

---

# Vorwort

Innovationen in der Gesundheitsversorgung – neue Produkte wie z. B. Medikamente, Verfahren wie z. B. chirurgische Prozeduren oder Organisationsformen wie z. B. neue Versorgungskonzepte – können in vielfältiger Weise gesellschaftlichen Mehrwert schaffen, nicht zuletzt durch vermiedene Krankheit oder gerettete Menschenleben. Sie sind außerdem Grundlage für Wachstum und Arbeitsplätze eines großen und wachstumsstarken Teilbereiches unserer Volkswirtschaft. Ihre Förderung genießt daher großes Interesse in Wirtschafts- und Gesundheitspolitik. Gleichzeitig können sie jedoch aus gesellschaftlicher Perspektive auch Schaden verursachen – direkt (z. B. durch unerwünschte Nebenwirkungen), aber auch indirekt, da die für die Innovation aufgewendeten Ressourcen nicht für andere gesundheitsrelevante Dinge zur Verfügung stehen (z. B. Prävention, Bildung, Urlaub). Daher ist eine Abwägung von Kosten und Nutzen für deren Bewertung wichtig.

Auch aus Perspektive einer Person oder Organisation, die eine Idee für ein neues Gesundheitsgut hat und es in der Gesundheitswirtschaft anbieten möchte, ist dies nicht nur mit Nutzen, sondern auch mit Kosten verbunden – Arbeitszeit des Gründungsteams, sonstige Investitions- und operative Kosten, und nicht zuletzt das Insolvenzrisiko. Für den Gründer<sup>1</sup> stellt sich nicht nur die Frage, ob die Innovation gesellschaftlichen Mehrwert generiert, sondern auch, ob die Schaffung dieses Mehrwerts aus unternehmerischer Sicht eine gute Investition darstellt.

Dieses Lehrbuch schlägt daher eine Brücke von der Frage, ob eine Innovationsidee eine gesellschaftlich wünschenswerte Verwendung knapper Ressourcen der Gesundheitsversorgung bedeutet („Mehrwert aus gesellschaftlicher Perspektive“), zur Betrachtung, ob und wie die Idee auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht finanziell nachhaltig umgesetzt werden kann („Mehrwert aus unternehmerischer Perspektive“). Letzteres schließt auch eine Leistungserstellung in Non-Profit-Unternehmen mit ein. Das Lehrbuch unterscheidet sich von anderen durch fünf Charakteristika:

---

<sup>1</sup> Die männliche Form dient hier und im gesamten Lehrbuch zur sprachlichen Vereinfachung, die die jeweils weibliche Form, hier also die Gründerinnen, mit einschließt.

1. **Systematisch wertbasierte Gliederung:** Die 10 Kapitel im Hauptteil (Kap. 3–12) sind Argumenten einer Net-Present-Value-Formel zugeordnet, die im Einführungskapitel erläutert wird. Dadurch folgt das Buch einem logisch begründbaren Aufbau und es ist bei jedem Kapitel deutlich, worin der Beitrag der diskutierten Inhalte für den unternehmerischen Wert der Gründungsidee liegt. Für wissenschaftlich orientierte Leser schließt jedes Kapitel mit einem Überblick über theoretische und empirische Konzepte zur methodischen Vertiefung.
2. **Brücken zwischen Ethik und Ökonomik:** Der Begriff „Unternehmertum“ wird häufig mit opportunistischer Profitmaximierung zum Schaden von Patienten und Gesellschaft verbunden. Nicht nur der Blick auf Kaylash Satyarthi, der 2014 den Friedensnobelpreis für sein soziales Unternehmertum erhielt, verweist jedoch auf eine alternative Sicht: Zum einen verbindet schon die Frage, worin der Mehrwert einer Innovation angesichts begrenzter Ressourcen besteht, ethische mit ökonomischen Fragen. Zum zweiten kann man sowohl jede einzelne Innovation als auch deren wettbewerbliches Umfeld als Ausdruck freiwilliger gesellschaftlicher Kooperation sehen. Dies ist eng verbunden mit vertragstheoretischer Ethik, die gesellschaftliche Kooperation zu unterstützen und Schaden durch Opportunismus zu verhindern sucht. Zur Förderung verantwortungsbewusster Innovation hat das Lehrbuch zum Ziel, diese ethische Dimension immer wieder deutlich werden zu lassen.
3. **Praxistipps zum Business Planning:** Businesspläne sind vielfach verwendete Hilfsmittel, um Geschäftsideen auf systematische Weise zu beantworten. Die Argumente der Net-Present-Value-Formel stellen gleichzeitig Teilaspekte der Gründungsidee dar, die Kapitel eines Businessplans darstellen können. Daher werden immer wieder praxisorientierte Hinweise für die Erstellung eines Businessplans gegeben. Mit Persönlichkeiten wie dem Pionier der deutschen Venture-Capital-Szene Rolf Christof Dienst, dem Gründer und Geschäftsführer des Innovations- und Gründerzentrums Biotechnologie in Martinsried, Horst Domdey, oder Stefan Bartoschek, Geschäftsführer der Gründerinitiative Science4Life mit einem gleichnamigen Businessplan-Wettbewerb, konnten hierfür praxiserfahrene Koautoren gewonnen werden.
4. **Orientierung an Fallstudien:** In der medizinischen Ausbildung sind Fallstudien von großer Bedeutung. Auch dieses Lehrbuch orientiert sich in zweifacher Weise an Fallstudien. Zum einen werden die Inhalte jedes Kapitels immer wieder exemplarisch auf mindestens eines von fünf Innovationsbeispielen für das klinische Anwendungsfeld der chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung angewendet, welche in Kap. 2 eingeführt werden. Zum zweiten liegt dem Lehrbuch eine Lehrveranstaltung zu Grunde, in der Studenten schrittweise einen Businessplan für eine eigene Gründungsidee in der Gesundheitswirtschaft entwickeln. Das Gesundheitswesen wird also anhand einer eigenen, unternehmerischen Fallstudie erschlossen.
5. **Schwerpunkt auf das deutsche Gesundheitswesen:** Dieses Lehrbuch zum Business Planning bietet Lesern erstmalig einen Schwerpunkt für das deutsche Gesundheitswesen und die sehr spezifischen Herausforderungen, auf die Entrepreneure hier treffen. Mit Persönlichkeiten wie Andreas Gerber, Leiter der Abteilung für Gesundheitsöko-

nomie des Instituts für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen, Mathias Perleth, Leiter der Abteilung Fachberatung Medizin in der Geschäftsstelle des Gemeinsamen Bundesausschusses, oder Jens Maschmann, medizinischer Vorstand des Uniklinikums Jena, konnten Koautoren gewonnen werden, die über profunde Expertise „aus dem Inneren“ des deutschen Gesundheitswesens verfügen.

Das Lehrbuch ist zum einen für betriebswirtschaftliche oder gesundheitswissenschaftliche Studiengänge mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt einsetzbar. Zudem bietet es für Masterstudiengänge, insbesondere im Bereich der Lebenswissenschaften, eine unternehmerisch orientierte Einführung in das Gesundheitswesen und kann anwendungsorientiert einen Überblick in Fragen des Gesundheitsmanagements geben (zusätzliches Material für Dozenten wird vom Herausgeber zur Verfügung gestellt). Als praxisorientiertes Lehrbuch enthält es auch viele praktische Hinweise für Gründer in der Gesundheitswirtschaft.

Als Lehrbuch kann es nicht alle Fragen eines Gründungsprojektes beantworten und keine ausführliche Beratung durch Fachleute für ein spezifisches Gründungsprojekt (z. B. klinische Praktiker für medizinische Fragen, Patentanwalt für patentrechtliche Fragen, oder Steuerberater für Fragen der Buchführung) ersetzen. Intention ist anstelle dessen, wichtige Schlüsselqualifikationen für Gründungsprojekte im Gesundheitswesen zu vermitteln, sowie einen strukturierten Überblick über die wichtigsten Fragenkomplexe und mögliche Wege, sie zu beantworten.

Ogleich es sich bei dem Lehrbuch formell um ein Herausgeberwerk mit insgesamt 13 Autoren handelt, ist es im einheitlichen Stil und in der Struktur eng an einem Autorenwerk orientiert. Dies liegt zum einen an der sehr aktiven Mitwirkung des Herausgebers an allen Kapiteln, auch über die formelle Autorenrolle hinaus. Zum zweiten hat Florian Koerber in seiner Zeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Helmholtz Zentrum München über die Erstautorenschaft an sechs Kapiteln hinaus tatkräftig an der einheitlichen Konzeption und Organisation des Buchprojekts mitgewirkt. Zudem ist als unschätzbar wertvoller Ratgeber mit außerordentlich profunder Expertise zu allen Fragen des Gesundheitswesens Jürgen John zu nennen, der neben seiner Rolle als Koautor das gesamte Buch korrigiert und kommentiert hat und dadurch einen ganz wesentlichen Beitrag zu der jetzt vorliegenden Form geleistet hat. Auch die Erst- und Koautoren der anderen Kapitel haben häufig nicht nur zum „eigenen“ Abschnitt, sondern auch zu anderen Kapiteln und dem Buchkonzept insgesamt wertvolle Hinweise gegeben.

Auch darüber hinaus ist der Herausgeber vielen Input-Gebern zum Dank verpflichtet, deren Zahl zu groß und deren Beiträge zu vielfältig für eine vollständige Erfassung sind. Insbesondere ist das Buch auf Grundlage von Unterlagen entstanden, die für den Münchner Businessplan-Wettbewerb sowie den Businessplan-Wettbewerb Nordbayern bzw. für Gründungsmanagementseminare des Entrepreneurship Center der Ludwig-Maximilians Universität (LMU EC) München entwickelt wurden. Trotz aller Weiterentwicklung wird der kundige Leser immer wieder Elemente dieser Grundlage entdecken, für die wir zu Dank verpflichtet sind. Zudem zehrte das Buchprojekt sehr von den Erfahrungen, die der

Herausgeber als wissenschaftlicher Kooperationspartner der Gesundheitsregion „REGINA“ sammeln konnten, eine Kooperation, die dankenswerter Weise durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert wurde, und die auch die wissenschaftliche Arbeit von Florian Koerber an dem Buch ermöglichte. Und nicht zuletzt gebührt den Studenten vergangener Seminare Dank, deren Fragen und Anmerkungen wichtige Beiträge zur Weiterentwicklung von Seminar und Lehrbuch geleistet haben.

München, im November 2015

Wolf Rogowski

Business Planning im Gesundheitswesen  
Die Bewertung neuer Gesundheitsleistungen aus  
unternehmerischer Perspektive  
Rogowski, W. (Hrsg.)  
2016, XXXII, 294 S. 52 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-658-08185-0