

Benjamin I. Behar  
Clemens Guth  
Rainer Salfeld

# Modernes Krankenhaus- management

Konzepte und Lösungen

*3. Auflage*

 Springer Gabler

---

# Modernes Krankenhausmanagement

---

Benjamin I. Behar · Clemens Guth ·  
Rainer Salfeld

# Modernes Krankenhausmanagement

Konzepte und Lösungen

3. Auflage

 Springer Gabler

Dr. Benjamin I. Behar  
Dr. Clemens Guth  
Prof. Dr. Rainer Salfeld  
Artemed SE  
Tutzing, Deutschland

ISBN 978-3-642-36131-9  
DOI 10.1007/978-3-642-36132-6

ISBN 978-3-642-36132-6 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008, 2009, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Margit Schlomski

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer-Verlag GmbH Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Geleitwort

Das Krankenhauswesen in Deutschland befindet sich seit einigen Jahren in einem tief greifenden Veränderungsprozess, dessen Ergebnisse selbst Experten zurzeit nur in Form möglicher Szenarien entwerfen können. Zahlreiche Einflussfaktoren spielen eine Rolle, deren politische und gesellschaftliche Gewichtung die Entwicklungen massiv beeinflussen kann. Dadurch ist eine zuverlässige Prognose zur Ausgestaltung der Krankenhauslandschaft der Zukunft kaum möglich. Konkret lässt sich auf jeden Fall so viel sagen: Die gesundheitspolitisch angestrebte Transformation des staatlich geplanten Krankenhauswesens hin zu einem wettbewerblich organisierten Krankenhausmarkt ist in den letzten Jahren spürbar fortgeschritten und wird sich auch zukünftig fortsetzen. Für das Krankenhausmanagement bedeutet dies eindeutig: Die Anforderungen werden komplexer und höher.

Der Veränderungsprozess im Krankenhauswesen wird forciert durch eine Welle mehr und weniger tiefgreifender Reformen der rechtlichen Rahmenbedingungen. Sie rücken neben der Preisregulierung insbesondere den Ausbau der Qualitätssicherung und eine höhere Durchlässigkeit der Sektorengrenzen in den Fokus. Für das Krankenhausmanagement verringern die steigende Regelungsdichte und die im Rhythmus der Legislaturperioden erfolgenden Reformschritte vor allem die mittel- und langfristige Planungssicherheit. Das erschwert strategische Investitionsentscheidungen.

Zwei Faktoren verschärfen die ordnungsrechtlich erzeugte Wettbewerbssituation zusätzlich: der regional unterschiedlich ausgeprägte, auf jeden Fall aber zunehmende Fachkräftemangel, und die wachsende Transparenz der Einrichtungs- und Leistungsqualität. Zudem müssen die Marktakteure davon ausgehen, dass der medizinisch-technische Fortschritt die Diagnose- und Therapiemöglichkeiten weiter vergrößern wird. Das wird auch den Prozess der Ambulantisierung von Krankenhausleistungen weiter vorantreiben.

Die unternehmerische Freiheit der Krankenhausträger wird im Rahmen der Entwicklungen zwar größer. Das Krankenhausmanagement muss die neuen Gestaltungsspielräume aber auch aktiv nutzen. So kommen für eine sachgerechte Anpassung der Einrichtungs- und Leistungskonzepte neben regionalpolitischen Entscheidungen in stärkerem Maße bundesweit einheitliche Kriterien der Marktregulierung zum Tragen. Das Bundeskartellamt und der Gemeinsame Bundesausschuss gewinnen gegenüber den Ländern an Bedeutung für die Gestaltung der Versorgungsstrukturen. Für das Krankenhausmanagement bedeutet das eine wesentliche Verschiebung in der politischen Rahmensetzung.

Um die eigene Wirtschaftlichkeit zu sichern und das eigene Haus für Patientinnen und Patienten ebenso wie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter attraktiv zu halten, ist das Krankenhausmanagement gefordert, das eigene Geschäftsmodell daraufhin zu überprüfen, ob es mit Blick auf die neuen Herausforderungen zukunftsfähig ist. Wie kann die Effizienz gesteigert werden? Was ist erforderlich, um gute Fachkräfte vor allem im ärztlichen und pflegerischen Bereich zu gewinnen und an das eigene Haus zu binden? Wie kann eine hohe Qualität des stationären Leistungsvolumens gesichert werden? Wie können die Patienten noch besser betreut werden? Wo liegen zusätzliche Ertragspotenziale, die erschlossen werden können? Zu diesen und weiteren Managementfragestellungen sind strategische und operative Maßnahmen zu entwickeln. Die dafür notwendigen unternehmerischen Entscheidungen müssen rechtzeitig getroffen und umgesetzt werden. Wesentliche Voraussetzung dafür sind handlungsfähige Organstrukturen und ein gemeinsames Agieren von Management und professionellen Aufsichtsgremien.

Das vorliegende Buch „Modernes Krankenhausmanagement“ in aktualisierter Auflage bietet eine sehr gute Orientierungsbasis dafür, wie die Veränderungen erfolgreich bewältigt werden können. Die für das Krankenhausmanagement wesentlichen Handlungsfelder im Wettbewerb um Patienten und Personal sowie die für eine wirtschaftliche Betriebsführung bestehenden Herausforderungen werden prägnant dargestellt. Daran anknüpfend werden unter Berücksichtigung der Versorgungsfunktion unterschiedliche Optionen für die unternehmensstrategische Ausrichtung der Krankenhausträger von der Spezialisierung über die Erbringung ambulanter Leistungen bis zur sektorübergreifenden regionalen Vernetzung aufgezeigt. Der Kern des Buches widmet sich der praxisorientierten Beschreibung unterschiedlicher Bausteine eines innovativen Personalmanagements sowie zahlreicher Ansatzpunkte für die Etablierung patientenzentrierter Behandlungsabläufe. Darüber hinaus werden unterschiedliche Maßnahmen zur Erhöhung bzw. Sicherung der Leistungsqualität und deren effektiver Vermarktung aufgezeigt.

In diesem Zusammenhang erfährt der im internationalen Vergleich erfreulicherweise nach wie vor auf einem sehr hohem Niveau stehende deutsche Krankenhausesektor eine Würdigung durch die Autoren.

Mit der erfolgreichen Umsetzung der beschriebenen Maßnahmen kann eine nachhaltige Positionierung des Krankenhauses in der Versorgungsstruktur erzielt werden. Damit würden zugleich die Voraussetzungen für den Zugang zu Eigen- und Fremdkapitalgebern geschaffen. Denn die sinkende Bedeutung der Länder für die Investitionsfinanzierung und die Veränderung der Versorgungsstruktur werden einen steigenden Investitionsbedarf der Krankenhäuser mit sich bringen.

Prof. Dr. Harald Schmitz  
Vorsitzender der Bank für Sozialwirtschaft AG

---

## Vorwort zur dritten Auflage

Trotz großer Anstrengungen hat sich die Lage der deutschen Krankenhäuser in den letzten Jahren erneut verschlechtert. Heute schreibt rund die Hälfte aller Krankenhäuser rote Zahlen. Als die Voraufgabe dieses Buchs in Druck ging, war es noch ein Drittel.

Zu erwarten ist, dass die Krise des Sektors weiter an Dramatik gewinnt, und noch mehr Krankenhäuser über kurz oder lang aufgeben müssen. Und dies, obwohl der Sektor auf unbestreitbare Stärken und Erfolge verweisen kann! Was die Arbeitsproduktivität angeht, liegen die deutschen Krankenhäuser nach wie vor an der Spitze der OECD-Länder. Dank vielfältiger Verbesserungsmaßnahmen haben sich zudem die Qualitätsabweichungen zwischen den leistungsstärksten und den leistungsschwächeren Krankenhäusern in Deutschland kontinuierlich verringert. Großen Anteil daran hat die wachsende Verbreitung und Nutzung von Systemen zur Qualitätsmessung.

Ein wesentlicher Grund für die anhaltenden Wirtschaftlichkeitsprobleme ist sicherlich der hohe Veränderungsdruck, dem der gesamte Sektor seit Jahren unverändert unterliegt – nicht zuletzt auch aufgrund immer neuer regulativer Eingriffe des Gesetzgebers. Schritt halten können hier auf Dauer nur Krankenhäuser, die imstande sind, sich flexibel und innovativ den wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. Nur wer nicht einfach nur in die Fußstapfen der anderen tritt, sondern bereit ist, eigene Akzente zu setzen und die Zukunft aktiv mitzugestalten, wird nachhaltigen Erfolg haben. Und das sollte doch das Ziel aller Krankenhäuser sein! Denn weder dem Management noch den Mitarbeitern kann es Freude machen, immerzu auf der Tasche des Trägers zu liegen.

Aus diesen Erwägungen heraus haben sich die Autoren entschlossen, das vorliegende Werk „Modernes Krankenhausmanagement“ für die Neuauflage von Grund auf zu überarbeiten und um wichtige neue Fragenstellungen und Themen zu erweitern. Völlig neu aufgenommen wurden die Kapitel „*Innovatives Personalmanagement als Schlüssel zum Erfolg*“ und „*Der Weg zur erfolgreichen Vermarktung von Krankenhausleistungen*“. Das Kapitel „*Strategische Ausrichtung eines Krankenhauses*“ wurde grundlegend überarbeitet. Neue Instrumente zur erfolgreichen Positionierung unterschiedlicher Krankenhaustypen werden ebenso vorgestellt, wie die Vorteile einer Zusammenarbeit mehrerer Krankenhäuser im Verbund. Auf den aktuellen Stand wurden die Kapitel „*Patientenzentrierte Abläufe – Schlüssel zu höherer Qualität und besserer Wirtschaftlichkeit*“, „*Optimierung der ‚Hotelleistungen‘: Für das Wohlergehen der Patienten sorgen, ohne Wettbewerb und*

*Wirtschaftlichkeit aus den Augen zu verlieren“* und das Kapitel *„Qualität im Krankenhaus – was Heilungserfolg und wirtschaftlichen Erfolg verbindet“* gebracht.

Insgesamt liegt damit das Standardwerk *„Modernes Krankenhausmanagement“* – in seiner dritten Auflage – jetzt in einer deutlich veränderten und zugleich hochaktuellen Fassung vor. Es soll und wird auch vielfältige Anregungen und Anstöße für die weitere Reformdiskussion um die stationäre Versorgung und die Zukunft der deutschen Krankenhäuser vermitteln. Wie die beiden früheren Auflagen wendet es sich bewusst an Wissenschaftler und Praktiker, an Gesundheitsökonominnen und Mediziner. Für die Ausbildung von Führungskräften an Hochschulen und Universitäten kann es ebenso benutzt werden wie für Trainings- und Weiterbildungsveranstaltungen auf Krankenhausebene. Sollte es zudem Ideen und Anregungen für das tägliche Management des Klinikbetriebs liefern, würde uns das natürlich besonders freuen.

Für die Unterstützung bei der inhaltlichen Überarbeitung danken die Autoren den Herren Peter Berlin, Dr. Harald Engelke, Dr. Simon Machnik, Benjamin Mahlo, Florian Löhlein, Michael Kneis, Tim Kolwitz, David Reinhardt, Maximilian Riehl, Tobias Weber und Alexander Weisser. Unser besonderer Dank gilt dabei dem ehemaligen Leiter des Zentrallabors der Kliniken der Stadt Köln, Herrn Professor Dr. Dr. Robert Keller. Seine Überlegungen bilden die Grundlage für die Ausführung zur Optimierung des Laborbetriebes. Für die Unterstützung der Manuskriptarbeiten gilt unser Dank der Projektleiterin, Frau Dana Berger und Herrn Dr. Georg Klymiuk als verantwortlichem Editor.

München, im Mai 2015

Dr. Benjamin Behar

Dr. Clemens Guth

Prof. Dr. Rainer Salfeld

---

## Vorwort zur zweiten Auflage

Seit dem Erscheinen der ersten Auflage im Jahre 2007 hat sich die Lage der Krankenhäuser in Deutschland weiter verschlechtert. Mehr als ein Drittel der Krankenhäuser schreibt derzeit rote Zahlen, und auch für die übrigen wird es zusehends schwieriger, steigende Kosten durch Einsparungen zu kompensieren.

Inzwischen bestreitet niemand mehr die Notwendigkeit, klinische Prozesse und unterstützende Funktionen konzentriert und wohl abgestimmt zu optimieren. Nur so wird es den Krankenhäusern ermöglicht, weiterhin Spitzenmedizin zu bieten und gleichzeitig wirtschaftlich zu arbeiten.

Aus diesem Grund hat auch „Modernes Krankenhausmanagement“ seinen Platz unter den Standardwerken der Gesundheitsökonomie gefunden. Es wird heute gerne genutzt für die Ausbildung der Führungskräfte an den Universitäten sowie für Trainings- und Weiterbildungsveranstaltungen. Zudem hat es Eingang gefunden in die tägliche Praxis der Krankenhausführung, was besonders erfreulich ist.

Die vorliegende zweite Auflage bietet eine ergänzte und aktualisierte Darstellung der Themen der ersten Auflage. Darüber hinaus enthält es zwei völlig neue Kapitel: *Qualitätsmanagement im Krankenhaus* sowie *Vermarktung der im Krankenhaus erbrachten Gesundheitsdienstleistungen*. Die Qualität der Leistungsbringung hat nicht nur für den Patienten allergrößte Bedeutung; sie ist zugleich das zentrale Wertversprechen, das in der Kommunikation nach außen präzise vermittelt werden muss. Insofern stehen beide Themen in einem engen inhaltlichen Kontext.

Für die Unterstützung bei der inhaltlichen Überarbeitung danken wir Herrn Dr. Benjamin Behar, Herrn Dr. Sören Eichhorst, Herrn Dr. Clemens Guth, Herrn Dr. Jan Hartmann, Herrn Dr. Christian Kloss, Herrn Dr. Karl Miserok, Herrn Dr. Tobias Möhlmann, Herrn Dr. Christian Pawlu sowie Herrn Dr. Florian Then. Zu besonderem Dank sind wir dem Leiter des Zentrallabors der Kliniken der Stadt Köln, Herrn Prof. Dr. Dr. Ruprecht Keller verpflichtet; seine Überlegungen und Erkenntnisse bilden die Grundlage für unsere Ausführungen zur Optimierung des Laborbetriebes. Für die Unterstützung der

Manuskriptarbeiten gilt unser Dank Frau Dr. Maren Rowold als Projektleiterin und Herrn Dr. Georg Klymiuk als verantwortlichem Editor.

München, im Februar 2009

Prof. Dr. Rainer Salfeld

Dr. Steffen Hehner

Dr. Reinhard Wichels

---

## Vorwort zur ersten Auflage

Noch in jüngster Vergangenheit war es für Krankenhausmanager kaum möglich, die besten Organisationsmodelle und Führungsprinzipien für das eigene Haus nutzbar zu machen. Während die Geschichte und Geschäftssituation des eigenen Hauses natürlich gut bekannt waren, fehlte es an Erfahrungen und Erkenntnissen aus anderen Häusern. Denn nur die wenigsten Krankenhäuser waren Teil eines lokalen oder regionalen Verbundes. Zudem gab es keine wirkliche Datentransparenz, was Qualität der Leistungserbringung und Wirtschaftlichkeit anbelangte. Weder im regionalen Vergleich noch bundesweit.

Beides hat sich inzwischen gründlich geändert: Aktuell sind 71 % aller Krankenhäuser deutschlandweit in Verbundstrukturen organisiert.<sup>1</sup> Mit der Einführung des DRG-Systems, der Verpflichtung zur regelmäßigen Veröffentlichung von Qualitätsberichten sowie ganz besonders den statistischen Auswertungen des InEK verbesserten sich zugleich auch Datenverfügbarkeit und -transparenz.

Vor diesem Hintergrund haben wir, die Autoren des vorliegenden Buches, uns entschlossen, die besten Organisationsmodelle für betriebliche Abläufe zu beschreiben und den Lesern transparent zu machen. Angesichts des ständig steigenden Wirtschaftlichkeitsdrucks möchten wir den Krankenhäusern so eine Hilfestellung geben, ihre Prozesse intelligent zu organisieren und kontinuierlich gute klinische Leistungen zu wettbewerbsfähigen Kosten zu erbringen. Durch diese Neuorganisation sollten weitere Arbeitsverdichtungen für die Mitarbeiter vermeidbar, die Zeit für die Zuwendung zum Patienten vermehrt und die Fehlerrisiken in Diagnose und Therapie vermindert werden.

Die Inhalte unseres Buches beruhen auf Erfahrungen, die wir bei der Beratung von mehr als 30 größeren Krankenhäusern und Krankenhausgruppen im Bundesgebiet sammeln konnten. Wir möchten an dieser Stelle den Führungskräften und Mitarbeitern unserer Klienten ganz herzlich für vorbildliche Zusammenarbeit danken – allen voran unseren Freunden bei Vivantes, beim Klinikum der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz und beim Klinikverbund Südwest.

Darüber hinaus danken wir unseren Freunden und Kollegen Dr. Benjamin Behar, Dr. Clemens Guth, Dr. Christian Kloss, Dr. Thomas Kowallik, Dr. Tobias Möhlmann, Dr. Christian Pawlu, Dr. Thomas Rudolph, Dr. Sebastian Sieler, Dr. Jan Hartmann, Dr. Sören

---

<sup>1</sup> Dr. Behar B.I. (2009).

Eichhorst und Dr. Julia Sperling für ihre Unterstützung bei der Konzeption und Erstellung dieses Buches. Jeder von ihnen hat mit großem Fachwissen und Engagement an den Schwerpunktthemen mitgearbeitet. Für die Unterstützung und fachliche Betreuung des Gesamtprojekts danken wir Jan Ascher und Dr. Maren Rowold; außerdem Dr. Georg Klymiuk, unserem Editor, für die Verständlichkeit und argumentative Klarheit des Manuskripts. Unser besonderer Dank gilt schließlich Frau Julia Coral und Heike Felske die in tage- und nächtelanger Arbeit die Manuskriptfassungen erstellten und konsolidierten.

Als Autoren würden wir uns sehr freuen, wenn die hier vorgestellten Erkenntnisse den deutschen Krankenhäusern helfen, ihre Abläufe und Prozesse auf Weltklasse-Niveau zu bringen. Schon heute ist der deutsche Krankenhaussektor insgesamt sehr viel leistungsstärker als es in der öffentlichen Diskussion den Anschein hat. Entgegen der langläufigen Meinung gehört er zu den Top 3 im internationalen Vergleich – was die Wirtschaftlichkeit angeht. Auch unter Qualitätsgesichtspunkten schneidet er erstaunlich gut ab. Wenn es einen Makel gibt, dann ist es nicht seine Leistungsfähigkeit insgesamt, sondern die (allzu) breite Streuung von Ergebnisqualität und Wirtschaftlichkeit im Vergleich der einzelnen Häuser.

Hier bietet sich die Chance, durch systematischen „Best Practice“-Transfer auf ein insgesamt homogeneres Leistungsniveau zu gelangen. Damit stünde dem Aufstieg des deutschen Krankenhaussektors – in seiner ganze Breite! – an die Weltspitze kaum noch etwas im Weg.

München/Düsseldorf, im Sommer 2007

Prof. Dr. Rainer Salfeld

Dr. Steffen Hehner

Dr. Reinhard Wichels

---

# Autoren- und Mitarbeiterverzeichnis

---

## Autoren

### **Dr. Benjamin I. Behar**

Dr. Benjamin Behar studierte Wirtschaftswissenschaften an der Freien Universität Berlin und promovierte zum Thema „Verbundstrukturen im deutschen Krankenhausmarkt“ am Institut für Management, Lehrstuhl für Unternehmenskooperation. Von 2005 bis 2008 war er Berater im Gesundheitssektor von McKinsey & Company. Er ist Stipendiat der Stiftung Deutscher Wirtschaft und Lehrbeauftragter an der Universität Hamburg (UHH) und der Freien Universität Berlin. Seit 2009 ist er bei der Artemed SE, seit 2012 als geschäftsführender Direktor.

### **Dr. Clemens Guth**

Dr. Clemens Guth studierte Medizin am Imperial College London. Im Anschluss war er als Assistenzarzt im Universitätsklinikum Chelsea & Westminster Hospital tätig. Von 2003 bis 2007 arbeitete er bei McKinsey & Company als Berater für Krankenhäuser. Von 2005 bis 2007 war er freigestellt zum MBA-Studium an der Harvard Business School; dort arbeitete er gemeinsam mit Prof. Michael Porter auf dem Gebiet der „Nutzenorientierten Gesundheitssysteme“. Er ist Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes und Senior Institute Associate an der Harvard Business School. Seit 2008 ist er bei der Artemed SE, seit 2012 als geschäftsführender Direktor.

### **Prof. Dr. Rainer Salfeld**

Prof. Dr. Rainer Salfeld studierte Rechtswissenschaft an der Universität Bielefeld und promovierte am Institut für Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht bei Prof. Dr. Peter Hommelhoff. 1986 trat er in die Unternehmensberatung McKinsey & Company ein; seit 1998 war er dort als Senior Partner für den Bereich des Gesundheitswesens zuständig. Er ist Lehrbeauftragter für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Augsburg. 2004 wurde er vom Freistaat Bayern zum Honorarprofessor ernannt. Prof. Dr. Rainer Salfeld gehört

zu den Gründern der Artemed SE im Jahr 1990 und begleitet seitdem deren kontinuierliche Weiterentwicklung. Zu Beginn des Jahres 2008 übernahm er darüber hinaus auch die Aufgaben eines geschäftsführenden Direktors.

---

## **Mitarbeiter**

### **Peter Berlin**

Peter Berlin studierte Gesundheitsökonomie an der Universität Köln, bevor er 2007 als Unternehmensberater bei der KPMG tätig war. Von 2009 bis 2012 war er Referent des Vorstandes bei der MediPlaza AG. Seit 2012 ist er Kaufmännischer Leiter der Eifelklinik St. Brigida bei der Artemed SE.

### **Dr. Harald Engelke**

Dr. Harald Engelke absolvierte sein Studium der Medizin in Jena, Dresden und Harvard. Im Anschluss war er ab 2004 als Assistenzarzt am Krankenhaus Dresden Friedrichstadt. Von 2006 bis 2009 arbeitete er bei der Boston Consulting Group als Berater, neben anderen Branchen schwerpunktmäßig im Gesundheitswesen und war Mitglied der Health Care Practice. Von 2009 bis 2011 war er als Leiter Strategische Unternehmensentwicklung unter anderem für die Implementierung und Zertifizierung eines umfassenden Qualitätsmanagements im Klinikum rechts der Isar verantwortlich. Während dieser Zeit studierte er berufsbegleitend an der European Business School (EBS) Gesundheitsökonomie. Von 2011 bis 2013 war er als Geschäftsführer der Deutschen Klinik für Diagnostik in Wiesbaden tätig. Seit 2013 ist er bei der Artemed SE und zunächst als Kaufmännischer Leiter im Benedictus Krankenhaus Tutzing tätig. Seit 2015 verantwortet er die Chirurgische Klinik Dr. Rinecker.

### **Dr. Simon Machnik**

Dr. Simon Machnik studierte Volkswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und promovierte am gesundheitsökonomischen Lehrstuhl von Prof. Peter Oberender in Bayreuth über die Einführung von Fallpauschalen im deutschen Krankenhauswesen. Seit 2008 ist er in verschiedenen Bereichen der Artemed SE tätig und verantwortete dabei unter anderen die Bereiche Controlling und Finanzbuchhaltung an mehreren Standorten. Seit 2011 ist er Kaufmännischer Leiter und Prokurist im Benedictus Krankenhaus Feldafing. Seit 2015 verantwortet er als Geschäftsführer sowohl das Benedictus Krankenhaus Feldafing als auch das in Tutzing.

### **Benjamin-Hagen Mahlo**

Benjamin-Hagen Mahlo absolvierte nach seiner medizinischen Ausbildung das Studium der Gesundheitswissenschaften mit dem Schwerpunkt Gesundheitsökonomie an der Universität Bielefeld. Seit 2011 ist er bei der Artemed SE tätig und übernahm fortan an

mehreren Klinikstandorten die Position des Projektleiters der Geschäftsführung. Seit 2014 verantwortet Herr Mahlo die kaufmännische Leitung der Havelklinik in Berlin.

### **Dr. Georg Klymiuk**

Dr. Georg Klymiuk absolvierte sein Studium der Germanistik, Philosophie und Mathematik an der Universität München und promovierte im Bereich Literaturgeschichte. Er arbeitet als Senior Editor freiberuflich in München.

### **Florian Löhlein**

Florian Löhlein studierte Europäische Wirtschaft an der Otto-Friedrich-Universität in Bamberg und der Moore School of Business in Columbia, SC sowie im 8. Jahrgang der Bayerischen Eliteakademie in München. Von 2007 bis 2011 war er bei dem Gesundheitskonzern Fresenius in verschiedenen Tochterunternehmen auch international tätig mit dem Fokus auf strategische Projekte sowie Qualitätsführerschaft in Produktion, Logistik und hatte Einkaufsverantwortung. Er ist Stipendiat der Stiftung der Deutschen Wirtschaft (swd). Seit 2011 ist er bei der Artemed SE und übernahm dort die kaufmännische Leitung des Krankenhauses Tabea in Hamburg. Seit 2014 leitet er den Einkauf der Artemed SE.

### **Michael Kneis**

Michael Kneis absolvierte seinen Betriebswirt als Master of Professional Business Management bei der IHK in München. Von 2011 bis 2014 studierte er Healthcare Management an der Donau Universität in Krems mit Schwerpunkt Krankenhausmanagement. Seit 2010 ist er bei der Artemed SE und verantwortete als Prokurist seit 2011 die kaufmännische Leitung der Artemed Fachklinik in München. Seit 2015 ist er ebenda Geschäftsführer und zusätzlich verantwortlich für den Standort Dießen und das Medizinproduktgeschäft von Curatino.

### **Tim Kolwitz**

Tim Kolwitz studierte nach seiner Ausbildung zum Bankkaufmann bei der Dresdner AG Wirtschaftswissenschaften an der Privaten Universität Witten/Herdecke und der Haute Ecole de Commerce/Sorbonne in Paris. Von 2002 bis 2012 war er Berater im Gesundheitssektor, u. a. bei Roland Berger Strategy Consultants. Er ist Stipendiat des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD). Von 2012–2014 war er Kaufmännischer Leiter des Hospitals zum Heiligen Geist in Kempen.

### **David Reinhardt**

David Reinhardt studierte Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Finanzierung, Kapitalmarktforschung und Finanzwirtschaft an der Ludwig-Maximilian-Universität München und der University of Washington in Seattle. Während seines Studiums war er bei der Commerzbank im Bereich Corporates und Markets sowie für die Siemens Venture Capital Gesellschaft GmbH tätig. 2010 startete er bei der Artemed SE als