

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 89 (2018)  
**Heft:** 9: Heimleitung : Herausforderungen und Lösungsansätze

**Artikel:** Pflegeheimlandschaft : Verschiebung von Einzelhäusern zu Gruppen : grössere Einheiten können oft wirtschaftlicher arbeiten  
**Autor:** Seifert, Elisabeth  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-834413>

#### **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:** 11.01.2026

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

## Pflegeheimlandschaft: Verschiebung von Einzelhäusern zu Gruppen

# Grössere Einheiten können oft wirtschaftlicher arbeiten

**Vor allem in der Deutschschweiz etablieren sich grössere Konglomerate, die zahlreiche Heime unter einem Dach vereinen: Private Gruppen, aber auch regionale, gemeinnützige Organisationen. Ein Grund dafür sind die ständig zunehmenden Herausforderungen in der Langzeitpflege.**

Von Elisabeth Seifert

Von den rund 1600 Pflegeheimen in der Schweiz ist ein grosser Teil als Einzelhäuser organisiert. Zunehmend gibt es kleinere Gruppen mit mehreren Einrichtungen, die von einer gemeinsamen Trägerschaft geführt werden. Alles in allem aber ist die stationäre Langzeitpflege in der Schweiz immer noch ein weitgehend atomisierter Markt. Mit einigen Ausnahmen: Besonders in der Deutschschweiz haben sich in den vergangenen Jahren grössere Konglomerate wirtschaftlich unabhängiger Einrichtungen etabliert.

Diese lassen sich in zwei Kategorien einteilen. Zur ersten Kategorie gehören die Tertianum AG und die Senevita AG. Hinter beiden Gruppen stehen grosse börsenkotierte Unternehmen. Die Tertianum Gruppe ist seit 2013 Teil der Swiss Prime Site AG, der führenden Immobilieninvestmentgesellschaft der Schweiz.

Senevita gehört seit 2014 zur französischen Orpea-Clinea-Gruppe, die weltweit im Bereich Langzeitpflege tätig ist und eine Reihe von Kliniken besitzt. Die Renditen, welche diese Häuser im Interesse der Aktionäre erwirtschaften, führen in der Öffentlichkeit regelmässig zu kontroversen Diskussionen. Tertianum betreibt aktuell 77 Standorte in allen Regionen der Schweiz und macht einen Umsatz von rund 450 Mio. Franken. Senevita unterhält 27 Pflegeheime in der Deutschschweiz. Sie

**«Die Zahl der in Gruppen vereinten Einrichtungen wird künftig weiter steigen.»**

generiert einen Umsatz von 250 Mio. Franken, eingeschlossen ist hierbei der Umsatz der schweizweit tätigen Spitexorganisation «Stadt und Land».

Von der breiten Öffentlichkeit eher weniger beachtet ist die zweite Gruppen-Kategorie: Auch diese sind wirtschaftlich unabhängig, schütten aber keine Renditen in Form von Dividenden an ihre Geldgeber aus. Es handelt sich dabei um regional verankerte Gruppen, die in einer gemeinnützigen AG organisiert sein können. Dies trifft auf die in der Grossregion Bern beheimatete Domicil Bern AG zu, die mit ihren 21 Betrieben einen Umsatz von 140 Mio. Franken erzielt. Zu der in der Stadt Luzern domizilierten Viva Luzern AG gehören fünf Betagtenzentren, mehrere Pflegewohnungen sowie Angebote für das Wohnen mit Dienstleistungen in den städtischen Alterswohnungen. Zunehmend kommt es auch bei Einrichtungen im Besitz der öffentlichen Hand zu einem Zusammenschluss in Gruppen, verbunden mit dem Auftrag zu einer wirtschaftlichen

Betriebsführung. Die grössten solchen Einheiten bilden die Pflegezentren der Stadt Zürich (9 Zentren und 13 Pflegewohngruppen) sowie die 23 Stadtzürcher Alterszentren, die auch Wohnungen mit Dienstleistungen anbieten. Im Raum Lausanne trifft dies auf die Groupe Odysse mit vier Einrichtungen zu.

### Anteil börsenkotierter Unternehmen steigend

Die Zahl der in Gruppen organisierten Einrichtungen werde in den nächsten Jahren weiter steigen, vermutet Christian Streit. Er ist Geschäftsführer von Senesuisse, dem Verband der wirtschaftlich unabhängigen Alters- und Pflegeeinrichtungen in der Schweiz. «Für Einzelhäuser sind die Herausforderungen in der Langzeitpflege wegen der Zunahme an Vorschriften bei gleichzeitiger Beschränkung der Finanzierung fast nicht mehr zu meistern», begründet er seine Vermutung. Zu den Heraus- >>

forderungen zählen etwa der stets steigende Pflegeaufwand, da die Betagten immer später in ein Heim eintreten. Hinzu kommt, dass künftige Generationen anspruchsvoller werden und viel Wert auf eine individuelle Pflege und Betreuung legen. All dies erfordert hohe Investitionen sowohl in die Infrastruktur als auch in Dienstleistungen.

Zum einen werde es künftig, so Streit, wohl zu weiteren Zusammenschlüssen auf städtischer und regionaler Ebene kommen. Zum anderen aber dürfte auch der Anteil der beiden «Grossen», Tertianum und Senevita, weiter wachsen: Mit der Swiss Prime Site und der Orpea haben die beiden Gruppen finanziell starke Partner, die ihnen einen entsprechenden Anteil am Markt sichern können. Das zeigt sowohl der Blick zurück als auch auf die aktuelle Entwicklung.

Seit der Übernahme durch die Swiss Prime Site (SPS) ist die Tertianum Gruppe in zwei Wellen, 2015 und 2016, ausserordentlich stark gewachsen, von zuvor 21 auf 71 Betriebe. Die am Immobiliengeschäft interessierte SPS hat mit der Seniocare (2015) und der Boas Senior Care (2016) gleich zwei private Betreiber im Pflegeheimbereich übernommen. Die vor allem in der Ostschweiz und in Bern aktive Seniocare war bis zur Über-

nahme durch die SPS die grösste private Betreiberin von Pflegeheimen. Ein Jahr später mit dem Kauf der in der Romandie verankerten Boas Senior Care fasste Tertianum dann auch in der Westschweiz Fuss. Seither erfolgt das Wachstum langsamer und kontinuierlicher. Übernahmekandidaten im Bereich der grossen privaten Betreiber gibt es keine mehr. Die einzige verbliebene Konkurrentin ist Senevita.

Die Tertianum Gruppe hat sich für die nächsten Jahre dennoch ganz konkrete Wachstumsziele gesetzt. Gemäss CEO Luca Stäger will die Gruppe mittelfristig auf 90 bis 100 Betriebe anwachsen. «Um die nötige Auslastung der Plätze zu erreichen, muss der Bedarf von Standort zu Standort geprüft werden», betont Luca Stäger. Bei solchen Abklärungen sei die Zusammenarbeit mit den Gemeinden zentral. Dabei gehe es jeweils um die Anzahl der benötigten und bewilligten Pflegeplätze oder auch die Zahl von Appartements mit Dienstleistungen. Bei sämtlichen geplanten Projekten handle es sich, so Stäger, um Angebote, die für den Mittelstand erschwinglich sind. Der Markt für hochpreisige Seniorenresidenzen, die im Tertianum-Portfolio mittlerweile noch etwa einen Fünftel der Betriebe ausmachen, gelte seit Längerem als gesättigt.

Die Planung neuer Projekte resultiere dabei immer wieder aus Anfragen von Gemeinden oder kleinen privaten Trägern, die wünschen, dass Tertianum ihre Betriebe übernimmt, saniert oder auch neue Gebäude errichtet. Stäger: «Für die öffentliche Hand, aber auch kleine Private sind die erforderlichen Investitionen oft kaum zu stemmen.» Die Zusammenarbeit mit Gemeinden erfolge dabei häufig im Rahmen von Public-Private-Partnership-Projekten. Eine solche Partnerschaft biete der öffentlichen Hand Vorteile: «Die Gemeinden müssen keine teuren Infrastrukturen mehr erhalten und betreiben. Die Abmachungen garantieren aber die erforderlichen Plätze, und

**«Die Planung neuer Projekte resultiert immer wieder aus direkten Anfragen von Gemeinden.»**



Der Lindengarten in Stettlen BE ist einer von 21 Betrieben der Domicil Bern AG.

Foto: Domicil



Einer von 77 Standorten der Tertianum Gruppe:  
Das Etzelgut in Zürich-Wollishofen.

Foto: Tertianum



Der Hauptsitz von Senevita in Muri b. Bern: 27 Pflegeheimstandorte gehören zum Unternehmen.

Foto: Senevita

das zu Tarifen, die auf die lokalen Gegebenheiten Rücksicht nehmen.» Die Abmachungen schliessen immer auch eine bestimmte Anzahl Pflegeplätze für EL-Bezügerinnen und EL-Bezüger ein.

Mit einer grossen Immobilienfirma als Partner kann die Tertianum Gruppe den Gemeinden und anderen Trägerschaften finanziell interessante Angebote unterbreiten. Als Teil des Pflegekonzerns Orpea ist auch die Senevita dazu in der Lage. «Wir haben heute viel mehr Anfragen von ganz unterschiedlichen Trägern, teilweise im Wochentakt», sagt Hannes Wittwer, CEO

von Senevita. Knapp vor der Übernahme durch Orpea zählte Senevita 18 Betriebe, nur vier Jahre später sind es fast 10 mehr.

#### **Grossraum Bern ist umkämpft**

Oft handle es sich zu Beginn um Anfragen für eine Beratung, wie Hannes Wittwer erläutert. Gründe dafür seien etwa die Pensionierung eines langjährigen Heimleiters, die Erneuerung der baulichen Infrastruktur oder die Planung eines Erweiterungsbaus. Aus solchen Erstkontakten entstehen dann unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit: Entweder übernimmt Senevita einen Betrieb oder tritt als Betreiberin auf. In der Kooperation mit der öffentlichen Hand sind Public-Private-Partnership-Projekte auch für Senevita ein bewährtes Modell.

Ähnlich wie die Tertianum Gruppe definiert Senevita die Angebote im Pflegebereich und beim betreuten Wohnen in Absprache mit den Gemeindebehörden entsprechend den Bedürfnissen vor Ort. Wittwer: «Es gibt bei uns Pflegeeinrichtungen, in denen zu 90 Prozent EL-Bezüger wohnen. Zwei bis drei Betriebe richten sich mit ihrem Pensionsangebot an das oberste Preissegment, der grosse Teil fokussiert auf den Mittelstand.»

Im Grossraum Bern haben Senevita und Tertianum seit vielen Jahren Konkurrenz durch die Domicil Bern AG. Die gemeinnützige AG wird getragen von gemeinnützigen

Stiftungen und einem Verein, die im Bereich Alter tätig sind, sowie der Stadt Bern. Gestartet bereits im Jahr 1995 mit 14 Häusern, zählt die Domicil Bern AG heute 21 Betriebe. Der im Vergleich zu den beiden «Grossen» geringere Zuwachs an neuen Häusern liegt zum einen an der Begrenzung auf den Berner Markt. Zum anderen aber verfügt eine gemeinnützig ausgerichtete AG nicht über die gleichen finanziellen Möglichkeiten – und kann dadurch Gemeinden oder privaten Trägern bei der Übernahme eines Betriebs finanziell weniger attraktive Angebote unterbreiten.

Andererseits dürfte die Domicil Bern AG in Verhandlungen mit Gemeinden gerade mit dieser Gemeinnützigkeit punkten. Wie CEO Andrea Hornung erläutert, sind – im Unterschied zu Tertianum und Senevita – in den Zimmern nämlich sämtliche Tarife entsprechend der Obergrenze für EL-Bezügerinnen und -Bezüger ausgestaltet. Das betriebliche Wachstum bestehe dabei nicht nur im Zukauf neuer Häuser, betont Andrea Hornung: «Wir investieren viel in den Aufbau von neuen Dienstleistungen, zum Beispiel in die hochspezialisierte Pflege in den Bereichen Demenz und Palliative Care, aber auch in ambulante Angebote.»

#### **Gruppen können Synergien nutzen**

Die sich abzeichnende Verschiebung in der Heimlandschaft hin zu grösseren Konglomeraten erklärt sich wesentlich damit, dass grössere Einheiten in der Regel wirtschaftlicher arbeiten können und damit für die Herausforderungen in der Langzeitpflege besser gewappnet sind. Eine wichtige Rolle spielen hier die Synergieeffekte. Einsparungen lassen sich etwa im Einkauf erzielen. Von Pflegehilfsmitteln über Forschungsprojekte und Weiterbildungen bis hin zur Gastronomie: Bei einer entsprechenden Menge lassen sich bei den Lieferanten günstigere Konditionen aushandeln. Weiter braucht nicht jedes Haus eine

eigene Buchhaltung, eine IT-Abteilung oder eine Personaladministration. Durch die Zentralisierung administrativer Aufgaben lässt sich Geld sparen. Solche Zentralisierungen müssten aber, wie Domicil-CEO Andrea Hornung zu bedenken gibt, mit Augenmass umgesetzt werden, um weder Mitarbeitende noch Bewohner zu verunsichern. «Wir sind eine Unternehmung, leben aber Vielfalt in den Betrieben», heisst denn auch die Devise bei der Domicil Bern AG.

Während auf der Kostenseite sowohl gemeinnützige Gruppen als auch die grossen Privaten von ähnlichen Vorteilen profitieren, haben Letztere bei den Einnahmen die Nase vorne. So verrechnen gemeinnützige Gruppen wie die Domicil Bern AG für ihre Pensionsangebote (Hotellerie und Betreuung) in den Pflegezentren ausschliesslich EL-Tarife. Tertianum und Senevita hingegen haben eine differenzierte Angebots- und Preispalette bis hinauf zum Fünf-Stern-Standard.

Die freiere Preisgestaltung ermöglicht es ihnen, entsprechende Gewinne zu erzielen. Ähnliches trifft auf den Bereich Wohnen mit Dienstleistungen zu: Die Domicil Bern AG setzt – vor allem bei den Mieten – auf ein günstiges Angebot. Tertianum und Senevita hingegen richten sich nach den unterschiedlichen Bedürfnissen und Finanzen ihrer Kundschaft, was sich für die

Betriebe bezahlt macht.

Diese Einnahmen tragen wesentlich dazu bei, dass Tertianum und Senevita die von ihren Eigentümern erwarteten Renditen erzielen können. Senevita-CEO Hannes Wittwer betont überdies an die Adresse von Kritikern, dass Orpea keineswegs an «kurzfristigen Gewinnen» interessiert sei, sondern vielmehr an einem «langfristigen Wachstum und der entsprechenden Wertschöpfung». Unrealistische Rendite-Erwartungen auf Kosten von Mitarbeitenden und Bewohnern würden solche Ziele hinterreiben. Ein Unternehmen könne langfristig nur dann wachsen und erfolgreich sein, wenn Kunden und Mitarbeitende zufrieden sind.

**Statt den Markt spielen zu lassen, setzt die Romandie auf hohe staatliche Regulierung.**

#### **Die Westschweiz tickt anders**

Anders als in der Deutschschweiz ist in der Romandie kein Trend hin zu grösseren Gruppen erkennbar. Tertianum ist zwar seit dem Kauf von Boas Senior Care in der Westschweiz präsent, konnte neben den übernommenen Betrieben aber bisher nur wenige neue Projekte lancieren. Auch die traditionell in der Deutschschweiz verankerte Senevita tut sich schwer mit Akquisitionen in der Westschweiz. Zudem fehlen Gruppen wie die gemeinnützige Domicil Bern AG oder die Viva Luzern AG.

«In der Westschweiz wird die Langzeitpflege als eine staatliche Aufgabe betrachtet», sagt Senesuisse-Geschäftsführer Christian Streit. Die Einrichtungen der Alterspflege sind zum grössten Teil im Besitz der öffentlichen Hand.

Anders als in der Deutschschweiz gibt es immer weniger private Trägerschaften wie Stiftungen oder Vereine, die Einrichtungen im Bereich Wohnen und Leben im Alter betreiben. Statt den Markt spielen zu lassen, setzt die Westschweiz auf eine hohe staatliche Regulierung. Dies bedeutet, dass die einzelnen Häuser – einer Gruppe gleich – untereinander vernetzt sind und bis hin zum Einkauf und der Patientenzuteilung vieles unter staatlicher Steuerung stattfindet. ●