

Traktandum 10: Erläuterung zur Rechtsform der Spitex am Rhein

Generalversammlung 20.10.2026



Begrüssung, Einführung

16.10.2026

Themen

1. Motivation für die Prüfung einer Rechtsformänderung
2. Exkurs zu «Rechtsformen»
3. Geplante Organisationsstruktur
4. Zusammenfassung
5. Diskussion

Vorstellung Werner Keller



Eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
Dipl. Kaderwirtschaftsinformatiker KIS/SIB
Projektmanagement HERMES 5 advanced

Seniorberater Keller Unternehmensberatung AG

Stiftungsrat Stiftung St. Martin Muri (AG)

Frühere Mandate u.a.
Verwaltungsrat Pflegezentrum Rotacher Dietlikon ZH
Verwaltungsratspräsident Raiffeisenbank Rohrdorferberg-Fislisbach

Motivation für die Prüfung einer Rechtsformänderung

16.10.2026

Die Veränderungen im Gesundheitswesen treffen auch die Spitex-Organisationen

▲ **Demographische Entwicklung I**

Zunahme älterer Bevölkerung wird kontinuierlich Bedarf nach Spitex-Leistungen erhöhen.

▲ **Demographische Entwicklung II**

Gleichzeitig werden Arbeitskräfte fehlen durch Pensionierung Baby-Boomer.

▲ **Finanzielle Belastung für Krankenkasse und Gemeinden**

Mehr Leistungen heisst auch mehr Kosten, u.a. für Gemeinden.

▲ **EFAS: neue Finanzierungsregelung**

Mit der Einführung von EFAS (**E**inheitliche **F**inanzierung von **A**mbulant und **S**tationären Leistungen) werden die Finanzierungsströme markant verändert und die Spitex wird sich mit neuen Partnern auseinandersetzen müssen.

▲ **Druck auf Spitäler erhöht auch Druck auf Spitex-Organisationen**

Mehr (spezialisierte) Leistungen werden fortlaufend ein Thema.

Was soll mit der Ausgliederung erreicht werden?

- ▲ Stärkung der Position und Verankerung der Spitex
- ▲ Einfachere und schnellere Reaktion auf Veränderungen im Umfeld (Markt, Mitbewerber, Finanzierung, usw.)
- ▲ Moderne und effiziente Organisationsform, ausgerichtet auf operative Aufgaben der Spitex
- ▲ Klare Zuständigkeiten und schnelle Entscheidungsfindungen
- ▲ Mehr Flexibilität für Investitionen, z.B. in Schulungen, Technologien, usw.

Exkurs zu «Rechtsformen»

16.10.2026

Übersicht Rechtsformen

Rechtsform	Grob-Beurteilung
Verein	Bestehende Organisationsform
AG (mit wirtschaftlichem Zweck)	Organisation, Wirkung sehr ähnlich, deshalb in der Folge mit der Variante «gemeinnützige AG» erläutert
AG (mit gemeinnützigem Zweck)	
GmbH	
Genossenschaft	Variante nur von Bedeutung, wenn Kapital beschafft werden soll und/oder die Mitglieder einen wirtschaftlichen Vorteil haben sollen
Stiftung	Verbreitete Form für gemeinnützige Institutionen
Öffentlich-rechtliche Anstalt	Macht nur Sinn, wenn Gemeinden sich an Spitex beteiligen

Details zu den Rechtsformen (1)

AG (gemeinnützig)

Umschreibung

- ▲ Gesetzlich stark formalisierte Gründung durch öffentliche Beurkundung, beglaubigte Statuten, Eintrag ins Handelsregister und Liberierung des Grundkapitals
 - ▲ Ist auf eine wirtschaftliche Tätigkeit ausgerichtet; statt der grundsätzlich üblichen Gewinnorientierung kann im Zweckartikel auch eine gemeinnützige Ausrichtung festgelegt werden
-

Details zu den Rechtsformen (2)

	AG (gemeinnützig)
„Verfassung“	<ul style="list-style-type: none">▲ Statuten▲ Ergänzung durch einen Aktionärbindungsvertrag möglich, wenn mehrere Aktionäre
Mitgliedschaft	<ul style="list-style-type: none">▲ Aktionäre (Kapitalgeber)▲ Natürliche Personen und/oder juristische Personen möglich
Legislative	<ul style="list-style-type: none">▲ Generalversammlung▲ Stimmrecht nach Kapital

Details zu den Rechtsformen (3)

	AG (gemeinnützig)
Exekutive	<ul style="list-style-type: none">▲ Verwaltungsrat▲ Geschäftsführung muss statutarisch geregelt sein
Rechnungslegung, Revision	<ul style="list-style-type: none">▲ Grundsätze zur Rechnungslegung sind gesetzlich geregelt.▲ Revision durch eine anerkannte externe Stelle ist vorgeschrieben
Haftung	<ul style="list-style-type: none">▲ Die AG haften mit dem Gesellschaftsvermögen

Zusammenfassung Rechtsformen

AG (gemeinnützig)

Stärken, Vorteile

- ▲ Auf unternehmerisches Handeln ausgelegt
- ▲ Festes Grundkapital, gesetzliche Schutzbestimmungen
- ▲ Kontrolle durch die Eigentümer ist gesichert
- ▲ Bekanntes, erprobtes Modell

Schwächen, Nachteile

- ▲ Eingeschränkte demokratische Abstützung
 - ▲ AG kann sich von ihrer ursprünglichen Zwecksetzung wegentwickeln
 - ▲ Image der AG als gewinnorientiert
-

Aktiengesellschaft als neue Rechtsform

- ▲ Vermögen wird an eine AG übertragen, Verein bleibt aber 100 % Besitzer, damit auch Besitzer des Vermögens
- ▲ Beteiligung an AG bleibt als Beteiligung in der Bilanz des Vereins
- ▲ Gemeinnützigkeit möglich (keine Gewinnausschüttungen)
- ▲ Aktien können an jemanden übertragen oder verkauft werden (bedingt Beschluss der Generalversammlung des Vereins)
- ▲ Aktiengesellschaft ist bekannte Rechtsform, Organisation mit GV, VR bekannt
- ▲ Kompetenzen des VR's können gut geregelt werden und einfach angepasst werden (Beschluss Generalversammlung)

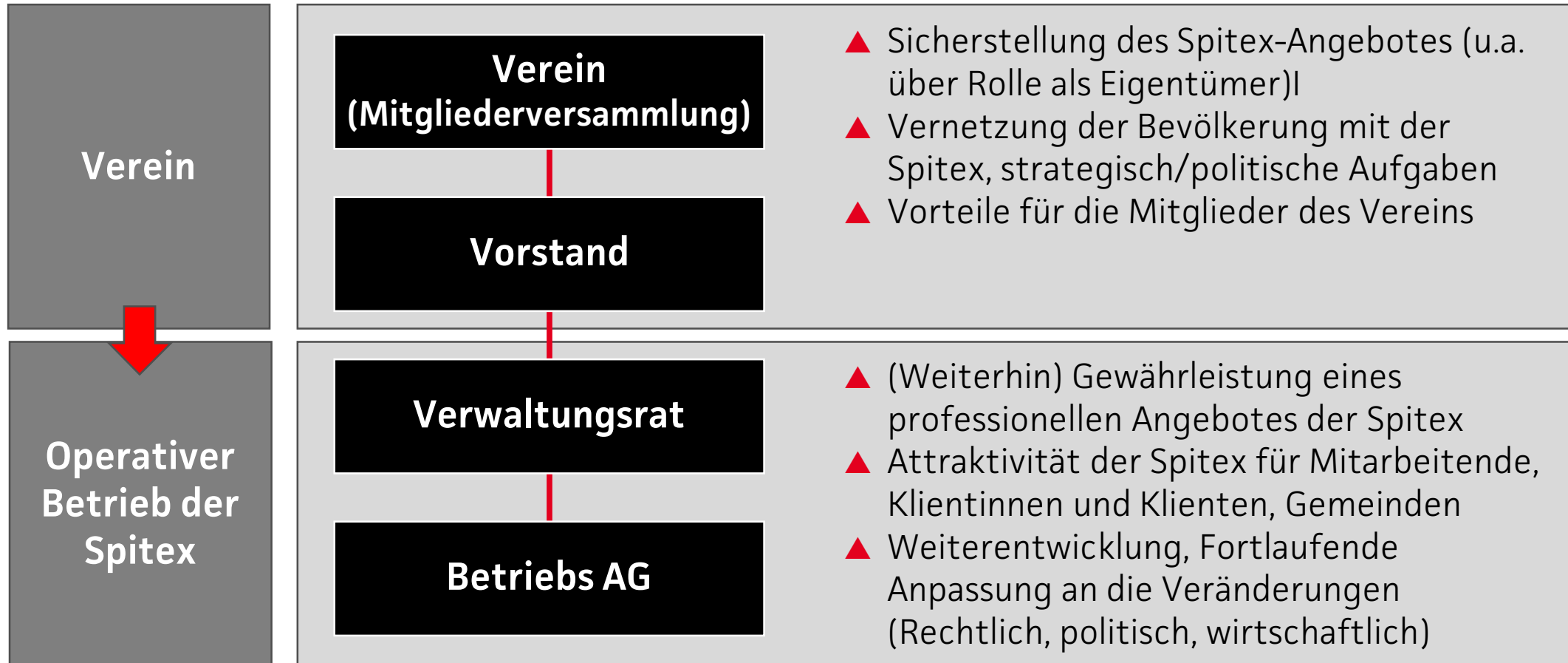
Organe einer Aktiengesellschaft

Organ	Rolle	Besetzung
Aktionäre	Sind Besitzer der Aktien und damit der Firma; können im Rahmen der Eigentümerstrategie ihre Ziele formulieren	Verein, vertreten durch den Vorstand
Generalversammlung	Legt Statuten fest, wählt Verwaltungsrat und Revisionsstelle, genehmigt Jahresbericht und -rechnung	Aktionäre, vertreten durch Vorstand
Verwaltungsrat	Legt die Unternehmensstrategie fest (abgestützt auf Eigentümerstrategie), wählt die Geschäftsleitung, führt das Controlling aus	Von der Generalversammlung gewählte Fachleute
Geschäftsleitung	Führt das operative Geschäft	Vom VR gewählte Fachleute
Revisionsstelle	Prüft die Rechnung	Von der GV gewählt, unabhängig

Geplante Organisationsstruktur

16.10.2026

Geplante Organisationsstruktur



Kapitalausstattung der Betriebs-AG

- ▲ Die Betriebs-AG wird mit den Vermögenswerten aus dem operativen Betrieb (Betriebseinrichtungen, Fahrzeuge, Guthaben gegenüber Klienten/Gemeinden sowie einer angemessenen Liquiditätsreserve) ausgestattet.
- ▲ Die restlichen Vermögenswerte, entstanden u.a. aus Mitgliederbeiträgen, Spenden, usw. verbleiben dem Verein.
- ▲ Künftig zwei getrennte Rechnungen:
 - operative Spitexbetrieb (Leistungen für Klienten, Personal- und Sachkosten, usw.)
 - Vereinsaktivitäten (Mitgliederbeiträge, Spenden, Aktivitäten zu Gunsten der Spitex)

Beispiele von gleichen Organisationsformen

- ▲ **Spitex Zürich AG**

Zu 100 % im Besitz des Vereins Spitex Zürich.

- ▲ **SPITEX ReBeNo AG, Zollikofen BE**

Verein SPITEX ReBeNo ist Alleineigentümer der SPITEX ReBeNo AG, gegründet 2023.

- ▲ **Spitex Biel-Bienne Regio AG**

Der Verein besteht weiter und ist Eigentümer der Spitex Biel-Bienne Regio AG, gegründet 2022.

- ▲ **Spitex Wettingen-Neuenhof**

Der Spitex Verein ist ebenfalls Besitzer der Spitex Aktiengesellschaft, gegründet per 1.1.2024.

- ▲ **Spitex Nord Ost Aargau (NOA) AG, Ehrendingen**

Der Verein ist alleiniger Aktionär, gegründet 2023.

Vorteile der Ausgliederung

▲ Professionalisierung Corporate Governance

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Umsetzung der Leistungsvereinbarungen und die Führung der Spitex u.a. nach betriebswirtschaftlichen Kriterien. Der Vereinsvorstand vertritt als Eigentümer-Vertreter die strategischen Interessen der Mitglieder und der Bevölkerung.

▲ Schutz des Vereinsvermögens

Trennung der Haftung der Betriebs-AG und des Vereins.

▲ Erhalt der Verankerung und der Gemeinnützigkeit

Die Bevölkerung bleibt über den Verein weiterhin mit der Spitex verbunden.

▲ Flexibilität für Weiterentwicklungen

Hohe Flexibilität für Zusammenarbeiten mit anderen Organisationen oder Anpassungen Angebot (im Rahmen der Statuten und Leistungsvereinbarungen).

Nachteile der Ausgliederung

▲ Aufwand für Ausgliederung

(Einmaliger) Aufwand für die Ausgliederung – ist allerdings überschaubar.

▲ Zwei Gremien zu besetzen

Vereinsvorstand und Verwaltungsrat müssen besetzt werden – mit kompetenten Persönlichkeiten.

▲ Erhöhter administrativer Aufwand

Trennung der Rechnungen für Vereinsbetrieb und operative Organisation muss so oder so erfolgen, um Tarife korrekt kalkulieren zu können.

Auswirkungen für die Vereinsmitglieder

- ▲ Verein hält als Alleinaktionärin weiterhin 100 % der Aktien und bleibt Besitzerin (sowohl finanziell wie auch ideell).
- ▲ Vorteile für Vereinsmitglieder (z.B. CHF 5 Rabatt auf Hauswirtschaftliche Leistungen) bleiben unverändert bestehen.
- ▲ Verein wird von operativen Aufgaben entlastet und kann sich stärker auf Zweck, Strategie und gesellschaftliche Verankerung fokussieren.
- ▲ Klare Trennung zwischen strategischer Eigentümersteuerung und operativer Unternehmensführung. Das kann die Rekrutierung geeigneter Persönlichkeiten für die Gremien erleichtern.
- ▲ Mitglieder entscheiden nicht direkt über operative Fragen (war aber auch in der Vergangenheit kaum Thema).

Auswirkungen für Mitarbeitende

- ▲ Mit der Gründung der Betriebs-AG erfolgt keine Veränderung für die Mitarbeitenden.
- ▲ Die Anstellungsverträge und Arbeitsbedingungen werden unverändert übernommen.
- ▲ Chance, dass Betriebs-AG mit kurzen Entscheidungswegen schneller auf Veränderungen reagieren kann.

Auswirkungen für Klientinnen und Klienten

- ▲ Mit der Gründung der Betriebs-AG erfolgt keine Veränderung für die Klientinnen und Klienten.
- ▲ Die Pflege und Betreuung erfolgt unverändert durch das gleiche Team zu den gleichen Bedingungen.

Auswirkungen für Gemeinden

- ▲ Gemeinnützige Trägerschaft bleibt erhalten.
- ▲ Die Leistungsvereinbarungen werden durch die Betriebs-AG unverändert weitergeführt.
- ▲ Die Gemeinden können über die Leistungsvereinbarung Einfluss nehmen auf den Leistungsumfang, die Tarifgestaltung und die Qualität.
- ▲ Unverändert kurze Wege zu Geschäftsleitung und künftig Verwaltungsrat der Betriebs-AG.
- ▲ Klare Abgrenzung zwischen operativer Betriebstätigkeit und Vereinsaktivitäten (Zuständigkeiten, Finanzen, usw.).
- ▲ Potenzial für Kooperationen z.B. im Sinne der integrierten Versorgung einfacher nutzbar.

Fazit

16.10.2026

Fazit

- ▲ Die Überführung von Spitex-Betrieben in gemeinnützige Aktiengesellschaften wurde schweizweit schon vielfach durchgeführt.
- ▲ Die Form mit dem Verein als Besitzer ist ebenfalls schon mehrfach umgesetzt worden.
- ▲ Damit kann der Betrieb der Spitex auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen ausgerichtet werden.
- ▲ Der Spitex Verein spielt weiterhin eine sehr wichtige Rolle als Eigentümer der Betriebs-AG und in der Vernetzung mit der Bevölkerung.
- ▲ Die Rechtsformänderung hat für die Mitarbeitenden, Klientinnen und Klienten, die Gemeinden und weitere Partner keine relevanten Auswirkungen.

Und zum Schluss: verliert der Verein seine Einflussmöglichkeiten?

Nein, können sichergestellt werden über:

- ▲ **Statuten** legen Zweckbestimmung des Vereins, die Beteiligung an der Betriebs-AG sowie die Aufgaben des Vorstandes fest.
- ▲ **Wahl (und Abwahl)** des Verwaltungsrates erfolgt durch die Generalversammlung der Betriebs-AG, vertreten durch den Vorstand des Vereins.
- ▲ An der **Generalversammlung** der Betriebs-AG nimmt der Vorstand Einfluss auf die Entwicklung der Betriebs-AG.
- ▲ Mit einer **Eignerstrategie** kann der Vorstand dem Verwaltungsrat die Rahmenbedingungen für seine Arbeit vorgeben.

Diskussion

16.10.2026

Wir freuen uns, von Ihnen zu hören

Keller Unternehmensberatung AG

Bleichemattstrasse 43

5000 Aarau

Telefon +41 (0)56 483 05 10

www.keller-beratung.ch

E-Mail: info@keller-beratung.ch