

# Kultur- und Begegnungszentrum Obere Mühle

## **Betriebsbudget**

für den Betrieb des Kulturzentrums Obere Mühle  
inkl. altes Hauptgebäude, Senfmühle und Mehrzweckgebäude

vs.

Betrieb des Kulturzentrums Obere Mühle  
ohne Mehrzweckgebäude

**12.03.2019**

# Inhalt

<b>Präambel</b>	<b>3</b>
<b>1. Rahmenbedingungen und Ausgangslage</b>	<b>4</b>
1.1. Rechtliche und formale Rahmenbedingungen	4
1.2. Finanzielle Beiträge der Stadt Dübendorf	4
1.3. Bisheriges Betriebsbudget und aktuelle Herausforderungen	4
<b>2. Betriebsbudget mit und ohne neues Mehrzweckgebäude (MZG)</b>	<b>6</b>
2.1. Variante ohne neues Mehrzweckgebäude	7
2.1.1. Betriebsaufwand ohne Mehrzweckgebäude	8
2.1.2. Betriebsertrag ohne Mehrzweckgebäude	8
2.2. Variante mit neuem Mehrzweckgebäude	10
2.2.1. Betriebsaufwand mit Mehrzweckgebäude	12
2.2.2. Betriebsertrag mit Mehrzweckgebäude	13
<b>3. Betriebsbeitrag</b>	<b>15</b>
3.1. Künftige Anpassungen des Betriebs- und Unterhaltsbeitrags	15
3.2. Liquidität	15
3.3. Übergangsbestimmungen	15
3.4. Festlegung des Betriebsbeitrages	15
3.5. Antrag an den Stadtrat	15
<b>Anhang</b>	<b>15</b>

## **Präambel**

Das Kultur- und Begegnungszentrum Obere Mühle bereichert die Stadt Dübendorf mit einem vielfältigen Kulturprogramm und ist ein lebendiger Begegnungsort für Dübendorferinnen und Dübendorfer, aber auch für Besucher aus der Region. Auf dem Areal der Oberen Mühle werden kulturelle Veranstaltungen und verschiedenartige Vereinsaktivitäten durchgeführt. Es ist für alle Alters- und Bevölkerungsgruppen zugänglich. Die künstlerische und kulturelle Freiheit ist gewährleistet.

Das neue Mehrzweckgebäude erweitert das heutige Kultur- und Begegnungszentrum und schafft den dringend nötigen Raum für Dübendorfer Vereine. Es ermöglicht ihnen damit, mit ihren Aktivitäten weiterhin einen wertvollen Beitrag zum gesellschaftlichen Leben der Stadt Dübendorf zu leisten. Dank dem neuen Mehrzweckgebäude soll die Obere Mühle in ihrer identitätsstiftenden Funktion gestärkt und für die Dübendorferinnen und Dübendorfer – aber auch für die ganze Region – ein wichtiger öffentlicher, kultureller und gesellschaftlicher Lebensmittelpunkt geschaffen werden.

# 1. Rahmenbedingungen und Ausgangslage

## 1.1. Rechtliche und formale Rahmenbedingungen

Gemäss der Stiftungsurkunde wird die Liegenschaft sowie das Mobiliar und die Geräte der Oberen Mühle – und neu auch das Mehrzweckgebäude – der Stiftung Obere Mühle - Kultur in Dübendorf unentgeltlich von der Stadt Dübendorf zur Verfügung gestellt.

Die Stiftung Obere Mühle - Kultur in Dübendorf betreibt das Kultur- und Begegnungszentrum bis anhin im Rahmen der Stiftungsurkunde, die neu durch eine Leistungsvereinbarung ergänzt wird, gegen Entschädigung für die Stadt. Die Entschädigung wird im Rahmen eines Betriebsbeitrags, welcher durch eine Volksabstimmung gutgeheissen wurde, entrichtet (siehe Kapitel 1.2). Entsprechend unterliegt eine Erhöhung des Betriebsbeitrages wiederum einer Volksabstimmung. Vorgängig müssen jedoch der Stadt- und Gemeinderat dieser Anpassung zustimmen.

Gemäss der Stiftungsurkunde übernimmt die Stadt Dübendorf zudem „den baulichen Unterhalt sowie die Betriebskosten für Energie, Heizung, Versorgung und Entsorgung“. Für den Unterhalt und die Wartung sowie kleine Ersatz- und Ergänzungsbeschaffungen erhält die Stiftung Obere Mühle - Kultur in Dübendorf neben dem Betriebsbeitrag einen Unterhaltsbeitrag (siehe Kapitel 1.2). Sämtliche Zuständigkeiten und finanziellen Verpflichtungen im Zusammenhang mit der Liegenschaft sind in der Vereinbarung betreffend Benützung der Liegenschaften Obere Mühle festgehalten.

Gemäss der Stiftungsurkunde bestehen zwischen der Stiftung und ihren vollamtlichen oder Teilzeit-Angestellten privatrechtliche Arbeitsverträge. Die Lohnadministration und das Versicherungswesen für die Angestellten der Stiftung Obere Mühle - Kultur in Dübendorf wird wie bisher unentgeltlich von der Stadtverwaltung übernommen. Grundsätzlich gelten sinngemäss die „Anstellungsbedingungen, Besoldungen und Versicherungen gemäss jeweils gültiger Besoldungsverordnung der Politischen Gemeinde Dübendorf.“ Der Beitritt zur Pensionskasse Dübendorf ist zudem für diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer obligatorisch, welche die Aufnahmebedingungen erfüllen.

## 1.2. Finanzielle Beiträge der Stadt Dübendorf

Die Obere Mühle erhält seit 1991 von der Stadt Dübendorf einen jährlichen Betriebsbeitrag von 250'000 Franken. Ursprünglich handelte es sich dabei um einen Defizitbeitrag, der im 2007, im Rahmen einer Volksabstimmung, in einen fixen Betriebsbeitrag umgewandelt wurde.

Der Betriebsbeitrag blieb in seiner Höhe seit 1991 unverändert. Seit 2015 reicht dieser Beitrag nicht mehr aus. Deshalb sieht sich der Stiftungsrat dazu veranlasst, eine Erhöhung des Betriebsbeitrags beim Stadtrat zu beantragen. Das vorliegende Budget sieht für beide Varianten (mit und ohne MZG) eine Erhöhung vor.

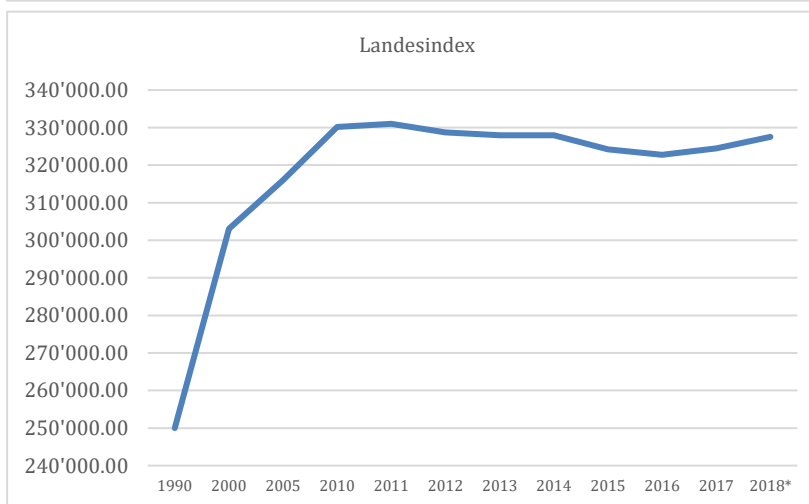
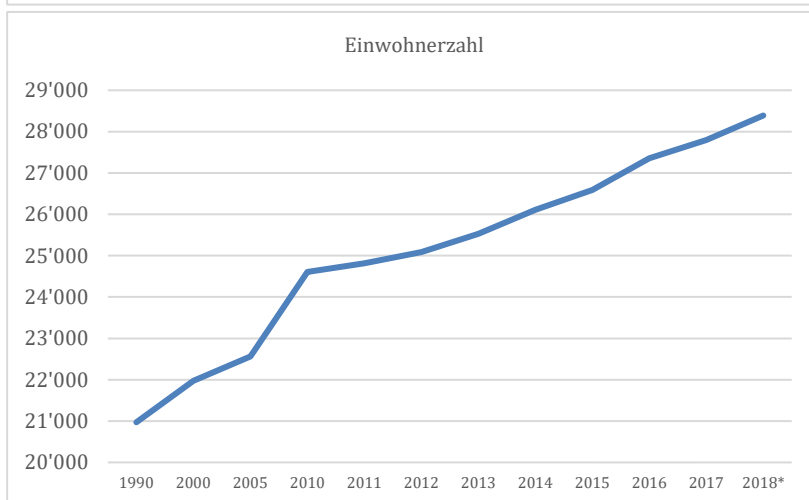
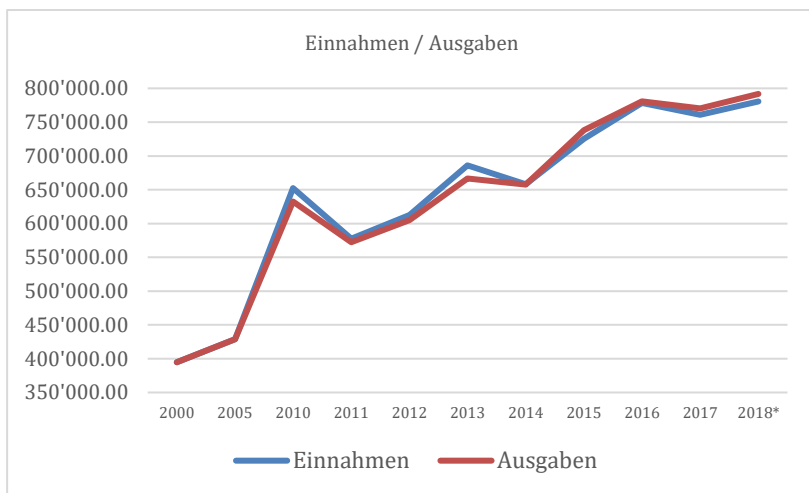
Neben dem jährlichen Betriebsbeitrag erhält die Obere Mühle von der Stadt Dübendorf einen Beitrag für Unterhalt, Wartung sowie Ersatz- und Ergänzungsbeschaffungen (in Folge „Unterhaltsbeitrag“ genannt). Aufgrund des steigenden Alters der Liegenschaften Obere Mühle ist im Budget auch hier eine Erhöhung vorgesehen. Eine zusätzliche Erhöhung ist bei der Variante mit Mehrzweckgebäude aufgrund der zusätzlichen Nutzfläche notwendig.

Die detaillierte Budget-Aufstellung mit allen Einnahmen und Ausgaben sowie einer detaillierten Darlegung der erhöhten Kosten ist den Folgekapiteln zu entnehmen.

## 1.3. Bisheriges Betriebsbudget und aktuelle Herausforderungen

Die Obere Mühle hat ihren Betrieb und ihre Aktivitäten in den letzten Jahren und Jahrzehnten laufend erweitert. Gleichzeitig haben sich die Ansprüche an einen zeitgemässen Kulturbetrieb seit 1990 stark verändert. Die Obere Mühle stand in den letzten Jahren zunehmend unter immer grösserem finanziellen Druck, den sie nur dank viel Pragmatismus und teils auch Verzicht tragen konnte.

Die Umsatzentwicklung der letzten fünf Jahre zeigt folgendes Bild:



Nicht nur steigen Einnahmen und Ausgaben laufend an, auch wird es immer schwieriger, die Ausgaben zu decken. Während der Reingewinn 2010 noch knapp 20'000 Franken betrug, lag er 2014 nur noch bei knapp 400 Franken. 2015 schrieb die Obere Mühle mit einem Defizit von knapp 13'000 Franken gar rote Zahlen und in den Folgejahren 2016 ein Defizit von über 2'000 und im 2017 über 9'000 Franken. Gemäss Budgets wird im 2018 ein Defizit von knapp 11'000 und im 2019 von über 29'000 Franken erwartet.

Während die Kosten in allen Bereichen seit 1990 stark gestiegen sind (vgl. Teuerung), blieb der Betriebsbeitrag immer gleich. Auffangen konnte der Kulturbetrieb diese Diskrepanz vor allem dank sehr effizientem Wirtschaften, ressourcenintensivem Fundraising und viel Pragmatismus im Tagesbetrieb. Einerseits konnten höhere finanzielle Beiträge durch den laufend gewachsenen Stiftungsförderungsverein generiert werden. Andererseits konnte eine Unterstützung der Fachstelle Kultur des Kantons Zürich gewonnen werden, welche die Obere Mühle im 2009 mit 15'000 Franken, zwischen 2010 und 2012 mit jährlich 50'000 Franken sowie 2013 bis 2016 mit jährlich

60'000 Franken und ab dem Jahr 2017 mit jährlich 80'000 Franken unterstützt. Mit grossem Aufwand wurden zudem sämtliche Sponsoren- und Gönnerquellen im Vergleich zur Betriebsgrösse des Kulturzentrums optimiert.

Bei den Raummieten und Veranstaltungen konnten ebenfalls Mehreinnahmen generiert werden. Es finden heute viel mehr Veranstaltungen und Aktivitäten statt, als dies noch zu Beginn des Betriebs der Fall war, wobei man laufend darum bemüht ist, den Personalaufwand für diese Aktivitäten möglichst gering zu halten. Um die Fixkosten möglichst niedrig zu halten, wurden bis anhin tiefere Personallöhne toleriert, welche entgegen der Bestimmung in der Stiftungsurkunde nicht an die aktuelle Besoldungsverordnung der Stadt Dübendorf angepasst wurden (siehe Kapitel 2.1.1). Diese Diskrepanz sollte behoben werden.

Aus betrieblicher Sicht ist inzwischen eine Schmerzgrenze erreicht, die dringend Handlungsbedarf erfordert. Seit 2015 sowie in den kommenden Jahren schlägt sich dies in den notgedrungen budgetierten Defiziten, wie auch den Jahresabrechnungen, nieder. Soll der Kulturbetrieb im heutigen Rahmen und mit in die Zukunft gerichteten Entwicklungsmöglichkeiten weitergeführt werden, ist – unabhängig vom Bau des Mehrzweckgebäudes – eine Erhöhung des Betriebsbeitrags notwendig.

## **2. Betriebsbudget mit und ohne neues Mehrzweckgebäude (MZG)**

Die Kostenschätzung für den Betrieb des Kulturzentrums Obere Mühle mit dem neuen MZG geht von den bisherigen Betriebszahlen aus und schätzt darauf basierend den Aufwand und den Ertrag für den künftigen Gesamtbetrieb. Dabei wird zwischen einer Variante ohne und einer Variante mit MZG unterschieden.

In den Folgekapiteln werden die einzelnen budgetrelevanten Posten ausführlich beschrieben. Die Erläuterungen zeigen auf, von welchen Einnahmen und Ausgaben für den künftigen Betrieb mit und ohne MZG auszugehen ist. Ebenfalls wird transparent aufgezeigt, mit welcher Finanzierung vonseiten der öffentlichen Hand zu rechnen ist.

## 2.1. Variante ohne neues Mehrzweckgebäude

Folgende Tabelle zeigt die bisherigen Betriebszahlen (Erfolgsrechnung 2017, Budget 2018 und sowie die Kostenschätzung 2020), bei welcher der beantragte Betriebsbeitrag der Stadt Dübendorf bereits eingefügt ist, für die Variante ohne MZG. Eine ausführliche Begründung des Budgets 2020 erfolgt in den Folgekapiteln. Es wird davon ausgegangen, dass der Kostenindex auf dem Niveau vom 1.1.2018 bestehen bleibt.

	ER 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020 ohne MZG
<b>Betriebsbeitrag</b>				Mit neuem Betriebsbeitrag
<b>Spielbetrieb hauseigener Veranstaltungen</b>				
Ertrag Spielbetrieb (30-40 Veranst.)	101'258	109'250	105'000	105'000
Festivals, Jubiläum (15-20 Veranst.)	87'626	82'500	80'000	80'000
<b>Total Ertrag Spielbetrieb</b>	<b>188'884</b>	<b>191'750</b>	<b>185'000</b>	<b>185'000</b>
<b>Ertrag Ausstellungen</b>	<b>10'299</b>	<b>10'000</b>	<b>10'000</b>	<b>10'000</b>
<b>Mieteinnahmen bestehender Teil</b>	<b>134'667</b>	<b>136'900</b>	<b>137'000</b>	<b>135'000</b>
<b>Übriger Ertrag</b>	<b>11'995</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>
<b>Finanzielle Unterstützung</b>				
Beiträge Stifö	33'810	35'000	36'000	35'000
Betriebsbeitrag Stadt Dübendorf	250'000	250'000	250'000	365'000
Unterhaltsbeitrag Stadt Dübendorf	25'000	25'000	25'000	30'000
Projektbeiträge Kulturkommission	13'500	15'000	20'000	20'000
Andere Sponsoren, Gönner, Stiftungen	37'592	50'000	40'000	45'000
Betriebsbeitrag kant. Fachstelle Kultur	80'000	80'000	80'000	80'000
<b>Total Finanzielle Unterstützung</b>	<b>439'902</b>	<b>455'000</b>	<b>451'000</b>	<b>575'000</b>
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>785'747</b>	<b>805'650</b>	<b>795'000</b>	<b>917'000</b>
<b>Betriebsaufwand</b>				
<b>Aufwand Spielbetrieb hauseigener Veranstaltungen</b>				
Aufwand Spielbetrieb (30-40 Veranst.)	105'528	115'000	115'000	115'000
Festivals, Jubiläum (15-20 Veranst.)	79'172	75'000	80'000	80'000
Infrastruktur, Technik, Zeltmiete	48'719	45'000	45'000	45'000
<b>Total Aufwand Spielbetrieb</b>	<b>233'419</b>	<b>235'000</b>	<b>240'000</b>	<b>240'000</b>
<b>Ausstellungen</b>	<b>3'407</b>	<b>6'500</b>	<b>6'500</b>	<b>6'500</b>
<b>Übriger Aufwand</b>	<b>6'063</b>	<b>7'000</b>	<b>5'000</b>	<b>5'000</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>395'557</b>	<b>393'500</b>	<b>397'500</b>	<b>472'023</b>
<b>Übriger betrieblicher Aufwand</b>				
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz OM	9'950	9'000	10'000	11'500
Anschaffungen, Investitionen Stadt	31'840	34'000	30'000	30'000
Abgaben SUISA, Quellensteuer	9'815	13'000	14'000	12'500
Verwaltungsaufwand	33'142	34'600	34'500	38'500
Werbeaufwand	71'719	84'000	87'000	84'000
<b>Total Sonstiger Betriebsaufwand</b>	<b>156'466</b>	<b>174'600</b>	<b>175'500</b>	<b>176'500</b>
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>794'912</b>	<b>816'600</b>	<b>824'500</b>	<b>900'023</b>
<b>Betriebsergebnis 1</b>	<b>-9'165</b>	<b>-10'950</b>	<b>-29'500</b>	<b>16'977</b>
<b>Finanzaufwand</b>				
PC-/Bankspesen, Gebühren	325	200	350	350
Teuerungsreserve				15'000
<b>Finanzertrag</b>				
Erträge aus PC-/Bankguthaben	0	20	0	0
<b>Reingewinn</b>	<b>-9'490</b>	<b>-11'130</b>	<b>-29'850</b>	<b>1'627</b>
Stand Eigenkapital per 31.12	103'372	92'242	62'392	79'019

### **2.1.1. Betriebsaufwand ohne Mehrzweckgebäude**

Ohne zusätzliches Mehrzweckgebäude erhöht sich der gesamte Betriebsaufwand 2020 gegenüber der Erfolgsrechnung 2017 und Budgetierung 2018 und 2019 im Schnitt auf knapp 90'000 Franken.

#### Spielbetrieb und Ausstellungen

Der Spielbetrieb kann aufgrund begrenzter Kapazitäten nicht erweitert werden und weist entsprechend einen konstanten Aufwand auf. Es kann davon ausgegangen werden, dass die heutigen 120 - 140 öffentlichen Veranstaltungen und Ausstellungen aufrechterhalten werden können, wobei etwa 50 - 60 davon von der Oberen Mühle selbst, die übrigen von externen Vereinen, Organisationen und Privatpersonen organisiert werden.

#### Verwaltungsaufwand

Die Verwaltungskosten nehmen erfahrungsgemäss leicht zu.

#### Unterhalt

Der tägliche Unterhalt und kleine Reparaturen sind bei der bestehenden Liegenschaft längst zu einem festen und beachtlichen Kostenfaktor geworden. Dieser wird durch das zunehmende Alter der Oberen Mühle voraussichtlich weiterhin ansteigen oder zumindest auf heutigem Niveau konstant bleiben. Auch der über den täglichen Bedarf hinausgehende Unterhalt („Investitionen Stadt“) hat sich bereits 2013 bis 2017 auf ein Niveau von knapp 30'000 Franken erhöht. Der von der Stadt via Unterhaltsbeitrag beigesteuerte Beitrag von 25'000 Franken reicht nicht mehr aus, um die immer älter werdende Infrastruktur angemessen zu unterhalten. Im Budget ist ab 2020 deshalb ein erhöhter Unterhaltsbeitrag von 30'000 Franken vorgesehen (Kapitel 2.1.2).

#### Personalaufwand

Um einen funktionierenden Betrieb aufrechterhalten zu können, war die Obere Mühle in den vergangenen Jahren bei immer gleichbleibendem Betriebsbeitrag darauf angewiesen, die Lohnkosten möglichst tief zu halten. Deshalb wurden tiefere Personallöhne toleriert, als gemäss Stiftungsurkunde vorgeschrieben sind.

Eine markante Anpassung ist beim entsprechenden Personalaufwand budgetiert, welcher sich von über 395'000 Franken im Jahr 2017 um über 77'000 Franken auf 472'000 Franken im Budget 2020 erhöht. Dieser markante Anstieg ergibt sich bei der Variante ohne MZG nicht aus einer Erhöhung des Personalbestands oder der Stellenprozente, sondern primär durch die Anpassung der Saläre an die Besoldungsverordnung der Stadt Dübendorf, an welche sich der Stiftungsrat gemäss Stiftungsurkunde zu halten hat.

Art. 7 der Stiftungsurkunde hält fest: „Zwischen der Stiftung und ihren vollamtlichen oder Teilzeit-Angestellten bestehen privatrechtliche Arbeitsverträge. Grundsätzlich gelten jedoch sinngemäss die Anstellungsbedingungen, Besoldungen und Versicherungen gemäss jeweils gültiger Besoldungsverordnung der Politischen Gemeinde Dübendorf.“

Diese rechtlich notwendige Anpassung der Besoldung löst den grössten Kostensprung im budgetierten Aufwand aus und schlägt sich auch im erhöhten Betriebsbeitrag der Stadt Dübendorf nieder (Kapitel 2.1.2).

### **2.1.2. Betriebsertrag ohne Mehrzweckgebäude**

Der Betriebsertrag erhöht sich um 115'000 Franken. Der durch die Obere Mühle erwirtschaftete Betriebsertrag setzt sich im Wesentlichen durch die Einnahmen aus dem Spielbetrieb, Mieteinnahmen und dem Fundraising zusammen. In diesen Bereichen ist die Obere Mühle bereits sehr aktiv und deshalb kann man nicht noch von zusätzlichen Mehreinnahmen ausgehen.

Mehreinnahmen können bei der Variante ohne MZG primär nur durch höhere Beiträge der öffentlichen Hand generiert werden.

#### Spielbetrieb und Ausstellungen



Im Kulturzentrum finden jährlich zwischen 120 - 140 öffentliche Veranstaltungen inkl. Ausstellungen statt, die von der Oberen Mühle und anderen Veranstaltern durchgeführt werden. Ohne die zusätzlichen Räumlichkeiten des MZG kann davon ausgegangen werden, dass die Einnahmen aus dem Spielbetrieb und durch Ausstellungen aus Kapazitätsgründen in etwa konstant bleiben.

#### Mieteinnahmen durch Raumvermietung

Die Einnahmen durch Raumvermietungen betragen 2013 bis 2017 im Durchschnitt über 136'000 Franken. Ohne zusätzliche Räumlichkeiten kann davon ausgegangen werden, dass die Einnahmen durch Raumvermietungen ebenfalls konstant bleiben.

#### StiFö und Fundraising

Der heute aus über 550 Mitgliedern bestehende Stiftungsförderungsverein Obere Mühle (StiFö) spielt für den Betrieb eine tragende Rolle. Die Vereinsmitglieder unterstützen das Zentrum ideell, finanziell und durch ihr persönliches Engagement. StiFö-Mitglieder besuchen überdurchschnittlich viele Veranstaltungen im Kulturzentrum, wovon alle öffentlichen Veranstaltungen profitieren können. Mitglieder werden mittels eines regelmässig erscheinenden Programmheftes, einer sehr gut besuchten Webseite (über 13'000 monatliche Besucher) und durch Mitgliederbriefe regelmässig über das aktuelle Geschehen in der Oberen Mühle informiert. Hinzu kommen persönliche Einladungen und Ermässigungen bei Anlässen, welche den Veranstaltungsbesuch der StiFö-Mitglieder fördert.

Eine wichtige Einnahmequelle der Stiftung ist die finanzielle Unterstützung durch Dritte (Fundraising):

Während den letzten fünf Jahren betragen die jährlichen Spenden- und Sponsoreneinnahmen im Durchschnitt über 45'000.00 Franken (Sponsoren, Gönner, Stiftungen; ohne Projektbeiträge der Kulturkommission). Diesen finanziellen Betrag gilt es mindestens beizubehalten oder auszubauen.

Die finanzielle Unterstützung durch Stiftungen wird weiterhin ein schwer berechenbarer Bereich bleiben. 2010 bis 2017 betragen die jährlichen Einnahmen durch Stiftungen im Durchschnitt über 12'000 Franken. In einzelnen Jahren gingen jedoch vereinzelt deutlich höhere Summen ein. Beiträge von Stiftungen sind in der Regel projektgebunden, die oft nicht mit den jährlich anfallenden Betriebskosten zusammenhängen. Dazu gehört beispielsweise der Ersatz von Technik, das Erneuern der Webseite oder die Durchführung von speziellen Veranstaltungen.

Da die Einnahmen durch das Fundraising, welche u.a. von der Wirtschaftslage abhängig sind, nur sehr schwer einschätzbar bleiben, kann der Betrag im Betriebsbudget stark variieren und muss folglich zurückhaltend und möglichst realistisch budgetiert werden.

#### Finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand

Um ein ausgeglichenes Budget präsentieren zu können, ist das Kultur- und Begegnungszentrum Obere Mühle auf finanzielle Mittel der Öffentlichen Hand angewiesen. Die Fachstelle für Kultur bezahlt erfreulicher Weise ab 2017 einen Beitrag von 80'000 Franken statt wie bisher 60'000 Franken. Dieser Beitrag wird bis ins Jahr 2021 gewährt. Für die Folgejahre sind weitere Gesuche zu stellen.

Der Unterhaltsbeitrag der Stadt Dübendorf wird gemäss den gestiegenen Kosten für Unterhalt und Wartung sowie Ersatz- und Ergänzungsbeschaffungen leicht erhöht. Der bisherige Beitrag von 25'000 Franken wird auf der Ausgabeseite bereits übertroffen. Das bedeutet, dass langfristig kein sachgemässer Unterhalt der immer älteren und dadurch anspruchsvolleren Liegenschaften Obere Mühle garantiert werden kann.

Der Betriebsbeitrag der Stadt Dübendorf wird mit 365'000 Franken (siehe Kapitel 3.4 und 3.5) veranschlagt und somit gegenüber bisher um 115'000 Franken erhöht. 77'000 Franken entfallen auf die angepassten Personalkosten (siehe Kapitel 2.1.1).

Hinzu kommt, dass das Kulturzentrum mit jährlich grösseren Defiziten rechnen muss. So ist bereits im 2019 ein Defizit von über CHF 29'000.- budgetiert und es ist davon auszugehen, dass dieser Betrag in den nächsten Jahren weiter ansteigen wird. Der Restbetrag entsteht aufgrund kleinerer Aufwanderhöhungen bei den übrigen Posten sowie aufgrund des hohen finanziellen Drucks, unter welchem der Betrieb Obere Mühle ständig steht und welcher keinerlei Entwicklungsspielraum für die

Zukunft mehr bietet.

## **2.2. Variante mit neuem Mehrzweckgebäude**

Untenstehende Tabelle zeigt die bisherigen Betriebszahlen (Erfolgsrechnung 2017, Budget 2018 und Budget 2019) sowie die Kostenschätzung für die Variante mit neuem MZG. Grundsätzlich gilt als Basis die Variante ohne MZG (Kapitel 2.1), da sich Aufwände und Erträge, die sich aus der bestehenden Infrastruktur ergeben, in dieser Variante analog verändern.

Zusätzlich verursacht das neue MZG neue Ausgaben und neue Einnahmequellen, welche sich im Budget niederschlagen. Diese durch das MZG begründete Differenz (Spalte „Δ MZG“ in der untenstehenden Tabelle) wird in den Folgekapiteln ausführlich begründet und aufgezeigt.

Es wird davon ausgegangen, dass der Kostenindex auf dem Niveau vom 1.1.2018 bestehen bleibt.

	ER 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2022	Δ MZG
				ohne MZG	mit MZG	
<b>Betriebsertrag</b>						
<b>Spielbetrieb hauseigener Veranstaltungen</b>						
Ertrag Spielbetrieb (30-40 Veranst.)	101'258	109'250	105'000	105'000	140'000	35'000
Festivals, Jubiläum (15-20 Veranst.)	87'626	82'500	80'000	80'000	90'000	10'000
<b>Total Ertrag Spielbetrieb</b>	<b>188'884</b>	<b>191'750</b>	<b>185'000</b>	<b>185'000</b>	<b>230'000</b>	<b>45'000</b>
<b>Ertrag Ausstellungen</b>	<b>10'299</b>	<b>10'000</b>	<b>10'000</b>	<b>10'000</b>	<b>14'000</b>	<b>4'000</b>
<b>Mieteinnahmen bestehender Teil</b>	<b>134'667</b>	<b>136'900</b>	<b>137'000</b>	<b>135'000</b>	<b>136'500</b>	<b>1'500</b>
<b>Mieteinnahmen neues MZG</b>						
Grosser Saal 250 Personen					126'950	126'950
Probelokal 96m2					34'800	34'800
Kursraum 96m2					26'000	26'000
Lagerräume zur Miete /zusätzl. Infrastruktur					25'100	25'100
Veranstaltungstechnik					25'125	25'125
<b>Total Mieteinnahmen MZG</b>					<b>237'975</b>	<b>237'975</b>
<b>Übriger Ertrag</b>	<b>11'995</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>	<b>12'000</b>	<b>14'000</b>	<b>2'000</b>
<b>Finanzielle Unterstützung</b>						
Beiträge StIFö	33'810	35'000	36'000	35'000	35'000	0
Betriebsbeitrag Stadt Dübendorf	250'000	250'000	250'000	365'000	435'000	70'000
Unterhaltsbeitrag Stadt Dübendorf	25'000	25'000	25'000	30'000	50'000	20'000
Projektbeiträge Kulturkommission	13'500	15'000	20'000	20'000	20'000	0
Andere Sponsoren, Gönner, Stiftungen	37'592	50'000	40'000	45'000	45'000	0
Betriebsbeitrag kant. Fachstelle Kultur	80'000	80'000	80'000	80'000	100'000	20'000
<b>Total Finanzielle Unterstützung</b>	<b>439'902</b>	<b>455'000</b>	<b>451'000</b>	<b>575'000</b>	<b>685'000</b>	<b>110'000</b>
<b>Total Betriebsertrag</b>	<b>785'747</b>	<b>805'650</b>	<b>795'000</b>	<b>917'000</b>	<b>1'317'475</b>	<b>400'475</b>
<b>Betriebsaufwand</b>						
<b>Aufwand Spielbetrieb hauseigener Veranstaltungen</b>						
Aufwand Spielbetrieb (30-40 Veranst.)	105'528	115'000	115'000	115'000	145'000	30'000
Festivals, Jubiläum (15-20 Veranst.)	79'172	75'000	80'000	80'000	85'000	5'000
Infrastruktur, Technik, Zeltmiete	48'719	45'000	45'000	45'000	20'000	-25'000
<b>Total Aufwand Spielbetrieb</b>	<b>233'419</b>	<b>235'000</b>	<b>240'000</b>	<b>240'000</b>	<b>250'000</b>	<b>10'000</b>
<b>Ausstellungen</b>	<b>3'407</b>	<b>6'500</b>	<b>6'500</b>	<b>6'500</b>	<b>9'000</b>	<b>2'500</b>
<b>Übriger Aufwand</b>	<b>6'063</b>	<b>7'000</b>	<b>5'000</b>	<b>5'000</b>	<b>7'000</b>	<b>2'000</b>
<b>Personalaufwand</b>	<b>395'557</b>	<b>393'500</b>	<b>397'500</b>	<b>472'023</b>	<b>799'152</b>	<b>327'129</b>
<b>Übriger betrieblicher Aufwand</b>						
Unterhalt, Reparaturen, Ersatz OM	9'950	9'000	10'000	11'500	20'500	9'000
Anschaffungen, Investitionen Stadt	31'840	34'000	30'000	30'000	50'000	20'000
Abgaben SUISA, Quellensteuer	9'815	13'000	14'000	12'500	16'250	3'750
Verwaltungsaufwand	33'142	34'600	34'500	38'500	46'200	7'700
Werbeaufwand	71'719	84'000	87'000	84'000	100'800	16'800
<b>Total Sonstiger Betriebsaufwand</b>	<b>156'466</b>	<b>174'600</b>	<b>175'500</b>	<b>176'500</b>	<b>233'750</b>	<b>57'250</b>
<b>Total Betriebsaufwand</b>	<b>794'912</b>	<b>816'600</b>	<b>824'500</b>	<b>900'023</b>	<b>1'298'902</b>	<b>398'879</b>
<b>Betriebsergebnis 1</b>	<b>-9'165</b>	<b>-10'950</b>	<b>-29'500</b>	<b>16'977</b>	<b>18'573</b>	<b>1'596</b>
<b>Finanzaufwand</b>						
PC-/Bankspesen, Gebühren	325	200	350	350	400	50
Teuerungsreserve				15'000	15'000	0
<b>Finanzertrag</b>						
Erträge aus PC-/Bankguthaben	0	20	0	0	0	0
<b>Reingewinn</b>	<b>-9'490</b>	<b>-11'130</b>	<b>-29'850</b>	<b>1'627</b>	<b>3'173</b>	<b>1'546</b>
Stand Eigenkapital per 31.12	103'372	92'242	62'392	79'019		

### 2.2.1. Betriebsaufwand mit Mehrzweckgebäude

Der gesamthafte Betriebsaufwand erhöht sich durch das MZG gegenüber der Variante „ohne MZG“ um knapp 400'000 Franken. Wie der vorangehenden Tabelle zu entnehmen ist, verursacht das MZG bei fast allen Posten leichte bis spürbare Erhöhungen. Die grösste Differenz ist beim Personalaufwand zu verzeichnen. Eine Reduktion fällt beim Konto „Infrastruktur, Technik, Zeltmiete“ an, da in Zukunft auf das Theaterzelt beim Kleinkunst-Festival verzichtet werden kann.

#### Spielbetrieb, Ausstellungen und Verwaltungsaufwand

Mit dem neuen MZG (grosser Saal, Probe- und Kurslokal) kann von einer deutlich zunehmenden Anzahl von Veranstaltungen ausgegangen werden. Ebenfalls sind pro Veranstaltung mehr Gäste zu erwarten (siehe Kapitel 2.2.2). Dies bedeutet mehr Aufwand in der Betriebsführung und höhere Kosten bei der Kommunikation und Werbung sowie Mehrausgaben bei Künstlergagen. Generell erhöht der Neubau den Verwaltungsaufwand, da mehr Räume und eine grössere Nutzfläche mehr Koordination und Verwaltung benötigen.

#### Unterhalt

Mit dem neuen MZG kommen 1'283 m<sup>2</sup> (heute: 800 m<sup>2</sup>) zusätzliche Nettogeschossfläche hinzu, die es künftig zu unterhalten gilt. Dies ist mit einem Kostenanstieg insbesondere im Bereich Raumaufwand, Unterhalt und Reparaturen verbunden. Durch die permanente Benutzung der Technik und Infrastruktur ist mit einem steigenden Aufwand für Unterhalt, Reparaturen, Investitionen und Anschaffungen zu rechnen.

#### Personalaufwand

Die Personalkosten schlagen beim Betriebsaufwand am meisten zu Buche. Sie steigen gegenüber der Variante ohne MZG um über 325'000 Franken:

Der Neubau des MZG führt zu einem Mehraufwand durch die zusätzlichen Räume und Betriebsflächen sowie eine insgesamt höhere Benutzung. Je nach Arbeitsgebiet fallen diese zusätzlichen Personalaufwände unterschiedlich aus:

Stellenbezeichnung	Stellenprozent ohne MZG (analog heute)	Stellenprozent mit MZG	Begründung
Leitung	80 %	80 %	Mehraufwand wird an das Sekretariat delegiert
Sekretariat / Stv. Leitung	160 %	220 %	Allgemeiner Mehraufwand (Raumvermietung, Veranstaltungen, etc.)
Lernende (KV)	150 %	150 %	
Hauswart, Reinigung, Technik	100 %	300 %	Mehrfläche, individuelle Betreuung der Veranstaltungen
Lernende (Hauswart)	100 %	150 %	
Praktikanten / Aushilfen	30 %	100 %	Veranstaltungen und Projekte
<b>Total Festangestellte</b>	<b>340 %</b>	<b>600 %</b>	<b>+ 260 %</b>
<b>Total Lehrlinge und Praktikanten / Aushilfen</b>	<b>280 %</b>	<b>400 %</b>	<b>+ 120 %</b>

Bei der Administration und Leitung ist wegen dem zusätzlichen Personal- und Projektaufwand, der erhöhten Benutzung und dem Anstieg der Veranstaltungen (Programmleitung / Koordination) generell ein erhöhter Aufwand zu erwarten. Durch die zusätzlichen Raumvermietungen und Veranstaltungen von Vereinen und anderen Organisationen kommt auf das Sekretariat und die Stellvertretung ein deutlich grösseres Arbeitspensum zu. Der Betrieb wird generell umfangreicher, weshalb für die Administration und Leitung mehr Personal notwendig sein wird.

Mit dem Neubau des MZG kommen zusätzlich 1283m<sup>2</sup> (Nettogeschossfläche) Betriebsfläche zu den bestehenden Gebäuden hinzu. Der Aufwand für Reinigung und Unterhalt kommt entsprechend im Bereich der Hauswartung und Technik vollumfänglich zum Tragen. Hinzu kommt, dass das Betreiben des neuen Saales durch externe Veranstalter in der Regel nur mit einer intensiveren Betreuung des

Hauswarts möglich als bisher im bestehenden Gebäude, was ebenfalls personellen Mehraufwand bedeutet.

Mehraufwand entsteht zudem dadurch, dass Betreuungen an Wochenenden und bis nach 24 Uhr geleistet werden müssen. Hinzu kommt der Unterhalt des Kurs- und Probelokals, der Nebenräume und Toilettenanlagen, der Küche sowie der allgemeine Unterhalt.

Mit dem Bau des Mehrzweckgebäudes wird zusätzlich alle zwei Jahre ein zweiter Lehrling als Fachmann Betriebsunterhalt ausgebildet werden. Ein Hauswart und ein Lehrling bilden jeweils ein Team, so dass diverse Arbeiten optimal zu zweit ausgeführt werden können.

Praktikantinnen und Praktikanten aus den Bereichen Event, Kultur, Journalismus und Fundraising bereichern das Kulturzentrum. Diese unterstützen den Betrieb und das Team bei Veranstaltungen und setzen zusätzliche, spezielle Projekte um, die ansonsten nicht realisiert werden könnten. Gleichzeitig profitieren diese wiederum von einem vielseitigen Arbeitsumfeld und können sich viel praktisches Wissen aneignen. Hinzu kommt je nach Projekt, der Einsatz von Aushilfen.

## **2.2.2. Betriebsertrag mit Mehrzweckgebäude**

### Spielbetrieb und Ausstellungen

Anstelle des kleinen Theaterraumes (140 Personen) wird die Obere Mühle den grossen Saal des neuen MZG (max. 300 Personen) für eigene Veranstaltungen nutzen um mehr Ticketeinnahmen zu generieren. Es wird damit gerechnet, dass der neue, grössere und attraktive Saal pro Veranstaltung deutlich mehr Publikum als bisher anziehen wird. Gleichzeitig wird die Nutzung des MZG bei mehr Gästen mit Mehrkosten für Personal, Technik, Künstlergagen und Infrastruktur einhergehen.

Eine Erhöhung der jährlich organisierten hauseigenen Veranstaltungen ist nicht vorgesehen, hingegen dürfte sich die Anzahl von extern organisierten Veranstaltungen deutlich steigern. Statt der bisherigen 120 - 140, wird insgesamt von jährlich mindestens 150 - 170 öffentlichen Veranstaltungen ausgegangen. Der Kostendeckungsgrad beim Budgetposten Spielbetrieb betrug während den letzten drei Jahren (2015 - 2017) über 70%. Mit dem neuen MZG wird ein Kostendeckungsgrad von 90% angestrebt.

### Mieteinnahmen durch Raumvermietungen

Einnahmeseitig dürfte die Raumvermietung des neuen MZG zu markanten Mehreinnahmen führen. So zeigte eine Anfrage bei 10 Kulturvereinen bereits auf, dass ein sehr grosser Bedarf an den Räumlichkeiten besteht.

Im Gegenzug steigen die Ausgaben beim Personal, für Unterhalt und Administration, zudem ist ggf. mit gewissen Kompensationseffekten bei der Vermietung der bisherigen Räumlichkeiten zu rechnen. So ist zu erwarten, dass ein Grossteil der Kursanbieter neu in das neue Kurslokal im MZG umziehen wird.

### StiFö und Fundraising

Hinsichtlich der Mitgliederzahlen im StiFö wird nach etwa drei Jahren nach der Eröffnung des Neubaus mit einem deutlichen Mitgliederzuwachs gerechnet, wobei hier zu beachten ist, dass Mitglieder auch Kosten verursachen (Programme, Porto, Eintrittsvergünstigungen, etc.).

Die Prognosen betreffend Fundraising bewegen sich in ähnlichem Rahmen wie bei der Variante „ohne Mehrzweckgebäude“ und bleiben aufgrund vieler Abhängigkeiten schwer einschätzbar. Der Betrag im Betriebsbudget kann stark variieren und muss folglich zurückhaltend budgetiert werden.

### Finanzielle Unterstützung der öffentlichen Hand

Aus dem Betriebsbudget wird ersichtlich, dass vonseiten der Stadt Dübendorf ein zusätzlicher Jahresbeitrag von 70'000 Franken notwendig ist, um die Mehrkosten zu decken, die durch das neue MZG verursacht werden. Der jährliche Betriebsbeitrag der Stadt beträgt somit insgesamt 435'000 Franken. Diese relativ geringe Erhöhung kommt primär dank der bereits bestehenden Strukturen und

Abläufe des heutigen Betriebes (Sekretariat, Stiftung, StiFö, Wirtschaft, Webseite, Infrastruktur, etc.) und den zusätzlichen Vermietungen der neuen Räume zustande. Hinzu kommt, dass das Kulturangebot der Oberen Mühle mit seinen bereits bestehenden Veranstaltungen keine zusätzlichen Kosten verursachen wird und durch den Wegfall des Theaterzelts sogar noch Kosten eingespart werden können. Im Gegenzug ist zu beachten, dass die Kosten in beinahe allen anderen Bereichen ansteigen.

Voraussetzung für die veranschlagte Erhöhung ist die Bewilligung des Betriebsbeitrags des Kantons Zürich, welche gemäss Betriebsbudget auf 100'000 Franken erhöht werden soll.

Mit dem neuen MZG kommen 1283 m<sup>2</sup> zusätzliche Nettogeschossfläche hinzu, die es künftig zu unterhalten gilt (siehe Kapitel 2.2.1). Für die Variante mit dem neuen MZG ist es deshalb notwendig, den Unterhaltsbeitrag der Stadt Dübendorf um 20'000 Franken auf jährliche 50'000 Franken zu erhöhen.

### **3. Betriebsbeitrag**

#### **3.1. Künftige Anpassungen des Betriebs- und Unterhaltsbeitrags**

Sowohl der Betriebs- als auch der Unterhaltsbeitrag werden in der Vereinbarung betreffend Benützung der Liegenschaften Obere Mühle festgesetzt. Gestützt auf Art. 30 Ziff. 2. der Gemeindeordnung der Stadtrat Dübendorf liegt die Kompetenz für die Festsetzung des Betriebsbeitrages beim Volk (der Schwellenwert für wiederkehrende Ausgaben liegt bei 150'000 Franken). Die Kompetenz für die Festsetzung des Unterhaltsbeitrags liegt darunter und somit beim Gemeinderat.

Das vorliegende Budget ist auf absehbare Einnahmen und Ausgaben im Jahr 2022 ausgerichtet. In Anlehnung an die Kostenentwicklung der letzten fünf Jahre – scheint es sinnvoll, einen gewissen Spielraum für eine angemessene Kostenentwicklung zu gewährleisten.

#### **3.2. Liquidität**

Es ist wichtig, dass die Stiftung über eine für das Unternehmen angemessene Liquidität verfügt. Gleichzeitig hat sie keine übermässigen Gewinne zu generieren. Finanzielle Risiken im Bereich des Veranstaltungs- oder Personalbereichs können, wenn nicht genügend Geldmittel vorhanden sind, schnell zu Engpässen führen. Eine Liquidität in der Höhe von mindestens 200'000.00 Franken (ohne MZG Neubau 100'000 Franken) ist stets anzustreben um einen stabilen Betrieb aufrechtzuerhalten.

#### **3.3. Übergangsbestimmungen**

Es ist zu beachten, dass die Einnahmen der Oberen Mühle während der Bauphase sinken können. Um diese Ausfälle zu minimieren, sind der Bau des MZG und der laufende Betrieb möglichst optimal zu koordinieren. Für die Übergangsphase sind entsprechende Bestimmungen und Finanzierungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

#### **3.4. Festlegung des Betriebsbeitrages**

Der Betriebsbeitrag für den Betreiber der Oberen Mühle und das neu geplante MZG soll für mindestens 10 Jahre ausreichen. Der Stadtrat hat sich dazu entschieden, einen fixen Betriebsbeitrag zur Volksabstimmung vorzulegen.

Das vorliegende Betriebsbudget gibt lediglich die zu erwartenden Kosten für das Jahr 2022 bekannt. Dabei ist festzuhalten, dass die Kosten auf dem Stand vom 1.1.2018 berechnet wurden.

Damit für die Obere Mühle nicht alle 3 bis 5 Jahre eine Volksabstimmung vorgenommen werden muss, um Aufwendungen wie, Löhne, Materialkosten, etc. bezahlen zu können, schlägt der Stiftungsrat vor, den Betriebsbeitrag so zu wählen, dass dieser auf einer Zeitachse von mindestens 10 Jahren ausreicht.

Deshalb ist bei den beiden Betriebsbeiträgen jeweils eine Teuerungsreserve von 15'000 Franken bei der Variante mit und ohne MZG einberechnet.

Der Stiftung ist es dadurch möglich, in der Anfangsphase das notwendige Kapital für die kommenden Jahre anzusparen. Weitere allenfalls notwendige Einkünfte sind durch die Erhöhung von Raummieten, Ertragssteigerung im Fundraising, durch ein Mitgliederwachstum des Stiftungsförderungsvereins sowie durch Mehreinnahmen bei den eigens programmierten Veranstaltungen anzustreben.

#### **3.5. Antrag an den Stadtrat**

Hiermit beantragt der Stiftungsrat der Oberen Mühle – Kultur in Dübendorf beim Stadtrat Dübendorf folgenden jährlich wiederkehrenden Betriebs- und Unterhaltsbeiträge:

##### **Variante A: Betriebs- und Unterhaltsbeitrag mit MZG-Neubau:**

Betriebsbeitrag: CHF 435'000.-  
Unterhaltsbeitrag: CHF 50'000.-

##### **Variante B: Betriebs- und Unterhaltsbeitrag mit bestehendem Gebäude:**

Betriebsbeitrag: CHF 365'000.-  
Unterhaltsbeitrag: CHF 30'000.-