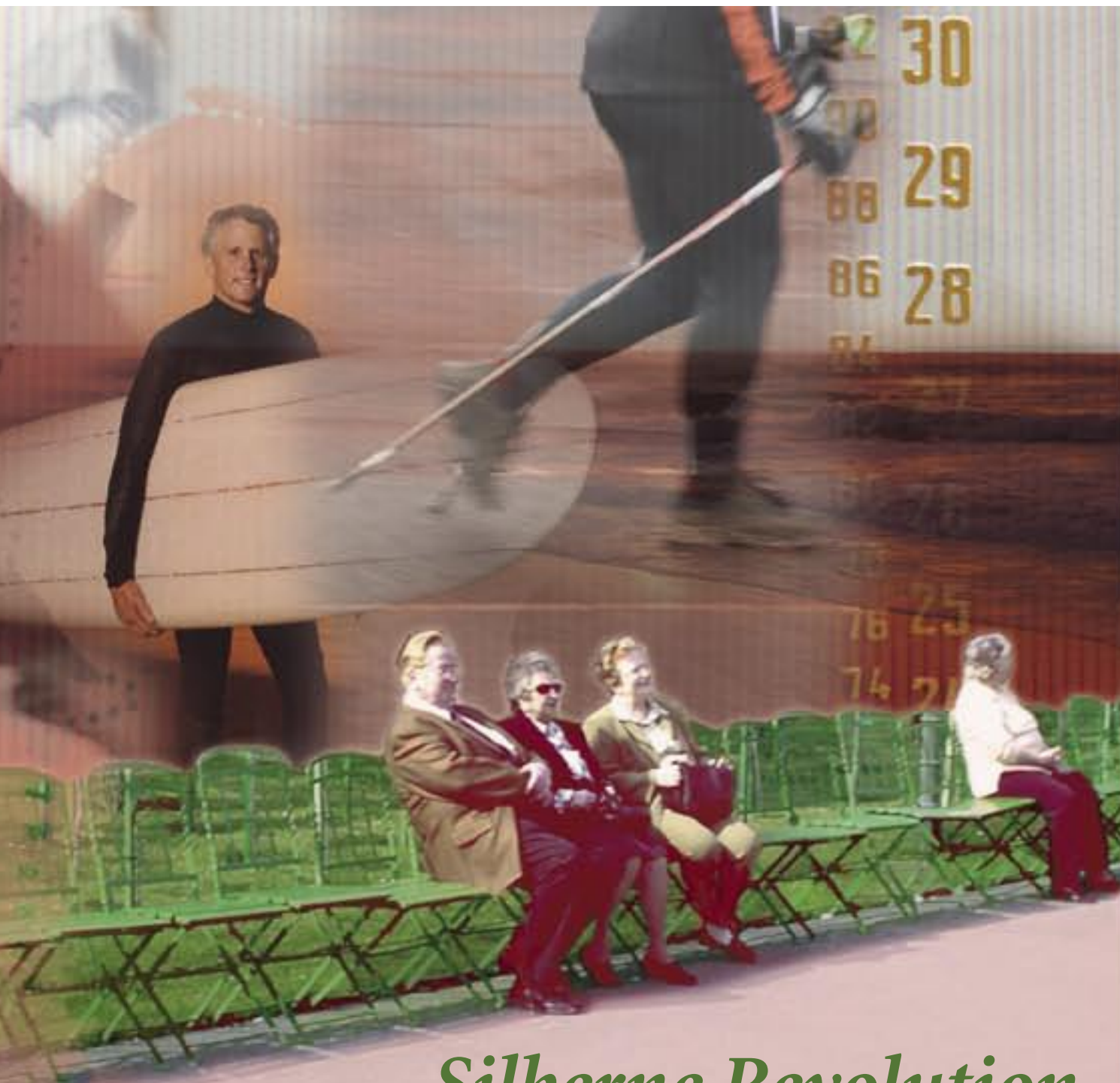


:zukunfts|institut



# *Silberne Revolution*

Gesundheit, Arbeit, Märkte in der Alterskultur

Erik Händeler | Christian Rauch

92 30  
90  
88 29  
86 28  
84

# *Silberne Revolution*

Gesundheit, Arbeit, Märkte in der Alterskultur

<b>1. Gesundheit, Arbeit und Märkte in der Alterskultur</b>	<b>6</b>
<i>An den Knappheiten entstehen Innovationen</i>	7
<i>Der Lebensstil treibt die Krankheitskosten</i>	7
<i>Entspannter und länger Arbeiten in der Wissensgesellschaft</i>	9
<i>Die zehn zentralen Thesen dieser Studie</i>	11
<b>2. Fakten zur Alterung: Prognosen und Konsequenzen</b>	<b>12</b>
<i>Deutschland 2050: Der demografische Wandel ist ein Megatrend, aber keine Katastrophe</i>	12
<i>Die Risiken für Unternehmen: Der falsche Umgang mit Älteren rächt sich langfristig</i>	15
<i>Längeres Leben in Freizeit umgesetzt</i>	17
<i>Ob Wunsch oder Notwendigkeit – arbeiten bis ins hohe Alter wird Normalität</i>	18
<i>Die andere Seite des „demografischen Wandels“: Subjektiv erlebte Verjüngung</i>	21
<i>Arbeitnehmer werden immer älter, die Produktivität steigt</i>	23
<b>3. An den Knappheiten entstehen die Märkte von morgen</b>	<b>26</b>
<i>Die wirklichen Ursachen von technischem, wirtschaftlichem und sozialem Fortschritt</i>	28
<i>Die gesamtgesellschaftliche Perspektive der Kondratiefftheorie</i>	30
<i>Gesundheit wird knapp und daher zum nächsten großen Wachstumsmotor</i>	31
<i>Der Wachstumseffekt: Länger produktiv am Leben teilnehmen</i>	33

#### **4. Die Zukunft der Gesundheitsmärkte: Gesunderhaltung der Gesunden (Alten) 36**

<i>Die Defizite von heute sind die Potenziale von morgen</i>	37
<i>Gesund sterben: Eine neue Alterskultur stellt sich auf das Lebensende anders ein</i>	39
<i>Der Lebensstil als entscheidende Größe für die Gesundheit</i>	43
<i>Was uns krank macht: Herausforderungen für die Gesundheitsgesellschaft von morgen</i>	43
<i>Männer als vernachlässigte Zielgruppe auf dem Gesundheitsmarkt</i>	46
<i>Der Markt von morgen: Gesunderhaltung der Gesunden</i>	46
<i>Das Gesundheitssystem von morgen</i>	49
<i>Was ist Gesundheit? – Von der Symptommedizin zu einem neuen Gesundheitsverständnis</i>	51

#### **5. Gesund alt werden in den Strukturen der Wissensökonomie 54**

<i>Eine neue Epoche: Von der Industrie- zur Wissensgesellschaft</i>	55
<i>Neue Erfolgsmuster in allen Bereichen des Lebens</i>	56
<i>Das Unternehmen der Zukunft braucht neue Spielregeln</i>	57
<i>Was die Wirtschaft von morgen antreibt: Das neue Paradigma der Wissensgesellschaft</i>	60
<i>Kampf (innerhalb) der Kulturen: Von der Gruppen- zur Universalethik</i>	60
<i>Arbeitskultur und Firmenstrukturen für Menschen, die alt werden wollen</i>	62
<i>Alter als Wettbewerbsvorteil</i>	65
<i>Das neue Verständnis von Karriere: Werden als Prinzip</i>	67
<i>Lebenslanges Lernen: Übersehene Potenziale strategisch nutzen</i>	69
<i>Gesund arbeiten bis ins Alter: Personalstrategien für Unternehmen</i>	72

#### **6. Trendkompass: Veränderungen auf den reifen Märkten 74**

<i>Die Zielgruppe Best Ager: Eine Trendverortung</i>	74
<i>Nicht altersspezifischer, sondern nutzenorientierter Konsum</i>	77
<i>Tourismus-Markt: Einzigartige Erlebnisse, gesunder Genuss und Top-Service</i>	79
<i>Die Wohnung als Lebensmittelpunkt: Enormes Innovationspotenzial</i>	81
<i>Mobilität: Unabhängigkeit, sportlicher Komfort und Sicherheit</i>	82
<i>Wie sich der Handel auf die wachsende Zielgruppe einstellt</i>	86
<i>Zu Hause bleiben ist zu langweilig: Wie Best Ager ihre Freizeit gestalten</i>	87
<i>Die Best Ager als Erfolgsfaktoren für Unternehmen</i>	89





## ***1. Gesundheit, Arbeit und Märkte in der Alterskultur***

Wer die heutigen Lebensbedingungen in die Zukunft verlängert, steht vor einem Horrorszenario, wie es der ZDF-Dreiteiler „Aufstand der Alten“ 2007 ausmalte: Demnach überaltert die Gesellschaft mit Massen von schlecht versorgten Pflegebedürftigen, verarmten Rentnern und ausgebluteten Sozialsystemen. Ganz zu schweigen von einer Wirtschaft ohne ausreichende Fachkräfte und Unternehmen mit kränkelnder, innovationsfeindlicher alter Belegschaft. Das würde auch in zehn oder zwanzig Jahren alles so eintreffen – wenn alles so bliebe, wie es ist, und sich in der Zwischenzeit nicht Gesundheitsmärkte, Lebensstile und Arbeitskultur in unserer Gesellschaft ändern würden. Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft als Ganzes wie auch die Wirtschaft und Unternehmen zweifellos vor eine Herausforderung (siehe Kapitel 2). Die Alterung der Gesellschaft wird aber keineswegs in einer Katastrophe enden. Wer die Zukunft plant, muss den sozio-ökonomischen und technischen Wandel mit einbeziehen, der immer für gesellschaftliche und wirtschaftliche Fortschritte gesorgt hat.

Denn eines ist schon heute klar absehbar: Die Alten von morgen werden in der Wissensgesellschaft ein anderes Berufsleben hinter sich haben als heutige Rentner. Sie werden ihre Kompetenzen bei weniger Arbeitslast und flexiblen Bedingungen länger einbringen, weil sie länger gesund sein werden – ein wirklich reformiertes, präventives Gesundheitssystem wird ein Leben lang in sie investiert haben.

### **An den Knappheiten entstehen Innovationen**

Beim Gesundheitszustand der Deutschen sind die größten, bislang schlafenden Ressourcen der Volkswirtschaft zu mobilisieren – ein Motor für einen lang anhaltenden Wirtschaftsboom. Den Grund für diesen Optimismus liefert eine alte Argumentation (siehe Kapitel 3): Dinge werden nicht aus Zufall oder Spielerei (weiter-)entwickelt und angewendet. Oft wurden dieselben Erfindungen zur selben Zeit unabhängig voneinander gemacht. Vielmehr entstehen Innovationen und neue Märkte, weil sie wirtschaftlich notwendig werden.

- > *Weil die englischen Unternehmer nicht mehr hinterherkamen, Bergwerke zu entwässern und Spinnräder mit Tierkraft anzutreiben, musste die Dampfmaschine erfunden werden.*
- > *Weil die hohen Transportkosten der Wirtschaft den Atem abdrückten, musste die Eisenbahn gebaut werden.*
- > *Und weil die Informationsmenge explodierte, brauchte man eben so eine elektronische Kiste wie den Computer, um Wissen effizienter zu verwalten. Mit dem, was diese Innovationen an Ressourcen einsparten, konnte etwas Zusätzliches geschaffen werden. Und so wuchs dann der gesellschaftliche Wohlstand.*

Nachdem wir inzwischen die Probleme, wie wir Autos bauen oder Serienbriefe erstellen, ganz gut gelöst haben, ist die Nachfrage nach Gesundheit trotz

steigender Krankenversicherungsbeiträge längst größer, als es das reglementierte staatliche System finanzieren kann. Die kontinuierlich steigenden Schäden für die Volkswirtschaft aufgrund mangelnder Gesundheit, die neue Bedeutung von seelischer Gesundheit für Wissensarbeit und die veränderte Altersstruktur verdeutlichen: Der vermeintliche Kostenfaktor Gesundheit wird der künftig entscheidende Produktionsfaktor für die Wirtschaft in der Informationsgesellschaft, eine wirtschaftliche Macht und Schlüsselressource. Gesundheit, und zwar im Ganzen, also auch im seelischen und sozialen Sinne, die den produktiven Umgang mit Wissen bestimmt – das ist heute die neue Knappheitsgrenze, die das Wachstum niedrig hält. Deswegen werden sich daran die neuen Strukturen und Märkte entwickeln (siehe Kapitel 4).

### **Der Lebensstil treibt die Krankheitskosten**

Die genetische Ausstattung des Menschen reicht theoretisch für eine Lebensdauer von 120 Jahren. Wenn die Menschen früher mit Mitte 40 im Bergwerk an Erschöpfung oder an Seuchen starben, dann war das unnormal. Es ist normal, bei guter Gesundheit 80 Jahre alt zu werden. Dass immer mehr Menschen bei uns immer älter werden, ist angesichts unserer historischen wirtschaftlich-technischen Entwicklung keine demografische Katastrophe, sondern schlicht eine Normalisierung. Nicht das Altern ist das Problem. Kaum einer wagt auszusprechen, was das Sys-

tem sprengt: Das meiste Geld der Pflege- und Krankenkassen wird für die Folgen des individuellen Lebensstils in den vorangegangenen Jahrzehnten ausgegeben. Immer mehr Kinder sind übergewichtig und haben Krankheitssymptome alter Menschen. Zu wenig Schlaf ruiniert die Gesundheit, weil der Körper sich im Schlaf regeneriert und das Immunsystem aufrüstet. Wer das Rauchen aufgibt und sich gesund ernährt, hat eine gute Chance, länger gesund zu leben.

Einst haben wir mit besserer Hygiene Pest und Kindersterblichkeit präventiv besiegt. Heute haben wir es mit modernen „Seuchen“ wie der körperlichen Faulheit zu tun, euphemistisch „Bewegungsmangel“ genannt. Sie verursacht einen Großteil der Zivilisationskrankheiten samt Todesfolgen. Ohne Bewegung gibt es kaum Stoffwechsel, die Zellen werden dann zu schlecht versorgt und auch nicht mehr repariert, das Immunsystem vernachlässigt. Das körperliche Wohlbefinden ist aber nur eine Seite der Medaille, auf der anderen Seite wächst die Bedeutung der geistigen und seelischen Gesundheit immer stärker: Alles, was uns ärgert, wütend macht, ängstigt, Sorgen und Stress bereitet, führt auch dazu, dass wir unseren Körper anspannen. Doch ein Muskel, der nur zu einem Drittel angespannt ist, wird nicht mehr durchblutet.

Vergegenwärtigt man sich den systematischen Zusammenhang, ist die Lösung für eines der größten Probleme, vor dem unsere Gesellschaft steht, so simpel wie effizient: Nur wenig mehr moderate,

tägliche Bewegung könnte den kommenden Druck auf Renten- und Krankenkassen stark mildern. Allerdings verändern weder Kopfpauschale noch Bürgerversicherung den Lebensstil der Menschen. Worauf es in Zukunft vor allem ankommt, ist die Stärkung des Gesundheitsbewusstseins. Je knapper die Ressourcen im Gesundheitswesen werden, umso mehr steigt der Druck auf den Einzelnen, an seiner Gesundheit weniger Raubbau als bisher zu betreiben. Die Wirklichkeit wird ein Gesundheitssystem erzwingen, in dem nicht wie heute alle Akteure nur ein Interesse an Kranken haben, sondern in dem sie ihr Geld mit Gesunderhaltung und Gesundheitsoptimierung verdienen. Deswegen wird die neue Gesundheitspolitik einen Rahmen schaffen, in dem der Einzelne die Verantwortung für seine Gesundheit nicht mehr allein an Ärzte oder den Staat delegiert. Ein präventives System wird dem Einzelnen zu einer persönlichen Gesundheitsreform verhelfen, ihn fördern und fordern, seine Gesundheit proaktiv zu erhalten und zu optimieren. Zunehmender technischer Fortschritt sowie kluge Investitionen in die Entwicklung medizinischer Innovationen und moderner Gesundheitsdienstleistungen werden ebenfalls nicht nur Geld kosten, sie werden vor allem Geld einsparen. Denn damit wächst die Chance auf ein Gesundheitssystem und ein umfassendes gesundheitsbezogenes Konsumangebot, das es allen ermöglicht, länger gesund am Berufsleben teilzunehmen. So können sich dann diese Investitionen länger amortisieren.

### ***Entspannter und länger arbeiten in der Wissensgesellschaft***

Vergreisungsszenarien sind eng an die Erwerbsbiografien der alten Industriegesellschaft gekoppelt, als man in der Produktion arbeitete oder in starren Nine-to-five-Bürojobs. Das Lebensarbeitsende kam damals so abrupt wie vollständig. Dagegen leistet die Generation, die in die Informationsgesellschaft hineingewachsen ist, hauptsächlich immaterielle Wertschöpfung: Beraten, Planen, Managen, Organisieren, Coaching, Forschung und Entwicklung, Wissenstransfer, Kommunikation. Das erzwingt direkte Zusammenarbeit und oftmals wechselnde Kollegen in verschiedenen Projekten statt Hierarchie und Gleichförmigkeit. Eine kooperative Arbeitskultur, etwas körperliche Bewegung und Phasen der Regeneration vorausgesetzt, zehren die Bedingungen der Wissensarbeit weniger an der Gesundheit als frühere Erwerbsbiografien. Und es hilft, auf unspektakuläre Weise länger zu arbeiten und gesund alt zu werden.

Die Zukunft ist nicht mehr der Standardmitarbeiter mit der Standardleistungsfähigkeit, sondern Teams, die die individuellen Stärken von Einzelpersonen nutzen und zusammenführen. Während früher die älteren Mitarbeiter entweder nach oben befördert oder in den Vorruhestand geschickt wurden, bekommt der Wissensarbeiter eine neue Perspektive: Er wird im Alter bei Projekten Kundenkontakte pflegen, Kollegen beraten und – ohne Gesichts-

verlust – hierarchisch „niedriger“ als früher Einzelaufgaben übernehmen. Dabei wird er flexibler als in seinen besten Jahren eingesetzt, zeitlich weniger arbeiten und weniger verdienen als bisher, aber eben nicht zwischen 60 und 80 Jahren so verarmen, dass er Apotheken überfallen müsste, um an Medikamente zu kommen. Wieder ist dafür Voraussetzung, dass sich Arbeitskultur und Unternehmensstrukturen wandeln. Zwar verlieren wir mit zunehmendem Alter an körperlicher Kraft und manche Fähigkeiten. Wahr ist aber auch, dass ältere Erwerbstätige Wettbewerbsvorteile haben, weil sich manche wichtige Eigenschaften eben erst mit den Jahren herausbilden: Fähigkeiten aus dem gesammelten Schatz von Erfahrungen. Wer dann ohne zu viel Stress in Arbeitsprozesse eingebunden bleibt, der bleibt auch länger leistungsfähig und produktiv (siehe Kapitel 5).

Das wirkt sich dann auch auf die Konsummärkte aus. Dass die Alterung der Gesellschaft keine Katastrophe ist, zeigt sich auch daran, dass die Menschen zwar immer älter werden, sich aber immer jünger fühlen. Nach einer Studie von ACNielsen zur Einstellung gegenüber dem Alter ist rund die Hälfte aller Europäer der Überzeugung, dass man als 60-Jähriger heute im neuen „mittleren Alter“ ist, in Nordamerika

sind sogar 63 Prozent der Frauen und 57 Prozent der Männer dieser Meinung. Das zeigt: Mit der steigenden Lebenserwartung ändert sich auch die Einstellung gegenüber dem Alter(n), der Lebensstil älterer Menschen wandelt sich ebenso wie ihr Konsumverhalten. Die Zielgruppe 50plus ist anspruchsvoll, konsumfreudig, genussorientiert und offen für Neues. Und das wachsende Gesundheitsbewusstsein spielt bei den Best Ager eine ganz zentrale Rolle. Folglich bietet die wachsende Zahl älterer Menschen für Unternehmen völlig neue Chancen. Allerdings müssen Anbieter frühzeitig handeln, um auf die „Silberne Revolution“ vorbereitet zu sein. Wer vom demografischen Wandel profitieren will, anstatt zu den Trend-Verlierern zu zählen, muss sich mit seinen Strategien und Produkten rechtzeitig auf die wachsende Zielgruppe der Best Ager einstellen. Wie das erfolgreich gelingen kann, zeigen schon heute zukunftsweisende Best-Practices (siehe Kapitel 6).

Zugegeben: Die Alterung der Gesellschaft bleibt eine Herausforderung. Doch die schwärzesten Szenarien werden nicht eintreffen. Weil wir vorher unsere Art zu leben, zu arbeiten und zu konsumieren umstellen werden.

### **Die zehn zentralen Thesen dieser Studie**

- > *Gesund zu altern wird angesichts des inzwischen erreichten sozio-ökonomischen Fortschritts zum Normalzustand.*
- > *Die Alten von morgen fühlen sich (und sind) jünger als die Gleichaltrigen zuvor.*
- > *Jahrzehnte, bevor drohende demografische Horrorszenarien tatsächlich eintreten könnten, werden Gesellschaft und Unternehmen mit angemessenen Strategien gegensteuern – aus Einsicht in die ökonomische Notwendigkeit, um im Wettbewerb zu bestehen.*
- > *Die flexiblen Strukturen der Wissensarbeit sind eine Chance für die Menschen, auch im Alter noch ihre Kompetenzen produktiv einzubringen.*
- > *Staat und Arbeitskultur werden die Strukturen stärker auf Gesunderhaltung der Menschen umstellen.*
- > *Die Alten von morgen werden gesünder sein und bei weniger Arbeitslast länger arbeiten können.*
- > *Eine Gesellschaft, in der die Menschen länger produktiv am Leben teilnehmen, hat mehr Ressourcen für Bildung, Innovation und Sozialsysteme.*
- > *Je knapper Gesundheit und produktive Wissensarbeit werden, umso stärker werden sich auf dem Markt neue Dienstleistungen und Produkte etablieren, die dieser neuen Knappheit begegnen.*
- > *Ausufernde Kosten des heutigen „Krankheitsreparatursystems“ und der Pflegebedürftigkeit lassen sich dort vermeiden, wo sie den Konsequenzen eines ungesunden Lebensstils geschuldet sind.*
- > *Ein neues, präventives Gesundheitssystem wird dem Einzelnen helfen, seine persönliche Gesundheitsreform zu vollziehen.*

**Herausgeber**

Zukunftsinstitut GmbH  
Robert-Koch-Str. 116 E  
D-65779 Kelkheim  
Tel. +49 61 74 96 13-0, Fax: -20  
E-Mail: info@zukunftsinstitut.de

**Chefredaktion**

Dr. Eike Wenzel

**Autoren**

Erik Händeler  
Christian Rauch

**Redaktionelle Mitarbeit**

Daniela Sturm

**Layout**

Silke Julia Pentrop

© Zukunftsinstitut GmbH  
Mai 2008  
Alle Rechte vorbehalten  
1. Auflage

ISBN: 978-3-938284-38-4