

Wachstumsmarkt der jungen Alten: Lernen von Japan

Die Überalterung der Gesellschaft bietet enormes wirtschaftliches Potenzial. In Japan und in den USA wird dieses Potenzial bereits intensiv genutzt. —VON OLIVER GASSMANN UND MARCUS M. KEUPP

overview Zeitungen und Studien berichten extensiv über die negativen Seiten der **demografischen Entwicklung**. Der künftige Alterungsprozess der Bevölkerung ist allgemein bekannt. In **Japan** wird jedoch statt von «Überalterung» und «Generationenkrieg» vom «langen Leben» gesprochen. Die dortigen Unternehmen sehen und **realisieren die immensen Marktchancen**. Die künftigen Senioren sind anders als die Senioren von heute. Sie verfügen über Einkommen und Vermögen und werden weniger sparen oder investieren, sondern konsumieren. Während **Europa dem Trend hinterher hinkt**, reagieren japanische Firmen und kreieren in unzähligen Branchen **Produkte und Dienstleistungen für die ältere Generation**. Dieser Artikel ist Teil 1 eines zweiteiligen 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 heutige japanische Bevölkerungsstruktur ist ein Spiegel der europäischen Zukunft. In Japan lassen sich bereits heute die Auswirkungen der Alterung erkennen, mit denen Europa im Jahr 2020 konfrontiert sein wird. Am 1. Oktober 2002 waren etwa 19 Prozent der japanischen Bevölkerung, d. h. etwa 23 Millionen Menschen, über 65 Jahre alt. Die japanische Regierung prognostiziert, dass diese Zahl bis 2050 auf 35 Prozent, d. h. 44 Millionen Menschen, ansteigen wird (Weissbuch 2003). Eine Analyse von Prudential Securities zeigt, dass sich aller Wahrscheinlichkeit nach eine ähnliche Struktur in den nächsten 20 Jahren auch in Hongkong, Südkorea und Singapur einstellt.

Die dadurch erforderlichen Reformen der Sozialsysteme sind nur eine Seite dieser Medaille, und oft wird der Alterungsprozess der Gesellschaft auch nur unter diesem Vorzeichen betrachtet. Dabei wird übersehen, dass darin die gewaltigen Wachstumschancen eines noch weitgehend unentdeckten Marktes verborgen sind.

Der Blick aus der Ecke der Staatsfinanzen ignoriert einen machtvollen Faktor, der einen gegenteiligen Effekt auf die Volkswirtschaft haben könnte. Aus der Gerontologie ist bekannt, dass während des Alterns Kohorteneffekte eintreten. D. h., dass Senioren ihr akkumuliertes Einkommen und Vermögen weniger sparen und investieren, sondern verstärkt konsumieren werden.

Die Kaufkraft der Altersgruppe der Senioren ist beachtlich: Nach Erkenntnissen der Marktforschungsgruppe J. Walter Thompson konsumierten die über 50-Jährigen in den USA im Jahr 2004 rund 1,7 Billionen US-Dollar an Waren und Dienstleistungen. 65 Prozent des Nettovermögens aller Haushalte entfielen auf diese Altersgruppe. Eine Studie des Instituts für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen hat festgestellt, dass die zukünftige Seniorengeneration weitaus offener, freizügiger und konsumfreudiger als die heutige sein wird. Die Senioren von heute dürfen daher nicht als Indikator für die Senioren von morgen herangezogen werden. In Japan ist diese Entwicklung auf Grund des höheren Bevölkerungsanteils älterer Menschen noch dramatischer. So verwundert es nicht, dass «Innovation for Successful Ageing» dort in allen Branchen betrieben wird: Automobile, Kosmetik, Wohnen, Nahrungsmittel, Versicherungen, Finanzen, Bankwesen, IT, Elektronik, Freizeit und Tourismus, Telekommunikation, Pharma, Einzelhandel, Wohnen im Alter, Dienstleistungen rund ums Successful Ageing, Medien, Sozialleben, Wellness und Sport.

Schönheit durch Cosmeuticals?

Die ältere Generation in Japan fragt verstärkt Produkte nach, die sie sich «besser fühlen» lässt, körperlich wie geistig.



Marketing für Senioren: In einem österreichischen Supermarkt helfen Lupen beim Lesen der Preisschilder.

Schönheit und Betreuung werden dabei kombiniert. Das «Gin no Fune»-Zentrum in Yokohama hat sich auf solche Behandlungen spezialisiert: Es geht dabei nicht nur um Schönheitspflege, sondern auch um sozialen Kontakt. Krankenhäuser bieten solche Behandlungen als privaten Service an. Viele der Spezialisten bestätigen, dass gerade ältere Menschen grossen Wert auf ihr Äusseres legen und auch bereit sind, dafür Geld auszugeben. Der Fokus liegt dabei nicht auf der «ewigen Jugend», sondern auf einem attraktiven Aussehen.

Japanische Universitäten und Colleges wie z. B. das Yamano College of Aesthetics in Hachioji (Tokio) bieten bereits Ausbildungen an, um Spezialisten für diesen Markt heranzuziehen. Verstärkt kommen zudem Kombinationsprodukte auf den Markt, die sowohl eine kosmetische als auch eine pharmakologische Wirkung haben («Cosmeuticals»). Für die Industrie ändern sich die relevanten Kundensegmente drastisch: Nicht mehr das Aknewasser für die 16- bis 20-Jährigen, sondern die Cosmeuticals für die Generation «50 plus» wer-

den in Zukunft den Kernumsatz generieren. Typische Produkte sind hier Aloe-Vera-Erzeugnisse oder Aminosäuren-Derivate, die sowohl die Neubildung der Haut nach Verwundung oder Operationen fördern (medizinische Wirkung) als auch der Hautalterung entgegenwirken (kosmetische Wirkung).

So aussehen, wie man sich fühlt

Derselbe Trend lässt sich auch in der stark von Äusserlichkeiten geprägten amerikanischen Gesellschaft beobachten: Dort konzentrieren sich viele Chirurgen mittlerweile verstärkt auf die wohlhabende, anspruchsvolle Klientel der Senioren. Dabei greifen sie bewusst deren Devise «old is beautiful» auf und fragen: «Warum soll man nicht so gut aussehen, wie man sich fühlt – insbesondere wenn nichtinvasive Verfahren hervorragende Ergebnisse in kurzer Zeit schaffen können?» Werbung mit

Herausforderung alternde Gesellschaft – Teil 1

Die künftige Generation der über 50-Jährigen, «50 plus», ist spendabler als ihre Vorgängergenerationen. Deshalb führt die demografische Entwicklung nicht nur zu Problemen, sondern bietet auch wirtschaftliches Potenzial. In Teil 1, in dieser Ausgabe von «io new management», wird erläutert, 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 der nächsten Ausgabe, stellt an einem besonders einfach zu bedienenden japanischen Handy den so genannten Universal-Design-Ansatz vor.

Schauspielerinnen wie Demi Moore, Sharon Stone und Goldie Hawn ist keine Seltenheit mehr. Sie haben die Tage ihrer Jugend zwar hinter sich gelassen, wirken aber nichtsdestotrotz attraktiv auf die angesprochene Zielgruppe.

Die 50-Jährigen von heute sind anders als früher. Einige sind erst vor kurzem Eltern geworden, andere haben schon Enkelkinder. Einige sind Frührentner, andere erzielen gerade ihr bislang höchstes Einkommen. Verschiedene Studien zeigen, dass sich ihr Sozialverhalten verändert hat: So ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich 50-Jährige zu einem Rendezvous verabreden, genauso hoch wie bei jüngeren Altersgruppen. Alles an ihnen ist «jung», sodass es verständlich ist, wenn sie diese Grundhaltung auch in ihrem Äusseren widerspiegeln wollen.

Steigende Umsätze mit Functional Food

Die Zahlen sprechen für sich: Nach Recherchen der Business-Reserach-Firma Freedonia Group wächst in den USA der Markt für kosmetische Dienstleistungen für Senioren und Cosmeuticals um 8,5 Prozent jährlich und wird 2007 ein Volumen von rund 5,1 Milliarden US-Dollar erreichen. Bis dahin werden die Cosmeuticals etwa 60 Prozent des Make-up-Marktes ausmachen.

Da sich die traditionellen Essgewohnheiten der Japaner durch westliche Einflüsse verändert haben, steigt zunehmend auch die Nachfrage der älteren Generation nach «Functional Food»-Artikeln, d. h. Nahrung, die bestimmten Alters- und Defiziterscheinungen des Körpers vorbeugen kann. Diese Produkte werden auch als «Nutraceutics» bezeichnet. Die japanische Firma für Ernährungsforschung und Consulting Paul Yamaguchi and Associates schätzt, dass der Markt für «Nutraceutics» in 2004 ein Volumen von rund 26,2

Milliarden US-Dollar hatte. Das entspricht nach Angaben des japanischen Agrarministeriums einem Anteil von 7 Prozent am gesamten Lebensmittelmarkt. Die Wachstumsprognose liegt bei etwa 12 Prozent pro Jahr. Die japanischen Nahrungsmittelhersteller Morinaga und Kikkoman Foods machen bereits einen erheblichen Teil ihrer Umsätze in diesem Segment. Viele der in Japan als Functional Food eingesetzten Stoffe wie Echinacea oder Lutein sind auch ein einträgliches Geschäft in Europa und den USA. Der Nestlé-Konzern entwickelt momentan Produkte, die mit genau diesen Functional-Food-Strategien den Schweizer Markt erobern sollen. Eine Vielzahl von Wirkstoffen ist für Lebensmittel bereits zugelassen, z. B. Bakterienkulturen zur Förderung der Verdauung, Phytosterine und Omega-3-Fettsäuren zur Senkung des Cholesterinspiegels und Calciumpräparate zur Verhinderung von Osteoporose. Viele Unternehmen haben sich bereits Bakterienkulturen zur Produktion von Functional Food patentieren lassen. Darunter ist z. B. *Lactobacillus johnsonii* La1, der

von Nestlé als «LC-1» in Milch- und Joghurtprodukten vermarktet wird.

Die Seniorengeneration der Zukunft wird keine Computer-Einführungskurse oder Internet-Cafés für Senioren besuchen. Diese Generation wird mit Internet und Computer aufgewachsen oder durch ihre Berufstätigkeit damit vertraut sein. Die Generation der «Silver Surfer» wird sich auch für andere Themen im Web interessieren als die jüngere Generation es heute tut. Dementsprechend haben die Werbeagenturen damit begonnen, sich auf diese Verhaltensänderungen einzustellen: So haben die grossen PR-Agenturen in Japan bereits spezielle Abteilungen für den «Silbernen Markt» eingerichtet. Dort werden die Konsumstile und die Erwartungshaltungen der Älteren intensiv erforscht, um zielgruppenspezifische Produkte, Dienstleistungs- und Vermarktungsstrategien entwickeln zu können.

Auch Dienstleistungen aller Art, die auf die Bedürfnisse der «neuen Alten» abzielen, werden verstärkt an Bedeutung gewinnen. Das Beispiel USA zeigt, dass es keinesfalls nur um Pflege oder

Das Bedürfnis nach einem aktiven Altern eröffnet viele Geschäftsfelder



Die alternde Gesellschaft bietet wirtschaftliche Chancen in den unterschiedlichsten Bereichen, so z. B. im Zusammenhang mit Mobilität, Fitness oder sozialer Partizipation.

Geriatrie geht, sondern vielmehr um Mobilitäts- und Aktivitätsunterstützung. Die «Senior Services» sind dort keine Zukunftsvision mehr, sondern bereits Realität mit entsprechendem Marktvolumen

In den USA gibt es bereits Beruf des Seniorenberaters

Die Berater der «Senior Services» sind überall im Einsatz. Sie kochen, machen sauber, kaufen ein, helfen bei der Körperpflege, bezahlen Rechnungen, schreiben Schecks, begleiten oder fahren Senioren zu gesellschaftlichen Veranstaltungen und bieten temporäre Unterstützung für Pflegekräfte an. Zusätzlich dazu koordinieren sie soziale und medizinische Dienste, beraten bei der Suche neuer Wohnungen und Lebensräume und führen Umzüge und Haushaltsauflösungen durch. In den USA können sie durch Gerichtsbeschluss beauftragt werden, sich um alle finanziellen und/oder persönlichen Angelegenheiten eines älteren Menschen zu kümmern, aber auch dazu, Optionen für die private Finanz- und Rentenplanung auszuarbeiten oder Vorbereitungen für die Nachlass- und Beerdigungsformalitäten zu treffen. Es gibt

auch schon einen entsprechenden Berufsabschluss: Den «Zertifizierten Berater für Senioren» (Certified Senior Advisor, CSA). Dieser wird seit 1996 von einer eigens dafür gegründeten Einrichtung (www.society-csa.com) als zusätzlicher Berufsabschluss vergeben. Bis heute haben sich über 50 000 Menschen zum CSA zertifizieren lassen, viele davon haben sich mit Dienstleistungsfirmen speziell für Senioren selbstständig gemacht.

Im Einzelhandel bietet die japanische Supermarktkette Seven-Eleven ein Beispiel für den neuen Trend: Sie hat seit Mai 2004 damit begonnen, ihre Läden grundlegend umzubauen. Entsprechend der geringeren Mobilität von Senioren werden Barrieren, Treppen, Spiegel und Hindernisse abgebaut, Gänge erweitert, Regalhöhen der entsprechenden Augenhöhe angepasst und das Produktsortiment wird adaptiert. Zunehmend sind in den Regalen von Seven-Eleven auch Cosmeuticals und Functional Foods zu finden.

Auch im Automobilmarkt hat man die Zeichen der Zeit erkannt. Da sich wohl wenige Automobilentwickler vorstellen können, wie es sich körperlich anfühlt, über 60 Jahre alt zu sein, setzt z. B. Ford einen speziellen Anzug ein, der

die verminderten Bewegungs- und Erkennungsmöglichkeiten von Senioren simuliert. Der «Third Age Suit» simuliert die eingeschränkte sensorische Wahrnehmung und körperliche Mobilität eines 60-Jährigen. So ist z. B. die Akzeptanz von Navigationssystemen bei der älteren Generation bis heute nur gering, da diese als technisch schwer zu steuern empfunden werden. Aus demselben Grund konnte sich der «iDrive» von BMW bis heute nicht bei der älteren Generation durchsetzen. Allen diesen Ansätzen ist gemeinsam, dass die Babyboomer-Generation die Entwickler zwingt, ihre Automobilmodelle gemäss deren Nachfrage anzupassen. Toyota hat bereits 1981 mit der Entwicklung der «Welfare Cabin» begonnen, einem Innendesign der Fahrerkabine, das genau diesen speziellen ergonomischen Faktoren Rechnung tragen soll.

Potente Autokäufer

Solche Entwicklungen sind nicht nur Spielerei. Sie werden im Gegenteil entscheidend für die zukünftigen Verkaufszahlen sein. George Peterson, CEO der US-amerikanischen Firma AutoPacific, kommentiert diesen Sachverhalt so: «45 Prozent der Autokäufer sind über 50 Jahre alt. Gleichzeitig verfügen sie über ein mittleres Einkommen von über 75 000 US-Dollar pro Jahr – mehr als jede andere Altersgruppe. Die Automobilindustrie tendiert dazu, sich auf die jungen Kunden zu konzentrieren, weil sie glaubt, dass ein Auto für diese Kunden «sexier» ist als für andere. Ich aber sage: Zeigt mir euren Geldbeutel. Das verfügbare Einkommen ist bei der älteren Generation.» General Motors hat im Februar 2004 eine Studie durchgeführt, die ausschliesslich auf die Werte und Relevanzen der älteren Generation beim Autokauf abstellte.

Auch Wohnumgebungen, Habitate und eine seniorenfreundliche Woh-

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

nung ohne Barrieren sind in Europa noch Fremdworte, werden in Japan und in den USA aber bereits gebaut und bezogen. Hierbei wird ganz konkret gefragt: Wie müssen die Wohn- und Lebensräume der Zukunft aussehen, angesichts einer alternden Bevölkerung?

In Japan existieren hierzu verschiedene Initiativen (Kose 1994). Diese haben erkannt, dass die typische Wohnumgebung in der Regel für einen gesunden Menschen mittleren Alters entworfen wird, was nicht verwunderlich ist, da der typische Hausbauer in der Regel 40 Jahre alt ist. Nun wird auch erforscht, welche Wohnproportionen und -ausstattungen für Senioren am attraktivsten sind. Dabei wird nicht nur die Gestaltung von Innenräumen, sondern es werden auch das Aussendesign und die Architektur verändert. In Japan wird vor allem der modulare Hausbau gefördert, bei dem der Wohnraum im Alter wieder redimensioniert werden kann. Demgegenüber hat sich der Versuch, die Designprinzipien von Behindertenwohnräumen zu übertragen, als Fiasko erwiesen: Denn die Seniorengeneration sieht sich keineswegs als behindert oder defizitgeschädigt.

Europa hinkt noch hinterher

In Tokio fand kürzlich bereits die 31. Ausstellung «International Home Care and Rehabilitation Exhibition» statt, die sich mit genau solchen Fragen beschäftigte. Toyota stellte dabei Produkte unter dem Motto «New Life, New Style – Comfortable Living, Comfortable Mobility for the Future» vor. Die dort vorgestellten Produkte zielen ab auf eine freie Mobilität für die Seniorengeneration, andererseits auf die Erschaffung einer sicheren und komfortablen Wohnumgebung in den eigenen vier Wänden. Auch in den USA wird 2005 schon zum zwölften Mal der «Seniors Housing Award» der National Associa-

tion of Home Builders verliehen werden. Prämiert werden Architekturen, Innendesign und Marketingansätze, die das Leben von Senioren in der eigenen Wohnumgebung besonders positiv beeinflussen haben.

Das Marktpotenzial, das sich durch die steigende Zahl älterer Menschen ergibt, liegt keineswegs nur in Japan oder in den USA. Es liegt in jeder Gesellschaft, die einen ähnlichen Alterungsprozess durchmacht oder durchmachen wird, doch europäische Unternehmen hinken noch hinterher. Ihre Herausforderung liegt einerseits darin, auf diese Entwicklung zu reagieren und andererseits ist es wichtig, Produkte und Dienstleistungen für Senioren attraktiv zu machen, ohne jedoch die übrigen Kundensegmente zu vernachlässigen. Dementsprechend kommt es darauf an, das Design gerade nicht altersspezifisch,

sondern altersunabhängig auszugestalten. Dies ist einer der Grundgedanken des so genannten Universal-Design-Ansatzes. Im zweiten Teil des Beitrages in der nächsten Ausgabe von «io new management» wird dieser Ansatz am Beispiel eines sehr populären Handys in Japan aufgezeigt.

Literatur

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

Gassmann, O.; Reepmeyer, G.; Walke, A. (2004): *Neue Produkte für die jungen Alten*. In: *Harvard Business Manager*, 1/2005.

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 (2003) *der japanischen Regierung zur Alterung der Bevölkerung*, Tokio 2003.

Sonderdrucke

Sind Sie an einem Sonderdruck eines Beitrages von **io new management** interessiert?
Wir beraten Sie gerne und bieten Ihnen einen umfassenden Service.

Bei Anfragen und für Offerten kontaktieren Sie bitte:
Nadja Jörg, HandelsZeitung Fachverlag,
Seestrasse 37, CH-8027 Zürich,
njoerg@handelszeitung.ch, Tel.: +41 (0)44 288 94 14