

Bürgergemeinde Solothurn evaluiert Bauvarianten auf ihre Wirtschaftlichkeit

Die Bürgergemeinde Solothurn betreibt das Alters- und Pflegeheim Thüringenhaus & St. Katharinen an zwei Standorten mit 62 Pflegeplätzen. Das Thüringenhaus liegt in der Altstadt von Solothurn, St. Katharinen liegt am Rand des Stadtgebietes. Aufgrund von Auflagen des kantonalen Amtes für soziale Sicherheit, der solothurnischen Gebäudeversicherung und der kantonalen Denkmalpflege muss das Thüringenhaus saniert werden.

In diesem Zusammenhang stellt sich für die Bürgergemeinde Solothurn die Frage, mit welcher baulicher und damit verbundener betrieblicher Konstellation das Alters- und Pflegeheim zukünftig geführt werden soll.

Im Vordergrund standen drei Varianten zur Diskussion:

- **Variante A:** Verkauf Gebäude Altersheim Thüringenhaus und Konzentration aller 62 Pflegeplätze am Standort St. Katharinen mit einem Neubau.
- **Variante B:** Umbau Altersheim Thüringenhaus mit den geforderten Auflagen u.a. der Gebäudeversicherung und Weiterbetrieb wie bisher an zwei Standorten.
- **Variante C:** Umbau des Altersheims Thüringenhaus und Nutzung für begleitetes Wohnen sowie Konzentration aller 62 Pflegeplätze am Standort St. Katharinen mit einem Neubau.

Im Rahmen des Projektauftrages war die Frage zu klären, welche der drei Varianten aus wirtschaftlicher Sicht über einen Zeitraum von 20 Jahren als beste beurteilt werden kann.

Ausgehend von einer Zeit- und Bauplanung wurde für jede Variante über den Zeitraum von 20 Jahren die Investitionsplanung erstellt. In einem zweiten Schritt wurde basierend auf einer Auslastungs- sowie Tarif-/Mietplanung je Variante eine Planerfolgsrechnung inklusive Mittelbedarfsplanung erarbeitet. In einem letzten Arbeitsschritt wurden die Rechnungsergebnisse (Gewinne/Verluste, freie Cashflows, Darlehensentwicklung) der drei Varianten einem Vergleich unterzogen.

Die Arbeiten wurden durch eine Arbeitsgruppe mit dem Bürgergemeindepräsidenten, zwei weiteren Vertretern des Bürgerrates und dem Heimleiter erarbeitet. Die Keller Unternehmensberatung AG begleitete die Arbeitsgruppe. ▲

Dr. Othmar Hausheer, hausheer@keller-beratung.ch



Eine wirtschaftliche Betriebsführung verlangt klare Entscheidungsgrundlagen – Interview mit Sergio Wyniger, Präsident Bürgergemeinde Solothurn

Herr Wyniger, welches waren die Gründe, die Keller Unternehmensberatung AG mit der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Aus- und Umbauvarianten des Alters- und Pflegeheims Thüringenheim & St. Katharinen zu beauftragen?

Von den eingegangenen Offerten überzeugte uns das von Keller Unternehmensberatung AG offerierte Preis-Leistungsverhältnis. Ebenso waren die Referenzauskünfte mitentscheidend. Für uns war der Nachweis von Erfahrungen im Langzeitbereich und im Umgang mit Wirtschaftlichkeitsabklärungen wichtig.

Lieferte die Analyse die notwendigen Entscheidungsgrundlagen?

Ja, aufgrund der Arbeiten wurde klar, dass die sogenannte Variante A (alle Pflegeplätze an einem Standort zusammenführen, Verkauf der Altstadtliegenschaft) aller Voraussicht nach die beste Wirtschaftlichkeit liefern wird. Im Vorfeld der Analyse favorisierten der Bürgerrat und die Arbeitsgruppe die Sanierung des Altstadt-Standortes und den Weiterbetrieb des Alters- und Pflegeheims wie bisher an zwei Standorten. Hilfreich waren dabei auch die ergänzend durchgeführten Szenarienrechnungen, welche die Stabilität der Variantenberechnungen verdeutlichten.

Wurden aufgrund der Analyse auch Entscheide gefällt?

Im Moment wurde noch kein abschliessender Entscheid gefällt. Die Bürgergemeinde beschloss an der April-Versammlung einen Teilentscheid. Dieser beinhaltet die Zusammenführung aller Pflegeplätze an einem Standort. Nicht zugestimmt wurde dem Verkauf der Altstadtliegenschaft. Vor einer allfälligen Veräusserung sind nun erneut alternative Nutzungsmöglichkeiten

(Vergabe im Baurecht etc.) zu prüfen. Die Bürgerschaft hängt emotional an den historischen Gebäuden. Ein Verkauf ist schwierig zu realisieren, wirtschaftliche Überlegungen hin oder her. Da ist nun der Bürgerrat gefordert, nach neuen Möglichkeiten zu suchen.

Welches waren die besonderen Herausforderungen in der Durchführung der Wirtschaftlichkeits-Analyse? Was würden Sie im Nachhinein anders machen?

Eine besondere Herausforderung bestand darin, mit Unsicherheiten über einen schwierig voraussehbaren Zeitraum von 20 Jahren zu arbeiten. Zugleich sahen wir, dass die zur Diskussion stehenden Varianten in einzelnen Punkten zu wenig detailliert umschrieben waren. Teilweise mussten diesbezüglich unterschiedliche Vorstellungen – z.B. zwischen Bürgerrat und Heimleitung – bereinigt werden. Wir mussten uns z.B. klar werden, was wir unter einem Angebot «Begleitetes Wohnen» verstehen und welche Dienstleistungen dieses Angebot zukünftig umfassen soll. Gefordert waren wir auch mit Diskussionen, ob wir die richtigen Varianten zur betriebswirtschaftlichen Evaluation gewählt haben, was u.a. zur Prüfung von Zusatzvarianten führte. All dies hatte zur Folge, dass die Projektarbeiten für alle Beteiligten arbeitsintensiver waren als geplant.

Ebenso zeigte sich, dass die Kommunikation einer solchen Evaluation als Grundlage für einen Antrag und Entscheid in einer Bürgerversammlung frühzeitig vorbereitet werden muss. Im Nachhinein würden wir die Bürgerschaft nicht nur an einem Abend, sondern aufgeteilt auf mehrere Anlässe vorbereitend informieren. Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe ist auch, die komplexen Szenarienrechnungen kurz und gut nachvollziehbar zu kommunizieren.

Bei welchen Fragestellungen können Sie anderen Langzeitinstitutionen die Durchführung von Wirtschaftlichkeits-Analysen / Planerfolgsrechnungen empfehlen?

Grundsätzlich überall dort wo Investitionsentscheide anfallen. Die Verantwortung für eine wirtschaftliche Betriebsführung – wie das auch ein wichtiges Ziel der Solothurner Bürgergemeinde ist – verlangt diesbezüglich nach klaren Entscheidungsgrundlagen. Meines Erachtens ist es besser, einmal eine Schätzung mit dem Wissen um Ungenauigkeit zu machen, als auf das Prinzip Hoffnung zu setzen. Eine Portion Pragmatismus und Erfahrung in wirtschaftlichen Planungsfragen sind dabei selbstverständlich hilfreich. Bewährt hat sich in unserem Vorgehen, eine grundsätzliche defensive Haltung in der Veranschlagung der Planungswerte einzunehmen. So wussten wir bei positiven Ergebnissen, dass wir mit grösster Wahrscheinlichkeit auf der sicheren

Seite liegen bzw. dass bei negativen Werten nicht mehr gross weiter zu diskutieren ist. Im Namen der Bürgergemeinde Solothurn und der Arbeitsgruppe Altersheim danke ich Ihnen nochmals ganz herzlich für die professionelle Zusammenarbeit.

Herr Wyniger, herzlichen Dank für das Interview. ▲



**BÜRGERGEMEINDE
SOLOTHURN**

Die Bürgergemeinde Solothurn ist ein modernes Unternehmen und eine bedeutende Arbeitgeberin mit tiefen historischen Wurzeln in der Stadt Solothurn.

Mit ihren Betrieben bietet die Bürgergemeinde Solothurn Produkte und Dienstleistungen nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen an. Mit den erwirtschafteten Mitteln erbringt sie breit gefächerte Leistungen für die Allgemeinheit, zum Beispiel:

- Führen eines Alters- und Pflegeheims mit 62 Betten inkl. zur Verfügung stellen einer Kapelle für öffentliche Gottesdienste und Anlässe
- Führen eines Forstbetriebes mit gut 2100 ha Wald sowie zur Verfügung stellen von Lebensraum (Wald, Wanderwege, Picknickplätze)
- Führen eines Rebgrundes mit rund 11 ha Rebland
- Zur Verfügung stellen von Bau- und Landwirtschaftsland mittels Pacht und Baurecht sowie Vermieten von Wohnungen und Geschäftsräumen
- Zur Verfügung stellen von Arbeitsplätzen (auch zur Wiedereingliederung in die Arbeitswelt) und Ausbilden von Lernenden
- Führen und Instandhalten der Einsiedelei St. Verena und Unterhalten der Verenaschlucht sowie zur Verfügung stellen von zwei Kapellen für öffentliche Anlässe und Gottesdienste
- Vergeben des Bürgerrechts
- Archivieren von historischen Akten
- Verwalten von diversen Fonds und Stiftungen sowie gewähren von Stipendien und anderen Leistungen
- Ausrichten von Vereinsbeiträgen und Spenden an gemeinnützige Institutionen sowie Unterstützen von kulturellen Anlässen