# Die Babyboomer verändern den «Silver Market»

Firmen müssen ihre Produkte an eine neue Generation junggebliebener, konsumfreudiger Senioren anpassen – nicht altersspezifische Produkte sind gefragt, sondern so genanntes Universal Design. VON OLIVER GASSMANN UND MARCUS M. KEUPP

**overview** **Die demografische Entwicklung hat nicht nur Nachteile, sondern bietet auch enormes Marktpotenzial, denn die «jungen Alten» werden konsumfreudiger und spendabler sein als ihre Vorgängergeneration. Produkte und Dienstleistungen voll auf die ältere Generation auszurichten, kann aber problematisch sein: So könnten die übrigen Kundensegmente vernachlässigt werden. Auch fühlen sich künftige Senioren oft viel jünger als sie sind und wollen keine Produkte, die «Für Senioren» angepriesen werden. Ein geeigneter Ansatz für die Kreation von neuen Produkten ist Universal Design, ein Ansatz, der Produktstrategie, -gestaltung und -kommunikation ganzheitlich angeht und so universelle – also für alle geeignete – Produkte zum Ziel hat. Am Beispiel der Entwicklung des PiPit-Phone, eines sehr populären Handys in Japan, lassen sich die Grundsätze verdeutlichen. Dieser Artikel ist Teil zwei eines Beitrags zum Marktpotenzial der Generation «50 plus».**



PROF. DR. OLIVER GASSMANN *ist Professor für Innovationsmanagement und Direktor am Institut für Technologiemanagement der Universität St. Gallen. Er leitet zudem die KTI-Initiative «Innovation for Successful Ageing». oliver.gassmann@unisg.ch*



MARCUS M. KEUPP, *Dipl.-Kfm., ist Forschungsassistent am Institut für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen und Mitarbeiter der KTI-ISA-Initiative. marcus.keupp@unisg.ch*

Die neue Generation der alten Menschen wird sich wesentlich von den heutigen Senioren unterscheiden. Die Babyboomer-Generation (Jahrgänge 1946 bis 1964), die als nächste in das Segment der älteren Menschen eintritt, wird die bisherigen Vorstellungen von älteren Menschen nicht mehr erfüllen. Elvis Presley, Rock 'n' Roll und die 1968er Bewegung bestimmten ihre Jugend, und weniger konservative Werte und Denkmuster. Daher erwarten viele Forscher, dass sich in absehbarer Zeit ein Wertewandel bei den älteren Menschen vollzieht. Es wird sogar von einer kulturellen «Verjüngung» gesprochen (Kohorteneffekte). Heutige ältere Menschen dürfen somit nicht mehr als Indikator für die älteren Menschen von morgen herangezogen werden. Die zukünftigen älteren Menschen (in Europa und anderen Ländern) werden als wesentlich selbstbewusster und aktiver als die heutige «50 plus»-Generation angesehen. Die somit stark individualisierten Konsumwünsche der etwa 2 Millionen Babyboomer in der Schweiz werden zukünftig den Markt beherrschen.

Beim Design von neuen Produkten und Dienstleistungen für diese Generation «50 plus» ist es deshalb wichtig, die Produkte nicht mit dem Etikett «Für Senioren» zu versehen und auch die übrigen Kundensegmente nicht zu vernachlässigen. Es ist also zentral, das Design nicht altersspezifisch, sondern altersunabhängig auszugestalten. Dies ist der Grundgedanke des so genannten Universal Design. Universal Design ist ein ganzheitlicher Ansatz, der die Elemente

1. Produktstrategie
2. Produktgestaltung und
3. Produktkommunikation

umfasst (Gassmann, Reepmeyer, Walke 2004) (siehe Abbildung 1 auf dieser Seite).

### 1. Produktstrategie

Im Idealfall beschränken sich Produkte, die sich an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, nicht ausschliesslich auf den Gebrauch durch ältere Menschen. Sie sollten von Menschen in allen Altersgruppen («universell» – daher der Name), verwendet werden können. Geschickt konzipierte Produkte sind daher keine Nischen-

**Abb. 1: Die Komponenten des Universal Design**




**Universal Design geht auf verschiedenen Ebenen an ein neues Produkt heran.**

produkte im Markt für ältere Menschen, sondern adressieren eine grössere Käufergruppe. In vielen Fällen reicht eine minimale Anpassung des regulären Produktangebots, um auf die Anforderungen der älteren Generationen reagieren und somit die Benutzerfreundlichkeit von Produkten für Kunden aller Altersgruppen verbessern zu können. Solche Anpassungen hat z. B. der Haushaltsgerätehersteller Whirlpool durchgeführt, indem er die Einfüllhöhe seiner Waschmaschinen nach oben verlagert und Piktogramme sowie eine Kurzanleitung in grossen Buchstaben auf die Abdeckung gedruckt hat. Während jüngere Kunden auf diese Änderung indifferent reagierten, gingen die Beschwerden der älteren Kunden merklich zurück, da diese nun weniger Rückenschmerzen beim Einfüllen hatten und die Bedienung der «modernen» Programmführung durch Schrift und Piktogramme merklich erleichtert war. Auch der Haushaltgerätehersteller Bosch hat mit seiner «Logixx 9 New Dimension»-Waschmaschine ein Gerät auf den Markt gebracht, dass ohne Bücken zu beladen und einfach zu bedienen ist und somit allen Bedürfnissen gerecht wird. Ein weiteres Beispiel sind Koffer mit Rollen, die anfänglich auf ältere Menschen ausgerichtet waren, heute jedoch von Käufern aus allen Altersgruppen nachgefragt werden.

### 2. Produktgestaltung

Bei einer altersunabhängigen Produktgestaltung muss zusätzlich berücksichtigt werden, dass viele körperliche und geistige Fähigkeiten bei älteren Menschen anders ausgeprägt sind als bei jüngeren. Sensorische Fähigkeiten nehmen generell stark ab, sämtliche geschwindigkeitsbezogenen Komponenten werden schwächer, wohingegen hochspezifische Wissenssysteme und erfahrungsbezogene Intelligenz zunehmend stärker ausgeprägt sind. Diese Tatsachen stellen besondere Anforderungen an die Produktgestaltung. Beachtet werden sollten insbesondere folgende Designprinzipien: einfache Logik, geringe Komplexität, genügend grosse Dimensionen, übersichtliche Aufschriften und Beschriftungen, klare und eindeutige Farbgebung, wenig verwirrende Symbole, ausreichend (deutscher) Text, eine übersichtliche Anzahl von (sinnvollen) Funktionen, eine leichte Handhabung, sowie intelligente, selbststeuernde Funktionen.

### 3. Produktkommunikation

Obwohl ältere Menschen prinzipiell die gleichen oder ähnliche Produkte und Dienstleistungen wie jüngere Menschen kaufen, sollte berücksichtigt werden, dass sich das Marketing für Senioren in vielfältiger Hinsicht vom Marketing für jüngere Menschen unterscheidet. Ältere Menschen haben relativ viel Konsumerfahrung. Bei ihnen rechtfertigt das Argument der Neuheit keine Kaufentscheidung. Auch wenn die Resistenz gegenüber Werbung im Alter auf Grund der langjährigen Konfrontation mit Werbung zunimmt, sind ältere Menschen nicht generell resistent gegen Werbung. Vielmehr hat Werbung, welche besondere Produkteigenschaften hervorhebt, eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit. Hinzu kommt, dass ältere Menschen sich durchschnittlich 15 Jahre jünger fühlen als sie sind. Daher werden Produkte, die mit der Konnotation «Für Senioren» behaftet sind, generell schlecht akzeptiert.

Da es nur wenige Produkte gibt, die speziell für ältere Menschen konzipiert sind, aber viele Produkte, die sich an jüngere Käufer richten, besteht im Sinne des Universal Design erheblicher Nachholbedarf: Die Bedürfnisse älterer Menschen müssen berücksichtigt und integriert werden. Die in Teil 1 dieses Artikels (siehe Ausgabe 7-8/2005 von «io new management», S. 15–19) beschriebenen Aspekte und Eigenschaften des Marktes für ältere Menschen sollten daher mehr Beachtung bei der Produktentwicklung unter dem Gedanken des Universal Design finden. Nur wenn diese Aspekte konsequent berücksichtigt und gleichzeitig die jüngeren Käufer nicht beeinträchtigt werden, erfüllt ein Produkt die Herausforderungen des Universal Design und hat beste Voraussetzungen, als Innovation am Markt erfolgreich zu sein.

## Für alle Altersgruppen etwas Nützliches

Ein Musterbeispiel für die Gestaltung eines Produkts nach Universal-Design-Grundsätzen ist das in Japan sehr erfolgreiche PiPitPhone, ein besonders einfach zu bedienendes Handy, das hier vorgestellt werden soll (siehe Abbildung 2 auf Seite 30). Es wurde von Toyota, von der Mobilfunksparte DDI-Pocket des japanischen Telecomkon-

**Herausforderung alternde Gesellschaft – Teil 2**

Die künftige Generation der über 50-Jährigen, der «50 plus», ist spendabler als ihre Vorgängergenerationen. Deshalb führt die demografische Entwicklung nicht nur zu Problemen, sondern bietet auch wirtschaftliches Potenzial. Teil 1 dieses Beitrags, in der letzten Ausgabe von «io new management», erläuterte, wie Unternehmen in Japan und den USA auf die Chancen reagieren, die die zunehmend konsum- und kauffreudigere ältere Generation ihnen eröffnet. Idealerweise werden neu kreierte Produkte auch auf die Bedürfnisse der älteren Generation zugeschnitten, nicht aber ausschliesslich für diese konzipiert. Teil 2, in dieser Ausgabe, stellt an einem besonders einfach zu bedienenden japanischen Handy den so genannten Universal-Design-Ansatz vor.

**Abb. 2: Produktgestaltung nach Universal-Design-Prinzipien**



**Das japanische PiPitPhone ist ein einfach zu bedienendes Handy und für alle geeignet.**

zerns KDDI und von Kyocera, dem weltweit tätigen japanischen Hersteller von Hightech-Keramik, elektronischen Bürogeräten, Mobiltelefonen u. a. gemeinsam entwickelt – und zwar bewusst für alle Altersgruppen. Es ist bemerkenswert, wie das PiPitPhone die Prinzipien des Universal Design umsetzt. Es ist einfach zu bedienen, hat nur fünf Tasten, die am meisten benötigten Funktionen sind sofort abrufbar, eine Sicherheits- und Alarmfunktion kann mit Tastendruck ausgelöst werden und E-Mails lassen sich einfach senden und empfangen. Das Handy ist also für alle Kundengruppen geeignet: Jeder findet daran etwas Nützliches. Senioren schätzen es wegen seiner einfachen Bedienung und der Alarmfunktion. Zudem hat es Sprachausgabe-Funktionen, sodass man nicht das Display lesen muss, um das Telefon bedienen zu können. Entsprechend sind die grössten Nachfragergruppen Kinder, Senioren und – Geschäftsleute. Jeder nutzt unterschiedliche Funktionen in unterschiedlichem Umfang, aber alle finden das Telefon praktisch und einfach zu bedienen. Seit der Markteinführung 2002 wurden über 130 000 Stück verkauft.

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

Menschen mit Sehproblemen wird der Alltag ferner durch folgende Anpassungen erleichtert: Identisch geformte Telefonkarten; Zeitkarten, die für Verkehrsmittel und Kundenkarten zur Differenzierung mit unterschiedlichen Einkerbungen an der Seite versehen sind; TetraPak-Milchkartons, die sich durch eine Kerbe von formgleichen Saftkartons unterscheiden lassen und Shampooflaschen, die sich durch fühlbare Rillen anders anfühlen, als gleichförmige Flaschen mit Haarspülung.

Die verschiedenen Teile des Toyota-Konglomerats beschäftigen sich zudem mit der Entwicklung von Applikationen für eine alternde Gesellschaft in allen Märkten: Aufzugssysteme, automatische Türen, automatische Vorhänge, mit Sensoren ausgestattete Betten, spezielle Kleidung (z. B. rutschfeste Socken), Sportausrüstung, Fenster-, Türen- und auch Sicherheitssysteme werden nach den Prinzipien des Universal Design entworfen.

## Europäische Unternehmen schlafen

Wie ist nun der Stand in der Schweiz und in Deutschland? Das Institut für Technologiemanagement an der Universität St.Gallen führte hierzu eine Studie durch. Über 100 Unternehmen in der Schweiz aus elf verschiedenen Branchen wurden befragt, wie sie dem demografischen Wandel begegnen. Die Ergebnisse sprechen für sich: Eine grosse Mehrheit der befragten Führungskräfte (85 Prozent) findet es wichtig, die Produkte an den spezifischen Bedürfnissen älterer Menschen auszurichten. Nur etwa ein Fünftel aller Befragten hat jedoch Marktstudien im Zusammenhang mit der Altersverschiebung der Gesellschaft gelesen oder in Auftrag gegeben. Auch an der Umsetzung im eigenen Unternehmen mangelt es: Nur ein knappes Drittel der Firmen (32 Prozent) bietet bereits altersgerechte Produkte an. 70 Prozent dieser Unternehmen sind jedoch mit der von ihnen umgesetzten Produktdiversifizierung zufrieden und bestätigen, dass die Produkte am Markt erfolgreich sind.

## Ältere Leute öffnen sich modernen Technologien

Die demografische Entwicklung in Europa, insbesondere in Deutschland, ist sehr ähnlich wie in Japan, wenngleich zeitlich noch etwas verzögert. Dennoch scheinen zu wenige eine Vorstellung davon zu haben, wie eine alternde Konsumgesellschaft funktionieren soll. Die Grosskonzerne beginnen zaghaft zu reagieren: So hat etwa das deutsche Kaufhaus Karstadt damit begonnen, das Innendesign seiner Geschäfte anzupassen, damit die Generation «50 plus» sich darin wohl fühlt.

Während heute in Deutschland die 20- bis 59-Jährigen rund 55 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachen, stellen sie in vierzig Jahren nur noch etwa 45 Prozent. Der größer werdende Teil der Älteren entwickelt eine neue Lebenslust, d. h. sie fühlen sich psychisch und physisch viel länger jung. Anzeichen für diesen Mentalitäts- und Wertewandel bei der älteren Generation zeigten sich schon Ende der Neunzigerjahre. Ebenso öffnet sich die «50 plus»-

Generation in zunehmendem Masse den modernen Technologien. Im Gebrauch von Handys oder Laptops sehen sie die Chance zur Instrumentalisierung der Jugendlichkeit, stellten die Forscher des Hamburger Trendbüros fest: «Beim täglichen Einkauf probieren 53 Prozent gern mal etwas anderes aus.» Dabei verhielten sie sich «genussorientiert» und eben nicht sparsam und entbehrend. Das Vitalitätsempfinden wird das Leben der über 50-Jährigen nachhaltig prägen, wie eine aktuelle Studie der Nürnberger Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) zeigt. Sie belegt die wachsenden hedonistischen Neigungen der über 50-Jährigen. Fast die Hälfte der 1800 Befragten zwischen 50 und 79 Jahren, nämlich 45 Prozent, gaben an, sich lieber ein schönes Leben zu machen als immer nur zu sparen. Das sind 6 Prozent mehr als bei der letzten GfK-Umfrage vor drei Jahren und 18 Prozent mehr als noch 1992.

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung schätzte im Jahre 2003, dass vor allem KMU die Verlierer in einer alternden Gesellschaft sein werden, da Firmen mit weniger als 100 Mitarbeitern oft nicht über das nötige Geld verfügten, um neue Produkte für die attraktiven Marktsegmente der Generation «50 plus» anzubieten oder das Personal weiterzubilden.

## Innovationen für Seniorenmarkt fördern

Oft fehlt es bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen für eine alternde Gesellschaft nicht an der Idee, sondern an der Finanzierung. Die Schweiz ist weltweit führend in der Anzahl Patente pro Kopf, Nobelpreisträger pro Kopf und in zahlreichen Disziplinen bezüglich Publikationen pro Kopf. Gleichzeitig besteht in dem wissenschaftsstarken Land – ähnlich wie in Deutschland – noch grosses Verbesserungspotenzial in der Umsetzung einer Idee in eine marktgerechte Leistung – kurz: der Innovation. Es ist ein langer Weg von der Idee bis zum fertigen Produkt. Besonders das «Tal des Todes» – die Anfangsphase der Einführung, in der auf die hohen Anfangsinvestitionen noch geringe Einnahmen folgen – schreckt Forscher angesichts des hohen Finanzbedarfes für Design und Entwicklung ab.

> *«Die neuen über 50-Jährigen machen sich lieber ein schönes Leben als zu sparen.»*

Die Initiative «Innovation for Successful Ageing» der Förderagentur für Innovation des Bundes (siehe Kasten auf dieser Seite) verknüpft daher die Forschung an Universitäten und Fachhochschulen in diesem Bereich mit Investitionen durch einen Partner aus der Wirtschaft: Der Bund bezahlt die Forschung, insbesondere die Gehälter der Projektmitarbeiter, die Firmen bezahlen ihre Investitionen und bringen das Produkt zur Marktreife. Die Erfolgsaussichten sind gut: Von bislang rund 700 Gesuchen im Jahr wird etwa die Hälfte angenommen.

## Literatur


**Gassmann, O.; Keupp, M.** *(2005) Wachstumsmarkt der jungen Alten: Lernen von Japan. In: «io new management», Nr. 7-8/2005, S. 15 – 19.*

**Gassmann, O.; Reepmeyer, G.; Walke, A.** *(2005): Neue Produkte für die jungen Alten. In: Harvard Business Manager, 1/2005.*

**Gassmann, O.; Reepmeyer, G.** *(2003): Innovationspotenziale im Successful Ageing in der Schweiz. Studie im Auftrag des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT), Bern.*

**Kose, S.** *(1994): Housing for the Ageing Society. The Meaning of Barrier-Free Design in Japan. In: MERA Journal, Vol.2, Nr.1, p. 59–60.*

**Weissbuch der japanischen Regierung** *zur Alterung der Bevölkerung, Tokio 2003.*


### KTI-Initiative «Innovation for Successful Ageing»

Der demografische Wandel in der Schweiz und auch in vielen anderen europäischen Ländern stellt grosse Herausforderungen an die Gesellschaft und die Sozialsysteme, bietet aber auch Chancen für die Wirtschaft. Die Förderagentur für Innovation des Bundes (KTI) des Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie (BBT) – die Forschung und Entwicklung von Hochschulen und Firmen mit jährlich 100 Millionen Franken unterstützt – erwartet denn auch, dass diese Entwicklung für die Schweizer Wirtschaft ein riesiges Wachstumspotenzial darstellt. «In Zukunft werden mehr Produkte und Dienstleistungen nachgefragt, welche sich an den Anforderungen älterer Menschen orientieren», schreibt die KTI. Sie setzt daher vermehrt auf Wirtschaftswachstum durch Produktinnovationen für Senioren. Seit 2004 gibt es deshalb die KTI-Initiative «Innovation for Successful Ageing», die Projekte fördert, die zu innovativen Produkten am Markt führen und die Bedürfnisse älterer Menschen berücksichtigen.

Weitere Informationen und Kontakte für einen KTI-Antrag unter:

▸ **www.bbt.admin.ch/kti/gebiet/isa/d/index.htm**