



# Health Horizons

Guide zu den neuen Gesundheitsmärkten

Stephan Sigrist

GDI Research Board: Karin Frick, Daniel Staib und Prof. Gerd Folkers

### **Impressum**

GDI Studie Nr. 20  
Health Horizons  
© GDI 2006  
ISBN 3-7184-7028-4

Autor: Stephan Sigrist, Senior Researcher, GDI

GDI Research Board:

\_Karin Frick, Head of Research, GDI  
\_Daniel Staib, Senior Researcher, GDI  
\_Prof. Gerd Folkers, Direktor, Collegium Helveticum,  
ETH und Universität Zürich

Titelbild: 200250939-001 / Andy Reynolds / Stone

### **Danksagung**

Wir danken Getty Images Deutschland GmbH, München,  
für das zur Verfügung stellen von diversen Bildmaterialien.

### **Bestelladresse**

Gottlieb Duttweiler Institut  
Langhaldenstrasse 21  
CH-8803 Rüschlikon / Zürich  
Telefon + 41 44 724 61 11  
studien@gdi.ch

[www.gdi.ch/studien](http://www.gdi.ch/studien)

**Inhalt**

Executive Summary	4
Ergebnisse der Internet-Befragung	5
Vorwort – The Age of Health	11
Methode	15
Experten	17
<b>1. Gesundheit im Spiegel von Zeit, Kultur und Wirtschaft</b>	<b>19</b>
1.1 Gesundheit im Wandel der Zeit	20
1.2 Definition und Wahrnehmung von Krankheit und Gesundheit in der Gegenwart	26
1.3 Entstehung von Krankheit und Erhaltung von Gesundheit – Risiken und Gefahren auf der Ebene von Gesellschaft und Individuum	32
1.4 Struktur, Herausforderungen und Chancen des Gesundheitsmarkts der Gegenwart	41
<b>2. Triebkräfte der Veränderung</b>	<b>51</b>
2.1 Gesellschaftliche Treiber der Veränderung	53
2.2 Technologische Treiber der Veränderung	68
2.3 Ökonomische Treiber der Veränderung	87
2.4 Politische Treiber der Veränderung	96
<b>3. Ausblick auf die Gesundheitsmärkte von morgen</b>	<b>101</b>
3.1 Grundtendenzen im Gesundheits- und Krankheitsmarkt	102
3.2 Nachfrager für Gesundheits- und Krankheitsangebote von morgen	104
3.3 Marktsegmente und Motive im Gesundheitsmarkt von morgen	113
3.4 Die wichtigsten Anbieter im Gesundheitsmarkt der Zukunft	127
3.4.1 Pharmaindustrie und Biotechnologie	130
3.4.2 Medizinaltechnologie	144
3.4.3 Ärzte und Spitäler	147
3.4.4 Komplementär- oder Alternativmedizin	160
3.4.5 Lebensmittel- und Getränkehersteller	167
3.4.6 Apotheken und Drogerien	182
3.4.7 Retail-Food und Non-Food	191
3.4.8 Tourismus, Hotellerie und Gastronomie	197
3.4.9 Krankenversicherungen	203
3.4.10 Informationstechnologie, Telekommunikation und Consumer-Electronics	206
3.4.11 Architektur, Wohnen und Design	211
3.4.12 Neue Dienstleistungen	216
3.5 Vertrieb und Positionierung von Gesundheitsprodukten und Dienstleistungen	217
<b>4. Health Reloaded – 10 Thesen zu den Gesundheitsmärkten von morgen</b>	<b>223</b>
4.1 Von «Lifestyle» zu «Healthstyle»	224
4.2 Gesundheit wird neu definiert	229
4.3 Phobien treiben den Markt	234
4.4 «Health-on» / «Health-off»	239
4.5 Körperwerkstatt und Seelenservice	245
4.6 Discountgesundheit und Luxusmedizin	248
4.7 Collaborate or Die	254
4.8 I-Health	260
4.9 Evolution 2.0	263
4.10 Die Entwicklung der Gesundheitsmärkte braucht Geduld	268
<b>5. Die Avantgarde neuer Konzepte und Best-Practice-Anbieter in den neuen Gesundheitsmärkten</b>	<b>271</b>
<b>6. Appendix</b>	<b>293</b>
Impressum	294
Aufbau und Inhalt der Internetbefragung	296
Literatur	297

## Executive Summary

In den letzten Jahrzehnten hat sich die Bedeutung und die Wahrnehmung von Gesundheit massiv verändert. Ursachen und Auswirkungen dieses Wandels betreffen eine Vielzahl von Bereichen der modernen Gesellschaft: Wirtschaft, Technologie, Politik und letztlich jeden Einzelnen. Die Studie «Health Horizons» thematisiert die Zukunft des Gesundheitsmarktes: Warum wird Gesundheit immer wichtiger? Welches sind die Treiber des Gesundheitsmarkts? Welche Innovationen werden den Markt von morgen prägen?

Die individuellen Ansprüche sind gestiegen, viele Menschen haben ein erhöhtes Bewusstsein für ihr körperliches und seelisches Wohlbefinden entwickelt. Das nicht zuletzt, weil mit dem technologischen Fortschritt die Möglichkeiten der Therapie und der Prävention zugenommen haben. Gesundheit wird nicht mehr nur als Abwesenheit von Krankheit verstanden, sondern in zunehmenden Mass als Qualität an sich definiert, und in einer ganzheitlichen Sicht auch auf die Psyche bezogen. «Healthstyle» löst «Lifestyle» ab.

Das bedeutet, dass die Nachfrage nach Produkten steigt, die einen Gesundheitsnutzen haben. So entsteht über den traditionellen Markt für die Behandlung von Erkrankungen hinaus ein neuer Gesundheitsmarkt, der auch für traditionelle Anbieter von medizinischen Produkten und Dienstleistungen ein enormes Wachstumspotenzial schafft.

Der Weg in die Zukunft gleicht aber einer Gratwanderung: Einerseits führt der rasante technologische Fortschritt zur Entwicklung immer neuer Angebote mit attraktiven Absatzmöglichkeiten, andererseits wird für die zunehmend überforderten Konsumenten Vertrauen und Orientierung wichtiger. Hier entsteht eine Nachfrage nach neuartigen Dienstleistungen. Abgesehen davon wird die enorme Marktdynamik aber dazu führen, dass nicht alle Anbieter zu den Gewinnern gehören werden.

Die höheren Ansprüche der Patienten und Konsumenten haben dazu geführt, dass mehr Leistungen bezogen werden. Dieser Anstieg der Gesundheitskosten stellt die westlichen Gesellschaften vor eine grosse Herausforderung und führt zu einem steigenden Kostendruck. Neue Finanzierungsmodelle werden wichtiger, wovon Krankenkassen, Wirtschaft, Ärzte und jeder Einzelne gleichermaßen betroffen sein wird. Effizienz und das Schaffen eines nachhaltigen Mehrwerts wird für die Unternehmen zentral.

Mit der Erweiterung des Verständnisses von Gesundheit verwischen sich die Grenzen zwischen dem Krankheits- und dem Gesundheitsmarkt zusehends. Gesundheit wird zum Konsumgut, aus Patienten werden Konsumenten, die sich fordernder verhalten, Angebote bewusster und kritischer auswählen und prüfen. Unternehmen müssen sich den veränderten Marktbedingungen

anpassen und sich neu positionieren. Medizinische Leistungserbringer stehen vor der Herausforderung, ihre Leistung in Hinsicht auf die steigenden Kosten effizienter zu erbringen und Wirksamkeit und Nutzen von Therapien immer detaillierter zu dokumentieren. Kooperationen und Netzwerke – auch mit branchenfremden Partnern – gewinnen an Bedeutung, nicht zuletzt mit Blick auf neue Vertriebskanäle. Gleichzeitig kommen die Anbieter nicht darum herum, sich konsequent auf ihre Kernkompetenz zu konzentrieren, denn die Hürden für die Zulassung von Arzneimitteln und Lebensmitteln mit einem Gesundheitsnutzen werden höher.

## Ergebnisse der Internet-Befragung

Über zweihundert Verantwortliche in Wirtschaft, Gesellschaft, Medizin und Forschung wurden über ein spezifisches Internet-Programm über Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen des Gesundheitsmarkts befragt. Die Frage nach den wichtigsten Triebkräften, die die Entwicklung des Gesundheitsmarkts prägen ergab folgende Reihenfolge: gesellschaftliche Treiber wurden mit 70 Prozent der Nennungen vor ökonomischen, technologischen und politischen Treibern als wichtigste Einflussfaktoren für den Gesundheitsmarkt angesehen. 68% der Befragten gehen beim «Markt für Gesundheit» von einem stark wachsenden Potenzial aus, der «Markt für Kranke» wird ebenfalls als wichtiger Wachstumsmarkt angesehen, allerdings gehen nur 43 Prozent von einem stark steigenden Potenzial aus. Als wichtigste zukünftige Verkaufskanäle werden für Gesundheitsprodukte Supermärkte, Drogerien oder Reformhäuser angesehen. Bei Produkten für Kranke wurden Ärzte, Apotheken, Drogerien, Kliniken, Supermärkte und e-Kanäle als bedeutende Verkaufskanäle genannt.

Thesen zur Entwicklung des Gesundheits- und Krankheitsmarkts von morgen:

### Von «Lifestyle» zu «Healthstyle»

\_Der Wunsch der Menschen nach Gesundheit hat Auswirkungen auf alle Lebensbereiche und prägt den Konsummarkt. Die Menschen werden bewusst oder unbewusst in immer mehr Alltagsentscheidungen vom Gesundheitsdenken gesteuert. Das Konzept des Lifestyles wird durch die Komponente Gesundheit erweitert.

\_Dieser «Healthstyle» wird zu einer wichtigen Triebkraft im Gesundheitsmarkt und ist der gemeinsame Nenner der unterschiedlichen Typologie von Kunden und Patienten.

\_Der Gesundheitstrend und Lifestyle-Produkte öffnen neuen Anbietern den Zugang zum Gesundheitsmarkt. Gleichzeitig funktioniert der Lifestyle-Faktor auch als Marktöffner für den Krankheitsbereich, in dem Produkte, die noch nicht von der Krankenkasse finanziert werden zuerst von gesundheitsbewussten Konsumenten bezogen werden.

\_Neben den Konsumenten, die versuchen, gesund zu leben, gibt es eine wachsende Zahl von Menschen, die am Gesundheitsmarkt nicht partizipieren wollen oder können.

These:

\_Gesundheit wird neu definiert

\_Nachdem die Ansprüche an die Gesundheit immer mehr gewachsen sind gibt es Anzeichen, dass die Bedeutung von Krankheit in der Gesellschaft wieder zunehmen wird und der Gesundheitsanspruch neu definiert wird. Verschiedene Gründe sprechen für eine solche Entwicklung:

\_Neue und bessere Diagnostik führt dazu, dass immer mehr Krankheiten lange vor einem allfälligen Ausbruch festgestellt werden können. Dies führt dazu, dass mehr Menschen bewusst mit spezifischen Veranlagungen für Erkrankungen leben.

\_Die Alterung der Gesellschaft führt zu einem Anstieg der Zahl von Betagten und Menschen mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen.

\_Unsere Lebensweise hat eine wachsende Zahl von Zivilisationskrankheiten zur Folge; offensichtlich sind wir nicht ausreichend gewappnet für das Leben in der modernen Gesellschaft.

\_Nach der Meinung von Experten könnte die heutige Generation die erste sein, die eine tiefere Lebenserwartung hat als die vorhergehende.

\_Die veränderte Wahrnehmung von Gesundheit führt zu Wachstum in Märkten für Prävention.

### **Phobien treiben den Markt**

\_Das Wissen über Gesundheit nimmt rasant zu. Gleichzeitig wächst das Angebot an neuen Produkten und Heiltherapien, die um die Gunst der Patienten und Konsumenten konkurrieren.

\_Verunsicherung und Angst sind wichtige Treiber im Gesundheitsmarkt. Diese Angst wird durch globale Epidemien und durch die Medienberichterstattung geschürt.

\_Orientierung wird für den Umgang mit Gesundheit wichtiger. Das Internet hat bis heute mehr für Verwirrung als für Klarheit gesorgt.

\_Die Verunsicherung und Angst können langfristig zu einer fundamentalen Veränderung des Denkens der Konsumenten und so zum Wachstum des Markts für Prävention beitragen.

### **«Health-on» / «Health-off»**

\_Pointiert ausgedrückt führt der Gesundheitsboom zur Entstehung einer Gruppe von Menschen, die sich intensiv um ihre Gesundheit kümmern, und einer zweiten Gruppe, die sich gar nicht mit Gesundheitsfragen beschäftigt: «Health-on»- und «Health-off»-Menschen.

\_Die Gründe für die Entstehung einer «Health-off»-Gruppe sind im sozioökonomischen Umfeld wie auch in individueller Ablehnung zu suchen. Diese

Menschen sind Anhänger eines Gegentrends, der als Protest gegen die gesundheitliche Korrektheit gesehen werden kann. Aus dieser Gegenbewegung entwickelt sich eine Trashkultur.

\_Der Wunsch nach Genuss, «Sünde» und Belohnung bleibt dominant und wird für die Lebensmittelindustrie weiterhin das zentrale Motiv sein.

\_Aufgrund des Kostendrucks und der steigenden Versicherungsprämien im Gesundheitswesen sinkt die Bereitschaft, die Verantwortung für Menschen zu übernehmen, die sich nicht gesundheitskonform verhalten. Das Beispiel der Anti-Raucher-Kampagnen zeigt diese Entwicklung vor. Die Toleranz gegenüber Zivilisationskrankheiten, die vermeintlich selbstverschuldet sind, dürfte ebenfalls sinken.

\_Andererseits führt diese Entwicklung die Gesellschaft vor wichtigen Fragen, denn aufgrund ökonomisch und sozial unterschiedlicher Lebensbedingungen ist es nicht allen Bevölkerungsschichten gleich gut möglich, individuelle Prävention zu betreiben.

\_Die Gesundheitssysteme werden in Zukunft nur noch die Grundversorgung mit der absolut nötigen, aber ausreichenden medizinischen Hilfe sicherstellen. Das wird zu einer Mehrklassen-Medizin führen und soziale Konflikte zur Folge haben.

### Körperwerkstatt und Seelenservice

\_Die Wertschöpfungskette in der Gesundheitsversorgung diversifiziert sich. Kliniken werden zu Hightech-Werkstätten, Fachärzte werden immer spezialisierter. Die Rolle der Hausärzte definiert sich in der Folge neu.

\_Die Medizin ist immer mehr von Hightech geprägt. Mit dem zunehmenden Einsatz modernster Technik geraten psychische Faktoren ins Abseits. Daher ergeben sich neue Nischen für Anbieter, die sich um die seelischen Belange der Kundschaft kümmern.

\_Gesundheit ist eine Frage von Vertrauen. Die Hausärzte sind im Begriff, die Funktion des Vertrauensstifters zu verlieren, da Zeit, die gestiegenen Anforderungen und ökonomischer Druck dies nicht mehr zulassen.

\_Da die Rolle des «Gate Keeper» nicht mehr besetzt ist, bietet sich für neue Anbieter im Gesundheitsmarkt die Chance, diese Lücke zu füllen. Wachstumspotenzial ergibt sich auch für Apotheken, Drogerien, Versicherungen oder neue Gesundheits-Berater.

\_Auch im Pflegebereich braucht es neue Konzepte. Für die Hotellerie entsteht hier möglicherweise ein interessanter Markt, da sie über grosse Service-Kompetenzen verfügt und im Spitalbereich Hightech-Medizin wichtiger wird, während die persönliche Betreuung abgebaut wird. Für diese neuen Angebote sind neue Ausbildungen und Berufe nötig.

\_Das Thema Gesundheit gewinnt an Bedeutung, eine ganzheitlichere Wahrnehmung von Gesundheit entspricht einem Bedürfnis vieler Menschen.

\_Konsumenten und Patienten suchen Gesprächspartner, um sich über ihren

Gesundheitszustand auszutauschen. Das reicht von seelischen Themen bis hin zu den Gelenkschmerzen im kleinen Zeh. Der fachmännische, medizinische Ratschlag ist oft weniger wichtig als der Rat einer Ansprechperson, der man Vertrauen schenken kann. Hier ergibt sich ein Potenzial zum «Trading up».

### Discountgesundheit und Luxusmedizin

\_Globalisierung und Ökonomisierung prägen auch den Gesundheitsmarkt. Die Leistungserbringer müssen sich dem Mechanismus von Preis versus Mehrwert unterwerfen. Das gilt für Ärzte genau so wie für Drogerien oder Wellness-Zentren.

\_Generell steigt der Kostendruck im Gesundheitssystem, vor allem im Krankheitsmarkt. Ausser der Notwendigkeit, billigere Produkte anzubieten, steigt die Anforderung an die Qualität und den Nachweis eines konkreten Mehrwerts eines Produkts.

\_Im Gesundheitssystem werden vermehrt Prozesse aus der Industrie angewendet. Betreiber von Kliniken lernen von Toyota-Managern.

\_Die Positionierung wird im Gesundheitsmarkt mit der steigenden Zahl von Angeboten und der wachsenden Konkurrenz immer wichtiger. Bis heute gibt es nur wenige Brands, die sich im Gesundheitsbereich erfolgreich positioniert haben.

\_Wellness ist tot; der Begriff wurde durch die inflationäre Verwendung verwässert und hat kaum noch Potenzial. Die mit ihm assoziierte Sehnsucht nach Ganzheitlichkeit und Wohlfühl ist aber nach wie vor wichtig.

\_Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das Thema Gesundheit neu zu besetzen. Ein Ansatz lehnt sich am technischen Fortschritt an. Auf der anderen Seite steht das Konzept der Tradition. Dazu gehört Grossmutter's Hausrezept genau so wie traditionelle asiatische Heilmethoden.

\_Gesundheit und Medizin haben seit je auch eine magische Komponente. Ein solches Konzept ist aber an die Person des «Magiers» geknüpft und eignet sich eher für Nischensegmente als für die industrielle Anwendung. Mit der Sehnsucht nach Magie wächst auch die Zahl unseriöser Anbieter.

### Collaborate or Die

\_Kooperationen und Netzwerke werden wichtiger. Da Gesundheit ein interdisziplinäres Phänomen ist, kann weder der Staat noch die Industrie alleine Lösungen finden. Schon in absehbarer Zeit müssen sich deshalb Unternehmen und Institutionen vernetzen.

\_Die Vernetzung wird dazu führen, dass sich unser Verständnis und die Behandlung von Gesundheit und Krankheit massiv verändern.

\_Im Zentrum dieses Vernetzungsprozesses steht die Informationstechnologie, die medizinische Leistungserbringer, Krankenkassen, die Industrie und den



Konsumenten vernetzt. Die Einführung einer elektronischen Patientenkarte gilt als wichtiger Schritt um diesen Prozess voran zu treiben.

\_Mit der wachsenden Datenmenge stellt sich zunehmend die Frage nach der Hoheit über diese Informationen und dem Schutz der Privatheit der Patienten und Konsumenten.

### I-Health

\_Die Individualisierung prägt den Gesundheitsmarkt in verschiedenster Hinsicht und hat einen gesellschaftlichen und einen technischen Hintergrund.

\_Das Individuum wird in Folge des wachsenden Wohlstands immer mehr zum Zentrum der Beschäftigung. Der Körper und die Gesundheit sind ideale Vehikel zur Selbstverwirklichung. In der Folge wächst die Nachfrage und das Angebot an Produkten und Dienstleistungen, die auf den persönlichen Lebensstil zugeschnitten sind.

\_Individualisierte Medizin ist in einzelnen Anwendungsbereichen aufgrund der besseren diagnostischen Möglichkeiten bereits Realität. Durch individuelle Analyse der genetischen Veranlagung wird die Qualität der Behandlungen dadurch spezifischer. Die Therapien werden aber auch teurer, da die entsprechenden Märkte durch die kleinere Patientengruppen für die eine Therapie zugeschnitten ist, schrumpfen.

\_Das führt zu einer generellen Diskussion über das Business-Modell für Arzneimittel. Das Zeitalter der Blockbuster nähert sich dem Ende. Die Frage lautet aber, ob sich neue, auf personalisierter Medizin basierende Konzepte durchsetzen können.

\_Auch im Ernährungssektor werden personalisierte Angebote diskutiert. Aufgrund des relativ tiefen Forschungsniveaus und der Schwierigkeit, Lebensmittel mit Gesundheitsnutzen zu verkaufen, ist es allerdings nicht leicht, personalisierten Lebensmittel anzubieten. Die Individualisierung wird sich hier mehr über Lifestyle-Elemente als über technische Innovation durchsetzen.

### Evolution 2.0

\_Mit der wachsenden gesellschaftlichen Akzeptanz von neuen medizinischen Technologien, z. B. in der plastischen Chirurgie, spielen technische Hilfsmittel eine wichtigere Rolle, wenn es darum geht, uns über die angeborenen körperlichen Grenzen hinwegzusetzen.

\_Philosophen gehen davon aus, dass es in der Natur des Menschen liegt, technische Mittel zur evolutionären Weiterentwicklung einzusetzen. Implantierbare Chips zur Ortung von Senioren oder zur Speicherung von medizinischen Daten sind erst der Anfang. Die Möglichkeiten scheinen fast unbegrenzt.

### Die Entwicklung der Gesundheitsmärkte braucht Geduld

Die Fortschritte der Technologie bringen das Potenzial mit sich, den Umgang mit Gesundheit und Krankheit zu revolutionieren. Allerdings sind diese Visionen nicht sofort umsetzbar.

Die notwendigen Technologien – gerade in der modernen Biologie - sind komplexer, als man sich zu Beginn vorgestellt hatte. Bis diese Prozesse ausreichend verstanden werden, wird es noch eine Weile dauern.

Vorerst führen die Möglichkeiten der Diagnostik zu wichtigen Diskussionen über den Umgang mit den neuen Errungenschaften.

Die gesetzlichen Hürden im Pharma-, vor allem aber im Lebensmittelsektor sind sehr hoch. Für viele Food-Hersteller lohnt sich der Aufwand nicht, avantgardistischen Functional-Food zu entwickeln, da damit ein Aufwand verbunden ist, der sich nicht auf den Preis eines Produkts schlagen lässt.

Ernährung funktioniert in hohem Mass über Genuss. Nur in Kombination mit Genuss lässt sich gesunde Ernährung erfolgreich verkaufen. Vorerst werden deshalb nach wie vor Wohlfühl-Produkte den Markt für gesunde Lebensmittel prägen.

Konsumenten sind heute noch nicht bereit, sich auf völlig neue Produkt-Kategorien einzulassen. Das braucht Zeit. Allerdings können bestimmte Ereignisse wie eine Epidemie dazu beitragen, dass die Akzeptanz von neuen Produkten beschleunigt wird.

## Vorwort – The Age of Health



10101904 / Joseph Van Os / The Image Library

In den westlichen Wohlstandsgesellschaften hat Gesundheit in den letzten Jahrzehnten an Stellenwert gewonnen. Viele Menschen haben ein neues Gesundheitsbewusstsein entwickelt. Der Gesundheitsmarkt, heute schon ein wichtiger volkswirtschaftlicher Faktor, gilt deshalb als potenzieller Träger des nächsten konjunkturellen Aufschwungs.

Der Umgang mit Gesundheit verändert sich. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die moderne Technologie hat die Möglichkeit geschaffen, eine Vielzahl einst schwerer oder tödlicher Krankheiten zu heilen. So wurden Kapazitäten zur Befriedigung neuer Bedürfnisse frei, wobei die aktive Erhaltung der Gesundheit gegenüber der Bekämpfung von Krankheiten in den Vordergrund gerückt ist. Das heisst, dass neue Lebensbereiche mit Gesundheit in Verbindung gebracht werden: nicht nur der traditionell mit Gesundheit assoziierte «Lebenswandel», also der Umgang mit Rauschmitteln oder die körperliche Betätigung, sondern auch die Ernährung, das soziale Umfeld, die Freizeit und der Arbeitsplatz. Für immer mehr Menschen bedeutet Gesundheit im Sinne einer ganzheitlichen Sicht des Individuums zudem auch seelisches Wohlergehen.

Parallel zu der Bedeutung für den Einzelnen steigt auch die Bedeutung der Gesundheit für Wirtschaft, Technologie und Politik. Die hitzigen gesundheitspolitischen Debatten verweisen auf die aktuelle politische Brisanz des Themas. Im technologischen Bereich öffnen neue Erkenntnisse, in der biomedizinischen Forschung und der Fortschritt in der Informationstechnologie, den Zugang zu neuartigen Behandlungsmethoden. Die Pharma- und die Biotechbranche haben Jahre grossen Wachstums hinter sich und gelten als Treiber von Innovationen im Gesundheitsbereich. Insgesamt zeichnet sich auf drei Ebenen ein Paradigmenwechsel ab: in der Gesellschaft, der Wirtschaft und der Technologie.

Gesundheit ist in einer individualisierten Gesellschaft zum höchsten Gut geworden. Die Perspektive hat sich aber geändert: Neben der Bekämpfung von Krankheit wächst die Bedeutung der aktiven Steigerung des Wohlergehens – der «Wellness»-Boom der vergangenen Jahre ist Ausdruck dafür. Mit der Hilfe der Technologie ist Gesundheit machbar geworden. Viele Krankheiten haben an Schrecken verloren, weil sie nicht mehr tödlich sind oder sich mit Hilfe der modernen Medizin kontrollieren lassen.

Volkswirtschaftlich hat der enorme medizinisch-technische Fortschritt aber seine Schattenseiten: Die neuen Therapien und Hightech-Geräte haben zu einer Vervielfachung der Kosten geführt. Die gestiegenen technischen Möglichkeiten und Anforderungen der Menschen bringen das Gesundheitssystem in allen westlichen Ländern an eine kritische Grenze. Die Gesundheitsausgaben steigen in den OECD-Ländern derzeit schneller als das Bruttosozialprodukt.

Während bisher das Gesundheitssystem für die gesamte Bevölkerung eine ausreichende Versorgung finanzieren konnte, wird in Zukunft wohl ein grösserer Teil der Gesundheitsausgaben privat finanziert werden müssen.

Dass die Versicherungen nicht mehr sämtliche Kosten übernehmen können, ist nur ein Grund, ein anderer liegt im gestiegenen Stellenwert der Gesundheit. Die Menschen kaufen immer mehr Produkte oder Dienstleistungen aus gesundheitlichen Motiven: Gesundheit wird zum dominanten Alltagsmotiv und damit immer mehr zu einem Konsumgut. Aus Patienten werden Konsumenten. Gesundheit wird dabei nicht mehr nur als «Abwesenheit von Krankheit» verstanden. Ausser Therapien für Kranke finden Produkte für Gesunde einen steigenden Absatz und führen zur Entstehung neuer Wachstumszweige. Das verändert die Mechanismen des «Gesundheits»- und «Krankheitsmarktes» von morgen von Grund auf. Das Gesundheitssystem ist so ein wichtiger Wachstumsmotor in der westlichen Welt.

Die Menschen identifizieren sich in Zukunft weniger über ihre Gruppenzugehörigkeit oder kulturelle Motive, sondern über ihren gesundheitlichen Lebensstil. Aus «Lifestyle» wird «Healthstyle». Produkte für die Heilung von Krankheiten, aber auch Angebote für Prävention versprechen ein enormes Wachstum für Pharmaunternehmen, Apotheken und Drogerien. Der Gesundheitstrend wird auf die Konsummärkte rückwirken und so zu einem wachsenden Absatz von Gesundheitsprodukten führen, die nicht aus der Küche der traditionellen Gesundheitsbranche stammen. Dadurch ergibt sich ein Potenzial für viele Branchen, die bisher kaum vom Gesundheitsmarkt tangiert wurden: für den Tourismus, die Hotellerie und die Lebensmittelbranche. Ärzte werden sich mit Touristikern konkurrieren, Food-Hersteller mit Pharmafirmen. Aber auch für die Lebensmittelbranche und den Tourismus öffnen sich neue Märkte.

Die Situation des Gesundheitsmarkts ist vergleichbar mit der der Internet-Branche vor Beginn des Dot-Com-Booms. Viele Unternehmen werden versuchen, von diesem wachsenden Markt zu profitieren. Die Voraussetzung ist, dass sie wissen, warum Gesundheit schon heute über Medikamente und Wellness-Kuren hinausgeht, mit welchen Produkten und Dienstleistungen sich die Menschen in Zukunft gesund halten und wie Produkte für den neuen Gesundheitsmarkt vermarktet werden können.

Doch das Risiko besteht, dass sich die Hoffnung manch einer Unternehmung nicht erfüllt. Lebensmittelunternehmen etwa haben feststellen müssen, dass die Konsumenten in der Ernährung konservativer sind als angenommen. Allgemein wird der harte Konkurrenzkampf zu einer Trennung der «Spreu» vom «Weizen» führen. Anbieter, die nicht über die zur Lancierung neuer Produkte notwendigen, enormen Ressourcen verfügen, werden möglicherweise auf Nischen ausweichen müssen.

Der Umgang mit Gesundheit wird komplexer. Es gibt immer mehr Informationen über neue Krankheiten, Möglichkeiten der Behandlung und Methoden für die Prävention. Medienberichte über neue schulmedizinische und alternative Heilverfahren, Operationstechniken und Pandemien schüren die Unsicherheit der Menschen. Angst wird so – abgesehen vom Wunsch nach Wohlbefinden – zu einem wichtigen Treiber im Gesundheitsmarkt. Der Konsument oder Patient ist angesichts der Informationsflut vielfach überfordert. Statt nach noch mehr Produkten sucht er deshalb vermehrt nach Orientierung und Halt.

Änderungen des Konsumentenverhaltens lassen sich gerade im Gesundheitsbereich, der existenzielle Bereiche des Individuums tangiert, nur langsam erreichen. Zentrale Herausforderung für die Unternehmen ist es, das Potenzial des Gesundheitsmarkts für das eigene Wachstum auszunützen. Speziell für Erbringer medizinischer Leistungen heisst das, dass sie effizienter werden müssen, da der Kostendruck weiter steigen wird.

Die Studie «Health Horizons» geht folgenden Fragen nach: Warum wird Gesundheit heute im Bewusstsein der Menschen immer wichtiger? Welches sind die wichtigsten Treiber des Gesundheitsmarkts in Wirtschaft, Technologie und Politik? Welche Innovationen prägen den Umgang mit Gesundheit und welche Anbieter dominieren den Markt von morgen? Ebenso werfen wir einen Blick auf Konzepte für Produkte und Dienstleistungen für Krankheit und Gesundheit. Und wir geben Impulse für die Positionierung der Unternehmen in diesem Zukunftsmarkt.

Die Studie skizziert mögliche Entwicklungen jeder verschiedener Branche. Gleichzeitig soll gezeigt werden, warum es für Anbieter einer bestimmten Branche immer essentieller wird, auch über die anderen Branchen Bescheid zu wissen, ihre Chancen und Herausforderungen zu verstehen. Netzwerke werden, in der Folge wichtiger, nur wer den Markt für Prävention und

Heilung von Krankheiten umfassend betrachtet, kann von den Synergien profitieren und das Potenzial, das sich daraus ergibt, für die Zukunft nutzen.

Die Studie richtet sich an Verantwortliche in Unternehmen die schon heute im Gesundheitsmarkt tätig sind aber auch und an Entscheidungsträger aus Institutionen, in Zukunft stärker von den Entwicklungen im Gesundheitsmarkt betroffen sind. Ebenso sind Personen angesprochen, die sich unabhängig von konkreten wirtschaftlichen Fragen für die Entwicklung des Gesundheitsmarkt interessieren. Die Gestaltung der Studie ermöglicht es, einzelne Kapitel auch unabhängig zu lesen. Dafür werden wichtige Entwicklungen und Argumente falls nötig in verkürzter Form wiederholt aufgeführt.

Die Entwicklungen im Gesundheitsmarkt sind komplex und lassen sich durch einen interdisziplinären Forschungsansatz gesamtheitlich interpretieren. Die Forschungsmethode basiert auf einem mehrstufigen Prozess, der die quantitative Befragung von 229 Verantwortlichen von Unternehmen und Institutionen sowie qualitative Interviews mit 27 Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft umfasst. Mit dem Ziel, die Entwicklungen im Gesundheitsbereich aus ökonomischer, soziologischer und naturwissenschaftlicher Perspektive zu analysieren, werden gewisse Zusammenhänge in der Folge bewusst vereinfacht dargestellt. Auch müssen gewisse thematische Restriktionen vorgenommen werden. So würde die Behandlung der Gesundheitssituation in Entwicklungsländern den Rahmen dieser Publikation sprengen. Diese Nichtberücksichtigung geschieht im Bewusstsein um die immensen Probleme in der Gesundheitsversorgung in schwach entwickelten Ländern. Ebenso stehen politische Fragen nicht im Zentrum dieser Studie.

Neben der Analyse der heutigen Marktmechanismen im Gesundheits- und Krankheitsmarkt ist der Fokus dieser Forschungsstudie in die Zukunft gerichtet. Dinge, die erst am Horizont sichtbar sind, werden meist unscharf erkannt. Die Zukunft wird uns alle überraschen – nichtsdestotrotz lassen sich zentrale Tendenzen erkennen. Ziel der Studie ist es, anhand der Marktanalysen und der Entwicklung von Thesen Möglichkeitsräume zu eröffnen in denen sich der Gesundheitsmarkt von morgen entwickeln wird.

Um die Zukunft zu verstehen muss man auch die Vergangenheit und die Gegenwart kennen. Die Gesundheitshorizonte von morgen beginnen in Geschichte der Heilkunst seit den Anfängen der Menschheit und der Gegenwart.

## Methode

Die Studie «Health Horizons» beruht auf einem mehrphasigen Forschungsprozess. Mit einem dreistufigen methodischen Konzept wurde der komplexen Aufgabe begegnet, die Entwicklungen im sehr breiten Themenfeld des Gesundheitsmarkts zu untersuchen, Marktmechanismen zu analysieren und Thesen über wichtige Tendenzen zu definieren.

Erstens beruht die Publikation auf einer breiten Analyse der aktuellen Literatur in den Gebieten der Ökonomie, Technologie, Soziologie. Diese liefert die Grundlage der Studie und zeigt den aktuellen Stand des Marktes und die Erkenntnisse der Forschung.

In einem zweiten Schritt wurde eine Befragung von 229 Verantwortlichen bedeutender Unternehmen und Institutionen mehrheitlich aus der Schweiz durchgeführt, die direkt oder indirekt von den Entwicklungen im Gesundheitsmarkt betroffen sind. Dabei wurde bewusst eine Vielzahl von Branchen berücksichtigt; dies mit dem Ziel, dem breiten Einflusskreis des Gesundheitsmarktes gerecht zu werden. Allerdings ist die Folge einer derart heterogenen Expertengruppe eine gewisse Unschärfe der Aussagen. Da aber die Resultate einen qualitativen Anspruch haben, rechtfertigt der Zweck in diesem Fall die Mittel. Die Funktionen dieser Experten umfasst Unternehmensleiter (CEOs), Leiter Business Development oder Marketing. Zusätzlich wurden auch Ärzte und Forscher in der Umfrage berücksichtigt. Diese Befragung wurde als Internet basierte Survey durchgeführt, bei der die Experten in 10 Themenbereichen befragt wurden. Diese Daten dienen dazu, die Bedeutung des Gesundheitsmarktes generell und industriespezifisch einzuschätzen, Triebkräfte der Veränderung, Vertriebskanäle zu bewerten, Möglichkeiten zur Positionierung zu bestimmen und mögliche Kooperationspartner zu bewerten.

Verteilung der Experten nach Funktion

Funktion	Verteilung in % [n=229]
CEO	52%
Leiter Marketing	19%
Andere	18%
Leiter Business Development	6%
Leiter Kommunikation	3%
Forschung / Beratung	2%

## Verteilung der Experten nach Branche

Branche	Verteilung in % [n=229]
Ärzte und Kliniken	22%
Gastronomie, Hotellerie & Tourismus	12%
Lebensmittel & Getränkehersteller	11%
Pharma, Chemie & Medtech	10%
Beratung, Finanz & Forschung	8%
Detailhandel Non Food	7%
Drogerie & Kosmetik	7%
Alternative Medizin	5%
Apotheke	4%
Detailhandel Food und Non Food	4%
Informationstechnologie und Telekommunikation	4%
Architektur, Wohnen und Design	3%
Grosshandel	3%

Bei der Aggregation und der Zuordnung der Branchen wurde bewusst eine unvermeidbare Überschneidung zwischen einzelnen Branchen gemacht. Aufgrund der sehr zahlreichen Industrien, die in dieser Studie berücksichtigt werden, mussten gewisse Simplifizierungen zugunsten der Übersichtlichkeit in Kauf genommen werden.

Als dritter Schritt wurden Experten aus Industrie und Forschung in qualitativen Expertengesprächen ausführlich zu den Entwicklungen und Herausforderungen im Gesundheitsmarkt befragt. Dabei wurden auf generelle und Industriespezifische Fragen eingegangen. Diese Gespräche liefern die Grundlage zur Bewertung der Herausforderungen und Chancen in spezifischen Branchen und zur Formulierung von Thesen, die mögliche Entwicklungsoptionen im Gesundheitsmarkt von morgen aufzeigen. Wenn möglich, werden Zitate der Experten verwendet um Aussagen zu untermauern.

Zusätzlich wurde in Zusammenarbeit mit dem Softwareunternehmen Netbreeze eine Karte von gesundheitsassoziierten Begriffen entwickelt. Zusätzlich wurden Internet, Newsgroups sowie Patientenforen nach Produkten, Arzneien und Lebensmitteln mit spezifischen Nutzen für Gesundheit und Krankheit durchforscht.

Weitere Angaben zum Vorgehen findet sich in der Appendix.



## Experten

(in alphabetischer Reihenfolge)

- \_Dr. Robert Bider, CEO, Klinik Hirslanden AG
- \_Dieter Borer, Einkäufer Sanovit, Manor AG
- \_Erland Brügger, CEO, Wander AG
- \_Jörg Brun, Leiter Marketing Food, Migros-Genossenschafts-Bund MGB
- \_Prof. Gerd Folkers, Direktor, Collegium Helveticum, ETH und Universität Zürich
- \_Prof. Ferdinand Haschke, Vorsitzender der Geschäftsführung der Nestlé Nutrition GmbH
- \_Dr. René Imhof, Forschungsleiter Schweiz, F. Hoffmann-La Roche Ltd.
- \_Prof. Ilona Kickbusch, Health Consultant, Kickbusch Health Consult
- \_Dr. Susanne Kohout, Head Consumer Excellence, Novartis Consumer Health
- \_Siegfried Michel, Direktor, Bristol-Myers Squibb GmbH Schweiz
- \_Dr. Willy Oggier, Geschäftsführer, Gesundheitsökonomische Beratungen AG
- \_Prof. Jacqueline Otten, Hochschule für Gestaltung und Kunst, Zürich
- \_Hans-Ueli Regius, Generaldirektor, SWICA Gesundheitsorganisation
- \_Dr. Christian Richner, Unternehmensberater, Richner Interdisziplinäre Beratungen
- \_Prof. Kerstin Rieder, Dozentin, Fachhochschule Nordwestschweiz
- \_Dr. Georg Ruffin, CEO Kantonsspital Aarau AG
- \_Prof. Philipp Sarasin, Forschungsstelle für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Universität Zürich
- \_Stefan Schmied, Senior Engagement Manager, Helbling Management Consulting AG
- \_Catherine Schmocker, CEO and President, Pfizer Schweiz
- \_Dr. Reto Schneider, Chief Underwriting Office, Swiss Reinsurance Company
- \_Doris Schwizer, CEO, Coop Vitality AG
- \_Prof. Hannes B. Stahelin, Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates des Forschungskollegs Geriatrie, Geriatriische Universitätsklinik Universitätsspital Basel
- \_Dr. Lukas Steinmann, Projektleiter, Avenir Suisse
- \_Charles Studer, Vizepräsident, HealthandAge Foundation
- \_Dr. Peter Tschudi, Institut für Hausarztmedizin, Universität Basel
- \_Salvatore Volante, CEO, mm consult volante & partner
- \_Martin Wright, Country Manager, Astra Zeneca AG



### **Das Gottlieb Duttweiler Institut – unkonventionell und wegweisend**

Seit über vierzig Jahren ist das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) ein Garant für unabhängige Forschung, welche quere und unkonventionelle Denkweisen nicht nur zulässt, sondern fördert. So entstehen neue Ansätze und wegweisende Ideen. Dank weltweiter Vernetzung funktioniert das GDI als Wissensplattform, auf der wirtschaftliche und gesellschaftliche Themen am Puls der Zeit erforscht, diskutiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Das GDI ist ein Ort der Begegnung, ein Ort der kühnen Ideen, ein Ort der Überwindung von mentalen Grenzen.

### **Mehr als ein Think-Tank**

Das GDI gehört in den Themenfeldern Handel, Konsum und Megatrends zu den führenden Forschungs- und Wissenszentren. In erster Linie ist es ein internationaler **Think-Tank**. Doch das allein wäre zu wenig. Die **Wissensvermittlung** in Form von Studien, Büchern, Referaten, Workshops, Beratungen und im Magazin GDI IMPULS ist ein zentrales Anliegen des GDI. Weil es sich auch als Ort der Begegnung versteht, organisiert es **Eigenveranstaltungen** wie Konferenzen, Tagungen, Themenabende oder Seminare. Zusätzlich steht es einer breiten Öffentlichkeit als **Veranstaltungsort** zur Verfügung. Diese vier Schwerpunkte machen das GDI zu einem Kompetenzzentrum für alle Fragen rund um die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft.

### **Thematische Schwerpunkte**

- \_ Gesellschaftlicher Wandel und Konsumtrends
- \_ Innovationen im Handel und Dienstleistungsbereich
- \_ Trends und Analysen der Food-Industrie
- \_ Formen von Verkaufs- und Vertriebskanälen

### **Gottlieb Duttweiler Institut**

Langhaldenstrasse 21, CH-8803 Rüschlikon/Zürich

Telefon +41 44 724 61 11, Fax +41 44 724 62 62

**[www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)**