

# Wer kassiert

Die Pflege alter Menschen war ein schlechtes Geschäft. Dann haben internationale Konzerne den Markt entdeckt. Sie machen viel Geld und expandieren schnell – auch in die Schweiz. Den Preis zahlen andere. **Von Michael Furger und Anja Burri**

Es ist kein angenehmer Gedanke, aber stellen Sie sich einen Moment vor, Sie wären 85 Jahre alt. Das Leben ist anstrengend geworden, der Körper schmerzt, das Gehen bereitet Mühe, Ihre Gesundheit ist fragil. Für Ihre Angehörigen sind Sie zu einer Belastung geworden.

Sie brauchen Hilfe, vielleicht sogar Pflege. Dieser Zeitpunkt liegt vielleicht noch ein gutes Stück in der Zukunft, aber er wird kommen. Was also wäre in diesem Moment wichtig? Wem wollen Sie sich in Ihrem letzten Lebensabschnitt anvertrauen?

Liebevollen Pflegerinnen und Pflegern, die Zeit haben für Sie? Die Ihr Wohl über alles stellen? Vielleicht in einem Heim, das es ausschliesslich seinen Bewohnern recht machen will – und nicht auch noch ein paar ausländischen Beteiligungsgesellschaften.

Es wäre besser, Sie lösten sich von dieser Idealvorstellung, noch bevor Sie pflegebedürftig werden.

Die Altenpflege ist gerade dabei, zu einem riesigen Zukunftsmarkt zu werden. Jeder 18. Europäer ist heute über 80 Jahre alt. In rund 30 Jahren wird es jeder 9. sein. Das wären rund 60 Millionen Hochbetagte in Europa, über eine Million von ihnen in der Schweiz. Für diese Menschen braucht es ein Angebot – in einem Heim, in einer Alterswohnung oder durch die Spitex.

Doch die öffentliche Hand, die bisher dafür gesorgt hat, verabschiedet sich schleichend. Gemeinden, aber auch Stiftungen und Heimvereine suchen Käufer oder Betreiber für ihre Altersheime, weil die Kosten aus dem Ruder laufen oder Investitionen anstehen, die man sich nicht leisten kann. An ihre Stelle treten kapitalkräftige Privatunternehmen; das Tertium in Zürich etwa, das dem grössten Immobilienunternehmen der Schweiz gehört. Oder grosse internationale Konzerne mit Hunderten von Heimen und Zehntausenden von Pflegeplätzen und Angestellten. Der grösste heisst Orpea, ein Gigant mit Sitz in Paris. Er gehört unter anderem einer belgischen Beteiligungsgesellschaft, einer französischen Industriellenfamilie und einer kanadischen Pensionskasse.

Orpea ist auch in der Schweiz tätig und wächst rasant. Die Firma steht für einen Trend, der unumkehrbar ist. Die Zahl der Heimplätze, die von lokalen Vereinen bewirtschaftet werden, ist in den letzten fünf Jahren gesunken. Die Zahl der Plätze, die Aktiengesellschaften gehören, ist hingegen stark gestiegen. Jeder sechste Platz ist heute im Besitz einer AG. Will man wissen, wie es aussieht, wenn eine Gesellschaft die Grundversorgung ihrer älteren Generationen an gewinnorientierte Unternehmen auslagert, dann muss man sich Orpea anschauen.

Die Firma hat in den letzten zehn Jahren etwas erreicht, was in diesem Geschäft kaum jemand für möglich gehalten hat. Geld verdienen mit Langzeitpflege? Zu knapp sind die Finanzen, zu hoch die Kosten, zu streng die Auflagen. Für Orpea offenbar nicht. Ihr Umsatz hat sich verfünffacht, der Aktienkurs vervierfacht, die Dividende verelfacht. Im neuesten Investorenbericht kennen sämtliche Kurven nur eine Richtung: steil nach oben. Und

## Personen



Steve Grobet ist Generalsekretär von Orpea.



Hannes Wittwer ist Firmenchef von Senevita.



Max Walter ist Gemeindepräsident von Regensdorf.



das in einem Markt, der als ähnlich lukrativ gilt wie ein Handel mit Schneekanonen am Nordpol. Wie schafft sie das nur?

## Aggressiver Expansionskurs

Als die Firma des französischen Psychiaters Jean-Claude Marian vor 16 Jahren an die Börse ging, begann sie, systematisch Altersheime und Kliniken in ganz Europa aufzukaufen, zuerst gemächlich, dann zunehmend aggressiv. 2014 schluckte sie die Schweizer Heimgruppe Senevita und eine Gruppe mit 61 Heimen in Deutschland. Darauf folgten weitere Unternehmen in Deutschland, Österreich, Tschechien, Polen und anderen Ländern bis nach Asien und Südamerika. Allein im letzten Jahr kaufte der Konzern in acht Ländern 40 Heime mit über 4300 Betten. Doch während der Konzern grösser wurde, sich mehr Firmen einverleibte und selbst neue Häuser baute, kam es zu bemerkenswerten Vorfällen.

In Deutschland zum Beispiel ist diesen Sommer an einer Orpea-Klinik im Bundesland

## Überalterung der Schweiz

### Prognose zur Wohnbevölkerung, nach Altersgruppen (in Millionen)

Altersgruppe	Total 10,18	
	2015	2045
über 80 Jahre	0,42	1,06
65–79 Jahre	1,08	1,63
40–64 Jahre	2,94	3,31
20–39 Jahre	2,23	2,28
0–19 Jahre	1,67	1,90
<b>Total</b>	<b>8,34</b>	<b>10,18</b>

Quelle: Bundesamt für Statistik

Thüringen die Lage eskaliert. Über Monate verlangten die Mitarbeitenden eine Erhöhung ihrer Löhne. Es kam zu Streiks. Die Klinikleitung entliess darauf zwei Physiotherapeutinnen fristlos, weil sie Flyer in der Klinik verteilt hatten. Vor vier Wochen erklärte das zuständige Arbeitsgericht die Kündigung für unrechtmässig. Die Klinikleitung bleibt bei ihrem harten Kurs.

In Frankreich berichteten 2014 verschiedene Medien, darunter die Nachrichtenagentur AFP und das französische Fernsehen, von drei verdächtigen Mitarbeitern, die in Zweigstellen der Orpea angestellt waren. Sie nannten sich Bastien, Fabien und Guillaume und arbeiteten dort seit zwei Jahren als Sanitäter oder Putzkraft. Doch die drei, so behauptete die Gewerkschaft, hätten einen ganz anderen Job gehabt: Es seien Spitzel, bezahlt von Orpea, mit dem Auftrag, die anderen Mitarbeiter und die Mitglieder der Gewerkschaft auszuhorchen. CGT gilt als besonders linke und kämpferische Gewerkschaft. Als die Spione



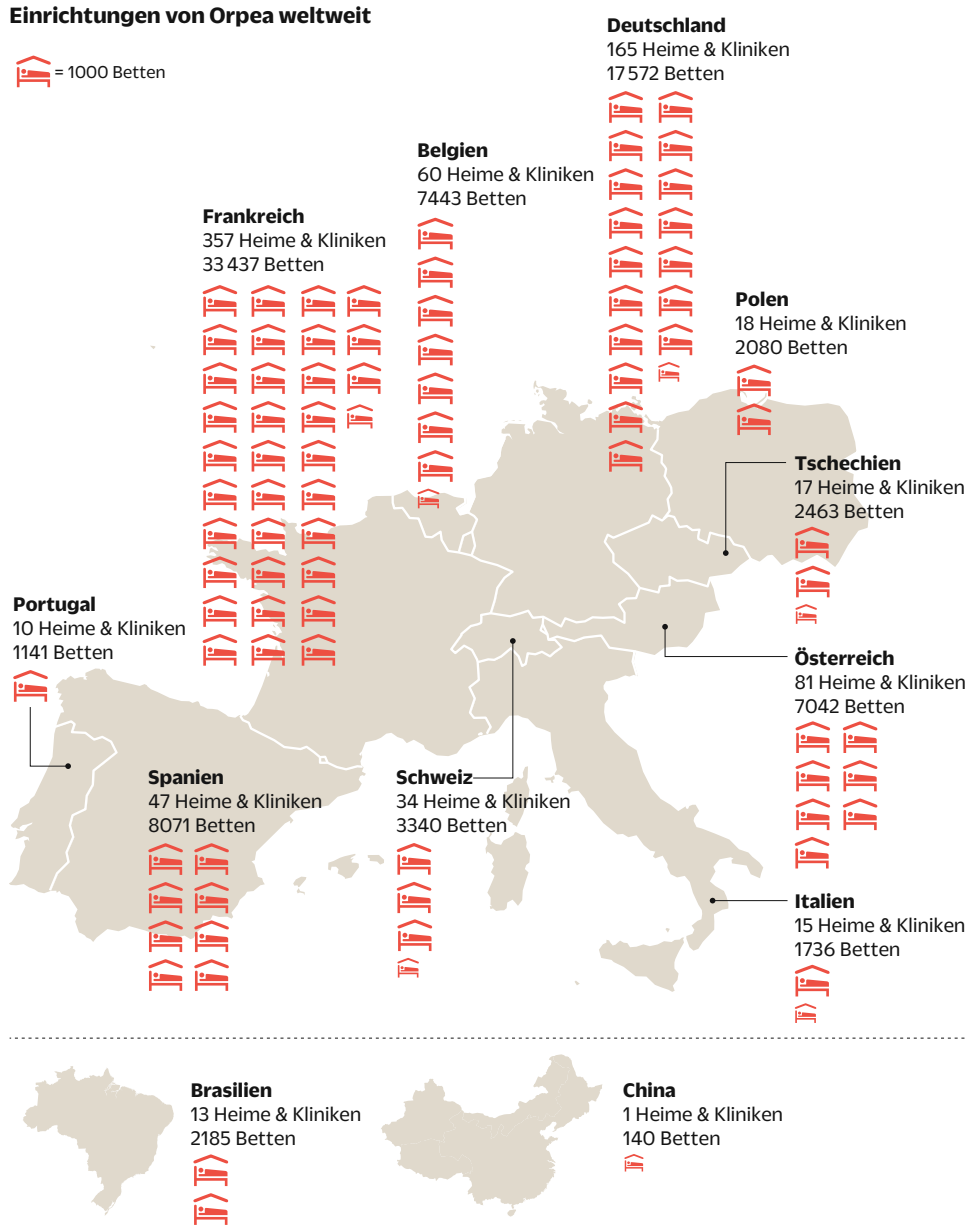
# ihre Rente?



## Über 86 000 Betten und 854 Standorte

### Einrichtungen von Orpea weltweit

 = 1000 Betten



Quelle: Orpea

## Pflegefinanzierung

### Wer die Kosten der Altersheime bezahlt

**2017 verursachten die Alters- und Pflegeheime in der Schweiz Betriebskosten von 10,1 Milliarden Franken. Das sind monatliche Kosten von durchschnittlich 9122 Franken pro Bewohner.**

Die Kosten teilen sich auf drei Bereiche auf: **Hotellerie (Unterkunft und Verpflegung), Betreuung (Spaziergänge, Weihnachtsfeiern usw.) und Pflege.** Die beiden ersten Bereiche bezahlen die Betroffenen selbst, sofern sie dies können. **Rund 60 Prozent sind dafür allerdings auf Ergänzungsleistungen angewiesen.**

Für die Pflege, also für medizinische und pflegerische Leistungen, gilt: **Die Krankenkassen**

**zahlen je nach Pflegebedarf einer Person zwischen 9 und 108 Franken pro Tag. Der Heimbewohner übernimmt einen kleineren Anteil, im Moment sind das maximal 21 Franken 60 pro Tag. Den Rest bezahlen die Gemeinde und der Kanton.**

**Wegen klammer Haushaltsfinanzen kamen bisher viele Kantone nur für Pflegekosten bis zu einem maximalen Betrag auf. Lag ein Heim über dieser Limite, musste es selber schauen. Dies hat das Bundesgericht mit einem Urteil von diesem August nun untersagt. Künftig müssen Kantone und Gemeinden alle Restkosten der Pflege zahlen. (ria.)**

**9122 Fr.**

**So viel kostet ein Pflegeheimbewohner im Durchschnitt pro Monat.**

aufflogen, bot Orpea der CGT angeblich ein Schweigegeld. Der Fall wurde nie geklärt. Orpea-Generalsekretär Steve Grobet bestreitet die Anschuldigungen gegenüber der «NZZ am Sonntag». CGT hält daran fest. Eine juristische Untersuchung wurde eingestellt, laut CGT wegen Verjährung.

Parallel dazu kam es in Frankreich zu Streiks wegen Kostensenkungsmassnahmen und schlechten Arbeitsbedingungen. Pflegeangestellte warfen der Leitung ihres Heims Erniedrigungen und Drohungen vor, in anderen Heimen ging es um fehlendes Pflegepersonal. In Spanien kritisieren die Gewerkschaften, die Orpea-Heime hielten sich nicht an gesetzliche Arbeitszeiten und Tarifverträge.

«Es gibt für eine Firma wie Orpea nur einen Weg, Profit zu machen», sagt die Wirtschaftswissenschaftlerin Jane Lethbridge: «Die Personalkosten senken und den Service für die Bewohner reduzieren.» Lethbridge ist Direktorin einer Forschungsgruppe an der Universität Greenwich, einer der grössten Hochschulen

**Die Menschen werden immer älter, auch in der Schweiz: Bis 2045 rechnet das Bundesamt für Statistik mit mehr als einer Million Personen, die über 80 Jahre alt sind.**

Englands. Sie und ihr Forschungsteam haben sich auf den öffentlichen Dienstleistungssektor spezialisiert und im Auftrag der EU-Kommission und des europäischen Gewerkschaftsbundes die Strategie von Orpea und die Arbeitsbedingungen der Firma untersucht, unter anderem mit einer Befragung von Angestellten in fünf Ländern. Ihr Befund:

• **Personalnotstand:** «Beinahe jeder Befragte kritisierte, dass für die vorhandene Arbeit zu wenig Pfleger zur Verfügung stünden», sagt Lethbridge. Ausfälle durch Krankheit oder Ferien müssten vom übrigen Personal kompensiert werden, ohne dass diese Überstunden angerechnet werden könnten. «Es herrscht», sagt die britische Forscherin, «ein konstanter Druck aufs Personal.»

• **Löhne:** Um Lohnkosten zu sparen, beschäftige Orpea möglichst viele Temporärarbeiter mit tiefen Löhnen. In Polen sind laut der Untersuchung fast 60 Prozent der Orpea-Angestellten temporär angestellt, in Deutschland ist es jeder vierte, in der Schweiz jeder

achte. Diese Personalpolitik gehe auf Kosten der Pflegequalität, sagt Lethbridge.

• **Sparmassnahmen:** Mitarbeiter würden gezwungen, das Geld für Mahlzeiten zu kürzen und die Zeit mit den Bewohnern zu reduzieren. Die «NZZ am Sonntag» hat Einblick in interne Dokumente von Küchen in französischen Orpea-Heimen erhalten: Abrechnungen von Küchenchefs und Tabellen, die den Köchen aufs Gramm genau vorschreiben, wie viel Fleisch oder Gemüse sie den Bewohnern vorsetzen sollen.

Die Abrechnung des Küchenchefs eines Heims in der Region Auvergne-Rhône-Alpes vom Juli 2016 zeigt das Lebensmittelbudget pro Person und Tag: 4 Euro 22 Cents - für Frühstück, Mittagessen und Nachtessen. Luc Jean, der eigentlich anders heisst und als Koch in einem französischen Orpea-Altersheim arbeitet, sagt: «Das Angebot an Lebensmitteln ist beschränkt durch die Auswahl von fixen Lieferanten und die Ausgabelimite. Ich kann fast nur Tiefkühlprodukte einkaufen.» Halte

man als Koch das Budget nicht ein, werde man von den Vorgesetzten ermahnt.

Orpea-Generalsekretär Steve Grobet erklärt, diese Budget-Beträge gebe es zwar, sie seien aber nicht aussagekräftig: «Um die Vollkosten der Mahlzeiten zu erhalten, müssen auch das Küchenpersonal, Infrastruktur oder Energiekosten miteinberechnet werden. Zudem legen wir besonderen Wert darauf, mit frischen Produkten zu arbeiten.» In Steve Grobets Rechnung kosten die drei Mahlzeiten in einer französischen Einrichtung daher 16 Euro. «Die Ernährung hat bei uns oberste Priorität», sagt er.

Die Wirtschaftswissenschaftlerin Jane Lethbridge sieht das anders. Ebenso alles andere, was die Orpea-Führung in ihren Broschüren verspricht. «Die Entwicklung eines professionellen Personalmanagements, eine gute Beziehung zu den Gewerkschaften und eine offene Informationskultur wachsen bei Orpea offenbar nicht im gleichen Tempo wie der Umsatz und der Aktienkurs.»

Wenn man aber den obersten Orpea-Vertreter in der Schweiz fragt, was er vom Management seiner Firma halte, dann sagt er etwas anderes. Hannes Wittwer, CEO der Altersheim-Kette Senevita, sitzt in einem modernen Glasgebäude in Muri bei Bern. Senevita wurde vor vier Jahren von Orpea gekauft. Seither ist die Zahl der Heime um 40 Prozent gewachsen, auf gegenwärtig 28. Mindestens 6 weitere sind im Bau oder in Planung. Damit expandiert der Schweizer Ableger im gleich hohen Takt wie der gesamte Konzern.

Wittwer spricht von einem erfahrenen Management in Paris mit einer überlegten langfristigen Planung, von Qualitätssicherung und Personalförderung, die natürlich auch für die Schweiz gelte.

### Mobbing und Kündigungen

Die «NZZ am Sonntag» hat mit Fachleuten, Angehörigen, derzeitigen und ehemaligen Pflegekräften aus sieben Senevita-Heimen gesprochen. Das Fazit: Es gibt ausgezeichnete Senevita-Institutionen mit zufriedenen Bewohnern und Angestellten. Doch es gibt auch die anderen, von denen Angestellte und Angehörige wie in den anderen Ländern von Führungsproblemen und permanentem Spar-Druck berichten, von Mobbing, häufig krankgeschriebenen Personal und Kündigungen.

Marie Schmid, diplomierte Pflegefachfrau, heisst wie alle an dieser Stelle erwähnten Personen eigentlich anders. Sie hat ein gutes Jahr für ein Senevita-Heim in der Nordwestschweiz gearbeitet. Schmid sagt, auf dem Papier habe Senevita die Vorschriften der Behörden zur Mindestanzahl von Pflegekräften eingehalten. Doch in ihrem Heim seien so viele Mitarbeitende immer wieder kurzfristig krankgeschrieben worden, dass es oft nicht gelungen sei, Ersatz zu finden. «Ich musste regelmässig allein 26 Bewohner auf zwei verschiedenen Stockwerken ins Bett begleiten und gleichzeitig die Pensionäre der angegliederten Alterswohnungen betreuen. Das Schlimmste war, dass ich den Bewohnern nicht gerecht werden konnte.»

Sonja Ehrensperger, diplomierte Pflegefachfrau, arbeitete in einem Spital, bevor sie zu Senevita kam. Sie blieb knapp ein Jahr in einem Pflegeheim in der Nordwestschweiz. «Es gab kaum einen Tag, an dem alle Pflegekräfte tatsächlich arbeiteten, die im Arbeitsplan eingetragen waren. So kam es regelmässig vor, dass ich um zehn vor sieben morgens die Schicht begann und das Heim erst um 23 Uhr wieder verliess.»

In einem anderen Kanton haben Angestellte, ehemalige Mitarbeiter und Bewohner eines Senevita-Pflegeheimes im vergangenen August eine Beschwerde an die kantonale Aufsicht geschrieben. Ein Auszug aus diesem Schreiben: «Insgesamt ist im Senevita-Heim (...) viel zu wenig und viel zu wenig qualifiziertes Personal angestellt. Die Stimmung ist diesbezüglich schlecht, aufgrund hoher Arbeitsbelastung und fachlicher Überforderung, schlechter Kommunikation und der daraus resultierenden schlechten Pflegequalität.»

Céline Kündig wehrte sich gegen Missstände in einem Heim in Grosse-Ramles und wurde entlassen. «Das Essen war qualitativ sehr gut. Doch während die Bewohner der Alterswohnungen chic im Senevita-Restaurant speisen konnten, kriegten wir für die Pflegeabteilung aus derselben Küche so knapp bemessene Portionen, dass wir die Kartoffeln,

Fortsetzung Seite 22



«An den besten Orten der Welt» will Orpea präsent sein, nämlich dort, wo die meisten Menschen mit Kaufkraft leben.



angegliederten Alterswohnungen. Wenn die Senioren noch fit und aktiv sind, beziehen sie ein Apartment, parkieren ihr Auto in der Tiefgarage und nehmen nur wenige Dienstleistungen in Anspruch. Mit zunehmendem Alter der Bewohner übernimmt das Heim immer mehr, bald kommt die interne Spitex regelmässig vorbei, bis die Betagten schliesslich derart pflegebedürftig sind, dass sie ins Heim wechseln müssen. Die Vermietung von gediegenen Wohnungen samt dem Verkauf von Dienstleistungen, kombiniert mit möglichst tiefen Kosten in der von der Allgemeinheit mitfinanzierten Pflege - das ist das grosse Geschäft. Mindestens 50 Prozent des Umsatzes machen Senevita und der Mutterkonzern mit Dienstleistungen ausserhalb des Pflegebereichs.

#### Bedarf gibt es immer

So expandiert Orpea in der Schweiz weiter. Dort, wo man in der gläsernen Senevita-Zentrale in Muri einen Bedarf festgestellt oder einen Hilferuf eines Heimvereins oder einer Gemeinde empfangen hat - sei es in Häggligen im Aargau, in Zollikofen bei Bern oder in Erlenbach am Zürichsee. Und manchmal auch an Orten, an denen die Menschen nicht auf die Firma gewartet haben. Max Walter, Gemeindepräsident in Regensdorf im Kanton Zürich, ist einer von ihnen. Wenn es so läuft, wie Senevita es will, schaut Walter künftig bei jedem Kaffee, den er auf dem Balkon des Gemeindehauses trinkt, an die Fassade von rund 90 Alterswohnungen und 40 Pflegezimmern. Das Baugesuch ist eingereicht.

Doch Regensdorf hat gemeinsam mit Nachbargemeinden schon vor Jahren den künftigen Bedarf an Pflegeplätzen errechnet und ein grosses, öffentlichrechtliches Gesundheitszentrum in der Nachbargemeinde Dielsdorf gebaut. 22 Gemeinden beteiligten sich an dem 38-Millionen-Bau mit Alterswohnungen und Pflegeplätzen. Vor einem Jahr wurde er eröffnet. Walter ist Präsident der Betriebskommission. Für ihn war alles in bester Ordnung - bis Senevita kam. «Die Firma will hier etwas anbieten, das niemand braucht», sagt er. Der Bedarf an Pflegeplätzen sei mit dem neuen Gesundheitszentrum und dem Altersheim in Regensdorf gesichert. Wenn nun Senevita hier baue, stünden in allen Häusern Zimmer leer. Weil die Firma in Regensdorf auch noch 95 Alterswohnungen bauen will, befürchtet Walter eine «künstliche Überalterung». Ihn schmerzt das vor allem finanziell: Denn Regensdorf muss in diesem Fall Ergänzungsleistungen für diese Bewohner bezahlen.

In der Nachbargemeinde Buchs hingegen ist Senevita willkommen. Buchs hat sich zwar auch am Zentrum in Dielsdorf beteiligt, doch die Firma bot der Gemeinde ein eigenes Altersheim und vor allem günstigere Tarife an. Senevita sagt, es bestehe in dieser Region weiterhin ein Bedarf. Konkurrenz belebe das Geschäft und fördere die Qualität.

Bedarf besteht immer für einen Konzern wie Orpea. In China entsteht gerade ein riesiger Markt. Orpea hat dort als erste ausländische Firma ein Altersheim eröffnet. In Lateinamerika stellte die Firma eine Unterversorgung fest. Bereits 13 Heime tragen dort das Orpea-Signet. Auch in Europa gibt es noch Potenzial: Erst 15 Prozent des Pflegesektors sind in der Hand von Privatfirmen. «Dieses Geschäft hat gute Jahre vor sich», sagt Lorenzo Biasio. Er ist Analyst der Credit Suisse für den Gesundheitsbereich und hat sich intensiv mit Orpea beschäftigt. Es gebe viel Potenzial, um organisch zu wachsen und um öffentliche Anbieter zu übernehmen.

Wichtig sei nur eines, sagt Lorenzo Biasio: «Orpea muss im gleichen Tempo Firmen kaufen wie bis anhin.»

## Wer kassiert ihre Rente?

Fortsetzung von Seite 21

das Gemüse oder das Fleisch jeweils abzählen mussten. Ich beschwerte mich bei meinem Vorgesetzten. Doch das brachte nichts.»

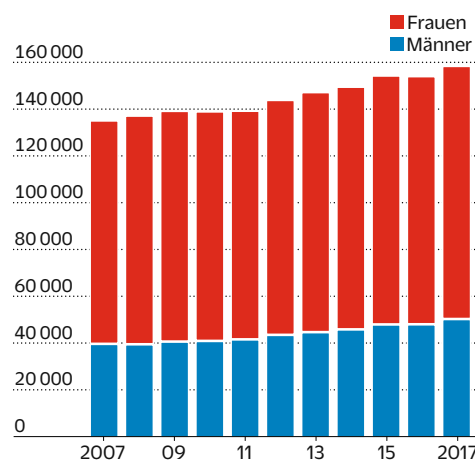
Wenn man Senevita-Chef Hannes Wittwer von diesen Berichten erzählt und nach den Gründen fragt für die Personalfuktuation von 20 Prozent, dann sagt er, er sei vielen dieser Vorwürfe nachgegangen und habe festgestellt, dass sie zum Teil unfundiert seien. Der Standardvorwurf, Senevita habe zu wenig Personal, sei einfache Polemik. «Wir unterstützen dem Pflegegesetz und werden von den Kantonen laufend kontrolliert.» An einzelnen Tagen könne es aber durchaus zu Stresssituationen kommen. Sparmassnahmen beim Essen gebe es nicht. Die Bewohner bewerteten die Verpflegung als gut. «Wir sind stolz auf unser Gastronomie-Angebot.»

Wittwer hat Senevita durch die letzten Jahre des Wachstums geführt. Die Probleme betrafen einzelne Standorte, vor allem nach Übernahmen oder Neueröffnungen, sagt er. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter bewege sich auf einem seit mehreren Jahren stabilen, hohen Niveau. «Es gibt», sagt Wittwer «in der Pflegebranche aber tatsächlich zu wenig geeignete Führungspersonen.» Das sei aber kein spezifisches Senevita-Problem, sondern betreffe auch andere Anbieter.

Fragt man Hannes Wittwer schliesslich, weshalb Senevita laufend neue Heime eröffne, wenn doch zu wenig fähiges Führungspersonal für diese Heime verfügbar sei, antwortet er: «Wir orientieren uns am steigenden Bedarf der alternden Gesellschaft und an den Nachfragen von Gemeinden oder Stiftungen, die einen professionellen Partner suchen.» Man könne doch angesichts der Überalterung der Gesellschaft nicht einfach aufhören, neue

### Zustrom in Heime

Bewohner von Alters- und Pflegeheimen

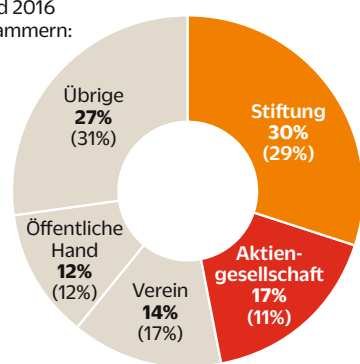


Quelle: Bundesamt für Statistik

### Immer mehr Aktiengesellschaften

Anteil der häufigsten Rechtsformen bei Schweizer Altersheimen

Stand 2016  
In Klammern:  
2012



Quelle: Bundesamt für Gesundheit

Pflegeplätze anzubieten, nur weil es zu wenig gute Führungspersonen gebe.

Schlechte Zustände, das ist unbestritten, gibt es nicht nur in Senevita-Heimen, sondern auch in solchen von Gemeinden, Vereinen oder Stiftungen. Mit Kostendruck und einem Mangel an gut qualifiziertem Personal haben alle zu kämpfen. Aber die öffentlichen Heime haben im Unterschied zu den privaten keine Investoren, die eine Gewinnausschüttung erwarten. 71 Millionen Euro Dividenden hat Orpea letztes Jahr seinen Aktionären ausbezahlt. Oder anders gesagt: Für jedes Pflegebett im Orpea-Imperium, ob gut oder schlecht betreut, wurden 950 Euro ausgeschüttet.

Der Druck nach Rendite lastet übrigens nicht nur auf Orpea, sondern auch auf dem zweiten internationalen Konzern im Pflege-Markt. Er heisst Korian, ist auch eine französische Aktiengesellschaft. Die Kurven in seinen Investorenberichten zeigen ebenso steil nach oben wie bei Orpea, die Zahl der übernommenen Heime steigt Jahr für Jahr. Und auch die Meldungen über Arbeitskämpfe häufen sich. Korian hat keine Heime in der Schweiz, aber in vier europäischen Ländern. Er war bis letztes Jahr die Nummer eins auf dem Kontinent. Dann hat Orpea ihn überholt.

Firmen wie diese möchten zu globalen Konzernen wachsen. Dies zumindest sagt Steve Grobet, der Generalsekretär von Orpea, am Telefon. Die Manager in Paris haben ausgerechnet, wo es sich besonders gut Geld verdienen lässt: beim Mittelstand, in den Ballungszentren grosser Städte, wo der Wohlstand der Menschen wächst und die Zeit für die Betreuung von Senioren sinkt. «An den besten Orten der Welt» wolle man präsent sein, dort, wo die meisten Menschen mit Kaufkraft lebten.

Altersheime auf dem Land, wo die Betagten bei Vogelgezwitscher durch lauschige Pärke spazieren, ist für Orpea ein Konzept von gestern. Das Konzept von heute sind Heime mit

Die Heimbewohner warten auf ihren Kaffee. Nur 40 Prozent aller Pflegebedürftigen können die Kosten für Hotellerie und Betreuung im Heim selber bezahlen.

## perfect winter escape - since 1856

Lassen Sie sich Ihr Engadiner Wintermärchen nicht entgehen: Top-Kulinarik, der extravagante Kulm Spa und rund 350 km Traumpisten vor der Haustüre mit Hotel Skipass inklusive.

2 Nächte ab CHF 765 pro Person im Doppelzimmer.  
Wir öffnen Ihnen unsere Türen ab dem 6. Dezember 2018.

Kulm Hotel · 7500 St. Moritz · T +41 81 836 80 00 · www.kulm.com

  
KULM HOTEL  
ST. MORITZ  
★★★★★

www.kulm.com

