

Neue Produkte für die jungen Alten

MARKETING: Ältere Menschen sind die Zielgruppe der Zukunft. In Japan hat sich diese Erkenntnis schon durchgesetzt. Mit dem traditionellen Bild von Senioren haben diese neuen Alten allerdings wenig gemein. Manager sollten sich darum hüten, bei der Vermarktung Bezug auf Alter oder Krankheit zu nehmen.

Von Oliver Gassmann, Gerrit Reepmeyer und Anja Walke

Der demografische Wandel geistert als Schreckensgespenst durch Tageszeitungen, Talkshows und Nachrichtenmagazine: Sinkende Renten, steigende Sozialabgaben, überfüllte Altersheime, explodierende Kosten im Gesundheitswesen sind die Schlagwörter.

Dieses düstere Bild ist zu einseitig. Denn der Wandel bietet neue Chancen für die Wirtschaft: Wer Produkte und Dienstleistungen an den Bedürfnissen älterer Menschen orientiert, kann riesige Märkte erschließen. Länder wie Japan, in denen sich der Wandel schneller vollzogen hat als in Europa, können als Vorbild dienen. Doch hier zu Lande haben Unternehmen auf diese Entwicklung noch nicht reagiert, so das Ergebnis einer empirischen Untersuchung des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen. Mehr als hundert Schweizer Unternehmen aus elf verschiedenen Branchen wurden danach gefragt, wie sie dem demografischen Wandel begegnen (siehe Kasten Seite 65).

Immerhin: Eine große Mehrheit der Befragten (85 Prozent) findet es wichtig, die Produkte an den spezifischen Bedürfnissen älterer Menschen auszurichten. An der Umsetzung im eigenen Unternehmen mangelt es jedoch; nur ein knappes Drittel der Unternehmen (32 Prozent) bietet bereits altersgerechte Produkte an. 70 Prozent der wenigen Firmen, die altersentsprechende Produkte anbieten, sind mit dieser Diversifizierung

zufrieden und bestätigen, dass die Produkte am Markt erfolgreich sind. Nur etwa ein Fünftel der befragten Führungskräfte hat Marktstudien im Zusammenhang mit der Altersverschiebung der Gesellschaft gelesen oder gar in Auftrag gegeben.

Diese Zurückhaltung ist kaum zu verstehen. Nach Angaben des statistischen Bundesamtes in Wiesbaden ist die Bevölkerungsgruppe der über 50-Jährigen wirtschaftlich gut situiert. In Deutschland und der Schweiz verfügen diese Menschen gemeinsam über eine Kaufkraft von mehr als 150 Milliarden Euro pro Jahr. Über 60 Prozent der Vermögen in Deutschland, etwa 2200 Milliarden Euro, befinden sich in den Händen der über 50-Jährigen. Hinzu kommt, dass der Wert des durchschnittlichen monatlichen Haushaltsnettoeinkommens in der Generation der über 50-Jährigen in Deutschland in den vergangenen Jahren stetig gestiegen ist. Es lag im Jahr 2002 im Schnitt bei 1900 Euro. Das Potenzial ist enorm: Auf absehbare Zeit wird diese Gruppe noch erheblich größer werden; gleichzeitig wird der Anteil jüngerer Kunden nicht nur prozentual zurückgehen, sondern auch die Gesamtzahl jüngerer Menschen wird sich verringern.

Warum also haben die Unternehmen Märkte für ältere Menschen bislang nicht erschlossen? Die Zielgruppe der älteren Menschen sei sehr passiv und eingefahren in ihrem Nachfrageverhalten, sagen Führungskräfte. Außerdem glauben viele Marketingexperten, die Generation der Älteren zu bedienen beschädige das Image ihrer heute erfolgreichen Marken.

Von Japan lernen

Um diesen Vorbehalten zu begegnen, lohnt es, einen Blick nach Japan zu werfen. Der asiatische Inselstaat nimmt bei der Entwicklung, Vermarktung und Distribution seniorengerechter Produkte und Dienstleistungen eine Vorreiterrolle ein. Kein Wunder – ist Japan doch die Nation mit dem höchsten Durchschnittsalter weltweit. Zudem vollzieht sich der Alterungsprozess in einem höheren Tempo als in allen anderen Ländern der Welt. Bereits heute sind knapp über 40 Prozent der Bevölkerung älter als 50 Jahre. Der Anteil der über 65-Jährigen liegt bei mehr als 19 Prozent, 2015 soll schon jeder vierte Japaner älter als 65 sein.

Auch Japans Senioren verfügen über eine hohe Kaufkraft. Jeder Japaner über 65 besitzt heute durchschnittliche Ersparnisse von umgerechnet mehr als 180 000 Euro und ist in der Regel schuldenfrei. Ältere Menschen in Japan sind zudem

konsumorientiert wie nie zuvor. Seit Mitte der 80er Jahre sind die Konsumausgaben dieser Zielgruppe stärker gestiegen als die der jüngeren Käufer. Hinzu kommt, dass Senioren in Japan bis ins hohe Alter gesund, vital und vielseitig interessiert sind. Sie wollen und können ihre Freizeit aktiv und sinnvoll gestalten. Immer mehr Unternehmen haben das bereits erkannt und bemühen sich, dieses Potenzial mit attraktiven Produkten und Dienstleistungen zu erschließen.

Die breite Palette seniorengerechter Produkte in Japan weist eine Besonderheit auf. Viele stammen zwar aus dem Gesundheitssektor, sind aber bewusst weiterentwickelt worden und haben Eingang in das Alltagsleben der gesamten Bevölkerung gefunden. Für diese umfassende Nutzbarkeit von Produkten prägte der US-Architekt Ronald Mace in den 90er Jahren den Begriff „Universal Design“ (siehe Kasten Seite 66).

Beispiele für diese Strategie – in Japan unter dem Begriff „Kyoyo-Hin“ (gemeinsam nutzbare Produkte) propagiert – gibt es bereits viele: Kokuyo, Japans größter Hersteller von Büroartikeln, führt unter anderem Klammerhefter und Locher in seinem Programm, die sich mit der Hälfte des sonst üblichen physischen Aufwands bedienen lassen. Der Uhrenhersteller Seiko hat einen Wecker entwickelt, der auf Knopfdruck in klarer Sprache die Zeit ansagt, und in japanischen Haushalten finden sich zahlreiche elektronische Küchengeräte wie Waschmaschinen oder Reiskocher mit möglichst wenigen, dafür aber umso größeren Bedienelementen, mit akustischen oder visuellen Signalen.

Menschen mit Sehproblemen wird der Alltag ferner durch folgende Anpassungen erleichtert: Stets gleich geformte Telefonkarten, Zeitkarten für Verkehrsmittel und Kundenkarten sind zur Differenzierung mit unterschiedlichen Einkerbungen an der Seite versehen. Tetra-Pak-Milch-

OLIVER GASSMANN

ist Professor für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen und Direktor des Instituts für Technologiemanagement.

GERRIT REEPMAYER

arbeitet als wissenschaftlicher Mitarbeiter am gleichen Institut. Zuvor war der Diplomingenieur beim Inkubator Knowledge Cube in New York tätig.

ANJA WALKE

promovierte in japanischer Linguistik und ist als wissenschaftliche Referentin am Institut für Asienkunde in Hamburg zuständig für die Wirtschaft Japans.

KOMPAKT

Die Konsequenzen des demografischen Wandels für die Produktmärkte werden von vielen Unternehmen unterschätzt. Das besagt eine aktuelle Studie aus der Schweiz.

Potenzial: Dabei zeigt sich heute schon, dass es lohnend ist, sich mit den Bedürfnissen der Senioren von morgen zu beschäftigen. Die Käufer der Zukunft sind konsumfreudig und solvent. Doch sie sind auch wählerisch und wollen nicht auf ihr Alter angesprochen werden.

Nutzung: Japanische Firmen haben schon vor Jahren erkannt, wie Produkte aussehen müssen, die Senioren der neuen Generation akzeptieren. Die Autoren beschreiben, welche Philosophie hinter dem Erfolg in Japan steckt und wie auch Europäer diese Erkenntnisse bei Produktstrategie, Gestaltung und Kommunikation umsetzen können.

kartons lassen sich durch eine Kerbe von formgleichen Saftkartons unterscheiden und Shampooflaschen durch fühlbare Rillen von Flaschen mit Haarspülung.

Demografie als Chance

Universal-Design-Produkte haben in den vergangenen Jahren erhebliche Zuwächse erzielt. Kein Wunder, denn die Japaner haben weniger Berührungsängste mit der älteren Generation als viele Europäer. Das Thema Demografie wird nicht mit einem so negativen Beigeschmack diskutiert. Die japanische Industrie geht davon aus, dass ältere Konsumenten andere, durchaus höhere Ansprüche an Produktdesign, Qualität und Service stellen. Statt von „Überalterung“, „Alterslast“ und „Vergreisung“ spricht man in Japan respektvoll von einer „Gesellschaft des langen Lebens“. Entsprechend wird der dazugehörige Markt nicht als „Seniorenmarkt“, sondern als „Silbermarkt“ bezeichnet.

Schon 1999 gründeten japanische Unternehmen, Hersteller, Firmengruppen und Nutzer eine Vereinigung (Kyoyo-Hin Foundation), die die

Entwicklung und Verbreitung von Produkten, Einrichtungen und Dienstleistungen fördert, die für Alt und Jung geeignet sind. Nach Angaben dieser Stiftung ist der Markt für universell nutzbare Produkte und Dienstleistungen in den vergangenen Jahren rapide gewachsen. Zwischen 1995 und 2002 hat sich der Anteil dieser Produkte in ihrem jeweiligen Marktsegment verfünffacht. Mittlerweile fällt bereits jedes dritte Haushaltsgerät in das genannte Segment, und fast alle Bierdosen und Flaschen für andere alkoholische Getränke sind mit Blindenschrift versehen. Auch das japanische Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie (METI) unterstützt die Entwicklung universell nutzbarer Produkte, unter anderem, indem es Fördergelder vergibt. Das METI arbeitet ferner an neuen, speziell auf die Bedürfnisse der Senioren zugeschnittenen Produktstandards.

Wie sehr Europa im Vergleich dazu noch hinterherhinkt, zeigt sich besonders bei technologie-lastigen Produkten. Sie werden oft an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeientwickelt. Kaum jemand ist in der Lage, sie zu bedienen. Mit dem iDrive von BMW, einem zentralen Steuerknopf für einen kleinen Bordcomputer in der 7er-Reihe, kann der Nutzer mehr als 700 verschiedene Einstellungen im Auto vornehmen. Die radikale Neuerung, ursprünglich in der Computerspieleindustrie im Silicon Valley entwickelt, wurde mangels Bedienbarkeit wenig akzeptiert. Die typischen Kunden des 7er-BMW sind eben eher der älteren Bevölkerungsschicht zuzuordnen. Obwohl Audi und DaimlerChrysler in Zukunft ähnliche Bedienelemente in ihre Autos integrieren werden, steht ein Markterfolg dieser Innovation noch aus.

Wenn sich Produkte durchgesetzt haben, die ursprünglich an den Bedürfnissen älterer Menschen ausgerichtet waren, ist das eher zufällig geschehen. Zum Beispiel war die Innovation, relativ robuste Koffer mit Rollen anzubieten, ein großer Markterfolg. Durch den stark reduzierten physischen Aufwand beim Fortbewegen konnten ältere Menschen die neuen Koffer problemlos benutzen. Jüngere Menschen haben diese Produktinnovation ebenfalls gern angenommen, da diese Koffer auch für sie attraktiv waren.

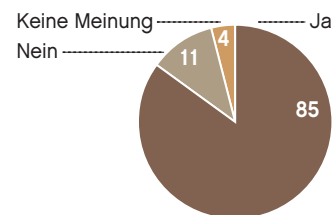
Impuls für neue Produkte

Auch die schweizerische Förderagentur für Innovation (KTI), die als eine der erfolgreichsten in Europa gilt, hat den neuen Trend erkannt und fördert seit einem Jahr Produktinnovationen für den

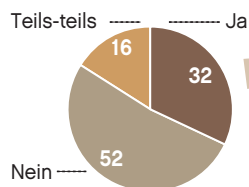
Schlecht gerüstet

Das Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen befragte Schweizer Unternehmen, wie sie ihre Produktpalette auf die demografische Entwicklung einstellen. Ergebnis: Nur knapp ein Drittel der 105 Firmen aus 11 Branchen gab an, bereits konkrete Maßnahmen ergriffen zu haben.

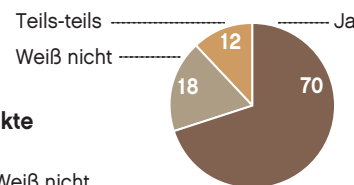
Sind Sie der Meinung, dass man die demografische Entwicklung bei der Planung des Produktangebots berücksichtigen sollte?
(Alle Angaben in Prozent)



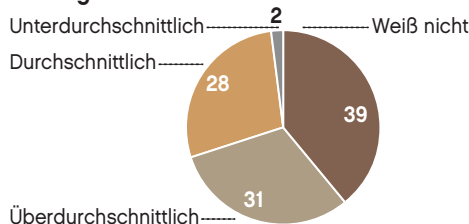
Berücksichtigen Ihre Produkte oder ein Teil davon die spezifischen Bedürfnisse älterer Menschen?



Wenn ja, hat sich diese Produktdifferenzierung als erfolgreich erwiesen?



Welches Wachstumspotenzial prognostizieren Sie für diese Produkte im Vergleich zu Ihren anderen?



50-plus-Markt. In vielen Fällen reicht es, das bestehende Angebot anzupassen, um auf die Anforderungen der älteren Generation zu reagieren und somit die Benutzerfreundlichkeit von Produkten für Kunden aller Altersgruppen zu verbessern. Wer Produkte nach diesem Universal-Design-Prinzip entwickeln möchte, muss auf drei Ebenen tätig werden: bei der Produktstrategie, -gestaltung und -kommunikation.

Produktstrategie

Der erste Schritt zur erfolgreichen Implementierung ist, die Universal-Design-Idee in der Produktstrategie zu verankern. Das Topmanagement muss vorgeben, wie entsprechende strategische Initiativen aussehen sollen: Bezieht sich die Im-

Sieben Prinzipien des Universal Design

Eine Gruppe von Architekten, Designern und Ingenieuren der New York State University hat einen Anforderungskatalog erarbeitet. Produkte, die universell nutzbar sein sollen, müssen folgende sieben Kriterien erfüllen:

1. Der Gegenstand eignet sich für eine möglichst breite Nutzergruppe.
2. Das Produkt erlaubt verschiedenste Nutzungsmöglichkeiten.
3. Das Design ist einfach. Wie das Produkt zu bedienen ist, erschließt sich unmittelbar.
4. Informationen, die der Nutzer braucht, sind sensorisch wahrnehmbar, das heißt gut lesbar oder tastbar.
5. Fehler in der Anwendung dürfen nur minimale Risiken für den Nutzer bergen.
6. Das Produkt ist mit minimalem körperlichen Aufwand zu bedienen.
7. Das Produkt ist leicht zugänglich beziehungsweise erreichbar.

plementierung des Universal Design auf den gesamten Konzern, auf einzelne Geschäftsbereiche oder auf bestimmte Produktlinien oder -gruppen? Wo liegen die Kernkompetenzen dieser Bereiche? Gibt es Plattformen und altersgerechte Produktvarianten? Möglicherweise müssen neue Mitarbeiter eingestellt werden, um diese Anforderungen zu erfüllen. Das Durchschnittsalter in Entwicklungsabteilungen ist in der Regel sehr niedrig, es fehlt häufig das Anwendungswissen für altersgerechte Produktgestaltung. Auch gilt es, das Marktpotenzial mittels Marktforschung zu ergründen.

Generell muss das Topmanagement über eine Universal-Design-Strategie definieren, wie sich das Unternehmen seinen Anspruchsgruppen gegenüber positionieren möchte und welche Leistungen dabei angeboten werden sollen. Es ist notwendig, das gesamte bestehende Angebot abzuklopfen. Welche Teile können durch eine Neugestaltung eine altersunabhängige Zielgruppe erreichen? Welche neuen Produkte ergänzen das Angebot in dieser Hinsicht sinnvoll? Bei der Um-

setzung der Strategie auf Produktebene müssen verschiedene Prinzipien der Gestaltung berücksichtigt werden.

Produktgestaltung

Um Produkte so zu gestalten, dass sie den Bedürfnissen der Benutzer einer Altersgruppe entsprechen, müssen die Werthaltungen und Fähigkeiten der Kunden berücksichtigt werden. Werte beeinflussen die Ausprägung von Bedürfnissen und können daher helfen, das Nachfrageverhalten von Konsumenten zu erklären. Werthaltungen basieren stets auf den persönlichen Erfahrungen und der individuellen Vergangenheit der Konsumenten.

Neben den eher konservativen Denkmustern der momentan über 55-Jährigen werden demnächst die ersten Babyboomer – die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegsgeneration – zum Segment der älteren Menschen zählen. Mit den bisherigen Vorstellungen von älteren Menschen hat diese Zielgruppe nicht mehr viel zu tun. Elvis Presley, Rock 'n' Roll und die 68er-Bewegung bestimmten ihre Jugend. Daher erwarten viele Forscher, dass sich in absehbarer Zeit ein Wertewandel bei den älteren Menschen vollzieht.

Es wird sogar von einer kulturellen Verjüngung der gesamten Gruppe gesprochen. Die Menschen, die heute alt sind, haben ganz andere Bedürfnisse, Einstellungen und Werte als die älteren Menschen von morgen. Die zukünftigen älteren Menschen werden als wesentlich selbstbewusster und aktiver als die heutige 55-plus-Generation angesehen. Somit werden die stark individualisierten Konsumwünsche der Babyboomer zukünftig den Markt für Seniorenprodukte beherrschen.

Bei der Produktgestaltung gilt es zusätzlich zu berücksichtigen, dass viele körperliche und geistige Fähigkeiten bei älteren Menschen anders sind als bei jüngeren. Sensorische Fähigkeiten und Reaktionsgeschwindigkeit nehmen generell ab. Hoch spezifische Wissenssysteme und erfahrungsbezogene Intelligenz entwickeln sich fort. Neben der Funktionalität gibt es daher verschiedene Prinzipien der Gestaltung, die Produktmanager beim Universal Design berücksichtigen sollten: Die Produkte dürfen nicht zu komplex sein, nicht zu klein, sie müssen übersichtliche Beschriftungen haben, eine klare und eindeutige Farbgebung, wenige Symbole, ausreichend Text (in der Muttersprache der Anwender), eine übersichtliche Anzahl von (sinnvollen) Funktionen. Sie sollten leicht zu handhaben sein sowie intelligente, selbst steuernde Funktionen besitzen.

Häufig wird ein Produkt auch für andere Zielgruppen interessanter, wenn Designer diese Kriterien berücksichtigen: Bei Mobiltelefonen sind Geräte, die nur über die Basisfunktionen verfügen, oft erfolgreicher als solche, die besonders viele Gadgets aufweisen. So hat sich in Japan das Raku-Raku Phone von NTT Docomo mit großem Display und großen Tasten sowie nur einer kleinen Auswahl von programmierbaren Funktionen zu einem Renner entwickelt.

Produktkommunikation

Aus der Forschung ist bekannt, dass sich ältere Menschen durchschnittlich 15 Jahre jünger fühlen, als sie sind. Daher möchten sie nie auf ihr Alter angesprochen werden. Produkte, die in irgendeiner Form auf eine körperliche Einschränkung in ihrer Zielgruppe Bezug nehmen, stoßen auf Widerstand. Darum vermeidet zum Beispiel Beierdorf bei der Hautcreme Nivea Vital bewusst die Konnotation „für Senioren“ und betont ausdrücklich die Vitalität älterer Menschen.

Es ist jedoch ein Fehler, die älteren Menschen als einheitliche Gruppe anzusprechen oder sie pauschal in „junge“ und „alte“ ältere Menschen einzuteilen. Ältere Menschen werden immer „ungleicher“, und der Markt für Senioren wird immer heterogener und stärker segmentiert. Viele Angebote, die sich an die Senioren als einheitliche Gruppe richteten, setzten sich in der Vergangenheit nicht am Markt durch. Weder Seniorenzeitungen noch Seniorensendungen im Fernsehen waren besonders erfolgreich.

Obwohl ältere Menschen prinzipiell die gleichen oder ähnliche Produkte und Dienstleistungen kaufen wie jüngere, gilt es zu berücksichtigen, dass sich das Marketing für Senioren in vielfältiger Hinsicht von dem Marketing für jüngere Menschen unterscheidet. Ältere haben relativ viel Konsumerfahrung. Dass ein Produkt neu ist, zieht bei ihnen nicht als Verkaufsargument.

Auch wenn die Resistenz gegenüber Werbung im Alter zunimmt, sind ältere Menschen nicht generell resistent gegen Werbung. Vielmehr hat eine Ansprache, die besondere Produkteigenschaften sachlich hervorhebt, eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Unternehmen können daher neben der traditionellen Strategie, junge und ältere Zielgruppen übergreifend anzusprechen, Marketingaktivitäten lancieren, welche sich gezielt an die Gruppe der älteren Menschen wenden.

In Japan haben die großen PR-Agenturen bereits spezielle Abteilungen für den „Silbermarkt“ eingerichtet. Dort werden die Konsumstile und

die Erwartungshaltungen der älteren Generation intensiv erforscht, um auf dieser Basis zielgruppenspezifische Produkt-, Dienstleistungs- und Vermarktungsstrategien entwickeln zu können. ■

SERVICE

LITERATUR

Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan: Japan Markt, September 2004 („Silbermarkt Japan“), zu beziehen über: www.dibkj.or.jp/de/japan_informationen.html

HBM ONLINE

DRUCKER, P.: Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder, in: Harvard Businessmanager, 10/2004, Seite 64 – 68, Produktnummer 200410064. (zu beziehen über: www.harvardbusinessmanager.de)

INTERNET

Website des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen:

www.item.unisg.ch

Website der Schweizer Förderagentur für Innovation:

www.kti-cti.ch

Die sieben Prinzipien des Universal Design:

www.design.ncsu.edu/cud/univ_design/princ_overview.htm

Englischsprachige Website der Kyoyo-Hin

Foundation (The Accessible Design Foundation of Japan): www.kyoyohin.org/eng/

VERANSTALTUNGEN

1. World Ageing & Generations Congress: St. Gallen, 29.9. bis 1.10.2005; Schwerpunkt: Neue Produkte und Märkte; www.viva50plus.org

KONTAKT

oliver.gassmann@unisg.ch

gerrit.reepmeyer@unisg.ch

walke@ifa.duei.de

© 2005 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200501062, siehe Seite 112