

Trendletter

Spezialausgabe: Zukunft der alternden Gesellschaft

Lieber Leser,

eine Immobilie, die heute 500.000 Euro bringen würde, verliert ein Drittel ihres Wertes. Läden in der Stadt schließen – einer nach dem anderen. Neubaugebiete aus den sechziger Jahren werden abgerissen, weil sich keine Mieter mehr finden. **Die meisten Mitarbeiter in Ihrem Betrieb sind über 50 Jahre alt.**

Das ist die Zukunft in der Minus-Gesellschaft. Die Bevölkerung schrumpft, und die Einwohner Deutschlands werden immer älter. Nur wenige zukünftige Entwicklungen lassen sich so gut voraussehen wie diese: Wie viele Arbeitnehmer und Konsumenten es im Jahr 2012 geben wird, ist heute schon bekannt, wird aber kaum erörtert. Deshalb greift der Trendletter dieses Thema für Sie auf: Wir zeigen Ihnen in dieser Sonderausgabe, welche Chancen und Risiken die Minus-Gesellschaft bringt. Die ersten deutlich sichtbaren Zeichen gibt es schon:

Werbung ist heute Wegweiser in die Alters-Zukunft: In Anzeigen-Motiven bekommen Verona Feldbusch und Claudia Schiffer Konkurrenz – von immer mehr dynamischen Menschen im Alter 50plus.

Das zeigt: Wer heute an den Produkten von morgen arbeitet, sollte sich schon auf ein deutlich höheres Durchschnittsalter seiner Käufer einstellen. Die Nachfrage der „Neuen Alten“, wie sie in einer Studie der Deutschen Bank genannt werden, schafft neue Märkte (siehe dazu Seite 8). Hier werden die Zuwächse entstehen, weil diese Zielgruppe auf absehbare Zeit um mehrere Millionen Menschen wächst. Innovative Unternehmen stellen zudem fest: Was den älteren Konsumenten nützt, kommt auch bei jüngeren an (mehr dazu auf Seite 10).

Deshalb gehört die demographische Wende in jede gute Strategie – auch intern: Alle Unternehmen werden sich auf den Wanderdünen-Effekt einstellen müssen – der Alters-Schwerpunkt der Mitarbeiter bewegt sich von heute 30plus auf das Alter 45plus in Zukunft. Das bedeutet eine neue Sicht der Beschäftigung: Mitarbeiter werden künftig bis zum Alter 65 im Beruf bleiben. Der Wert deren Wissens droht zu verfallen – es sei denn, Unternehmen starten hier eine neue Bildungs-Offensive: In einem Alter, in dem bisher die Frührente verbreitet war, ist künftig eine zweite Lehre erforderlich. Nur mit gut ausgebildeten, älteren Wissensarbeitern werden Unternehmen, aber auch Europa insgesamt die Stellung in der Weltwirtschaft halten können.

Ihr



Axel Gloger

E-Mail: axel.gloger@trendletter.de, Tel: 0228/24 24 016

Trend-Telegramm

Die Minus-Gesellschaft

Arbeiten bis 70, Rückkehr der Bullen an die Börse, keine Rente ist sicher – und sieben andere Thesen zur alternden Gesellschaft. **Seite 3**

Boys from Brazzaville

Nur selektive Einwanderung kann Deutschland jung halten – oder: Warum der Bund bald in Sambia Neubürger anwirbt. **Seite 4**

McAltenheim

Was passiert, wenn die Pflege mit System kommt: die unbequeme Vision von Reimer Gronemeyer. **Seite 5**

Silberstreif am Horizont

Ohne 15 Jahre Umsatzverantwortung geht bei der Thomas Group nichts. So nutzt eine Frankfurter Beratung gezielt das Know-how der alten Hasen. **Seite 7**

50plus-Märkte

Welche Branchen von der alternden Gesellschaft profitieren. **Seite 8**

Design für alle

Mit dem Agesuit die Kundenwünsche erforschen: Warum Unternehmen bei der Produktgestaltung künftig neue Wege gehen müssen. **Seite 10**

Feuerstuhl statt Lehnstuhl

Von wegen leise – die häufigsten Fehler beim Seniorenmarketing. **Seite 11**



Mit **Fragen zum Inhalt** können Sie sich jederzeit an die Redaktion wenden, Tel: 0228/24 24 016,

E-Mail: info@trendletter.de

Abonnements und Rechnungstellung

betreut der Kundendienst (Telefon: 0228/9550 150, E-Mail: info@vnr.de).

Im Internet können Sie auf die **Trendletter-Datenbank** mit allen Artikeln seit 1995 zugreifen: www.trendletter.de

Zugangskennwort des Monats: **Wachstum**
Erscheinungstermin: November 2002



Die Alters-Wende kommt im Jahr 2003

Deutschland altert immer schneller: Dranske zeigt die Zukunft – der Ort ist heute schon so wie manche Kleinstadt erst in 20 Jahren sein wird. Die wenigen noch gebliebenen Einwohner sind alle alt. Jobs gibt es in dem Städtchen auf Rügen kaum. Die Grundschule wurde mangels Schulanfängern geschlossen. Die Einwohnerzahl von Dranske ist seit der Wende um 50 Prozent zurückgegangen.

Mecklenburg-Vorpommern ist der Vorreiter: Das Land schrumpft und altert, so wie es auf ganz Deutschland zukommen wird. Zehn Prozent seiner Einwohner hat das Bundesland seit 1990 verloren. Für Deutschland insgesamt wird sich dieses Bild ergeben: **Das Land wandert in die Grey Economy, die graue Wirtschaft. Die Zahl der 31- bis 49-Jährigen beginnt vom Jahr 2003 an zu sinken.** Beispiel: Minus 25 Prozent heißt es für den Anteil der unter 40-Jährigen innerhalb des Zeitraums von 1996 bis zum Jahr 2010. Gleichzeitig wächst die reife Generation: Einen Zuwachs von fünf Millionen verbucht die Altersklasse der Menschen von 40 bis 60 Jahren bis

zum Jahr 2010. Am Ende dieses Jahrzehnts sind 58 Prozent der Menschen bereits über 40 Jahre alt.

Gleichzeitig schrumpft die Bevölkerung: Allein 2002 wird die einheimische Bevölkerung wieder die Einwohnerzahl einer Kleinstadt, 20.000 Menschen, verloren haben. Die Sterbezahl wird nicht mehr durch Geburten ausgeglichen. Prognose: Berlin schrumpft in absehbarer Zeit auf die Größe Hamburgs zusammen.

Eine Hypothese dazu kommt von den Vereinten Nationen – sie mag als Richtwert für die künftige Entwicklung dienen: **Von heute 82 Millionen wird die Bevölkerung Deutschlands auf 58 Millionen im Jahr 2050 zurückgehen, wenn keine Einwanderung stattfindet. Das ist, als ob Ostdeutschland, Hessen und Rheinland-Pfalz heute menschenleer wären.**



Hilfreiche Basis-Informationen zum Thema alternde Bevölkerung und Rückgang der Einwohnerzahl enthält das Buch von Herwig Birg, Professor an der Universität Bielefeld, mit dem Titel „Die demographische Zeitenwende“ (Beck-Verlag, 226 Seiten, 12,50 Euro). Kontakt zum Autor: Tel: 0521/106 5161, E-Mail: herwig.birg@uni-bielefeld.de

Bevölkerungs-Supermächte von morgen: Indien, Pakistan, China

Kleine Länder werden groß, große Länder schrumpfen: Die Gewichte verlagern sich. Beispiel: Eine Frau in Israel bringt während ihres Lebens 2,9 Kinder zur Welt, 6 Kinder eine Frau in Palästina. Folge: Palästina wird Israel an Bevölkerung und wahrscheinlich auch an Wirtschaftskraft überholen. Noch vor dem Jahr 2050 wird Israel 9 Millionen Einwohner haben, Palästina aber 11 Millionen. Ähnliche Kräfte-Verschiebungen wird es auf der ganzen Welt geben:

► **Indien wird bevölkerungsreichstes Land der Erde**

– mit 1,5 Mrd. Einwohner noch vor dem Jahr 2050. Es wird bis dahin noch einmal um 500 Mio. Menschen wachsen. Gemeinsam mit China, dem Bevölkerungs-Schwergewicht Nummer zwei, wird Indien eine neue Rolle in Weltwirtschaft und -politik anstreben. Wahrscheinlich: Erweiterung der G8 mindestens auf G10.

► **Pakistan wird mit 350 Mio. Einwohnern mit den Vereinigten Staaten um Platz drei auf der Liste der bevölkerungsreichsten Länder konkurrieren.**

► Europa ist im Süden von Ländern umgeben, deren Bevölkerung stark steigt: Die südlichen Anlieger des Mittelmeers (Nordafrika, Naher Osten) haben wachsende Völker, ebenso die Türkei: Bis zum Jahr 2050 kommen hier 40 Mio. Menschen hinzu,

die Türkei wird dann 100 Mio. Einwohner zählen, mehr als Deutschland heute.

► **Die Gesamtentwicklung: Nur die entwickelte Welt altert und ergraut.** Die Weltbevölkerung insgesamt aber wird weiter wachsen. Für das Jahr 2050 rechnet die UN mit einem Anstieg um 50 Prozent, dann werden 9,3 Milliarden Menschen auf der Erde leben.



Mehr Info: Deutsche Stiftung Weltbevölkerung, Hannover, Kontakt: Dr. Hans Fleisch, Tel: 0511/943 730, Fax: 0511/234 5051, www.weltbevölkerung.de, und zum Thema Sicherheitspolitik: Stiftung Wissenschaft und Politik, Ebenhausen, Kontakt: Manfred Wöhlcke, Tel: 030/880 070, E-Mail: manfred.woehlcke@swp-berlin.org

Wasser wird in der Dritten Welt zur umkämpften Ressource

Die Folge global: **Es treten neue Konfliktherde auf.** Der Bevölkerungsdruck in den Mega-Metropolen wie Mexiko City wird weiter wachsen, und damit die Probleme: Land wird knapp, saubere Umwelt zu einem noch wertvolleren Gut. Außerdem zu erwarten: Es wird verschärfte Konflikte um Wasser geben – etwa in den Regionen von Euphrat und Tigris. Übernutzung der Wasser-Ressourcen, wenig umgesetzte Einsparmöglichkeiten und rasches Bevölkerungswachstum beschleunigen die Verknappung von sauberem Wasser, mit den entsprechenden politischen Konsequenzen.



10 Thesen zur Minus-Gesellschaft

1 Einwanderer willkommen
Ohne einen Einwanderungssaldo von mindestens 100.000 Menschen im Jahr sinkt die Bevölkerung in Deutschland von derzeit 82 auf 58 Millionen im Jahr 2050. Das verlangt nach einer neuen Sicht der Einwanderung: Künftig ist sie nicht mehr der Bazillus, der einer Gesellschaft neue Laster bringt, sondern überlebenswichtig für ihren Fortbestand. Für die Politik heißt das: selektive Einbürgerung.

2 Familienpolitik allein wird nicht helfen
Eine aktive Familienpolitik kann diese Schrumpfung bestenfalls abmildern, zu verhindern ist sie nicht. Selbst wenn morgen ein neuer Baby-Boom einsetzte – Wirkungen auf den Altersaufbau der Belegschaften zeigen das frühestens in 20 Jahren. Zudem werden allein monetäre Anreize keine Wende herbeiführen. Der Alterungsprozess ist sicher und wird weitergehen.

3 Arbeiten bis zum Alter 70 und länger
Um auch in 50 Jahren Renten zahlen zu können, werden wir künftig bis zu zehn Jahre länger arbeiten müssen. Wohlstand und hohe Versorgungsniveaus wie heute werden die Alten der Zukunft nicht mehr erleben. Wer heute arbeitet und gesund bleibt, wird bis 70 und länger arbeiten. Anders sind die Renten bei steigendem Alten-Anteil an der Bevölkerung und steigender Lebenserwartung nicht zu finanzieren.

4 Frauen noch häufiger im Beruf
Frauen, aber auch heutige Schulkinder, sind Gewinner des Arbeitsmarktes von morgen. Sie profitieren überdurchschnittlich vom künftigen Fachkräftemangel. Bevölkerungsrückgang heute heißt Arbeitskräftemangel morgen. Die Prognose: Frauen werden als zusätzliches Arbeitskräfte-Reservoir erschlossen, die Faktizität des Mangels wird bewegen, was Frauenförderprogramme bislang nicht erreicht haben.

5 Länger leben, mehr Geld für Gesundheit
Wir leben länger und gesünder als je zuvor, müssen aber viel mehr von unserem Einkommen für Gesundheit ausgeben. Allgemein wird erwartet, dass das Krankenkassen-System nur noch eine Grundversorgung abdeckt. Alternative Therapien, Anti-Aging und Lebensqualität steigernde Medikamente werden aus eigener Tasche bezahlt.

6 Rente aus eigener Tasche ansparen
Die heute arbeitende Bevölkerung muss in Zukunft wesentlich mehr als bisher privat für das Alter vorsorgen. Kurt Biedenkopf wird späte Bestätigung bekommen: Vom Staat gibt es nur noch eine Grundrente, alles andere muss aus einem während des Arbeitslebens angesparten Kapitalstock abgedeckt werden.

7 Die Börse wird wieder zum Bullenmarkt
Für das Alter sparende Baby-Boomer bescheren den europäischen Börsen mittelfristig wieder einen Liquiditätszyklus. Private Anlagegelder strömen wieder in Aktien. Die Shareholder-Kultur wird sich als robuster erweisen, als es derzeit aussieht. Die Aufwärtsbewegung bei den Aktien wird wieder einsetzen.

8 Der neue Marketing-Kult: Best Ager
Die Altersgruppe 50plus stellt in spätestens zehn Jahren Deutschlands wichtigste, kaufkräftigste und trendsetzende Schicht von Konsumenten. Denn: Die Baby-Boomer wachsen in der Alterspyramide immer weiter nach oben. Das Alter um die 50 ist zudem die Zeit der höchsten Pro-Kopf-Konsumausgaben (vgl. Trendletter 05/02, Seite 3, „Konsumenten: Ab 2013...“), das macht diese Zielgruppe für das Marketing attraktiver als die zahlenmäßig schwächelnde Jugend.

9 Banken mit neuem Fokus auf Vorsorge
Die mit der Rentenreform eingeführte Privatvorsorge stärkt den Trend zu Allfinanzkonzernen und führt zur Konsolidierung der Versicherungsbranche. Heute ist das neue Gesicht der Finanzwirtschaft nicht sichtbar – denn noch ist die Bankenbranche die größte Baustelle seit der Zeit der Stahlkrise. Was kommt: Finanzdienstleister werden sich als Markenartikler für alle Geldfragen aufstellen. Allerdings werden nicht alle Banken dieses Stadium erreichen. Ausscheidungskandidaten: Dresdner Bank, Commerzbank.

10 Neue Global Player
Die bevölkerungsreichsten Länder der Erde, China und Indien, steigen in den nächsten 20 Jahren zu Global Playern auf. Zudem wachsen hier interessante Binnenmärkte heran: Indien wird den Marktzugang für Importe weiter öffnen, ausländische Unternehmen profitieren von der wachsenden Mittelschicht. Die wirtschaftliche Zukunft Chinas dagegen ist mit mehr Risiken behaftet.



Es bricht ein globaler Wettbewerb um Einwanderer aus

Die Vergreisung der Gesellschaft ist nicht auf den Norden beschränkt: Auch Mittel-, Süd- und Osteuropa werden zeitgleich mit Altern und Rückgang der einheimischen Bevölkerung zu kämpfen haben.

Abschwächen lässt sich das nur mit Einwanderung. **Die Prognose: „Es wird zu einem Wettbewerb um Einwanderer kommen“**, sagt Roland Tichy, Autor des Buches „Die Pyramide steht Kopf“.

Die Zahlen-Lage für Deutschland: Soll die *Bevölkerung* konstant bleiben, brauchen wir jährlich 344.000 Einwanderer – bis zum Jahr 2050 kumuliert 17 Mio. Menschen, was der Einwohnerzahl der Benelux-Länder entspricht.


Ein zweites Szenario: Sollte auch die *Arbeitsbevölkerung* auf gleichem Niveau gehalten werden (Menschen im Alter zwischen 15 und 65), bräuchten wir sogar 487.000 Einwanderer im Jahr.

Nur: Deutschland ist nicht das einzige Land, das so dasteht. Bei gleichen Annahmen bräuchte Italien 370.000 Einwanderer im Jahr, Japan 640.000, Groß-

britannien 125.000. Das zeigt: Es wird eine globale Konkurrenz um migrationswillige Menschen geben – angezogen von Staaten, die den Alterungsprozess ihrer Völker durch Zuzug Jüngerer von außen aufhalten wollen.

Tichy zeigt einige Konsequenzen davon auf: Die Gesellschaft der künftig arbeitenden Generation werde anders aussehen als heute – dunkler, schwarzhäutig, nicht blond und nicht mediterran. Konkret: Viele Arbeitnehmer werden aus Afrika kommen, denn die Anwerbegebiete dehnen sich südwärts aus, weil aus Italien, Spanien und der Türkei nicht genügend Menschen kommen.

Denkbar: Die Bundesanstalt für Arbeit schickt Anwerbeteams etwa nach Sambia – und in Brazzaville wird ein großes Anwerbe- und Ausbildungszentrum errichtet, neben den Anwerbezentren der konkurrierenden Länder wie Italien, Japan, Frankreich. Mit aktivem Einwanderungs-Management versuchen diese Länder, den Rückgang ihrer Arbeitsbevölkerung zumindest aufzuhalten.

 Mehr Informationen zum Thema enthält das nützliche Buch von Roland Tichy, „Die Pyramide steht Kopf“ (Piper, 339 Seiten, 23 Euro). Kontakt zum Autor: r.tichy@vvhb.de


So sichern Migranten unseren Wohlstand

Ein Einwanderungsland war Deutschland schon in der Vergangenheit – auch wenn die Politik vermeiden hat, das so auszusprechen. Ein Zahlen-Beispiel: Zwischen 1990 und 1992 gab es bereits einen kräftigen Schub – es kamen etwa 680.000 Menschen jährlich. Das zeigt, dass die Annahme von einer halben Million Neubürger im Jahr nicht aus der Luft gegriffen, und diese Zahl durchaus verkraftbar ist.

Einwanderer werden zum Wirtschaftsfaktor, wie eine Analyse der „FTD“ zeigt – Beispiel Türkei: Von den **in Deutschland lebenden Türken führen 55.000 ihr eigenes Unternehmen. Diese Gruppe von Selbstständigen schafft über 300.000 Arbeitsplätze** und damit Einkommen, mehrt Wohlstand und Steuerertrag. Bis zum Jahr 2010 wird sich die Zahl der Arbeitsplätze noch einmal erhöhen, auf dann 650.000, so eine Prognose des Zentrums für Türkei-Studien, Essen. Ein anderes Beispiel: Mit der neu eingeführten Greencard kamen 7.000 IT-Fachkräfte aus dem Ausland in die Bundesrepublik. In der Folge entstanden 17.500 Arbeitsplätze für Inländer.

Die Neubürger aus Afrika, Asien oder dem Osten Europas können das Innovationspotenzial stärken, denn: Qualifizierte, die in ein anderes Land wechseln, sind meist eine Positiv-Auslese, häufig ein

Gewinn für ihr neues Heimatland. Untersuchungen in den USA und Kanada haben gezeigt: Regionen, die sich einwandererfreundlich aufstellen und viele Neubürger aufnehmen, profitieren davon durch mehr Wachstum und Innovation.

 Mehr Info: vgl. zu diesem Thema auch Trendletter 08/02, S. 3, „Kampf gegen die Minus-Gesellschaft“

Qualifizierte sind knapp – deshalb brauchen Auswander-Länder mehr Bildung

Das Reservoir an Einwanderern ist nicht unbegrenzt. Anwerbung wird stets auf dieselbe Gruppe von Menschen zielen – die in ihren Herkunftsländern überdurchschnittlich Qualifizierten. Diese aber sind knapp: Nicht mehr als eine hauchdünne Schicht machen diese Menschen in den bevölkerungsreichen Ländern der Dritten Welt aus. Das hat zwei wichtige Folge-Effekte:

1. Viele Einwanderer müssen aus- und weitergebildet werden, weil sie sonst nicht arbeitsmarktfähig sind. Offene Frage: Wer bezahlt das?

2. Qualifizierte Abwanderer destabilisieren ihre Herkunftsländer. Dort herrscht ohnehin schon ein Mangel an gut ausgebildeten Wissens-Arbeitern. Vermehrte Abwanderung könnte verheerende Folgen für Wohlstand und Stabilität in der Dritten Welt haben.



Zukunftsvision: Industriell gepflegt im McAltenheim

Nicht nur die Zahl der Altenheime wird weiter wachsen – neu auf den Markt kommen in zehn bis zwanzig Jahren auch Pflegefabriken. Hier ist die Aufgabe Altenpflege nach Maßstäben industrieller Dienstleistung organisiert. Viele Aufgaben werden von Automaten erledigt. Zudem gibt es den neuen Beruf des professionellen Sterbehelfers, der den Übergang vom Leben in den Tod managt. Die Beschreibung stammt von Reimer Gronemeyer, Professor in Gießen:

„Das Pflegeheim im nordhessischen Frankenberg ist ein Glaspalast, der (...) 50.000 Pflegefälle beherbergt. Die Anlage ist rationalisiert, die Pflege nach modernsten Methoden organisiert. Das (...) Personal ist auf 500 Personen gesenkt worden.

Das Pflegeheim gleicht einer automatisierten Fabrik. Fließbandpflege. Die Betten mit den Siechen werden durch Videokameras überwacht, jedes Bett ist eine eigene kleine Pflegemaschine. In das Gestell sind verschiedene Geräte eingebaut, die den Zustand der Patienten überwachen, auch an einen **Fütterungsautomaten** ist gedacht worden. Er reagiert auf die Augenbewegungen des Patienten. Die Alten werden über Katheter entsorgt, kein Pfleger ist benötigt, sie zu reinigen. Im Gegensatz zu früheren Zeiten werden die Pflinglinge auch nicht mehr nur einmal in der Woche gebadet. **Eine für Pflegeheime konstruierte Waschstraße** erlaubt es, die Bettlägerigen ohne großen personellen Aufwand jeden Tag zu duschen.

Eine Freiaufhängung der Patienten sorgt dafür, dass es keine der gefürchteten Wunden durch Liegen gibt. Soweit sie ansprechbar sind, genießen die Alten täglich 30 Minuten Zuwendung durch einen Psychotherapeuten, der auf gerontologische Fälle spezialisiert ist. Sterbende werden intensiver betreut. (...)

Die **Fachleute für Orthothanasie („richtiges Sterben“)** kontrollieren und korrigieren gegebenenfalls den Sterbeablauf. Im Lehrplan für Sterbehelfer sind entsprechende Betreuungsmaßnahmen aufgeführt. Bei Abweichung von den wissenschaftlich festgelegten Sterbestufen greifen die Sterbehelfer ein und erleichtern gesprächstherapeutisch die Übergänge.“



Mehr Info: Reimer Gronemeyer schrieb das Buch „Die Entfernung vom Wolfsrudel“ (Claasen, Düsseldorf 1989). Kontakt zum Autor: E-Mail: Reimer.Gronemeyer@sowi.uni-giessen.de

Die neuen Unterstützungs-Technologien

Einige Technologien, die in diesem Szenario geschildert werden, sind bereits verfügbar. Unternehmen weltweit arbeiten fieberhaft daran, sich den Markt für so genannte Gerontechnologie zu erschließen. Beispiele:

► **Ein Sturzwarnsystem für Badezimmer** hat die US-Firma Noritz in Japan auf den Markt gebracht. Das Unternehmen ist ein führender Hersteller von Boilern. Mit dem Überwachungssystem wird ein neuer Markt erschlossen. Technik: Bildsensoren werden an der Badezimmerdecke angebracht. Das System ist gleichzeitig mit der Warmwasserversorgung verbunden. Sobald ein Bad eingelasen wird, prüfen die Sensoren, ob sich im Raum jemand bewegt. Wurde über einen bestimmten Zeitraum keine Aktivität festgestellt, gibt das Gerät Alarm. Kontakt: Tel: 0081-78/391 3361, www.noritz.co.jp

► **Auf Lokalisierungssysteme für Menschen** hat sich die israelische Firma Elpas spezialisiert. Technik: Eine Funkplakette von der Größe eines Schlüsselanhängers wird am Körper getragen. Im Notfall muss nur ein Knopf gedrückt werden, um per Funk Hilfe anzufordern. Gleichzeitig übermittelt der Sender die Position des Trägers. Kontakt: Tel: 00972-9/776-0200, www.elpas.com

► **Ein medizinisches Rundum-Überwachungssystem** hat Matsushita Electric Industrial im Juli vorgestellt. Name: Panasonic Tele Homecare. Es überwacht sämtliche Vitalsignale sowie Gewicht und Blutzuckerspiegel und überträgt die Daten automatisch via Internet an einen Arzt. Zielgruppe derzeit: Leistungssportler und chronisch Kranke. Die Boston Consulting Group schätzt, dass mit solchen Überwachungssystemen und damit verbundenen Diensten im Jahr 2010 über 10 Milliarden Dollar verdient werden. Derzeit sind es rund 500 Millionen Dollar. Kontakt: Fax: 001-201/271 3007, E-Mail: telecareinfo@panasonic.com

► **Einen Pulsmesser mit Fernüberwachung** bietet die japanische Firma Art Data Corp. an. Das System besteht aus zwei Teilen: ein Sensor und eine Anzeigeeinheit, die den aktuellen Puls drahtlos empfängt und anzeigt. Eine Aufsichtsperson kann so selbst durch Wände den Puls eines Pflegebedürftigen überwachen. Kontakt: Tel: 0081-3/5790 5300, www.artdata.co.jp



Alternde Belegschaften – was auf alle Unternehmer zukommt

Alternde Mitarbeiter, brüchige Wissensbasis – das ist die Zukunft fast jeder Belegschaft. Das Risiko beschreibt die Deutsche Bank Research in einer Analyse: „Bei zunehmendem Durchschnittsalter der Beschäftigten wächst die Gefahr einer Erosion der Wissensbasis und eines Verlusts der Innovationsfähigkeit.“

Fakten-Hintergrund dazu: **Unternehmen, die heute Baby-Boomer beschäftigen, haben in zehn Jahren Mitarbeiter, die mehrheitlich über 50 Jahre alt sind.**

In Zahlen: Heute liegt der Anteil der unter 40-Jährigen bei 54 Prozent, er wird bis 2010 auf 42 Prozent zurückgehen. Komplementär dazu steigt der Anteil der Mitarbeiter im Alter 50plus: 58 Prozent aller Berufstätigen gehören schon 2010 dieser Altersklasse an.

Anders gesehen: Die Alters-Wende kommt 2003. Von diesem Jahr an wird die Zahl der über 50-Jährigen die der bis 30-Jährigen übersteigen. Nur noch das Reservoir der Älteren nimmt zu – von heute bis zum Jahr 2010 allein um 3 Millionen Erwerbspersonen. Die Konsequenzen:

Jugend plus Silberfeile: So nutzen Sie die Vorteile der Altersvielfalt

60 Prozent der Betriebe beschäftigen heute keine Mitarbeiter im Alter 50plus. So wird es nicht mehr weitergehen: Hier bahnt sich durch die alternde Bevölkerung ein Wandel an: Die *Silberfeile* im Unternehmen zu haben, wird in einem Jahrzehnt zum Alltag gehören. Für viele Arbeitgeber bedeutet das eine neue Praxis.

Die Jugend-Orientierung der Belegschaft kann nicht mehr fortgeführt werden. Verbreitet wird eine größere Alters-Spreizung sein – der Verlauf geht nicht mehr, wie heute, von 20 bis 49, sondern vom jugendlichen Mitarbeiter bis hinauf zu 65- und 70-Jährigen.

Für Betriebe, die das bislang nicht haben: Stellen Sie sich auf die neue Altersklasse von Arbeitnehmern ein: die 50- bis 65-Jährigen. Im Umgang mit Ihnen gelten diese Empfehlungen:

► Die Führung geht mit gutem Beispiel voran: Ihre Aufgabe ist es zu zeigen, dass die *Grauschläfen* künftig Leistungsträger sind – und nicht nur Anwärter auf Frühpensionierung. Es gilt, die mobbingähnliche Haltung auszuräumen: „Was, du bist schon 55 und arbeitest immer noch hier?“

Jedes Unternehmen ist mit dem Wanderdünen-Effekt beschäftigt: Der demographische Berg der geburtenstarken Jahrgänge wandert erst auf die 50, später dann auf die 60 Jahre zu. In dieser Gruppe wird sich die Mehrzahl der Arbeitnehmer befinden.

Mitarbeiter-Rekrutierung wird sich zunehmend in Richtung der „Senior Professionals“ (siehe Seite 7 „Lufthansa“) entwickeln. Nur diese Altersklasse steht noch in ausreichender Zahl zur Verfügung. Der Personalbedarf kann nicht mehr allein aus den nachwachsenden jüngeren Fach- und Führungskräften befriedigt werden.

Wissen veraltet: Die Ausbildung ist bei den Baby-Boomern durch die lange Zeit seit der letzten Prüfung entwertet. Produktion und Leistungserstellung machen alle fünf Jahre neues Wissen erforderlich. Was sich bislang durch Tausch der Köpfe erledigen ließ (Alte in die Frühpension, Junge ins Unternehmen), braucht jetzt einen anderen Weg: **Neues Wissen in die vorhandenen Köpfe, so wird die Agenda für die meisten Unternehmen lauten.**



Über Expertisen zum Thema alternde Belegschaft verfügen: Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), Stuttgart, zuständig: Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Tel: 0711/970 2001, sowie Cambridge Interdisciplinary Research Centre on Aging, University of Cambridge, zuständig: Dr. Philip Taylor, Tel: 0044-1223/336 970, E-Mail: fah2@cam.ac.uk

► **Altersgemisch macht produktiv:** Bereiten Sie Ihre Mitarbeiter auf die alternde Belegschaft vor – und besetzen Sie Teams und Projekte mit Mitarbeitern, die aus unterschiedlichen Altersklassen kommen. Der Arbeitsstil wird sich ändern: Der 60-jährige Projektmitarbeiter bringt Überblick und Wissen über die nicht begehbaren Sackgassen ein, die Berufsanfänger Innovationsgeist und Veränderungstempo.

Bemerkenswert in diesem Zusammenhang: Die meisten Betriebe, die heute schon die *Very Experienced Professionals* (VEPs), dt.: Mitarbeiter mit großer Erfahrung, beschäftigen, machen gute Erfahrungen. 78 Prozent der Unternehmen berichten über Realitätssinn für die Machbarkeit von Projekten, 61 Prozent sagen, die VEPs sorgen für Stabilität in schwierigen Situationen. Statements außerdem: „hoch motiviert“ (58 Prozent), „Verhandlungs- und Akquisitionsgeschick“ (67 Prozent).



Mehr Info: Studie „Ingenieure ab 45“ (24 Seiten, Befragung von 400 Unternehmen 2002). Bezug über VDI-Verlag, Tel: 0211/61 88 168, oder per Download im Internet: www.vdi-nachrichten.com/library/pdf/ingenieure_ab_45.pdf. Zum Thema „Alters-Diversity“ eine ausführliche Analyse von Trendletter-Chefredakteur Axel Gloger in „Manager Seminare“, Bestellmöglichkeit im Internet unter www.managerseminare.de/msemi/815615/frontend/manager_beitrag.html?urlID=59273, Preis für die elektronische Version des Artikels: 1,50 Euro, Preis für das Heft: 8,50 Euro.



Beratung: Alte Hasen lösen die schwierigen Probleme

Komplexe Management-Aufgaben bewältigen nur erfahrene Berater gut. Diese Haltung vertritt die Thomas Group, Frankfurt. Ihre Mitarbeiter sind im Durchschnitt 54 Jahre alt. Auswahlkriterium für die Berater: Wer bei der Thomas Group eingestellt werden will, muss mindestens 15 Jahre Führungserfahrung und Umsatzverantwortung für 50 Mio. Euro mitbringen.

Der Dienstleister hat sich darauf spezialisiert, für Kunden Aufgaben zu übernehmen, für die Standard-Werkzeuge und 29-jährige Hochschulabgänger als Berater nicht ausreichen. Der Markt dafür ist offen – denn: Zur Zeit müssen Geschäftsbereiche zusammengelegt, Betriebsteile verkauft und Mitarbeiter abgebaut werden. Unternehmen brauchen Helfer, die sich an diesen Aufträgen nicht erst einüben, sondern versiert und routiniert sind.



Kontakt: Thomas Group, Frankfurt/Main, Tel: 069/665 380, Fax: 069/665 38 299, zuständig: Philip J. Lovell, E-Mail: plovellfrankfurt@thomasgroup.com

Ende des Jahrzehnts beginnt der Wettbewerb um Talente erneut

Schon heute steht fest: Spätestens im Jahr 2010 wird der Arbeitskräftemangel wieder stärker als heute. Die Deutsche Bank rechnet die Perspektive für Unternehmen so: Um 200.000 Personen schrumpft in Zukunft die Zahl der Berufstätigen pro Jahr, weil mehr Arbeitnehmer aus dem Berufsleben ausscheiden, als junge nachwachsen. Die Folgen:

- ▶ Der Wettbewerb um Arbeitskräfte wird sich verschärfen (Arbeitnehmer, nicht mehr Arbeitgeber bestimmen die Konditionen, sagt die Deutsche Bank).
- ▶ Zielrichtung Ihrer Rekrutierung wird die stille Reserve auf dem Arbeitsmarkt: Frauen nach der Babypause zurückholen in den Beruf, Vorrühstandler reaktivieren.

Schon heute bereiten sich einige Unternehmen auf die Knappheits-Zukunft vor: Konzerne wie die Bahn, Daimler-Chrysler oder McKinsey, eine Unternehmensberatung, decken sich zur Zeit in großen Zahlen auf dem Arbeitsmarkt ein.



Mehr Info: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg, zuständig: Werner Dostal, Tel: 0911/179 3004, E-Mail: werner.dostal@iab.de; sowie Studie der Deutschen Bank Research, „Die demographische Herausforderung“, von Dieter Bräuninger u.a. (2002, 60 Seiten), zu bestellen unter Tel: 069/910 31877 oder per Download im Internet: www.dbresearch.de/PROD/999/PROD0000000000044677.pdf

Fallstudie: Wie sich Lufthansa auf die Belegschaft 50plus einstellt

Auch auf die Verpackung kommt es an: Die Lufthansa redet nicht über „ältere Mitarbeiter“, sondern nennt ihre erfahrenen Kräfte „Senior Professionals“. Mit diesem Etikett will das Unternehmen seine Wertschätzung ausdrücken.

Denn schon heute stellt sich das Luftverkehrsunternehmen auf die Alters-Zukunft ein. Das Szenario, nach dem intern gearbeitet wird: Mitarbeiter bleiben künftig viel länger im Betrieb. Die Lebensarbeitszeit wird verlängert – weil 1) die Renten anders nicht mehr finanzierbar sind und 2) ab 2010 ein Fachkräftemangel zu erwarten ist. Folge: Bis zum Alter 65 werden die ab 1940 Geborenen arbeiten, egal ob Mann oder Frau. Die Jahrgänge der Baby-Boomer (heute zwischen 35 und 44 Jahre alt) werden wahrscheinlich bis zum Alter 70 im Unternehmen bleiben. Wichtige Konsequenzen für das Management der Wissensarbeiter:

Personalentwicklung ab 40, was heute noch eine Seltenheit ist. Künftig haben 40-Jährige noch mindestens zwei Jahrzehnte Arbeitsleben vor sich. Entwicklung und Qualifikation müssen vom Unternehmen gesteuert werden.

Neue Laufbahn für Mitarbeiter ab Altersklasse 50 bis 60: Im Betrieb bleiben, ja – aber nicht immer mit voller operativer Verantwortung belastet. Deshalb: Die Personalabteilung ist gefordert, neue Berufsbilder zu entwickeln, etwa als Coach, Mentor, interner Berater.

Gleitender Übergang vom Erwerbs- ins Rentenleben. Unternehmen werden es sich nicht mehr leisten können, erfahrene Mitarbeiter gehen zu lassen, die ihr Wissen mit in den jungen Ruhestand nehmen. Maßnahmen dagegen: Übergangsmanagement betreiben, Wissen sichern. Teilzeitarbeit vor der Rente (Lufthansa: „Rausgleiten“). Außerdem: Ausscheidende geben Erfahrungswissen weiter, arbeiten die Nachfolger ein, tragen zu einem Expertenpool bei.

Parallel dazu müssen sich auch die **Vergütungsregeln** ändern. Die Eckpunkte: Lineare Steigerung der Löhne nach Länge der Betriebszugehörigkeit ist nicht mehr zeitgemäß, sagt die Lufthansa. Auch Rückentwicklung muss, gemäß der veränderten Qualifikation, möglich sein. Außerdem: Bisher orientiert sich die Rente an der Höhe des zuletzt verdienten Nettolohns. Diese Beziehung muss aufgehoben werden, weil sonst kein Mitarbeiter freiwillig bereit wäre, eine Senior Professional-Laufbahn bei geringerem Lohn einzugehen.



In der Personalabteilung der Lufthansa beschäftigt sich Monika Rühl, Leiterin Change Management und Diversity, mit der alternden Belegschaft. Kontakt: Tel: 069/696 8728, Fax: 069/696 94966



Diese Branchen profitieren vom Altenboom

► **Aktienmärkte:** Festverzinsliche Papiere gewinnen an Bedeutung. Grund: Ältere Investoren sind risikoaverser als junge und bevorzugen Bonds. Auch die Nachfrage nach hochspekulativen Papieren, etwa Derivaten, wird sinken. Langfristig warnen Experten ferner vor diesem gefährlichen Szenario: Wenn ab 2020 die Baby-Boomer ihre Ersparnisse ausgeben, d.h. ihre Wertpapiere verkaufen, könnte es durch den Angebotsüberschuss zu einem Kurssturz an den Börsen kommen. Der *Trendletter* hält dieses Szenario jedoch für unwahrscheinlich: Untersuchungen haben gezeigt, dass Rentner kaum ihre ganzen Ersparnisse auf einen Schlag auflösen, sondern ihr Kapital zu großen Teilen vererben.

► **Finanzdienstleister**, die sich auf Produkte für ältere Kunden spezialisiert haben (Renten-Sparpläne etc.). Dieser Markt wird erst langsam erschlossen. Hintergrund: Immer mehr europäische Regierungen (Italien, Frankreich, Deutschland) führen Steuererleichterungen für private Altersvorsorge ein. Die Allianz erwartet, dass sich der Altersvorsorgemarkt bis 2010 auf 760 Mrd. Euro verdoppeln wird.

Doch erwarten Sie keinen Nachfrageboom bei Privatrenten: Ersparnisse werden lediglich anders verteilt. Experten rechnen damit, dass die meisten Bürger in ihre Rente nur das investieren, was sie ansonsten für Lebensversicherungen ausgegeben hätten.

► **Hersteller von Unterstützungstechnologien** wie etwa Hör-, Seh- und Mobilitätshilfen können mit erhöhter Nachfrage rechnen. Jüngste Beispiele: Der US-Kontaktlinsenhersteller Johnson & Johnson hat kürzlich Bifokal-Kontaktlinsen vorgestellt, die also Kurz- und Weitsichtigkeit gleichzeitig korrigieren. Die Konkurrenz von Seed vertreibt harte Linsen, die besonders auf die trockenen Augen älterer Menschen zugeschnitten sind.

► **Reiseveranstalter**, die die Zielgruppe 50plus bedienen, können mit Zuwächsen rechnen. Wichtig: Das müssen nicht unbedingt die derzeitigen Marktführer, sondern können auch kleine Spezialanbieter sein. Auch Veranstalter von Kreuzfahrten profitieren nicht unbedingt von einer alternden Gesellschaft. Die kommende Seniorengeneration bevorzugt aktivere Urlaubsformen.

► **Medien:** Für Menschen im Alter 70plus bleibt das Fernsehen das wichtigste Medium. Im Bereich 50 bis 70 gewinnt das Internet stark an Bedeutung.

► **Immobilien:** Abgeschreckt vom Aktienmarkt werden ältere Menschen verstärkt Wohneigentum erwerben. Doch nicht alle Immobilien profitieren davon. Senioren bevorzugen kleine, leicht in Stand zu haltende Wohnungen. Die Nachfrage nach Einfamilienhäusern dagegen wird bis zu einem Drittel zurückgehen. Grund: Die klassische Käuferschicht, junge Familien, stirbt aus. Folge: Die in den 70er und 80er Jahren gebauten Vorstädte ergrauen und entleeren sich.



Frankfurt am Main im Jahr 2050: Senioren drängen in die Innenstädte (Zeichnung: Tomaschoff)

Erste Anzeichen für diese Entwicklungen: Neu gebaute Wohnungen in Innenstadtlagen, ursprünglich konzipiert für eine junge, wohlhabende Stadtklientel, werden zunehmend von Rentnern bezogen, etwa in Frankfurt/Main oder am Potsdamer Platz in Berlin. Experten sprechen bei diesen Immobilien bereits vom *Smart-Effekt*: Ein Produkt, ursprünglich für junge Menschen konzipiert und vermarktet, wird überraschend von einer älteren Käuferschicht entdeckt (so geschehen beim Stadtflytzer Smart).

► **Pharma:** Gut läuft künftig das Geschäft mit Nahrungsergänzungen (Nutriceuticals), Vitaminen und Mineralien. **Aber eine Warnung: Die großen Pharmakonzerne werden von der alternden Bevölkerung größtenteils nicht profitieren können.** Grund: Die staatlichen Gesundheitssysteme geraten unter Druck durch immer höhere Ausgaben; Preisregulation ist wahrscheinlich. Ausnahme: Unternehmen, die ausschließlich Mittel gegen Altersleiden anbieten.

► **Krankenversicherungen:** Im Jahr 2050 wird es mehr 80- als 8-Jährige geben. Folge: Der Beitragssatz in der gesetzlichen Krankenversicherung müsste auf über 25 Prozent steigen – unfinanzierbar. Folge: Auch die Krankenversicherung wird auf Kapitaldeckung umgestellt. Ein Teil der Beiträge der Jungen wird angelegt, um die Mehrbelastung im Alter aufzufangen (ältere Menschen verursachen achtmal so hohe Gesundheitskosten wie junge).



Internet: Silver Surfer sorgen für gute Geschäfte im Netz

Kaum ein Bevölkerungssegment ist so Internet-interessiert wie die Altersgruppe 50plus. Um 600 Prozent stieg die Zahl der Netznutzer, die 50 Jahre und älter sind, ermittelte die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK), Nürnberg. **Damit haben die so genannten Silver Surfer sogar die Jugend überholt.** Folge: Der Markt für spezialisierte Internetangebote boomt.

Hintergrund: Für viele Senioren ist das Netz eine Brücke zur Welt. Sie sind nicht mehr so mobil, die Familie lebt regional verstreut; Kontakte außerhalb der Familie sind selten. E-Mail und Internet erweisen sich hier als perfektes Medium.

Betreiber von Seniorenheimen haben sich bereits auf die surfende Kundschaft eingestellt, Beispiel Seniorenheim-Betreiber Augustinum, München: Ein Drittel der bundesweit 21 Häuser sind bereits mit einem für alle Bewohner verfügbaren Internet-Treffpunkt ausgestattet. Zudem macht das Unternehmen seine Bewohner fit für das Netzeitalter: In Mölln und Heidelberg sind Schulungszentren eingerichtet worden, wo die Senioren den Weg zu den vielfältigen Informationsangeboten im Netz erlernen können.

Vom Vormarsch der Silver Surfer profitieren vor allem **spezielle Internetangebote für ältere Menschen.** Marktführer in Deutschland: Feierabend.com aus Frankfurt. Die Anzahl der Nutzer des Seniorenportals wächst jeden Monat um 10 Prozent. Das Angebot: E-Mail, Foren und Chats, Informationen rund um Hobbys, Lebensstil, Reisen, Fitness und Gesundheit. Außerdem werden über die Partnerschaft mit einem Versandhauskonzern 500 Bestellartikel angeboten.

Senioren sind für E-Commerce-Angebote eine perfekte Zielgruppe. Gründe:

- ▶ Sie verfügen über eine überdurchschnittlich hohe Kaufkraft. Web-Senioren haben 600 Euro pro Kopf im Monat frei verfügbar. Zum Vergleich: Beim durchschnittlichen Rentner sind es nur 325 Euro pro Monat, so eine Umfrage der Universität Frankfurt.

- ▶ Senioren sind mitunter an ihr Zuhause gebunden und daher kauffreudiger als der Durchschnitt: 60 Prozent der Senioren mit Internetzugang haben schon einmal etwas online bestellt. Zum Vergleich: Diese Quote liegt im Durchschnitt der Nutzer bei 50 Prozent. Auch die Größe macht den Markt attraktiv: 4,1 Millionen Senioren waren 2001 in Deutschland online.

Doch es ist auch eine Warnung angebracht: Das Geschäft mit Seniorenportalen gilt als schwierig. Viele Anbieter haben sich in letzter Zeit wieder zurückgezogen. Sie sind an mangelnden Besucherzahlen gescheitert.

Erfolgsrezept von Feierabend.com: Kunden wie Bahn oder T-Online stellen bezahlte Inhalte auf die Seiten von Feierabend.com (gesponserter Content). Erlöse aus Bannerwerbung und Provisionseinnahmen aus dem Versandgeschäft. Außerdem berät Feierabend andere Unternehmen, etwa die Direkt Anlage Bank, beim Aufbau von seniorengerechten Webseiten. Erfolg: 2001 war das Seniorenportal deutlich in der Gewinnzone, bei 1 Mio. Euro Umsatz.



Kontakt: Augustinum, Tel: 089/70980, www.augustinum.de, zuständig: Eva-Maria Lettenmeier; Feierabend.com, Geschäftsführer Alexander Wild, Tel: 069/256 280. Weitere Seniorenportale: www.forum-fuer-senioren.de, www.atlantis-city.de, Seniorengerechte Internetseite der Direkt Anlage Bank: www.dabkompakt.de

Service: Medientraining für Senioren

Diese Dienstleistung bietet die Unternehmerin Gabriele Farke an. Titel: „Handylust statt Handyfrust.“ Auf dem Lehrplan: Grundlagen des mobilen Telefonierens, Benutzung des eingebauten Telefonbuchs, SMS verschicken. Die Seminare sind sehr erfolgreich und werden mittlerweile deutschlandweit angeboten. Kontakt: 04161/556782, www.gabriele-farke.de

Versandhandel: Gold Violin ist Spezialist für Kunden, die 50 Jahre und älter sind

Das Angebot des US-Versands: Artikel für ältere Menschen – von gut lesbaren Uhren über Telefonverstärker bis zu Rollstühlen. Kennzeichen: **Gold Violin vermeidet bewusst das Sanitätshaus-Image.** Stattdessen setzt man auf Lifestyle: Versilberte Gartengeräte mit Arthritis-angepasstem Griff, die Medizintasche aus Nappaleder. Dazu eine eigene Produktsprache: Der „Rollstuhl“ wird zum „Reisestuhl“ und hinter dem „Four Wheel Cruiser“ versteckt sich ein Gehgestell. Da ihr die Gestaltung vieler Produkte nicht gefiel, lies Geschäftsführerin Connie Halquist einige Artikel jetzt neu designen. Ihr Credo: Pillendosen und Gehstöcke müssen nicht auch noch hässlich aussehen.



Gold Violin: Tel: 001-434/923 3277, www.goldviolin.com. **Eine Kette mit stationären Seniorenläden** betreibt die Heidelberger Firma Senio; Geschäftsführer: Darius Khoschlessan, Kontakt: Tel: 06221/616 100, Fax: 06221/616 103, www.senio.de



Reife Kunden bestimmen das Produktdesign

Werbung für Senioren, Produkte für 20-Jährige – das ist in vielen Unternehmen immer noch die Praxis. Während in der Werbeansprache schon häufig auf die so genannten Best Ager eingegangen wird, hinkt das Produktdesign deutlich hinterher: Seniorengerechte Produkte sind die Ausnahme. Gängige Fehler: Packungen, die nur Kinderhände öffnen können, kleingedruckte Produktaufschriften, kontrastarme Etiketten, bei Technik zu kleine Bedienelemente, komplizierte Benutzerführung.

Dabei versprechen Investitionen in altengerechtes Design gleich eine doppelte Dividende: **Was gut für alte Leute ist, ist auch gut für junge – umgekehrt nicht. Erfolgreiche Beispiele:**

- ▶ Der japanische Mobilfunkanbieter NTT DoCoMo hat letztes Jahr ein neues Handy speziell für ältere Kunden vorgestellt. Merkmale des Raku-Raku (etwa einfach-einfach): größere Bedienelemente, einfache Symbole. Das Mobiltelefon hat sich in nur zwei Monaten nach der Vorstellung 200.000 Mal verkauft – auch an Jugendliche.
- ▶ Was können wir verbessern?, fragte die Pariser Metro vor drei Jahren ältere Kunden. Als Hauptmanko wurde der unübersichtliche Metro-Plan angegeben. Der daraufhin vorgestellte, vereinfachte Plan war so beliebt, dass er – anders als beabsichtigt – komplett den alten ersetzt hat.
- ▶ Oxo sollte ursprünglich eine Linie von Kochutensilien werden, die für Arthritiskranke einfach zu benutzen ist. Kennzeichen: dicke, gepolsterte Griffe. Doch das moderne Design kam auch bei jungen Leuten an. Mittlerweile hat der US-Hersteller das Verkaufsargument „arthritistauglich“ aus der Werbung genommen.

Japan ist Vorreiter bei altentauglichen Produkten. Hintergrund: Das Land gilt als Labor für die alternde Gesellschaft. Hier ist ein Viertel der Bevölkerung bereits über 60. So genannte **Universal-Design-Produkte, die von allen Altersklassen benutzt werden können**, sind in Japan seit einigen Jahren auf dem Vormarsch.

Dennoch überwiegen weltweit immer noch Produkte, deren Gestaltung sich an den Ansprüchen der Jugend orientiert. Grund: In den Entwicklungsabteilungen sitzt oft kein Mitarbeiter über 50. Einige Unternehmen setzen deshalb so genannte **Alterssimulatoren** ein: Beim Autohersteller Ford etwa müssen die Ingenieure regelmäßig in einen so genannten „Third-Age Suit“ schlüpfen und die Fahrzeuge testen. Der Anzug hat steife Knie und Ellenbogengelenke; um den Bauch sind Polster angebracht,

Handschuhe simulieren den nachlassenden Tastsinn. Dazu eine Brille, deren Gläser gelb gefärbt und zerkratzt sind – Kennzeichen von alterbedingter



Age-Suit bei Ford: Sinneswelt der Senioren nachempfinden.

Linsentrübung. Laut Ford hat der Alterssimulator dazu beigetragen, die Sicherheitsgurte leichter bedienbar und das Cockpit blendärmer und übersichtlicher zu machen. In Deutschland vermietet die Werbeagentur Meyer-Hentschel ein ähnliches Gerät.

Weitere Hilfen, wenn Sie Ihre Produkte auch auf die Bedürfnisse älterer Kunden ausrichten wollen:

- ▶ Das Deutsche Normungsinstitut hat eine Norm zu so genannten barrierefreien Produkten herausgebracht (DIN 33455). Empfehlungen darin: 1) Produkte müssen ohne großen Kraftaufwand bedienbar, fehlertolerant und selbsterklärend sein, 2) Bei elektronischen Geräten sollte das 2-Kanal-Prinzip gelten: optische Anzeige plus Sprachsignal, Tasten leuchten beim Drücken auf.
- ▶ Das Forschungsprojekt „Seniorengerechte Technik im häuslichen Alltag“ an der TU Berlin hat unlängst Leitlinien zum Produktdesign vorgelegt. Untersucht wurde die Einstellung älterer Menschen zur Technik. Ergebnis: Innovative Technik ist auch bei den Best Agern gefragt. Im Vordergrund sollten dabei Sicherheit und Sparsamkeit stehen. Multifunktionalität ist nicht gefragt.

Wichtig beim Produktnamen: Seniorentauglichkeit sollte dezent beworben werden und möglichst nicht im Produktnamen auftauchen. Wie sensibel die Zielgruppe hier reagiert, zeigt ein Beispiel aus den USA: Gerber, ein Hersteller von Babynahrung, hatte festgestellt, dass auch viele alte Menschen seine Produkte kaufen. Die Senioren hatten meist Magen- oder Zahnprobleme. Daraufhin wurde eine eigene Produktlinie namens „Senior Citizen“ auf den Markt gebracht. Doch die ältere Kundschaft wollte sich nicht an der Supermarkt-Kasse als Gebissträger outen. Das Produkt floppte.



Informationen zum **altengerechten Produktdesign:** Deutsche Gesellschaft für Gerontotechnik (GGT): 02371/959 50, www.gerontotechnik.de; Meyer-Hentschel Management Consulting: Tel: 0700/1234 5601, www.meyer-hentschel.de. Die **DIN-Norm** 33455 kann für 60 Euro beim Beuth Verlag bestellt werden, Tel: 030/26010, www.din.de; Forschungsprojekt TU Berlin: www.senhta.tu-berlin.de



Verbraucherverhalten: Das ist der Lebensstil der jung Gebliebenen

Mit folgendem Szenario beschreibt die britische Zeitschrift „Viewpoint“ (Ausgabe 6) die kommenden Konsumenten im Alter 50plus:

„Alex und Angie sind beide Mitte 60 und in Rente. Sie sind in den letzten drei Jahren so viel gereist wie in 20 Jahren davor nicht: Südafrika, Indien, Nordamerika. Gleichzeitig haben sie ein Haus in Südfrankreich gekauft. Sie gehen häufiger ins Kino als in ihren Zwanzigern, besuchen Ausstellungen, Museen, die Oper. Alex kümmert sich um den Garten und lernt Französisch. Angie hat mit Steptanz angefangen und shoppt gerne in Londoner Designerläden.“

Die Botschaft: Reifere Menschen steuern nicht mehr den Lebensabend im Lehnstuhl, sondern einen aktiven dritten Lebensabschnitt an – und entwickeln sich zu einer der interessantesten Zielgruppen für das Marketing. Die Senioragency in Paris hat ermittelt: Die über 50-jährigen halten in den Industriestaaten drei Viertel aller Vermögenswerte und stellen die Hälfte des verfügbaren Einkommens. Zwei Drittel haben Immobilien, 75 Prozent davon sind komplett abbezahlt.

Darüber hinaus sind die gealterten Baby-Boomer fit genug, ihren Wohlstand in vollen Zügen zu genießen. Eine Statistik der amerikanischen Sportartikelindustrie dazu: Es sind mehr Menschen über 55 sportlich aktiv als unter 55. Dazu passt: Der US-Motorradhersteller **Harley-Davidson hat kürzlich das Durchschnittsalter seiner Kundschaft ermittelt.**

Ergebnis: 52 Jahre.

Doch was kennzeichnet das Kosumverhalten der Alten wirklich? Der Zukunftsforscher Matthias Horx hat ein Psychogramm entwickelt („2000x“, 8/02):

- ▶ Reife Konsumenten erwarten reife Produkte und Dienstleistungen. Für die derzeit gängige Strategie einiger Unternehmen, unausgereifte Angebote vom Markt testen zu lassen, hat diese Zielgruppe kein Verständnis. Gefragt sind Produkte, die Werthaltigkeit, Schönheit und Einfachheit ausstrahlen.
- ▶ Reife Menschen wollen reife Marken: Krampfhaftes Verjüngung kommt bei der Zielgruppe 50plus nicht an. Man vertraut Marken-Persönlichkeiten mit tiefem Kern, sucht den Fels im Meer eines unübersichtlich gewordenen Angebots.

Vorsicht, Klischees! Trotz der wertkonservativen Grundhaltung lässt sich die Generation 50plus nicht über einen Kamm scheren. Vieles, was unter der

Überschrift „Seniorenmarketing“ häufig über die Zielgruppe behauptet wird, stimmt nicht. Beispiele:

Fehlurteil 1: Alte sind sparsam. „Ich will das Leben genießen, statt viel zu sparen“ – diese KonsumEinstellung äußerten in einer Umfrage von Gruner + Jahr 37 Prozent aller 50 bis 59-Jährigen. Zum Vergleich: In der Altersgruppe ab 14 sind es nur drei Prozent mehr.

Fehlurteil 2: Alte sind innovationsfeindlich. Die Bereitschaft der heute 55- bis 60-jährigen, beim täglichen Einkaufen ein neues Produkt auszuprobieren, entspricht der der 30-jährigen vor 15 Jahren, so ein Vergleich der Bauer Verlagsgruppe. Erst ab 70 Jahren bricht die Innovationsfreude stark ein.



Studie: „Megatrend Reife“ vom Schweizer Zukunftsforscher Andreas Giger, 86 Seiten, 100 Euro, erhältlich beim Zukunftsinstitut, www.zukunftsinstitut.de

Werben um die reifen Kunden: Wie und wo

Ältere Menschen sind in Anzeigen und Fernsehspots längst an der Tagesordnung. Doch die Motive haben sich gewandelt: Nicht mehr der tatterige Großvater im Lehnstuhl ist Motiv, sondern der aktive Senior beim morgendlichen Tai-Chi. Vorbei sind die Zeiten, in denen der Kosmetikerhersteller sein Model Isabella Rossellini fallen ließ, weil sie 42 wurde. L’Oreal wirbt heute mit Catherine Deneuve (57) .

Auch die Medien für solche Werbung werden auf die Zielgruppe zugeschnitten. Neben den etablierten Titeln gewinnen auch spezielle Magazine zunehmend an Bedeutung. Beispiele: „Best Life“, der reife Ableger von „Men`s Health“, oder „Lenz“, ein Magazin speziell für die Zielgruppe von 50 bis 65 Jahren.

Was 50plus liest

Titel	Durchschnittsalter der Leser
Frau im Leben	55,59
Medizin Heute	55,56
Reader's Digest Das Beste	55,04
Vital	54,57
Bild + Funk	54,45
Die 2	53,64
Mein Schöner Garten	53,58
Hörzu	52,78
Meine Geschichte	52,73
Funkuhr	52,51
Bunte	51,92

Quelle: Bauer Media, durchschnittliches Haushaltseinkommen der Leser über 2.000 Euro



Werbeagenturen mit Erfahrung im Seniorenmarketing: BMZ!FCA/Düsseldorf, Tel: 0211/16870, www.bmfzca.de; Grey, Tel: 0211/38070, www.grey.de; H & P Herrwerth & Partner/München, Tel: 089/500 740, www.herrwerth-partner.de



„Nichts ist für ein Land auf Dauer so folgenreich wie die Entwicklung seiner Bevölkerung. Für alle Bereiche politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Handelns macht es einen fundamentalen Unterschied, ob die Bevölkerung zahlenmäßig zu- oder abnimmt, diese Entwicklung schnell oder langsam erfolgt, der Jugend- oder Altenanteil groß oder klein ist (...)

Der eigentliche Altersschub steht noch bevor. In den kommenden vierzig Jahren wird sich der Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands und Europas dramatisch verändern. **Obgleich diese Feststellung die Zukunft betrifft, enthält sie nichts Speklatives.** Die über Vierzigjährigen des Jahres 2040 leben nämlich bereits unter uns. Die dann Sechzigjährigen sind die heute Zwanzigjährigen. Die Jahrgänge, die um 1960 und früher in jene noch recht junge Bevölkerung hineingeboren wurden, bilden die Altersgruppe der über 79-Jährigen. Und selbst heute Sechzigjährige werden 2040 noch in stattlicher Zahl dabei sein. **Es geht also nicht um irgendeine ferne Zukunft (...) sondern um eine Zeitspanne, welche die derzeitige Bevölkerungsmehrheit erleben wird.“**

Meinhard Miegel

Die deformierte Gesellschaft, Propyläen Verlag, 2002, 22 Euro

„Sinkende Geburtenraten und die Steigerung der Lebensdauer führen mittel- bis langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen in Europa und anderen Industrienationen. **Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird.** Die Zeiten, in denen man ausscheidende Ältere nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzen konnte, sind bald vorbei. Nach allen Prognosen ist davon auszugehen, dass bereits ab dem Jahr 2007 das Angebot an Auszubildenden und ab 2010 das

Angebot an Arbeitskräften sinken wird. Selbst hohe Zuwanderungen werden diesen Trend nicht stoppen können.

Aufgrund des demographischen Wandels wird aus dem bestehenden quantitativen Arbeitskräfteüberschuss zwar kein flächendeckender Arbeitskräftemangel resultieren, aber der **Rekrutierungsspielraum der Betriebe wird im Bereich der jüngeren Jahrgänge eingeschränkt** und die Wahrscheinlichkeit von qualifikatorischen und regionalen Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage wird weiter steigen.“

Hans-Jörg Bullinger
Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, kostenfrei bestellbar: Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation; Hartmut Buck, Tel. 0711/970-2053

„Die Einwanderung aus dem Ausland verläuft in Deutschland seit

Jahrzehnten ungesteuert. Das Migrations- und Integrationsproblem hat in der Lebenswirklichkeit vieler großer Städte ein besorgniserregendes Ausmaß angenommen. Die Schrumpfung der einheimischen Bevölkerung durch den Sterbeüberschuss – bei gleichzeitigem **starken Wachstum der zugewanderten Population** durch Geburtenüberschüsse und fortwährende Einwanderungen – **hat nicht zur multikulturellen Gesellschaft geführt, sondern zu einem Gesellschaftstyp, den ich als 'Multiminoritätengesellschaft' bezeichne**, weil die bisherige 'Mehrheitsgesellschaft' ihre absolute Mehrheit bei der für die Zukunft wichtigen Altersgruppe der unter 40-Jährigen vielerorts schon in ein bis zwei Jahrzehnten verlieren wird. Dabei ist die ungesteuerte Einwanderung junger Menschen aus Entwicklungsländern nicht geeignet, um die Altersstruktur der Bevölkerung nachhaltig zu verjüngen.“

Herwig Birg

Die demographische Zeitenwende, C. H. Beck, 2001, 12,50 Euro

„Was auch immer Politiker und Gewerkschaften entscheiden mögen: Eine steigende Zahl alter Menschen wird künftig weder willens noch in der Lage sein, sich zur Ruhe zu setzen, und weiter an der Arbeitswelt partizipieren... Rund um die Welt steigt der Anteil jener, die offiziell in Rente sind, aber zumindest auf Teilzeitbasis weiterarbeiten.“

Peter Drucker

Harper Business, 1993, 256 Seiten, 11 Dollar

Impressum

Der **Trendletter** berichtet über zukünftige Entwicklungen in Wirtschaft, Management, Marketing, Technologie und Gesellschaft. Der Informationsdienst versteht sich als Arbeitsmittel für Generalisten, unternehmerisch Tätige und alle, die Trends frühzeitig erkennen müssen. REDAKTION: Axel Gloger (Chefredakteur, verantwortlich), Constantin Gillies, 53115 Bonn, Telefon: 0228/24 24 016. E-MAIL ZU INHALTLICHEN FRAGEN: trendletter@t-online.de, Information über die in dieser Ausgabe verwendeten Quellen gibt die Redaktion gerne. © Copyright 2002 by Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn - Berlin - München - Wien - Zürich - Bukarest - Istanbul - Warschau - Washington, D.C., ISSN: 0941 5289. TRENDLETTER erscheint 12- bis 14-mal im Jahr jeweils zum Preis von 16,60 Euro im Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Sitz: Bonn; AG Bonn, HRB 8165, Theodor-Heuss-Straße 2-4, 53177 Bonn. KUNDENDIENST: Telefon: 0228/9550 150, Fax: 0228/368 29 23, E-Mail: info@vnr.de, Vorstand: Helmut Graf, Produktmanagement: Ingo vom Hoff, DRUCK: Druckerei Wackerow, 53229 Bonn, VERLAGSNIEDERLASSUNGEN: Österreich: Ardenbergstraße 33, A-5020 Salzburg 18, Telefon: 0043-662/64 08 37, Telefax: 0043-662/64 39 53, Schweiz: Rorschacherstrasse 270, CH-9016 St. Gallen, Telefon: 0041-71/282 44 12, Telefax: 0041-71/282 44 22. INTERNET-TEXTARCHIV: www.trendletter.de, **Zugangskennwort des Monats: Wachstum**