Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift

Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz

Band: 79 (2008)

Heft: 4

Artikel: Alterszentrum Kehl in Baden erprobt gemeinnützige Aktiengesellschaft : gute Erfahrung mit noch wenig bekannter Rechtsform

Autor: Steiner, Barbara

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-803624

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 12.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Alterszentrum Kehl in Baden erprobt gemeinnützige Aktiengesellschaft

Gute Erfahrung mit noch wenig bekannter Rechtsform

Barbara Steiner

Das Alterszentrum Kehl in Baden hat sich von den traditionellen Vereinsstrukturen verabschiedet und als Aktiengesellschaft mit gemeinnützigem Zweck neu organisiert. Das Modell stösst auch bei anderen Trägerschaften auf Interesse.

Im Alterszentrum Kehl hat sich in organisatorischer Hinsicht einiges bewegt.

Fotos: zvg

Über 100 Personen mit rund 6500 Stellenprozenten sind im Badener «Kehl» tätig. Der Betrieb mit Pflegebereich und betreutem Wohnen bietet insgesamt rund 130 Bewohnerinnen und Bewohnern ein Daheim und erwirtschaftet jährlich einen Umsatz von knapp 8 Millionen Franken. Seit seiner Gründung anno 1967 war der Betrieb des Alterszentrums als Verein organisiert. Als der damals 26-jährige Thierry Burkart 2002 in den Vorstand gewählt wurde, zählte dieser nicht weniger als 19 Mitglieder. Der Ruf des «Kehl» war nach diversen Ungereimtheiten und Streitigkeiten angeschlagen.

Dem Juristen und FDP-Kantonsparlamentarier Burkart wurde zugetraut, einen Ausweg aus der schwierigen Situation zu finden. Gemeinsam mit der SP-Frau Daniela Oehrli, Mitglied der Exekutive der Stadt Baden, analysierte er die Lage. Die beiden «Troubleshooter» kamen zum Schluss, dass das «Kehl» nicht sinnvoll organisiert sei. Es stelle sich grundsätzlich die Frage, wie weit Vereinsstrukturen es angesichts der heutigen Anforderungen noch erlaubten, einen kaufmännischen Betrieb professionell zu führen, sagt Burkart. Als Besonderheit kam im «Kehl» hinzu, dass Verein und Betrieb geleitet wurden, als wären es zwei separate juristische Personen. Zwischen Verein und Betrieb wurden sogar Verträge abgeschlossen – «ein juristisches Unding, weil niemand mit sich selber Verträge eingehen kann», wie Burkart ausführt.

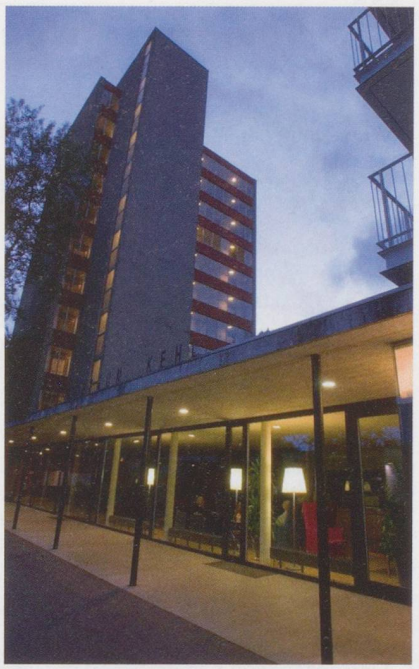
Vereins-Holding mit AG

Nach eingehender Prüfung verschiedener Varianten wählten die Verantwortlichen für das «Kehl» ein Modell mit zwei Aktiengesellschaften mit gemeinnützigem Zweck und dem Verein als Aktionär. Die AZK Betriebe AG umfasst den Pflegebetrieb, Personal und Immobilien des Pflegebereichs, die AZK Immobilien AG die Alterswohnungen. In den nächsten Jahren weichen die bestehenden Gebäude mit den Wohnungen einem Neubau; für den Pflegebereich ist eine Erweiterung um 16 Plätze geplant. Die Vorhaben werden finanziert durch das Alterszentrum Kehl selber sowie mittels verzinslichen Darlehens von Baden und Ennetbaden. Zudem wird das Aktienkapital der beiden AG zugunsten der beiden Gemeinden erhöht. Baden und Ennetbaden werden gemeinsam mit je einem Drittel an den beiden gemeinnützigen Aktiengesellschaften beteiligt sein. Der Verein bleibt mit jeweils zwei Dritteln Hauptaktionär. Im Vorfeld der Reorganisation galt es diverse rechtliche Fragen zu klären. So mussten die Rechte und Pflichten der Aktionäre vertraglich geregelt werden: «Zum Teil haben wir harte Verhandlungen geführt. Aber letztlich haben alle am gleichen Strick gezogen, und wir haben immer Lösungen gefunden, die alle zufrieden stellen», blickt Burkart zurück. Knifflig war die Ausgestaltung der Schnittstellen zwischen den Aktiengesellschaften. Genauso wie früher der Verein sind heute die Aktiengesellschaften steuerbefreit,

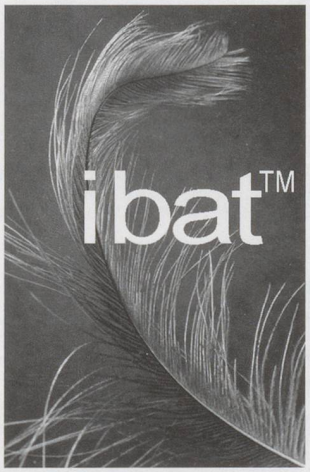
weil sie einem gemeinnützigen Zweck dienen. «Etliche Menschen verbinden den Begriff ‹Aktiengesellschaft› sofort mit Gewinnmaximierung und Dividendenausschüttung. Die Rechtsform der gemeinnützigen AG ist noch relativ unbekannt», stellt Burkart fest. Sie kombiniere im Prinzip die organisatorischen Vorteile der AG mit dem Bestreben, einen Beitrag ans Gemeinwohl zu leisten – eben beispielsweise durch den Betrieb einer Altersinstitution. Sie sei nicht gewinnorientiert, aber im Sinne der Sache bestrebt, wirtschaftlich zu haushalten.

Faktor Wirtschaftlichkeit

Die Liegenschaften des «Kehl», die im Verein nicht bilanziert waren, wurden im Zuge der Reorganisation auf moderate Verkehrswerte aufgewertet. Auch diese Massnahme blieb steuerbefreit; ein paar Gespräche mit den Steuerbehörden seien dafür aber schon nötig gewesen, sagt Steuer- und Wirtschaftsjurist Burkart. Die Umstrukturierung sei ohnehin eine arbeitsreiche Zeit gewesen – vor allem auch für den Heimleiter und die Finanzverantwortliche des Betriebs. Beide hätten aber voll mitgezogen – überzeugt davon, dass die neue Lösung zeitgemäss ist und dass das Alterszentrum Kehl damit den wachsenden Herausforderungen besser gewachsen ist als mit den bisherigen Strukturen. «Selbstverständlich soll ein Betrieb wie das Kehl der Allgemeinheit dienen. An diesem Grundsatz wird nicht gerüttelt. Aber die Wirtschaftlichkeit ist halt auch ein Faktor, der je länger, desto wichtiger wird. Und man darf nicht vergessen, dass die Leitung eines Alterszentrums in der Grösse des ‹Kehl› wohl anspruchsvoller ist als die Führung manches KMU-Betriebs», betont Burkart. Immerhin seien die Leitungskräfte verantwortlich für das Wohlergehen der Bewohnerinnen und Bewohner, welche der Institution ihr Vertrauen schenkten, und die Mitarbeitenden hätten Anrecht auf einen verlässlichen Arbeitgeber. Ein Heim sei zudem weit stärker dem öffentlichen Interesse ausgesetzt als eine Privatfirma. Schwächen würden sehr schnell registriert. Das Gesetz schreibe Aktiengesellschaften klar vor, wie sie sich strukturieren müssten. Gleichzeitig sei der unternehmerische Spielraum recht gross. Diskutiert wurde in Baden auch die Gründung einer Stiftung als Trägerschaft. «Unseres Erachtens wäre damit die Verankerung in den Gemeinden nicht mehr gewährleistet gewesen. Stiftungsräte arbeiten oft sehr abgeschottet und können auch ihre Nachfolger selber bestimmen.» Auf die Genossenschaft sei die Wahl nicht gefallen, weil diese Rechtsform mit der Genossenschafterversammlung wieder schwerfälliger gewesen wäre als die Aktiengesellschaft. Die personelle Zusammensetzung des Vereinsvorstands ist derzeit identisch mit jener der beiden Verwaltungsräte der AG. Präsident ist Burkart. Die Gemeinden sind in den Gremien vertreten. Aus den AG werden sie sich in den nächsten Jahren zurückziehen. «Der Betrieb soll nicht verpolitisiert werden», erläutert Burkart. Grundsätzliche strategische Impulse könnten über den Verein eingebracht werden.



In den kommenden Jahren werden Bauprojekte das «Kehl» stark verändern.



Aufatmen... Durchatmen

Einführung in die Beziehungs- und Atemtherapie ibat™

Samstag, 26. April 2008, 09.00 bis 18.30 Uhr, in Bern

Anmeldung bis 21.04.2008 an:
Philipp Jordi Kramis, Würzen 663, CH-8873 Amden, Tel:044 711 79 25
Mobile:079 410 32 36 oder via Internet an: info@lebensenergie.com

Residenz Au Lac
daheim sein

Zwischen Bahnhof und Bielersee baut die Stiftung TRIX die Residenz Au Lac; ein Ort, wo sich ältere Menschen daheim fühlen sollen. Die Residenz, welche die ersten Bewohnerinnen und Bewohner im März 09 begrüssen wird, bietet 67 seniorengerechte Wohnungen und 50 Pflegeplätze mit einer innovativen Infrastruktur.

Möchten Sie aktiv am Aufbau der Unternehmung mitarbeiten und künftig im Betrieb eine Schlüsselfunktion übernehmen?

Wir suchen per 1. August 2008 für den Aufbau und künftigen Betrieb der Residenz Au Lac eine/n

Leiter/in Pflege und Betreuung (100%) als Mitglied der Geschäftsleitung

Ihre Aufgaben:
Sie sind verantwortlich für die personelle, administrative und organisatorische Führung des Bereichs Pflege und Betreuung, für die Qualitätssicherung und -entwickung sowie für die Sicherstellung einer individuellen und ressourcenorientierten Pflege.

Die Abklärung bei Neuaufnahmen und die Kontakte zu den Angehörigen runden die vielseitige Tätigkeit ab. Sie führen interdisziplinäre Projekte und beteiligen sich aktiv an laufenden Entwicklungsprozessen. Gleichzeitig sind Sie für die Lernenden im Pflegebereich verantwortlich.

Ihr Profil:
Sie bringen mehrjährige Führungserfahrung in einer ähnlichen Funktion sowie Erfahrung in der Langzeitpflege und im Bereich Projektleitung und Qualitätsmanagement mit. Sie absolvierten eine Pflegefachausbildung auf Tertiärstrufe (AKP/ PsyKP/DN II, HF) sowie eine Weiterbildung im Führungsbereich. Ihre hohe Sozialkompetenz und Ihr Organisationstalent bringen Sie sowohl in der Personalführung als auch in der interdisziplinären Arbeit erfolgreich ein. Sie haben die Fähigkeit, mit Ihrem Team Ziele zu erreichen und eine positive Arbeitsatmosphäre zu gestalten. Als kommunikative und initiative Persönlichkeit überzeugen Sie mit einem gewinnenden und sicheren Auftreten.

Unser Angebot:
Eine spannende Kaderfunktion mit viel Handlungsspielraum und die Möglichkeit, beim Aufbau einer neuen Unternehmung aktiv mitzuarbeiten, unternehmerische Mitverantwortung wahrzunehmen und das Pflegeteam aufzubauen. Sie können Ihre fachlichen und organisatorischen Fähigkeiten aber auch Ihre menschlichen Stärken umfassend einbringen.
Wir bieten Ihnen zeitgemässe Anstellungsbedingungen und gute Sozialleistungen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Bitte senden Sie uns Ihre **vollständigen Bewerbungsunterlagen** (Lebenslauf, Zeugnisse, Diplome) an:
Residenz Au Lac, Direktion, Postfach, Aarbergstr. 54, 2501 Biel/Bienne.

«Notfallsituationen»

(in der Arbeit mit Behinderten und Betagten)

Von Profis für Profis:
Der ganz spezielle Kurs mit möglichen Notfällen, angepasst auf Ihre Institution

Für Einzelpersonen:
Modul I, II, III 02. bis 04. Juni 2008
als **«Combikurs I – III»** noch billiger!

Als Inhouse-Seminar (ganze Deutschschweiz)
Gerne unterbreiten wir eine detaillierte Offerte gemäss Ihrer Situation in Ihrem Hause und gemäss Ihren Bedürfnissen

Zertifizierung:
Wir sind zertifiziert und kontrolliert. Der Kunde hat damit grössere Sicherheit

Homepage:
Hier finden sie alle Details, Lernziele, Bilder und Dokumente wie Anmeldungsformulare für Einzelteilnahmen sowie Inhouseseminar-Anfragen!

mpR PROCESS

mpR-PROCESS GmbH
Tel: 041 / 741 33 40
Fax: 041 / 741 33 42

Hochwachtstrasse 34
6312 Steinhausen / ZG
E-Mail:info@mpr-process.ch
www.mpr-process.ch

Tun Sie etwas für die «Notfall-Kompetenz» in Ihrem Hause!

Interesse am Modell

In Kraft getreten ist die Reorganisation des «Kehl» Mitte 2006 rückwirkend auf Anfang Jahr. Im Februar bewilligten Badens Stimmberechtigte an der Urne mit einer Zustimmung von über 93 Prozent das verzinsliche Darlehen für die Bauprojekte und die Aktienkapitalerhöhung. In Ennetbaden hat die Gemeindeversammlung die Geschäfte schon vorher einstimmig verabschiedet. «Die überaus deutliche Zustimmung zeigt uns, dass die Bevölkerung das Vertrauen ins Kehl wieder voll und ganz gefunden hat», so Burkart. Dazu hat die Reorganisation wohl ihren Teil beigetragen; mit Thomas Wernli habe zudem ein sehr kooperativer und engagierter Heimleiter das Ruder in den Händen gehabt. Sein Weggang per Ende 2007 habe keinen Zusammenhang mit der Umstrukturierung. Personalmangel ist im «Kehl» kein Thema. Bereits hat Burkart Anfragen von anderen Vereinen und Zweckverbänden, die nähere Informationen über das Badener Modell wünschen. «Unser Konzept ist sicher nicht das einzig Richtige», hält Burkart fest. Je nach Umfeld könne eine andere Organisationsform genauso gut funktionieren. Klar sei einfach, dass eine ohnehin kompetente Führung durch klare Strukturen in einer Institution noch mehr Auftrieb erhalte. Eine schwache Führung andererseits könne dort weit weniger Schaden anrichten als in einer Einrichtung, in der auch noch organisatorische Mängel zu beklagen seien. Grundsätzlich fahre jede Institution gut damit, regelmässig innezuhalten und zu überprüfen, ob der eingeschlagene Weg noch der richtige sei: «Denkverbote darf es keine geben.» Komme man zum Schluss, alles sei bestens, bestehe sicher kein Handlungsbedarf. Sollten Veränderungen ins Auge gefasst werden, dürfte es sich lohnen, alle möglichen Organisationsformen gründlich zu prüfen. ■

Weitere Informationen: www.daskehl.ch

Fünf Gemeinden, eine AG

Eine Aktiengemeinschaft mit gemeinnützigem Zweck ist neu auch Trägerin des Alters- und Pflegeheims Würenlingen. Aktionärinnen der Ende 2007 gegründeten WirnaVita AG sind die Aargauer Gemeinden Würenlingen, Endingen, Unterendingen, Tegerfelden und Villigen; überall hatten die Stimmberechtigen im Sommer 2007 das Geschäft gutgeheissen und Aktienkapital gesprochen. Bislang beschränkte sich die Trägerschaft auf die Gemeinde Würenlingen.
Auslöser der Neustrukturierung war vor allem, dass sich in den Gemeinden als Folge der demografischen Entwicklung ein Mangel an Pflegeplätzen abzeichnet. Gleichzeitig ist das heutige Alters- und Pflegeheim Würenlingen mit seinen 32 Betten zu klein, um auf Dauer wirtschaftlich geführt werden zu können. Ein Ausbau des Heims gemeinsam mit den anderen Gemeinden erschien sinnvoll.

Eine Arbeitsgruppe hatte für die neue Trägerschaft nebst der gemeinnützigen AG auch andere Rechtsformen geprüft. Der Aktiengesellschaft gab sie den Vorzug, weil sich mit ihr der Kreis der beteiligten Gemeinden bei Bedarf relativ unproblematisch erweitern lässt, wie Roland Wormser, Verwaltungsratspräsident der WirnaVita AG, erläutert.
Mit einem Zweckverband wäre dies weit aufwendiger. Eine weitere wichtige Rolle habe angesichts der Bauvorhaben gespielt, dass es für eine AG einfacher sei, Fremdfinanzierungen zu realisieren als für einen Zweckverband. Im Rahmen des Entscheidfindungsprozesses wurde weiter ins Feld geführt, das Modell sei eine optimale Vorbereitung auf das neue aargauische Pflegegesetz mit obligatorischer Vollkostenrechnung für Alters- und Pflegeheime und auf die sich verändernden Marktbedingungen.
Die für die AG gesetzlich geregelte Eigenverantwortlichkeit führe zu starker Selbstkontrolle und Selbststeuerung und damit tendenziell zu einem kostengünstigeren Betrieb. Befürchtungen, eine AG könnte versucht sein, «finanziell mehr herauszuholen», seien in der Diskussion eigentlich nie gross geäussert worden, sagt Wormser. Angesichts der klaren Bestimmungen, welche für AG mit gemeinnützigem Zweck gelten, wären sie aber auch völlig unbegründet. Der gemeinnützige Zweck und damit die Steuerbefreiung werde Aktiengesellschaften beispielsweise nur zugestanden, wenn Gewinne maximal auf eine Eigenkapitalverzinsung beschränkt würden. In manchen Kantonen achteten die Steuerbehörden sogar darauf, dass die Entschädigungen der Verwaltungsratsmitglieder nicht zu hoch seien.

Im Unterschied zu Baden gibt es keinen Trägerverein für die WirnaVita AG, sondern die Gemeinden sind über die AG direkt beteiligt. Hingegen gibt es in Würenlingen schon lange den Förderverein «Pro Altersheim», der seine Aktivitäten auf alle fünf Gemeinden ausdehnt und der AG als Partner zur Seite steht.
Der Förderverein ist unabhängig, stellt aber dem Heim Freiwillige zur Verfügung und unterstützt Finanzierungen, die sonst nicht möglich wären, durch Spenden. «Wir wollen einen Sparring-Partner, der zwar das gleiche Ziel verfolgt wie die AG, ihr aber kritisch auf die Finger schaut», so Wormser. Offen ist in Würenlingen noch, ob für einen Teil der Bauvorhaben eine weitere gemeinnützige AG oder beispielsweise eine Wohnbaugenossenschaft gegründet werden soll. Ausschlaggebend dürfte in dieser Frage sein, welche Rechtsform für die Wohnbauförderung des Bundes geeignet sei.

Eine richtige oder falsche Lösung gebe es bei Reorganisationen nicht, betont wie Thierry Burkart (siehe Haupttext) auch Roland Wormser, Partner bei Hfocus, einer auf das Gesundheitswesen spezialisierten Beratungsfirma. Zu berücksichtigen seien immer historische Besonderheiten und Ziele. Was im einen Fall optimal sei, könne sich in einem anderen als wenig sinnvoll erweisen. *(bas)*