

Bericht [Vorentwurf]

Detailkonzept/Business Plan LUEGETEN neue Träger- schaft

Hilfsgesellschaft Menzingen
Gemeinde Menzingen
Gemeinde Neuheim
Stadt Zug

Stand: 31.1.2014 Vorentwurf

Inhaltsverzeichnis

1	Management Summary.....	4
1.1	Ausgangslage und Projekt	4
1.2	IST-Situation und Marktübersicht	4
1.3	Neue Trägerschaft „Luegeten AG“	5
1.4	Finanzplanung und Risiken.....	6
1.5	Umsetzung / Zeitplan	6
2	Ausgangslage	7
3	Projekt	8
3.1	Projektauftrag	8
3.2	Projektorganisation	8
3.3	Vorgehen und Projektverlauf.....	9
4	IST-Situation.....	9
4.1	Angebote in Menzingen	9
4.2	Bewohnende.....	11
4.3	Strategie Luegeten.....	12
4.4	Finanzen	12
5	Marktübersicht.....	15
5.1	Megatrends.....	15
5.2	Marktentwicklung und Zukunft des Angebots im Kanton Zug.....	19
5.3	Konkurrenz / Mitbewerber	21
5.4	Marktbeurteilung	22
5.5	SWOT-Analyse und Schlussfolgerungen	23
6	Voraussichtliche Entwicklung der neuen Trägerschaft	24
6.1	Name der gAG und Domain.....	24
6.2	Vision.....	24
6.3	Abriss geplante strategische Entwicklung bis 2020	24
6.3.1	Strategische Stossrichtungen.....	24
6.3.2	Wohnen mit Service	25
6.3.3	Geplante strategische Ziele.....	26
6.4	Nutzen für Kund/innen und Stakeholder.....	26
6.5	Preispolitik	27
6.6	Marketing und Kommunikation.....	27
7	Organisation.....	27
7.1	Ablauforganisation	27
7.2	Aufbauorganisation	28
7.2.1	Übersicht.....	28
7.2.2	Verwaltungsrat.....	29
7.2.3	Anpassungen auf der operativen Ebene gegenüber heute.....	29
8	Umsetzung	30

8.1	Übersicht.....	30
8.2	Schritt 1	30
	8.2.1 Phase 3.....	30
	8.2.2 Betriebsübertragung.....	31
	8.2.3 Rechtliche Grundlagen.....	31
	8.2.4 Zeitplan Phase 3	32
8.3	Schritt 2 Nutzungsanpassung	32
9	Finanzierung und Finanzplanung	33
9.1	Übersicht.....	33
9.2	Gründung der Luegeten AG.....	33
9.3	Finanzplanung	34
	9.3.1 Geplante Investitionen (Nutzungsanpassung).....	34
	9.3.2 Annahmen Erfolgsrechnungen.....	34
	9.3.3 Planerfolgsrechnungen 2014 bis 2018	35
	9.3.4 Planbilanzen 2014 bis 2018	36
9.4	Eröffnungsbilanz und Aktienkapital	37
9.5	Fazit Finanzierung und Finanzplanung	38
10	Risiken.....	39
10.1	Externe	39
10.2	Interne	41
11	Anhang	42
11.1	Bevölkerungsprognosen	42
11.2	Finanzdaten Luegeten	44
	11.2.1 Erfolgsrechnungen 2011 – 2013, Budget 2014	44
	11.2.2 Bilanz per 31.12.2013	45
	11.2.3 Voraussichtliche Eröffnungsbilanz per 1.1.2015.....	46
	11.2.4 VR-Entschädigung	47
	11.2.5 Investitionskosten Nutzungsanpassung und Finanzierung / Liquidität	48
	11.2.6 Plan-Erfolgsrechnungen 2014 bis 2018.....	50
	11.2.7 Bilanz per 31.12.2013 und Planbilanzen 2014 bis 2018	53
11.3	Mitbewerberanalyse	54
11.4	Grundstück	56
11.5	Vergleich der für 2014 geplanten Tarife Kanton Zug	57

1 Management Summary

1.1 Ausgangslage und Projekt

Die Hilfsgesellschaft Menzingen (HGM) betreibt seit 1965 das „Zentrum für Pflege und Betreuung Luegeten“ (Luegeten) in Menzingen sowie, vis-à-vis, 28 Seniorenwohnungen. Mit dem am 1.1.2014 in Kraft getretenen Spitalgesetz zieht sich der Kanton aus der Alters- und Pflegeheimfinanzierung zurück. Die HGM möchte daher die alleinige Trägerschaft abgeben und die Luegeten in eine gemeinnützige AG (gAG) übergeben, an der die wichtigsten Nutzergemeinden der Luegeten beteiligt sind. Die Eckwerte zu diesem Projekt wurden in einer Phase 1 (Grobkonzept) mit Bericht vom 23.05.2013 festgelegt. In der vorliegenden Phase 2 geht es darum, die Entwicklung der gAG in den ersten 5 Jahren zu skizzieren (vorliegender Bericht als Business Plan) und alle Grundlagen / Verträge für den Entscheid einer Beteiligung der zukünftigen Aktionäre an der gAG auszuarbeiten. Dies erfolgte von Juli 2013 bis Februar 2014 in einer Arbeitsgruppe mit Vertretern der zukünftigen Aktionäre der gAG, unter Begleitung von H Focus AG.

1.2 IST-Situation und Marktübersicht

Die Luegeten beschäftigt rund 80 Mitarbeitende (in 57 Vollzeitstellen) und verfügt heute über 61 Betten in 43 Zimmern, die in sechs Wohngruppen aufgeteilt sind:

- Vier Pflegewohngruppen
- Eine geschützte Wohngruppe "Everest" für Menschen mit Demenzerkrankungen
- Eine Altersheimgruppe

Per Ende September 2013 stammten knapp 38% der Bewohnenden aus Menzingen, knapp 7% aus Neuheim und knapp 20% aus Zug, total also rund 65% aus diesen 3 Gemeinden. Gut 2/3 aller Bewohnenden waren in mittleren bis höheren Pflegestufen.

Finanziell konnte die Luegeten bis 2011 meist positive Ergebnisse erzielen. 2012 resultierte wegen der Neukalibrierung der Pflegeeinstufungssysteme ein Verlust von rund CHF 62'000. Im 2013 litt die Luegeten – wie viele andere Betriebe – unter tieferer Auslastung und geringerer Pflegebedürftigkeit der Bewohnenden. Trotz rasch eingeleiteten Massnahmen wie z.B. Stellenabbau beläuft sich der Verlust für 2013 auf rund CHF 174'000. Da zum jetzigen Zeitpunkt Preisanpassungen nur vorsichtig vorgenommen werden können, ist auch für 2014 ein Verlust von CHF 45'000 budgetiert, dies unter anderem wegen höheren Pensionskassenaufwendungen in der Grössenordnung von rund CHF 75'000. In der Bilanz per 31.12.2013 beträgt das Eigenkapital CHF 416'000; die Anlagewerte wie auch das langfristige Fremdkapital belaufen sich auf CHF 2.4 Mio.

Bei der Marktentwicklung wird von Folgendem ausgegangen:

- Statt Altersheim wird vermehrt „Wohnen mit Service“ nachgefragt
- Pflegende Angehörige brauchen Entlastungsangebote wie Kurzzeit-, Tages- und Nachtaufenthalte
- Demenz wird in Alters- und Pflegeheimen zu einem Schwerpunkt
- Die quantitative Nachfrage für Alters- und Pflegeheime im Kanton Zug dürfte sich in den nächsten 20 Jahren schwächer entwickeln als im 2011 von der Gesundheitsdirektion des Kantons Zug geschätzt
- Die wichtigsten Mitbewerber sieht die Arbeitsgruppe in Baar, Aegerital und Zug; wichtig daher ist eine klare Positionierung der Luegeten

- Der Personalmangel, insbesondere in der Pflege, zwingt zu Massnahmen in den Bereichen Bildung und Arbeitgeberattraktivität

1.3 Neue Trägerschaft „Luegeten AG“

Da die Domain www.luegeten.ch der Luegeten gehört, macht es Sinn, die neue Gesellschaft „Luegeten AG“ zu nennen. Die Umsetzung erfolgt in 2 Schritten:

- **Schritt 1:** Gründung und Betriebsaufnahme der Luegeten AG, Projektablaufs gemäss Schema im Kap. 2
 - o *Projektphase 3*
 - Vorbereitung Betrieb (Teilprojekte)
 - Abparzellierung des Baurechtsgrundstücks Pflegezentrum (die Seniorenwohnungen verbleiben bei der HGM)
 - Gründung der Luegeten AG (Sach- und Bareinlage) per 1.1.2015
 - Betriebsübernahme der Luegeten von der HGM durch Sacheinlage (voraussichtlich in einem Schritt mit der Gründung der Luegeten AG)
 - o *Phase 4:* Fortsetzung der Teilprojekte
- **Schritt 2:** Nutzungsanpassung in den Jahren 2015 bis 2017
 - o Deutlich mehr Einzelzimmer und überall behindertengerechte Nasszellen
 - o Realisierung eines Anbaus mit 10 Zimmern
 - o Umbauten im EG und neue Dachterrasse im 4. OG
 - o Die Kosten sind auf CHF 12 Mio. veranschlagt, davon werden rund CHF 6 Mio. von Kanton und Gemeinden nach Massgabe der von ihrer Bevölkerung in den Jahren 2006 bis 2010 beanspruchten Pflorgetage finanziert.
 - o Nach diesem Bauprojekt wird die Luegeten über 62 Betten verfügen.

Basis des Gerüsts an rechtlichen Grundlagen ist der **Aktionärbindungsvertrag** (ABV, siehe 8.2.3), der die langfristige Zusammenarbeit der Aktionäre regelt, z.B. bezüglich Eigentümerstrategie, Projektumsetzung, Management inkl. VR, Veräusserung von Anteilen, Finanzpolitik usw. Die übrigen Grundlagen sind Beilagen zum ABV, z.B. der Baurechts- und Sacheinlagevertrag, der Darlehensvertrag der HGM (über CHF 400'000), Statuten oder die Anforderungsprofile für die VR-Mitglieder.

Strategisch ist für die Luegeten AG folgende Entwicklung vorgesehen:

- Schwerpunkt Demenz, wird neu in der Nutzungsanpassung berücksichtigt
- Einführen von Wohnen mit Service für die Seniorenwohnungen vis-à-vis
- Entlastungsangebote für pflegende Angehörige
- Ausrichtung auf Effizienz
- Attraktiver Arbeitgeber.

Der **Verwaltungsrat**, für den je ein Reglement Anforderungsprofile und Entschädigung/Spesen ausgearbeitet wurden, soll aus 5 Personen bestehen, davon 4 Fachleute und 1 Vertreter/in der Aktionäre. Letztere/r bringt das politische Know-how ein und hält den Kontakt zu den Aktionären. **[Plan B: 1 zusätzlichen Vertreter/in der HGM im VR befristet auf 3 Jahre im Sinne einer Übergabe des Know-hows].**

Nutzen der neuen Trägerschaft

- Für Kundinnen und Kunden: Flexible Leistungserbringung und Entlastungsangebote

- Für Gemeinden: Mitbestimmung dank starker Stellung als Aktionäre sowie klare Trennung von Auftraggeber (Gemeinden) und Auftragnehmer (Betrieb)
- Für Mitarbeitende: Weitere Professionalisierung von Führung und Konzepten

1.4 Finanzplanung und Risiken

Die Finanzplanung bis 2018, d.h. bis nach Abschluss der Nutzungsanpassung (siehe Kap. 9.3) sieht für die Jahre 2015 bis 2018 ausgeglichene Rechnungen vor. Dies wird dank attraktiveren Angeboten insbesondere nach Abschluss der Nutzungsanpassung gut realisierbar sein.

Für die Nutzungsanpassung, dem Ausbau Demenz und Anpassungen in der Informatik sind von 2015 bis 2018 Investitionen von rund CHF 13.1 Mio. vorgesehen, wovon rund CHF 6 Mio. durch Kanton und Gemeinden übernommen werden und der Rest über Fremdkapital finanziert wird.

Die voraussichtliche Eröffnungsbilanz (siehe 9.4) beinhaltet – bei einer Bilanzsumme von ca. CHF 4.5 Mio. – folgende Aktienkapitalverteilung:

	CHF	in %
Bareinlage Gemeinden	3'150'000	
Eigenkapital Luegeten HGM	350'000	
Total Aktienkapital	3'500'000	100.0%
Anteil HGM	350'000	10.0%
Anteil Neuheim	600'000	17.1%
Anteil Stadt Zug	350'000	10.0%
Anteil Menzingen	2'200'000	62.9%

[103-03_0601_Daten_2014 01 18 RW.xlsx]Beteilig

Diese wird von den Gemeinden als Bareinlage geleistet, während die HGM die Sacheinlage des bestehenden Betriebs zu Buchwerten leistet.

Die **externen Risiken** liegen vor allem in der Auslastung, wobei dank der demographischen Entwicklung eine langfristig günstige Prognose erfolgt. Die **internen Risiken** liegen unter anderem in einem teilweise politischen Einfluss der Aktionäre auf die Strategie; mit der mehrheitlichen Besetzung des VR mit Fachleuten ist jedoch der Weg für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung vorgezeichnet.

1.5 Umsetzung / Zeitplan

Das Konzept wird zuerst im Sommer 2014 im Grossen Gemeinderat (GGR) der Stadt Zug behandelt. Bei positiver Entscheidung werden anschliessend die Arbeiten an der Abparzellierung und die Suche nach einem/einer VR-Präsident/in gemäss Anforderungsprofil begonnen. Bei Ablehnung durch den GGR müsste das Projekt überprüft werden. -- Am 3. bzw. 10. Dezember 2014 entscheiden die beiden Gemeinden Menzingen bzw. Neuheim über ihre Beteiligung.

Anfangs 2015 erfolgt – rückwirkend per 1.1.2015 – in der Phase 3 die Gründung der Luegeten AG und die Sacheinlage des bestehenden Betriebs der Luegeten durch die HGM. Die Gesamtkosten für die Phase 3 sollten CHF 58'000 nicht überschreiten (vgl. 9.2.), welche von den Gemeinden übernommen werden (Menzingen 69.9% / CHF 40'500, Neuheim 19% / CHF 11'000, Zug 11.1% / CHF 6'500).

2 Ausgangslage

Der 1851 gegründete Verein „Hilfsgesellschaft Menzingen“ (im Folgenden: HGM) betreibt das Zentrum für Pflege und Betreuung „Luegeten“ (im Folgenden: Luegeten) in Menzingen ZG mit 61 Betten. Vis-à-vis der Luegeten vermietet der Verein 28 Seniorenwohnungen. Mit dem auf den 1.1.2014 in Kraft getretenen Bestimmungen des neuen Spitalgesetzes hat sich der Kanton Zug aus der Alters- und Pflegeheimfinanzierung zurückgezogen. Die HGM möchte deshalb die alleinige Trägerschaft abgeben und hat daher mit den beiden Gemeinden Menzingen und Neuheim zwecks Bildung einer neuen Trägerschaft für die Luegeten Kontakt aufgenommen. Gemeinsam mit H Focus AG wurde die Phase 1 des folgenden Gesamtprojektplans durchgeführt:



Entscheide in der Phase 1 (Bericht vom 23. Mai 2013):

- Die Luegeten wird mit Aktiven und Passiven an eine neue gemeinnützige Aktiengesellschaft gAG übertragen. Der Aktivenüberschuss wird der HGM als Aktienkapital gutgeschrieben. Das Gebäude des Pflegezentrums geht damit zum Buchwert an die gAG. Gründe:
 - o Eine Aufwertung der Gebäude würde den Abschreibungsbedarf deutlich erhöhen und damit die Pensionstaxen weiter in die Höhe treiben, was strategisch für die Luegeten ungünstig wäre
 - o Die Investitionen wurden teilweise mit Staatsgeldern getätigt; ein „Verkauf“ der Liegenschaft würde massgebliche Rückzahlungsforderungen auslösen
 - o Die Infrastruktur braucht dringend die geplante Nutzungsanpassung
- Die HGM gewährt der gAG ein Baurecht für den Grundstücksteil mit dem Pflegezentrum (im Plan im Anhang 11.4 orange markiert); die Seniorenwohnungen verbleiben bei der HGM
- Aktionäre der gAG werden die Gemeinden Menzingen (Mehrheit) sowie Neuheim und die HGM (zusammen eine Minderheit von rund 35%)
- Das Aktienkapital beträgt CHF 3.5 Mio. und die Gemeinden leisten eine Bareinlage von rund CHF 3 Mio.
- Der VR der gAG wird mehrheitlich aus Fachleuten bestehen

In der Phase 2 geht es darum, alle Grundlagen für den politischen Entscheid zu erarbeiten und die entsprechende Kommunikation zum Entscheid durchzuführen. Die zu Beginn der Phase 2 durchgeführten Arbeiten an Strategie und Finanzplan führten zu folgenden Änderungen am Projektplan:

- Die Positionierung der Luegeten muss verbessert werden. Da rund 20% der Bewohner/innen der Luegeten aus der Stadt Zug kommen, macht es Sinn, die Stadt Zug an der gAG zu beteiligen. Mit Beschluss vom 12. November 2013 hat sich der Stadtrat Zug bereit erklärt, am Projekt mit Ziel einer Beteiligung an der gAG von 10% mitzuarbeiten.
- Die Bareinlage der Gemeinden beträgt dann neu CHF 3.15 Mio.
- Die Annahme in der Phase 1, dass die Luegeten operativ und finanziell bis zum Bauprojekt ohne Preisanpassungen weitergeführt werden kann, hat sich leider als nicht durchführbar erwiesen. Neue Kosten wie z.B. sinkende Pflegebedürftigkeit der BewohnerInnen, Änderungen bei der Pensionskasse oder strukturelle Anpassungen zwingen zur Erhöhung der Erträge und damit der Preise bereits vor Realisierung der Nutzungsanpassung.

3 Projekt

3.1 Projektauftrag

Die Ziele im Einzelnen:

- Business Plan mit Finanzplanung erstellt
- Alle Rechtsgrundlagen für die Verselbständigung erarbeitet
- Ruling mit Behörden eingeholt (Steuerverwaltung, Grundbuchamt, Gemeindeamt, Gesundheitsdirektion usw.)
- Grundlagen für die Weisung im Hinblick auf die Urnenabstimmung sind erstellt
- Die Kommunikation mit wichtigen Stakeholdern ist erfolgt

3.2 Projektorganisation

Lenkungsausschuss (LA):

- Beatrice Anderegg, Leiterin Sozialabteilung Gemeinde Neuheim; bis 31.12.2013 (Stv. Thomas Kessler, Gemeindepräsident Gemeinde Neuheim)
- Jasmin Blanc Bärtsch, Leiterin Fachstelle Alter und Gesundheit Stadt Zug
- Konrad Hegglin, Präsident Hilfsgesellschaft Menzingen
- Paul Hegglin, Vorstandsmitglied Hilfsgesellschaft Menzingen
- Franz Keiser, Sozialvorsteher Gemeinde Neuheim
- Erich Schranz, Leiter Finanzabteilung Gemeinde Menzingen
- Daniel Stadlin, Departementssekretär Soziales, Umwelt und Sicherheit Stadt Zug
- Susan Staub, Sozialvorsteherin Gemeinde Menzingen
- Ruedi Wismer, Geschäftsführer Luegeten
- Christoph Wildhaber, H Focus AG / Streichenberg Rechtsanwälte, Projektbegleitung
- Roland Wormser, H Focus AG, Projektbegleitung und Projektleiter

Projektgruppe (Vorarbeiten auf operativer Ebene):

- Rosmarie Iten, Pflegedienstleiterin, Mitglied der Geschäftsleitung (bis 31.07.2014)
- Ruedi Wismer, Geschäftsführer Luegeten
- Roland Wormser, H Focus AG, Projektbegleitung

3.3 Vorgehen und Projektverlauf

Das Projekt wurde wie folgt abgewickelt:

- Kick-off am 4. Juli 2013
- Erarbeiten erster Vorentwurf Business Plan ab 5. Juli bis 17. September 2013
- Situationsbeurteilung an der LA-Sitzung vom 20. September 2013, Entscheid Anfrage an die Stadt Zug, sie im Projekt einzubeziehen
- Besprechung mit Vertretern der Stadt Zug über eine mögliches Mitmachen am Projekt am 2. Oktober 2013
- Erarbeitung strategische Stossrichtungen am 3. Oktober 2013
- Anpassen des Projektkonzepts an der LA-Sitzung vom 4. November 2013
- Erstellen von Entwürfen rechtlicher Grundlagen durch H Focus AG
- Diskussion rechtliche Grundlagen an der LA-Sitzung vom 26. November 2013
- Anpassen der bisherigen und Erarbeitung der übrigen rechtlichen Grundlagen durch H Focus AG
- Diskussion rechtliche Grundlagen an der LA-Sitzung vom 17. Dezember 2013
- Anpassen Business Plan und der rechtlichen Grundlagen durch H Focus AG
- Diskussion der Projektgrundlagen an der LA-Sitzung vom 23. Januar 2014
- Erstellen der Jahresrechnung 2013 und Anpassung der Finanzplanung durch R. Wismer; Anpassen des Business Plans durch H Focus AG, Versand am 31. Januar 2014
- [Rest folgt]

4 IST-Situation

4.1 Angebote in Menzingen

In der Luegeten werden langzeit- und chronisch kranke Menschen stationär betreut. Tages- oder teilstationäre Strukturen werden aktuell keine angeboten. Für den Bereich des Pflegeheims besteht ein regionaler Leistungsauftrag mit dem Kanton Zug, der am 31.12.2013 aufgrund der Änderung des Spitalgesetzes ausläuft. Neben der Pflegeabteilung besteht auch eine Altersheimabteilung. Die Luegeten ist seit 1965 ein wichtiger Teil der stationären Altersbetreuung im Kanton Zug. Das Haus ist in den Jahren 1991 bis 1995 vollständig saniert und erweitert worden.

Im April 1994 wurde das vis-à-vis der Luegeten gelegene Gebäude mit 28 Alterswohnungen eingeweiht. Die Bewohnerinnen und Bewohner der Alterswohnungen können von der Luegeten verschiedene Dienstleistungen in Anspruch nehmen.

Die Gründe für einen Entscheid, die Luegeten als Pflegeheim zu wählen, sind vielfältig:

- Die Luegeten ist im Markt gut verankert und positioniert,
- sie geniesst aufgrund ihrer hohen Flexibilität und hohen Dienstleistungsqualität bei Bewohnerinnen und Bewohnern, bei Arbeitsstellen und Behörden einen sehr guten Ruf.
- Auch werden die ruhige Lage, die nebelfreien Tage im Herbst, die Nähe zum Dorfkern und gleichzeitig zum schönen Naherholungsgebiet sowie die persönliche Atmosphäre und der wertschätzende Umgang im Haus sehr geschätzt.

In der Luegeten sind 61 Betten vorhanden, aufgeteilt auf 43 Zimmer. Die Zimmer der Pflegeabteilung verfügen entweder über ein WC und Lavabo, nur ein WC und vereinzelt weder noch. Die Zimmer der Altersheimabteilung sind alle mit Dusche und WC ausgestattet.

Die Luegeten ist in sechs Wohngruppen aufgeteilt:

- Vier Pflegewohngruppen
- Eine geschützte Wohngruppe "Everest" für desorientierte Menschen
- Eine Altersheimgruppe

Das System der überschaubaren Wohngruppen ermöglicht eine persönliche und individuelle Betreuung. Rund 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – dies entspricht rund 57 Vollzeitstellen- sind für unsere Gäste während 24 Stunden da.

Es wird mit dem Einstufungssystem nach BESA gearbeitet. Die Dienstleistungen der Luegeten beinhalten:

- Heimarztmodell mit Herrn Dr. Markus Giger als Heimarzt, welches ab 1. Januar 2014 durch das System der freien Arztwahl abgelöst wurde, auch der Heimarzt trat auf dieses Datum zurück und wurde durch die Nachfolgerin, Frau Dr. Renate Grossmann, ersetzt
- Betreuung von pflegebedürftigen, somatischen Bewohnerinnen und Bewohner durch fachkompetentes Pflegepersonal
- Betreuung von an Demenz erkrankten Menschen durch fachkompetentes Pflegepersonal in der geschützten Wohngruppe Everest
- Ferienaufenthalte und in Notfällen auch Übergangsaufenthalte
- Zusammenarbeit mit Hausärzten und Behörden bei Spezialabklärungen
- Aktivierungsangebote durch eigenes Personal
- Therapieangebote (v.a. Physiotherapie) im hauseigenen Behandlungsraum in Zusammenarbeit mit externen, fachlich qualifizierten Spezialisten
- Beratung von Bewohnerinnen, Bewohnern und Angehörigen bei administrativen und behördlichen Abklärungen
- Zusatzangebote für: Coiffeur, Pedicure, Begleitdienste, Erledigungen
- Dienstleistungen und Unterhalt für die Alterswohnungen
- Die Cafeteria ist für Bewohnerinnen und Bewohner, Angehörige, Gäste aus dem Dorf ein zentraler Ort der Begegnung und bietet vom einfachen Getränk bis zum Galadiner auf Bestellung ein überaus breites und hochwertiges Dienstleistungsangebot
- Dienste von freiwilligen Helferinnen und Helfer: Cafeteria, Therapiehund, singen, jassen, spielen, Spaziergänge
- Ausbildungsbetrieb: Regelmässig 8 – 10 Lernende

4.2 Bewohnende

Die Herkunft der Bewohnenden war Ende September 2013 wie folgt:

Herkunft	Anzahl	in %
Ausserkantonale	2	3.3%
Baar	8	13.1%
Cham	4	6.6%
Hünenberg		0.0%
Menzingen	23	37.7%
Neuheim	4	6.6%
Oberägeri	4	6.6%
Steinhausen	1	1.6%
Unterägeri	3	4.9%
Zug	12	19.7%
Total	61	100.0%

[103-03_0601_Daten_2014.01.18.RW.xlsx]Bew

Rund 65% der Bewohnenden stammten aus den drei vorgesehenen Aktionärsgemeinden. Der Anteil aus Menzingen lag bei nur etwas mehr als einem Drittel, der aus Neuheim bei knapp 7% und der aus Zug bei knapp 20%.

Die BESA-Einstufung (Pflegebedürftigkeit) zeigt, dass etwa 70% in mittleren bis höheren Pflegestufen sind, was für ein Pflegeheim (wenig bis keine „Altersheim“-Kunden) typisch ist. Die Altersheim-Abteilung drückt im Übrigen den Durchschnitt etwas nach unten.

BESA-Stufe	Anzahl	Gruppe	in %
noch nicht eingestuft	2	Anteil:	3.3%
ohne BESA-Stufe	0		
BESA-Stufe 1	3		
BESA-Stufe 2	6		
BESA-Stufe 3	7	Anteil 0 - 3:	26.2%
BESA-Stufe 4	6		
BESA-Stufe 5	10		
BESA-Stufe 6	8		
BESA-Stufe 7	8		
BESA-Stufe 8	4		
BESA-Stufe 9	6		
BESA-Stufe 10	0		
BESA-Stufe 11	1		
BESA-Stufe 12	0	Anteil 4 - 12:	70.5%
Total	61		100.0%

Auswertung der Aufenthaltsdauer:

Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Jahren (Mittelwert)	2.7
Durchschnittliche Aufenthaltsdauer in Jahren (Median)	1.3
Mittelwert in Jahren ohne 1 Langlieger (seit 1974)	2.1
Anzahl Personen jünger als 65	2

[103-02_0601_Daten_2013.03.28.RW.xlsx]Bew

Der Median liegt bei 1.3 Jahren, das heisst, 50% der Bewohnenden wohnen länger als 1.3 Jahre, 50% weniger lange in der Luegeten. Der Mittelwert liegt bereits deutlich unter

3 Jahren. Lässt man die eine Person weg, die schon seit 1974 in der Luegeten wohnt, sinkt der Mittelwert von 2.6 auf 2.1 Jahre, was für ein Pflegeheim ebenfalls typisch ist.

4.3 Strategie Luegeten

Aktuell wird gemäss folgenden strategischen Stossrichtungen gearbeitet:

- Image der Luegeten durch gezielte Personal- und Betriebsentwicklung halten und weiterentwickeln
- Mit dem Projekt „Nutzungsanpassung das Zimmerangebot attraktiver machen. Die Pflegeplätze sollen prioritär für Einwohner der Gemeinden Menzingen und Neuheim in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen
- Für die langfristige Zukunftssicherung soll die Luegeten einer neuen Trägerschaft übergeben werden, in welcher auch die drei Gemeinden Menzingen, Neuheim und Zug Mitglied sind
- Zur Förderung der Bettenbelegung sollen mit anderen Gemeinden Leistungsvereinbarungen abgeschlossen werden
- Förderung der Verbundenheit der Bevölkerung der Gemeinden Menzingen, Neuheim und Zug.

4.4 Finanzen

Details siehe Anhang 11.2.1 [\(zum heutigen Zeitpunkt für 2013 noch nicht revidierte Daten\)](#). Zusammenfassung:

ERFOLGSRECHNUNG	Rechnung 2011	Rechnung 2012	Budget 2013	Rechnung 2013	Budget 2014
Ertrag Pensionstaxen	2'041'111	2'004'296	2'088'000	2'034'525	2'188'917
Ertrag Betreuungs- u. Pflgetaxen	2'684'072	2'577'877	2'548'510	2'460'557	2'069'204
Ertrag Beiträge Gemeinden Pflege	1'117'762	1'067'423	1'178'700	1'133'388	1'175'063
Etrag Cafeteria	69'750	62'414	60'000	64'235	60'000
Erträge aus übrigen Leistungen	175'853	175'722	204'500	178'436	176'000
Total Ertrag (Ergebnis 1)	6'088'548	5'887'732	6'079'710	5'871'141	5'669'185
<i>Total Personalaufwand</i>	<i>-5'087'168</i>	<i>-5'206'835</i>	<i>-5'281'300</i>	<i>-5'145'540</i>	<i>-4'973'068</i>
Ergebnis 2	1'001'380	680'897	798'410	725'601	696'116
Sachaufw and ohne Anlagennutzung	-720'368	-634'751	-720'900	-731'073	-587'200
Cafeteriaaufw and	-66'461	-63'436	-60'000	-64'157	-60'000
Unterhalt und Reparaturen	-87'587	-66'968	-70'000	-85'056	-75'300
<i>Total Sachaufwand ohne Anlagennutzung</i>	<i>-874'416</i>	<i>-765'155</i>	<i>-850'900</i>	<i>-880'286</i>	<i>-722'500</i>
Ergebnis 3 (EBITDA)	126'964	-84'258	-52'490	-154'685	-26'384
Beiträge Gemeinden Infrastruktur	275'782	271'350	252'500	249'008	250'000
Aufw and für Anlagennutzung	-306'802	-206'521	-209'100	-220'479	-222'500
Zinsaufw and auf Anlagevermögen	-62'392	-43'231	-46'000	-47'842	-46'650
<i>Total Anlagennutzung</i>	<i>-93'412</i>	<i>21'598</i>	<i>-2'600</i>	<i>-19'313</i>	<i>-19'150</i>
Ergebnis 4	33'552	-62'660	-55'090	-173'998	-45'533

[Zahlen BP_2014 0128.xlsx] ER 11.2.1

In den letzten fünf Jahren konnten jeweils positive Jahresergebnisse erzielt werden, bis auf das Jahr 2012, in dem ein Verlust von CHF 62'600.-- resultierte. Grund für das negative Jahresergebnis 2012 war die Kalibrierung, welche die BESA-Einstufungen und somit auch die Erträge um 8.50% gekürzt hat.

Das Budget 2013 berücksichtigt die tieferen BESA-Einstufungen. Aufgrund des Nachfragerückgangs, der sich seit Januar 13 hartnäckig ~~hält~~hielt, ~~liegen~~lagen die Erträge insgesamt 4.5% unter dem Budget. ~~Der Forecast sieht für die~~Die Rechnung 2013 ~~einen~~zeigt einen Verlust von ~~ca. rund~~ CHF 1795'000.-- (ca. CHF 20'000 weniger, als der Forecast befürchten liess) ~~vor~~. Neben der bereits erwähnten tieferen Belegung wirkte sich nach wie vor die Kalibrierung der Pflegeinstrumente aus; dazu sank die durchschnittliche Pflegebedürftigkeit über Erwarten. Bereits ab Mai 2013 wurden Massnahmen wie z.B. ein Stellenabbau eingeleitet, sonst wäre der Verlust noch viel höher ausgefallen.

Aufgrund des Nachfragerückgangs wurden im Mai 2013 umgehend Massnahmen zur Kostenreduktion eingeleitet, zur Optimierung der Rechnung 2013 sowie zur strukturellen Vorbereitung der Tarifierträge 2014. Kurzfristig konnten im 2013 noch unbezahlte Urlaube bewilligt werden. Weiter wurden die Pensen in allen Bereichen übergeprüft, mit dem Resultat, dass 2.46 Stellen eingespart wurden. Die Anpassungen der Arbeitsverträge laufen etappenweise ab Juli 2013.

Zusammenfassend die wesentliche Kostenfaktoren, die seit dem Grobkonzept klar wurden:

- Mehrkosten Pensionskasse rund CHF 55'000 ab 2014, dazu rund CHF 20'000 Mehrkosten pro Jahr für Überbrückungsrenten
- Sinkende BESA-Einstufungen, Einnahmenverlust rund CHF 100'000 pro Jahr (das kann sich auch wieder ändern, siehe oben)
- Wechsel vom Heimarzt- zum Hausarztsystem (Wegfall der Quersubventionierung)
- Die gesamten Einsparungen im Personalbereich summieren sich per 2014 auf rund 270'000 pro Jahr, die aber durch Stellenerhöhungen in Führung und Finanzen (wo unterdotiert) wieder teilweise aufgehoben werden
- Das Budget 2014 sieht einen Verlust von CHF 45'000 vor.
- Ab 2015 ist mit höheren Kosten bei der Fernwärme um rund CHF 20'000 pro Jahr zu rechnen

Die ~~Planbilanz~~Bilanz per 31.12.2013 (zum heutigen Zeitpunkt noch nicht revidiert, Details siehe Anhang 11.2.2):

Bilanz	31.12.2013
AKTIVEN	
Flüssige Mittel	134'640
Forderungen	825'261
D-Kto. Nutzungsanpass.	98'384
Aktive Rechnungsabgrenz.	92'601
Umlaufvermögen	1'150'886
Immobilien	2'077'225
Mobilien	176'273
Anlagevermögen	2'253'498
TOTAL AKTIVEN	3'404'384
PASSIVEN	
Kurzfristige Verbindlichkeiten	94'917
Passive Rechnungsabgrenz.	197'232
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>	<i>292'149</i>
Darlehen HGM	400'000
Hypotheken	2'100'000
Rückstellungen	130'309
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>	<i>2'630'309</i>
Total Fremdkapital	2'922'458
Eigenkapital	590'067
Jahresergebnis	-173'998
Total Eigenkapital	416'069
Fondskapital zw eckgebunden	65'857
Fondskapitalien	65'857
TOTAL PASSIVEN	3'404'384

[ZahlenBP_20140128.xlsx]Bil 11.2.2

Das Budget 2014 basiert auf dem angepassten Stellenplan und beinhaltet erste Kosten für Vorbereitungsarbeiten für die Luegeten AG. Aufgrund des Wechsels vom pauschalen Heimarztmodell zur freien Arztwahl sind weniger Personal- und Medikamentenkosten, aber auch tiefere Krankenkassenerträge budgetiert.

Durch die Systemumstellung der Zuger Pensionskasse sind die Sozialkosten trotz Einsparungen bei den Besoldungen gestiegen. Die Belegung und die BESA-Einstufungen sind gesunken (~~Basis 1. Halbjahr 2013~~). Dadurch ergeben sich insgesamt höhere Tarife bei den Pensions- und Pflege taxen.

5 Marktübersicht

5.1 Megatrends

Ohne hier in alle Details der Entwicklung im Bereich stationärer Langzeitpflege einzugehen, seien nachfolgend wichtige Trends aufgeführt:

1. Demographie

- a. Bekanntermassen nimmt die Anzahl älterer Menschen wie auch ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung laufend zu. Die steigende Lebenserwartung zeigt sich jedoch auch daran, dass ältere Menschen „länger fit“, bleiben, gesundheitliche Beschwerden treten später auf. So kann der Wunsch nach „möglichst lange zu Hause“ bzw. „selbstbestimmt“ wohnen noch lange erfüllt werden.
- b. Bei Bedarf wird zu Hause Hilfe in Anspruch genommen, ein Heimeintritt wird häufig nur noch erwogen, wenn es nicht mehr anders geht. Das von den meisten Kantonen festgelegte Prinzip „ambulant vor stationär“ wird von der Bevölkerung schon seit Jahren so gelebt.

2. Neue Spitalfinanzierung

- a. Mit Einführung der pauschalisierten Finanzierung von Fällen im Akutsektor (Swiss DRG) ist mit der Zeit von folgender Entwicklung auszugehen:
 - i. raschere Entlassung aus dem Spital
 - ii. zunehmende Pflegekomplexität und Technikeinsatz (akut: Konzentration auf somatisches), einerseits, weil bei früherer Entlassung mehr medizinische/pflegerische Leistungen verlagert werden, andererseits, weil neuere medizinisch-technische Entwicklungen vermehrt ambulante Betreuung ermöglichen¹.
 - iii. Zunahme von spezialisierten Angeboten an Akutgeriatrie, welche zu einer engeren Zusammenarbeit zwischen den vorgelagerten wie auch nachfolgenden Stellen (wie Pflegeheime oder Übergangsstationen bei Spitälern) nach sich ziehen wird.
 - iv. mehr Übergangspflege (sowohl ambulant wie stationär) => „Kurzzeitaufenthalte“. Als Übergangspflege werden deutlich längere Aufenthalte benötigt als die im KVG definierten 2 Wochen (oft 1 bis 2 Monate)
 - v. vermehrt rasche Übernahme von Patienten an Randzeiten sowie vor und dem Wochenende
- b. Insgesamt sind diese Auswirkungen jedoch seit anfangs 2012 viel schwächer ausgefallen, als im Vorfeld diskutiert. Möglicherweise sind die Auswirkungen ein längerer Prozess.

3. Wohnen im Alter und Altersheim-Angebot (AH)

- a. Eine wachsende Anzahl älterer Menschen geht bewusster mit ihren Lebensformen und überprüft ihre Wohnform. Man bleibt nicht mehr im Einfamilienhaus, bis es nicht mehr geht, sondern sucht sich eine passende Wohnung, die auch weniger Aufwand verursacht.²
- b. Eine Nachfrage nach AH-Aufenthalten im Sinne von Heimeintritt mit keiner oder wenig Pflegebedürftigkeit gibt es noch, sie verlagert sich jedoch mehr

¹ Höpflinger F., Bayer-Oglesby L., Zumbrunn A., Pflegebedürftigkeit und Langzeitpflege im Alter, Hans Huber Verlag, Bern, 2011, Kap. 8e

² Schweizerisches Gesundheitsobservatorium, Bundesamt für Statistik, Medienmitteilung Nr. 0350-1104-40

und mehr Richtung Alterswohnungen mit Serviceleistungen. Zudem sind generell neue Wohnbauten zunehmend hindernisfrei gebaut, so dass die Nachfrage nach klassischen Alterswohnungen ohne Service abnimmt. Die Aufnahme ohne oder in sehr tiefen Pflegestufen ist für ein Heim auch finanziell uninteressant; dazu können Betroffene Pflegekosten erst ab Stufe 3 steuerlich abziehen.

- c. Neue Formen wie Mehrgenerationenhäuser (Freiwilligenarbeit) entstehen an verschiedenen Orten, sind jedoch von privater Initiative abhängig und spielen quantitativ im Markt nur eine marginale Rolle.
- d. Das „Wohnen mit Service“ (d.h. selbständiges Wohnen, aber die Möglichkeit haben, Serviceleistungen à la carte zu beziehen) wird eine immer grössere Bedeutung erhalten, gerade aus Demographiegründen und weil ältere Menschen länger fit und gesund bleiben als früher, aber doch froh um selektive Unterstützung sind.
- e. Die Erfahrung an zahlreichen Orten (z.B. Schüsspark Biel, Stiftung Obesunne Arlesheim, Grampen Bülach) zeigt, dass **Alterswohnungen in oder neben einem APH** wegen der Sicherheit, Betreuung und des Services mit Abstand die beste Lösung sind, die von älteren Menschen bewusst gesucht wird. Kriterium für die unmittelbare Nähe ist die – plakativ gesprochen – „Pantoffeldistanz“, d.h. Mitarbeitende können von einem APH in eine Alterssiedlung gehen, ohne sich umziehen zu müssen (gleicher Gebäudekomplex oder Verbindung). auch günstige Wohnungen
- f. Zurzeit erlebt „Wohnen mit Service“ einen Boom und es wird mit verschiedenen Betriebskonzepten experimentiert. In diesem Zusammenhang besonders interessant ist das Konzept der www.stapferstiftung.ch (Horgen ZH), weil hier ein ganzer Betrieb auf der Pflegeheimliste des Kantons geführt wird, der nur aus Wohnungen besteht (also keine Pflegeabteilung nur mit Zimmern). Dass eine solche Wohnform einem grossen Bedürfnis entspricht, zeigt die in sehr kurzer Zeit entstandene Warteliste mit mehreren hundert Personen (vornehmlich Ehepaare, Stand Mitte Februar 2013).
- g. Allerdings ist für Menschen in solchen Wohnungen der Standort wichtig, z.B. Nähe zu Einkaufsmöglichkeiten oder öffentlichem Verkehr.

4. Ambulant

- a. Viele Serviceleistungen werden durch die Spitex und andere Organisationen erbracht. Aufgrund der demographischen Entwicklung wird die Nachfrage weiter zunehmen. Jedoch sind immer mehr Anbieter im ambulanten Markt tätig, gerade im Bereich Betreuung und Hauswirtschaft. Diese privaten Anbieter agieren flexibler als die öffentlichen Spitex-Organisationen; in extremis arbeitet die öffentliche Spitex nur noch subsidiär (es fehlt – im Gegensatz zu privaten Spitexorganisationen – oft an aktiver Akquisition)
- b. Die Ansprüche der Klienten steigen, Angebote müssen daher angepasst und das Personal entsprechend geschult werden.
- c. **24h-Betreuung zu Hause:** Was früher begüterten Familien vorbehalten war, entwickelt sich angesichts der Kosten eines stationären Aufenthalts immer mehr zu einem Boom, auch für den Mittelstand: Die 24h-Betreuung zu Hause. Mittlerweile haben sich zahlreiche spezialisierte Anbieter etabliert (z.B. www.senior-home-care.ch, www.pflege-rundum.ch, www.hauspflegeservice.ch usw.). Der Schweizer Markt wird im Weiteren zunehmend direkt von ausländischen Anbietern bearbeitet.

- d. Eine neue Entwicklung zeichnet sich in der Zusammenarbeit Spitex mit dem stationären Sektor ab: **Ältere Menschen nutzen Spitex- und Heimleistungen zunehmend parallel**, sie werden von der Spitex betreut, gehen aber zur Entlastung der pflegenden Angehörigen oder zur Erholung in stationäre Einrichtungen für
 - i. Kurzzeit-/Ferienaufenthalte
 - ii. Tagesbetreuung
 - iii. Nachtaufenthalte (v.a. bei Demenzen, weil deren Betreuung in der Nacht für die Angehörigen besonders anstrengend ist)

5. Stationäre Langzeitpflege

- a. Die Pflegebedürftigkeit der Bewohnenden wird zunehmen, die Einrichtungen werden zunehmend zu reinen Pflegeheimen, wobei die Nachfrage schwankt
- b. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer nimmt ab, weil Heimeintritte spät erfolgen und oft erst, wenn es nicht mehr anders geht.
- c. Teilweise werden die Einrichtungen zu Sterbeheimen (wenn der Eintritt sehr spät erfolgt oder wenn Personen aus dem Spital zum Sterben ins Heim kommen), der Bedarf nach Palliativpflege steigt.
- d. Demgegenüber zeigt indes eine Studie aus Zürich aus dem Jahre 2013³, dass sich viele Menschen bewusst und eher frühzeitig für einen Heimaufenthalt entscheiden, solange sie sich wirklich noch selber entscheiden können.
- e. Der Anteil Menschen mit **Demenz** in Heimen wird zunehmen; rund zwei Drittel der BewohnerInnen werden entweder eine diagnostizierte Demenz oder starke demenzielle Anzeichen aufweisen (Demenzverdacht)⁴. Soziale Kontakte werden dadurch für Bewohnende schwieriger und müssen besonders betreut werden. Einige Demenzpatienten werden allerdings länger stationär bleiben und damit die durchschnittliche Aufenthaltsdauer tendenziell nach oben beeinflussen.
- f. Weil pflegebedürftige Menschen zu Hause oft von ebenfalls älteren Menschen gepflegt werden, die ausfallen können, sowie auch wegen der neuen Spitalfinanzierung werden stationäre Langzeiteinrichtungen zunehmend gezwungen sein, *Pflegebedürftige „notfallmässig“ aufzunehmen*.
- g. Angehörige tragen zu Hause zumeist die Hauptlast der Betreuung und Pflege von Pflegebedürftigen. Diese Tätigkeit wird oft über Monate sogar mehrere Jahre ausgeübt, was entsprechend belastend werden kann. Pflegenden Angehörige werden daher zunehmend zu einer wichtigen Zielgruppe für (teil-) stationäre Angebote. Mit unterstützenden und mit entlastenden Angeboten kann pflegenden Angehörigen geholfen werden, ihre Tätigkeit weiter und/oder länger auszuüben.
- h. Der Übergang akut – langzeit wird weiter an Bedeutung gewinnen, es ist mit der Einrichtung von Spezialangeboten zu rechnen (z.B. Akutgeriatrie mit angehängter Übergangsabteilung)

³ Alexander Seifert/Hans Rudolf Schelling, Leben im Altersheim, Forschungsbericht Band Nr. 9 der Zürcher Schriften zur Gerontologie

⁴ Q-Sys AG (2012), Auswertung RAI-Daten für die Schweizerische Alzheimervereinigung, Management Summary, St. Gallen (noch unveröffentlicht, erhalten von der Schweizerischen Alzheimervereinigung am 23.07.2013)

6. Regulatorisches Umfeld

- a. In den letzten Jahren sind die staatlichen Anforderungen an die Betriebe enorm gestiegen, z.B. im Bereich QM, neue Pflegefinanzierung, Ausbildungsanforderungen etc.
- b. Es ist damit zu rechnen, dass die Regulierungsdichte auch in Zukunft weiter zunehmen wird, was zu zunehmendem administrativem Druck in allen Betrieben und zu höheren Anforderungen an einen Teil der Mitarbeitenden führen wird. Teilweise bedeutet dieser regulatorische Druck auch, dass mehr Ressourcen benötigt werden, z.B. in Form von Stabsstellen Qualität / Projektmanagement oder in der Administration.
- c. Für kleinere Betriebe (unter 60 bis 80 Betten) wird es daher in Zukunft schwieriger werden, alle Anforderungen zu erfüllen.

7. Neue Pflegefinanzierung

- a. Als Teil des regulatorischen Umfelds ist die neue Pflegefinanzierung Sie brachte für die öffentliche Hand eine neue Finanzierungspflicht im Bereich Pflegekosten.
- b. Zahlt eine Gemeinde wie vielerorts auch weiterhin die Investitionen, steigen mit der neuen Pflegefinanzierung die Gesamtkosten für viele Gemeinden massiv. Andererseits erfahren sie mit der neuen Spitalfinanzierung Entlastung bei der Finanzierung im Akutbereich.

8. Personal

- a. Pflegepersonal ist bereits heute knapp. im Fachbereich akuter als im Unterstützungsbereich. Lehrlinge werden generell knapp (Demographie)
- b. Die demographische Entwicklung der Gesellschaft wird im Laufe der Zeit auch in anderen Berufen zu einer Verknappung führen (Konkurrenz um den Nachwuchs), noch nicht, aber es dürfte kommen.
- c. Bei einer Zunahme von älteren Menschen aus anderen Kulturkreisen ist zu beobachten, dass zunehmend Menschen aus anderen Kulturkreisen zu Pflegenden ausgebildet werden. Evtl. werden speziell solche Ausbildungsplätze gebildet.

Fazit

- Die Nachfrage nach Altersheim-Angeboten wird abnehmen und mehr und mehr durch Wohnen mit Service abgelöst
- Pflegende Angehörige werden zu einer eigenen Zielgruppe, für die Entlastungsangebote wie Kurzzeit-, Tages- und Nachtaufenthalte wichtige Angebote sind.
- Angesichts des sehr grossen Anteils Personen mit Demenzdiagnose oder –Verdacht muss Demenzbetreuung zu einem Schwerpunkt werden.
- In Zukunft ist vermehrt mit einem Mangel an Personal zu rechnen, was Massnahmen im Bereich Attraktivität als Arbeitgeber nötig macht.

5.2 Marktentwicklung und Zukunft des Angebots im Kanton Zug

Unter Berücksichtigung der unter 5.1 aufgeführten Einflussfaktoren und Verwendung von Bevölkerungsprognosen kann der zukünftige Bedarf an Pflegeplätzen abgeschätzt werden. Der Kanton Zug hat dies erstmals gründlich im 2005 durch Prof. Höpflinger von der Universität Zürich prüfen lassen⁵. Im Jahre 2011 wurden die Planwerte durch die Gesundheitsdirektion ZG (GD) aktualisiert⁶. Zusätzlich hat die GD dieses Jahr die Pflegebettenplanung der Gemeinden bis 2020 erhoben⁷. Die Auswertung der verschiedenen Publikationen führt zu folgende Zusammenstellung:

	Prognose Bettenbedarf ¹				Betten gemäss PH-Liste 2012 ²	Pflegebettenplanung bis 2020 ³						Total bis 2020
	2015	2020	2025	2030		bis 2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Zug	358	409	449	497	287							287
Oberägeri	59	70	80	95	47							47
Unterägeri	93	111	126	146	125							125
Menzingen	62	69	73	79	61	1						62
Baar	210	267	317	371	234		80		15	15		344
Cham	135	168	197	235	127	15	30				30	202
Hünenberg	56	80	108	143	35				40			75
Steinhausen	77	104	127	155	50	27						77
Risch	56	71	93	124	45	5			20			70
Walchwil	36	45	57	71	40							40
Neuheim	12	17	23	31	0							0
Total	1'154	1'411	1'650	1'947	1'051	48	110	0	75	15	30	1'329
Kumuliert						1'099	1'209	1'209	1'284	1'299	1'329	

¹ Quelle: GD, Prognose Pflegebettenbedarf 2015 bis 2030, 30.09.2011; Basis: OBSAN-Studie 2011 vom 30.6.2011

² Rubrik A und B der Pflegeheimliste für Bewohnerinnen und Bewohner ab 65 Jahre

³ Quelle: GD, Pflegebettenplanung gemäss Angaben Verantwortlichen Langzeitpflege, 08.04.2012 [103-03_0601_Daten_20130815 RW.xlsx]Bedarf

Gemäss diesen Berechnungen ist davon auszugehen, dass Menzingen und Neuheim zusammen einen das geplante Angebot in der Luegeten übersteigenden Pflegebettenbedarf haben. Allerdings erscheinen die Zahlen von Menzingen von über 60 Betten für 4'000 Einwohner relativ hoch, für Neuheim beträgt die Schätzung per 2015 nur 12 Betten, also nur ein Fünftel von Menzingen. Es wurden deshalb auf der Basis von aktuellen Bevölkerungsprognosen (vgl. Anhang 11.1), den Kennzahlen der OBSAN-Studie 47⁸ und der Kennzahl von 20% der 80+ des Kantons Baselland⁹ die Pflegeplatzbedarfszahlen neu berechnet.

⁵ Höpflinger François (2005), Demographische Szenarien und Perspektiven zur Pflegebedürftigkeit im Kanton Zug, 2000 – 2015, im Auftrag der Gesundheitsdirektion des Kantons Zug, Zürich, Mai 2005

⁶ Gesundheitsdirektion Zug (2011), Prognose Pflegebettenbedarf 2015 bis 2030, Rubrik A und B der Pflegeheimliste, für Bewohnerinnen und Bewohner ab 65 Jahre, Zug, 30.09.2011

⁷ Gesundheitsdirektion Zug (2013), Pflegebettenplanung gemäss Angaben der Verantwortlichen Langzeitpflege (nur für internen Gebrauch), Zug, 08.04.2013

⁸ Bayer-Oglesby L., Höpflinger F.(2010), Statistische Grundlagen zur regionalen Pflegeheimplanung in der Schweiz, Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (Obsan), OBSAN Bericht 47, Neuchâtel

⁹ Basel-Land Kanton (1998), Bericht zur Altersversorgung, Liestal

Ergebnisse für Menzingen:

	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Richtwert BL (20% der 80+)	46	50	60	65	71	75	90
Pflegebed. 2008, 57% stationär	44	48	53	59	64	70	78
Shift ambulant ab 2020, 51.4% stationär			48	54	58	64	70
Shift stationär ab 2020, 63% stationär			59	66	71	78	86
Schätzung GD ZG, 20.9.2011		62	69	73	79		
Delta GD ZG zu Pflegebed. 2008		14	16	14	15		

[103-03_0601_Bedarf sberechnungen Grundlagen_2013 09 12 RW.xlsx] N heim ZG

Für die Jahre 2015 bis 2030 beträgt die Differenz zwischen den Daten des Kantons und der hellgrün markierten Linie „Pflegebedürftigkeit 2008“ rund 15 Plätze (20% bis 25%). Die Gründe sind primär nicht ganz klar. Möglicherweise haben die kantonalen Behörden die Anzahl im Institut Menzingen (Kloster) wohnenden Personen stärker gewichtet.

Interessant ist der Vergleich mit der tatsächlichen Institutionalisierungsrate Mitte 2013, hier von Menzingen ¹⁰, wo nur knapp 30 Personen in APH untergebracht sind. Gegenüber der Prognose (hellgrüne Linie in der oben stehenden Tabelle), wo für 2012 von rund 44 Personen ausgegangen wird, ist dies rund ein Drittel weniger. In ländlichen Gebieten kommen Abweichungen nach unten um rund 20% bis 25% ab und zu vor, hier fällt sie etwas grösser aus, was aber auch Zufall sein kann (die statistischen Grundgesamtheiten sind klein):

Gemeinde Menzingen, Stand:		30.06.2013
Ort	Betrieb	Anzahl
Horw (LU)	Berg Sion	1
Hünenberg	Lindenpark	1
Menzingen	Luegeten	22
	St. Franziskus	2
Rothenburg	AH Hermolingen	1
Unterägeri	Chlösterli	2
Total		29

[103-03_0601_Daten_2013 09 16 RW.xlsx] Unterbringung

Für das Institut Menzingen waren per September 2013 in der Einwohnerkontrolle der Gemeinde Menzingen 202 Personen eingetragen. Laut Auskunft des Instituts wohnen 75 Schwestern im Pflegeheim (das über 85 Plätze verfügt und bei freier Kapazität und in vereinzelt Fällen auch Personen von ausserhalb aufnimmt) und 90 Schwestern im Altersheim. In den nächsten Jahren besteht intern genügend Nachfrage. Eventuell wird einmal das ältere Haus „Maria von Berg“ geschlossen und nur das Haus „St. Franziskus“ weitergeführt.

Daten für Neuheim:

	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Richtwert BL (20% der 80+)	7	9	14	20	29	39	44
Pflegebed. 2008, 57% stationär	8	10	14	20	26	32	38
Shift ambulant ab 2020, 51.4% stationär			13	18	23	29	34
Shift stationär ab 2020, 63% stationär			16	22	28	36	42
Schätzung GD ZG, 20.9.2011		12	17	23	31		
Delta GD ZG zu Pflegebed. 2008		2	3	3	5		

[103-03_0601_Bedarf sberechnungen Grundlagen_2013 09 12 RW.xlsx] N heim ZG

¹⁰ Quelle: Einwohnerkontrolle Gemeinde Menzingen, 27.08.2013

Wie für Menzingen sind auch hier die Ergebnisse mit den mittleren Kennzahlen der „Pflegebedürftigkeit 2008“ tiefer als jene des Kantons.

Die tatsächliche Institutionalisierungsrate von Neuheim¹¹ per 9.9.2013 kann untenstehender Tabelle entnommen werden. Der Abstand zur Prognose (hellgrüne Linie in der oben stehenden Tabelle) liegt bei rund 20%, wobei hier die Grundgesamtheiten so klein sind, dass der Unterschied allein schon in der statistischen Abweichung liegen könnte.

Gemeinde Neuheim Stand:		09.09.2013
Ort	Betrieb	Anzahl
Baar	Pflegezentrum	5
Menzingen	Luegeten	4
Oberägeri	Breiten	1
Total		10

[103-03_0601_Daten_2013 08 15 RW.xlsx]Unterbringung

Die Stadt Zug wird ca. Mitte März neuere Daten aus aktuellen Analysen verfügbar haben.

5.3 Konkurrenz / Mitbewerber

Im Kanton Zug gibt es im Bereich der Langzeitpflege verschiedene gleichgelagerte Betriebe. Durch die Aufhebung des Regionalvertrages und dem daraus resultierenden Wegfall der kantonalen Infrastrukturbeiträge müssen die bisherigen Tarifberechnungen der Luegeten sowie der anderen von dieser Massnahme betroffenen Institutionen – Pflegezentrum Baar, Pflegezentrum Ennetsee, Betagtenzentrum Neustadt - angepasst, respektive im Bereich der Pensionstaxen erhöht werden. Über die Umsetzung der Systemumstellung auf den 01.01.2014 sind von den einzelnen Institutionen verschiedene Optionen bekannt (Preise teilweise erhöhen, Preise vollumfänglich erhöhen, bilaterale Verhandlungen mit den Standortgemeinden).

Wichtige Gründe für den allfälligen Konkurrenzdruck eines Mitbewerbers sind hauptsächlich verkehrstechnischer Natur. Details zur Mitbewerberanalyse siehe 11.3. Viele Angehörigen schätzen kurze Anfahrtswege. Das manifestierte sich in den letzten Monaten durch Austritte, welche von den Betroffenen zwar sehr bedauert, aber auf Wunsch der Angehörigen dennoch vollzogen wurden.

Fazit:

- Die Luegeten bietet im Vergleich zu den Mitbewerbern im Moment ein gutes Preis/Leistungs-Verhältnis an
- Die verkehrstechnische Lage ist oft ausschlaggebend für die Wahl eines Mitbewerbers
- Als Alternativwahl und somit als direkte Mitbewerber zur Luegeten werden meist folgende Standorte gewählt:
 - o Alters- und Pflegeheime in Zug und Oberwil, Einzugsgebiet für Personen aus dem Raum Zug und Ennetsee
 - o Alters- und Pflegeheime in Baar: Speziell für Personen aus Neuheim kann Baar verkehrstechnisch interessanter sein, da es (noch) keine direkte Busverbindung Neuheim – Menzingen gibt.

¹¹ Quelle: Einwohnerkontrolle Gemeinde Neuheim, 09.09.2013

- Alters- und Pflegeheime Unterägeri
- Baar scheint im Kanton klar der Marktführer zu sein. Aus der bisher bekannten Bettenplanung im Kanton Zug heben sich denn auch die 80 geplanten Betten des Pflegezentrums Baar hervor (siehe erste Tabelle unter 0). Sollten diese 80 zusätzlichen Pflegeplätze – die es gemäss Bettenbedarfstabelle unter 0 gar nicht braucht – ist davon auszugehen, dass das Pflegezentrum Baar ein spürbarer Mitbewerber der Luegeten werden könnte.
- Dagegen wird der Markteinfluss der Heime aus Zug und dem Ägerital wahrscheinlich nicht im gleichen Masse zu spüren sein, insbesondere da (noch) keine Kapazitätserweiterungen geplant sind.

5.4 Marktbeurteilung

Gemäss Prognosen des Kantons (siehe erste Tabelle im Kapitel 0) würde der Pflegeplatzbedarf sich allein schon für Menzingen mit dem Angebot in der Luegeten decken. Gemäss unseren neuen Schätzungen des Pflegeplatzbedarfs werden Menzingen und Neuheim zusammen erst gegen 2020 bis 2025 einen Bedarf von rund 60 Plätzen aufweisen. Allerdings wird wohl immer ein Anteil der Einwohner aus Neuheim primär nach Baar gehen. Damit bleibt die Luegeten auf BewohnerInnen aus anderen Gemeinden angewiesen.

Der Alterspflegemarkt ist ein lokaler Markt, d.h. für Angehörige ist es wichtig, möglichst nahe am Heim zu wohnen; auch für Besuche von Bekannten ist dies wichtig. Wenn die anderen Gemeinden im Kanton Zug – dem Hauptmarkt für die Luegeten – ihren Bedarf lokal decken können, könnte es für die Luegeten schwierig werden, Personen aus anderen Gemeinden zu gewinnen. Die Übersicht über die geplante Entwicklung in den Gemeinden des Kantons Zug (siehe erste Tabelle im Kapitel 0) weist auf absehbare Zeit primär für die Stadt Zug tendenziell einen „Mangel“ an Pflegeplätzen aus. Inwiefern die Luegeten davon profitieren kann ist angesichts der dezentralen Lage offen. Es ist daher wichtig, dass die Luegeten sich strategisch klar positionieren kann.

5.5 SWOT-Analyse und Schlussfolgerungen

Stärken und Schwächen werden von den Betrieben aus betrachtet, Chancen und Gefahren/Risiken ausschliesslich aus der externen Marktsicht (welche Chancen bieten sich im Markt, welche Risiken könnten auf den zukünftigen Betrieb zukommen?):

Stärken (strengths) S	Schwächen (weaknesses) W
<ul style="list-style-type: none"> - Hohes Qualitätsbewusstsein der Mitarbeitenden führt zu hoher Dienstleistungsqualität in allen Bereichen - Hohe Kundenzufriedenheit - Hoher Bekanntheitsgrad und gutes Image im Kanton - Gutes Netzwerk zu Behörden, Spitälern... - Hohe Empathie gegenüber Bewohnern - Qualifiziertes, flexibles Personal mit grosser Erfahrung und hohem Fachwissen - Viel Personal ist ortsansässig > hohe Identifikation zum Betrieb und zu den BewohnerInnen - Zurzeit gutes Preis- Leistungsverhältnis - Kurze Entscheidungswege > schnelle Reaktionsfähigkeit - Freundliche, helle, familiäre Atmosphäre - Nähe zu Naherholungsgebiet - Ausbildungsbetrieb - Zusammenarbeit mit Alterswohnungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Geografische Lage, Distanz zu Zentren - Zimmerstruktur teilweise nicht mehr markt- - konform (viel 2 Zimmer, Zimmer ohne Nasszellen) - Kostenintensive Lohnstruktur (Treueprämien, Reka, Überbrückungsrenten) - Organisations- und Prozessstrukturen sind teilweise überholt, Optimierungen sind im - Gange - Wegfallende Infrastrukturbeiträge machen höhere BewohnerInnen-Beiträge notwendig -
Chancen (opportunities) O	Gefahren / Risiken (threats) T
<ul style="list-style-type: none"> - Geplante Nutzungsanpassung > gesteigerte Attraktivität - Wachstum durch neue Angebote - Intensivieren der Zusammenarbeit mit den Alterswohnungen - Demografische Entwicklung - ÖV: Direkte Busverbindung zu Neuheim - Ausserkantonale Markterschliessung bei stark wachsenden Gemeinden im Kt. SZ 	<ul style="list-style-type: none"> - Finanzielle Belastung durch die Nutzungsanpassung macht höhere Zimmerpreise notwendig > Wettbewerbsfähigkeit sinkt - Ungenügende Nachfrage generell - Verkürzte Aufenthaltsdauer der BewohnerInnen - Zentralisierung (Cluster) der Angebote im Kanton - Neue Regulierungen - Zerstörerischer Preiswettbewerb unter Mitbewerbern

Fazit SWOT-Analyse

- Grundsätzlich ist die LUEGETEN ein etablierter Betrieb, welcher im Kanton Zug gut verankert ist und über ein gutes Image und ein zurzeit gutes Preis-Leistungsverhältnis verfügt.
- Die Infrastruktur des Betriebes entspricht jedoch teilweise nicht mehr den Ansprüchen der Kunden. Mit der Realisierung der Nutzungsanpassung werden die nötigen baulichen Voraussetzungen geschaffen, um die erhöhte Nachfrage nach Einzelzimmern und Zimmern mit Nasszellen abzudecken.
- Die durch die Nutzungsanpassung anfallenden Kosten, sowie die Entwicklung und Nachfrage des Marktes werden zentral sein für die weitere Geschäftstätigkeit der Luegeten. Insbesondere gilt es zu beobachten, wie sich eine zukünftige Kostenerhöhung für die Bewohnerinnen und Bewohner auf den Auslastungsgrad und das Image der Luegeten auswirken wird.

6 Voraussichtliche Entwicklung der neuen Trägerschaft**6.1 Name der gAG und Domain**

Die Luegeten hat die Domain www.luegeten.ch seit Jahren registriert. Es liegt daher nahe, die neue Trägerschaft „**Luegeten AG**“ zu nennen. Markenrechtliche Abklärungen haben ergeben, dass dabei kaum Risiken bestehen. Der einzige Betrieb mit ähnlichem Namen ist das Restaurant Luegeten in Pfäffikon SZ, das sich klar mit der Kombination „Restaurant“ und „Luegeten“ positioniert und entsprechend die Domain <http://www.restaurant-luegeten.ch/> registriert hat.

6.2 Vision

Die Luegeten bietet im Naherholungsgebiet und an dezentralem Standort bedürfnisorientierte stationäre Leistungen an.

6.3 Abriss geplante strategische Entwicklung bis 2020**6.3.1 Strategische Stossrichtungen**

Aus der Marktanalyse und der Überprüfung des Berichts „Spezialisierte Langzeitpflege“¹² ergeben sich folgende strategische Stossrichtungen:

- **Schwerpunkt Demenz** (d.h. es braucht mindestens eine zweite Demenzabteilung und die Ausrichtung des ganzen Gebäudes z.B. mit elektronischen Hilfsmitteln)
- In Einzelfällen Aufnahme von Personen mit anderen psychogeriatrischen Erkrankungen
- Prüfen eines flexiblen Angebot an Kurzzeitplätzen sowie Tagesbetreuung und Nachtaufenthalte, evtl. kombiniert mit einem Transportdienst
- Beibehalten der Altersheim-Abteilung mit 9 Einzelzimmern, sie können als attraktive Zimmer positioniert werden
- Wohnen mit Service: Für die BewohnerInnen der Alterswohnungen wird ein System von Pauschalangebote und Einzelleistungen erarbeitet und angeboten

¹² Arbeitsgruppe „Umsetzung Änderungen Spitalgesetz“ der Zuger Einwohnergemeinden (2013), Spezialisierte Langzeitpflege, Schlussbericht vom 5. März 2013, Baar

- Der Betrieb wird in allen Bereichen auf Effizienz ausgerichtet (Abläufe, Wissen im Betrieb sichern, Qualitätsmanagement, Nutzen der Effizienzpotenziale mit Hilfe von Informatik- und Kommunikationstechnologien)
- Attraktiver Arbeitgeber (z.B. Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur / Führung, Bildung)

6.3.2 Wohnen mit Service

Für die Alterssiedlung sollen die Dienstleistungen im Sinne eines „Wohnen mit Service“ klar strukturiert werden.

1. **Basisdienstleistung:**

- a. Siedlungsleitung:
 - i. Wohnungsvermietung
 - ii. Anlaufstelle
 - iii. Vermittlung von Unterstützung, Hilfe, Pflege usw. (Leistung aber nicht durch die Siedlungsleitung selber); Mobilisierung von Angehörigen, Freunden, Nachbarn oder Einschaltung von Profis wie Spitex, Pro Senectute, Sozialberatung usw.
 - iv. Förderung sozialer Kontakte
 - v. Vernetzung nach innen und aussen, also auch zu anderen Anbietern und Organisationen
- b. Notfalldienst, der 24h vom Pflegeheim aus betreut wird
- c. Hauswartungs- und Reparaturdienst
 - i. Kleinreparaturen (nicht an Privatsachen) sind in den Grundleistungen eingeschlossen, z.B. Austausch von Leuchtkörpern, Entstopfen von Abläufen.
 - ii. Vermittlung von externen Reparaturdiensten bzw. Handwerkern
- d. Mahlzeit
 - i. Eventuell wird eine Hauptmahlzeit pro Tag eingeschlossen, für die bei Nichtinanspruchnahme eine Rückvergütung erfolgt
 - ii. Dieses Modell – anfänglich von den Mietern skeptisch beurteilt – hat sich in anderen Projekten sehr bewährt, sind doch verschiedene Vorteile damit verbunden: Regelmässiges und abwechslungsreiches Essen, soziale Kontakte, Beziehungspflege mit Mitarbeitenden usw.
- e. Kulturangebot (Veranstaltungen, Ausflüge...)

2. **Serviceleistungen** à la carte, die primär in Paketen (Leistungskombinationen) angeboten werden, auf Wunsch aber auch einzeln bestellt werden können :

- a. Verpflegung
- b. Reinigung (verschiedene Stufen)
- c. Wäscheservice
- d. Kleinere administrative Hilfe, sofern nicht an andere Organisationen wie z.B. Pro Senectute verwiesen wird
- e. auch Pflegeleistungen (als Spitex-Leistung verrechnet)

Die gegenseitige Unterstützung / Selbsthilfe der MieterInnen soll gefördert werden (Serviceleistungen sind nicht als Ersatz gedacht).

Finanzierung der Dienstleistungen:

- **Basisdienstleistungen** werden über eine verbindliche, monatliche Pauschale in Vollkosten finanziert
- **Service:** Die übrigen Leistungen können entweder als Pauschalpakete separat gebucht oder als Einzelleistungen (nach Aufwand) bezogen werden.

6.3.3 Geplante strategische Ziele

Die strategischen Ziele werden vom Verwaltungsrat der Luegeten AG festgelegt werden. Aus Sicht des Lenkungsausschusses werden folgende strategischen Ziele vorgeschlagen:

- Baubeginn bis im 2016 erfolgt
- Leistungspaket im Pflegeheim 2 Jahre nach Baubeginn umgesetzt (z. B. Demenz, Entlastungsangebote)
- Leistungen für Wohnen mit Service bis 2020 vollständig etabliert
- Effizienter Betrieb: Analysen bis 2015 abgeschlossen, Gesamtkonzept bis 2017 umgesetzt
- Finanzielle Führung: Ertragsüberschuss nach Anlagennutzung von 2 Umsatzprozenten („Umsatzrendite“) bis 2018 etabliert

6.4 Nutzen für Kund/innen und Stakeholder

Für Kundinnen und Kunden der Luegeten

- Mehr Möglichkeiten des selbständigen Unternehmens, kundenorientiert und rasch neue Leistungen anzubieten und bestehende anzupassen
- Schaffung von Entlastungsangeboten für pflegende Angehörige, z.B. Nachtaufenthalte

Für die Gemeinden

- Die Mitbestimmung der Gemeinden bzw. Vertragspartner ist gesichert durch den gemeinsamen Aktionärsvertreter im VR sowie durch die starke Stellung als Aktionäre
- Mit der gewählten Rechtsform bleibt-kommt das Vermögen via Aktienkapital im-in Besitze der Gemeinden
- Mit der Schaffung eines mit Fachleuten besetzten strategischen Organs (VR) wird – im Sinne von „Corporate Governance“ – die strategische Führung von den Gemeinden getrennt und auf das Unternehmen fokussiert. Die Geschäftsleitung erhält einen starken Sparringpartner, der bezüglich Know-how mit ihr auf Augenhöhe führt
- Klare Trennung von Auftraggeber (Gemeindenn) und Auftragnehmer (Betrieb)

Für Mitarbeitende

- Sie erhalten die Chance, in einem fortschrittlich aufgestellten und flexiblen Betrieb innovative Leistungsbereiche mitzugestalten
- Sie profitieren von der weiteren Professionalisierung von Führung und Konzepten auf allen Stufen

6.5 Preispolitik

Die Luegeten AG ist eine klar gemeinnützige Organisation. Gemäss strategischer Skizze sollen allfällige Gewinne – nach Amortisation von Fremdkapital und anderen Darlehen – für kostengünstige Tarife eingesetzt werden. Preise für Hotellerie und nicht-KVG-pflichtige Pflege und Betreuung müssen kostendeckend sein.

6.6 Marketing und Kommunikation

Marketing ist zuallererst eine kundenfreundliche Haltung. Zu diesem Zweck soll ein Unternehmensleitbild die Haltungen definieren. Danach sollen Mitarbeitende gezielt für eine kundenorientierte Haltung geschult werden.

Aufgrund ihrer dezentralen Lage wird die Luegeten der Akquisition in Zukunft mehr Bedeutung beimessen. Dazu gehören enge Kontakte mit Zuweisern wie Spitälern, Spitex-Organisationen usw., auch ausserhalb des Kantons Zug. Weiter sollen andere Pflegeheime auf die Angebote für spezielle Patienten laufend aufmerksam gemacht werden (Demenz, Psychogeriatric). Weiter sind Massnahmen zu entwickeln, um pflegende Angehörige auf die kommenden Entlastungsangebote der Luegeten aufmerksam zu machen.

Die Website wird auch in Zukunft grosse Bedeutung haben und entsprechend umfassend ausgebaut werden müssen

Eine PR-Strategie zur Markierung von Präsenz im Markt wird zu entwickeln sein. Massnahmen könnten z.B. sein

- Die Massnahmen für einen attraktiven Arbeitgeber bekannt machen
- An Ausstellungen auftreten
- Vortragsreihen für die Bevölkerung organisieren (z.B. in Neuheim, nicht nur im Heim)
- Enge Zusammenarbeit mit Vereinen für Veranstaltungen im Heim

7 Organisation

7.1 Ablauforganisation

Basis für die Effizienz eines Betriebs ist die Ablauforganisation. Diese wird auf Unternehmensebene durch eine Prozesslandkarte dargestellt. Hauptprozesse sind dabei jene, für welche die Kunden bereit sind, zu bezahlen (Kernleistungen des Unternehmens). Supportprozesse unterstützen die Hauptprozesse, wobei letztere Kunden der Supportprozesse sind. Für die Luegeten kann aus der Strategie (siehe 6.3) folgende Prozesslandkarte dargestellt werden:

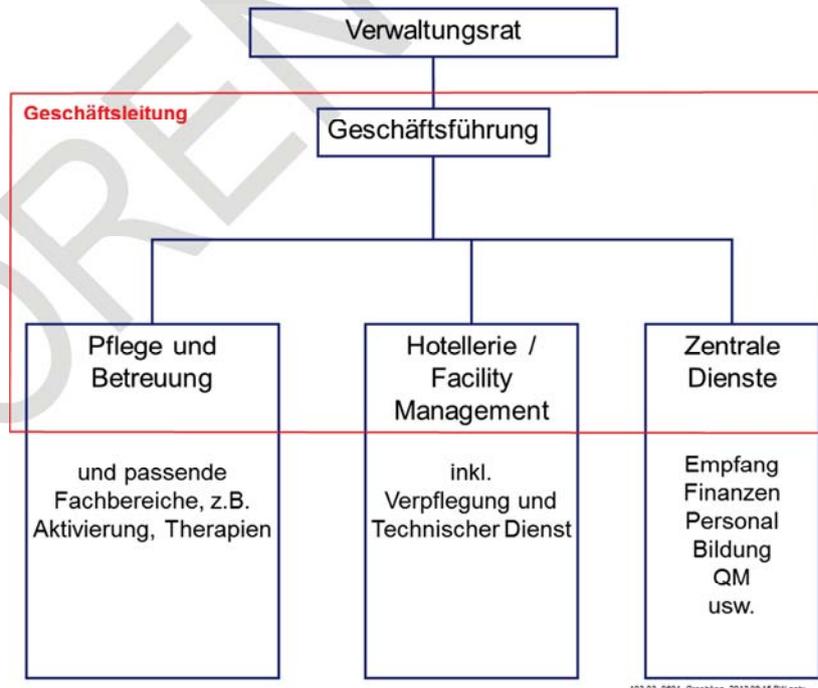


Daraus ist ersichtlich, dass Hotellerie / Wohnen eine Kernleistung des Unternehmens ist, für die auch ein separater Pauschaltarif besteht (Pensionstaxe).

7.2 Aufbauorganisation

7.2.1 Übersicht

Aus der Ablauforganisation leitet sich die Aufbauorganisation ab. Übersicht über das vorgesehene Modell:



7.2.2 Verwaltungsrat

Im Verwaltungsrat (VR) sollen mehrheitlich Fachleute Einsitz nehmen, welche das Know-how für eine unternehmerische Oberleitung des Unternehmens mitbringen. Konzept:

- Für die Fachleute wurden im Reglement „Zusammensetzung und Anforderungsprofile Verwaltungsrat“ 4 Positionen festgelegt (Führung/Strategie für das VR-Präsidium, dann Finanzen, Alterspflegemarkt/Gesundheitswesen und Hotellerie)
- Die Aktionäre sollen gemeinsam eine/n Vertreter/in in den VR delegieren; diese Person bringt das politische Know-how sicher und sichert den Kontakt zu den Aktionären
- Somit besteht der VR aus 5 Personen (4 Fachleute + 1 Aktionärsvertreter/in)
- [Plan B: Im Sinne Sicherung und Transfer des Know-hows soll der HGM während einer Übergangszeit von 3 Jahren (d.h. bis Ende 2017 bzw. bis zur GV 2018) ein Sitz im Verwaltungsrat gewährt werden]
- Für die Entschädigung des Verwaltungsrates besteht bereits ein Entwurf eines Entschädigungsreglements entwickelt (Details siehe dort). Das Reglement wird von der Generalversammlung der Luegeten AG verabschiedet werden. Die Gesamtentschädigung des Verwaltungsrates wird pro Jahr ca. CHF 35'000 bis 42'000 ausmachen, siehe Berechnung im Anhang 11.2.4)

Der Verwaltungsrat soll seine Arbeit noch anfangs Phase 3 aufnehmen (ca. April / Mai 2014), damit er die Gestaltung der Verselbständigung mitbestimmen und die mittelfristigen Entscheide in voller Verantwortung fällen kann.

7.2.3 Anpassungen auf der operativen Ebene gegenüber heute

Gemäss Statuten wird der VR ein Organisationsreglement mit Funktionendiagramm erlassen. Damit werden auch die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen (AKV) neu verteilt:

- Es wird generell mehr Verantwortung nach unten delegiert
- Die operative Leitung übernimmt mehr Verantwortung und Entscheidkompetenzen
- Neu übernimmt eine **Leitung Hotellerie** die Führung des gesamten Hotelleriebereichs; Verpflegung, Cafeteria, Hausdienst, Wäscherei und Technischer Dienst werden diesem Bereich unterstellt. Vorteile:
 - o Es steht ein/e Know-how-Träger/in für das Leistungsspektrum Hotellerie zur Verfügung
 - o Mit der Zusammenfassung der vielen kleinen Teams wird eine Balance zur Pflege geschaffen
 - o Der Geschäftsführer wird von vielen operativen Aufgaben entlastet
 - o Es kann eine Geschäftsleitung gebildet werden, bei der die Leitung Hotellerie auf Augenhöhe mit dem Geschäftsführer und der Pflegeeidienstleitung arbeitet
- **Zentrale Dienste**
 - o Umfassen den Empfang, das Rechnungswesen, das Personalwesen, Bildung, Informatik, Qualitätsmanagement usw.
 - o Sie können entweder vom Geschäftsführer direkt geführt werden oder man überträgt die Leitung einer Fachperson aus dem Bereich
- Bildung einer kleinen Geschäftsleitung (GL), in welcher die beiden operativen Hauptbereiche und der Geschäftsführer vertreten sind. Inwiefern noch eine Person aus den zentralen Diensten (z.B. Finanzchef) in der GL Einsitz nimmt, kann später entschieden werden

8 Umsetzung

8.1 Übersicht

Die Übersicht über den Ablauf des Projekts für die Trägerschaft der Luegeten ist bereits im Kap. 2 dargestellt. Für die längerfristige Betrachtung bietet sich folgender Ablauf an:

- **Schritt 1:** Gründung und Betriebsaufnahme der Luegeten AG, Projektablaufs gemäss Schema im Kap. 2
 - o *Projektphase 3:*
 - Vorbereitung Betrieb (Teilprojekte, siehe unten)
 - Abparzellierung des Baurechtsgrundstücks
 - Gründung der Luegeten AG (Sach- und Bareinlage)
 - Betriebsübernahme durch die Luegeten AG von der HGM durch Sacheinlage (evtl. in einem Schritt mit der Gründung)
 - o *Phase 4:* Fortsetzung der Teilprojekte
- **Schritt 2:** Nutzungsanpassung

8.2 Schritt 1

8.2.1 Phase 3

In der Phase 3 fallen folgende Arbeiten an:

- **Detailprojektplanung und Kick-off:** Es ist für alle Beteiligten Transparenz über die Projektorganisation und damit Aufgaben, Ziele, Inhalte und Zeitplan herzustellen.
- **Verwaltungsrat:**
 - o Grundlage für die Suche nach Verwaltungsräten sind die in einem Reglement festgelegten Anforderungsprofile (siehe dort)
 - o Zuerst wird ~~unmittelbar nach den Entscheiden an den Gemeindeversammlungen~~ ein/e Präsident/in des Verwaltungsrates (VRP) gesucht, der/die dann bei der Suche nach den übrigen Fachleuten beteiligt wird. Die Suche nach dem VRP gemäss definiertem Anforderungsprofil soll nach einem positiven Entscheid des Grossen Gemeinderats der Stadt Zug (spätestens anfangs September 2014) und vor den Gemeindeversammlungen von Menzingen / Neuheim (3. / 10. Dezember 2014) erfolgen.
 - o Der Verwaltungsrat wird danach vervollständigt, damit er baldmöglichst als Lenkungsausschuss für das Projekt ab Phase 3 amten kann.
 - o Bis die Gesellschaft formell gegründet ist, arbeitet der Verwaltungsrat im Mandatsverhältnis mit der HGM (zu diesem Zweck wird mit jedem/jeder Verwaltungsrat/in ein Mandatsvertrag abgeschlossen)
- **Gründung Gesellschaft**
 - o Gemäss Konzept rechtliche Grundlagen, vgl. Kapitel 8.2.3.
- **Betriebsübertragung**
 - o auf die Luegeten AG gemäss oben stehendem Konzept
- **Teilprojekte (TP):**
 - o *Aufbauorganisation und Führung:*
 - Die definitive Aufbauorganisation wird vom Verwaltungsrat verabschiedet

- Schulung von Kadern und evtl. (Teilen von) Mitarbeitenden, z.B. zu Grundsätzen und neuer Kompetenzordnung
 - *Pflege und Betreuung*: Evtl. TP, wenn Änderungen in der Organisation
 - *Hotellerie*: wie Pflege
 - *Finanz- und Rechnungswesen*: Anpassung an neue Trägerschaft und evtl. Ausbau des Controllings
 - *Leistungskonzept* gemäss Strategie definieren und bekannt machen
 - *Corporate Design/Marketing*: Gestaltung des Auftretts und Nutzung zur Kommunikation von Leistungskonzept usw.
- **Kommunikation**: Nicht nur Mitarbeitende, sondern auch Gemeinden, Partnerbetriebe und die Öffentlichkeit sollen regelmässig über das Projekt informiert werden.

8.2.2 Betriebsübertragung

Bevor die Sacheinlage mit Grundstück/Liegenschaft des Pflegeheims getätigt werden kann, müssen zuerst Grundstück/Liegenschaft der Alterswohnungen abparzelliert werden, siehe Anhang 11.4.

Da mit dem neuen Zeitplan die Gründung voraussichtlich erst anfangs 2015 stattfinden kann, könnte evtl. die Betriebsübernahme/Sacheinlage gleichzeitig mit der Gründung erfolgen. Voraussetzung ist, dass die Jahresrechnung 2014 vorliegt und revidiert wurde.

8.2.3 Rechtliche Grundlagen

Kernstück der rechtlichen Grundlagen sind klare Regeln unter den Aktionären. Da Aktionären gesetzlich keine zusätzlichen Aufgaben und Pflichten auferlegt werden dürfen, braucht es dazu einen **Aktionärbindungsvertrag** (ABV); die übrigen Grundlagen sind daher Beilagen zum ABV. Wesentliche Themen des ABV:

1. **Ziele und grundsätzliche Strategie der Luegeten AG**: Hierzu wurde eine Eigentümerstrategie (Beilage zum ABV) entwickelt. Es wird am Verwaltungsrat der künftigen Gesellschaft liegen, diese Vorgaben in geeigneter Form in eine Unternehmensstrategie einzubringen.
2. **Weg vom heutigen Betrieb zur neuen Luegeten AG**:
 - a. Sacheinlage der HGM mittels Gewährung eines Baurechts und Abtretung der auf dem Grundstück befindlichen Liegenschaft des bestehenden Betriebs (Beilage Baurechts- und Sacheinlagevertrag).
 - b. Bareinlagen der Gemeinden gemäss geplanter Aktienkapitalverteilung, siehe 9.4
 - c. Übertragung des Betriebs auf die Luegeten AG (Beilage Betriebsübernahmevertrag)
 - d. Die Gründung der Gesellschaft erfolgt bis zum 30.6.2015
3. **Management**: Der Aktionärbindungsvertrag geht auf die Zusammensetzung und Aufgaben des Verwaltungsrates ein. Namentlich werden Vorgaben gemacht betreffend den fachlichen Kompetenzen der Verwaltungsratsmitglieder (Professionalisierung des strategischen Führungsorgans). Wesentliche Entscheide der Gesellschaft, sei es im Verwaltungsrat und dort geregelt im Organisationsreglement (Beilage zum ABV), sei es in der Generalversammlung, bedürfen einem besonderen Quorum.

4. **Veräußerung von Anteilen:** Hierzu finden sich im Aktionärbindungsvertrag Regelungen zu Vorhandrechten der Vertragspartner, will ein beteiligter Partner seine Anteile veräußern, z.B. zum Vorgehen für die Bewertung, Fristen für Ausübung und Vollzug oder Mitverkaufsrechte und -pflichten,
5. **Finanzpolitik:** Hierzu wird in Art. 6 festgehalten, dass auch bei negativem Geschäftsgang die Vertragspartner keine automatische Nachfinanzierungspflicht trifft (d.h. keine Defizitdeckung). Vielmehr muss der VR geeignete Massnahmen treffen, um wieder ein ausgeglichenes Ergebnis zu erzielen. Bei nachhaltig schlechter wirtschaftlicher Situation kann eine Liquidation der Gesellschaft verlangt werden; allerdings mit der Möglichkeit, dass andere Vertragspartner die Anteile des entsprechenden Partners übernehmen und die Gesellschaft weiterführen können.
6. **Abschluss wichtiger Vereinbarungen zwischen der Gesellschaft und den Vertragspartnern:**
 - a. Baurechts- und Sacheinlagevertrag
 - b. Leistungsvereinbarung mit den Gemeinden betreffend Erbringung stationärer Pflegeleistungen (die gleiche Vereinbarung für alle drei Gemeinden)
 - c. Darlehensvertrag mit der HGM

Liste der Beilagen zum ABV (mit Beilagen-Nummer):]

- 1.1. Strategische Skizze
- 2.1.1.a1 Parzelle Kranken- und Pflegeheim Luegeten
- 2.1.1.a2 Baurechts- und Sacheinlagevertrag Luegeten
- 2.1.1.a3 Bilanz Kranken- und Pflegeheim Luegeten per 31.12.2014
- 2.2.1. Statuten der Luegeten AG
- 3.1.1 Organisationsreglement
- 3.2.2. Anforderungsprofil Fachspezialisten im Verwaltungsrat
- 7.2.2. Leistungsvereinbarung
- 7.3.1. Darlehensvertrag
- 9.7.3. Liste der Beteiligungen an zur Gesellschaft in Konkurrenz stehenden Unternehmen

8.2.4 Zeitplan Phase 3

Kick-off	Ende Nov <u>Mitte Dezember</u> 2014
<u>Suche VR-Präsident/in</u>	<u>ab anfangs September 2014</u>
Suche <u>übrige</u> VR-Mitglieder	ab Ende November 2014
Abparzellierung	ab September <u>Ende November</u> 2014
Teilprojekte	ab Januar 2015
Gründung Luegeten AG (rückwirkend auf 1.1.2015):	ca. März 2015
Betriebsübernahme Pflegezentrum durch die Luegeten AG (rückwirkend auf den 1.1.2015), evtl. gleichzeitig mit Gründung Luegeten AG	vor Ende Juni 2015

8.3 Schritt 2 Nutzungsanpassung

[Kapitel wird ergänzt, wenn Vorgehen und Zeitplan klar sind. Bereits aufgelaufen:

— Planerkosten 100k

— Architekt 400k]

Das Projekt ruht, bis die Trägerschaftsänderung abgeschlossen ist.

Wird die Nutzungsanpassung evtl. nicht realisiert, sind die bereits aufgelaufenen Kosten („sunk costs“) in der Grössenordnung von CHF 500'000 abzuschreiben (z.B. auf 5 Jahre).

9 Finanzierung und Finanzplanung

9.1 Übersicht

Folgende Phasen und Schritte sind zu berücksichtigen:

- Schritt 1:
 - o Vorbereitung und Durchführung Gründung der Luegeten AG (Phase 3); ~~wenn die nach den~~ Abstimmungen in den Gemeindeversammlungen ~~erst Ende November stattfinden~~ in Menzingen am 3. und in Neuheim am 10. Dezember 2014
 - o Betrieb ab 1.1.2015 (Phase 4)
- Schritt 2
 - o Nutzungsanpassung und deren Finanzierung
 - o Finanzplanung

9.2 Gründung der Luegeten AG

Als Projekt- und Gründungskosten im Schritt 1 sind zu rechnen

- Kosten in der Phase 3 (Übergangsphase nach dem politischen Entscheid bis zur offiziellen Betriebsaufnahme)
 - o Allfällige Tätigkeit des Verwaltungsrates noch im Jahre 2014 max. CHF 9'500, vgl. Anhang 11.2.4
 - o Abparzellierung: Schätzung rund CHF 4'000
 - o Gründungskosten und Betriebsübernahme (Handelsregisteramt, Grundbuchamt usw.) Schätzung rund CHF 10'000
 - o Projektbegleitung in Organisationsentwicklung, betriebswirtschaftlichen und juristischen Fragen, Schätzung rund CHF 35'000 (evtl. weniger)
 - o Die Gesamtkosten für die Phase 3 sollten CHF 58'000 nicht überschreiten.
- Kosten in der Phase 4
 - o Allfällige Fertigstellung von betriebswirtschaftlichen Grundlagen oder juristische Begleitung. Diese Begleitungsarbeiten werden möglicherweise nicht benötigt. Eine allfällige Auftragserteilung und Finanzierung müsste ohnehin der Verwaltungsrat entscheiden.

Da die Luegeten im Übergang vom öffentlichen zum privaten/subjektorientierten System ein Preisproblem hat, werden die Projekt- und Gründungskosten in der Phase 3 von den Gemeinden übernommen. Dies ergibt folgenden Kostenteiler:

	Anteil am Aktienkapital	Anteil an Kosten Phase 3		
		in %	CHF	gerundet
Menzingen	62.9%	69.89%	40'535.56	40'500
Neuheim	17.1%	19.00%	11'020.00	11'000
Zug	10.0%	11.11%	6'444.44	6'500
Total	90.0%	100.00%	58'000.00	58'000

[103-04_01_Offertkalk_2014 0131RW.xlsx]KoTeiler Phase 3

9.3 Finanzplanung

9.3.1 Geplante Investitionen (Nutzungsanpassung)

Die Investitionskosten von 2015 bis 2018 verteilen sich auf folgende vier Schwerpunkte:

- Bis 2012 geplante Nutzungsanpassung
- Erweiterung und Anpassung der Demenzabteilung
- Bettenbeschaffung für alle Bewohnerinnen und Bewohner
- Laufende Anschaffungen im Bereich Immobilien und Mobilien

Geht man davon aus, dass Mitte 2015 mit den Bauarbeiten begonnen werden kann, ist zusammenfassend von folgendem Finanzierungsbedarf auszugehen (Anhang 11.2.5):

- rund CHF 0.55 Mio. im 2015
- rund CHF 8 Mio. im 2016
- rund CHF 3.8 Mio. im 2017
- weitere Investitionen in Mobilien und Informatik von ca. CHF 200'000 in den Jahren 2018 und 2019
- Zusammen mit den Kosten aus dem Vorprojekt belaufen sich die Gesamtinvestitionen auf rund CHF 13.1 Mio.

Aus dem Investitionsplan und der voraussichtlich übrigen Betriebsentwicklung wurde ein Liquiditätsplan entwickelt, siehe Anhang 11.2.5). Sofern die Akonto-Zahlungen und die Endabrechnung mit Gemeinden und Kanton wie geplant abgewickelt werden können, kann die Fremdkapitalaufnahme wie folgt skizziert werden:

- rund CHF 0.35 Mio. im 2015
- rund CHF 4.2 Mio. im 2016
- knapp CHF 1.1 Mio. im 2017

9.3.2 Annahmen Erfolgsrechnungen

Folgende Annahmen wurden für die Plan-Erfolgsrechnungen getroffen:

- **Strukturwandel:** Im Jahr 2015 wird der Wegfall der Investitionskostenbeiträge von CHF 250'000.-- der Gemeinden Menzingen und Neuheim stark ins Gewicht fallen. Die höheren Kosten für die Überbrückungsrenten sowie die höheren Kosten für die Fernwärme (in den Taxen 2014 noch nicht berücksichtigt) sind weitere Schwerpunkte.
- **Gründung der Luegeten AG:** Durch die Gründung der Luegeten AG ergibt sich eine Reduktion der Anlagekosten aufgrund der tieferen Abschreibungen. Diese Kostensenkung wird jedoch durch das VR Honorar und den höheren Personal- und Sachaufwand für die Umsetzungsarbeiten kompensiert.
- **Nutzungsanpassung:** Die Anlagekosten (Finanzierung, Abschreibung, Betriebskosten nach der Nutzungsanpassung) bewirken einen beachtlichen Kostenanstieg.
- **Auslastung:** Die angenommenen Auslastungen sind in den Planerfolgsrechnungen (Anhang 11.2.6) unten in der Tabelle unter „Belegung“ aufgeführt. Wie stark die Auslastung sich gegen Ende und nach der Nutzungsanpassung verändern wird, ist schwierig vorauszusagen.
- **Betriebskosten:** Ausser den oben aufgeführten Annahmen und den bereits im Budget 2014 eingeflossenen Veränderungen (siehe 4.4) wurden möglichst wenig Veränderungen vorgenommen.

- **Geplantes Finanzergebnis:** Operativ wurde versucht, ein ausgeglichenes Ergebnis zu planen (d.h. ohne Umsatzrendite, wie sie unter 6.3.3 skizziert ist)

9.3.3 Planerfolgsrechnungen 2014 bis 2018

Zur Finanzplanung sind die Details in den Plan-Erfolgsrechnungen 2014 bis 2018 im Anhang 11.2.6 dargestellt, wobei die dazu notwendigen Pensionstaxenanpassungen dort in einer zweiten Tabelle separat aufgeführt sind. Zusammenfassung der Planerfolgsrechnungen:

ERFOLGSRECHNUNG	Budget 2014	Plan ER 2015	Plan ER 2016	Plan ER 2017	Plan ER 2018
Ertrag Pensionstaxen	2'188'917	2'504'386	2'584'618	2'671'853	2'958'778
Ertrag Betreuungs- u. Pflgetaxen	2'069'204	2'058'144	2'006'948	2'071'997	2'076'316
Ertrag Beiträge Gemeinden Pflege	1'175'063	-	-	-	-
Ertrag Cafeteria	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
Erträge aus übrigen Leistungen	176'000	176'000	176'000	176'000	176'000
Total Ertrag (Ergebnis 1)	5'669'185	4'798'530	4'827'566	4'979'850	5'271'094
<i>Total Personalaufwand</i>	<i>-4'973'068</i>	<i>-5'101'750</i>	<i>-5'137'789</i>	<i>-5'171'917</i>	<i>-5'239'262</i>
Ergebnis 2	696'116	-303'220	-310'223	-192'067	31'832
Sachaufw and ohne Anlagennutzung	-587'200	-512'200	-508'200	-512'200	-528'400
Cafeteriaaufw and	-60'000	-60'000	-60'000	-60'000	-60'000
Unterhalt und Reparaturen	-75'300	-80'000	-80'000	-80'000	-85'000
<i>Total Sachaufwand ohne Anlagennutzung</i>	<i>-722'500</i>	<i>-652'200</i>	<i>-648'200</i>	<i>-652'200</i>	<i>-673'400</i>
Ergebnis 3 (EBITDA)	-26'384	-955'420	-958'423	-844'267	-641'568
Beiträge Gemeinden Infrastruktur	250'000	1'252'416	1'328'270	1'275'781	1'292'277
Aufw and für Anlagennutzung	-222'500	-249'000	-242'000	-283'000	-486'000
Zinsaufw and auf Anlagevermögen	-46'650	-45'000	-130'000	-155'000	-155'000
<i>Total Anlagennutzung</i>	<i>-19'150</i>	<i>958'416</i>	<i>956'270</i>	<i>837'781</i>	<i>651'277</i>
Ergebnis 4	-45'534	2'996	-2'153	-6'487	9'709

[Zahlen BP_2014 0128.xlsx] ER 11.2.6

Zu beachten ist, dass sowohl das Budget 2014 wie auch die Plan-Erfolgsrechnungen auf Preisanpassungen bei den Pensionstaxen basieren. Nur so gelingt es, in den Jahren 2015 bis 2018 ausgeglichene Rechnungen zu gestalten.

Liquiditätsengpässe, die sich auf Grund der abnehmenden Ertragskraft der Luegeten im Jahr 2013 und allenfalls im Jahr 2014 ergeben, werden durch Darlehen der HGM vermieden. Die benötigte Liquidität während der Bauphase ist im Anhang 11.2.5 (zweite Tabelle) ersichtlich.

9.3.4 Planbilanzen 2014 bis 2018

Die aus der Planbilanz 2013, der Investitionsplanung und den Planerfolgsrechnungen 2014 bis 2018 abgeleiteten Planbilanzen sind im Anhang 11.2.7 detailliert beschrieben und zeigen die Entwicklung von der Luegeten zur „Luegeten AG“. Zusammenfassung:

Bilanz 2013 / Planbilanzen	31.12.2013	31.12.2014	01.01.2015	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
AKTIVEN							
Flüssige Mittel	134'640	179'467	808'931	1'196'927	1'062'774	748'287	1'029'996
Forderungen	825'261	840'000	840'000	830'000	810'000	830'000	810'000
D-Kto. Nutzungsanpass.	98'384	520'000	520'000	1'000'000	9'000'000	-	-
Aktive Rechnungsabgrenz.	92'601	37'114	37'114	17'062	18'027	28'427	19'126
Umlaufvermögen	1'150'886	1'576'581	2'206'045	3'043'989	10'890'801	1'606'714	1'859'122
Immobilien	2'077'225	2'020'512	2'020'512	1'961'420	1'892'028	8'290'137	8'035'145
Mobilien	176'273	257'943	257'943	252'086	252'513	462'006	448'298
Anlagevermögen	2'253'498	2'278'455	2'278'455	2'213'506	2'144'542	8'752'142	8'483'443
TOTAL AKTIVEN	3'404'384	3'855'036	4'484'500	5'257'496	13'035'343	10'358'856	10'342'565
PASSIVEN							
Kurzfristige Verbindlichkeiten	94'917	310'000	310'000	290'000	280'000	270'000	250'000
Baukredit	-	-	-	353'600	4'582'400	-	-
Akonto Kt. u. G Nutzungsanpass	-	-	-	446'400	4'017'600	-	-
Passive Rechnungsabgrenz.	197'232	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>	<i>292'149</i>	<i>410'000</i>	<i>410'000</i>	<i>1'190'000</i>	<i>8'980'000</i>	<i>370'000</i>	<i>350'000</i>
Darlehen HGM	400'000	800'000	400'000	400'000	400'000	400'000	400'000
Hypotheken	2'100'000	2'100'000	-	-	-	5'950'000	5'950'000
Rückstellungen	130'309	120'000	120'000	110'000	100'000	90'000	80'000
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>	<i>2'630'309</i>	<i>3'020'000</i>	<i>520'000</i>	<i>510'000</i>	<i>500'000</i>	<i>6'440'000</i>	<i>6'430'000</i>
Total Fremdkapital	2'922'458	3'430'000	930'000	1'700'000	9'480'000	6'810'000	6'780'000
Eigenkapital	590'067	416'069	-	-	-	-	-
Aktienkapital	-	-	3'500'000	3'500'000	3'500'000	3'500'000	3'500'000
Jahresergebnisse	-173'998	-45'533	-	-	-	-	-
Jahresergebnisse kumuliert	-	-	-	2'996	843	-5'644	4'065
Total Eigenkapital	416'069	370'536	3'500'000	3'502'996	3'500'843	3'494'356	3'504'065
Fondskapital zw eckgebunden	65'857	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500
Fondskapitalien	65'857	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500
TOTAL PASSIVEN	3'404'384	3'855'036	4'484'500	5'257'496	13'035'343	10'358'856	10'338'565

[Zahlen BP_2014 0128.xlsx] Bil 11.2.7

Schwerpunkte:

- **Darlehen HGM:** In den Büchern der Luegeten bestehen bereits in der Bilanz per 31.12.2013 Darlehen von CHF 400'000. Aus dem Vorprojekt der Nutzungsanpassung wird im Februar 2014 eine Zahlung von CHF 420'000.-- für aufgelaufene Architekturkosten fällig. Die HGM gewährt bis Ende 2014 ein zusätzliches Darlehen von CHF 400'000.-- verzinst zu 1%. das nach der Gründung getilgt wird. ~~Es wird mit der HGM noch geklärt, ob dieses Darlehen längerfristig verfügbar bleiben wird und zur Finanzierung der Nutzungsanpassung genutzt werden kann.~~ In den Planbilanzen 2014⁵ bis

2018 sowie in der Liquiditätsplanung ist ~~dieses~~ daher nur das Basis-Darlehen ~~vorerst~~ der HGM über CHF 400'000 enthalten.

- **Nutzungsanpassung:** Die voraussichtliche Bauphase ~~ist~~ dauert von Mitte 2015 bis Ende 2017~~6~~. Die Betriebskredite, sowie die Akontozahlungen des Kantons und der Gemeinden sind für diesen Zeitraum berücksichtigt. Die Wandlung auf die definitiven Hypotheken, die definitive Schlussabrechnung mit Kanton und Gemeinden, sowie die Aktivierung des Bauwerks sind in der Bilanz 2017 enthalten. Der eigene Kostenanteil der Nutzungsanpassung (NA) wird mit CHF 6'000'000.-- angenommen.

9.4 Eröffnungsbilanz und Aktienkapital

Die voraussichtliche Eröffnungsbilanz ist im Anhang 11.2.3 detailliert dargestellt. Zusammenfassung:

Bilanz	01.01.2015
AKTIVEN	
Flüssige Mittel	808'931
Forderungen	840'000
D-Kto. Nutzungsanpass.	520'000
Aktive Rechnungsabgrenz.	37'114
Umlaufvermögen	2'206'045
Immobilien	2'020'512
Mobilien	257'943
Anlagevermögen	2'278'455
TOTAL AKTIVEN	4'484'500
PASSIVEN	
Kurzfristige Verbindlichkeiten	310'000
Passive Rechnungsabgrenz.	100'000
<i>Kurzfristiges Fremdkapital</i>	<i>410'000</i>
Darlehen HGM	400'000
Hypotheken	-
Rückstellungen	120'000
<i>Langfristiges Fremdkapital</i>	<i>520'000</i>
Total Fremdkapital	930'000
Aktienkapital	3'500'000
Total Eigenkapital	3'500'000
Fondskapital zw eckgebunden	54'500
Fondskapitalien	54'500
TOTAL PASSIVEN	4'484'500

[Zahlen BP_2014 0128.xlsx] Bil 11.2.3

Mit der Betriebsübergabe leistet die HGM eine Sacheinlage. Diese erfolgt zum Buchwert, d.h. die (nach Abparzellierung verbleibende) Liegenschaft wird **nicht** zum Verkehrswert übergeben. Begründung:

- Die Kunden sind vor und nach dem Trägerschaftswechsel die gleichen. Es muss verhindert werden, dass sie die Infrastrukturkosten via Abschreibungen zwei Mal finanzieren
- Eine Übergabe zum Verkehrswert hätte voraussichtlich eine Aufwertung mit anschliessenden preisrelevanten Abschreibungen zu Folge, was die Marktposition der Luegeten weiter schwächen würde (siehe auch weiter unten).

Gemäss Planung ~~aus dem Grobkonzept vom 23.05.2013~~ leisten die Gemeinden eine Bareinlage von CHF 3'150'000. Gemäss Planbilanzen bzw. aufgrund der zu erwartenden Betriebsverluste im 2013 und 2014 dürfte das Eigenkapital der Luegeten bis 31.12.2014 auf rund CHF 350'000 zurückgehen ~~sein~~ (vgl. Planbilanzen unter 9.3.4). Sollte das Eigenkapital per 31.12.2014 über CHF 350'000 liegen, erhält die HGM in den Büchern der Luegeten AG eine Gutschrift über die Höhe des Differenzbetrags. Umgekehrt wird die HGM bei einem per 31.12.2014 tieferen Eigenkapital als CHF 350'000 die Differenz einbezahlen.

Gemäss Grobkonzept war vorgesehen, dass die Gemeinde Menzingen die Mehrheit am Aktienkapital erhält Die übrigen Aktionäre sollten mehr als ein Drittel erhalten, um gemeinsam eine wesentliche Minderheit zu bilden (OR 704), wo wesentliche Änderungen an den Grundlagen der Gesellschaft eine Mehrheit von mehr als zwei Drittel erfordern. Sind sich die drei kleineren Aktionäre einig, können sie wesentliche Änderungen (Kriterien sind im Aktionärbindungsvertrag festgelegt, z.B. Änderung des Gesellschaftszwecks oder Vermögensübertragung von mindestens 50% der Aktiven) verhindern. Damit kleinere Aktionäre das Recht auf Einberufung einer Generalversammlung und Traktandenvorschläge haben (OR 699), brauchen sie einen Anteil von mindestens 10%. Aufgrund dieser Kriterien wurde die Aktienkapitalverteilung festgelegt (hier im Vergleich zu den Annahmen im Grobkonzept vom 23. Mai 2013):

	Detailkonzept 2014		Grobkonzept 2013	
	CHF	in %	CHF	in %
Bareinlage Gemeinden	3'150'000		3'000'000	
Eigenkapital Luegeten HGM	350'000		500'000	
Total Aktienkapital	3'500'000	100.0%	3'500'000	100.0%
Anteil HGM	350'000	10.0%	500'000	14.3%
Anteil Neuheim	600'000	17.1%	700'000	20.0%
Anteil Stadt Zug	350'000	10.0%		
Anteil Menzingen	2'200'000	62.9%	2'300'000	65.7%

[103-03_0601_Daten_2014 01 18 RW.xlsx]Beteiligtg

9.5 Fazit Finanzierung und Finanzplanung

Die mit den unter 9.3.1 und 9.3.2 getroffenen Annahmen anfallenden Ergebnisse liegen jetzt vor. Denkbar sind – unter anderen – folgende Optimierungsmöglichkeiten:

- **Hypothesen „Altbau“:** Da die Aktienkapital-Liberierung anfangs 2015 erfolgt und die Bautätigkeit erst im 2016 aufgenommen wird, bietet es sich an, diese Hypothesen beim Eigentümerwechsel abzulösen. Damit sinken für eine gewisse Zeit die Fremdkapitalkosten. Dies macht jedoch nur Sinn, wenn die Kosten der Ablösung den Nutzen nicht übersteigen.

- „**Reduktion Anlagevermögen**“: Mit der Revisionsstelle zu klären ist, inwiefern eine Herabsetzung des Anlagevermögens in der Eröffnungsbilanz sinnvoll und machbar ist. Allerdings würde dies die Transparenz in der Rechnung herabsetzen, da die an sich notwendigen Abschreibungen einfach „verschwinden“ würden.
- ~~Darlehen HGM: Das Darlehen der HGM beträgt zurzeit rund CHF 300'000 (wahrscheinlich auf 400k + Darlehen 400k Planungskosten), welches aktuell zu 1% p.a. verzinst wird. Die Weiterführung dieses Darlehens (die zweiten 400k) in die Luegeten AG sollte im Rahmen des laufenden Projekts Phase 2 geregelt werden.~~
- ~~Optimierung Fremdkapitalbeschaffung: Eventuell gibt es die Möglichkeit, Fremdkapital über die Gemeinden zu günstigeren Konditionen zu beziehen.~~
- **Alternative Finanzierung der Investitionen**
 - o *Aktionärsdarlehen* zu günstigen Konditionen oder – evtl. befristet – zinsfrei. Hierbei wäre es aus konzeptioneller Sicht ideal, wenn alle Aktionäre sich im Verhältnis gleichzeitig mit Darlehen engagieren würden, damit eine etwaig spätere Umwandlung in Aktienkapital nicht zu Ungleichgewichten und schwierigen Situationen führen würde.
 - o *Baubeiträge* seitens Gemeinden à fonds perdu. Diese Variante widerspricht dem Vollkostendeckungsprinzip und kommt einer Objektsubventionierung ohne erkennbaren Gegenwert gleich. Sie dürfte daher politisch schwierig zu realisieren sein.

10 Risiken

Die nachfolgend beschriebenen Risiken werden aus Sicht von Luegeten AG als Unternehmen dargestellt.

10.1 Externe

Die wichtigsten Risiken für die Luegeten AG sind externe Risiken, insbesondere:

- **Finanzen/Preise:** Um einen kostendeckenden Betrieb zu erreichen, muss die Luegeten die Pensionstarife ~~bereits im 2014 und~~ voraussichtlich auch im 2015 zum Teil deutlich nach oben anpassen. Dadurch sinkt die Attraktivität einer dezentralen Unterbringung, z.B. für Personen aus Zug.
- **Auslastung stationär:** Die grössten Risiken liegen in der Auslastung im stationären Bereich, dies auch deshalb, weil offenbar der Pflegeplatzbedarf der zwei wichtigsten Gemeinden im Einzugsgebiet erst gegen 2025 die Grösse der Luegeten erreichen wird. In dieser Betrachtung ist eine allfällige Öffnung des Pflegeheims St. Franziskus für externe Kunden noch gar nicht berücksichtigt. Inwiefern es, mit den neuen Pensionstaxen, noch im grossen Stil wie früher gelingt, Kunden aus der Stadt Zug und anderen Gemeinden anzuziehen, bleibt ebenso offen.
- **Personalmangel,** insbesondere in der Pflege: Dieses Risiko ist zwar ein allgemeines Marktrisiko, trifft aber die Luegeten AG mit der Eröffnung des Neubaus besonders direkt. Auch hier werden von langer Hand geplante Massnahmen notwendig sein.
- **Gesetzliche Entwicklung:** Das Bundesparlament hat mit der KVG-Revision vom Juni 2008 die Pflegefinanzierung im Altersbereich gestrafft. Die Kantone haben in der Folge die Reglementierung im stationären deutlich verschärft. Weitere einengende Regulierungen sind durchaus möglich, allerdings betrifft dies nicht nur Luegeten AG, sondern den ganzen Markt.

VORENTWURF

10.2 Interne

Der Alterspflegemarkt ist ein verhältnismässig „bedächtiger“ Markt. Die meisten Kund/innen bleiben längere Zeit Kund/innen und nehmen oft intensiv Leistungen in Anspruch.

- **Strategische Führung:** Der VR muss einerseits eine grosse Verantwortung übernehmen, andererseits ein gutes politisches Gespür zeigen, da die Luegeten AG keine freie private Gesellschaft ist, sondern nur im Auftrag der Gemeinden handelt.
- **Politischer Einfluss auf die Strategie:** Als Besitzer der Luegeten AG stehen die Gemeinden im politischen Fokus. Es besteht eine gewisse Gefahr, wichtige strategische Projekte – z.B. finanziell notwendige Preisanpassungen – aus politischen Gründen zu verhindern oder zu verzögern. Dies könnte zu Spannungsfeldern zwischen den Gemeinde-Vertretern und übrigen VR-Mitgliedern sowie innerhalb des VR führen.

Baar, 31.1.2014 Vorentwurf

H Focus AG

Dr. Roland Wormser

Susanne Peretti

11. Kapitel: Anhang

- 11.1 Bevölkerungsprognosen
- 11.2 Finanzdaten Luegeten
- 11.3 Mitbewerberanalyse
- 11.4 Grundstück
- 11.5 Vergleich der für 2014 geplanten Tarife Kanton Zug

11 Anhang

11.1 Bevölkerungsprognosen

Als Basis für die Pflegeplatzbedarfsberechnungen wurden bei der Firma Wüest&Partner aktualisierte Bevölkerungsprognosedaten bestellt, die auf Basis der Bevölkerungsdaten 2012 erstellt wurden. Für Menzingen sind die Daten zusammengefasst wie folgt:

Zusammenfassung Bevölkerungsprognose ALLE										+ bis
Altersgr.	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040	Anteil 12	Anteil 30	2030
0-19	939	904	828	828	845	836	793			-10%
20-39	983	974	1'015	1'014	932	856	781			-5%
40-64	1'671	1'699	1'698	1'592	1'491	1'363	1'348			-11%
65-69	220	217	227	306	362	390	288			65%
70-74	195	190	203	213	288	341	367			48%
75-79	152	182	170	183	193	262	311			27%
80-84	116	117	155	144	156	165	225			35%
85-89	77	82	86	115	108	117	124			40%
90-94	28	39	45	49	68	63	68			142%
95+	11	11	15	19	22	31	31			91%
Total	4'393	4'416	4'442	4'463	4'465	4'425	4'337			2%
bis 64	3'594	3'577	3'541	3'435	3'269	3'055	2'921	82%	73%	-9%
60-64	224	237	318	375	404	299	244	5%	9%	80%
65-79	566	589	600	701	842	993	967	13%	19%	49%
65+	799	838	901	1'028	1'196	1'370	1'415	18%	27%	50%
70+	579	621	673	722	835	980	1'128	13%	19%	44%
80+	232	249	300	327	354	377	449	5%	8%	52%
85+	117	132	146	183	198	212	223	3%	4%	70%

Source: i01_Bedarfsberechnungen Grundlagen_2013 09 12 RW.xlsx | M'zingen ZG

Für die nächsten Jahrzehnte wird kaum mit einem grösseren Bevölkerungswachstum gerechnet. Hingegen wird es deutliche Verschiebungen zwischen den Altersgruppen geben, insbesondere nimmt der Anteil an älteren Personen zu:

- Die **Bevölkerung 65+** wächst von 799 im 2012 auf 900 im 2020 und knapp 1'200 im 2030 (+50%). Der Anteil wächst von 18% im 2012 auf 27% im 2030
- Besonders stark wachsen bis 2030 die hochaltrigen Gruppen, nämlich um über 140% die 90-94jährigen und um rund 90% die 95+

Laut Einwohnerkontrolle sind 202 Personen im Institut in der Einwohnerkontrolle registriert.

Für Neuheim sind die Daten wie folgt:

Zusammenfassung Bevölkerungsprognose ALLE

Altersgr.	2012	2015	2020	2025	2030	2035	2040	Anteil 12	Anteil 30	+ bis 2030
0-19	457	394	314	236	211	202	182			-54%
20-39	417	415	432	424	368	277	206			-12%
40-64	842	833	746	699	634	590	546			-25%
65-69	98	117	148	138	153	144	127			56%
70-74	68	81	106	136	127	142	135			86%
75-79	44	48	71	94	123	115	129			182%
80-84	18	28	40	60	79	106	98			338%
85-89	10	11	21	29	44	59	80			346%
90-94	5	6	6	12	17	26	34			227%
95+	2	2	2	2	4	7	11			177%
Total	1'961	1'935	1'886	1'830	1'760	1'667	1'547			-10%
bis 64	1'717	1'642	1'492	1'359	1'212	1'069	934	88%	69%	-29%
60-64	143	159	149	163	154	136	81	7%	9%	8%
65-79	210	246	325	368	403	401	390	11%	23%	92%
65+	245	293	393	471	548	598	613	12%	31%	124%
70+	147	176	246	333	395	454	486	7%	22%	169%
80+	35	47	68	102	145	197	222	2%	8%	316%
85+	17	19	28	43	65	92	125	1%	4%	294%

Source: 0601_Bedarfsberechnungen Grundlagen_201309 12RW.xlsx|Nheim ZG

Für die nächsten Jahrzehnte rechnet Wüest & Partner eher mit einem Bevölkerungsrückgang. Weil ältere Menschen eher bleiben, nimmt deren Anteil an der Bevölkerung besonders deutlich zu:

- Die **Bevölkerung 65+** wächst von 54 im 2012 auf knapp 400 im 2020 und knapp 550 im 2030 (+124%). Der Anteil wächst von 12% im 2012 auf 31% im 2030
- Besonders stark wachsen bis 2030 die hochaltrigen Gruppen, nämlich um über 220% die 90-94jährigen und um über 170% die 95+. Die 85+, wo der Anteil an Pflegeheimen deutlich zunimmt, vervierfacht sich bis 2030 und nimmt auch bis 2040 weiter stark zu.

11.2 Finanzdaten Luegeten

11.2.1 Erfolgsrechnungen 2011 – 2013, Budget 2014

Erfolgsrechnungen		Rechnung	Rechnung	Budget	Rechnung	Budget
		2011	2012	2013	2013	2014
30ff	Besoldungen	4'152'909	4'217'405	4'255'200	4'199'526	3'993'737
37	Sozialleistungen	820'578	882'765	840'100	832'816	882'831
38	Leistungen von Dritten	30'762	39'546	94'000	36'430	17'000
39	Personalnebenkosten	82'918	67'119	92'000	76'768	79'500
40	Medizinischer Aufw and	166'048	159'966	186'000	191'753	50'800
41	Lebensmittelaufw and	220'801	202'287	225'000	216'276	218'000
42	Haushaltaufw and	112'798	85'288	98'000	94'125	98'000
43	Unterhalt und Reparaturen	87'587	66'968	70'000	85'056	75'300
44	Aufw and für Anlagenutzung	306'802	206'521	209'100	220'479	222'500
45	Energie u. Wasser	83'033	72'727	83'000	90'974	84'500
46	Kapitalzinsen u. -spesen	62'392	43'231	46'000	47'842	46'650
47	Verw altungsaufw and	91'503	68'048	80'500	88'657	85'500
48 *	Übriger Bew ohneraufw and	19'360	19'989	20'600	3'895	21'500
49 *	Übriger Sachaufw and	26'826	26'446	27'800	45'393	28'900
	BETRIEBSAUFWAND	6'264'316	6'158'306	6'327'300	6'229'990	5'904'718
60	Pensionstaxen	2'041'111	2'004'296	2'088'000	2'034'525	2'188'917
60	Betreuungs- u. Pflege taxen	2'684'072	2'577'877	2'548'510	2'460'557	2'069'204
62	Medizinische Nebenleistungen	780	834	3'000	647	1'000
63	Spezialdienste	1'076	1'298	3'000	850	1'500
65	Übrige Leistungen an Bew ohner	36'664	49'294	48'500	52'108	48'000
66	Miet- und Kapitalzins ertrag	750	-	500	2'292	500
68	Leistungen an Personal u. Dritte	136'583	124'296	149'500	122'539	125'000
69	Beiträge der Gde, Infrastruktur	275'782	271'350	252'500	249'008	250'000
69	Beiträge der Gde, Pflege	1'117'762	1'067'423	1'178'700	1'133'388	1'175'063
	BETRIEBSERTRAG	6'294'580	6'096'668	6'272'210	6'055'914	5'859'185
	BETRIEBSERGEBNIS	30'264	-61'638	-55'090	-174'076	-45'533
72	Cafeteriaaufw and	66'461	63'436	60'000	64'157	60'000
72	Cafeteriaertrag	69'750	62'414	60'000	64'235	60'000
	NEBENBETRIEB	3'288	-1'022	0	78	0
	GESAMTERGEBNIS	33'552	-62'660	-55'090	-173'998	-45'533

[ZahlenBP_2014 0128.xlsx]ER 11.2.1

11.2.2 Bilanz per 31.12.2013

Bilanz		Luegeten	
		31.12.13	
Aktiven			
UV	Flüssige Mittel	134'640	
	Forderungen	825'261	
	D-Kto. Nutzungsanpass.	98'384	
	Aktive Rechnungsabgrenz.	92'601	
	Total UV	1'150'886	34%
AV	Immobilien	2'077'225	
	Mobilien	176'273	
	Total AV	2'253'498	66%
TOTAL AKTIVEN		3'404'384	100%
Passiven			
kfr FK	Verbindlichkeiten Lieferanten	60'485	
	Depot- u. Taschengeld Bew .	34'432	
	Passive Rechnungsabgrenz.	197'232	
	Total kfr Fremdkapital	292'149	9%
lfr FK	Darlehen HGM	400'000	
	Hypotheken	2'100'000	
	Rückstellung AH	9'337	
	Rückstellung ÜberbrückRente	120'972	
	Total lfr Fremdkapital	2'630'309	77%
TOTAL FREMDKAPITAL		2'922'458	
EK	Eigenkapital	590'067	
	Jahresergebnis	-173'998	
	Total Eigenkapital	416'069	12%
FO	Fonds Bew ohner	54'077	
	Fonds Beileidskartenverkäufe	3'622	
	Fonds Personal	6'944	
	Fonds Cafeteria	1'214	
	Total Fonds	65'857	2%
TOTAL PASSIVEN		3'404'384	100%

[ZahlenBP_2014 0128.xlsx] Bil 11.2.2

11.2.3 Voraussichtliche Eröffnungsbilanz per 1.1.2015

Bilanz		LuegetenAG	
		01.01.15	
Aktiven			
UV	Flüssige Mittel	808'931	
	Forderungen	840'000	
	D-Kto. Nutzungsanpass.	520'000	
	Aktive Rechnungsabgrenz.	37'114	
	Total UV	2'206'045	49%
AV	Immobilien	2'020'512	
	Mobilien	257'943	
	Total AV	2'278'455	51%
TOTAL AKTIVEN		4'484'500	100%
Passiven			
kfr FK	Verbindlichkeiten Lieferanten	200'000	
	Depot- u. Taschengeld Bew.	110'000	
	Passive Rechnungsabgrenz.	100'000	
	Total kfr Fremdkapital	410'000	9%
lfr FK	Darlehen HGM	400'000	
	Hypotheken	-	
	Rückstellung ÜberbrückRente	120'000	
	Total lfr Fremdkapital	520'000	12%
TOTAL FREMDKAPITAL		930'000	
EK	AK HGM	350'000	
	AK Menz, Neuheim, Zug	3'150'000	
	Total Eigenkapital	3'500'000	78%
FO	Fonds Bew ohner	45'000	
	Fonds Beileidskartenverkäufe	3'000	
	Fonds Personal	5'000	
	Fonds Cafeteria	1'500	
	Total Fonds	54'500	1%
TOTAL PASSIVEN		4'484'500	100%

[ZahlenBP_2014 0128.xlsx] Bil 11.2.3

11.2.4 VR-Entschädigung

Der Verwaltungsrat wird seine Tätigkeit nach den Entscheidungen der Gemeindeversammlungen bzw. der GV HGM aufnehmen, d.h. ca. ab November. Die Entschädigung richtet sich nach dem Entwurf des Reglements VR-Entschädigung (siehe dort). Die Basisentschädigung wird für 2014 pro rata ausbezahlt. Für 2014 dürften die Entschädigungen maximal wie folgt sein:

	Sit- zun- gen	Anzahl Pers.	Ansatz	pro rata	Total
Basis-Entschädigung VRP CHF p.a.		1	8'000	20%	1'600
Basis-Entschädigung übrige VR- Mitglieder CHF p.a.		6	4'000	20%	4'800
Sitzungsgelder VRP CHF	2	1	500		1'000
Sitzungsgelder übrige VR- Mitglieder CHF	2	4	250		2'000
Total 2014 CHF					9'400

[103-03_0601_Daten_20140118RW.xlsx]VR

Aufgrund des neuen Zeitplans (Phase 3 läuft noch im ersten Halbjahr 2015 weiter) dürften im ersten Halbjahr etwas mehr Sitzungen stattfinden als üblich (siehe unten „Ab 2016...“), z.B. monatlich Voraussichtlich sind dies dann 6 Sitzungen im ersten Halbjahr und noch 3 bis 4 im zweiten. Damit dürfte das Budget im 2015 für den VR wie folgt sein:

	Sit- zun- gen	Anzahl Pers.	Ansatz	Total
Basis-Entschädigung VRP CHF p.a.		1	8'000	8'000
Basis-Entschädigung übrige VR- Mitglieder CHF p.a.		6	4'000	24'000
Sitzungsgelder VRP CHF	10	1	500	5'000
Sitzungsgelder übrige VR- Mitglieder CHF	10	4	250	10'000
Total jährliche Kosten CHF				47'000

[103-03_0601_Daten_20140118RW.xlsx]VR

Ab 2016 werden VR-Sitzungen sich wahrscheinlich im üblichen Rahmen für VR-Tätigkeiten richten, d.h. je eine Sitzung nach Quartalsabschluss, eine Strategiesitzung (in der Regel im Sommer) und eine Jahresendsitzung (gegen Ende Dezember), demnach 6 Sitzungen pro Jahr. Das ergibt die folgenden Entschädigungen:

	Sit- zun- gen	Anzahl Pers.	Ansatz	Total
Basis-Entschädigung VRP CHF p.a.		1	8'000	8'000
Basis-Entschädigung übrige VR- Mitglieder CHF p.a.		6	4'000	24'000
Sitzungsgelder VRP CHF	6	1	500	3'000
Sitzungsgelder übrige VR- Mitglieder CHF	6	4	250	6'000
Total jährliche Kosten CHF				41'000

[103-03_0601_Daten_20130915RW.xlsx]VR

11.2.5 Investitionskosten Nutzungsanpassung und Finanzierung / Liquidität

Investitionsplan	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Nutzungsanpassung	1'000'000	8'000'000	3'000'000			12'000'000
<i>Finanziert aus Vorproj.</i>	-520'000					-520'000
Erweiterung Demenzabt.			500'000			500'000
Immobilien laufend	20'000	10'000		20'000	20'000	70'000
Betten BewohnerInnen			220'000			220'000
Mobiliar	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000	150'000
	20'000	20'000	20'000	20'000	20'000	100'000
IT Hardware (Server, Clients)					60'000	60'000
Total	550'000	8'060'000	3'770'000	70'000	130'000	12'580'000
Total Vorprojekt	520'000	0	0	0	0	520'000
Total kumuliert	1'070'000	8'060'000	3'770'000	70'000	130'000	13'100'000

[ZahlenBP_2014 0128.xlsx] Inv 11.2.5

Liquidität	2015	2016	2017	2018	2019
Anfangsbestand	808'931	1'196'927	1'062'774	748'287	1'029'996
Innenfinanzierung					
Debitorenzahlungen	5'990'946	6'095'836	6'195'631	6'503'371	6'541'134
Depotgelder	0	0	0	0	0
Total Zuflüsse	5'990'946	6'095'836	6'195'631	6'503'371	6'541'134
Personalaufw and	-4'996'250	-5'032'289	-5'066'417	-5'133'762	-5'159'431
Sachaufw and	-991'700	-1'065'700	-1'135'700	-1'359'900	-1'366'700
- Abschreibungen	135'000	128'000	162'000	342'000	344'000
Spenden	0	0	0	0	0
Total Abflüsse	-5'852'950	-5'969'989	-6'040'117	-6'151'662	-6'182'130
Total CF	137'996	125'847	155'514	351'709	359'004
Investitionen					
Investitionen	-550'000	-8'060'000	-3'770'000	-70'000	-130'000
Desinvestition	0	0	0	0	0
Total	-550'000	-8'060'000	-3'770'000	-70'000	-130'000
Aussenfinanzierung					
NA Kt + G, 90% Akont	446'400	3'571'200	1'339'200		
NA Kt + G, Endabr.			593'200		
NA Baukredit, Basis	553'600	4'428'800	1'067'600		
./. Darlehen HGM	-200'000	-200'000			
NA Baukredit effektiv	353'600	4'228'800	1'067'600		
NA Hypo		WSL auf feste Hypo			
Umbau Demenz Hypo			300'000		
Amortisation	0	0	0	0	0
Total	800'000	7'800'000	3'300'000	0	0
Endbestand	1'196'927	1'062'774	748'287	1'029'996	1'259'000
Kontokorrent	0	0	0	0	0
Verfügbar	1'196'927	1'062'774	748'287	1'029'996	1'259'000

[Zahlen BP_20140128.xlsx]Liq 11.2.5

11.2.6 Plan-Erfolgsrechnungen 2014 bis 2018

Erfolgsrechnungen	Budget	Plan ER	Plan ER	Plan ER	Plan ER
	2014	2015	2016	2017	2018
30ff Besoldungen	3'993'737	4'073'097	4'094'100	4'118'667	4'173'206
37 Sozialleistungen	882'831	923'153	938'189	947'751	960'556
38 Leistungen von Dritten	17'000	25'000	25'000	25'000	25'000
39 Personalnebenkosten	79'500	80'500	80'500	80'500	80'500
40 Medizinischer Aufw and	50'800	50'800	50'800	51'100	50'800
41 Lebensmittelaufw and	218'000	218'000	218'000	218'000	218'000
42 Haushaltsaufw and	98'000	98'000	98'000	100'000	105'000
43 Unterhalt und Reparaturen	75'300	80'000	80'000	80'000	85'000
44 Aufw and für Anlagenutzung	222'500	145'000	138'000	172'000	352'000
45 Aufw and f. Energie u. Wasser	84'500	104'000	104'000	111'000	134'000
46 Kapitalzinsen u. -spesen	46'650	45'000	130'000	155'000	155'000
47 Verw altungsaufw and	85'500	92'500	88'500	88'500	88'500
48 * Übriger Bew ohneraufw and	21'500	6'500	6'500	6'500	9'000
49 * Übriger Sachaufw and	28'900	46'400	46'400	48'100	57'100
BETRIEBSAUFWAND	5'904'718	5'987'950	6'097'989	6'202'117	6'493'662
60 Pensionstaxen	2'188'917	2'504'386	2'584'618	2'671'853	2'958'778
60 Pflgetaxen	2'069'204	2'058'144	2'006'948	2'071'997	2'076'316
62 Erträge aus med. Nebenleist.	1'000	1'000	1'000	1'000	1'000
63 Erträge aus Spezialdiensten	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500
65 Übrige. Leistungen an Bew ohner	48'000	48'000	48'000	48'000	48'000
66 Miet- und Kapitalzinsertrag	500	500	500	500	500
68 Erlöse aus Leistungen an Dritte	125'000	125'000	125'000	125'000	125'000
69 Beiträge der Gde, Pflege	1'175'063	0	0	0	0
69 Beiträge der Gde, Infrastr.	250'000	1'252'416	1'328'270	1'275'781	1'292'277
BETRIEBSERTRAG	5'859'185	5'990'946	6'095'836	6'195'631	6'503'371
BETRIEBSERGEBNIS	-45'533	2'996	-2'153	-6'486	9'709
72 Cafeteriaaufw and	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
72 Cafeteriaertrag	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
NEBENBETRIEB	0	0	0	0	0
GESAMTERGEBNIS	-45'533	2'996	-2'153	-6'486	9'709
	Beleg 98.0%	Beleg 96.5%	Beleg 93.0%	Beleg 94.0%	Beleg 97.0%

* Anpassung an Kontorahmen Curaviva: Ab der Rechnung 2013, resp. ab der Plan ER 2015, ist die Entsorgung neu in der Gr. 49 aufgeführt (bisher als Gr. 48).

[Zahlen BP_2014 0128.xlsx] ER 11.2.6

Hochrechnung Pensionstaxen:

Vor und während Nutzungsanpassung								Nach Nutzungsanpassung			
Kat	Ausstattung	Anz Zi	2013	2014	2015	2016	2017	Kat	Ausstattung	Anz Zi	2018
								Neu	1 B, WC/DU	10	151.00
A2	1 B, gr. WC/LA	4	* 123.50	* 125.00	141.00	142.00	143.00	A2	1 B, gr. WC/LA	4	142.00
A3	1 B, nor, WC/LA	6	* 113.50	* 115.00	131.00	137.00	140.00	Um	1 B, WC/DU	6	151.00
B	1 B,	6	* 102.50	* 105.00	121.00	131.00	134.00	Um	1 B, WC/DU	6	151.00
C1	2 B, WC/LA	12	* 84.50	* 95.00	111.00	121.00	124.00	C1	2 B, WC/LA	12	123.00
C2	2 B, WC/LA	6	* 80.50	* 90.00	106.00	116.00	119.00	Um	1 B, WC/DU	3	151.00
A	nG 1 B, WC/DU	0	108.50	118.50	126.00	131.00	134.00	A	1 B, WC/DU	1	136.00
B	nG 1 B, WC/DU	2	106.50	116.50	124.00	129.00	132.00	B	1 B, WC/DU	1	132.00
C	nG 1 B, WC/DU	1	104.50	113.50	121.00	126.00	129.00	C	1 B, WC/DU	1	129.00
A	G 1 B, WC/DU	1	* 95.00	* 105.00	126.00	131.00	134.00	A	1 B, WC/DU	1	136.00
B	G 1 B, WC/DU	2	* 93.00	* 103.00	124.00	129.00	132.00	B	1 B, WC/DU	2	132.00
C	G 1 B, WC/DU	3	* 91.00	* 100.00	121.00	126.00	129.00	C	1 B, WC/DU	3	129.00
Total Zimmer		43	* zusätz. 13.50 K-Beit. (2014 pauschal CHF 250'000.--)								50
Anzahl Doppelzimmer		18									12
Anzahl Einzelzimmer		25									38

Legende:

Neu Zimmer im Neubau

Um Umgebaute Zimmer

nG Für Bew ohnerinnen und Bew ohner **nicht** aus den Gemeinden Menzingen und Neuheim

Kostenveränderung der Taxen pro Tag bei baulichen Mehrkosten

Mehrinvestitionen	Abschreibung pro Tag	FK-Zins pro Tag	###	Total Mehrkosten
Bei CHF 100'000	0.14	0.12		0.26
Bei CHF 200'000	0.29	0.24		0.53
Bei CHF 300'000	0.43	0.36		0.79
Bei CHF 400'000	0.58	0.48		1.05
Bei CHF 500'000	0.72	0.60		1.32
Bei CHF 600'000	0.87	0.71		1.58
Bei CHF 700'000	1.01	0.83		1.84
Bei CHF 800'000	1.15	0.95		2.11
Bei CHF 900'000	1.30	1.07		2.37
Bei CHF 1'000'000	1.44	1.19		2.63
Bei CHF 1'100'000	1.59	1.31		2.90
Bei CHF 1'200'000	1.73	1.43		3.16
Bei CHF 1'300'000	1.88	1.55		3.42
Bei CHF 1'400'000	2.02	1.67		3.69
Bei CHF 1'500'000	2.16	1.79		3.95

Ergänzungsleistungen / Limiten

Besa 1 - 3	183.70 pro Tag	Bei Überschreitung dieser Limite muss Sozialhilfe verlangt werden
Besa 4 - 6	186.30 pro Tag	"
Besa 7 - 9	191.05 pro Tag	"
Besa 10 - 12	195.25 pro Tag	"

[ZahlenBP_20140128.xlsx]Pens. Taxen 11.2.6

Kostenentwicklung von der Luegeten zur Luegeten AG					(2'000 Tg)
			Kosten	Kosten / Tag	Relevant ab
Strukturelle Änderung	Überbrückungsrenten	x	35'000	1.7	2015
	Fernwärme Preisanstieg	x	20'000	1.0	2015
	Wegfall Gde-Beit. für Investition	x	250'000	11.9	2015
	Neue Pflegebetten		220'000		2017
	> Zins	2.5% x	5'500	0.3	2017
	> Abschreibung	4.0% x	8'800	0.4	2017
	Zwischentotal		319'300	15.2	
LuegetenAG	Reduktion Abschr.	x	-80'000	-3.8	2015
	Reduktion Hypozins 42'		entfällt voraussichtlich, da Vertragsauflösung mit Bank teuer wäre		
	Pers- + Sachaufw.	x	50'000	2.4	2015
	VR Honorar	x	45'000	2.1	2014, 2015
	Vers. (Haft + Organ)	x	4'000	0.2	2015
	Zwischentotal		19'000	0.9	
Nutzungsanpassung	Neu- und Umbau		6'000'000		
	Zinsberechnung 2.5%	x	150'000	7.1	2016, 2017
	> Abschreib. 3.2%	x	185'000	8.8	2017, 2018
	Umbau Demenz		500'000		2017, 2018
	> Zins 2.5%	x	12'500	0.6	2017, 2018
	> Abschreib. 3.0%	x	15'000	0.7	2017, 2018
	<i>Zusätzliche Betriebskosten:</i>				
	Pesenerweiterung Hausdienst	x	60'000	2.9	2017, 2018
	Hausdienst Betriebsmitt	x	7'000	0.3	2017, 2018
	Unterhalt und Reparaturen	x	5'000	0.2	2017, 2018
	Strom, Wasser, Abwasser	x	16'500	0.8	2017, 2018
	Fernwärme	x	16'000	0.8	2017, 2018
	Gebäude- + Sachversicherung	x	12'200	0.6	2017, 2018
	Zwischentotal		479'200	23	
	Gesamttotal		817'500	39	
			39		

[ZahlenBP_20140128.xlsx]Kost 11.2.6

11.2.7 Bilanz per 31.12.2013 und Planbilanzen 2014 bis 2018

Bilanz bzw. Planbilanzen		Luegeten	Luegeten	LuegetenA	LuegetenA	LuegetenA	LuegetenA	LuegetenAG
		31.12.13	31.12.14	01.01.15	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18
Aktiven								
UV	Flüssige Mittel	134'640	179'467	808'931	1'196'927	1'062'774	748'287	1'029'996
	Forderungen	825'261	840'000	840'000	830'000	810'000	830'000	810'000
	D-Kto. Nutzungsanpass.	98'384	520'000	520'000	1'000'000	9'000'000	-	-
	Aktive Rechnungsabgrenz.	92'601	37'114	37'114	17'062	18'027	28'427	19'126
	Total UV	1'150'886	1'576'581	2'206'045	3'043'989	10'890'801	1'606'714	1'859'122
AV	Immobilien	2'077'225	2'020'512	2'020'512	1'961'420	1'892'028	8'290'137	8'035'145
	Mobilien	176'273	257'943	257'943	252'086	252'513	462'006	448'298
	Total AV	2'253'498	2'278'455	2'278'455	2'213'506	2'144'542	8'752'142	8'483'443
TOTAL AKTIVEN		3'404'384	3'855'036	4'484'500	5'257'496	13'035'343	10'358'856	10'342'565
Passiven								
kfr FK	Verbindlichkeiten Lieferanten	60'485	200'000	200'000	180'000	170'000	160'000	140'000
	Baukredit	-	-	-	353'600	4'582'400	-	-
	Akonto Kt. u. G Nutzungsanpas	-	-	-	446'400	4'017'600	-	-
	Depot- u. Taschengeld Bew .	34'432	110'000	110'000	110'000	110'000	110'000	110'000
	Passive Rechnungsabgrenz.	197'232	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000	100'000
	Total kfr Fremdkapital	292'149	410'000	410'000	1'190'000	8'980'000	370'000	350'000
lfr FK	Darlehen HGM	400'000	800'000	400'000	400'000	400'000	400'000	400'000
	Hypotheken	2'100'000	2'100'000	-	-	-	5'950'000	5'950'000
	Rückstellungen AH	9'337	-	-	-	-	-	-
	Rückstellung ÜberbrückRente	120'972	120'000	120'000	110'000	100'000	90'000	80'000
	Total lfr Fremdkapital	2'630'309	3'020'000	520'000	510'000	500'000	6'440'000	6'430'000
	TOTAL FREMDKAPITAL	2'922'458	3'430'000	930'000	1'700'000	9'480'000	6'810'000	6'780'000
EK	Eigenkapital	590'067	416'069					
	Jahresergebnisse	-173'998	-45'533	-				
	Jahresergebnisse kumuliert	-	-	-	2'996	843	-5'644	4'065
	AK HGM			350'000	350'000	350'000	350'000	350'000
	AK Menz, Neuheim, Zug			3'150'000	3'150'000	3'150'000	3'150'000	3'150'000
	Total Eigenkapital	416'069	370'536	3'500'000	3'502'996	3'500'843	3'494'356	3'504'065
FO	Fonds Bew ohner	54'077	45'000	45'000	45'000	45'000	45'000	45'000
	Fonds Beileidskartenverkäufe	3'622	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000	3'000
	Fonds Personal	6'944	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000	5'000
	Fonds Cafeteria	1'214	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500	1'500
	Total Fonds	65'857	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500	54'500
TOTAL PASSIVEN		3'404'384	3'855'036	4'484'500	5'257'496	13'035'343	10'358'856	10'338'565

[ZahlenBP_2014 0128.xlsx] Bil 11.2.7

11.3 Mitwberanalyse

Ort	Betrieb (Trägerschaft)	Leistungen + Weiterentwicklung	Marktstellung/Image	Stärken	Schwächen	Fazit
Zug	Frauensteinmatt Trägerschaft: Stiftung mit L.A. der Stadt Zug	- 80 Betten - Stationäre Langzeit - WG f. demente + psychisch kranke Personen - kein Ausbau geplant	- mittleres Image, noch nicht so gut wie Neustadt - Kinderkrankheiten ausmerzen	- gutes Angebot mitt. und gehob. Segment - s.g. ÖV Anbind. - Neubau	- stadtsch, Lärm (Verkehr, SBB)	- Neubau, Kapa, Nähe Zentrum
Zug	Herti Trägerschaft: Stiftung mit L.A. der Stadt Zug	- 82 Betten - Stationäre Langzeit	- sehr bekannt - Image „Wohnsilo“	- g. ÖV Anbind. - g. Einkaufsmöglichkeit - <u>in Zug sehr beliebt</u>	- wirkt eher düster - Lärm (Verkehr, Stadiurn) - direkt neben Natelantenne	- weniger konkurrenz als die anderen beidenden
Zug	Neustadt Trägerschaft: Stiftung mit L.A. der Stadt Zug	- 36 Betten (ehemals reg. PH) - 40 Betten - Stationäre Langzeit	- gutes Image	- gutes Angebot mitt. und gehob. Segment - s.g. ÖV Anbindung - schöne Räumlichkeiten	- Lärm (Verkehr, SBB)	- ernst zu nehmen
Zug	3 Zentren (F, H, N) gemeinsam		- grosses Einzugsgebiet - nimmt eine zentrale Stellung im Markt - Zug, Ennetsee ein	- Grösse - Austauschmöglichkeiten - Professionelle Führung	- politische Verknüpfung - Grabenkämpfe - politische Verknüpfung im Stiftungsrat	- dynamische Betriebe, die im Verbund professionell arbeiten > grosse Auswirkungen
Oberwil-Zug	Mülimatt Trägerschaft: Bürgergde. Zug	- 60 Betten - Stationäre Langzeit	- lokal tätig	- g. ÖV Anbindung	-	- wenig Auswirkungen
Baar	Pflegezentrum Trägerschaft: Stiftung der Bürgergde. Baar, Gde. Baar, Stadt Zug	- 90 Betten (ehemals reg.V) - Stationäre Langzeit - Nachsorge (Übergangspflege) - Geriatriezentrum - Tagesaufenthalt - Abt. f. 20 schwer Demenzzranke - Stationäre jüngere Pflegebedürftige - <u>+ 80 Betten ab 2016, davon 44 für die Stadt Zug</u>	- nimmt eine zentrale Stellung im Markt - Zug, Baar ein	- gutes und breites Angebot mitt. u. gehob. Segment - s.g. ÖV Anbindung - schöne Räumlichkeiten - professionelle Führung - Nähe zu Kantonsspital - Synergien mit Kantonsspital	- Preis-/Leistungsverhältnis im Zimmerbereich	- grosser, dynamischer Betrieb - aufgrund geplanten Investitionen wird die- ser der wichtigster Mitbewerber sein > grosse Auswirkungen

Ort	Betrieb (Trägerschaft)	Leistungen + Weiterentwicklung	Marktstellung/Image	Stärken	Schwächen	Fazit
Baar	Bahnmat Martinspark Trägerschaft: Gde. Baar u. Ver- ein frohes Alter	- 144 Betten in 2 Betrieben - Stationäre Langzeit - Bahnmat: Um- / Neubau - + 15 Betten ab 2019	- nehmen eine wichtige Stellung im Markt Zug, Baar ein, v.a. im Altersheimmarkt	- s.G. ÖV Anbindung - schöne Räumlichkeiten insbes. durch geplanten Um- / Neubau im 2019	-	- gut geführte Betriebe, mit gutem lokalen Image Preispolitik ab 2014 noch nicht bekannt -> mittlere Auswirkungen
Baar	Betreute Alters- wohnungen	- 15 Betten ab 2018 - Betreutes Wohnen	-	-	-	-
Unterägeri	Chlösterli Trägerschaft: Stiftung	- 120 Betten - Stationäre Langzeit	- gut verankert im Ägerital - guter Brand - gute Verbindung mit Gemeinde	- s.g. Anerkennung und s.g. Zusammenarbeit mit Standortgde. - LeIV mit Stadt Zug für 20 Betten (abnehmend)	-	- Wichtiger Mitbewerber der BewohnerInnen aus dem Ägerital anspricht

11.5 Vergleich der für 2014 geplanten Tarife Kanton Zug

Stand: 16.9.2013

Einrichtung	Pflegetaxe		Taxe Δ	Pensionstaxe								
	Stufe 1	Stufe 12 average Δ		1er max Δ	1er standard Δ	2er max Δ						
AH Baar	13.30	306.10	-4.8%	1.33	20.00	0.0%	141.00	2.9%	133.00	3.1%	121.00	0.8%
PZ Baar	13.00	305.00	5.3%	1.32	30.50	-3.2%	178.50	0.0%	158.50	0.0%	128.50	0.0%
Im Büel, Cham	13.30	306.05	4.6%	1.33	13.70	2.2%	130.00	1.6%	118.00	1.7%	-	-
PZ Ennetsee, Cham	12.54	288.45	0.3%	1.25	30.74	2.7%	176.00	0.0%	155.00	0.0%	115.50	0.0%
AZ Lindenpark, Hünenberg	12.90	283.80	0.0%	1.21	26.00	0.0%	146.00	0.7%	137.00	0.7%	119.00	0.8%
AZ Luegeten, Menzingen	12.50	287.40	2.5%	1.25	24.70	-3.1%	138.50	1.1%	128.50	1.2%	108.50	10.7%
St. Franziskus, Menzingen	12.61	290.03	3.2%	1.26	13.50	7.1%	-	-	115.00	-	-	-
BZ Breiten, Oberägeri	12.28	282.37	7.6%	1.23	18.40	3.1%	132.00	1.5%	129.00	1.6%	125.00	1.6%
AZ Dreilinden, Risch	13.00	303.00	0.0%	1.21	17.00	0.0%	-	-	143.00	5.5%	148.00	5.3%
SZ Weiherpark, Steinhausen	12.44	286.23	0.3%	1.24	stufenbez.	-	-	-	120.00	3.4%	-	-
Chlösterli, Unterägeri	12.00	280.00	-5.0%	1.22	18.70	1.1%	127.00	1.6%	126.00	1.6%	149.00	1.4%
AZ Frauensteinmatt, Zug	11.70	268.75	12.1%	1.17	21.95	15.5%	141.00	3.7%	-	-	131.00	4.0%
AZ Herti, Zug	11.65	268.25	2.6%	1.17	18.40	5.1%	128-141	~ 4%	-	-	-	-
AZ Neustadt, Zug	11.60	267.40	3.9%	1.16	19.65	6.2%	137.00	3.8%	-	-	237.00	2.2%
AZ Mühlimatt, Zug	12.44	286.10	0.0%	1.24	17.06	6.6%	-	-	126.52	6.5%	-	-
Durchschnittswerte	12.48	287.26	2.2%	1.24	20.74	3.1%	143.73	1.7%	132.46	2.3%	138.25	2.7%
AZ Luegeten, Betreu 15%	12.80	294.20	4.9%		21.80	-14.5%						

[103-03_05_TarifvergleichheAPHKI ZGper 2014_201509 16PS.xlsx|Vgl