



## Facility Services im Gesundheitswesen

Eigenleistung und Fremdvergabe • Mehrwert • Abgrenzung •  
Steuerungsmodell • Rechtliche Rahmenbedingungen

Lünendonk®-Guide 2021

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH



## Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT</b> .....	<b>4</b>
<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
Methodik .....	7
<b>FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT MIT EXTERNEN PARTNERN</b> .....	<b>8</b>
Eigenleistung .....	8
Cost Center .....	9
Einkauf von Dienstleistungen .....	10
Hundertprozentige Tochtergesellschaft .....	10
Gemeinsame Servicegesellschaft mit einem externen Dienstleister .....	10
Auswahl der Organisationsform für Gebäudedienstleistungen .....	12
<b>MARKTGRÖSSE UND FÜHRENDE DIENSTLEISTER</b> .....	<b>13</b>
Marktvolumen: Näherungsrechnung .....	13
Umsätze und Servicegesellschaften im Gesundheitswesen .....	15
Anzahl der Servicegesellschaften .....	16
<b>SERVICES FÜR GESUNDHEITSIMMOBILIEN</b> .....	<b>18</b>
Leistungsspektrum der von Lünendonk analysierten Dienstleister .....	20
<b>INTEGRIERTE SERVICES</b> .....	<b>22</b>
<b>THEMEN UND TRENDS</b> .....	<b>24</b>



<b>ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>27</b>
<b>PRAXISBEITRÄGE</b> .....	<b>29</b>
Qualität darf nicht dem Zufall überlassen bleiben .....	30
Gesundheit- und Pflegeservices für unterschiedliche Träger .....	33
Steigerung von Effizienz durch Servicegesellschaften .....	36
Vollumfängliches Servicespektrum in Gesundheitseinrichtungen .....	39
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>43</b>
Dorfner Gruppe.....	43
KDS Services für Gesundheit und Pflege GmbH .....	44
Klüh Care Management GmbH .....	45
Plural servicepool GmbH.....	46
Lünendonk & Hossenfelder GmbH.....	47



## Vorwort



**Thomas Ball**

Partner, Lünendonk & Hossenfelder  
GmbH

Gebäudedienstleistungen sind das Fundament aller Gewerbeimmobilien – auch und gerade im Gesundheitswesen. Ohne Reinigung, Instandhaltung der Lüftung, Pflege der Grünanlagen und Empfangsdienste ist kein sicherer und verantwortungsvoller Betrieb möglich. Fundamente haben die Aufgabe, das Kerngeschäft nicht nur zu tragen, sondern zu unterstützen. Dabei verändern sich die Anforderungen nicht nur des Kerngeschäfts, sondern auch diejenigen an den Betrieb von Immobilien. Veränderte Anforderungen von Patienten und Beschäftigten, der technische Fortschritt und gesellschaftliche Nachhaltigkeitsziele sind nur drei ausgewählte Themen, die sich wesentlich auf den Betrieb auch von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen auswirken.

Mit diesem Guide möchten wir den für den nichtmedizinischen Betrieb von Gewerbeimmobilien Verantwortlichen einen Management-Guide über die Bedeutung, organisatorische Formen und aktuelle Entwicklungen in den Gebäudedienstleistungen – oder Facility Services – an die Hand geben, der über Marktvolumen, führende Anbieter sowie aktuelle Themen und Trends informiert.



Wir freuen uns, dass wir mit Dorfner, KDS, Klüh und Plural vier Serviceunternehmen gewonnen haben, die die allgemeine Beschreibung des Marktumfeldes mit praxisnahen Berichten illustrieren – für unterschiedliche Services, Einrichtungen und Träger.

Dieser Guide setzt die erfolgreiche Lünendonk®-Publikationsreihe zu Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen fort. Wir freuen uns, wenn sie daraus Impulse für Ihre Arbeit ziehen und mit uns in den Austausch treten.

Ihr

  
Thomas Ball

# Einleitung

Das Gesundheitswesen befindet sich seit vielen Jahren in einem Spannungsfeld zwischen steigenden Ansprüchen an die Patientenversorgung, technischem Fortschritt, Alterung der Bevölkerung und dem Wunsch, die Kostenentwicklung zu begrenzen. Der hieraus entstehende finanzielle Druck wird regelmäßig an die Krankenhäuser und das Gesundheitswesen im Allgemeinen weitergegeben.

Gleichzeitig erschwert der Personalmangel das Gewinnen von Mitarbeitenden, und viele Häuser schieben aufgrund der jahrelangen Einsparbemühungen notwendige Investitionen im nichtmedizinischen Bereich vor sich her, die dann für sie oftmals schwer zu stemmen sind.

Einen wesentlichen Anteil an der effizienten Bewirtschaftung von Kliniken und Pflegeeinrichtungen haben die gebäudenahen und nichtmedizinischen Dienstleistungen wie etwa Reinigung, Bettenaufbereitung, Speiserversorgung, Empfangsdienste, Außenanlagenpflege, Instandhaltung und Wartung der Gebäudetechnik. Diese Dienstleistungen werden zu großen Anteilen von externen Dienstleistern in unterschiedlichen Vertragsmodellen erbracht, etwa der klassischen Beauftragung und in Servicegesellschaften/Organschaften.

Viele externe Anbieter sind nicht exklusiv für das Gesundheitswesen, sondern für unterschiedliche Kundengruppen tätig. Lünendonk beobachtet den Gesamtmarkt für Facility Services in Deutschland seit 2004. Das Gesundheitswesen ist eine wesentliche Kundengruppe und somit regelmäßiger Teil der Lünendonk®-Analysen. So wurden etwa 2012, 2014/2015, 2017 und 2018 separate Analysen zu Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen durchgeführt und veröffentlicht.

#### METHODIK

In dem vorliegenden Guide veröffentlicht Lünendonk aktuelle Marktzahlen zu Facility Services im Gesundheitswesen, die aus einer vertiefenden Analyse der alljährlich unabhängig erhobenen Daten zum Gesamtmarkt und aus einer separaten Befragung von Dienstleistern zu ihren Kennzahlen mit Services im Gesundheitswesen stammen.

Mit Ausnahme der unternehmensbezogenen Daten wie Umsatz im Gesundheitswesen und Anzahl der Servicegesellschaften entstammen die übrigen Daten einer exklusiv für diese Publikation vorgenommenen Sonderauswertung der Ausgabe 2021 der alljährlich erhobenen Lünendonk®-Studie „Facility-Service-Unternehmen in Deutschland“. Die vollständige Studie steht unter [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de) zum Kauf bereit.



Weitere Informationen  
und Studienbezug unter  
[www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)



## Formen der Zusammenarbeit mit externen Partnern

Ob Unterhaltsreinigung, Speisensversorgung, Gebäudetechnik oder die gesamten Tertiärservices – Gebäudedienstleistungen müssen nicht nur flexibel und in hoher Qualität, sondern auch serviceorientiert und wirtschaftlich erbracht werden.

Für die Erbringung von Facility Services für das Gesundheitswesen gibt es verschiedene Organisationsformen. Sie reichen von der Eigenleistung im Rahmen des Krankenhausbetriebs und der Kooperation mit anderen Einrichtungen über Konzeptionen von transparenteren Cost Centers für die Eigenerbringung von Dienstleistungen hin bis zur klassischen Fremdvergabe an externe Spezialisten. Organisatorisch und betriebswirtschaftlich darüber hinaus geht die Einrichtung von Servicegesellschaften. Sie können zu 100 Prozent im Eigentum und in der Kontrolle des Krankenhausträgers verbleiben oder gemeinsam mit externen Dritten als Joint Venture errichtet werden. Bei der letzten Variante kann man noch unterscheiden, ob der externe Spezialist an der Servicegesellschaft lediglich beteiligt ist oder sie insgesamt verwaltet.

### EIGENLEISTUNG

Schwachstellen der Eigenleistung sind vor allem die Beibehaltung der möglicherweise suboptimalen Organisationsstrukturen und Abläufe sowie die in der Regel eher unbefriedigende betriebswirtschaftliche



UNTERSCHIEDLICHE FORMEN DER SERVICE-ERBRINGUNG ZWISCHEN „MAKE“ UND „BUY“

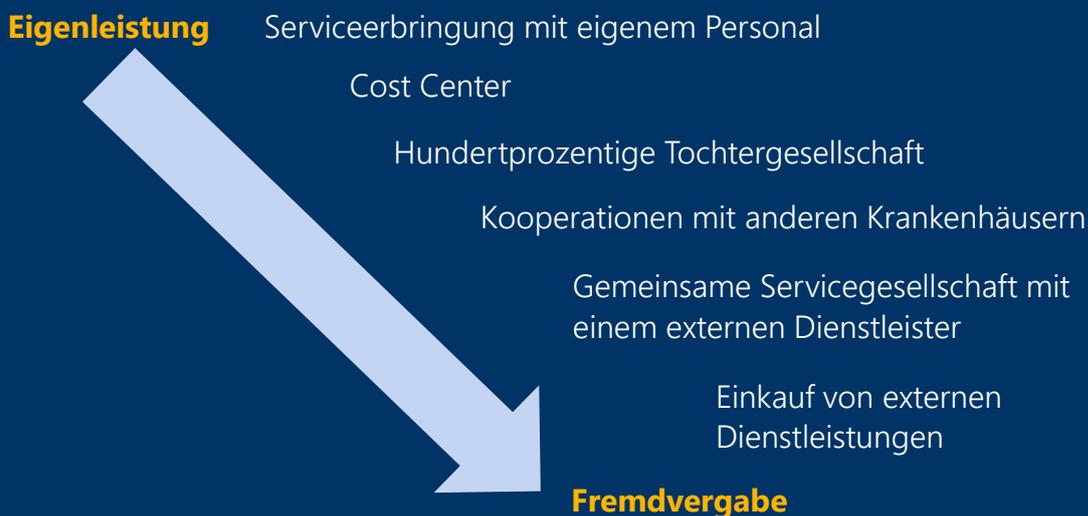


Abb. 1: Abb. Unterschiedliche Formen der Service-Erbringung zwischen „Make“ und „Buy“

Erfassung und Abgrenzung der Funktionserbringung. Üblicherweise werden die Kosten für Gebäudedienstleistungen in Eigenregie über Verteilungsschlüssel berechnet, mit dem Manko, dass sie nicht klar zuzuordnen sind. Was kostet die Sterilisation eines Instrumentencontainers? Was kostet die Arbeitsstunde eines Handwerkers? Was kosten Essen und Verbrauchsgüter? Das Augenmerk der Krankenhausleitung wird stets primär auf der Optimierung der medizinischen Bereiche liegen. Nicht umsonst werden Wirtschaftsdienste im Gesundheitssektor manchmal auch als „tertiäre Dienstleistungen“ bezeichnet.

**COST CENTER**

Die Cost-Center-Konzeption gliedert Funktionsbereiche, zum Beispiel die gesamten hauswirtschaftlichen Tätigkeiten oder Reinigungsdienste, in eine (wirtschaftlich) selbstständige Organisationseinheit aus. Das Cost Center steht mit seinen internen Verrechnungspreisen im Wettbewerb mit externen Anbietern. Sein vorrangiger Nutzen liegt in der höheren Kostentransparenz und einem unternehmerischen Managementansatz für Gebäudedienstleistungen.

**KOOPERATIONEN MIT ANDEREN KRANKENHÄUSERN**

Kooperationen von Kliniken sind eine vertraglich organisierte Zusammenarbeit von Krankenhäusern oder anderen Organisationen im Gesundheitswesen zum gemeinsamen Betrieb bestimmter Zentralbereiche



### Facility Services im Gesundheitswesen

oder Funktionen wie zum Beispiel Wäscherei, Catering-Dienste oder Einkauf. Vorteile liegen in der gemeinsamen Ressourcennutzung und damit der Reduzierung der Fixkosten sowie in einer größeren Nachfragemacht gegenüber Lieferanten und daraus resultierenden Einkaufspreisvorteilen.

#### **EINKAUF VON DIENSTLEISTUNGEN**

Die klassische Form der Fremdvergabe ist das Übertragen von Gebäudedienstleistungen an einen rechtlich selbstständigen Dienstleister. Dabei geht etwa der gesamte Reinigungsbereich – oft inklusive der technischen Infrastruktur und der Mitarbeiter – auf den externen Partner über. Die Bindung an den externen Dienstleister ist langfristig und erfordert regelmäßig detaillierte Vereinbarungen, Planungen und Beurteilungen der erbrachten Leistungen.

#### **HUNDERTPROZENTIGE TOCHTERGESELLSCHAFT**

Mit einer Tochtergesellschaft wird eine neue rechtliche Einheit – in der Regel als Gesellschaft mit beschränkter Haftung – geschaffen, häufig mit dem Ziel, auf dem Markt zukünftig selbst Dienstleistungen anbieten zu können. Zum Beispiel übernimmt der ausgegliederte Küchenbereich eines Krankenhauses auch die Speiserversorgung des benachbarten Altenheims.

Die Tätigkeiten außerhalb des Kerngeschäfts wie Reinigung und Küche werden im Tarifrecht der einzelnen Dienstleistungen in der Regel niedriger entlohnt als nach dem Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst und angelehnten Tarifen. Die Vergütungen öffentlich-rechtlicher Häuser, etwa in den Bereichen Reinigung, Wäscherei und Catering, liegen daher um bis zu 25 bis 30 Prozent über denen der Privatwirtschaft. Hier lassen sich durch die Gründung einer Servicegesellschaft erhebliche Lohnkosten einsparen.

#### **GEMEINSAME SERVICEGESELLSCHAFT MIT EINEM EXTERNEN DIENSTLEISTER**

Die Einrichtung einer Servicegesellschaft kann sinnvoll sein, wenn die Unterstützungsleistungen bislang von einem Fremddienstleister bezogen wurden; sie kann aber auch eine Option sein, wenn die Leistungen bisher in Eigenregie erbracht wurden. Mittelfristig kann der Personalaufwand für Gebäudeservices reduziert werden, wenn die Servicegesellschaft nicht an die Tarifsysteme des öffentlichen Dienstes gebunden ist: Bei



### Facility Services im Gesundheitswesen

dieser Variante gründen Krankenhaus und Dienstleister eine eigene Gesellschaft. In der Praxis findet man oft Beteiligungsmehrheiten von mindestens 51 Prozent des Krankenhausträgers. Dies ermöglicht eine „umsatzsteuerliche Organschaft“, also den Wegfall der Umsatzsteuer bei Austausch von Leistungen innerhalb des Verbundes aus Krankenhaus und Dienstleistungstochter.

Gemeinsame Servicegesellschaften können über eine ausgewogene Komposition von Vertragswerken gesteuert werden, wobei im Gesellschaftsvertrag zwischen den beiden Partnern die Beteiligungsverhältnisse geregelt werden; die Steuerung des Gemeinschaftsunternehmens wird über einen Managementvertrag festgelegt, Dienstleistungsverträge zwischen Servicegesellschaft und dem Träger der Einrichtung regeln die Leistungserbringung und sichern den Umsatzsteuervorteil. Möglich ist auch in einem alternativen Modell, dass der Träger der Einrichtung zu 100 Prozent an der Servicegesellschaft beteiligt bleibt und den externen Dienstleister über einen Managementvertrag auf Zeit mit der Führung der Gesellschaft beauftragt.

Oft wird kritisiert, dass die Gewinnerzielungsabsicht externer Dienstleister Kostenvorteile konterkarieren könnte. Manche Drittanbieter sehen daher als zentrale Erfolgsprämisse eine Non-Profit-Ausrichtung von Servicegesellschaften an. Realistischerweise wird dann über die Kalkulation und die Erwirtschaftung einer Management Fee der Wirtschaftlichkeit Genüge getan.

Auf der Suche nach Kosteneinsparungen haben in der Vergangenheit viele Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen für die Dienstleistungen im Sekundär- und Tertiärbereich Servicegesellschaften gegründet. Ob mit oder ohne Dienstleistungspartner – die gesetzten Ziele wurden manchmal nur zum Teil erreicht. Oft standen für kommunale und freigemeinnützige Träger ausschließlich günstigere Tarifstrukturen und die umsatzsteuerlichen Vorteile im Vordergrund. Am Anfang einer Beurteilung der Nützlichkeit einer Servicegesellschaft sollte aber grundsätzlich eine umfassende betriebswirtschaftliche und organisatorische Betrachtung stehen.

## Servicegesellschaften

Wirtschaftlichkeit und Gewinnerzielung der Dienstleister lassen sich durch feste Management Fee vereinbaren.

Facility Services im Gesundheitswesen

AUSWAHL DER ORGANISATIONSFORM FÜR GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN

Welche der Varianten für eine spezifische Einrichtung im Gesundheitswesen die geeignete ist, hängt einerseits von der besonderen Situation und den Umständen der Einrichtung ab und andererseits von den modellspezifischen Vor- und Nachteilen der infrage kommenden Varianten. Eine allgemeine Übersicht bietet die folgende Matrix:

ORGANISATIONSFORMEN FÜR GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN

	Vorteile und Chancen	Nachteile und Risiken
Eigenregie Abteilung in traditioneller KH-Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko der eigenen Leistungsverantwortung</li> <li>In der Regel kostenintensiver im Vergleich zu Marktpreisen</li> <li>Festschreibung der alten Strukturen</li> <li>Kostenintransparenz im Krankenhaus-Rechnungswesen</li> <li>Vermengung mit anderen Krankenhausfunktionen</li> <li>Hoher Aufwand für stets neueste Technologie</li> <li>Fort- und Weiterbildung im Hause zu organisieren</li> <li>Tarifverträge des öffentlichen Dienstes anzuwenden</li> <li>Kapitalbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risiko der eigenen Leistungsverantwortung</li> <li>In der Regel kostenintensiver im Vergleich zu Marktpreisen</li> <li>Festschreibung der alten Strukturen</li> <li>Kostenintransparenz im Krankenhaus-Rechnungswesen</li> <li>Vermengung mit anderen Krankenhausfunktionen</li> <li>Hoher Aufwand für stets neueste Technologie</li> <li>Fort- und Weiterbildung im Hause zu organisieren</li> <li>Tarifverträge des öffentlichen Dienstes anzuwenden</li> <li>Kapitalbindung</li> </ul>
Cost Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostentransparenz</li> <li>Effizienzsteigerung</li> <li>Leichtere Realisierbarkeit, geringe interne Widerstände</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalkostenreduzierungen nur längerfristig möglich</li> </ul>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimale Nutzung von Größenverbundeffekten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beide Partner verfolgen unterschiedliche Ziele und stehen eventuell im Wettbewerb zueinander</li> </ul>
Externer Dienstleister	<ul style="list-style-type: none"> <li>Starke Verhandlungsposition bei Verbesserungswünschen und Mängelrügen</li> <li>Kein oder geringer Kapitalbedarf für Investitionen</li> <li>Abbau des Personalbestandes</li> <li>Fundiertes, spezielles Wissen des Partners im ausgelagerten Bereich</li> <li>Nutzung der Fähigkeit von Spezialisten</li> <li>Günstigere Marktpreise</li> <li>Gewährleistung durch den Auftragnehmer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kein oder geringer Einfluss auf die Unternehmenspolitik des Partners</li> <li>Kurzfristige Abhängigkeit von externen Dienstleistern</li> <li>Gefahr von Know-how-Verlust</li> <li>Risiken der Preissteigerung</li> <li>Risiken beim Übergang auf neue Anbieter (neues Personal, neue Abläufe, neues Management)</li> <li>Kündigung des Vertrages oder Insolvenz des Anbieters</li> <li>Schwierigkeiten bei der Rückübertragung von Funktionen</li> </ul>
Tochtergesellschaft (100% Krankenhaus)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimierung des Bereichs, da rechtlich selbstständig und ergebnisverantwortlich</li> <li>Nutzung tarifrechtlicher Vorteile</li> <li>Nutzung steuerrechtlicher Vorteile (Organschaft)</li> <li>Erhalt von aufgebautem Wissen einzelner Mitarbeiter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verkrustete, alte Strukturen werden mit in die Gesellschaft übernommen</li> <li>Keine klare Abgrenzung in rechtlichen, vertraglichen und bilanztechnischen Fragen, da interner Partner</li> <li>Abfluss von Kapital in die neue Gesellschaft</li> </ul>
Gemeinsame Servicegesellschaft mit externen Spezialisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Experten-Know-how steht mit dem Partner zur Verfügung</li> <li>Einfluss auf die Unternehmenspolitik durch Beteiligung der Organisation</li> <li>Wegfall der Mehrwertsteuer</li> <li>In der Regel deutliche Kostensenkung von über 20 Prozent der bisherigen Kosten (Angabe: Curacon GmbH, o.J.)</li> <li>Qualitäts- und Serviceverbesserungen</li> <li>Dienstleisterverfügbarkeit</li> <li>Kostentransparenz</li> <li>Übergang des vorhandenen Mitarbeiterwissens in die Gesellschaft</li> <li>Risikominimierung für das Krankenhausmanagement durch Übertragung an den Dienstleister</li> <li>Konzentration des Krankenhauses auf Kernkompetenzen</li> <li>Keine Kapitalbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mögliche Konflikte zwischen Serviceoptimierung (Krankenhaussicht) und Gewinnstreben (externer Dienstleister)</li> <li>Management des Betriebsübergang</li> <li>Personalfuktuation</li> </ul>

Abb. 2: Chancen und Risiken verschiedener Modelle der Erbringung von Facility Services im Krankenhaus  
 Quelle (modifiziert und ergänzt): Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft, Human Resources und infrastrukturelle Facility Services





## Marktgröße und führende Dienstleister

Wie groß ist der Markt für Facility Services im Gesundheitswesen?

Lünendonk ist kein von Dritten berechnetes Marktvolumen bekannt. Auch die Anzahl der Servicegesellschaften und der mit ihnen generierte Umsatz in Deutschland ist derzeit nicht öffentlich verfügbar – und wahrscheinlich nicht existent. Zuletzt bekannte die Bundesregierung auf eine Anfrage der Fraktion „Die Linke“ im Bundestag im März 2021, keine Quellen dafür zu kennen.

Viele Servicegesellschaften – wenn auch nicht alle – werden von Gebäudedienstleistern zusammen mit den Gesundheitseinrichtungen gegründet und betrieben. Lünendonk verfügt daher über einen guten Zugang, um zumindest eine Mindestzahl der an Servicegesellschaften beteiligten Dienstleister benennen zu können. Eine andere Herangehensweise an die Marktgröße ist eine Näherungsrechnung.

### **MARKTVOLUMEN: NÄHERUNGSRECHNUNG**

Aus der Lünendonk®-Marktanalyse lassen sich als Näherungsrechnung Zahlen ableiten. 2020 betrug das gesamte externe Marktvolumen für Facility Services in Deutschland 54,0 Milliarden Euro. Damit ist es erstmals seit Beginn der Berechnung durch Lünendonk im Jahr 2010 zurückgegangen. Dieser Rückgang ist wesentlich durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie und in diesem Zuge durch den Umsatzeinbruch mit



Facility Services im Gesundheitswesen

GESAMTMARKTVOLUMEN FÜR FACILITY-SERVICE SINKT ERSTMALS SEIT 2010

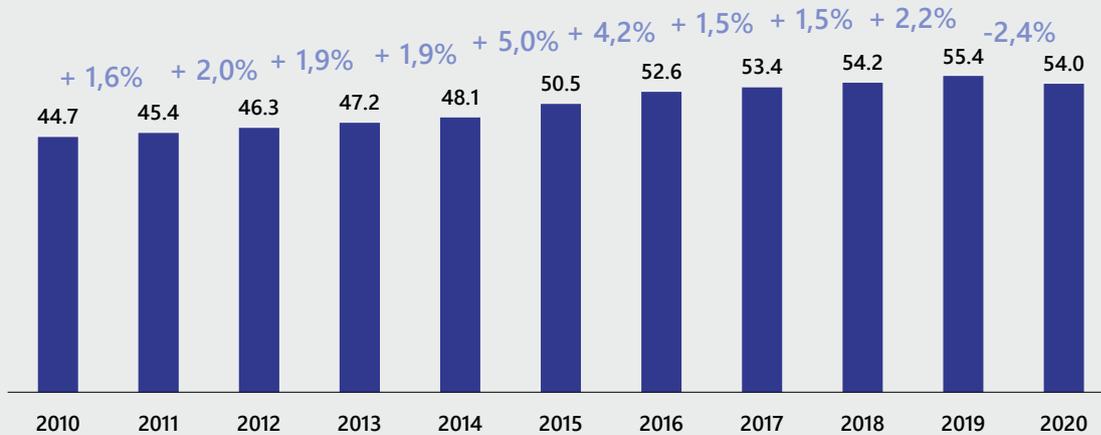


Abb. 3: Marktvolumen 2010 bis 2020; Berechnungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH; Angaben in Milliarden Euro; exklusive captiver Unternehmen und ohne captive Umsätze überwiegend extern agierender Unternehmen

Catering und Betriebsgastronomie während der Lockdowns verursacht. Für 2021/2022 rechnet Lünendonk mit einer Rückkehr auf Normalniveau. Die von Lünendonk analysierten Facility-Service-Unternehmen gaben für die Studie 2021 an, im Jahr 2020 im Durchschnitt 10,9 Prozent ihres Umsatzes mit Kunden aus dem Gesundheitswesen erwirtschaftet zu haben. Wird dieser Umsatzanteil mit dem Inlandsumsatz gewichtet, das heißt das absolute Volumen mit einbezogen, so sinkt der Anteil

INDUSTRIE GEWICHTET NACH UMSATZ NOCH WICHTIGER ALS IM REINEN DURCHSCHNITT

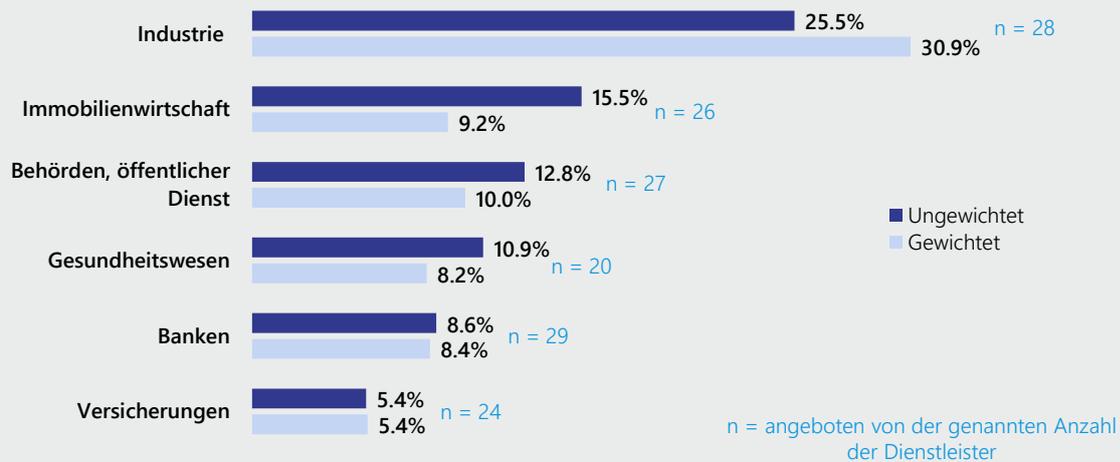


Abb. 4: Marktsektoren 2020; alle Unternehmen (1/3); gewichtet und ungewichtet; bereinigt um Ausreißer; Mittelwerte; n = 34

### Facility Services im Gesundheitswesen

auf im Durchschnitt 8,2 Prozent. Auf der Basis des von Lünendonk berechneten Marktvolumens für Facility Services ergibt dies ein rechnerisches Marktvolumen von 4,4 Milliarden Euro für Facility Services im Gesundheitswesen im Jahr 2020.

Im gewichteten Durchschnitt ist das Gesundheitswesen damit die fünftwichtigste Kundengruppe im Markt, nach Industrie, öffentlichen Auftraggebern, der Immobilienwirtschaft und Banken.

#### UMSÄTZE UND SERVICEGESELLSCHAFTEN IM GESUNDHEITSWESEN

Lünendonk hat exklusiv für diesen Guide führende Facility-Service-Unternehmen zu ihren Umsätzen mit Facility Services im Gesundheitswesen befragt.

Die teilnehmenden Unternehmen erwirtschafteten im Jahr 2020 mindestens 1,4 Milliarden Euro mit Facility Services im Gesundheitswesen. Das entspricht rund 32 Prozent des näherungsweise bestimmten Marktvolumens von 4,4 Milliarden Euro. Hierin enthalten sind auch Umsätze, die in Servicegesellschaften erwirtschaftet werden und somit in den Bilanzen der Dienstleister gemäß den Vorgaben des Handelsgesetzbuchs (HGB) nicht sichtbar sind. Dies sind Mindestangaben, da einige Unternehmen zwar Umsätze im Gesundheitswesen generieren, diese aber nicht gesondert ausweisen und sie somit nicht mit eingerechnet werden können. Allein für die analysierten Unternehmen handelt es sich hierbei mindestens um einen dreistelligen Millionen-Euro-Betrag. Diese mindestens 1,4 Milliarden Euro Umsatz werden von mindestens 46.423 Beschäftigten erwirtschaftet.

# 4,4 Milliarden Euro

Lünendonk-Schätzung  
des Marktvolumens  
für Facility Services im  
Gesundheitswesen

#### FÜHRENDE DIENSTLEISTER SIND WESENTLICH IN GESUNDHEITSEINRICHTUNGEN TÄTIG



**182**

Servicegesellschaften



**1,4 Mrd. Euro**

Umsatz



**46.423**

Mitarbeitende

Abb. 5: Kennzahlen der von Lünendonk befragten Unternehmen zu Facility Services im Gesundheitswesen im Jahr 2020

## MARKTGRÖSSE UND FÜHRENDE DIENSTLEISTER

### Facility Services im Gesundheitswesen

#### KLÜH MIT GRÖSSTEM UMSATZ IM GESUNDHEITSWESEN KDS, DORFNER, WISAG UND SODEXO ERWIRTSCHAFTEN MEHR ALS 100 MILLIONEN EURO

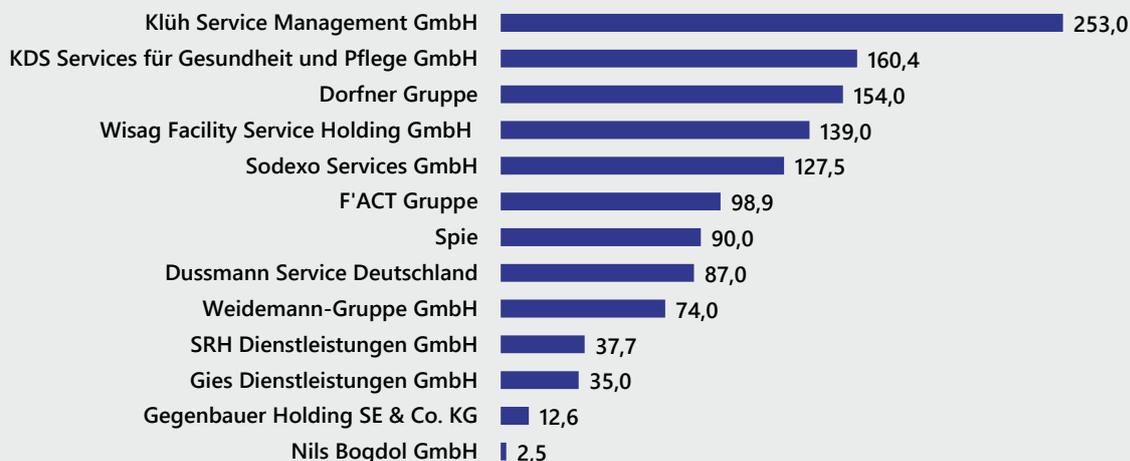


Abb. 6: Umsätze im Gesundheitswesen von ausgewählten Facility-Service-Unternehmen in Deutschland; inkl. Minderheitsbeteiligungen und Servicegesellschaften; Angaben in Millionen Euro

Die teilnehmenden Unternehmen waren dabei insgesamt an 182 Servicegesellschaften beteiligt. Die tatsächliche Anzahl der von Krankenhäusern, Pflegeeinrichtungen und Rehakliniken unterhaltenen Gesellschaften, an denen die in der Studie untersuchten Unternehmen beteiligt sind, wird etwas niedriger liegen, da Servicegesellschaften grundsätzlich auch eine Zusammenarbeit von einem Krankenhaus und mehreren Dienstleistern sein können.

#### ANZAHL DER SERVICEGESELLSCHAFTEN

Insgesamt gaben 15 Unternehmen gegenüber Lünendonk an, an mindestens einer Servicegesellschaft in Deutschland beteiligt zu sein. Die tatsächliche Anzahl der von Lünendonk beobachteten Unternehmen mit Beteiligungen an Servicegesellschaften ist jedoch höher, da einige Dienstleister hierzu aus unterschiedlichen Gründen keine Angaben machten respektive einer unternehmensbezogenen Veröffentlichung nicht zustimmten.

Acht Unternehmen kamen auf mehr als zwei Beteiligungen. KDS, eine Gesellschaft der Geiger Facility Management, kommt auf 37 Servicegesellschaften und nimmt damit unter den teilnehmenden Unternehmen Rang 1 ein, gefolgt von Klüh mit 24 Servicegesellschaften. Rang 3 teilen sich die auf Services für das Gesundheitswesen spezialisierte Weidemann-Gruppe mit Sitz in Magdeburg und das weltweit



### Facility Services im Gesundheitswesen

tätige Serviceunternehmen Dussmann Group, die beide derzeit auf 19 Beteiligungen kommen. Dahinter folgen Dorfner, Sodexo und Gies sowie die Unternehmensgruppe Gegenbauer.

Die Anzahl der betriebenen Servicegesellschaften korrespondiert nur zu Teilen mit den Umsätzen im Gesundheitswesen. Unternehmen wie die Wisag Facility Service Holding und die aus Münster stammende F'ACT Gruppe generierten 2020 139,0 beziehungsweise 98,9 Millionen Euro Umsatz, sind jedoch in der Auflistung der Unternehmen nach Anzahl der Servicegesellschaften nicht enthalten. Andere Unternehmen wie Dorfner erlösen mit 154,0 Millionen Euro ebenfalls signifikante Umsätze und liegen nach Umsatz gemessen mit der KDS beinahe gleichauf, sind jedoch an weniger als der Hälfte der Servicegesellschaften beteiligt.

#### ANZAHL DER SERVICEGESELLSCHAFTEN FÜHRENDER DIENSTLEISTER

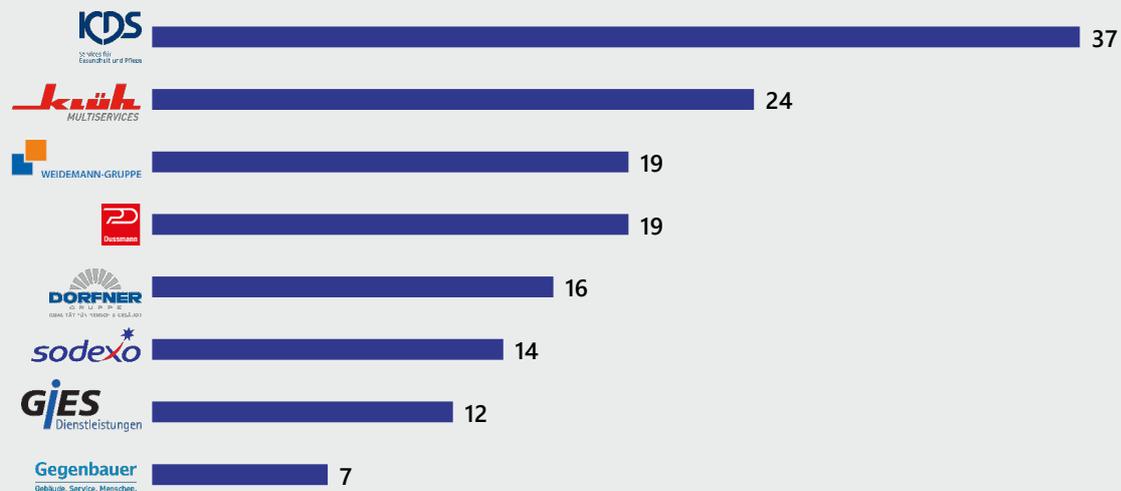


Abb. 7: Facility-Service-Unternehmen in Deutschland und Anzahl der von ihnen betriebenen Servicegesellschaften; nur Unternehmen mit mindestens fünf Servicegesellschaften/Organschaften; Auswahl – kein Anspruch auf Vollständigkeit



## Services für Gesundheitsimmobilien

Wie wird die notwendige Vielfalt an großen und kleinen Dienstleistungen für den Krankenhausbetrieb erbracht? 2019 arbeiteten rund 1 Million Menschen als nichtärztliches Personal in den 1.914 deutschen Krankenhäusern und Rehabilitationseinrichtungen, um den Betrieb auf-

### NICHTÄRZTLICHES PFLEGEPERSONAL

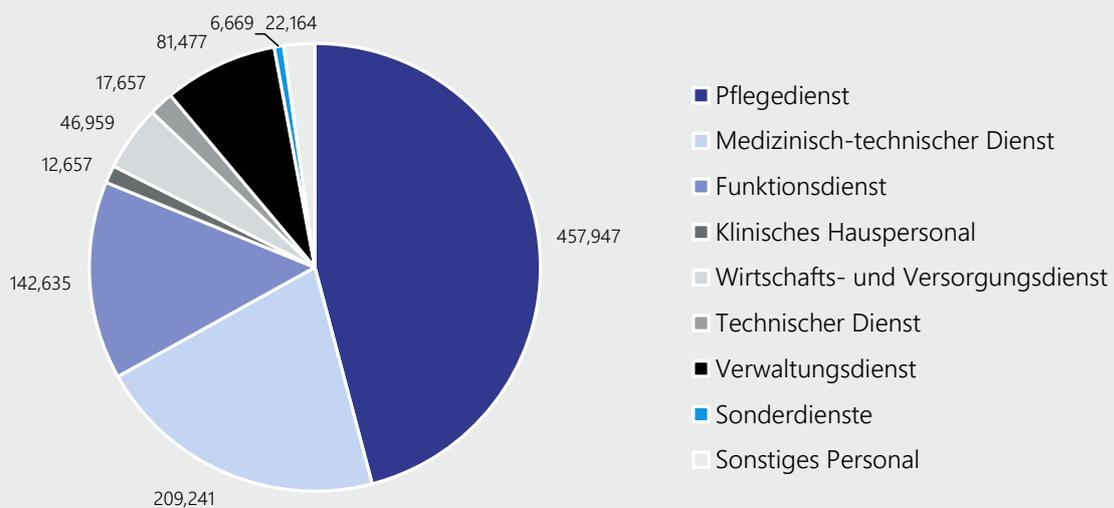


Abb. 8: Nichtärztliches Personal in Krankenhäusern und Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen; Quelle: Krankenhausstatistik – Grunddaten der Krankenhäuser und Vorsorge- oder Rehabilitationseinrichtungen, Statistisches Bundesamt

GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN IM KRANKENHAUS

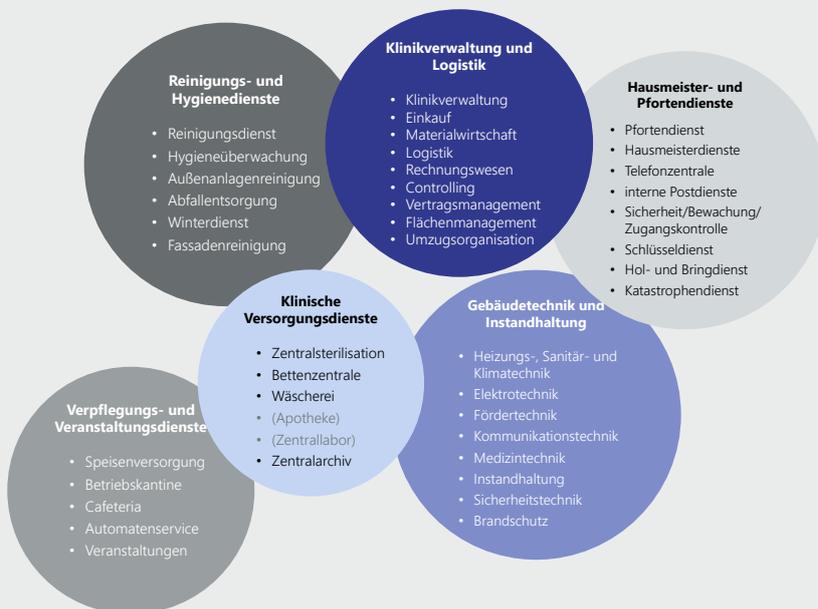


Abb. 9: Spektrum von Gebäudedienstleistungen im Krankenhaus  
 Quelle: Apollon Hochschule der Gesundheitswirtschaft, Human Resources und infrastrukturelles Facility Management

rechtzuerhalten und Patientinnen und Patienten den Aufenthalt zu ermöglichen und ihn so angenehm wie möglich zu gestalten, davon etwa 165.000 in infrastrukturell unterstützenden Funktionen wie klinisches Hauspersonal (Haus- und Reinigungspersonal der Kliniken und Stationen), Wirtschafts- und Versorgungsdienst (Küche, Wäscherei, Hausmeister, Handwerker), technischer Dienst (Betriebsdienste, Handwerker) und zentrale Gemeinschaftsdienste (von mehreren Krankenhäusern betriebene Wäschereien, Apotheken, Küchen, IT, Einkaufsabteilung). Die in Abbildung 2 dargestellten Beschäftigten arbeiten direkt für die Einrichtung respektive für die mit Dienstleistern gegründeten Servicegesellschaften. Die für Krankenhäuser, Pflegeeinrichtungen und Rehakliniken tätigen Dienstleister, die im Rahmen einer klassischen Beauftragung tätig sind, sind hierin nicht enthalten.

Die Aufgabenbereiche der mit Gebäudedienstleistungen im Krankenhaus betrauten Beschäftigten umfassen eine breite Palette von Funktionen, die prinzipiell fast alle von externen Dienstleistern erbracht werden können (Abb. 3). Die Tätigkeiten können dabei medizinnah, patientennah oder gebäudenah sein. Bereits die Übersicht macht deutlich, wie vielfältig die Aufgaben sind, die für die Aufrechterhaltung des Betriebs permanent und zuverlässig erfüllt werden müssen.



Facility Services im Gesundheitswesen

HETEROGENES LEISTUNGSSPEKTRUM DER EINBEZOGENEN DIENSTLEISTER

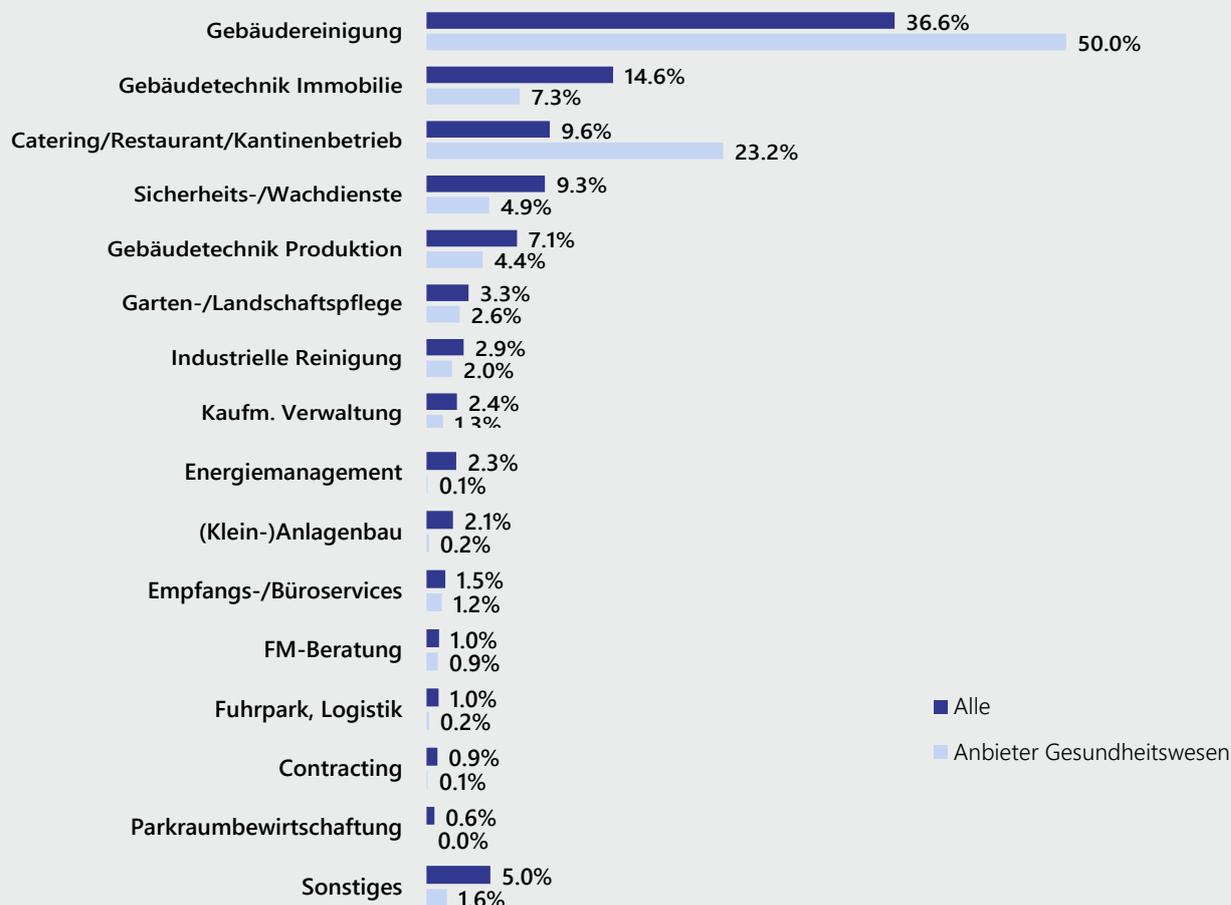


Abb. 10: alle Unternehmen; bereinigt um Ausreißer; Mittelwerte; alle: n = 42; Dienstleister mit signifikanten Umsätzen im Gesundheitswesen: n = 16

LEISTUNGSSPEKTRUM DER VON LÜNENDONK ANALYSIERTEN DIENSTLEISTER

Die von Lünendonk analysierten Anbieter von Gebäudedienstleistungen für das Gesundheitswesen bieten eine Vielzahl von Services in Eigenleistung an. Auch wenn sie für andere Kundengruppen tätig sind, so ist doch die Analyse des Leistungsspektrums allein deshalb aussagekräftig, da sie einen Rückschluss auf die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zulässt.

Neben der Gebäudereinigung, die bei den analysierten Unternehmen die Hälfte des Umsatzes erwirtschaftet, ist die Speisenversorgung mit im Durchschnitt rund 23 Prozent des Inlandsumsatzes ein zweiter Schwerpunkt. Daneben ist die Instandhaltung der Gebäudetechnik wie Klima, Lüftung, Sanitär, aber auch Brandschutzklappen und -türen,



Aufzüge und Ähnliches mit rund 7 Prozent des Umsatzes ebenfalls signifikant vertreten, ebenso die Erbringung von Sicherheits- und Wachdiensten, die oftmals auch mit Empfangsservices kombiniert werden. Beide Leistungen zusammengenommen generieren bei den analysierten Unternehmen im Durchschnitt 6,4 Prozent des Umsatzes.

Die führenden Facility-Service-Unternehmen in Deutschland sind grundsätzlich in der Lage, eine Vielzahl an Gewerken aus einer Hand zu erbringen. Die Analyse des standardisierten Leistungsspektrums zeigt dies. Dazu gehören auch Gebäudedienstleistungen wie kaufmännische Verwaltung, Energiemanagement, Kleinanlagenbau wie Klima, Lüftung, Heizung und Sanitär sowie Beratungsleistungen, die sich aus der Erfahrung einer Vielzahl von Kunden speisen. Welche Rolle für den Gesamtmarkt die Bündelung von Services spielt, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.





## Integrierte Services

Integrierte Services gewinnen in der deutschen Privatwirtschaft zunehmend an Bedeutung. Im Zuge optimierter Betreiberkonzepte der unterschiedlichsten Liegenschaften gehen immer mehr Auftraggeber dazu über, die Anzahl der beauftragten Dienstleister zu reduzieren und unterschiedliche Services bei einzelnen Unternehmen gebündelt zu beauftragen (Paketvergabe). Hierdurch reduziert sich die Anzahl der Schnittstellen zwischen Auftraggeber und Dienstleistern. Dies führt zu weniger administrativem Aufwand durch unterschiedliche Rechnungen, verschiedene Verträge mit unterschiedlichen Laufzeiten, für Ausschreibungen, Vergabeverhandlungen und Auftragsvergaben sowie Steuerungsgespräche.

In der freien Wirtschaft geht der Trend hin zu integrierten Services, die Ergebnisvorgaben als Grundlage des Vertrags vereinbaren und das operative Servicemanagement an den Dienstleister übertragen. Diese enge Integration der von Dritten erbrachten Leistungen in die Auftraggeberorganisation ist unter dem Begriff „integrierte Services“ bekannt. Der zentrale Vorteil besteht in der Reduzierung der Aufwände beim Auftraggeber.

Paketvergabe oder integrierte Services sind in unterschiedlichen Vergabemodellen möglich. Diesem Modell steht auch die Organisation



Facility Services im Gesundheitswesen

der Gebäudedienstleistungen in einer Servicegesellschaft nicht entgegen beziehungsweise begünstigt diese sogar. Servicegesellschaften sind in der Regel auf eine langfristige Kooperation angelegt und aufgrund der gemeinsamen Beteiligung an der Gesellschaft eng in die Organisation des Auftraggebers integriert.

Im Markt für Gebäudedienstleistungen sind integrierte Services, die ein gebündeltes Angebot voraussetzen, fest etabliert. Von den analysierten Unternehmen mit signifikanten Umsätzen mit Kunden aus dem Gesundheitswesen bieten 81 Prozent integrierte Services an, mit einem durchschnittlichen Umsatzanteil von derzeit 36 Prozent. Künftig soll dieser Anteil auf 41 Prozent steigen.

87 PROZENT DER STUDIENTEILNEHMER BIETEN INTEGRIERTE SERVICES AN

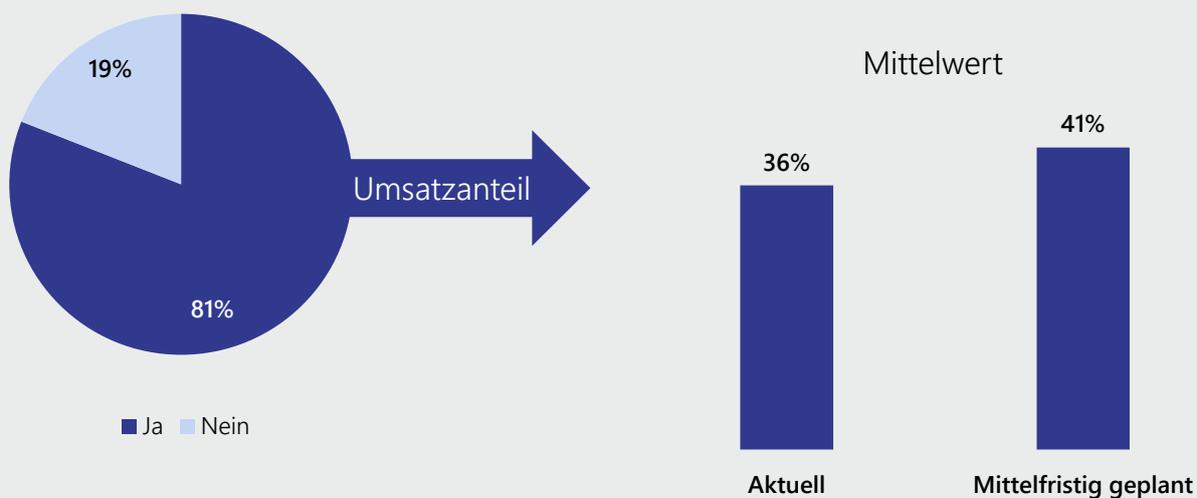


Abb. 11: Angebot von integrierten Services (inkl. Servicemanagement); Mittelwert; n = 16 Falls ja, Anteil am Umsatz; alle Unternehmen; Mittelwerte; n = 8





## Themen und Trends

Auf welche Themen und Trends in der Gebäudebewirtschaftung sollten sich Gesundheitseinrichtungen einstellen? Hierauf gibt die alljährliche Lünendonk®-Studie Antworten, die sich regelmäßig mit den Dynamiken des Gesamtmarktes befasst, die in der Folge auch eine Relevanz für Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen haben.

Warum sind diese Themen und Trends für Betreiber von Gesundheitsimmobilien relevant, wenn die Antworten der Dienstleister die allgemeine Marktwahrnehmung, also von Nicht-Gesundheitsimmobilien, mit berücksichtigen? Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen profitieren von allgemeinen technischen Entwicklungen – Stichwort Digitalisierung – ebenso, wie sie von Veränderungen in den Wertvorstellungen ihrer Beschäftigten betroffen sind. Nichtmedizinisches Personal, das zu einem wesentlichen Anteil Schreibtischtätigkeiten wie allgemeine Verwaltung, Einkauf von Material und Dienstleistungen, kaufmännische Verwaltung etc. ausführt, wird auch in Krankenhäusern nach den Erfahrungen der Corona-Pandemie selbstbewusster als zuvor Homeoffice und flexible Arbeitsmodelle einfordern. Zudem wirkt sich die veränderte Nachfragestruktur zum Beispiel nach Multidienstleistern, die große Teile der Facility Services aus einer Hand anbieten, auf das Angebot der Serviceunternehmen aus und wird somit auch an die Vergabeverantwortlichen von Kliniken herangetragen. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Partnern ist für



Facility Services im Gesundheitswesen

**INTELLIGENTE SERVICES BLEIBEN WICHTIGES ZUKUNFTSTHEMA  
INSOURCING FINDET KAUM STATT**

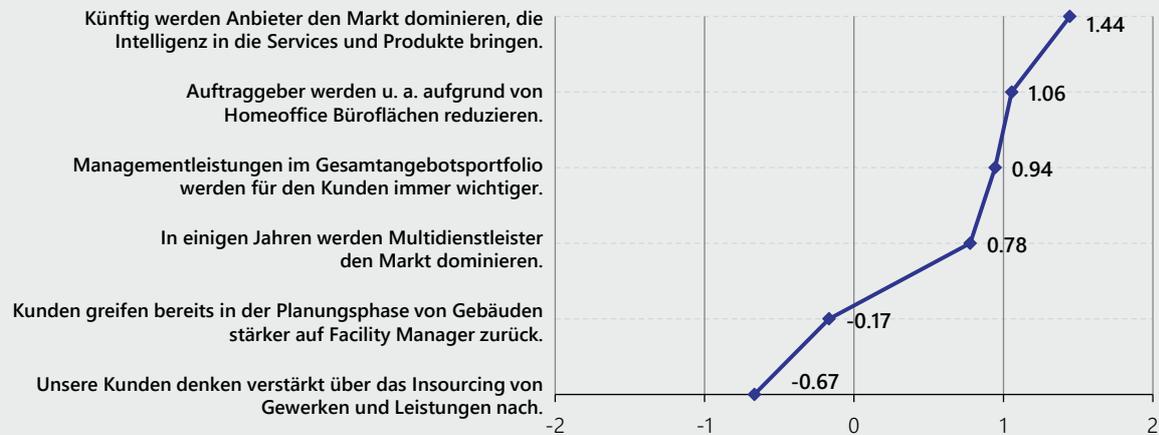


Abb. 12: Meinungen zur Zukunft der Branche; Unternehmen mit signifikanten Umsätzen im Gesundheitswesen; Mittelwerte; Skala von -2 = „Trifft gar nicht zu“ bis +2 = „Trifft voll zu“; n = 18

**PERSONALMANGEL GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG FÜR  
DIENSTLEISTER, NOCH VOR HOHEM PREISDRUCK**

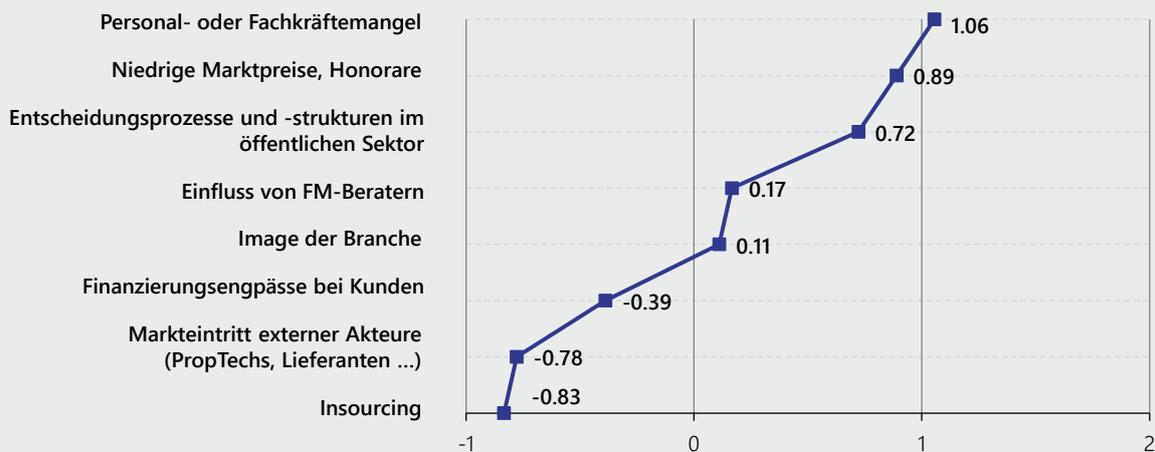


Abb. 13: Derzeit stärkste Hindernisfaktoren für den Unternehmenserfolg; Unternehmen mit signifikanten Umsätzen im Gesundheitswesen; Mittelwerte; Skala von -2 = „gar nicht“ bis +2 = „sehr stark“; n = 18

Vergabeverantwortliche zudem relevant, mit welchen Erfolgshindernissen die Dienstleister derzeit zurechtkommen müssen. Diese Analyse kann in Vergabe Verhandlungen relevant sein, indem frühzeitig mögliche Problemfelder identifiziert und Lösungsvorschläge von den Serviceunternehmen diskutiert werden können.

Eine zentrale Herausforderung ist etwa der Personal- oder Fachkräftemangel, vor dem auch die Dienstleister nicht gefeit sind. Möchte ein Krankenhaus sicherstellen, dass das Serviceunternehmen über die gesamte Laufzeit leistungsfähig ist, so empfiehlt es sich etwa, frühzeitig über



finanzielle und nichtfinanzielle Rahmenbedingungen zu sprechen: Können vergünstigte Verpflegung für Servicepersonal oder andere Maßnahmen, die Wertschätzung ausdrücken, mit wenig Aufwand umgesetzt werden, damit die Beschäftigten des Dienstleisters gerne im Objekt tätig sind und sich gegebenenfalls gegen andere Arbeitgeber entscheiden?



# Zusammenfassung

Facility Services für das Gesundheitswesen werden in signifikantem Volumen von führenden externen Dienstleistern erbracht. Bezüglich des ungefähren Marktvolumens und der Anzahl der Servicegesellschaften in Deutschland veröffentlicht Lünendonk erstmals eine Näherungsrechnung.

Unter der Annahme, dass die analysierten Unternehmen rund 32 Prozent des Marktvolumens erwirtschaften und gerade bei kleineren, regionalen Gesundheits- und Pflegeeinrichtungen vermehrt regionale Dienstleister im Einsatz sind, schätzt Lünendonk die Anzahl der Servicegesellschaften im Gesundheitswesen mit Beteiligung von externen Dienstleistern in Deutschland auf 500 bis 550.

Das Gesamtvolumen der mit Kunden aus dem Gesundheitswesen generierten externen Umsätze in Deutschland dürfte bei schätzungsweise 4,4 Milliarden Euro liegen. Bei 1.914 Krankenhäusern ist dies ein rechnerischer Durchschnitt von 2,3 Millionen Euro Ausgaben für externe Dienstleistungen. Diese Werte sind als erste Anhaltspunkte zu verstehen. Eine Differenzierung zwischen den nach Zahlen bekannten Krankenhäusern in Deutschland und den Pflegeeinrichtungen unter den Kunden der befragten Unternehmen hat Lünendonk für diese Analyse nicht vorgenommen. So ist davon auszugehen, dass die rechnerischen Ausgaben pro Krankenhaus etwas niedriger liegen dürften.

**500 bis 550**

Servicegesellschaften  
in Deutschland  
(Lünendonk-Schätzung)

Die Analyse hat gezeigt, dass externe Facility Services eine zentrale Rolle für den Betrieb der Krankenhäuser in Deutschland spielen. Neben der Vermeidung der umsatzsteuerlichen Nachteile durch Servicegesellschaften sind jedoch auch die klassische Fremdvergabe oder das Verpachten von Cafés und Restaurants in Kliniken weiterhin verbreitete Formen der Leistungserbringung, die es den Krankenhäusern erlauben, ihre knapp bemessenen Ressourcen auf die medizinische Versorgung zu konzentrieren.

Teil 2 des Lünendonk®-Guides ergänzt die Betrachtung der kaufmännischen Bedeutung externer Services um Praxisbeispiele in unterschiedlichen Häusern, Trägern und Services.





## Praxisbeiträge

### DORFNER

Qualität darf nicht dem Zufall überlassen bleiben.....30

### KDS

Gesundheit- und Pflegeservices für unterschiedliche Träger.....33

### KLÜH

Steigerung von Effizienz durch Servicegesellschaften.....36

### PLURAL

Vollumfängliches Servicespektrum in Gesundheitseinrichtungen.....39





## Qualität darf nicht dem Zufall überlassen bleiben

Der Führungsstil von Tobias Firnkes kann als lösungsorientiert bezeichnet werden. „Was nützt mir ein Qualitätsmanagement“, sagt der Geschäftsführer der Servicegesellschaft des Universitätsklinikums in Würzburg (UKW Service GmbH), „das nur auf dem Papier steht? Ich brauche ein System, das in der Praxis nachprüfbar funktioniert. Qualität ist nur dann eine Qualität, wenn ich sie auch anhand klar definierter Kriterien und Kennzahlen überprüfen kann.“ Aus diesem Grund haben sich die Verantwortlichen vor einigen Jahren entschieden, das Haus für das Gütezeichen RAL-GZ 903 Gebäudereinigung im Gesundheitswesen fit zu machen. Dieses Gütezeichen wird von der RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung e. V. (RAL GGGR) vergeben. Die Besonderheit dabei ist, dass im Rahmen des Zertifizierungsverfahrens nicht nur die Prozessqualität einer Organisation beschrieben und geprüft wird, sondern vor allem auch die Ergebnisqualität – also die Durch- und Ausführung der konkreten operativen Arbeit. „Genau das“, so Tobias Firnkes, „macht das Gütezeichen für uns so wertvoll.“

Während die Fachwelt derzeit mehr oder weniger intensiv über die Inhalte und den Sinn einer neuen DIN-Norm – nämlich die DIN 13063 – diskutiert, hat man in Würzburg bereits vor Jahren Tatsachen geschaffen und als erstes Klinikum in Deutschland das Gütezeichen erworben. Das RAL-GZ 903 ist jedoch keineswegs der einzige Beleg, der den hohen



Qualitätsanspruch in der UKW Servicegesellschaft dokumentiert. Hinzu kommen mit DIN EN ISO 9001-2015, DIN EN ISO 14001-2015 und DIN EN ISO 50001-2018 weitere anerkannte Zertifikate.

### QUALITÄT, DIE GELEBT WIRD

Für Tobias Firnkes ist die von externen Gutachtern bestätigte Qualität ein wichtiger Bestandteil der gesamten Qualitätsstrategie seines Hauses. Noch wichtiger sei es jedoch, dass alle Beschäftigten diese Philosophie auch tatsächlich leben. „Unsere Aufgabe in der UKW Service GmbH ist es, die medizinischen Kernprozesse im Behandlungs- und Forschungsbereich der Universitätsklinik sicherzustellen und zu unterstützen. Dazu sind tagtäglich viele kleine und große organisatorische und logistische Dienstleistungen auf höchstem Niveau zu erbringen. Von unschätzbare Bedeutung ist es dabei, einen erfahrenen Partner an der Seite zu haben, mit dem wir diese Herausforderung gemeinsam stemmen können.“ Aus diesem Grund wurde die UKW Service GmbH als Gemeinschaftsunternehmen vom Universitätsklinikum Würzburg und der Dorfner Gruppe gegründet. Seither kümmert sich die Dorfner Gruppe um das gesamte unterstützende Dienstleistungsspektrum, das nicht den Kernaufgaben des Universitätsklinikums zuzuordnen ist: von der Unterhalts- und OP-Reinigung bis hin zu Patientenbegleitung und Speisenausgabe, von der Reinraumreinigung bis zur Modulschrankbestückung, von der Hydrokulturpflege bis zum Transport von Untersuchungsmaterial, Arznei- und Blutprodukten.



Abb. 14: Reinraumreinigung

#### **PARTNERSCHAFT AUF AUGENHÖHE**

„Es ist eine Partnerschaft auf Augenhöhe“, sagt Harald Griebel, Geschäftsführer der Dorfner Gruppe und Prokurist in der UKW Service GmbH, „und dies macht die Zusammenarbeit so angenehm und erfolgreich.“ Seit über 40 Jahren ist die Dorfner Gruppe im Gesundheitswesen tätig – sei es in Akut- oder Rehakliniken, in Senioreneinrichtungen, ambulanten Gesundheitszentren, Ärzthäusern, Apotheken oder Dialysezentren. Neben der Gebäudereinigung komplettieren die Geschäftsbereiche Catering und Gebäudemanagement das umfassende Leistungsportfolio. Hinzu kommen branchenspezifische Services – etwa die eigene Wäscherei oder die Abteilung Reinraumreinigung.

Über die Jahrzehnte hat sich so ein umfangreiches Know-how aufgebaut, das durch gezielte Schulungen ständig erweitert wird und – ganz wichtig – punktgenau an die Beschäftigten weitergegeben wird. Gebündelt werden die Kompetenzen im Hygieneteam, das unter anderem aus Hygienefachkräften, HACCP-Fachleuten (Hazard Analysis and Critical Control Points, d. h. Gefahrenanalyse und kritische Kontrollpunkte), Desinfektorinnen und Desinfektoren sowie Laborassistentinnen und assistenten besteht. Als Basis dient dem Team das selbst entwickelte Konzept „HYGIENE+PLUS“, das die jeweils aktuellen Anforderungen an die hygienische Reinigung in Gesundheitseinrichtungen beobachtet und in praxisorientierte Handlungsempfehlungen umsetzt.

#### **„DOQUM“ BIETET SICHERHEIT**

Dass die operative Umsetzung akribisch kontrolliert und bewertet wird, ist für Tobias Firnkes letztlich die konsequente Fortführung seines lösungsorientierten Gesamtansatzes. „Am Ende“, sagt der Geschäftsführer der UKW Service GmbH, „muss das Ergebnis stimmen. Erst dann ist Qualität auch tatsächlich Qualität.“ Und auch hier kann sich Tobias Firnkes auf seinen Partner verlassen. Schließlich hat die Dorfner Gruppe mit „DOQUM“ eines der ersten Qualitätsmess- und -sicherungssysteme der Branche entwickelt.





## Gesundheit- und Pflegeservices für unterschiedliche Träger

Servicegesellschaften können mit unterschiedlichsten Trägern gegründet werden. Ob kommunal, kirchlich, privat oder karitativ – jeder einzelne hat spezielle Anforderungen. Umso wichtiger ist es für die KDS als Managementpartner, auf die Anforderungen der Trägertypen individuell eingehen zu können. Servicegesellschaften sind die ideale Basis, um strategisch wie auch kulturell ein gemeinsames Werteverständnis zu entwickeln. Seit 30 Jahren ist die KDS dem zentralen Credo gefolgt, dass die Gesellschaften als „Non-Profit“-Unternehmen ausgerichtet und geführt werden sollten. Die Erlöse der Tochtergesellschaften sind im Grundsatz die Kosten für die Muttergesellschaft. Hier ist die zentrale Aufgabe für die KDS formuliert: Allgemeinverträgliche Lösungen zu finden, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den wertschätzenden Kernprozess zu integrieren, und dies unter einem kontinuierlichen Optimierungsdruck, das zeichnet die KDS als Managementpartner aus.

### KOMMUNALER TRÄGER

Die größten Hürden eines kommunalen Trägers sind der Umgang mit öffentlichen Geldern und die Nachweisbarkeit von deren Verwendung. Aus diesem Grund wurde eine bereits seit 1996 bestehende Servicegesellschaft der KDS im Jahr 2020 einer Analyse durch den Managementpartner unterzogen. Anstoß für den Wandel der klassischen Servicegesellschaft in die „Servicegesellschaft 2.0“ gaben ein strategisches Gespräch der KDS-



Services für  
Gesundheit und Pflege



Verantwortlichen mit dem Klinikum und der Wunsch nach erweiterter Optimierung des über die Jahre stetig gestiegenem Leistungsspektrums auch auf Klinikseite. Bei den umfangreichen Analysen wurden sowohl Abläufe und Tätigkeiten der Servicegesellschaft als auch angrenzende Prozesse des Klinikums beurteilt und in einem ganzheitlichen Konzept zusammengefasst. Durch die vielen Schnittstellen zu den hauseigenen Beschäftigten konnten Synergien zwischen den Bereichen für Optimierungen der Abläufe genutzt werden, was sich nicht nur wirtschaftlich bemerkbar macht. Vereinbart wurde im Zuge der Optimierungen ein modernes Konstrukt der partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen dem Klinikum und dem Managementpartner KDS. Bestandteil dieser neuen Art der Zusammenarbeit sind feste Zielvereinbarungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Digitalisierung, die dem Klinikum, der Servicegesellschaft und der KDS gleichermaßen Mehrwert bieten.

#### PRIVATER TRÄGER

Anders als bei öffentlichen Auftraggebern müssen private Träger Dienstleistungen nicht zwingend öffentlich ausschreiben. Warum hat sich die Dr. Becker Klinikgruppe im Jahr 2016 bewusst für die KDS als Managementpartner entschieden? Den exzellenten Ruf der Dr. Becker Kliniken als innovativstes Reha-Unternehmen Deutschlands bestätigen zahlreiche Auszeichnungen. Höchste Ansprüche an das eigene Unternehmen ziehen auch höchste Qualitätsansprüche bei der Wahl des Managementpartners nach sich. Für Tobias Hummel, Geschäftsführer der Dr. Becker Klinikgruppe aus Köln, stehen die Sicherheit und die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten an erster Stelle. An der KDS schätzt Tobias Hummel neben dem Verständnis für seine Prioritäten und die Expertise im Bereich Reinigung und Hygiene besonders die wertschät-

Dr. Becker  Klinikgruppe



Abb. 15: Impressionen der Dr. Becker Klinikgruppe

zende Kommunikation. Die KDS Services für Gesundheit und Pflege GmbH ist wie die Dr. Becker Unternehmensgruppe ein Familienunternehmen.

### KIRCHLICHER TRÄGER

Welchen Herausforderungen müssen sich kirchliche Einrichtungen stellen? Altenheime und Kindergärten kirchlicher Träger werden nicht wie häufig angenommen von der Kirchensteuer finanziert. Die karitativen kirchlichen Einrichtungen werden zu über 90 Prozent vom Staat finanziert. Lediglich ein geringer Anteil – weniger als 10 Prozent – werden über die Kirchensteuer finanziert. Somit unterliegen auch diese Einrichtungen wie die kommunalen der Nachweispflicht der Verwendung von Geldern. Eine Servicegesellschaft kann auch hier ab einem gewissen Gesamtvolumen Einsparpotenziale aufzeigen. Ein Outsourcing-Kunde der KDS hat sich im Jahr 2013 zur Gründung einer Servicegesellschaft entschieden. Die Gemeinschaft betreibt sozial-karitative Einrichtungen für alte und kranke, behinderte und arme Menschen – darauf wollte sie auch in Zukunft ihren Fokus legen. Die Expertise für Dienstleistungen sollte von einem Experten eingebracht werden. Aufgrund der langjährigen partnerschaftlichen Zusammenarbeit, seit dem Jahr 2006, entschied sich der Kunde für die KDS als professionellen Managementpartner. Das breite Leistungsspektrum und die Unternehmensphilosophie „Mit Herz, Hand und Verstand“ schafften Identifikation mit dem Unternehmen KDS auf verschiedenen Ebenen.

### KARITATIVER TRÄGER

Karitative Träger haben häufig eine hohe Vielfalt an Immobilien und Einrichtungen unterschiedlicher Größen. Im Vergleich zu einem einzelnen Klinikum sind die Einrichtungen oft kleiner und meist überregional verstreut, und ihre Erwartungen an Infrastruktur, Qualität und Prozesse sind höher. So auch die AWO Schwaben. Die AWO Schwaben Service GmbH betreut mit etwa 700 Beschäftigten unter anderem 23 Senioreneinrichtungen, 40 Kindergärten und Kindertagesstätten, zwei Fachkliniken und ein Hotel.



Die KDS setzt auf vier zentrale Schwerpunkte eines zukunftsfähigen Managements!





## Steigerung von Effizienz durch Servicegesellschaften

Die Steuerung nichtmedizinischer Prozesse stellt viele Einrichtungen im Gesundheitswesen vor organisatorische und finanzielle Herausforderungen. Gleich ob Catering für Patientinnen und Patienten sowie Beschäftigte, patientennahe Dienstleistungen oder Reinigungsaufgaben nach höchsten Hygienestandards – die Servicegesellschaft ist ein mögliches Organisationsmodell, das in Kooperation mit erfahrenen Dienstleistern Kostenvorteile mit einer effizienten Steuerung außerhalb der Kernprozesse verbindet. Wie ein solches Modell konkret funktioniert, erläutern Thorsten Greth, Geschäftsführer Klüh Care Management GmbH, und Gerhard Schönberg, Geschäftsführender Vorstand der Bergischen Diakonie Aprath, im Gespräch am Beispiel der Servicegesellschaften Managed Care Service GmbH (MCS) und Managed Care Cleaning GmbH (MCC).



**LÜNENDONK:** *Herr Greth, mit welchen Dienstleistungen tritt der Multiservice-Anbieter Klüh am Gesundheitsmarkt auf?*

**GRETH:** Mit der Klüh Care Management GmbH, die Teil der Unternehmensgruppe Klüh Multiservices ist, bieten wir intelligente und auf Wirtschaftlichkeit ausgerichtete Dienstleistungskonzepte in den Bereichen Cleaning und Catering an. Unsere Fachunternehmen sind dabei nach EN ISO 9001 FF und EN ISO 14001 FF zertifiziert; darüber hinaus wurde unse-



ren Dienstleistungen in der Gebäudereinigung das RAL-Gütezeichen verliehen. Als Qualitätsanbieter haben wir uns aber auch im Catering-Segment ein hohes Ansehen im Markt erworben. So ist unsere Catering-Sparte im gv-praxis-Ranking der Top 33 der Contract-Caterer im Bereich Kliniken und Krankenhäuser im Mai 2021 erneut zur Nummer 1 gekürt worden.

**LÜNENDONK:** *Welchen Mehrwert bietet Klüh Kunden im Gesundheitswesen dabei konkret?*

**GRETH:** Klüh Care Management ist spezialisiert auf die Gründung von Beteiligungsgesellschaften mit Trägern im Gesundheitswesen. Das Unternehmen ist dabei mehrheitlich (51 %) eine Tochtergesellschaft des Trägers, 49 Prozent halten wir als Serviceunternehmen, das das operative Dienstleistungsgeschäft verantwortet. In unsere Beteiligungsgesellschaft werden dabei solche Leistungen verlagert, die nicht zur Kernkompetenz des Trägers gehören. Das entlastet die Verwaltung, verbessert die Qualität der Dienstleistungen und senkt die Kosten – durch Einkaufsbündelung, weil die Tarifstrukturen und Branchenvereinbarungen der ausgeführten Gewerke angewendet werden und der Umsatzsteuernachteil entfällt.

Zudem gewährleistet Klüh in der Zusammenarbeit mittels digitaler Tools eine Qualitätssicherung auf höchstem Niveau. So nutzen wir unser hauseigenes Tool DigiService als Portal für Kundenanfragen wie Störungsmeldungen, Serviceanforderungen, Bestellungen oder Informationsanfragen jeglicher Art. Speziell im Catering arbeiten wir zudem mit dem Warenwirtschaftstool DigiSupply, einem Menü-Bestellsystem, das erlaubte Kostenformen, Verträglichkeiten und medizinische Vorgaben automatisiert berücksichtigt. Unser Personalmanagement-Tool DigiPlan für die Dienstplanung und Personalabrechnung wiederum erlaubt es, die (produktiven) Arbeitszeiten wie auch die (unproduktiven) Abwesenheiten der Mitarbeiter automatisiert auszuwerten und elektronisch an die Lohnbuchhaltung zu übermitteln.

**LÜNENDONK:** *Herr Schönberg, was hat sich seit der Zusammenarbeit mit Klüh im Rahmen der Servicegesellschaften geändert?*

**SCHÖNBERG:** Früher gab es bei uns unterschiedliche Standards bei der Servicequalität und Wirtschaftlichkeit. Zum Teil existierten kleine



Tochtergesellschaften und es wurden externe Dienstleistungsfirmen beauftragt. Mit den vor 20 Jahren gemeinsam mit Klüh gegründeten Servicegesellschaften fand eine Vereinheitlichung von Prozessen und Reinigungsfrequenzen statt. Ineinandergreifende Leistungen wie Reinigung, Wäscheversorgung und Bettenaufbereitung wurden gebündelt und optimiert. Heute deckt diese Servicegesellschaft zahlreiche Leistungen wie die übliche Unterhaltsreinigung und Sonderreinigungen (Fenster, Fassade) sowie das Catering kosten- und nutzeffizient ab.

Neben mehr Flexibilität und hohen Kosteneinsparungen profitieren wir auch durch das Prinzip eines einzelnen Dienstleisters für eine Vielzahl von Leistungen sowie durch Transparenz durch permanentes Reporting und Qualitätsmanagement mittels digitaler Tools, auf die wir ohne die Kooperation so niemals zugreifen könnten.

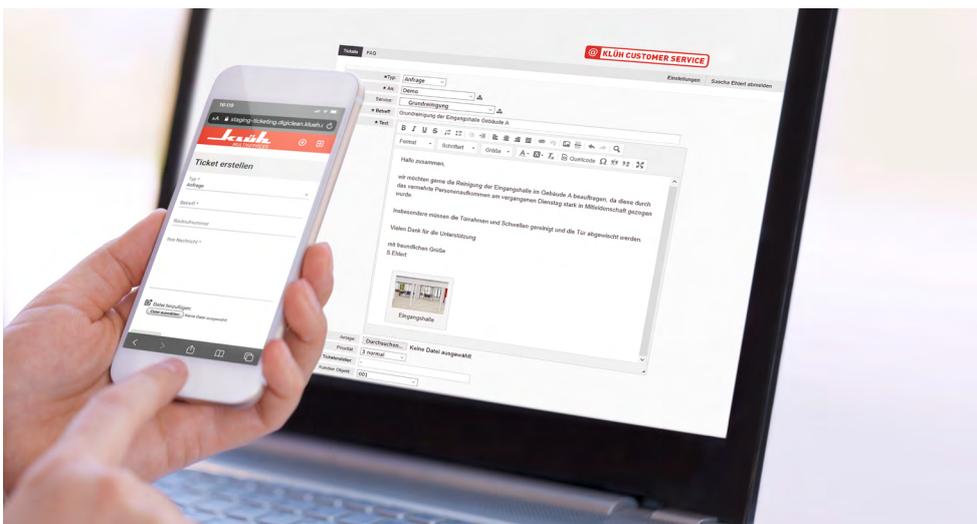


Abb. 16: DigiService powered by Klüh – das Customer Service Portal



## Vollumfängliches Servicespektrum in Gesundheitseinrichtungen

Einen guten Dienstleister macht vor allem eines aus: die Bedürfnisse seiner Kunden zu erkennen und sie zu erfüllen.

Insbesondere im Gesundheitswesen sind die Anforderungen hoch. Selbst Dienstleistungen, die nicht in den Kernkompetenzen medizinischer Einrichtungen liegen oder nicht patientennah durchgeführt werden, müssen zahlreichen Qualitätsstandards gerecht werden.

Die möglichen Aufgabengebiete sind sehr breit gefächert: Das Servicespektrum reicht von der Reinigung über Catering sowie interne und externe Logistik bis hin zu spezielleren Dienstleistungen wie Bettenreinigung und Sterilgutversorgung.

Wir als Firma PLURAL mit unserer Tochtergesellschaft orgaMed bieten dieses Servicespektrum aus einer Hand und passen unsere Dienstleistungen während der Zusammenarbeit stetig an die sich ändernden Kundenanforderungen an.

PLURAL schaut auf mehrere Jahrzehnte Erfahrung zurück. Diese bringen wir heute mit modernen Mitteln ein, um verschiedensten Einrichtungen genau die Dienstleistungen zu bieten, die sie benötigen. Um das zu verdeutlichen, stellen wir hier zwei unserer Kunden genauer vor.



### UNTERHALTSREINIGUNG UND BETTENAUFBEREITUNG IM BUNDESWEHRKRANKENHAUS HAMBURG

PLURAL hat sich im Rahmen eines europaweiten Ausschreibungsverfahrens für die Unterhaltsreinigung wie auch die Bettenaufbereitung im Bundeswehrkrankenhaus Hamburg (BWKHH) gegen viele Mitbewerber durchgesetzt.

Das BWKHH behandelt jährlich etwa 11.000 militärische und zivile Patientinnen und Patienten in 16 Fachabteilungen. Die Einrichtung fungiert als größtes Rettungszentrum in Norddeutschland.

Im Gespräch mit der zuständigen Qualitätsbeauftragten der Verwaltung des BWKHH wurden die letzten Jahre der partnerschaftlichen Zusammenarbeit rekapituliert.



Abb. 17: Mitarbeiterin der Hausverwaltung und Herr Linne (Firma orgaMed/PLURAL)

In einer Einrichtung wie dem BWKHH ist es entscheidend, dass sämtliche Qualitätsstandards rund um die Uhr eingehalten werden. „Umso schöner und besser ist es dann, wenn man einen Partner an seiner Seite hat, bei dem einem immer geholfen wird, wenn man eine Meinung mit Fachexpertise braucht“, so eine Stimme aus dem Haus.

Neben der Kompetenz ist für das BWKHH vor allem eine Eigenschaft in der Zusammenarbeit mit einem Dienstleister am wichtigsten: „Die Zuverlässigkeit: dass sich jemand kümmert, wenn es Probleme gibt – und das möglichst schnell und unaufgeregt.“



Eine gute Kommunikation ist für das BWKHH das A und O: „Deswegen brauchen wir jemanden, der Antworten gibt, einfach ein Rundum-sorglos-Paket.“

Besondere Herausforderungen gilt es gemeinsam zu meistern: Nach Fertigstellung eines großen Bauprojektes im BWKHH wurde eine Umstrukturierung der Bettenaufbereitung erforderlich.

Das Problem: Für eine zentrale Bettenaufbereitung bot der Neubau keinen Platz. So wurde unter Einbezug der PLURAL-Tochterfirma orgaMed ein Konzept für die dezentrale Bettenaufbereitung erarbeitet.

In enger Zusammenarbeit mit dem BWKHH und besonders der Krankenhaushygiene wurden die Prozesse erarbeitet. Kontinuierlich wurde am idealen Ergebnis gearbeitet: „Wir hatten immer einen guten Austausch, der klar festhielt: Was wollen wir jetzt? Wie sieht die Veränderung aus? So haben wir immer wieder nachgesteuert und jetzt ist es perfekt.“

Infolge des Projekts wurde die Abteilung der Bettenaufbereitung im BWKHH nach DIN EN ISO 13485 zertifiziert.

#### **STERILGUTAUFBEREITUNG IN DER UNIVERSITÄTSMEDIZIN MANNHEIM**

Die Universitätsmedizin Mannheim (UMM) fungiert nicht nur als wichtiger medizinischer Versorger, sondern treibt auch wissenschaftliche Erkenntnisse im Bereich der Medizin voran. Nach einer in den Medien viel publizierten Herausforderung mit der Aufbereitung von Medizinprodukten in der UMM übernahm die PLURAL-Tochterfirma orgaMed 2014 die Sterilgutaufbereitung.

Dr. Christoph Klein, Leiter der Zentralen Klinischen Einrichtungen des UMM, äußerte sich positiv über die Arbeit mit orgaMed: „Aufgrund der ausgezeichneten Expertise und der sehr guten, kollegialen Zusammenarbeit übernahm orgaMed unter Beistellung von Mitarbeitenden des Universitätsklinikums Mannheim die Aufbereitung. Außerdem führte orgaMed gemeinsam mit der Klinik die Reorganisation des Sterilgutkreislaufs wie auch der Siebe durch. Somit wurden Ressourcen für das Kerngeschäft – die Patientenversorgung – an der Uniklinik Mannheim frei.“



Im Verlauf der Zusammenarbeit wurde orgaMed im Jahr 2016 das Reparaturmanagement übertragen. „Die Strategie von orgaMed führt hierbei zu einem hohen Werterhalt und einer raschen Verfügbarkeit der Instrumente im Reparaturfall. Dank orgaMed profitiert die Uniklinik Mannheim zudem bei der Neubeschaffung von zügiger Lieferung und hohen Rabatten.“

Besonders unvorhergesehene Ereignisse stellen die Zusammenarbeit immer wieder auf eine Probe, bieten aber auch Chancen: „Im Winter 2020 zeigte sich zudem, wie gut die Entscheidung war, mit orgaMed zusammenzuarbeiten“, erklärt Dr. Klein: „Ein Großschaden im Bereich der Aufbereitungseinheit für Medizinprodukte (AEMP) konnte ohne größere Einschränkungen im OP-Bereich aufgefangen werden, da orgaMed sofort mit zusätzlichem Personal den zweiten Aufbereitungsstandort am Campus hochfahren und einen Teil des Sterilguts an Standorten im Firmenverbund aufbereiten konnte. Dafür sind wir noch immer sehr dankbar.“

Sowohl in der Arbeit für die UMM als auch in der für das BWKH konnten wir als Firma PLURAL die Fähigkeiten einbringen, die uns seit Jahren auszeichnen: schnelle Reaktionen auf veränderte Bedingungen, kompetente Beratung und eine nachhaltige Arbeitsweise.

Insbesondere in einem so sensiblen Bereich wie dem Gesundheitswesen ist es entscheidend, dass stets höchste Qualität gewährleistet wird – dies deckt PLURAL mit seinem vielseitigen Servicespektrum ab. In den kommenden Jahren werden wir diese Philosophie weiter verfolgen, um die Bedürfnisse unserer Kunden umfassend zu erfüllen.

Diese Kunden aus dem Gesundheitsbereich vertrauen auf die Expertise von PLURAL und orgaMed:



## UNTERNEHMENSPROFIL

# DORFNER GRUPPE



### KONTAKT

Dorfner Gruppe

**Thomas Hilger**

Geschäftsleiter Vertrieb und Marketing

Willstätterstraße 71, 90449 Nürnberg

Telefon: +49 911 6802-310

Telefax +49 911 6802-356

E-Mail: [THilger@dorfner-gruppe.de](mailto:THilger@dorfner-gruppe.de)

Website: [www.dorfner-gruppe.de](http://www.dorfner-gruppe.de)

- Gesamtumsatz in Deutschland: 269 Mio. Euro
- Umsatz im Gesundheitswesen (inkl. Minderheitsbet.): 154 Mio. Euro
- Mitarbeiter\*innen im Gesundheitswesen: ca. 5.000
- Anzahl Servicegesellschaften: 16

### QUALITÄT FÜR MENSCH UND GEBÄUDE

Höchsten Qualitätsansprüchen bei allgegenwärtigem Kostendruck gerecht zu werden – das ist die große Herausforderung im Gesundheitswesen. Hier sind effiziente Prozessabläufe gefragt, um Patienten und Bewohnern nicht nur die richtige medizinische Versorgung, sondern außerdem eine Umgebung zu bieten, in der man sich wohlfühlen und gesund werden kann. Sauberkeit, Hygiene und Sterilität stehen dabei an erster Stelle. Aber genauso eine gesunde, ausgewogene Ernährung und eine kompromisslos funktionierende Gebäudetechnik.

Seit über 40 Jahren ist die Dorfner Gruppe als Multidienstleister in der Gesundheitsbranche tätig – sei es in Akut- oder Rehakliniken, Senioreneinrichtungen, ambulanten Gesundheitszentren, Ärzthäusern, Apotheken oder Dialysezentren. Neben der Gebäudereinigung kompletieren die Geschäftsbereiche Catering und Gebäudemanagement das umfassende Leistungsportfolio. Hinzu kommen branchenspezifische Services – etwa die eigene Wäscherei oder die Abteilung Reinraumreinigung.

„Qualität für Mensch und Gebäude“ – so lautet das zentrale Leitmotiv der Dorfner Gruppe. Untermauert wird dieser Anspruch durch zahlreiche, von externen Expert\*innen verliehenen Zertifikate. Etwa die Gütezeichen der RAL Gütegemeinschaft Gebäudereinigung RAL-GZ 902 (Gebäudereinigung) und RAL-GZ 903 (Gebäudereinigung im Gesundheitswesen), das RAL Gütezeichen „Kompetenz richtig Essen“, DIN EN ISO 9001:2015, DIN EN ISO 14001:2015, DIN EN ISO 50001:2018, GEFMA Richtlinien 710/720 oder RAL-GZ 992/1-4 (Krankenhauswäsche, Wäsche aus Lebensmittelbereichen oder Pflegeeinrichtungen). Das eingesetzte Qualitätssystem (DOQUM) ist nach den Vorgaben der DIN EN 13549 zertifiziert. Zusätzlich kommt das eigenentwickelte Hygiene-Konzept „Hygiene PLUS“ zum Einsatz.



## KDS Services für Gesundheit und Pflege GmbH



Services für  
Gesundheit und Pflege

- Umsatz im Gesundheitswesen: 135,6 Mio. Euro
- Mitarbeiter: 6.830
- Service-Gesellschaften: 37
- Standorte und Stützpunkte: 13
- Regionale Schwerpunkte: deutschlandweit
- Leistungsschwerpunkte: Reinigung und Hygiene, Catering, Textilservice, Personal und Logistik
- Wichtige Kundensektoren: Akut- und Rehakliniken, Senioren- und soziale Einrichtungen

Expertise kommt von Experten! Als Experte im Gesundheitswesen betreut die KDS bundesweit ausschließlich Einrichtungen mit speziellen Hygiene- und Schulungsanforderungen.



### KONTAKT

KDS Services für Gesundheit und  
Pflege GmbH

Jens Gebhardt

Geschäftsführer

Steinbühl 1 87463 Dietmannsried

Telefon: +49 (0) 176 1020 5090

Telefax: +49 (0) 8374 5808-050

E-Mail: [jens.gebhardt@die-kds.de](mailto:jens.gebhardt@die-kds.de)

Website: [www.die-kds.de](http://www.die-kds.de)

Mit mehr als 500 Kliniken, Senioren- und Pflegeheimen sowie sonstigen Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens und als Managementpartner von 37 Unternehmen des Gesundheitswesens pflegt die KDS langjährige Geschäftsbeziehungen. Immer im Fokus: hoher Qualitätsanspruch, Versorgungs- und Rechtssicherheit und Kundenzufriedenheit. Dokumentierte Abläufe im Rahmen der 3-fach-Zertifizierung, realistische Stundenverrechnungssätze mit 100 Prozent Tariftreue, Qualitätsmonitoring und zusätzlichen Hygieneüberprüfungen sind nur Beispiele der Instrumente, die die KDS zum Spezialisten macht.

Ob Reinigung und Hygiene, Speisenversorgung, Textilservice oder Logistikleistungen: Professionelle Dienstleistungen im Gesundheits- und Sozialwesen erfordern exzellente Branchenkenntnisse und setzen ausführliche Analysen nach dem KDS-Prinzip voraus. So wird sichergestellt, dass jedes Dienstleistungskonzept sowohl die wirtschaftlichen als auch die qualitativen Erwartungen erfüllt, aber auch individuell auf die unterschiedlichen Anforderungen, Entscheider oder Abläufe der Einrichtungen eingegangen werden kann.



## Klüh Care Management GmbH



Klüh Care Management gehört zum international agierenden Multiservice-Anbieter aus Düsseldorf. Im Jahr 1911 gegründet verfügt das Unternehmen über jahrzehntelange Erfahrung im Bereich infrastruktureller Dienstleistungen. In den Fachbereichen Cleaning, Catering, Clinic Service, Security, Personal Service, Airport Service und Integrated Services werden sowohl Einzeldienstleistungen als auch Multiservice-Konzepte angeboten.

Die Klüh Care Management GmbH fungiert dabei als ein Unternehmen der Klüh-Gruppe, das beliebig viele Services bündelt und damit verbundene Dienstleistungen insbesondere im Gesundheitswesen und in Senioreneinrichtungen koordiniert. Im Rahmen der gemeinsamen Servicegesellschaft kann die Effizienz und Effektivität der Dienstleistungen, die nicht zur Kernkompetenz des Trägers gehören, gesteigert werden und bleibt dennoch in der Organisationsstruktur der Gesundheitseinrichtung integriert.

Insgesamt setzt die Klüh-Gruppe mit mehr als 49.000 Beschäftigten in acht Ländern über 807 Millionen Euro (2020) um. Davon entfallen allein 253 Millionen Euro (2020) auf den Gesundheitsbereich mit insgesamt mehr als 23.000 Beschäftigten.

### KONTAKT

Klüh Care Management GmbH

Thorsten Greth, Udo Weißmantel

Geschäftsführung

Am Wehrhahn 70 40211 Düsseldorf

Telefon: +49 211 9068-0

E-Mail: [info@klueh.de](mailto:info@klueh.de)

Website: [www.klueh.de](http://www.klueh.de)



## PLURAL servicepool GmbH



Die PLURAL servicepool GmbH zählt zu den führenden Multiservice-Anbietern für infrastrukturelle Dienstleistungen. 1917 in Hannover gegründet, hat sich PLURAL zu einem innovativen Partner in vielen Branchen entwickelt. Mehr als ein Jahrhundert permanente Weiterentwicklung hat Spuren hinterlassen und ein Netzwerk mit 15 Niederlassungen und Standortbüros in ganz Deutschland geschaffen. Seit 2009 gehört PLURAL als hundertprozentige Tochter zur Compass Group, dem größten Multiservice- und Foodservice Dienstleister der Welt. PLURAL unterstützt seine Kunden in den Bereichen Reinigung, Security, Empfangsdienste, Hausmeister Tätigkeiten, Logistik, Industrieservice, Grünpflege und Winterdienst sowie Sterilgutversorgung.



### KONTAKT

PLURAL servicepool GmbH

**Musa Ciftci**

Geschäftsführer PLURAL servicepool GmbH

Telefon: 0511/7634-527

Telefax: 0511/7634-521

E-Mail:

[info.plural-healthcare@compass-group.de](mailto:info.plural-healthcare@compass-group.de)

Website: [www.plural.de](http://www.plural.de)

Auch im Gesundheitswesen ist PLURAL mitunter durch seine Tochtergesellschaft der orgaMed Betriebsgesellschaft für Zentralsterilisationen GmbH seit Jahren Kompetenzträger. orgaMed zählt zu den Spezialisten für den Betrieb von Aufbereitungseinheiten für Medizinprodukte (AEMP) und bietet umfangreiche Beratungs- und Planungsleistungen rund um das Thema Sterilgutversorgung und Bettenaufbereitung. Mit seinem vollumfänglichen Dienstleistungsspektrum entlastet PLURAL Krankenhäuser, Rehakliniken, Pflege- und Senioreneinrichtung und sorgt als erfahrener Dienstleistungspartner für Hygiene und Wohlbefinden in allen Bereichen. Durch die Bündelung von Dienstleistungen stellt PLURAL einen Ansprechpartner für eine Vielzahl von Leistungen sicher – dies spart Kosten und optimiert die Prozessabläufe.

UNTERNEHMENSPROFIL

## Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

### KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

**Thomas Ball**

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 (0) 8261 731 40-0

Mobil: +49 151 23012703

E-Mail: [ball@lunenendok.de](mailto:ball@lunenendok.de)

Website: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)

## ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Technologieberatung



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

### IMPRESSUM

Herausgeber:  
Lünendonk & Hossenfelder GmbH  
Maximilianstraße 40  
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0  
Telefax: +49 8261 73140-66  
E-Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de)

Erfahren Sie mehr unter [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)

Autor:  
Thomas Ball, Partner, Lünendonk & Hossenfelder GmbH

#### Bilderquellen:

Titel, S. 13 © Adobe Stock/auremar

S. 6, 27 © Adobe Stock/Tiberius Gracchus

S. 8 © Adobe Stock/freebird7977

S. 18, 29 © Adobe Stock/sveta

S. 22, 33 © Adobe Stock/megaflopp

S. 24 © Adobe Stock/pressmaster