



Lünendonk®-Whitepaper 2024

Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Eine Publikation der Lünendonk & Hossenfelder GmbH
in Zusammenarbeit mit



Inhaltsverzeichnis

VORWORT	3
EINLEITUNG	4
Gebäudedienstleistungen	5
Aufbau und Zielsetzung	5
DER MARKT FÜR GEBÄUEDIENSTLEISTUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN	6
Entwicklung der Nachfrage	6
Marktvolumen	7
Umsätze und Servicegesellschaften im Gesundheitswesen	8
SERVICEGESELLSCHAFTEN IM GESUNDHEITSWESEN	10
Die Servicegesellschaft als Organisationsmodell	12
Auswahl des richtigen Dienstleisters	13
THEMEN UND TRENDS	15
Kostendruck fördert Offenheit für neue Vergabemodelle	15
Digitalisierung bietet große Chancen	16
Bedeutung von Nachhaltigkeit steigt	17
Ausblick	17
FAZIT	20
SERVICEGESELLSCHAFTEN ALS STRATEGISCHE ANTWORT AUF DEN KOSTENDRUCK IM GESUNDHEITSWESEN	22
UNTERNEHMENSPROFILE	26
Weidemann-Gruppe	26
Lünendonk & Hossenfelder GmbH	27



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Gebäudeservices im Gesundheitswesen sind weit mehr als nur unterstützende Dienstleistungen. Sie bilden die Basis, auf dem die Sicherheit, Sauberkeit und Funktionalität jeder Einrichtung ruht. Doch die Anforderungen an das Gebäudemanagement von Gesundheitshäusern verändern sich. Technologischer Fortschritt, demografischer Wandel und steigende Erwartungen an die Qualität der Patientenversorgung wirken sich auf den Betrieb von Gesundheitseinrichtungen aus.

Das vorliegende Management-Brevier verfolgt das Ziel, Verantwortlichen für den nichtmedizinischen Betrieb von Gesundheitshäusern über den Markt für Gebäudedienstleistungen für das Gesundheitswesen, Formen des Gebäudemanagements sowie aktuelle Themen und Trends zu informieren. Hierfür legen wir einen besonderen Fokus auf Servicegesellschaften, die den Anspruch erheben, die Vorteile von Eigenleistung und der Vergabe von Gebäudeservices an externe Dienstleister zu vereinen. Ein besonderer Dank gilt der Weidemann-Gruppe, die mit einem praxisnahen Einblick die Wirkungsweise einer Servicegesellschaft illustriert.

Das Whitepaper setzt die erfolgreiche Lünendonk®-Publikationsreihe zur Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen fort, unter anderem aus den Jahren 2017, 2018 und 2021. Wir hoffen, dass Ihnen das Whitepaper wertvolle Impulse für Ihre Arbeit liefert und freuen uns auf den gemeinsamen Austausch!

Ihr



Thomas Ball



Thomas Ball

Partner



Einleitung

Gebäudedienstleistungen haben einen wesentlichen Einfluss auf den Betrieb von Akut- und Rehakliniken sowie Pflegeeinrichtungen. Hohen Anforderungen an Hygiene und Qualität steht der enorme Kostendruck der Häuser gegenüber. Gleichzeitig sehen sich die Einrichtungen mit aktuellen Trends und Entwicklungen wie dem allgegenwärtigen Personalmangel, neuen Technologien wie Reinigungsrobotik und Nachhaltigkeitsanforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund ist die Frage aktueller denn je, wie Kliniken und Pflegehäuser Wirtschaftlichkeit und hohe Qualität bestmöglich zusammenführen.

Wirtschaftlichkeit
und Qualität
zusammenführen

Dem Bedarf der Einrichtungen steht ein dynamischer Anbietermarkt gegenüber. Für dieses Whitepaper haben die Analysten von Lünendonk & Hossenfelder Gebäudedienstleister befragt: Wie verändert sich die Nachfrage? Wie wirkt sich das GKV-Stabilisierungsgesetz auf die Gebäudedienstleistungen aus? Welche aktuellen Themen und Trends beeinflussen die Kliniken? Eine Übersicht über die führenden Anbieter und deren Umsätze im Gesundheitswesen sowie die Anzahl der von den Unternehmen gehaltenen Beteiligungen an Servicegesellschaften bietet auf Seite 9 Orientierung und komplettiert die Publikation.



GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN

Das vorliegende Whitepaper befasst sich mit gebäudenahen und nicht-medizinischen Dienstleistungen wie Reinigung, Speisenversorgung, Grünpflege, Empfangs- und Pförtnerdienste sowie Bettenaufbereitung und Patientenlogistik, um nur einige Beispiele zu nennen. Bis in die 1980er Jahre wurden in den meisten Gesundheitseinrichtungen alle gebäudebezogenen Aufgaben in Eigenleistung erbracht. Heute werden diese Aufgaben häufig an externe Dienstleister vergeben. Kliniken und Pflegeeinrichtungen erzielen dadurch Kosteneinsparungen und konzentrieren sich auf das Betriebsmanagement sowie die Optimierung und Weiterentwicklung des medizinischen und pflegerischen Kernbetriebs.

Gebäudenahe Leistungen
in Gesundheitshäusern
werden heutzutage
häufig von externen
Dienstleistern erbracht

Gebäudedienstleistungen kommt auch für die Außendarstellung eine enorme Bedeutung zu. Patienten und Angehörige nehmen die Sauberkeit des Gebäudes, den Zustand der Grünanlagen, einen freundlichen Empfang und ausgewogene Mahlzeiten wahr. Hohe Qualität wird ebenso bemerkt wie unreine Zustände oder mangelhaftes Essen. Ein qualitativ hochwertiges Gebäudemanagement steht somit in direktem Zusammenhang mit dem guten Ruf einer Gesundheitseinrichtung und sorgt für eine hohe Patienten- und Personalzufriedenheit.

Gebäudeservices sind
für die Außendarstellung
sehr wichtig

Die Wahl des richtigen Organisations- und Vergabemodells sowie der richtigen Service-Partner ist daher eine zentrale Aufgabe für das Klinikmanagement. Neben der Erwartung an einen angemessenen Preis sind Qualität, Managementkompetenz und Expertise über die spezifischen Anforderungen des Gesundheitswesens wichtige Kriterien. Auch Fragen zur Betreiberverantwortung und der kontinuierlichen Gewährleistung eines qualitativ hochwertigen Servicebetriebs müssen eindeutig geklärt sein.

Neben der klassischen Fremdvergabe, also der Beauftragung eines externen Dienstleisters, gibt es weitere Modelle, die zum Teil auch die besonderen steuerrechtlichen Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens berücksichtigen. Das vorliegende Paper vertieft daher insbesondere die Vorteile von und die Anforderungen an Servicegesellschaften.

Neben der klassischen
Fremdvergabe
gibt es weitere
Organisationsmodelle

AUFBAU UND ZIELSETZUNG

Das Whitepaper ist als Management Brevier konzipiert und richtet sich an Kliniken und Betreiber von Pflegeeinrichtungen, die sich in einem kompakten Leitfaden über die grundsätzliche Funktionsweise und den Mehrwert von Servicegesellschaften informieren möchten. Ergänzt wird das Whitepaper durch einen Praxisbeitrag.





Der Markt für Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen

Wie verändert sich der Bedarf an Gebäudedienstleistungen und wer sind die führenden Anbieter in Deutschland? 14 Dienstleister, die Services für das Gesundheitswesen erbringen, haben sich an einer exklusiv für dieses Whitepaper durchgeführten Analyse beteiligt. Zusammen erwirtschaften die Unternehmen einen Umsatz von mindestens 812 Millionen Euro im Geschäftsjahr 2023. Nicht alle Unternehmen konnten oder durften Angaben zu den Umsätzen mit Kunden aus dem Gesundheitswesen machen. Nach Lünendonk-Schätzungen liegt der Gesamtumsatz der analysierten Unternehmen im Gesundheitswesen bei rund 1,1 Milliarden Euro. Hierin enthalten sind Umsätze über Minderheitsbeteiligungen sowie aus Organschaften. Damit vereinen die befragten führenden Unternehmen einen wesentlichen Anteil des Umsatzes mit Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen auf sich und die Angaben über die Nachfrage im Markt kann als aussagekräftig eingestuft werden.

ENTWICKLUNG DER NACHFRAGE

Für die kommenden Jahre erwarten die Gebäudedienstleister in der Tendenz eine steigende Nachfrage nach infrastrukturellen Services. Technische Dienstleistungen wurden nicht abgefragt. Besonders hoch ist der erwartete Bedarf bei Unterhaltsreinigung und Speisenversorgung – und das, obwohl insbesondere bei der Reinigung traditionell eine hohe Fremdvergabequote zu beobachten ist. Hierin spiegeln sich steigende Hygieneanforderungen und die Diskussionen um den hygienischen Zustand in den letzten Jahren wider. Rückläufig wird hingegen die Nachfrage nach Menüassistenzen eingeschätzt.

Nachfrage nach
infrastrukturellen Services
steigt



BEDARF FÜR UNTERHALTSREINIGUNG UND CATERING BESONDERS HOCH

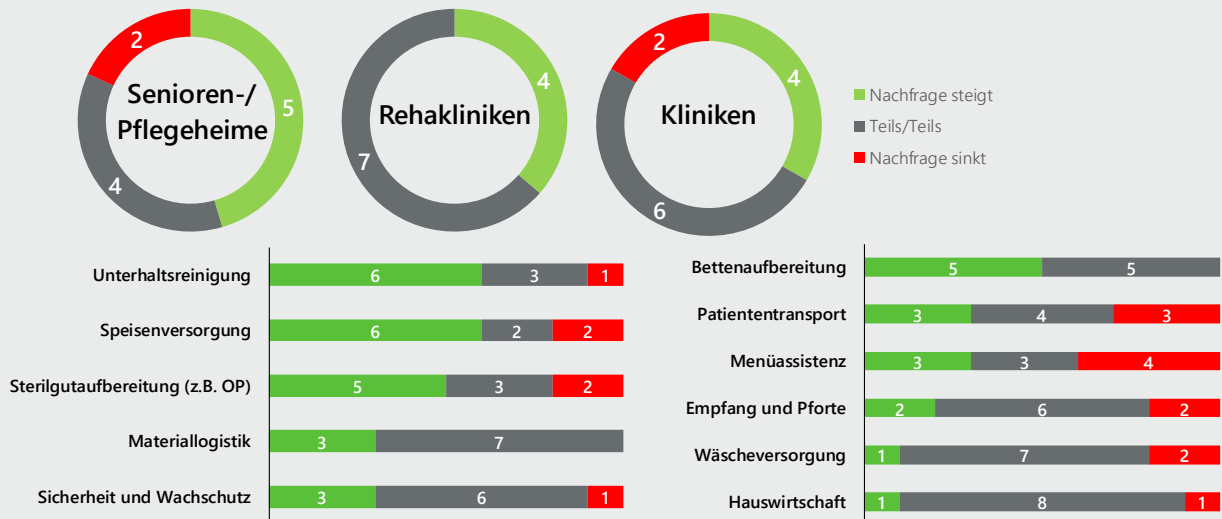


Abb. 1: Entwicklung der Nachfrage nach Segment und Leistung

Vier von zehn Unternehmen erwarten hier sinkende Budgets für externe Services, jeweils drei Unternehmen sind unentschieden oder erwarten eine zunehmende Fremdvergabe.

In der Differenzierung nach Art des Hauses lassen sich nur wenige Unterschiede im prognostizierten Vergabeverhalten beobachten.

MARKTVOLUMEN

Facility Services respektive Gebäudedienstleistungen sind mit einem externen Marktvolumen von 59,0 Milliarden Euro der größte B2B-Dienstleistungsmarkt in Deutschland. Doch wie groß ist der Markt für Services im Gesundheitswesen?

Lünendonk & Hossenfelder untersucht in der jährlich erscheinenden Lünendonk®-Studie „Facility Service in Deutschland“ den Gesamtmarkt für Facility Services. Das Gesundheitswesen ist mit einem Marktanteil von 11,5 Prozent die viertwichtigste Kundengruppe der Facility Services-Anbieter. Aus der übergeordneten Marktstruktur schätzt Lünendonk & Hossenfelder das Marktvolumen von Facility Services für das Gesundheitswesen näherungsweise auf 6,8 Milliarden Euro. Offizielle Angaben oder belastbare Schätzungen Dritter zum Marktvolumen von Gebäudedienstleistungen für das Gesundheitswesen sind Lünendonk & Hossenfelder nicht bekannt.

Facility Services sind der größte B2B-Dienstleistungsmarkt

Marktvolumen für Facility Services im Gesundheitswesen beträgt geschätzt 6,8 Milliarden Euro

DER MARKT FÜR GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN

Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

GESUNDHEITSWESEN IST VIERTWICHTIGSTE KUNDENGRUPPE FÜR GRÖSSTEN B2B-SERVICEMARKT



Abb. 2: Marktvolumen von Facility Service in Deutschland

UMSÄTZE UND SERVICEGESELLSCHAFTEN IM GESUNDHEITSWESEN

Lünendonk & Hossenfelder hat in einer exklusiven Befragung führende Anbieter von Facility Services im Gesundheitswesen um Angaben zu Ihren Umsätzen und den Beteiligungen im Gesundheitswesen gebeten. Die kumulierten Umsätze belaufen sich im Jahr 2023 auf 812 Millionen Euro. Hierin enthalten sind Umsätze aus Servicegesellschaften, die gemäß den Vorgaben des Handelsgesetzbuchs (HGB) nicht ausgewiesen werden müssen. Hinzu kommen Umsätze von Unternehmen, die gegenüber Lünendonk & Hossenfelder aus unterschiedlichen Gründen keine Angaben getätigt oder einer Veröffentlichung nicht zugestimmt haben. Für das Geschäftsjahr 2023 prognostizieren die Unternehmen ein Umsatzplus von 6,4 Prozent gegenüber 2022, wobei der Umsatzanteil mit Senioren- und Pflegeeinrichtungen mit 6,2 Prozent im Vergleich Kliniken mit 4,2 Prozent etwas stärker wächst.

Die teilnehmenden Unternehmen sind nach eigenen Angaben 113 Servicegesellschaften beteiligt. Die tatsächliche Anzahl der Beteiligungen liegt jedoch höher, da einige der Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen keine Angaben gegenüber Lünendonk & Hossenfelder machten oder einer unternehmensbezogenen Veröffentlichung nicht zustimmten. Zwei Drittel der Servicegesellschaften wurden mit (Reha-)Kliniken initiiert, während das andere Drittel auf Senioren- und Pflegeeinrichtungen entfällt.



DER MARKT FÜR GEBÄUDEDIENSTLEISTUNGEN IM GESUNDHEITSWESEN

Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

KLÜH MIT GRÖSSTEN UMSATZ IM GESUNDHEITSWESEN

KDS, DUSSMANN, WISAG UND WEIDEMANN ERWIRTSCHAFTEN MEHR ALS 100 MILLIONEN EURO

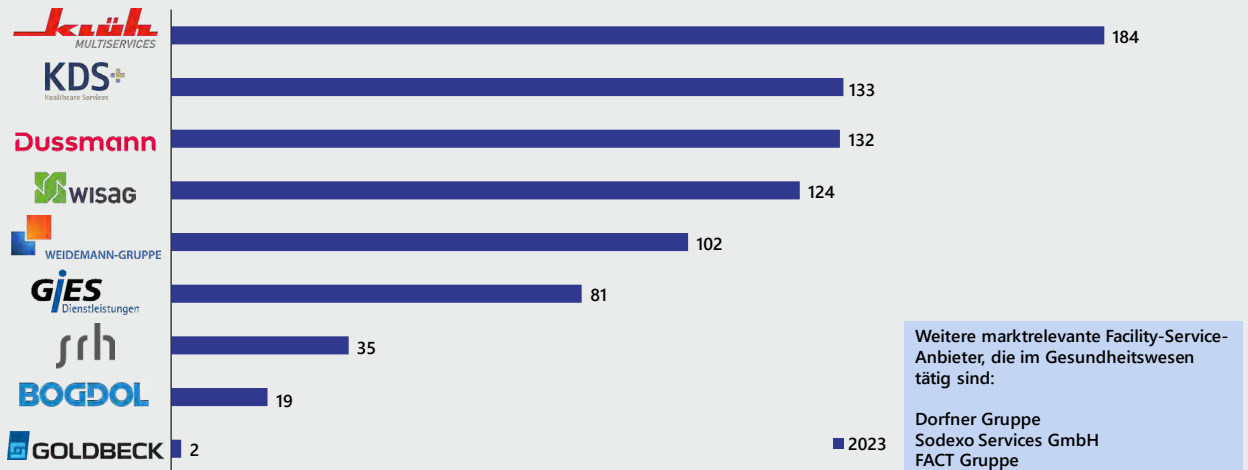


Abb. 3: Umsätze im Gesundheitssystem von ausgewählten Facility-Service-Anbietern in Deutschland; inkl. Minderheitsbeteiligungen und Servicegesellschaften; Angaben in Millionen Euro

BETEILIGUNG AN SERVICEGESELLSCHAFTEN FÜHRENDER DIENSTLEISTER

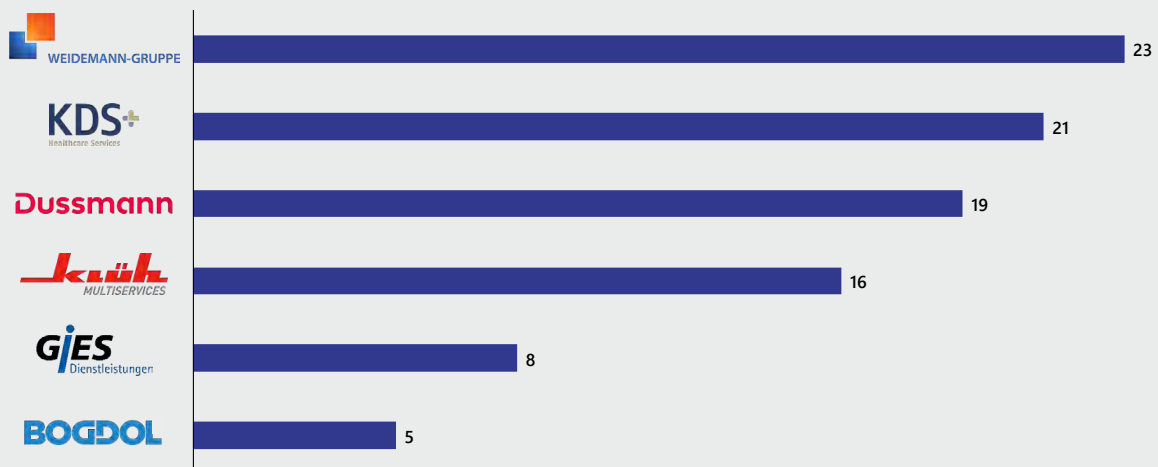


Abb. 4: Facility-Service-Anbieter in Deutschland, die an mindestens fünf Servicegesellschaften beteiligt sind; Auswahl - kein Anspruch auf Vollständigkeit

Die im Gesundheitswesen erwirtschafteten Umsätze korrespondieren nur teilweise mit der Anzahl der Beteiligungen an Servicegesellschaften. So ist Klüh gemessen an den Umsätzen im Gesundheitswesen Marktführer, aber an weniger Servicegesellschaften beteiligt als die nach Umsatz zweitplatzierte KDS. Die Wisag erbringt Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen überwiegend über „klassische“ Vergaben und ist an weniger als fünf Servicegesellschaften beteiligt.

Umsätze korrespondieren nur teilweise mit Anzahl der Servicegesellschaften





Servicegesellschaften im Gesundheitswesen

Gebäudedienstleistungen im Gesundheitswesen werden grundsätzlich auf drei Arten erbracht:

- 1) Eigenleistung
- 2) Fremdvergabe
- 3) Über eine Servicegesellschaft zusammen mit Dienstleistungspartnern.

Aus Gründen der Einfachheit werden Unter- und Zwischentypen in der nachfolgenden Darstellung zunächst außen vorgelassen.

Ein wesentlicher Vorteil der klassischen Fremdvergabe von Gebäudedienstleistungen ist die Kosteneffizienz. Externe Anbieter können häufig durch Skaleneffekte, spezialisiertes Know-how und effiziente Prozesse Kostenvorteile realisieren, die an die Auftraggeber weitergegeben werden. Zudem ermöglicht die Fremdvergabe den Krankenhäusern und Pflegeheimen, sich auf ihre Kernkompetenzen – die medizinische Versorgung und Betreuung der Patienten – zu konzentrieren, während Experten die Gebäudedienstleistungen übernehmen. Allerdings birgt dieses Modell auch Nachteile, wie die auf die Dienstleistungen zu zahlende Mehrwertsteuer und die weniger direkte Steuerung des Servicepersonals.

Wesentliche Vorteile
der Fremdvergabe sind
Kosteneffizienz und
personelle Entlastung



Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Im Gegensatz dazu steht die Eigenleistung, bei der das Krankenhaus oder Pflegeheim die Gebäudedienstleistungen selbst erbringt. Ein großer Vorteil dieses Modells ist die direkte Kontrolle über die Qualität und Ausführung der Dienstleistungen. Bei der Eigenleistung entstehen häufig höhere Kosten, da Effizienzsteigerungen und Skaleneffekte, die spezialisierte Dienstleister erzielen können, intern oft nur schwer zu realisieren sind. Zudem bindet die Verwaltung von Eigenleistungen Ressourcen, die dann möglicherweise in der Patientenversorgung fehlen.

Eigenleistung ermöglicht
Kontrolle über Qualität
und Ausführung

Die dritte Option, die Gründung oder Nutzung von Servicegesellschaften, stellt ein Hybridmodell dar. Hierbei werden spezialisierte Tochterunternehmen gegründet, die vorrangig für das Krankenhaus oder das Pflegeheim tätig sind. Dieses Modell kombiniert die Kostenvorteile durch Skalen- und Effizienzeffekte und vermeidet den Steuernachteil der Fremdvergabe mit der höheren Kontrolle der Eigenleistung. Die Servicegesellschaft kann spezifisches Know-how entwickeln und gleichzeitig eng mit dem Mutterhaus zusammenarbeiten, um die Dienstleistungen optimal auf die Bedürfnisse der Patienten und des Personals abzustimmen. Allerdings kann die Einrichtung einer solchen Gesellschaft mit Anfangsinvestitionen verbunden sein. Gleichzeitig bietet sich die Möglichkeit, eine effektive und an das eigene Haus ideal angepasste Governance-Struktur zu etablieren, um die Vorteile dieses Modells voll auszuschöpfen.

Servicegesellschaften
kombinieren die Vorteile
von Eigenleistung und
Fremdvergabe

FACHKOMPETENZ UND PERSONALMANAGEMENT SIND WICHTIGSTE ERFOLGSFAKTOREN FÜR HOHE SERVICEQUALITÄT

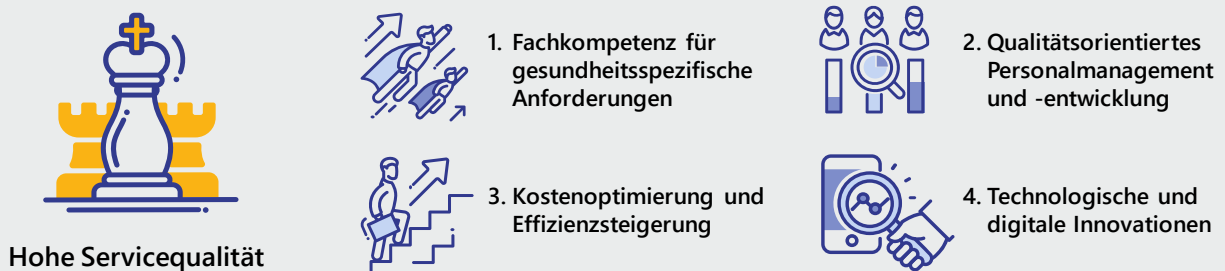


Abb. 5: Erfolgsfaktoren im Gesundheitswesen

Mit der Gründung einer Servicegesellschaft eröffnen sich Handlungsoptionen, die die Vorteile der Zusammenarbeit mit einem Facility-Service-Anbieter fördern und gleichzeitig die damit verbundenen Risiken reduzieren. Eine Servicegesellschaft im Gesundheitswesen ist ein Managementmodell für infrastrukturelle und technische Facility Services in Kliniken und Pflegeeinrichtungen.



SERVICEGESELLSCHAFTEN VEREINEN EIGENLEISTUNG UND FREMDVERGABE



Abb. 6: Varianten der gebäudebezogenen Servicesteuerung

DIE SERVICEGESELLSCHAFT ALS ORGANISATIONSMODELL

Gesundheitsbetriebe können eine Servicegesellschaft als hundertprozentige Tochtergesellschaft gründen und die Steuerung der Gesellschaft über einen Managementvertrag an einen externen Partner delegieren. Aber auch die gemeinsame Gründung einer Servicegesellschaft mit einem Dienstleister als Minderheitengesellschafter ist möglich. In der Praxis halten die Gesundheitseinrichtungen mindestens 51 Prozent der Anteile an der Gesellschaft und behalten damit als Mehrheitsgesellschafter die volle Kontrolle über die Servicegesellschaft.

In dieser Form tritt die Servicegesellschaft als umsatzsteuerliche Organschaft auf. Die vormals nicht abziehbare Vorsteuer auf die Leistungen des Facility-Service-Partners wird so vermieden und der Steuernachteil entfällt. Im Gegensatz zu kleinteiligen Einzelvergaben fällt je nach gewählten Steuerungsmodell und Einsatz eines Managementpartners auch der Koordinationsaufwand für die Gesundheitsbetriebe deutlich geringer aus. Durch die Reduktion von Schnittstellen und eine klare Zuschreibung der Verantwortlichkeiten birgt die Servicegesellschaft ein deutlich geringeres Risiko in der Betreiberverantwortung und damit auch für Haftungsrisiken.

Durch die direkte Einbindung eines Dienstleisters in die Servicegesellschaft ergeben sich für die Gesundheitseinrichtungen eine Reihe weiterer Vorteile. Facility-Service-Anbieter sind Spezialisten im Gebäudemanagement und können geschultes Personal direkt in die Servicegesellschaften integrieren. Erfahrene Anbieter verfügen über die notwendigen Erfahrungen zu arbeitsrechtlichen Fragen wie Betriebsübergang und der

Gesundheitseinrichtung
behalten als
Mehrheitsgesellschafter
die volle Kontrolle über
die Servicegesellschaft

Servicegesellschaften
bieten ein geringeres
Risiko in der
Betreiberverantwortung

Geschultes Personal
kann direkt in die
Servicegesellschaft
integriert werden.



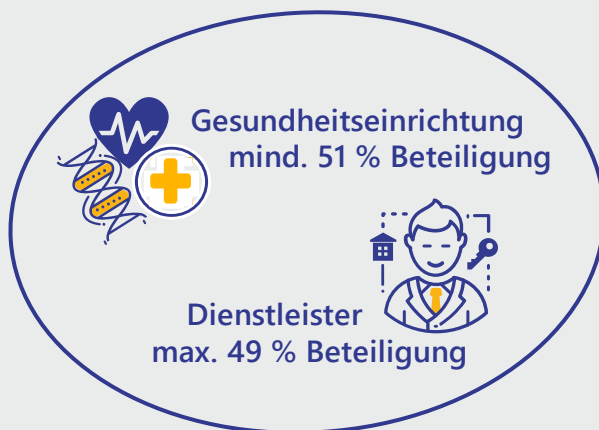
Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Personalgestaltung. Der Gründungsprozess wird in der Zusammenarbeit mit einem Partner vereinfacht und rechtliche Fragen können vorab geklärt werden.

Die Zusammenarbeit mit einem Partner in einer Servicegesellschaft bietet zudem die Chance, veraltete Organisationsstrukturen und unbefriedigende betriebswirtschaftliche Grundabläufe im Gebäudebetrieb zu erkennen und zu beheben. Für die Steuerung der Servicegesellschaft selbst kommt es vor allem auf eine ausgewogene Vertragskomposition an: Ein Gesellschaftsvertrag legt die Beteiligungsverhältnisse fest. Durch einen Managementvertrag wird die Steuerung der Gesellschaft bestimmt. Die Leistungserbringung wird durch Dienstleistungsverträge geregelt.

Servicegesellschaften werden über ausgewogene Vertragskompositionen gesteuert

SERVICEGESELLSCHAFTEN KÖNNEN GEMEINSAM GEGRÜNDET ODER ÜBER MANAGEMENTVERTRÄGE GESTEUERT WERDEN



Gestaltungsmöglichkeiten von Servicegesellschaften:

- Beteiligung des Trägers zu 100 Prozent:

Die Steuerung der Gesellschaft wird über einen befristeten Managementvertrag an den externen Dienstleister übertragen.

- Gemeinschaftliche Gründung mit externen Dienstleister:

Die Beteiligungsverhältnisse der Partner werden über einen Gesellschaftsvertrag geregelt. Die Steuerung der Servicegesellschaft wird durch den Managementvertrag festgelegt.

Abb. 7: Formen von Servicegesellschaften

AUSWAHL DES RICHTIGEN DIENSTLEISTERS

Entscheiden sich Betreiber von Gesundheitseinrichtungen für die Gründung einer Servicegesellschaft, gilt es, den richtigen Partner zu finden. Da die Zusammenarbeit langfristig angelegt ist und dem Dienstleister deutlich mehr Verantwortung im Vergleich zur reinen Fremdvergabe übertragen wird, gilt es sorgfältig abzuwägen. Hierfür stehen Qualitätsindikatoren zur Verfügung, die die Auswahl unterstützen und erleichtern.

Qualitätsindikatoren erleichtern die Auswahl des richtigen Partners

Besonders wichtig bei der Auswahl des richtigen Dienstleisters ist die Eigenleistungstiefe. Werden Nachunternehmer beauftragt, die nicht Gesellschafter der Organschaft sind, entsteht ein umsatzsteuerlicher Nachteil.



Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Darüber hinaus ist die Eigenleistungstiefe ein wichtiger Indikator für die Fähigkeit des Partnerunternehmens, auch in herausfordernden Zeiten eine hohe Servicequalität aufrechtzuerhalten. Zudem müssen Dienstleister ein Qualitätsmanagement gegenüber der Gesundheitseinrichtung nachweisen, so zum Beispiel mit der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001.

Eigenleistungstiefe des Dienstleisters ist ein wichtiges Kriterium

Im Gesundheitswesen sind die Anforderungen an Hygiene und Sauberkeit deutlich höher als bei gewerblichen Immobilien anderer Branchen. Dienstleister müssen hier eine nachgewiesene Kompetenz und Vertrautheit mit den Vorgaben des Infektionsschutzgesetzes und den Empfehlungen der Kommission für Krankenhaushygiene und Infektionsprävention nachweisen können. Mit der DIN-Norm 13063 "Krankenhausreinigung" werden erstmals konkrete Anforderungen an Dienstleister und Leistungsempfänger für die Krankenhaushygiene festgelegt. Die Norm wurde im September 2021 veröffentlicht und ist daher noch wenig etabliert. Sie könnte sich aber in Zukunft zunehmend zur Grundlage für Vergabeverfahren entwickeln.

Sachkompetenz für Hygiene und Sauberkeit ist im Gesundheitswesen besonders wichtig

Von großer Bedeutung ist die Rolle der Dienstleister bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung, die für große Gesundheitsbetriebe verpflichtend ist. Nachhaltigkeit sollte deswegen für Betreiber von Gesundheitseinrichtungen auch bei der Vergabe und Gründung einer Servicegesellschaft einen hohen Stellenwert einnehmen. Klinikbetreiber und Pflegeeinrichtungen können anhand einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 14001 erkennen, ob ein Dienstleister ein Umweltmanagementsystem anwendet und damit in der Lage ist, einen wesentlichen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Gesundheitseinrichtung zu leisten.

Nachhaltigkeit gewinnt zunehmend an Bedeutung

SERVICEGESELLSCHAFTEN BIETEN VIELE VORTEILE



- + Partner bringt Experten-Know-how ein
- + Qualität- und Serviceverbesserungen
- + Deutliche Kostensenkungen
- + Kostentransparenz
- + Einfluss auf die Unternehmenspolitik durch Mehrheitsbeteiligung
- + Mehr verfügbare Ressourcen für die Kernkompetenzen

- Abfluss von Kapital in die neue Gesellschaft
- Mögliche Konflikte zwischen Serviceoptimierung und Gewinnstreben
- Personalfuktuation
- Steigende Abhängigkeit von Leistungserbringer



Abb. 8: Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern





Themen und Trends

Die Dynamik im Gesundheitswesen hat durch die aktuellen politischen Reform- und Umstrukturierungsbestrebungen deutlich zugenommen. Insbesondere der hohe Preis- und Kostendruck stellt eine Herausforderung für die Gesundheitsunternehmen dar. Gleichzeitig erkennen immer mehr Gesundheitseinrichtungen die Chancen und Potenziale neuer Managementstrategien und innovativer Lösungen. Deutlich wird dies an der veränderten Nachfragestruktur nach Gebäudedienstleistungen und dem zunehmenden digitalen Reifegrad im Gesundheitswesen.

KOSTENDRUCK FÖRdert OFFENHEIT FÜR NEUE VERGABEMODELLE

Laut dem „Krankenhaus Rating Report 2023“ war im Geschäftsjahr 2021 jedes neunte Krankenhaus von der Insolvenz bedroht und 32 Prozent aller Krankenhäuser verzeichneten einen negativen Jahresabschluss. Zunehmender Personalmangel und damit drohende Leistungseinbußen setzen die Gesundheitseinrichtungen zusätzlich unter Druck. Vor allem die Bedeutung des Prozess- und Qualitätsmanagements ist im Zuge dieser Entwicklung deutlich in den Fokus der Entscheidungsträger in den Gesundheitsbetrieben gerückt. Neue innovative Ausschreibungsverfahren und die Digitalisierung, die lange eine untergeordnete Rolle im Gesundheitswesen spielte, werden zunehmend als Chance begriffen.

Dynamik im
Gesundheitswesen hat
deutlich zugenommen

Prozess- und
Qualitätsmanagement
rückt zunehmend in den
Fokus



DAS GESUNDHEITSWESEN WIRD OFFENER FÜR INNOVATIONEN UND DIGITALISIERUNG

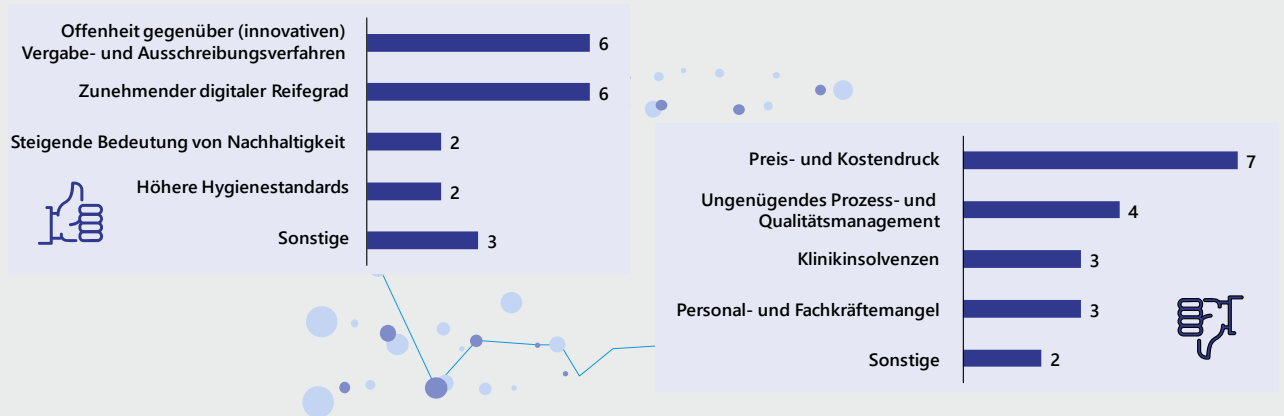


Abb. 9: Aktuelle Entwicklungen im Gesundheitswesen

Dies äußert sich in einer steigenden Nachfrage nach bedarfsorientierten Services und der gebündelten Vergabe mehrerer Leistungen an einen Dienstleister. Vor allem der damit verbundene sinkende Administrationsaufwand ist ein großer Vorteil für Gesundheitsbetriebe, da die vorhandenen personellen Ressourcen aktiver im Qualitätsmanagement und in der Prozessoptimierung eingesetzt werden können. Die vollständige Vergabe aller gebäudebezogenen Leistungen an einen Dienstleister, die sogenannte integrierte Vergabe, reduziert die Notwendigkeit einer aufwendigen Dienstleistersteuerung auf ein Minimum.

Bündelung von Leistungen sorgt für Entlastung und sinkenden administrativen Aufwand

DIGITALISIERUNG BIETET GROSSE CHANCEN

Im Gesundheitsmarkt ist eine zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber digitalen Prozessen zu beobachten. Digitale Lösungen ermöglichen eine standardisierte Dokumentation aller erbrachten Leistungen, wodurch die Servicetransparenz steigt und im Rahmen von Effizienz- und Kostenanalysen effektiv bewertet werden kann. Auch technologische Innovationen, wie zum Beispiel der Einsatz von Servicerobotik, finden zunehmend Eingang in den Alltag von Gesundheitseinrichtungen. Robotik bietet den Vorteil, dass sie das Personal von redundanten Aufgaben entlastet und zudem tageszeitunabhängig im Einsatz ist. Die Folgen des Personal- und Fachkräftemangels werden so teilweise abgefedert.

Gesundheitswesen zeigt sich aufgeschlossener gegenüber digitalen Technologien

Zunehmend werden auch die Anwendungsmöglichkeiten Künstlicher Intelligenz im Gesundheitswesen und im Facility Management erschlossen. Für Gebäudedienstleistungen entsteht hieraus ein hohes Potenzial für bedarfsorientierte Services, aber auch für die intelligente und automatisierte Steuerung von Gebäudeleistungen.



BEDEUTUNG VON NACHHALTIGKEIT STEIGT

Nachhaltigkeit gewinnt auch im Gesundheitswesen zunehmend an Bedeutung und wird künftig verpflichtender Teil der Lageberichterstattung großer Gesundheitseinrichtungen sein. Große Krankenhausgesellschaften und Pflegeheimbetreiber mit mehr als 250 Mitarbeitenden, einem Nettoumsatz von mehr als 40 Millionen Euro oder einer Bilanzsumme von mehr als 20 Millionen Euro unterliegen der Berichtspflicht im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und der EU-Taxonomieverordnung. Für Gesundheitsunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten gilt ab 2025 zusätzlich das Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten. Für Betriebe mit mehr als 3.000 Mitarbeitenden gilt die Berichtspflicht bereits ab 2024 für das Geschäftsjahr 2023.

Berichtspflichten zu Nachhaltigkeitskriterien gelten auch für große Gesundheitsbetriebe

Vor allem Gebäudedaten sind entscheidend, um der Berichtspflicht angemessen nachzukommen. Betreiber von Gesundheitseinrichtungen sollten dies in ihren Ausschreibungen berücksichtigen und als Teil ihrer ESG-Strategie verstehen. Umweltmanagement-Zertifikate nach beispielsweise ISO 14001 unterstützen bei der Auswahl geeigneter Dienstleister.

Gebäudedaten liefern wesentlichen Input zu Nachhaltigkeitskriterien

AUSBLICK

Die aktuell hohe Marktdynamik und die sich verändernden politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen werden das Gesundheitswesen auch in den kommenden Jahren prägen. Entscheidende Trends für Facility Services im Gesundheitswesen sind die zunehmende Fokussierung auf qualitätsorientierte und vor allem ganzheitliche Dienstleistungen sowie der steigende Einsatz von (digitalen) Technologien.

DIE GEBÜNDELTE VERGABE VON GEBÄUDELEISTUNGEN WIRD WICHTIGER



Abb. 10: Wichtige künftige Themen und Trends

Aber auch der Strukturwandel im Gesundheitsmarkt mit seinen derzeit noch nicht absehbaren Folgen sowie der anhaltende Personal- und Fachkräftemangel werden Gesundheitsbetriebe und deren Gebäudemanagement maßgeblich beeinflussen. Um den administrativen Aufwand zu reduzieren, Kosten einzusparen und auch als Reaktion auf die schwierige Personalsituation ist die Bündelung bisher getrennter Leistungssegmente naheliegend. Insbesondere das Integrierte Facility Management mit seinem ganzheitlichen Ansatz der Gebäudebewirtschaftung stellt für Gesundheitseinrichtungen eine interessante Option für ein umfassendes Gebäudemanagement dar.

Bündelung
bisher getrennter
Leistungssegmente
ist für umfassendes
Gebäudemanagement
sinnvoll.

Die aktuellen Strukturpläne für das Gesundheitswesen werden zu weiteren Veränderungen führen. Mit der Reform der gesetzlichen Krankenversicherung, dem sogenannten GKV-Stabilisierungsgesetz, sollen ab 2025 nur noch Kosten für qualifizierte Pflegekräfte in der unmittelbaren Patientenversorgung im Pflegebudget berücksichtigt werden. Viele Kliniken arbeiten aktuell an Konzepten zur Umsetzung der neuen Richtlinien, aber ein Drittel der Klinikbetreiber besitzt hierzu nach Einschätzung der befragten Dienstleister erst grundlegende Kenntnisse über die Auswirkungen der Reform. Teilweise führen die geplanten Strukturänderungen zu einem höheren Interesse an Servicegesellschaften, da diese mehr Planungssicherheit versprechen.

GESUNDHEITSBETRIEBE ARBEITEN AN DER UMSETZUNG GEPLANTER REFORMEN

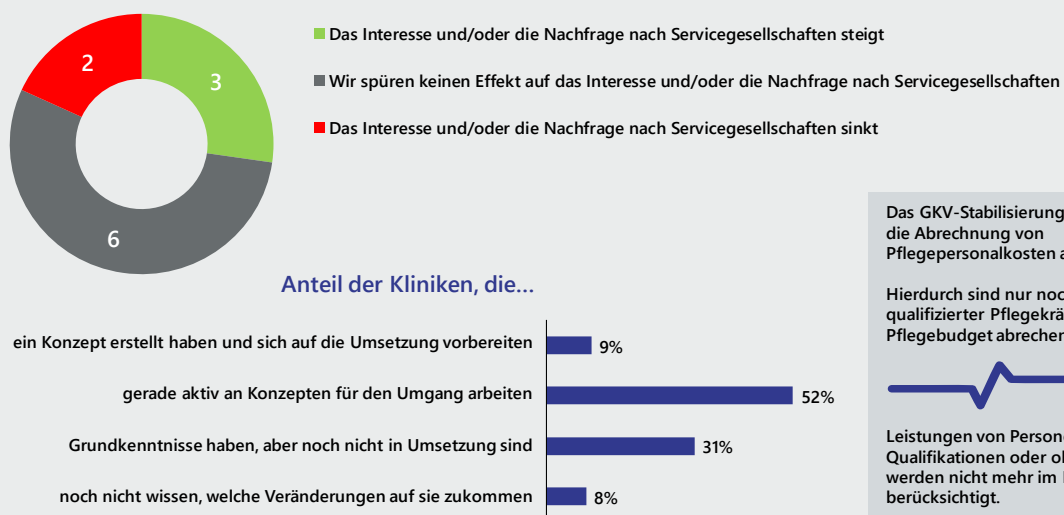


Abb. 11: Kenntnisstand zum GKV-Stabilisierungsgesetz und Auswirkung auf die Nachfrage nach Servicegesellschaften

Durch die Digitalisierung wird der Gebäudebetrieb in Gesundheitseinrichtungen immer transparenter und komplexer. Die neu gewonnenen Daten ermöglichen detaillierte Analysen über Optimierungspotenziale und Einsparmöglichkeiten. Für den Einsatz von Robotik für Gebäudeservices sind in den nächsten Jahren weitere Meilensteine zu erwarten. Künstliche Intelligenz wird weiter an Bedeutung gewinnen und ermöglicht die Automatisierung vieler Prozesse. Um dieses Potenzial zu nutzen ist jedoch eine Kenntnis der Prozesse und der notwendigen Technik essenziell.

Da auch der Personal- und Fachkräftemangel die Gesundheitseinrichtungen auf absehbare Zeit weiter herausfordern wird, ist die Automatisierung von einem Teil der anfallenden administrativen Aufgaben eine wesentliche Entlastung. Auch für die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist die Digitalisierung von hoher Bedeutung, da sie die Gesundheitseinrichtungen bei der Erhebung und Auswertung von gebäudebezogenen Umweltdaten entscheidend unterstützt und vieles erst wirtschaftlich sinnvoll ermöglicht.

Automatisierung des
Gesundheitsbetriebs
sorgt für wesentliche
Entlastungen





Fazit

Servicegesellschaften bieten Kliniken und Pflegehäusern viele Vorteile. Sie ermöglichen Kosteneinsparungen durch die Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister und vermeiden gleichzeitig umsatzsteuerliche Nachteile. Durch die Übertragung aller nichtmedizinischen, gebäudebezogenen Aufgaben an einen Dienstleister entlasten die Gesundheitseinrichtungen das eigene Personal und können sich auf ihr medizinisch-pflegerisches Kerngeschäft konzentrieren. Das Know-how für das Gebäudemanagement wird durch den Dienstleister direkt in die Servicegesellschaft transferiert. Gleichzeitig behält die Gesundheitseinrichtung durch die Mehrheitsbeteiligung an der Servicegesellschaft die volle Kontrolle und sichert sich damit auch gegen Betreiberisiken ab.

Servicegesellschaften stellen somit ein Organisationsmodell für Facility Services dar, das die Vorteile der Eigenleistung mit denen der Fremdvergabe verbindet und gleichzeitig deren Risiken minimiert. Planen Betreiber von Kliniken und Pflegeheimen die Gründung einer Servicegesellschaft, ist bei der Auswahl des richtigen Dienstleisters Sorgfalt geboten. Eine Servicegesellschaft ist eine langfristig angelegte Partnerschaft mit dem Ziel, Kosten zu sparen und gleichzeitig die Qualität zu steigern. An die Dienstleister sollten daher hohe Anforderungen hinsichtlich gesundheitsspezifischer Kompetenz, qualitätsorientierter Dienstleistung und Managementfähigkeiten gestellt werden. Eine hohe Marktpräsenz im Gesundheitswesen und Zertifikate zum Nachweis der Qualitätsorientierung sind gute Indikatoren, die die Auswahl des richtigen Dienstleisters erleichtern.

Servicegesellschaften
ermöglichen
Kosteneinsparungen
und entlasten
Gesundheitshäuser

Der richtige Partner für
die Gründung und den
Betrieb sollte sorgfältig
ausgewählt werden



Gebäudemanagement wird zunehmend ganzheitlich gedacht. Einzelvergaben sind aufwändig und binden Personal. Die gebündelte Vergabe von Leistungen an weniger oder einen einzigen Dienstleister entlastet die Gesundheitseinrichtungen nachhaltig. Künftig wird auch der Einsatz moderner Technologien im Gebäudebetrieb immer wichtiger. Auch im Gesundheitswesen ist die Digitalisierung angekommen. Bei der Gründung einer Servicegesellschaft und der Wahl des richtigen Partners sollten die Gesundheitseinrichtungen deswegen auch die künftigen Themen und Trends für Facility Services berücksichtigen. So kann die Servicegesellschaft zu einem nachhaltigen Mehrwert für Gesundheitsbetriebe und deren Patienten beitragen.



Servicegesellschaften als strategische Antwort auf den Kostendruck im Gesundheitswesen



Zahlreiche Marktbegleiter haben sich im Bereich von Dienstleistungen im tertiären Sektor im Gesundheitswesen etabliert und spielen eine entscheidende Rolle bei der Transformation der Patientenversorgung. Die unternehmerische Individualität spiegelt sich in ihrer Fähigkeit wider, auf dem sich ständig verändernden Gesundheitsmarkt innovativ zu agieren. Das reaktionsschnelle Agieren auf aktuelle Herausforderungen und die aktive Gestaltung von operativen Prozessen sind unabdingbar für die Betreuung von Servicegesellschaften im Gesundheitsmarkt.



Mario Czogalla
Leiter Vertrieb Deutschland

Die Gesundheitsbranche steht vor ständig wachsenden Herausforderungen, technologischen Entwicklungen und nicht zuletzt zunehmendem Kostendruck. In dieser komplexen Umgebung suchen Entscheider im Gesundheitswesen nach innovativen Ansätzen, um die Komplexität im Krankenhausmanagement zu reduzieren und gleichzeitig die Auslagen zu minimieren. Die Gründung einer Servicegesellschaft ist kein neues Geschäftsmodell, erfährt aber in diesem Kontext eine Renaissance. Es ist eine strategische Entscheidung, die nicht nur finanzielle Vorteile bietet, sondern auch die Qualität der Patientenversorgung verbessern kann.

Somit fällt die Konzentration auf das Kerngeschäft leicht. Routinetätigkeiten, administrative Aufgaben und nicht-medizinische Prozesse können durch die Servicegesellschaft übernommen werden. Klinikpersonal und Entscheider können sich auf die Patientenversorgung, die Weiterentwicklung von medizinischen Leistungen und die individuelle Betreuung konzentrieren. Eine Servicegesellschaft im Gesundheitswesen bietet eine Fülle von Vorteilen, die nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch wirtschaftliche und qualitative Verbesserungen erwirken und die Zufriedenheit der Patienten hebt. Durch die Bündelung von Dienstleistungen, wie etwa der kaufmännischen Infrastruktur oder der Beschaffung, können Skaleneffekte erzielt werden. Durch eine genauere Kostenkontrolle und einen effizienteren Ressourceneinsatz kann der Kostendruck spürbar gemindert werden.



Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Unter Hinzunahme eines privaten Partners in der Gesellschaftsstruktur können sämtliche Prozesse der kaufmännischen Abläufe durch den privaten Partner übernommen werden. Dies trägt wiederum zur Entlastung der Organstruktur bei. Hierbei zählen die gesamte Personalwirtschaft, die Finanzbuchhaltung und Controlling zum möglichen Portfolio des privaten Partners. Die Möglichkeiten in der Gestaltung der Gesellschaftsmodelle sind vielfältig. Sowohl eine Minderheitsbeteiligung des privaten Partners mit maximal 49 Prozent als auch eine 100 prozentige Tochtergesellschaft der jeweiligen Einrichtung sind möglich. Auch durch die Hinzunahme eines privaten Partners für die operative Begleitung der tertiären Leistungen (Verpflegung und Unterhaltsreinigung etc.) kann im Rahmen eines Managementauftrags die Servicegesellschaft erfolgreich gelenkt und geleitet werden.



Zahlreiche Marktbegleiter haben sich im Bereich von Dienstleistungen im tertiären Sektor im Gesundheitswesen etabliert und spielen eine entscheidende Rolle bei der Transformation der Patientenversorgung. Die unternehmerische Individualität spiegelt sich in ihrer Fähigkeit wider, auf dem sich ständig verändernden Gesundheitsmarkt innovativ zu agieren. Das reaktionsschnelle Agieren auf aktuelle Herausforderungen und die aktive Gestaltung von operativen Prozessen sind unabdingbar für die Betreuung von Servicegesellschaften im Gesundheitsmarkt.

Die Weidemann-Gruppe vereinbart eine individuelle Ausrichtung in der Zusammensetzung der Leistungen je nach Anspruch und Inhalt der Servicegesellschaft. Kundenspezifische



Lösungen, persönlicher Kundenservice durch direkte Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten, kurze Reaktionszeiten durch flache Hierarchien, Know-how-Transfer durch eine hohe Fachexpertise sowie ständige Weiterbildung im eigenen Schulungszentrum bilden das Tagesgeschäft ab.

Im Bereich der kaufmännischen Betreuung kann auf exzellente Branchenkenntnisse zurückgegriffen werden. Hierbei stehen eine permanente Planungs- und Budgetsicherheit sowie eine detaillierte betriebswirtschaftliche Auswertung auf Einzelprojektebene im Vordergrund. Es ermöglicht allen Verantwortlichen effektiv und innovativ die bisher ausgelagerten oder eigens durchgeführten Dienstleistungen selbst zu gestalten, zu optimieren und selbstverständlich auch weiterzuentwickeln.



Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

Das Engagement der Weidemann-Gruppe für personalisierte Dienstleistungen, innovative Technologien, Vernetzung im Gesundheitswesen und die kontinuierliche Verbesserung der Patientenversorgung durch die Bündelung der nicht-medizinischen Prozesse in einer Servicegesellschaft hebt sie als Experten hervor. In einer Branche, die von Komplexität und ständigem Wandel geprägt ist, werden Maßstäbe für Individualität und Innovation gesetzt.

Insgesamt zeigt sich, dass die Gründung einer Servicegesellschaft eine strategische Antwort auf den Kostendruck im Gesundheitswesen darstellen kann. Durch die Auslagerung von Verwaltungsaufgaben, die Nutzung von Skaleneffekten, den Zugang zu innovativen Technologien und die Bündelung von Fachkenntnissen können Gesundheitseinrichtungen nicht nur ihre finanzielle Situation verbessern, sondern auch die Qualität der Patientenversorgung steigern.

PRAXISINTERVIEW MIT FRAU MONIKA SKIBA, GESCHÄFTSFÜHRENDE VORSTÄNDIN DER STIFTUNG HERZOGIN ELISABETH HOSPITAL

WEIDEMANN-GRUPPE: Frau Skiba, Sie sind die geschäftsführende Vorständin der Stiftung Herzogin Elisabeth Hospital in Braunschweig und zudem Geschäftsführerin in mehreren Tochtergesellschaften. Auch die HEH Service GmbH gehört dazu. Welche Umstände haben Sie und die Mitglieder des Stiftungsrats dazu bewegt, Leistungen im Rahmen einer Servicegesellschaft abzubilden?

MONIKA SKIBA: Das Herzogin Elisabeth Hospital hatte aufgrund historisch gewachsener Strukturen den Bereich der Reinigung in den eigenen Reihen angesiedelt. Viele Prozesse der Reinigung, zum Beispiel im Bereich des Zentral-OPs, haben wir bereits damals an die Weidemann Gebäudemanagement GmbH ausgegliedert. Allerdings fehlte uns im Haus selbst eine fachliche Reinigungsleitung. Alle Weiterentwicklungen im gesamten Reinigungsbereich, sowohl fachlich als auch organisatorisch, blieben auf der Strecke. Um die Qualität weiterhin sicherzustellen, wurden Überlegungen angestellt, wie wir dieses Problem langfristig lösen können. Da die Zusammenarbeit mit Ihnen sehr partnerschaftlich war und ist, haben wir uns 2019 dazu entschieden, die HEH Service GmbH gemeinsam mit der Weidemann-Gruppe zu gründen. Damit konnten wir die Fachkompetenz in der Reinigung wiederherstellen, sind zu einem Ausbildungsbetrieb geworden und bilden jetzt sogar eigene Fachkräfte in der Gebäudereinigung aus.



Monika Skiba

Geschäftsführende Vorständin
Stiftung
Herzogin Elisabeth Hospital



Servicegesellschaften für das Gesundheitswesen

WEIDEMANN-GRUPPE: Welche Vorteile hat die Gründung der HEH Service GmbH für Sie im Speziellen?

MONIKA SKIBA: Durch die immer steigenden Kosten im Gesundheitsmarkt und die Kostenentwicklung im TVöD haben wir in der HEH Service GmbH den Vorteil, die Personalkosten, trotz der Tarifbindung, deutlich günstiger zu gestalten. Weiterhin ist die Auslagerung der Prozesse eine Entlastung des medizinischen Personals der größte Vorteil den ich sehe. Ich kann meinen Fachkräften im Krankenhaus ein Arbeitsumfeld bieten, in dem sie sich auf ihr Aufgabenfeld konzentrieren können, und somit deutlich zufriedener sind.

WEIDEMANN-GRUPPE: Welchen nachgelagerten Mehrwert hat die Zusammenarbeit mit der Weidemann-Gruppe für Sie?

MONIKA SKIBA: Ein besonderer Mehrwert für uns als Stiftung Herzogin Elisabeth Hospital sind die vernetzten Strukturen der Weidemann-Gruppe auf dem Markt. Wir profitieren hier in allen Entwicklungen in der Reinigung, auch aufgrund der fachlichen Expertise durch die Betreuung in anderen Servicegesellschaften. Durch diesen Benchmark können wir als HEH Service GmbH Prozesse in der Reinigung neu gestalten und weiterentwickeln. Zudem fällt durch die fachliche Leitung im Haus und die Kompetenz der Weidemann-Gruppe die Umsetzung sehr leicht. Ferner sind die Entwicklungen auf dem Personalmarkt, nicht nur im medizinischen Bereich, zu einer besonderen Herausforderung geworden. Wir haben den Vorteil, dass wir durch den privaten Partner eine deutlich bessere Ansprache an neue Mitarbeiter haben. Die Personalakquise ist damit unkomplizierter.

Aufgrund der langjährigen und partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit der Weidemann-Gruppe, freue ich mich auf die Implementierung der Verpflegungsleistungen und den damit verbundenen Ausbau der HEH Service GmbH in diesem Jahr.



UNTERNEHMENSPROFIL

Weidemann-Gruppe



KONTAKT

Weidemann-Gruppe GmbH

Mario Czogalla

Leiter Vertrieb Deutschland

Am Alten Theater 2, 39104 Magdeburg

E-Mail:

mario.czogalla@weidemann-gruppe.de

Website: www.weidemann-gruppe.de

Die Weidemann-Gruppe ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit einem breiten Spektrum an Dienstleistungen und Know-how. Wir kombinieren unternehmerisches Denken und Handeln mit zuverlässigem Service. Als starker Partner für die Gründung und das Management von Servicegesellschaften liegt unser Fokus besonders auf dem Gesundheitswesen. Hier erstellen wir Ihnen individuelle Angebote und bieten effiziente Lösungen für höchste Ansprüche.

Die Weidemann-Gruppe im Kurzporträt:

- Familiengeführtes Unternehmen seit 1993
- Bundesweit tätig - Hauptsitz in Magdeburg, Niederlassungen in Berlin und Erfurt
- Dienstleister für infrastrukturelles und technisches Gebäudemanagement sowie Catering
- Spezialist für die Gründung und das Management von Servicegesellschaften
- Zertifizierung: DIN ISO 9001:2015 / DIN EN ISO 14001:2015 / Umweltmanagement
- Weidemann Akademie als Partner für Fort- und Weiterbildungen in den Bereichen Gebäudemanagement und Catering
- Betreuung von derzeit:
 - 23 Servicegesellschaften
 - 15 Akut-Krankenhäusern
 - 36 Rehabilitationskliniken
 - 105 Pflegeeinrichtungen
 - 62 Kinder- und Jugendeinrichtungen



UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „



KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Thomas Ball

Partner

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

Mobil: +49 151 230 127 03

E-Mail: ball@lunenendonk.de

Website: www.lunenendonk.de

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 Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

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 Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



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 Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

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 Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenondk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenondk.de

Autoren:
Thomas Ball, Partner
Stefan Schubert, Junior Consultant

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / spotmatikphoto
S. 2 © Adobe Stock / C Malambo/
peopleimages.com
S. 4 © Adobe Stock / ipopba
S. 6 © Adobe Stock / Maneerat

S. 10 © Adobe Stock / Andrey Popov
S. 15 © Adobe Stock / ipopba
S. 20 © Adobe Stock / Robert Kneschke
S. 23 © Adobe Stock / Monkey Business
S. 23 © Adobe Stock / Halfpoint