75'019	75'019	75'019	75'019
Kredittilgungen		872'678	3'086'721	3'225'087	3'369'679	3'520'778
Sonstige Auszahlungen		0	0	0	0	0
SUMME AUSZAHLUNGEN	1'618'441	4'594'516	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811
INVESTITIONEN						
Bau-Investitionen	28'520'601	7'511'644	0	0	0	0
AUSZAHLUNGEN GESAMT	30'139'042	12'106'160	6'566'811	6'566'811	6'566'811	6'566'811
KAPITALBEDARF	30'104'868	5'539'350	0	0	0	0
KAPITALBEDARF KUMULIERT	30'104'868					
FINANZIERUNG						
Eigenkapital	3'000'000	0	0	0	0	0
Kredite langfristig	23'913'360	5'030'692	0	0	0	0
Kontokorrent						
Kantonaler Sportfonds	3'225'682	508'658	0	0	0	0
Staatliche Zuschüsse						
Barmittelbestand Vorperiode	2'965'826	0	0	0	0	0
SUMME FINANZIERUNG	30'104'868	5'539'350	0	0	0	0
LIQUIDITÄT						
Barmittelbestand	3'000'000	0	0	0	0	0
Kumulierter Kreditbestand	23'913'360	28'944'052	25'857'331	22'632'244	19'262'565	15'741'787
Kontokorrentlinie						
Liquiditätsreserve	0	0	0	0	0	0

Leitfaden zur Sportfondsverordnung (gültig ab 1. Januar 2004)

ANHANG II

1. Sportanlagen

Zielsetzung

Mit Beiträgen aus dem Sportfonds werden Trägerschaften unterstützt, die Sportanlagen erstellen und unterhalten, die der Öffentlichkeit zu höchstens kostendeckenden Preisen zur Verfügung stehen.

Allgemeines

- Von einer Subventionierung sind alle Anlagen *ausgeschlossen*, bei welchen eine gesetzliche Beitragspflicht des Gemeinwesens besteht sowie Anlagen mit kommerzieller Ausrichtung (Fitnesszentren, private Sportschulen etc.).
- Beitragssatz: **20%** der beitragsberechtigten Kosten.
- Bei Schulsportanlagen beträgt der Satz 10 % (Entsprechend der üblichen Belegung: 50% obligatorischer Schulsport / 50% Vereine und Andere. Abweichungen sind möglich, wenn die Gesuchstellenden eine wesentlich andere Nutzungsaufteilung nachweisen. Bei Sportbodenbelägen und Aussensportanlagen beträgt der Beitragssatz 20%).
- Beiträge werden gewährt an den Unterhalt, der im Zusammenhang mit baulichen Massnahmen steht (Sanierungen).
Ausgeschlossen sind Arbeiten für die Instandhaltung (= Bewahren der Gebrauchstauglichkeit durch einfache oder regelmässig wiederkehrende Massnahmen) z.B.: Ergänzen und Ausflicken von Plattenbelägen, Auswechseln von Brauseköpfen in Duschen, kleine Malerarbeiten etc.

Gesuchstellung	Formular <i>blau</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Gesuche um Beiträge an Sportanlagen sind vor Baubeginn einzureichen. In <i>Ausnahmefällen</i> kann beim Sportfonds die Bewilligung zum <i>vorzeitigen Baubeginn</i> eingeholt werden. 	
<p>Beilagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostenvoranschläge • Projektbeschrieb* • Baupläne • Kopie der Baubewilligung (falls vorhanden) • Finanzierungsplan* • Kopie des Miet- oder Baurechtsvertrages* • Benützungsgreglement* 	
*) bei einem Investitionsvolumen von weniger als Fr. 100'000.-- nicht zwingend notwendig.	

Beitragsberechtigung	
JA	NEIN
<p>Handdienstleistungen: Arbeitsstunden von Mitarbeitenden, die <i>ohne</i> Entschädigung geleistet werden, sind in das Formular Handdienstleistungen einzutragen. Die Liste ist durch die für den Bau verantwortliche Person zu visieren und der Bauabrechnung beizulegen. Die ausgewiesenen Leistungen werden mit einem Ansatz von Fr. 20.-- pro Stunde den beitragsberechtigten Kosten aufgerechnet (Beispiel: 100 Std. à Fr. 20.-- = Fr. 2'000.--, davon 20% = Beitrag von Fr. 400.--).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anlageteile, welche für das regelmässige Sporttreiben nicht direkt notwendig sind, insbesondere: <ul style="list-style-type: none"> - Zuschauereinrichtungen - Zufahrtsstrassen - Parkplätze • ebenfalls nicht berücksichtigt werden: <ul style="list-style-type: none"> - Grundstückserwerbskosten - Verschreibungs- und Notariatskosten - Anschluss- und Einkaufsgebühren - Erschliessungsarbeiten - Reinigungs- und Unterhaltsgeräte - Umgebungs- und Gartenarbeiten - Verpflegung während dem Bau - Aufrichtefeste / Einweihungen

Bausubventionen ANHANG III

Etage	Bezeichnung	Total m2	Total m3	Fr m3	Bau-Investitionen	Innenausbau Maschinen	Rückbehalt	Zahlung z.Z.	Bauzeit (Monate)	Fr. / Periode
-2	2. Untergeschoss	4'525	25'341	100	1'725'000	0	86'250	1'638'750	4	
-1	1. Untergeschoss	4'525	16'910	900	3'900'000	0	195'000	3'705'000	3	1'638'750
0	Eingangsgeschoss	4'525	14'041	600	2'550'000	750'000	165'000	3'135'000	5	3'705'000
1	1. Obergeschoss	4'525	14'051	500	3'000'000	1'500'000	225'000	4'275'000	3	3'135'000
2	2. Obergeschoss	4'525	14'051	500	3'000'000	1'500'000	225'000	4'275'000	3	4'275'000
3	3. Obergeschoss	4'525	13'559	500	2'775'000	3'000'000	288'750	5'486'250	3	4'275'000
4	Dach	4'525	4'525	500	1'275'000	3'000'000	213'750	4'061'250	3	5'486'250
	Innenausbau					8'977'386	448'869	8'528'517	6	8'325'509
	Schlussabrechnung						1'847'619	1'847'619		6'111'878
		31'676	102'477	361	18'225'000	18'727'386	3'695'239	36'952'386	30	36'952'386

Bauinvestitionen ANHANG IV

Gebäudeteil	% Sport	Baukosten in CHF	Sub.-Satz	Total Subventionen in CHF
Sportbad	100%	16'831'216	20%	3'366'243
Wellness	20%	3'224'878	20%	128'995
Fitness	50%	2'068'336	20%	206'834
Büro Vereine	100%	257'227	20%	51'445
Ärzte	30%	463'009	20%	27'781
Restaurant	40%	538'570	20%	43'086
Büros vermietet fremd	0%	12'822'785	20%	0
		36'206'022		3'824'384

Vergleich Basel ANHANG V

Berechnung des Aufwandes pro ganzes Betriebsjahr

AUFWAND	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr
Vergleichsbad Basel			
Personal	1'421'000	1'421'000	1'421'000
Wasser	265'000	275'000	285'000
Wärme	500'000	500'000	500'000
Strom	200'000	200'000	200'000
Versicherungen	40'000	40'000	40'000
Betriebsmittel	120'000	120'000	120'000
Unterhalt und Reparatur	150'000	220'000	270'000
Werbung	80'000	80'000	80'000
Verschiedenes	74'000	79'000	79'000
TOTAL AUFWAND	2'850'000	2'935'000	2'995'000

Gewinn/Verlust (Fortsetzung)

BEZEICHNUNG	Betriebs- phase 4Q09 +2010	1Q11	2Q11	3Q11	4Q11	2011	2012	2013	2014
ERTRÄGE									
Umsatzerlöse	8'230'880	1'646'176	1'646'176	1'646'176	1'646'176	6'584'704	6'584'704	6'584'704	6'584'704
Bestandsveränderungen									
Aktivierte Eigenleistungen									
Eigenkapitalzinsen									
Sonstige betriebliche Erträge									
SUMME ERTRÄGE	8'230'880	1'646'176	1'646'176	1'646'176	1'646'176	6'584'704	6'584'704	6'584'704	6'584'704
AUFWENDUNGEN									
Material und Waren	1'137'500	227'500	227'500	227'500	227'500	910'000	910'000	910'000	910'000
Fremdleistungen	387'500	12'500	12'500	12'500	12'500	50'000	50'000	50'000	215'933
Personal	1'437'500	287'500	287'500	287'500	287'500	1'150'000	1'150'000	1'150'000	1'150'000
Abschreibungen	1'550'000	387'500	387'500	387'500	387'500	1'550'000	1'550'000	1'550'000	1'550'000
Sonstiger betrieblicher Aufwand	50'000	10'000	10'000	10'000	10'000	40'000	40'000	40'000	40'000
Ausserordentliche Aufwendungen									
SUMME AUFWENDUNGEN	4'562'500	925'000	925'000	925'000	925'000	3'700'000	3'700'000	3'700'000	3'865'933
ERGEBNIS DER GEWÖHNLICHEN GESCHÄFTS- STÄTIGKEIT	3'668'380	721'176	721'176	721'176	721'176	2'884'704	2'884'704	2'884'704	2'718'771
ZINSEN UND ÄHNLICHE AUFWENDUNGEN	1'895'621	380'453	372'632	367'844	364'370	1'485'299	1'420'044	1'316'476	1'212'908
STAATLICHE ZUSCHÜSSE	509'918								
STEUERN									
Steuern vom Einkommen und Ertrag									
Sonstige Steuern									
JAHRESÜBERSCHUSS/ JAHRESFEHLBETRAG	3'223'716				1'399'405	1'399'405	1'464'660	1'568'228	1'505'862

Baupläne

ANHANG VII

(separat)