



Market Foresights

06/2015

Zukunftsmarkt Prävention

Heute das Gesundheitssystem von morgen denken

Einführung

01

Zukunftsmarkt Prävention Trends, Themen und Technologien

Alterung und Zunahme
von Zivilisationskrankheiten

Mobile Health
und Quantified Self

Smart Home, Ambient Assisted
Living und Digitale Ergonomie

Nanomedizin
und Gentechnologie

02

Herausforderungen eines präventiv orientierten Gesundheitssystems

Neue Akteure im
Gesundheitsmarkt

Lange Amortisationszeit

Eigenverantwortung vs.
Solidarität: Grenzen der
Präventionsbefähigung

03

Chancen im Zukunftsmarkt Prävention

Digitale Prävention:
Navigieren – Mehrwert bieten

Big Data: Predictive Analytics

Healthstyle

Kooperationen

Neue Zielgruppen erschließen

Betriebliche
Präventionskonzepte

Quellen

Seite 3-6

Seite 7-16

Seite 17-21

Seite 22-35

Seite 36-37

Einführung

Wie könnte ein Gesundheitssystem aussehen, das nachhaltig die zukünftigen Potenziale von Präventionen nutzt und wirksam Innovationen begünstigt? Und welche Bedrohungen, aber auch Potenziale und Chancen bieten zukünftige Methoden und Werkzeuge zur Früherkennung und Prävention für die heutigen Akteure im Gesundheitssystem? Und nicht zuletzt: Welche Rolle spielen neue Akteure, die in Konkurrenz zu Ärzten, Apotheken, Pharma- und Medizingeräteherstellern, Krankenhäusern, Krankenversicherern etc. treten?

Zahlreiche Trends prägen den Gesundheitsmarkt und das Gesundheitssystem der Zukunft. Zu den wichtigsten unter ihnen gehören der demografische Wandel und die Digitalisierung. Informations- und Kommunikationstechnologien haben ein erhebliches Potenzial, das heutige Gesundheitssystem zu transformieren und auf mehr Nachhaltigkeit und eine höhere Wirksamkeit auszurichten. Nachhaltigkeit ist dabei in unterschiedlichen Dimensionen zu denken, z.B. markt- oder systemorientiert. Bereits heute befindet sich der Gesundheitsmarkt im Umbruch: Gesundheits-Apps sowie Adapter und Zusatzgeräte, die mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablets zu Monitoring- und Diagnosegeräten aufrüsten, be-

fähigen immer mehr Patienten und gesundheitsbewusste Personen dazu, ihren Gesundheitszustand zu analysieren oder zu überwachen. Die Daten werden gespeichert, ausgewertet, visualisiert, mit anderen geteilt, verglichen und diskutiert. Mit der steigenden Menge gesundheitsbezogener Daten und der zunehmenden Verbreitung von Big Data Analytics-Technologien, also der Möglichkeit, in großen unstrukturierten Datenbeständen Muster zu erkennen, wird es zukünftig leichter werden, mögliche Gesundheitsrisiken frühzeitig zu erkennen und individuelle präventive Maßnahmen vorzuschlagen.

Der gesellschaftliche Trend einer zunehmend gesundheitsorientierten Lebensweise, der sich auch in einem veränderten Ernährungsverhalten und Körperbewusstsein (LOHAS = Lifestyle of Health and Sustainability) manifestiert, wird zu einer steigenden Nachfrage entsprechender Lösungen von der Patienten- oder genauer gesagt Konsumentenseite her und damit zu einem weiteren Wachstum des sekundären Gesundheitsmarktes führen. Rund ein Fünftel des Gesundheitskonsums in Deutschland ist privat finanziert.¹ Dabei sind rund 43 Prozent der Deutschen offen für Gesundheitslösungen und -dienstleistungen neuer Marktteilnehmer, sofern die

Leistungsfähigere Informations- und Kommunikationstechnologien sowie mobile Endgeräte und Wearables haben ein erhebliches Potenzial im Bereich der nachhaltigen Präventionsunterstützung.



Patienten entwickeln sich zu **emanzipierten Kunden**, die Produkte und Dienstleistungen des zweiten Gesundheitsmarktes verstärkt unter dem **Kosten-Nutzen-Verhältnis** betrachten.

Qualität und das Ergebnis stimmen.² Gesundheit hat heute einen deutlich höheren Stellenwert als vor zehn oder 20 Jahren. Und es ist davon auszugehen, dass die private Zahlungsbereitschaft auch im Bereich der Prävention in den nächsten Jahren weiter steigen wird, zumal ein holistisches Gesundheitsverständnis präventive Leistungen verstärkt in den Fokus rückt. Gesundheit entwickelt sich zu einem Lifestyle-Produkt und Statussymbol. 'Patienten' werden zu aktiven, gut informierten Entscheidungsträgern, die als Kunden gesehen und angesprochen werden wollen, d.h. sie werden verstärkt auch auf die Kosten sowie die Qualität und Wirksamkeit von Produkten und Leistungen achten.³ Hersteller, Händler und Dienstleister im Gesundheitsbereich werden ihre Strategien entsprechend anpassen und zielgruppenspezifische Angebote und Lösungspakete von Vorsorgeleistungen entwickeln müssen. Gleichzeitig treten sie in Konkurrenz zu branchenfremden Akteuren, zum Beispiel aus der Lebensmittelindustrie, der IT- und Telekommunikationsbranche oder dem Tourismussektor, die ebenfalls an dem wachsenden Markt partizipieren wollen.

Neben diesem rein markt- und konsumentenorientierten Ansatz ist das Thema Prävention aber auch

systemorientiert zu denken. Die Optimierung des Gesundheitssystems auf Grundlage der Präventionsförderung bietet vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der steigenden Belastung der öffentlichen Haushalte und sozialen Sicherungssysteme auch eine große volkswirtschaftliche Chance. Neben der zunehmenden Automatisierung im Gesundheitswesen⁴ dürfte eine umfassende Präventionsstrategie ein wirksames Instrument sein, einem weiteren Anstieg der Gesundheitsausgaben entgegenzuwirken und das deutsche Gesundheitssystem zukunftsfähig zu gestalten. Eine Schwierigkeit liegt mit Sicherheit darin, präventive und gesundheitsfördernde Angebote nicht nur allen Bevölkerungsschichten zugänglich zu machen, sondern auch Anreize zu schaffen, diese zu nutzen. Dies betrifft vor allem diejenigen sozialen Gruppen, die nicht per se gesundheitsorientiert denken und leben.

Ein Ziel von Prävention ist es, die Krankheitshäufigkeit zu verringern. Die Vision eines längeren und länger in Gesundheit verbrachten Lebens zwingt die verschiedenen Akteure im Gesundheitssystem zu einem Umdenken. Der Fokus verschiebt sich vom kranken auf den gesund zu erhaltenden Menschen.



Um zukünftige Marktchancen nutzen zu können, müssen Akteure im Gesundheitssystem ihren Fokus vom kranken auf den gesund zu erhaltenden Menschen verschieben.

Nachhaltiges und wirksames Gesundheitssystem

```
graph LR; A[Neue Methoden und Werkzeuge] --> B[Mehr und bessere Früherkennung und Prävention]; B --> C[Nachhaltiges und wirksames Gesundheitssystem];
```

Mehr und bessere Früherkennung und Prävention

Neue Methoden und Werkzeuge

Quartärprävention

Tertiärprävention

Sekundärprävention

Primärprävention

01

Zukunftsmarkt Prävention Trends, Themen und Technologien

Welche Trends, Themen und Technologien prägen das Gesundheitssystem von morgen und den Zukunftsmarkt 'Prävention'?



Alterung



Zunahme von Zivilisationskrankheiten



Zunahme psychischer Erkrankungen



Herausforderung Sozialsysteme



Fachkräftemangel



E-Health



Gentechnologie



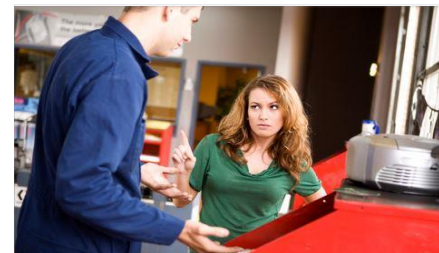
Big Data Analytics



Quantified Self



Salutogenese



Emanzipation der Kunden



Netzwerkwirtschaft

Zukunftsmarkt Prävention. Trends, Themen und Technologien

Wie das deutsche Gesundheitssystem im Jahr 2030 oder 2050 aussehen wird, kann und soll an dieser Stelle nicht beantwortet werden, denn die Zukunft des Gesundheitssystems ist vor allem eine politisch zu gestaltende, was komplexe volkswirtschaftliche, soziale und ethische Fragestellungen mit einschließt. Dass das Thema Prävention längst auf der gesundheitspolitischen Agenda steht, zeigt das kürzlich vom Bundestag beschlossene Präventionsgesetz.⁵ Vielmehr soll ein Blick auf die verschiedenen Trends, Themen und Technologien geworfen werden, die ein zunehmend präventiv orientiertes Gesundheitssystem gegenüber einem überwiegend kurativ orientierten begünstigen. Dass die Transformation des Gesundheitssystems angesichts steigender Kosten nicht allein durch Kürzung von Leistungen und ihre Verlagerung in die private Finanzierung funktionieren kann, dürfte klar sein. Eine hohe, wenn auch mit weiter steigenden Kosten verbundene Versorgungsqualität zeitigt nämlich durchaus auch volkswirtschaftlich positive Effekte. Zum einen hat die Gesundheitswirtschaft einen Anteil von knapp über elf Prozent an der gesamten deutschen Bruttowertschöpfung und bietet rund jedem siebten Erwerbstätigen einen Arbeitsplatz.⁶



HEALTHCARE



Der Anteil der öffentlichen Gesundheitsausgaben am BIP wird in Deutschland in den nächsten Jahrzehnten weiter steigen.

Zum anderen korreliert ein hohes Gesundheitsniveau mit einer hohen volkswirtschaftlichen Produktivität.

Die deutsche Bevölkerung altert und schrumpft. Der Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung wird sich von 20,8 Prozent im Jahr 2010 auf 32,7 Prozent im Jahr 2050 erhöhen.⁷ Immer weniger Erwerbstätige müssen in Zukunft immer mehr Rentner versorgen. Kamen 2010 noch 32 Rentner (65+) auf 100 Erwerbstätige, werden es im Jahr 2050 rund 60 sein. Gleichzeitig steigen die öffentlichen Gesundheitsausgaben von 7,9 Prozent des BIP in 2010 auf 14,4 Prozent des BIP in 2050.⁸ Die Überalterung der Gesellschaft und die Zunahme von Zivilisationskrankheiten wie Diabetes, Bluthochdruck, Herz-Kreislauf-Schwächen, Muskel-Skelett-Leiden, Krebs, Adipositas und psychischen Erkrankungen machen eine Anpassung des Gesundheitssystems zwingend. Zivilisationskrankheiten können oftmals auf Risikofaktoren wie Bewegungsmangel, eine falsche Ernährung oder einen erhöhten Alkohol- und Tabakkonsum zurückgeführt werden und bieten damit ein hohes Potenzial für die Primärprävention, also für Maßnahmen, die geeignet sind, das Entstehen einer Krankheit zu verhindern. Damit

entsprechende Lebensstilmaßnahmen auch von denjenigen durchgeführt werden, die es betrifft, bedarf es innovativer, Anreize setzender Konzepte u.a. in der Gesundheitsbildung oder der betrieblichen Gesundheitsförderung. Beispiele wären Bonus- und Malussysteme, die Anbindung an soziale Netzwerke oder Gamification-Ansätze.

Die Digitalisierung eröffnet nicht nur Chancen im Bereich einer höheren Effizienz im Gesundheitswesen durch Automatisierung, sondern auch im Bereich der Prävention. Mobile Health ist ein riesiger Zukunftsmarkt und stellt einen wesentlichen Baustein bei der Transformation des Gesundheitswesens von einem arzt- bzw. kurativzentrierten zu einem stärker patienten- bzw. präventivzentrierten System dar. Neben Tracking- und Monitoringlösungen gewinnen Dienstleistungen wie Gesundheitsbildung und -sensibilisierung sowie (spielerische) Angebote zur Compliance, zum Beispiel im Bereich der Rehabilitation, an Bedeutung. Medizinische Apps rund um die Themen Fitness und Ernährung erfreuen sich bereits heute großer Beliebtheit. Mobile Health-Lösungen können im Prinzip bei allen Arten der Prävention (Primär-, Sekundär-, Tertiär- und Quartärprävention) eingesetzt werden. Nach

Zwischen 2012 und 2017 wird sich der **Mobile Health-Markt** in Deutschland auf rund drei Milliarden Euro mehr als **verdreifachen**.⁹

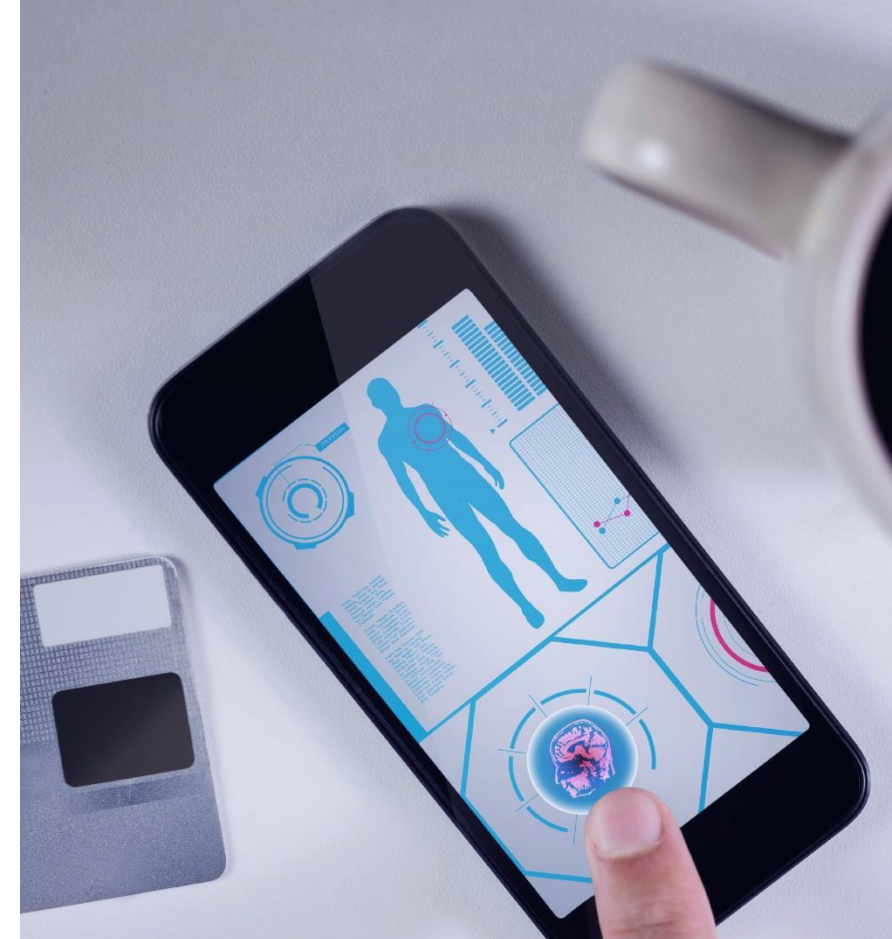


einem konservativen Szenario wird sich der deutsche Mobile Health-Markt zwischen 2012 und 2017 auf rund drei Milliarden Euro mehr als verdreifachen. Wenn es gelingt, mobile Gesundheitsanwendungen auch im ersten Gesundheitsmarkt zu etablieren, dürfte das Volumen deutlich höher liegen. Eine Hürde stellen hier die strengen gesetzlichen Regeln (Leistungserstattung, Haftungsfragen etc.) im deutschen Gesundheitswesen dar.¹⁰ Der technologische Fortschritt ist rasant. Mit modernen mobilen Endgeräten lassen sich inzwischen die Sehstärke ermitteln, der Atem analysieren oder Hautkrebs diagnostizieren. An einer völlig neuen Produktkategorie arbeitet Proteus Digital Health: digitale Medikamente.¹¹ Die mit Sensoren ausgestatteten Tabletten übermitteln Daten aus dem Körperinneren an eine Mobilfunkanwendung. Nicht nur Vitalparameter lassen sich damit überwachen, sondern auch die Medikamenteneinnahme kann besser kontrolliert werden. Die Verbindung von erstem und zweitem Gesundheitsmarkt mit mobilen Anwendungen als Schnittstelle eröffnet Raum für innovative Lösungen in den Bereichen Prävention und Therapietreue. Während bei der technikaffinen Internet-Generation von einer hohen Akzeptanz für

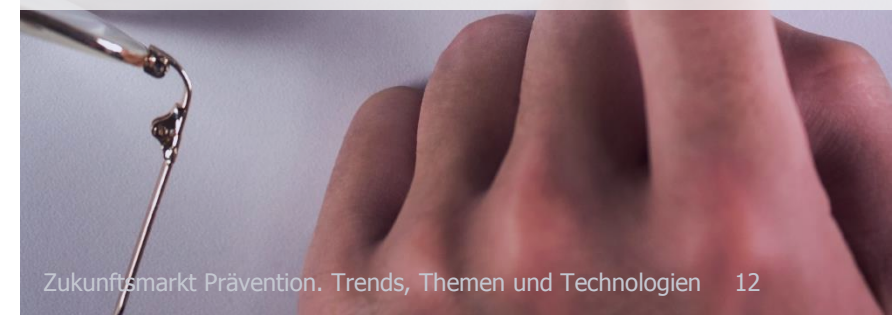
entsprechende Angebote auszugehen ist, bedarf es bei den älteren Generationen Information, Schulung und intuitiv bedienbarer Lösungen. Vor allem Wearables, intelligente und mit Sensoren ausgestattete Uhren, Armbänder, Brillen oder Kontaktlinsen, versprechen hier hohes Potenzial. Quantified Self/Quantified Health, also der Trend zur Selbstanalyse mit Hilfe von technischen Geräten, dürfte ein wachstumsstarkes Segment im Zukunftsmarkt Prävention bleiben. Jeder dritte Deutsche kann sich grundsätzlich vorstellen, gesundheits- und fitnessbezogene Daten mit der Krankenversicherung zu teilen, um dadurch Vorteile zu erhalten.¹²

Interessante Geschäftsfelder im Bereich Prävention eröffnen auch die Wachstumsmärkte Smart Home und Ambient Assisted Living. In den nächsten zehn Jahren werden sich Smart-Home-Anwendungen zu einem Multi-Milliarden-Euro-Markt in Deutschland entwickeln. Persönliche Gesundheitsdatenbanken, Internet-Sprechstunden und Bio-Daten-Transfer gehören im Jahr 2025 im Smart Home zur Norm.¹³

Aktiv assistierende Technologien wie Sensoren oder Kameras könnten beispielsweise dabei helfen, Stürze zu vermeiden oder Vitalfunktionen zu über-



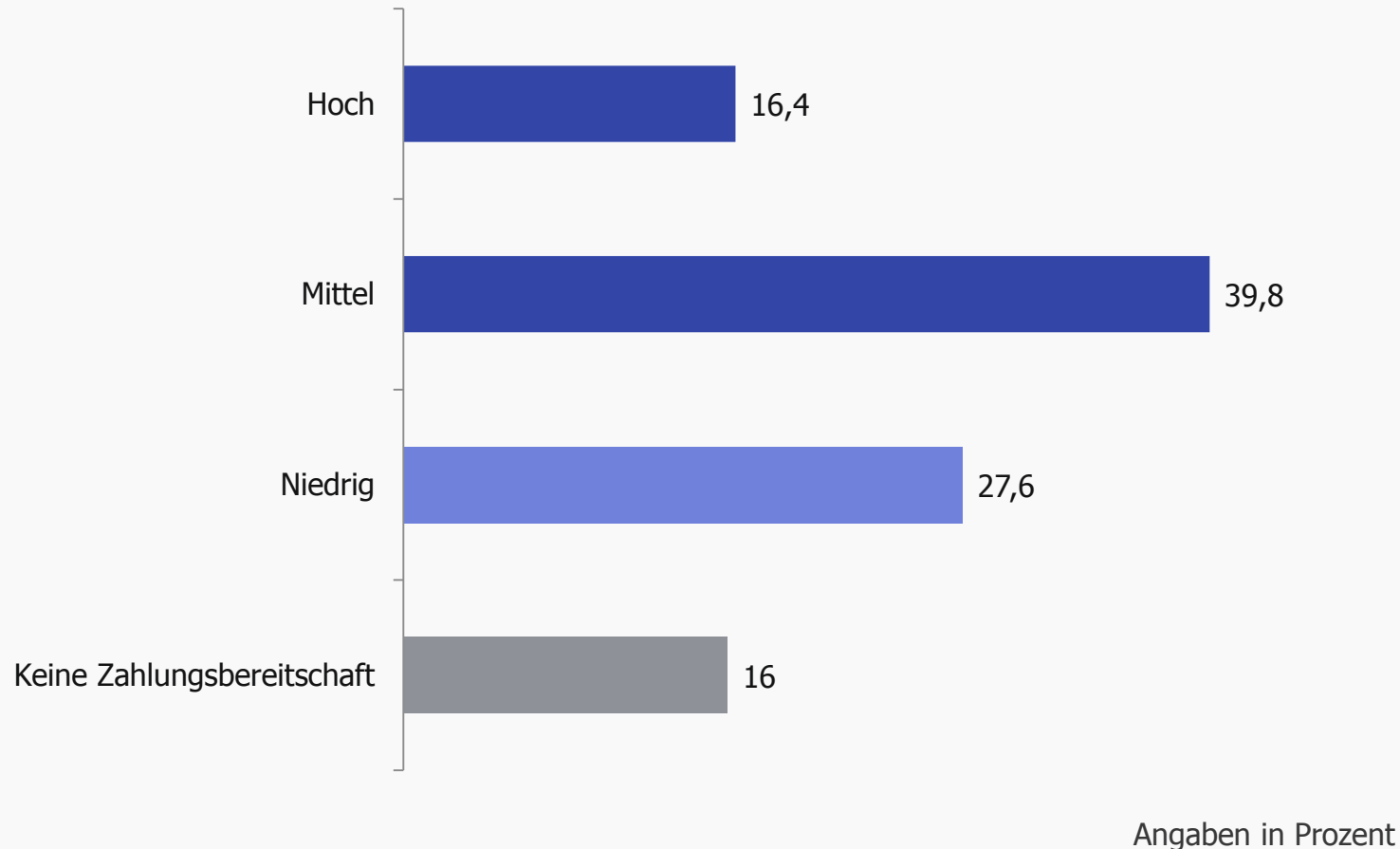
Jeder dritte Deutsche kann sich vorstellen, gesundheits- und fitnessbezogene Daten mit der Krankenversicherung zu teilen, um dadurch Vorteile zu erhalten.¹⁴





Die Zahl der **Smart Home-Haushalte** in Deutschland wird von 315.000 im Jahr 2013 auf **1 bis 1,5 Millionen im Jahr 2020** steigen.¹⁵

Zahlungsbereitschaft für technisch-betreutes Wohnen in Deutschland¹⁶



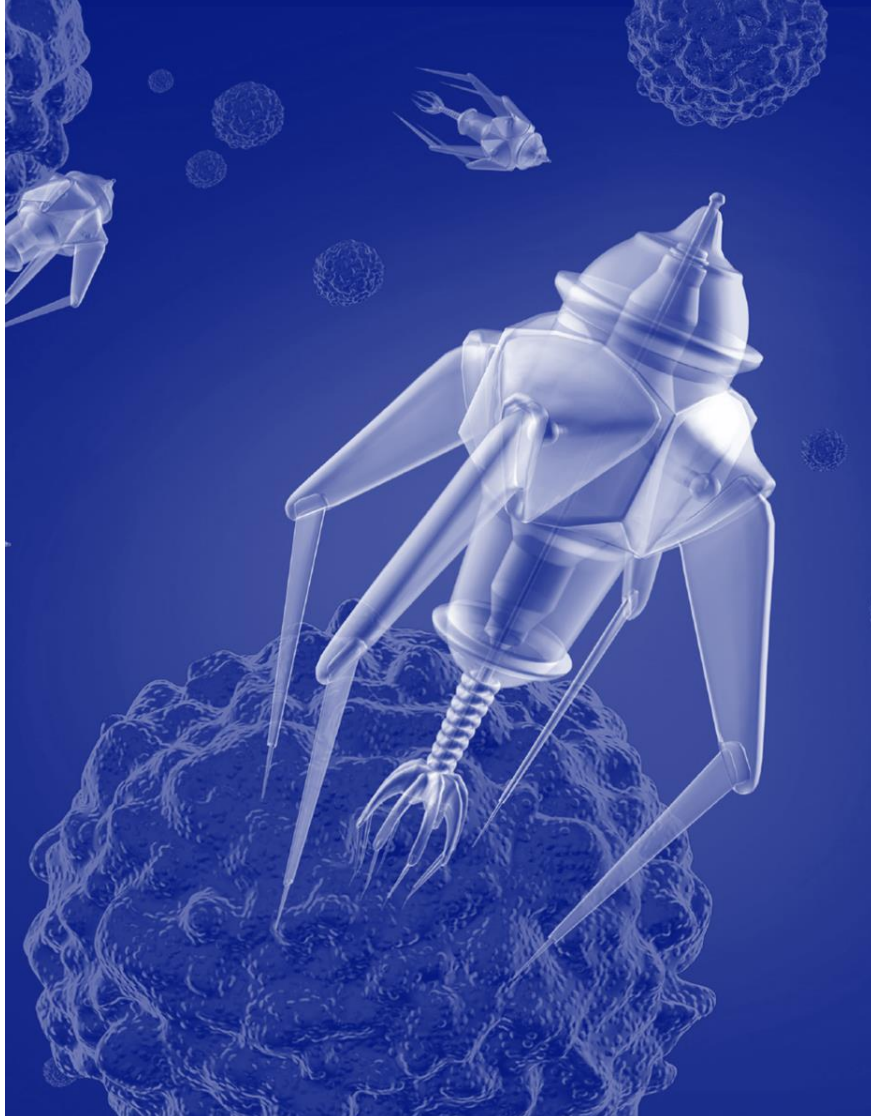
wachen. In sanitäre Anlagen integrierte mikrofluidische Systeme (Labs-on-a-chip) werden regelmäßig den Urin analysieren und die Daten zum Arzt übertragen. Gesundheitsbezogene Umgebungsintelligenz wird mittel- bis langfristig ein automatisiertes Monitoring ermöglichen, frühzeitig Veränderungen des Gesundheitszustandes erkennen und dann geeignete Maßnahmen vorschlagen. 80 Prozent der Deutschen könnten sich vorstellen, im Alter auf AAL-Technologien zurückzugreifen. Nur 16 Prozent wären nicht bereit, dafür zu bezahlen.¹⁷ Auch im Arbeitsumfeld wird Umgebungsintelligenz in Zukunft einen wichtigen Beitrag dazu leisten, Unfälle und Berufskrankheiten zu verhindern und das Wohlbefinden von Mitarbeitern zu steigern. Digitale Ergonomie könnte sich zu einem wichtigen Kriterium bei der Entscheidung von Bewerbern für einen Arbeitsplatz entwickeln. Zwei Drittel der Unternehmensentscheider und Personalverantwortlichen in Deutschland sind davon überzeugt, dass die betriebliche Gesundheitsfürsorge als ganzheitliches Konzept in Zukunft wichtiger wird.¹⁸ Beispiele digitaler Ergonomie wären Büromöbel, Licht- und Klimaanlage sowie PCs, Maschinen und Arbeitsgeräte, die sensitiv und adaptiv auf ihre Nutzer reagieren.

Vielversprechende Chancen in den Bereichen Prävention und frühzeitige Diagnose von Krankheiten eröffnet die Nanomedizin. Beispiele wären nanopartikelbasierte Kontrastmittel, spritzenlose Impfmethode oder Sensoren, die die Atemluft screenen und u.a. in der Krebsfrühdagnostik eingesetzt werden sollen. Google arbeitet an einem Frühwarnsystem, bei dem Nanopartikel durch den menschlichen Körper zirkulieren und mit einer Smartwatch interagieren. Der Nutzer soll so frühestmöglich Hinweise auf drohende Krankheiten erhalten.²⁰ Darüber hinaus ermöglicht die Nanomedizin die Entwicklung wirksamerer und nebenwirkungsärmerer Therapieverfahren. Wirkstoffe können mithilfe von Nanopartikeln oder Nanokapseln in Zukunft zielgerichtet im menschlichen Körper freigesetzt werden (Drug-Delivery-Systeme). Wissenschaftler der Technischen Universität Nanyang in Singapur haben zum Beispiel einen neuen 2-in-1-Biomarker entwickelt, der Tumorzellen durch Aufleuchten markiert und gleichzeitig Anti-Krebs-Medikamente zielgenau verabreicht.²¹ Langfristig, so die Prognose des Futuristen Ray Kurzweil, könnten nanoskalige Maschinen (Nanobots) sogar Zellschäden reparieren und den Alterungsprozess stoppen. Mithilfe der

Nanotechnologie werden die Grenzen zwischen Prävention, Diagnostik und Therapie zunehmend verschwimmen.

Die Gentechnologie wird vor allem im Bereich der personalisierten Medizin einen wichtigen Beitrag zur Prävention leisten. Mithilfe von Gentests können Medikamente und Therapieverfahren individuell auf den Patienten abgestimmt und so zum Beispiel wirkungslose Medizin oder Übermedikation verhindert werden. Eine wichtige Voraussetzung für den breiten Einsatz entsprechender Verfahren sind die sinkenden Preise für die Genomsequenzierung. Der US-Firma Illumina ist es mit der Hochdurchsatz-Maschine HiSeq X Ten im Jahr 2014 gelungen, den Preis für die Entschlüsselung eines kompletten Genoms auf 1.000 US-Dollar zu drücken.²²

Langfristig könnten Gentechnik und Reproduktionsmedizin es ermöglichen, genverändernde Eingriffe an Embryonen vorzunehmen, die das spätere Entstehen von (Erb-)Krankheiten verhindern. Intensiv diskutiert, auch unter ethischen Gesichtspunkten, wird aktuell die Gentechnikmethode CRISPR-Cas9, mit der sich Gene hochpräzise manipulieren lassen.²³



Mithilfe der Nanotechnologie werden die Grenzen zwischen Prävention, Diagnostik und Therapie zunehmend verschwimmen.

Das wachsende Verständnis um die genetischen Faktoren von Erkrankungen sowie die **immer schnellere und kostengünstigere Genom-Sequenzierung** könnten die Prävention revolutionieren.

02

Herausforderungen eines präventiv orientierten Gesundheitssystems



Neue Wettbewerber gehen ins Rennen um den Multi-Milliarden-Markt 'Prävention' und werden mit neuen Geschäftsmodellen den Gesundheitsmarkt nachhaltig verändern.

Herausforderungen eines präventiv orientierten Gesundheitssystems

Die Stärkung der Primärprävention ist der wahrscheinlich wichtigste Baustein, um das deutsche Gesundheitssystem zukunftsrobuster zu machen. Wichtige Impulse gehen bereits heute vom zweiten Gesundheitsmarkt aus, der private Zusatzversicherungen sowie alle weiteren privat finanzierten Gesundheitsleistungen und -produkte umfasst und von einem generell steigenden Gesundheitsbewusstsein profitiert. An diesem Markt partizipieren zunehmend auch ursprünglich branchenfremde Akteure aus den Bereichen, Fitness und Wellness, Ernährung, Bekleidung, Tourismus sowie der Informations- und Kommunikationstechnologie. Wenn aber ein wachsender Anteil der Bevölkerung das individuelle Krankheitsrisiko reduziert, was bedeutet das für die verschiedenen Akteure im Gesundheitswesen, deren Geschäftsmodelle überwiegend auf der Behandlung von Krankheiten basieren? Ein Beispiel: Die App 'Sleepio' verspricht durch Beratung, Fortschrittskontrolle und Techniken der kognitiven Verhaltenstherapie Menschen mit Schlafstörungen professionelle Hilfe und hat das Potenzial, eine herkömmliche medikamentöse Behandlung zu substituieren.²⁴ Apotheken dürften sich in Zukunft nicht nur durch den weiter wachsenden Internet-Versandhandel be-

droht sehen, sondern werden auch zunehmend mit allwissenden virtuellen Gesundheitsberatern konkurrieren müssen, die ihre Nutzer 24/7 begleiten und auf der Grundlage von Daten hochindividualisiert coachen und unterstützen können. Die Menge der Start-ups, die eine steigende Zahl interessierter Menschen mit attraktiven Monitoring- und Analyse-Apps zu einer DIY-Gesundheit befähigt, wächst. Entsprechende Innovationen könnten auch Impulse für den Strukturwandel im ersten Gesundheitsmarkt setzen. Insbesondere bei der digitalen Vernetzung und dem Austausch von Daten besteht im Gesundheitswesen noch erheblicher Nachholbedarf. Allerdings sind hier die gesetzlichen und regulatorischen Hürden sowie die Ansprüche der Patienten an die Datensicherheit deutlich höher. Auch stellt sich die Frage, wie entsprechende Angebote für Patienten, Versicherte etc. attraktiv gestaltet werden können. Insellösungen, die den Nutzer in seiner Wahlfreiheit, welche Angebote er nutzen möchte, beschränken, dürfte wenig Erfolg beschieden sein. Sinnvoll wäre es, Angebote aus dem ersten und zweiten Gesundheitsmarkt miteinander zu vernetzen. Nur mit einer umfassenden, integrativen Präventionsstrategie kann ein echter Mehrwert ge-

boten werden. Hierfür wird es nicht zuletzt notwendig sein, zu kooperieren, statt zu konkurrieren, sowie die notwendigen Schnittstellen und Standards zum Informations- und Datenaustausch zwischen den verschiedenen Akteuren beider Gesundheitsmärkte zu schaffen.

Eine weitere Hürde stellt die zeitliche Lücke zwischen Investition und Amortisation dar. Eine Präventionsstrategie, die das Gesundheitssystem nachhaltig verändern soll, muss notwendig langfristig, zielgruppen- und wirkungsorientiert ausgerichtet sein. Kurzfristig aufgrund des steigenden Kostendrucks (Präventions-)Leistungen ganz oder teilweise im Selbstzahlermarkt zu etablieren, könnte sich unter Umständen sogar negativ auswirken. Auch wenn das Gesundheitsbewusstsein und die Zahlungsbereitschaft für Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen innerhalb der Bevölkerung seit Jahren steigt, ist die Zunahme von Zivilisationskrankheiten, die zu einem großen Teil auf einen ungesunden Lebensstil zurückzuführen sind, ein Indikator dafür, dass es ein Ungleichgewicht hinsichtlich des individuellen Präventionsverhaltens gibt. Diese Polarisierung basiert auf der sozialen Ungleichheit von Gesundheitschancen, d.h. es gibt Gruppen, deren



gesundheitliche Chancen sozial bedingt schlechter sind. Gesundheitsbewusstes Verhalten ist in den einkommensstärkeren Schichten stärker ausgeprägt als in den einkommensschwachen Schichten. Bildung und das soziale Umfeld korrelieren ebenfalls mit der individuellen Neigung zur Gesundheitsprävention. Es darf also weder von einem emanzipierten Gesundheitskunden an sich noch von einem lediglich zu erziehenden 'Problemkind' ausgegangen werden, das durch Kürzung von Leistungen oder Sanktionen dazu bewegt werden kann, Krankheit eigenverantwortlich durch einen gesünderen Lebensstil zu vermeiden. Gerade weil Gesundheit und Gesunderhaltung nicht nur Markt, sondern auch ein volkswirtschaftliches Gut sind, muss hier der richtige Weg zwischen Aufklärung und Präventionsbefähigung auf der einen Seite sowie sozialpolitischen Maßnahmen und Erhalt des Solidaritätsgedankens auf der anderen Seite gefunden werden.

Zwar sind 58 Prozent der Deutschen der Ansicht, jeder sei selbst für seine Gesundheit und ein gesundheitsorientiertes Verhalten verantwortlich, dennoch sprechen sich 84 Prozent klar für den Solidaritätsgedanken in der gesetzlichen Krankenversicherung aus.²⁶



Eigenverantwortung vs. Solidarität:

Gesundheitsbildung im Sinne von Präventionsbefähigung und -unterstützung ist eine wichtige Voraussetzung, um in einem präventiv orientierten Gesundheitssystem eine **Zwei-Klassen-Medizin zu vermeiden.**



03

Chancen im Zukunftsmarkt Prävention





Quantified Self: Versicherern eröffnen sich Chancen, wenn sie einen gesunden Lebensstil mit Gutscheinen und Rabatten belohnen.

Chancen im Zukunftsmarkt Prävention

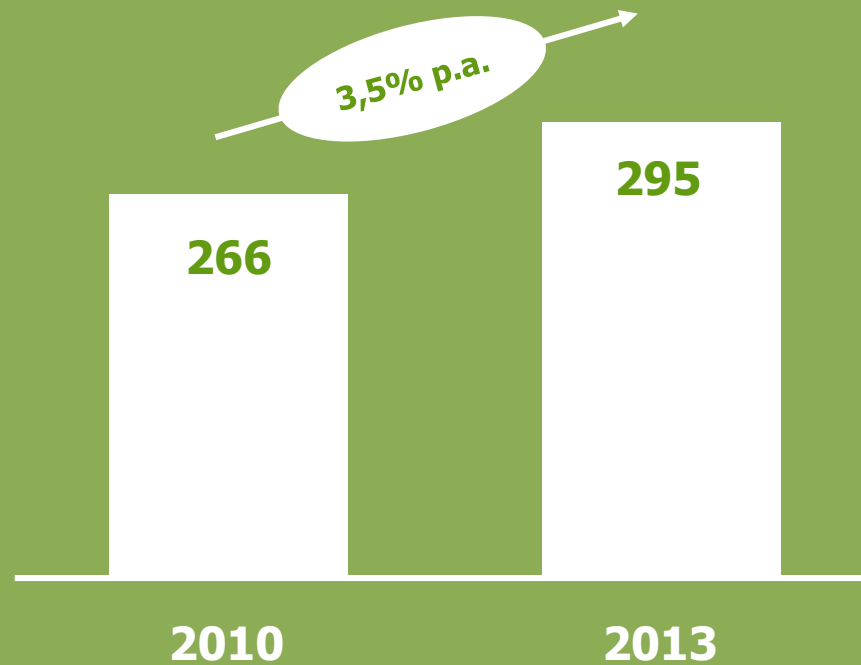
Der erste und zweite Gesundheitsmarkt wachsen überdurchschnittlich, letzterer stärker als ersterer. Produkte und Dienstleistungen, die einen gesunden Lebensstil unterstützen, gewinnen weiter an Bedeutung. Eine wichtige Zielgruppe sind hier die LOHAS – Menschen, deren Konsum überwiegen auf Gesundheit und Nachhaltigkeit ausgerichtet ist. Rund ein Viertel der Verbraucher in Deutschland gehört zu diesem Typus.²⁷ Sie weisen einen hohen Bildungsstand und ein überdurchschnittliches Einkommen auf. Gleichzeitig wächst die Zahl der digital affinen Menschen, die bereit sind, technische Lösungen in ihren Alltag zu integrieren, um ihr Verhalten pro-aktiv gesundheitsorientiert zu steuern.

Der Markt für Gesundheits-Apps ist unüberschaubar. Verbindliche Kriterien für ihre Qualität existieren nicht.²⁸ Die verschiedenen Akteure im Gesundheitssystem (zum Beispiel Apotheken, Physiotherapeuten oder Krankenkassen) können hier die Rolle von Navigatoren übernehmen und Online- und Offline-Beratung sowie daran anknüpfende Dienstleistungen und Produkte zu attraktiven Gesamtpaketen schnüren, die Nutzern einen Mehrwert versprechen. 41 Prozent der Deutschen haben mindestens eine Gesundheits-App auf ihrem Smartphone

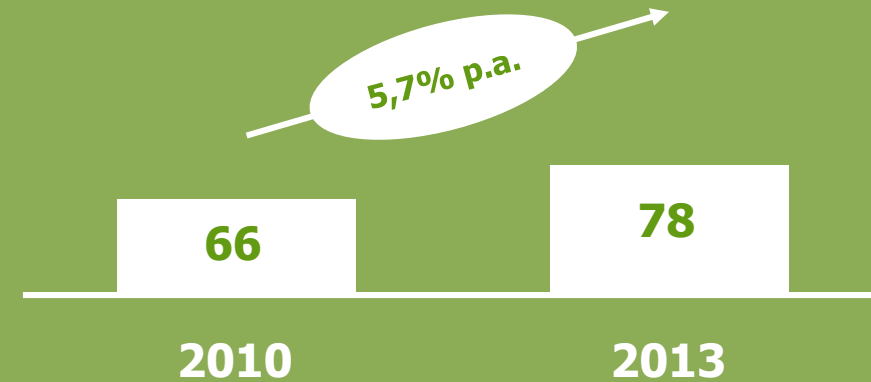
installiert, drei Viertel von ihnen nutzen diese sogar.²⁹ Apps und Wearables werden neue Krankenversicherungsmodelle ermöglichen. Versicherer können in Zukunft kontrollieren, ob ihre Kunden einen gesunden Lebensstil einhalten, und durch Auswertung der übermittelten Daten entsprechend auf den Einzelnen abgestimmte Tarife anbieten. Early Adopters dieser individualisierten Angebote dürften die Selbstoptimierer der Quantified-Self-Bewegung sein. Geschenke, Gutscheine und Rabatte könnten aber mittelfristig auch andere Zielgruppen motivieren, sich freiwillig kontrollieren zu lassen. Als erstes Unternehmen in Europa plant die Generali-Gruppe mit einem solchen Geschäftsmodell den Zukunftsmarkt Prävention zu erschließen.³⁰ Während Kritiker hier Gefahren für den Datenschutz oder das Solidaritätsprinzip sehen, könnte ein solches verhaltensbasiertes Versicherungsmodell durchaus Anreize für einen gesundheitsbewussteren Lebensstil setzen. Das solche Konzepte von den Kunden nicht unerwünscht sind, zeigt eine internationale Umfrage: 75 Prozent der Befragten sprachen sich dafür aus, dass Krankenversicherungen sich in Zukunft stärker darauf konzentrieren sollten, ihre Kunden gesund zu erhalten.³¹

Marktentwicklung: Beide Gesundheitsmärkte wachsen überdurchschnittlich.³²

Erster Gesundheitsmarkt



Zweiter Gesundheitsmarkt



in Milliarden Euro

Healthstyle: Zunehmende Relevanz des Themas Gesundheit in Deutschland³³

Es ist mir sehr wichtig,
etwas für meine Gesundheit zu tun

82,3

Ich achte heute viel stärker auf meine
Gesundheit als noch vor zwei bis drei
Jahren

67,8

Ich bin bereit, mehr für Produkte zu
bezahlen, die gut für meine Gesundheit
sind

66,3

Angaben in Prozent

Daten sind eine Schlüsselressource im Zukunftsmarkt Prävention. Der Einsatz von Big-Data-Technologien bildet die Basis für zahlreiche Geschäftsmodell-Innovationen. Unternehmen, die ihre Strategie nicht zeitnah entsprechend anpassen, werden an dieser großen Chance nicht partizipieren. Die Technologie kann u.a. dazu verwendet werden, in großen Datenmengen Muster und komplexe Zusammenhänge zu erkennen und auf dieser Grundlage Vorhersagen zu treffen, zum Beispiel hinsichtlich der Entwicklung von Wertpapierkursen oder der Eintrittswahrscheinlichkeit eines Verbrechens. Im Bereich der Gesundheitsprävention ermöglicht es der Abgleich individueller durch Selftracking, Life-logging etc. gewonnener Daten mit großen Datenbanken, Risikofaktoren rechtzeitig zu identifizieren und den Nutzer zu einer Verhaltensänderung zu animieren oder zu einem Arztbesuch zu raten.

In den USA liegt das Einsparpotenzial bei den Gesundheitsausgaben durch eine Big-Data-gestützte Prävention bei 70 bis 100 Milliarden US-Dollar pro Jahr.³⁴ Immer bessere Verfahren zum Messen und Überwachen von Vitalfunktionen, zum Beispiel durch Nanosensoren aus dem Körperinneren, in Kombination mit wachsenden Genomdatenbanken

dürften Big Data und Predictive Analytics zu einem stark wachsenden Feld im Zukunftsmarkt Prävention machen.

IBM hat mit 'Watson' ein lernendes Computersystem entwickelt, das in der Lage ist, selbstständig Informationen aus großen Datenmengen zu gewinnen, Hypothesen aufzustellen und Handlungsempfehlungen auszusprechen. Eingesetzt werden soll Watson u.a. im Gesundheitswesen, um Ärzte bei immer komplexeren Entscheidungen zu unterstützen. Die Menge medizinischer Daten verdoppelt sich alle fünf Jahre. Für den einzelnen Arzt wird es immer schwieriger, hinsichtlich der neuesten Behandlungsmethoden und Forschungsergebnisse up-to-date zu bleiben. Watson hat nicht nur Zugriff auf klinische Studien und Artikel in medizinischen Fachzeitschriften, er kombiniert diese Informationen auch mit den verfügbaren Patientendaten (Untersuchungsergebnisse, aktuelle Medikation etc.). Ärzte können so auf der Basis fundierter Informationen bessere Entscheidungen treffen. Das Potenzial ist groß: In den USA gibt es rund 1,5 Millionen Medikationsfehler pro Jahr. Eine von fünf Diagnosen ist falsch.³⁵



Big-Data-gestützte Prävention bildet die Basis für zahlreiche Geschäftsmodell-Innovationen und könnte einen wichtigen Beitrag zu Senkung der Gesundheitskosten leisten.

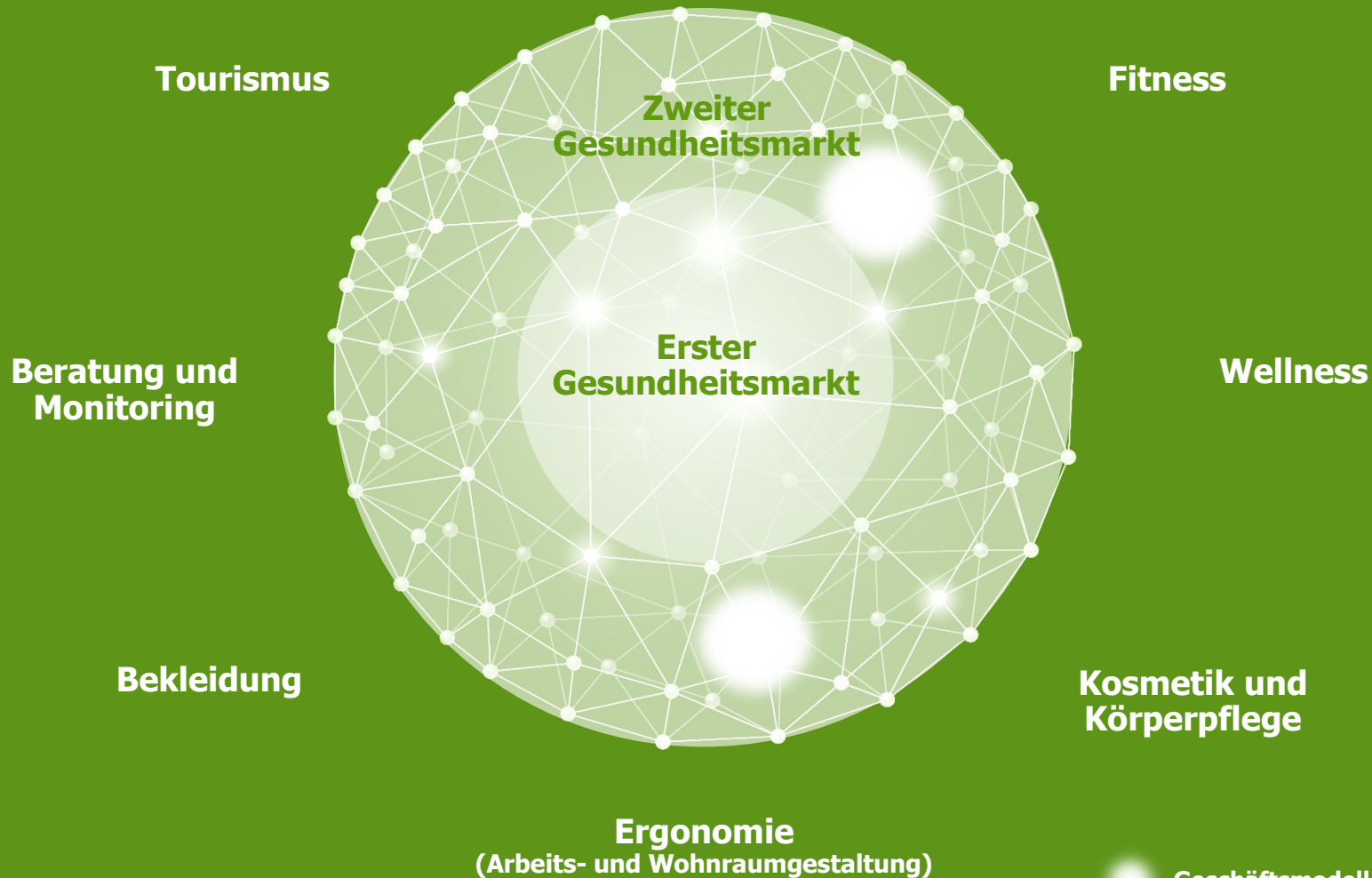
Die Ansprüche an die eigene Gesundheit und Leistungsfähigkeit steigen. Immer mehr Menschen nutzen ihre Freizeit gezielt zur Selbstoptimierung. Rund jeder zweite Deutsche nimmt sich vor, mehr Sport zu treiben und gesünder zu leben.³⁶ Work-Life-Balance gewinnt an Bedeutung. Dahinter steckt zunehmend auch das langfristige Ziel, ein aktives und selbstbestimmtes Leben bis ins hohe Alter zu führen.

Unternehmen, die gezielt diese Werte und Bedarfe adressieren, können neue Marktpotenziale erschließen. Der Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen, die direkt oder indirekt dem Erhalt oder der Verbesserung des Gesundheitszustandes dienen, kann von einer Vielzahl von Branchen begegnet werden. Ob Functional Food, Outdoor- und Sport-Bekleidung, Gesundheitstourismus, Diätberatung oder Yoga – gerade weil Gesundheit als 'Healthstyle' immer öfter ganzheitlich gedacht wird, sollten Unternehmen sensibel auf die Wünsche und konkreten Anforderungen ihrer Kunden reagieren. Gesundheit wird nicht mehr nur als 'Nicht-Kranksein' definiert, sondern um psychische und emotionale Komponenten wie Zufriedenheit oder Wohlfühlen erweitert.



Ökosystem Prävention

Gesundheitsfördernde Lebensmittel
(Bioprodukte, Functional Food, Nahrungsergänzungsmittel etc.)



Auch für Akteure des ersten Gesundheitsmarktes wird der zweite Gesundheitsmarkt aufgrund der hohen Zahlungsbereitschaft und der stärkeren Wachstumsdynamik immer interessanter. Klassische Anbieter wie Ärzte, Apotheker und Krankenkassen können hier von dem Vertrauen profitieren, das potenzielle Kunden ihnen als Experten entgegenbringen.³⁷ Informationsflüsse werden allerdings nicht mehr eindimensional hin zum Patienten verlaufen, sondern organisieren sich künftig netzwerkartig und demokratisch ('Open Health Society').³⁸

Der erste und zweite Gesundheitsmarkt werden zunehmend miteinander verschmelzen. Akteure beider Märkte entwickeln verstärkt gemeinsam Geschäftsmodelle. Eine sektoren- und branchenübergreifende Vernetzung, bei der der Kunde/Patient im Mittelpunkt steht, ist gleichzeitig Garant für innovative ganzheitliche Gesundheitslösungen. Mit der steigenden Vernetzung zu einem 'Ökosystem Prävention' wird auch die Innovationsgeschwindigkeit zunehmen. Kooperationen gewinnen in einem Markt, in dem getrieben durch die Digitalisierung neue Akteure mit neuen Geschäftsmodellen Wachstum erzielen wollen, an Bedeutung.³⁹



Mit einer Kombination aus Setting-Ansatz, digitalen Diensten und Gamification können Akteure des ersten und zweiten Gesundheitsmarktes bislang präventionsresistente Zielgruppen erreichen.

Chancen birgt auch die Erschließung neuer Zielgruppen, also vor allem derjenigen Personen, die bislang keinen gesundheitsorientierten Lebensstil pflegen. Insbesondere Kinder aus benachteiligten Elternhäusern weisen deutlich häufiger einen schlechten allgemeinen Gesundheitszustand auf – mit langfristigen Folgen. Die Lebenswelt 'Familie' hat somit gerade bei einem eher niedrigen Sozialstatus ein hohes Präventionspotenzial.⁴⁰ Vielversprechend sind hier primärpräventive und gesundheitsfördernde Interventionen (Information, Beratung etc.) nach dem Setting-Ansatz, d.h. eine gezielte Motivation und Befähigung in sozialen Systemen wie Kindergärten, Schulen, Einrichtungen der Freizeitgestaltung, aber auch in Ausbildungsstätten und Betrieben.⁴¹

Die Erweiterung entsprechender Angebote um digitale Dienste dürfte ein wirkungsvoller Hebel sein, die Attraktivität von Präventionsprogrammen zu erhöhen. Eine wichtige Voraussetzung ist auch hier die Kooperationsbereitschaft verschiedener Akteure aus dem ersten und zweiten Gesundheitsmarkt, um Reichweite und Innovationsgrad der angebotenen Lösungen zu optimieren. Krankenkassen beispielsweise haben eine gute Reichweite. Gleichzeitig

existieren hier erste Ansätze zu neuen Geschäftsmodellen durch Kooperationen mit Start-ups und Unternehmen, die innovative digitale Dienste anbieten.⁴²

Gamification, also die Übernahme spieltypischer Elemente in spielfremde Kontexte, ist ein geeignetes Instrument, Menschen zu Handlungen und Verhaltensweisen zu motivieren, die sie sonst nicht oder nur widerwillig praktizieren würden. Belohnungen und die Möglichkeit, in Wettbewerb zu anderen zu treten, setzen psychologische Anreize, an einem Programm teilzunehmen und fördern die Compliance. Zahlreiche Unternehmen setzen die Methode bereits ein, um ihre Mitarbeiter zu motivieren und so die Produktivität zu steigern. Auch im Gesundheitsbereich ist das Marktpotenzial groß. Das österreichische Start-up MySugr hat beispielsweise eine Diabetes-App entwickelt, die Patienten spielerisch unterstützt, besser mit ihrer Krankheit umzugehen. Eine erste Krankenkasse konnte dafür gewonnen werden, für ihre Mitglieder die Kosten für die 'mySugr Academy', einem speziellen Online-Schulungsprogramm, zu übernehmen.⁴³ Online-Prävention am Arbeitsplatz verspricht die Plattform Fitbase, die spielerische Coachings u.a. aus den

Bereichen Rückengesundheit, Ernährung und Stressbewältigung anbietet.⁴⁴

Großes Potenzial hat die betriebliche Gesundheitsförderung. Durch Schaffung besserer Arbeitsbedingungen, Aufklärung und Beratung sowie Angebot von gesundheitsfördernden Produkten und Dienstleistungen können Unternehmen die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter steigern. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels setzen betriebliche Präventionskonzepte im 'War for Talents' Anreize bei der Entscheidung von Bewerbern für ein Unternehmen. Gleichzeitig können ältere Mitarbeiter länger gesund erhalten werden. Doch immerhin ein Drittel der deutschen Unternehmen bietet keine Leistungen im betrieblichen Gesundheitsmanagement an. Ein ganzheitlicher Prozess wird nur von 20 Prozent umgesetzt.⁴⁵ Hier können noch erhebliche Potenziale erschlossen werden. Seit Jahren steigt die Zahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle und -tage, insbesondere bei den psychischen Erkrankungen, an. Die Kosten für die Unternehmen und die Volkswirtschaft sind immens (2013: 103 Milliarden Euro⁴⁶). Der ökonomische Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention ist hoch.

Der Return of Investment liegt für Einsparungen medizinischer Kosten bei rund 1:3,3 und für die Senkung krankheitsbedingter Fehlzeiten bei rund 1:2,7.⁴⁷

Fazit:

Prävention entwickelt sich zu einem Motor für die deutsche Gesundheitswirtschaft und birgt als Zukunftsmarkt zahlreiche Chancen für etablierte und neue Akteure im ersten und zweiten Gesundheitsmarkt. Kooperationen und eine ganzheitlich ausgerichtete Präventionsstrategie sind eine entscheidende Voraussetzung, das erhebliche volkswirtschaftliche Potenzial zu erschließen. Dafür bedarf es auch fördernder gesetzlicher Rahmenbedingungen sowie der Etablierung von Schnittstellen und Standards. Durch Anreize können Zielgruppen erschlossen werden, die bislang einen nicht oder kaum gesundheitsbewusst orientierten Lebensstil pflegen. Ein hohes Innovationspotenzial verspricht die Koppelung mit digitalen Diensten.



Die betriebliche Gesundheitsförderung kann maßgeblich dazu beitragen, dass Bewerber und Mitarbeiter Unternehmen als attraktive Arbeitgeber wahrnehmen.⁴⁸

Volkswirtschaften, die ihre **Aufmerksamkeit auf Prävention** statt auf die bloße Behandlung von Krankheiten richten, erzielen eine **deutlich höhere Rendite** auf ihr eingesetztes Kapital.⁴⁹



Chancen im Zukunftsmarkt Prävention



Anbieter können durch gesundheitliche Bildungsangebote, Programme und Projekte im direkten Lebensumfeld (Settings) auch diejenigen Gruppen erschließen, die sich bislang präventionsresistent verhalten.



Gesundheitsnahe Branchen (Ernährung, Fitness, Wellness, Bekleidung, Tourismus etc.) können mit der entsprechenden strategischen Ausrichtung auf den Zukunftsmarkt Prävention neue Umsatzpotenziale erschließen.



Kostenpflichtige Apps und Subskriptionsmodelle in den Bereichen Präventionsbefähigung, -unterstützung und -kontrolle eröffnen den verschiedenen Anbietern im ersten und zweiten Gesundheitsmarkt kontinuierliche Umsatzchancen.



Der Einsatz von Big-Data-Technologien bietet Chancen für zahlreiche Geschäftsmodell-Innovationen. Daten sind eine Schlüsselressource im Zukunftsmarkt Prävention.



Versicherer können über digitale Schnittstellen eine direkte Beziehung zu ihren Kunden aufbauen, Bedarfe besser erkennen, den Kundendialog optimieren und die Wahrscheinlichkeit des Eintretens des Versicherungsfalles reduzieren.



Durch Kombination von Produkten und Dienstleistungen zu hybriden/komplexen Lösungspaketen können die verschiedenen Akteure im Gesundheitsmarkt ihren Kunden einen echten Mehrwert liefern.



Gen- und nanotechnologische Verfahren ermöglichen es langfristig, Patienten eine hochindividualisierte Präventionsmedizin anzubieten.



Durch Erhaltung und Förderung der Gesundheit von Beschäftigten können Unternehmen Kosten senken, die durch Fehlzeiten entstehen, und gleichzeitig dem Fachkräftemangel entgegenwirken.

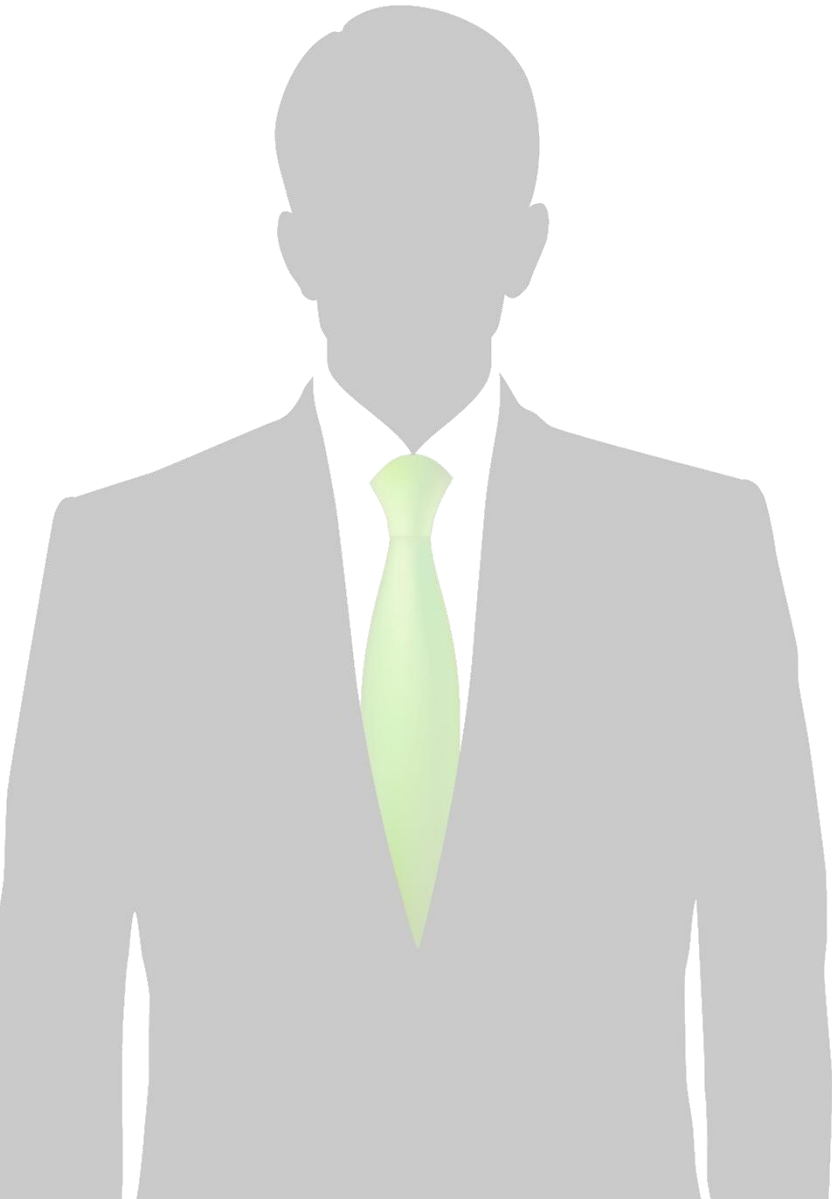


Bauunternehmen, Energieversorger, Möbelhersteller und IT-Dienstleister können mit intelligenten Wohn- und Arbeitsumgebungen einen gesundheitsorientierten Lebensstil unterstützen (Smart Home, Digitale Ergonomie).

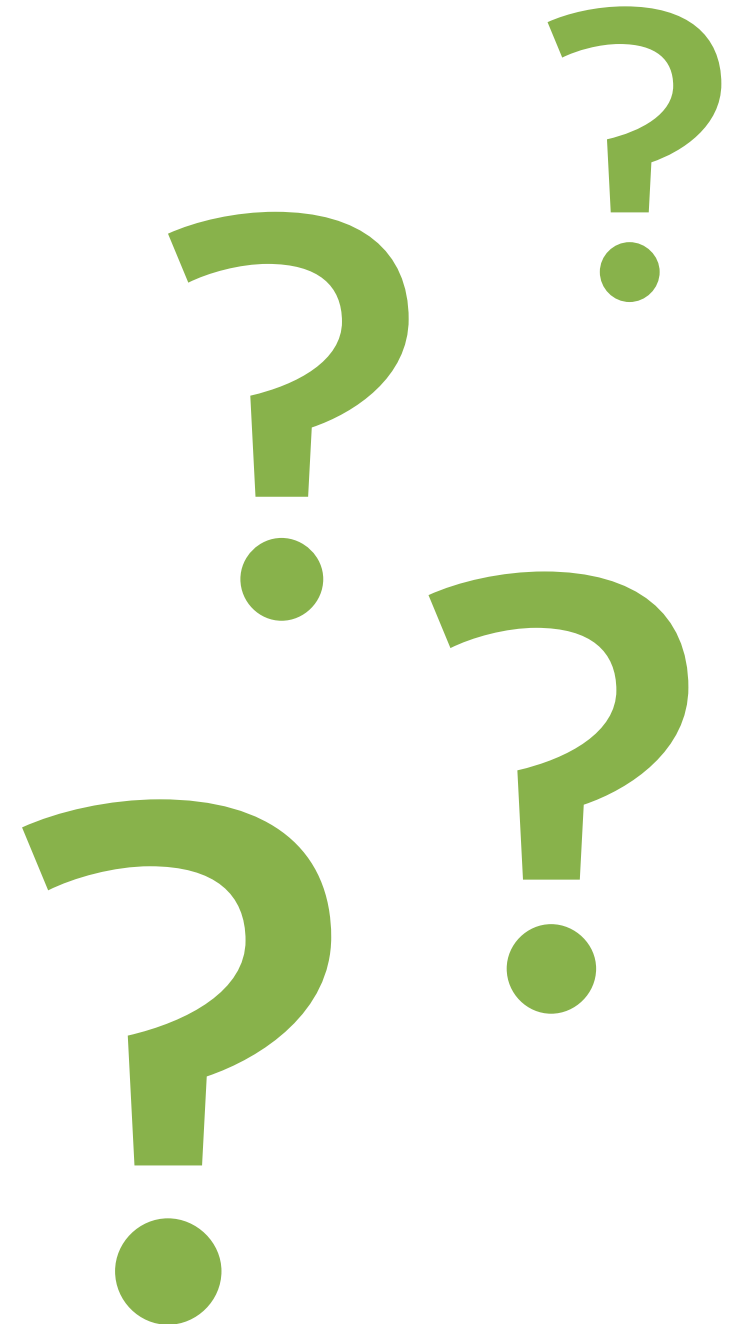


Kooperationen und Standards bilden die Voraussetzung für die Umsetzung einer nachhaltigen und holistischen Präventionsstrategie, von der Kunden, Unternehmen und die Volkswirtschaft als Ganzes profitieren.

Sind Sie ausreichend auf den Zukunftsmarkt Prävention vorbereitet?



- Wie richten Sie die Vision und die Strategie Ihres Unternehmens auf ein zunehmend präventiv orientiertes Gesundheitssystem aus?
- Mit welchen Ihrer Produkte und Lösungen können Sie am Zukunftsmarkt Prävention partizipieren?
- Mit welchen IT- oder datenbasierten Dienstleistungen können Sie Kunden/Patienten bei einem gesundheitsbewussten Lebensstil unterstützen, einen echten Mehrwert bieten und langfristig an sich binden?
- Mit welchen Unternehmen können Sie branchenübergreifende Partnerschaften eingehen, um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln?
- Welche neuen Wettbewerber und Start-ups treten mit innovativen Produkten und Lösungen in Ihren Markt ein?
- Mit welchen gesundheitsorientierten Angeboten und Leistungen können Sie die Arbeitsfähigkeit Ihrer Angestellten langfristig erhalten und sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren?



**Machen Sie Ihre Vision und
Strategie zukunftsrobuster!**



Inhouse-Workshop

Zukunftsmarkt Prävention

Impulsvortrag:

Ein Impulsvortrag zum Thema "Zukunftsmarkt Prävention" inspiriert Ihr Zukunftsteam.

Umfeld-Entwicklungen:

Wir analysieren gemeinsam, welche konkreten Auswirkungen die Marktentwicklungen auf Ihr aktuelles Geschäft haben.

Ihre strategischen Handlungsoptionen:

Wir entwickeln gemeinsam vorteilhafte Handlungsmöglichkeiten für Ihr Geschäft.

Nächste Schritte:

Konkrete Schritte zur Umsetzung und weiteren Verwendung der erarbeiteten Ergebnisse bieten Orientierung und motivieren.

Abschluss:

Wir lassen den Tag im angenehmen Miteinander ausklingen.

Kontakt

The logo for FutureManagementGroup AG, consisting of the letters 'FMG' in a bold, red, sans-serif font.

FutureManagementGroup AG

¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Die gesundheitswirtschaftliche Gesamtrechnung für Deutschland, Berlin ([Link](#))

² PwC (2014): Healthcare & Pharma. New Entrants, Frankfurt am Main ([Link](#))

³ Bain & Company (2011): The end of Healthcare... as we know it?, München et al. ([Link](#))

⁴ FutureManagementGroup AG (2014): Automatisierung im Gesundheitswesen. Innovationen, Start-ups und neue Geschäftsmodelle, Eltville ([Link](#))

⁵ Deutscher Bundestag (2015): Ausschuss beschließt Präventionsgesetz, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 17.06.2015, Abrufdatum: 18.06.2015

⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2014): Gesundheitswirtschaft. Fakten & Zahlen, Berlin ([Link](#))

⁷ UN DESA (2013): World Population Prospects: The 2012 Revision, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2012, Abrufdatum: 06.08.2014

⁸ Pew Research Center (2014): Attitudes about aging: a global perspective ([Link](#))

^{9/10} A.T. Kearney (2013): Mobile Health: Fata Morgana oder Wachstumstreiber?, Düsseldorf ([Link](#))

¹¹ Proteus Digital Health (2014): Produkt-Website, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2014, Abrufdatum: 07.08.2014

^{12/14/29} YouGov (2015): Self-Tracking: Rund jeder Dritte würde gesundheitsbezogene Daten an Krankenversicherer weitergeben, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 20.01.2015, Abrufdatum: 19.06.2015

¹³ VDE (2013): Smart Home zählt 2025 zum gehobenen Lebensstandard, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 05.03.2013, Abrufdatum: 06.03.2013

¹⁵ BITKOM (2014): Vor dem Boom. Marktaussichten für Smart Home, Berlin ([Link](#))

^{16/17} Tomorrow Focus Media GmbH (2014): Social Trends. Digital Trends 2015, München ([Link](#))

^{18/45} BAD GmbH und YouGov Deutschland AG (2014): Bundesweite Studie zu Trends in der betrieblichen Gesundheitsvorsorge, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 20.03.2014, Abrufdatum: 31.07.2014

²⁰ The Guardian (2014): Google is developing a cancer and heart attack-detecting pill, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 19.11.2014, Abrufdatum: 22.06.2015

²¹ Nanyang Technological University (2014): NTU develops novel 2-in-1 biomarker and drug delivery system, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 29.10.2014, Abrufdatum: 22.06.2015

²² Illumina (2014): HiSeq X Ten System, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2014, Abrufdatum: 22.06.2015

²³ Kutter, Susanne (2015): Bis zum Designerbaby ist es nicht mehr weit, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 21.04.2015, Abrufdatum: 22.06.2015

²⁴ Sleepio (2015): Produkt-Website, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2015, Abrufdatum: 22.06.2015

²⁵ HWWI (2012): Strategie 2030 - Gesundheit, Hamburg ([Link](#))

²⁶ Techniker Krankenkasse (2014): Meinungspuls 2014. So sieht Deutschland sein Gesundheitssystem, Hamburg ([Link](#))

²⁷ GfK (2014): Nachhaltig oder regional? – Am besten beides. Consumer Index 03/2014 ([Link](#))

²⁸ Scherenberg, Viviane; Kramer, Ursula (2013): Digitale Prävention. Über Chancen und Risiken von Gesundheits-Apps ([Link](#))

³⁰ Gröger, Anne-Christin (2014): Generali erfindet den elektronischen Patienten, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 21.11.2014, Abrufdatum: 24.06.2015

³¹ Bain & Company (2014): Growing business opportunities for healthy living ([Link](#))

³² Saatkamp, Jörg (2015): Die zukünftige Rolle des Apothekers bei Prävention, Patientencoaching und –steuerung, Berlin ([Link](#))

³³ KPMG (2015): Gesunde Produkte sind Pflicht im Sortiment. Consumer Barometer 2/2015, Hamburg ([Link](#))

³⁴ McKinsey & Company (2013): The 'big data' revolution in healthcare. Accelerating value and innovation ([Link](#))

³⁵ IBM (2015): Watson im Gesundheitswesen, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2015, Abrufdatum: 02.07.2015

³⁶ Coca Cola Happiness Institut (2014): Coca-Cola Happiness-Studie. Die Megatrends unserer Gesellschaft und ihr Potenzial für Lebensfreude, Berlin ([Link](#))

³⁷ Flexperto GmbH (2014): Der zweite Gesundheitsmarkt boomt – Healthstyle ist jetzt angesagt, Riegelsberg ([Link](#))

³⁸ Zukunftsinstitut GmbH und Philips GmbH (2015): Die Philips Gesundheitsstudie. Wie Vertrauen zum Treiber einer neuen Gesundheitskultur wird, Frankfurt am Main ([Link](#))

³⁹ Accenture (2014): Remaking Customer Markets. Unlocking growth with digital ([Link](#))

⁴⁰ Robert Koch-Institut (2014): Die Gesundheit von Kindern und Jugendlichen in Deutschland – 2013, Berlin ([Link](#))

⁴¹ GKV-Spitzenverband (2014): Leitfaden Prävention, Berlin ([Link](#))

⁴² Schachinger, Alexander (2015): Globalisierung des Gesundheitsmarktes und Informationstechnologie – Zukunft der Gesundheitstelematik, Berlin ([Link](#))

⁴³ mySugr GmbH (2015): Website des Unternehmens, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2015, Abrufdatum: 26.06.2015

⁴⁴ Fitbase (2015): Website des Unternehmens, [Link](#), Veröffentlichungsdatum: 2015, Abrufdatum: 26.06.2015

⁴⁶ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2014): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013, Dortmund ([Link](#))

⁴⁷ Initiative Gesundheit und Arbeit (2015): Wirksamkeit und Nutzen betrieblicher Prävention, Berlin ([Link](#))

⁴⁸ Booz & Company und Felix Burda Stiftung (2011): Vorteil Vorsorge. Die Rolle der betrieblichen Gesundheitsvorsorge für die Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland, Berlin ([Link](#))

⁴⁹ Bain & Company and World Economic Forum (2015): Maximizing Healthy Life Years: Investments that Pay Off, Cologny/Geneva ([Link](#))



Fuád Abuschuscha

FutureManager bei der FutureManagementGroup AG

Kontakt:

FA@FutureManagementGroup.com
+49 - (0)173 – 34 69 785

Über die FutureManagementGroup AG

Die FutureManagementGroup AG unterstützt seit 1991 Führungsteams internationaler Unternehmen dabei, Chancen in Zukunftsmärkten zu erkennen und eine motivierende und zukunftsrobuste Ausrichtung, Vision und Strategie zu entwickeln und zu implementieren.

So schafft sie die wichtigste Grundlage für Wettbewerbsvorteile, wirksame Führung und großen nachhaltigen Erfolg für Unternehmen und Mitarbeiter.

Impressum

© FutureManagementGroup AG, 2015

Wallufer Straße 3a
D-65343 Eltville

Telefon: +49 (0)6123 60109 – 0
Telefax: +49 (0)6123 60109 - 29

office@futuremanagementgroup.com
www.FutureManagementGroup.com

Vorstand:

Dr. Pero Mičić (Vorsitzender),
Martin Ruesch

Aufsichtsratsvorsitzender:
Prof. Dr. Peter Mettler

Registergericht: Amtsgericht Wiesbaden
Eintragungsnummer: HRB 17918
Umsatzsteuer-Ident.-Nr: DE 227 644 650

Bilder und Grafiken

© iStock
FutureManagementGroup AG

Die Bilder und Grafiken in diesem Dokument sind urheberrechtlich geschützt. Bei weiterer Verwendung dieser Materialien setzen Sie sich bitte mit dem Rechteinhaber in Verbindung.

ISSN: 2363-6734