

Florian Kohlbacher, Cornelius Herstatt und Tim Schweisfurth

Produktentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels

Herausforderungen und Ansätze der Marktbearbeitung



Deutschland ist eines der Länder, in denen der Anteil älterer Menschen am höchsten ist.

Foto: Matschka/pixelio

Die meisten (hoch) entwickelten Nationen und deren Bevölkerung sehen sich bereits in den kommenden Jahrzehnten mit spürbaren Auswirkungen einer zunehmenden Überalterung konfrontiert. Aber auch Schwellenländer, wie beispielsweise China, sind von diesem einsetzenden Trend betroffen (Abb. 1). Mit diesem grundlegenden Wandel in der Bevölkerungsstruktur gehen sowohl soziale als auch ökonomische Veränderungen einher und erfordern Handeln auf politischer und (privat-)wirtschaftlicher Ebene. Auch wenn sich der demografische Wandel langfristig in allen Nationen der Welt bemerkbar machen wird, so herrscht doch in Deutschland besonderer Handlungsbedarf, da der Anteil der älteren Bevölkerung bereits heute höher ist als in anderen Industrienationen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006). Im vorliegenden Beitrag gehen wir

auf die Herausforderungen und Chancen für Unternehmen ein, Produktinnovationen zu entwickeln, herzustellen und zu vermarkten. Wir beleuchten Ansatzpunkte zur Segmentierung und Bearbeitung des Wachstumsmarkts „Alter“ und zeigen anhand von Beispielen Herausforderungen und Chancen für Unternehmen auf, diesen globalen Trend frühzeitig und aktiv anzugehen. Hierbei greifen wir auf Erfahrungen aus Japan zurück, dem Land, das am stärksten vom demografischen Wandel betroffen ist (Abb. 1 und 2) und als „Lead Markt“ für Produkte und Dienstleistungen gilt, die speziell ältere Konsumenten ansprechen (vgl. Kohlbacher/Herstatt 2008a).

Demografischer Wandel – Implikationen für Unternehmen

Der demografische Wandel der Bevölkerungsstrukturen betrifft Unternehmen zumindest in zweierlei Hinsicht, da sowohl Mitarbeiter als auch Kunden altern (Kohlbacher 2007; Tempest et al. 2002). Die internen Herausforderungen betreffen insbesondere das Personal- oder Human-Resource-Management (HRM), die Gestaltung interner Arbeitsabläufe bzw. Prozesse sowie das Produktionsmanagement. Die externen Veränderungen betreffen im Wesentlichen die Produktentwicklung sowie das Marketing und den Vertrieb.

In Bezug auf HRM müssen Unternehmen damit rechnen, dass die Zahl junger Erwerbstätiger langfristig stark sinken wird. In Kombination mit der schrumpfenden Gesamtbevölkerung führt

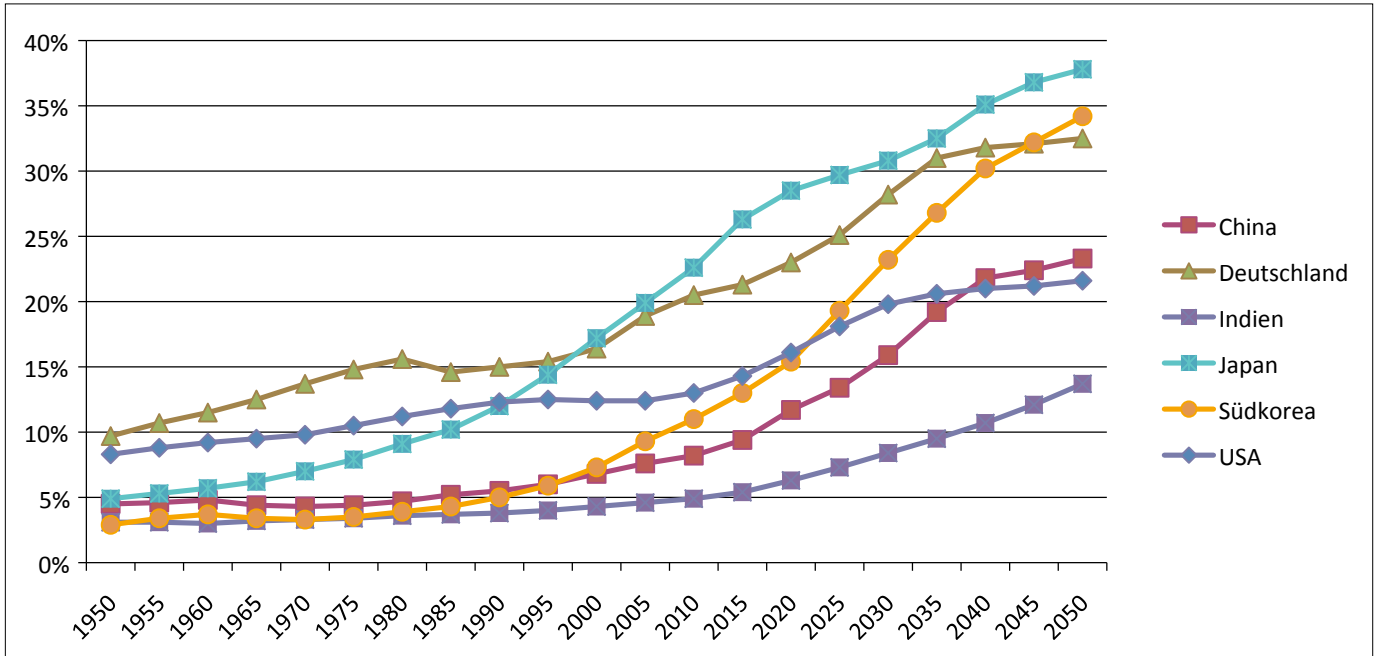


Abb. 1: Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in ausgewählten Ländern (Quelle: UN Population Division)

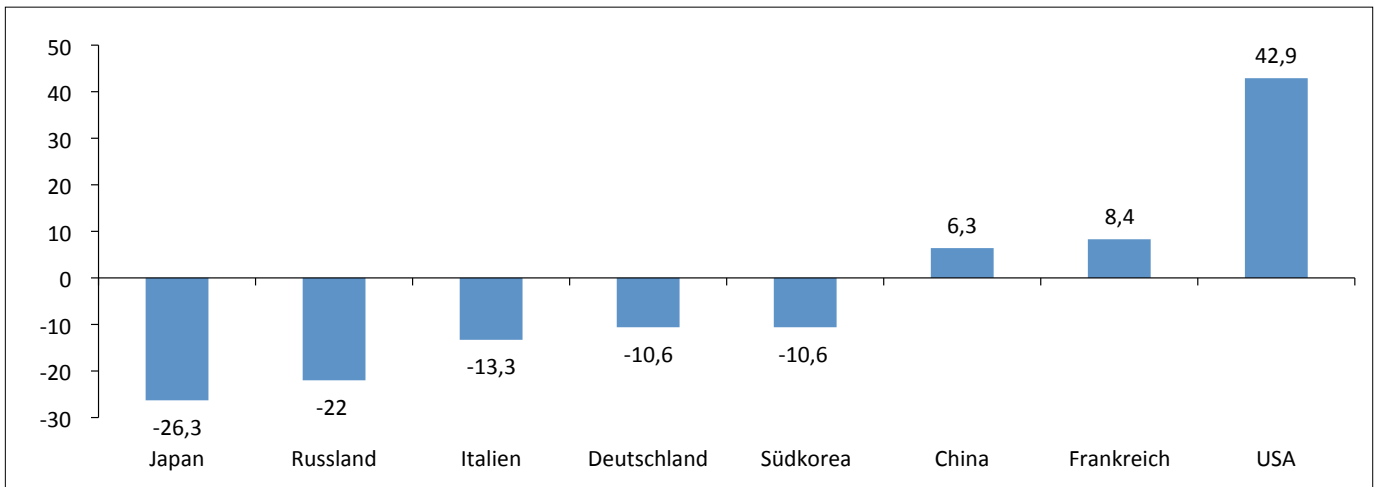


Abb. 2: Bevölkerungsentwicklung in ausgewählten Ländern von 2008 bis 2050 in Prozent (Quelle: U.S. Census Bureau International Data Base)

dies zu einem steigenden Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen. Deshalb ist es wichtig, Arbeitsprozesse und Arbeitsumgebung an die psychischen und physischen Bedürfnisse und Möglichkeiten alternder Belegschaften bzw. Mitarbeiter anzupassen. Eine besondere Herausforderung im Personalbereich stellt das Wissensmanagement dar, welches der Abwanderung von Know-how und implizitem Wissen durch den Renteneintritt der Mitarbeiter entgegenwirken muss.

Die Bereiche Forschung und (Produkt-)Entwicklung sowie Marketing/Vertrieb sind durch das Altern der Konsumenten vor neue Aufgaben gestellt. Der Anteil der älteren Konsumenten an der Gesamtbevölkerung nimmt anteilmäßig kontinuierlich zu und erfordert Produkte und Dienstleistungen, die den spezifischen Bedürfnissen dieser wachsenden Kundschaft entsprechen, um erfolgreich vermarktet werden zu können. Dies gilt nicht nur für B2C-Märkte, sondern auch für

Demografischer Wandel

Auch wenn sich der demografische Wandel langfristig in allen Nationen der Welt bemerkbar machen wird, so herrscht doch in Deutschland besonderer Handlungsbedarf, da der Anteil der älteren Bevölkerung bereits heute höher ist als in anderen Industrienationen (siehe Abb. 2). Der Grund dafür ist zum einen die niedrige Zahl der Geburten, die seit den 1950er-Jahren stetig sank und sich seit den 1970er-Jahren um 1,4 Kinder pro Frau einpendelte. Diesen steht die hohe Zahl derjenigen gegenüber, die in den geburtenstarken Nachkriegsjahrgängen geboren wurden (Statistisches Bundesamt 2006). Zum anderen erreichen die Menschen ein immer höheres Lebensalter: Die Lebenserwartung Neugeborener stieg seit Anfang der 1980er-Jahre von ca. 70 (Jungen) bzw. 77 (Mädchen) Jahren auf 76 (Jungen) bzw. 82 (Mädchen) Jahre für im Jahre 2006 Geborene. Konservative Schätzungen beziffern die zukünftige Lebenserwartung für im Jahre 2050 geborenen Kinder dann sogar mit 84 (Jungen) bzw. 88 (Mädchen) Jahren (Statistisches Bundesamt, 2006). Die Folge dieses demografischen Wechselspiels ist, dass die klassische Bevölkerungspyramide inzwischen eher einer Raute gleicht. Diese Entwicklung wird sich weiterhin fortsetzen, d.h. die älteren Bevölkerungsgruppen werden gegenüber den jüngeren prozentual zunehmen. Während im Jahre 2005 die unter 20- und über 65-Jährigen noch ähnlich starke Altersgruppen waren, so werden im Jahre 2050 die über 65-Jährigen mehr als das Doppelte gegenüber den unter 20-Jährigen ausmachen (Statistisches Bundesamt 2006).

Industriegütermärkte, da auch ältere Belegschaften in Betrieben neue oder angepasste Lösungen benötigen.

Für Unternehmen, die Innovationen für ihre älter werdende Klientel schaffen, stellen sich drei wichtige Fragen:

- ◆ Wie kann man sich dem Altersmarkt, der auch als „Silbermarkt“ (Assoziation mit grauem bzw. silbernem Haar, welches für Alter steht) bezeichnet wird, überhaupt annähern und diesen segmentieren?
- ◆ Wie können offene und latente Wünsche und Bedürfnisse potenzieller „Silber“-Kunden marktforschend adäquat erfasst werden und in die Produktentwicklung einfließen?
- ◆ Wie müssen Produktentwicklung und -gestaltung inklusive Marketing/Vertrieb zusammenarbeiten und entsprechend ausgerichtet werden, um den Silbermarkt effizient zu bedienen?

Der Silbermarkt wird heute sehr unterschiedlich beschrieben und schließt je nach Definition die Altersgruppen von 50 bzw. 55 bis zum Alter von 90 oder sogar 100 Jahren ein. Das heißt, dass nicht nur die „alten“ Alten, sondern auch jüngere Zielgruppen (zukunftsgerichtet) in diesen Markt einbezogen werden. Eine rein das physiologische Alter berücksichtigende Definition und Segmentierung macht allerdings wenig Sinn. Andere Faktoren wie das kognitive Alter, die individuelle Einkommenssituation oder persönliche Interessen und Neigungen spielen auch eine wichtige Rolle. Insofern kann auch nur auf unternehmensindividueller Ebene und im Zusammenhang mit den konkreten Marktbedingungen sowie den Produkten und Leistungen des Unternehmens entschieden werden, welche Segmentierung des Silbermarktes relevant ist.

Grundsätzlich gilt allerdings, dass der demografische Wandel eine stärkere Differenzierung der Marktbearbeitung eines Unternehmens erfordert, denn das Altern der Gesellschaft verursacht ein kontinuierlich wachsendes Seniorenssegment, dem ein schwindender Anteil junger Bevölkerung gegenüber steht (Kohlbacher 2007; Kohlbacher/Herstatt 2008a; Kohlbacher et al. 2009). Diese Entwicklungen verursachen Unsicherheit in vielen Firmen, da die bekannten Bedürfnisse der jungen, schwindenden Käuferschicht zunehmend durch neue Ansprüche des alternden Segments abgelöst werden. Deshalb verursacht der demografische Wandel insbesondere Probleme bei Firmen, die ihre Produktportfolios nicht an die Anforderungen dieses sich verändernden Marktes anpassen oder neue Zielgruppen erobern, um wegbrechenden Umsätzen bei jüngeren Gruppen entgegenzuwirken. Hierzu ein Beispiel: In Japan wurden im Jahr 2008 bereits genauso viele Wegwerfwindeln für Babys wie für Erwachsene verkauft (Nihon Keizai Shimbun 2009), das Ergebnis seit Jahren stark abnehmender Verkäufe in dem einen Segment (Babys/Kleinkinder) und massiven Wachstums im anderen (Erwachsene mit Inkontinenz-Leiden). Für die Windelhersteller in Japan heißt dies, dass rückläufige Absatzzahlen in einem Segment durch steigende Umsätze in einem neuen Segment (zumindest teilweise) aufgefangen werden konnten.

Segmentierung des „Silbermarktes“ – Lessons learned from Japan

Das vorangegangene Beispiel ist ein Indikator für die dramatische demografische Entwicklung in Japan. Japan nimmt damit eine Vorreiterrolle (Lead Markt) im Silbermarkt ein. Lead Märkte sind geografisch begrenzte Märkte, in denen bestimmte Innovationen schneller diffundieren und früher adaptiert werden als in anderen Ländern. Für das Entstehen solcher Lead Märkte ist neben anderen Faktoren insbesondere die Nachfragestruktur entscheidend (Beise 2004).

Der Umstand, dass Japan ein solcher Lead Markt ist, liegt zum großen Teil an der bereits sehr ausgeprägten Konfrontation mit dem demografischen Wandel (siehe Abb. 1 und 2), aber auch am

japanischen Konsumentenverhalten und der Innovationsfähigkeit japanischer Unternehmen. Japanische Kunden im Allgemeinen und ältere Kunden im Besonderen gelten als sehr anspruchsvoll. Hohe Qualität und Service sind unabdingbar, um auf diesen Märkten zu bestehen, wobei die Kunden auch gewillt sind, für diese Leistungen eine Preisprämie zu zahlen. Weiterhin ist die japanische Gesellschaft im Gegensatz zu anderen gegenüber Innovationen auf Basis neuer Technologien offen. Trotz dieser Gemeinsamkeiten kann der Silbermarkt in Japan keineswegs als homogen betrachtet werden, da die Heterogenität der Bedürfnisse, aber auch die Kaufkraft der Kunden, groß ist und mit steigendem Alter tendenziell zunimmt (Kohlbacher et al. 2009).

Eine mögliche altersunabhängige Gliederung des Silbermarktes ist die nach dem Zeitpunkt des Rentenein- bzw. Arbeitsaustritts, die den Silbermarkt in „Präpensionierung“ und „Postpensionierung“ einteilt. Ähnlich unterschiedlich wie die heterogenen Bedürfnisse der Silbermarktkunden sind auch die Produktkategorien bzw. Branchen, in denen der Silbermarkt eine erstarkende Bedeutung hat. In einer ersten groben Annäherung lassen sich die folgenden Segmente eines Alters- bzw. Silbermarktes als besonders vielversprechend erkennen: Medizin und gerontechnologische Produkte, Altenpflege, Rehabilitation, Präventivmedizin, Kosmetik, Ernährung, Automobile, Hobby, Haushaltsgeräte, Wohnaccessoires, Kleidung, Finanz- und Versicherungsprodukte, Weiterbildung und Reisen. Ein weiteres wichtiges Segment sind Luxus- und sogenannte Retroprodukte, die sich wiederum auf fast allen der oben beschriebenen Produktfeldern finden lassen (siehe auch Coulmas 2007; Conrad 2007; Kohlbacher 2007).

Zwischen den Produktgruppen unterscheiden

Die produkt- bzw. leistungsbezogenen Teilmärkte lassen sich wiederum feiner in folgende drei Untersegmente gliedern (Kohlbacher/Herstatt 2008b; Kohlbacher et al. 2009):

1. Einfach zu bedienende bzw. zu verwendende Produkte: Ein klassisches Beispiel für ein solches Produkt ist das japanische Raku-Raku-Mobiltelefon von Fujitsu (Raku-Raku bedeutet „leicht“/„einfach“), das weniger komplexe Funktionalitäten und angepasste Interfaces beinhaltet. Außerdem sind zusätzliche Funktionen implementiert, z.B. das Ausblenden von Nebengeräuschen oder die Sprachverlangsamung eingehender Telefonate. Ein weiteres Beispiel ist der ebenfalls von Fujitsu kürzlich eingeführte Raku-Raku Personalcomputer (Laptop), der u.a. über eine übersichtlichere Tastatur verfügt und dem Benutzer weitere Optionen wie Online-Benutzerhilfe oder Training bietet. In diese Kategorie fallen jedoch auch intuitiv bedienbare Haushalts- und Elektrogeräte (Fernbedienungen, Dosenöffner, etc.)
2. Luxusgüter für wohlhabende Senioren: Diese Güter sind nicht notwendigerweise altersspezifisch. Aufgrund ihrer finanziellen Situation und zusätzlicher freier Zeit für Konsum, sprechen Luxusgüter aber besonders diese Kundengruppe an. Beispiele sind (medizinisch) begleitete Luxus- und Bildungsreisen, Premium-Autos von Toyota bzw. Lexus, Yachten oder Retro-Produkte wie Motorräder (Honda, Yamaha) und Gitarren bestimmter Marken (Yamaha). Im Allgemeinen gehen japanische Firmen davon aus, dass ältere Kunden andere, meist erhöhte Ansprüche an Produktgestaltung, Produktqualität und Services haben, und gestalten dementsprechend ihre Angebote hochwertig.
3. Gerontechnologien d.h. Unterstützungs- und Pflegeprodukte für ältere Menschen mit Behinderungen oder Einschränkungen: Die steigende Anzahl älterer Menschen und deren zusätzliche Bedürfnisse lassen den Bedarf an Gerontechnologien als Silbermarktprodukte steigen, wobei diese unabhängig vom Alter auch von jüngeren Konsumenten genutzt werden können. Haushaltsroboter (Sanyo) und der Pflege-/Healthcare-Bereich stellen wichtige Wachstumssektoren dar. Honda hat beispielsweise kürzlich eine Gehhilfe für Personen mit leichten, Cyberdyne – ein Universitäts-



Dr. Florian Kohlbacher ist Senior Research Fellow im Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ), Tokyo und koordiniert derzeit ein Forschungsprojekt zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen des demografischen Wandels.



Prof. Dr. Cornelius Herstatt ist Leiter des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagement der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH).



Tim Schweisfurth ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement der TUHH.

Literatur:

Beise, M., "Lead markets: country-specific drivers of the global diffusion of innovations", *Research Policy*, 33(6/7), 2004, S. 997-1018.

Conrad, H., Japanische Senioren als Konsumenten und der „Silbermarkt“: Ein Lehrstück für Deutschland? In: Behrens, M./Legewie, J. (Hrsg.), *Japan nach Koizumi: Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*, Baden-Baden 2007, S. 177-187.

Coulmas, F., *Die Gesellschaft Japans. Arbeit, Familie und demographische Krise*, München 2007.

Kohlbacher, F., Baby Boomer Retirement, Arbeitskräftemangel und Silbermarkt: Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels für Unternehmen in Japan, In: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 54(4), 2007, S. 745-758.

Kohlbacher, F./Herstatt, C. (Hrsg.), *The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change*, Heidelberg 2008a.

Kohlbacher, F./Herstatt, C., Das Silbermarkt-Phänomen, In: *JapanMarkt*, September 2008b, S. 8-11.

Kohlbacher, F./Gudorf, P./Herstatt, C., *Silver Business in Japan: Auswirkungen des demographischen Wandels auf Personalpolitik und Marketing*. Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan, Tokyo 2009.

Nihon Keizai Shimbun, Morgenausgabe vom 6.10.2009, S. 3.

Statistisches Bundesamt, *Bevölkerung Deutschlands bis 2050: 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, Wiesbaden 2006.

Tempest, S./Barnatt, C./Coupland, C., Grey Advantage: New strategies for the old, in: *Long Range Planning* 35(5), 2002, S. 475-492.

Spin-off – eine Gehilfe für Personen mit schweren Behinderungen wie Lähmungen auf den japanischen Markt gebracht. Aber auch die Automobilindustrie greift vermehrt die Bedürfnisse körperlich eingeschränkter Personen auf, sodass heute praktisch alle großen japanischen Autobauer verschiedene Lösungen für (teil-)gelähmte Personen bzw. Rollstuhlfahrer anbieten.

Konsequenzen und Ausblick für Unternehmen in Deutschland

Folgt man den skizzierten Veränderungen und den emergierenden Herausforderungen und Chancen des Silbermarktes, folgen daraus Anforderungen an ein konsequentes, abgestimmtes „Silver Product Design“. Was ist damit gemeint? Hierzu folgendes Beispiel: Innovationen, die auf Grundlage von Bedürfnissen des Silbermarktes entwickelt werden, sind oftmals nicht ausschließlich für Ältere sinnvoll nutzbar, denn praktische, einfach zu bedienende Produkte stellen für viele Konsumenten einen Mehrwert dar und können daher unabhängig vom Alter erfolgreich sein. In diesem Zusammenhang spielen die Stichworte „ageless marketing“ (oder auch „age-neutral marketing“), „transgenerational design“ sowie „universal design“ eine wichtige Rolle. Universell gestaltete Produkte sollen altersunabhängig von allen genutzt werden können, das heißt etwa auch von Menschen mit altersbedingten Einschränkungen, ohne aber auf diese hinzuweisen und somit auf jüngere Menschen – oder gar die Älteren selbst – abschreckend zu wirken. Ein interessantes Beispiel für ein transgenerationales Produkt ist Nintendos erfolgreiche Spielkonsole Wii, die bewusst mehrere Generationen im gemeinsamen Spiel miteinander zu verbinden sucht und somit die gesamte Familie inklusive Großeltern anspricht. Darüber hinaus werden aber auch Spiele angeboten, die Ältere – wie auch Jüngere – körperlich und geistig fit halten sollen. In der Tat sprechen solche transgenerationalen Produkte mit ihrem Slogan „touch generations“ Teenager genauso an wie dynamische Senioren. Während die ganze Familie mit der Wii-Konsole gemeinsam Tennis spielt oder boxt, können sich ältere Menschen durch DS-Gehirnjogging geistig fit halten oder ihr Englisch auffrischen. Die Öffnung für ältere Zielgruppen ist Nintendo gelungen, ohne dabei die bisherige junge Kernklientel zu verlieren. Das Beispiel zeigt, wie man per Neudefinition einer scheinbar altersabhängigen Tätigkeit (Computerspielen) Generationen verbinden kann und dadurch den Absatzmarkt für seine Produkte erheblich erweitert.

Ein weiteres Beispiel ist das bereits weiter oben beschriebene Raku-Raku Handy, das Fujitsu zunächst für einen Einstieg in den Silbermarkt nutzte. Bald stellte sich allerdings heraus, dass das Handy auch gerne von jüngeren Konsumenten mit weniger hohen Ansprüchen an die funktionelle Leistungsfähigkeit und einem verstärkten Bedarf an Bedienfreundlichkeit gekauft wurde. Daher hat Fujitsu das ursprüngliche Design mittlerweile in drei Produktlinien mit unterschiedlichen Größen, Designs und Leistungsangeboten weiterentwickelt und erfolgreich auf dem äußerst kompetitiven Handymarkt in Japan platziert.

Ältere Mitarbeiter verstehen Bedürfnisse ihrer Altersgenossen besser

Innovationsmanagement im Zeichen des demografischen Wandels muss auch die personalpolitische Gestaltung der Marketing- und Produktentwicklungsprozesse berücksichtigen. So kennen und verstehen ältere Mitarbeiter oft die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Altersgenossen besser als jüngere und können zu Schlüsselfiguren in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb werden. Umgekehrt lassen sich ältere Kunden auch lieber von Gleichaltrigen bedienen, gerade dort, wo persönliche Beratung eine große Rolle spielt wie bei Hygiene- oder Kosmetikprodukten oder technischen Geräten, die verständlich erklärt werden müssen. Auch die langjährige Berufserfahrung, ihre Expertise, ihr Führungspotenzial und ein großes Netzwerk helfen älteren Mitarbeitern, sich gewinnbringend in Innovations- oder Strategieprojekte einzubringen, jüngere Mitarbeiter auszubilden und Verantwortung zu übernehmen.

Fehler	Grund und Tipp für Manager
Alt = unproduktiv	Die Arbeitsleistungsabnahme im Alter ist ein Mythos, für die es keinen wissenschaftlichen Nachweis gibt (Ausnahme: rein körperliche Arbeit). Ältere Arbeitnehmer gehören nicht zum alten Eisen, sondern sind eine wertvolle Ressource, die sich durch Erfahrung, Expertise und Führungspotenzial auszeichnen kann.
Diversity-Potenzial ungenutzt lassen	Die Effektivität und das Kreativitätspotenzial von „diversity“ sind heutzutage als wichtige Wettbewerbsvorteile anerkannt. Dazu zählt natürlich auch die „age diversity“. Nutzen Sie das Innovationspotenzial altersgemischter Teams für Produktentwicklung, Marketing und Verkauf.
Auf Wissensverlust nicht vorbereitet sein	Ein klassischer Fall: Der Experte geht und nimmt sein Wissen mit. Das „leaving expert“-Problem tritt immer wieder auf, wenn ein wichtiger Wissensträger die Firma wechselt, eine Auszeit nimmt oder in Pension geht. Eine große Anzahl an Experten nahe der Altersgrenze verschärft das Problem. Grundsätzlich gilt: Wissensmanagement und Wissensbewahrung beginnen mit dem ersten Arbeitstag. Dazu sollten das Wissen und die Wissensträger im Unternehmen systematisch erfasst und kritisches Wissen regelmäßig weitergegeben werden.
Ältere Mitarbeiter als Wissensquelle unterschätzen	Es ist richtig, dass es viele Bereiche gibt, in denen Wissen veraltet. Dies gilt aber hauptsächlich für technische Details und bestimmte harte Fakten. In der Regel jedoch nicht für über lange Jahre hinweg erworbene Expertise, Erfahrung und Prozess-Know-how. Nutzen Sie dieses Potenzial Ihrer älteren Mitarbeiter in Innovations- oder Strategieprojekten oder bei der Schulung und Weiterbildung jüngerer Mitarbeiter. Niemand kennt Ihr Unternehmen und seine Kultur so gut wie Ihre „Veteranen“.
Ausschließlich nach Alter segmentieren	Aufgrund der demografischen Entwicklung sehr verlockend; aber das moderne Marketing hat die simple Segmentierung ausschließlich nach Alter schon seit langer Zeit hinter sich gelassen. Individueller Lebensstil, finanzielle, berufliche und gesundheitliche Situation etc. beeinflussen entscheidend die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten.
Alle „Alten“ in einen Topf werfen	50+, 55+, 65+ hören sich griffig an und mögen den Silbermarkt pauschal umreißen. Sinnvoll arbeiten lässt sich damit aber nicht. Bei der heutigen hohen Lebenserwartung kann 50+ fast schon ein halbes Menschenleben umfassen.
Die „Alten“ unterschätzen und/oder bevormunden	In der heutigen Zeit ist es immer wichtiger, die Wünsche der Konsumenten genau zu kennen und auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen. Immer öfter werden Endnutzer in den Entwicklungsprozess eingebunden, sind selbst Ideengeber oder gar Ursprung von Innovationen. Anstatt die Senioren zu befragen oder in die Entwicklung einzubeziehen, scheinen viele im Silbermarkt tätige Firmen aber zu glauben, sie wüssten besser, was die Konsumenten wollen. Auch hier gilt wie bei der Segmentierung: keinen Schritt zurückgehen, sondern innovativ sein und auf die Konsumenten zugehen.
Angst vor Alter und den „Alten“	Viele Firmen befürchten ein negatives Image bei anderen Altersgruppen durch die Bearbeitung des Silbermarkts. In der Tat ist ein gleichzeitiger Erfolg bei Jung und Alt eine große Herausforderung und nicht ganz risikolos. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im „universal design“ oder „transgenerational design“ sowie im „ageless“ oder „age-neutral marketing“. Wie so oft: Ausnahmen bestätigen die Regel, und je nach Produkt kann eine altersbetonende Strategie auch zum Erfolg führen (z.B. Dove pro-age). Grundsätzlich aber gilt: beware of ageism, think transgenerationally!

Quelle: Kohlbacher et al. 2009, S. 30.



Länder wie Deutschland und Japan stehen vor weitgreifenden sozialen, politischen und ökonomischen Umwälzungen.

Was kann man also Unternehmen raten, die sich der Herausforderung demografischer Wandel annehmen möchten? Die oben stehende Tabelle gibt einen Überblick über die gängigsten Fehler und wie man sie vermeiden kann.

Obwohl die Reaktion auf die Herausforderungen und Chancen des demografischen Wandels noch in auf vielen Fällen auf sich warten lässt, gibt es doch auch in Deutschland einzelne Unternehmen, die bereits Produkte und Dienstleistungen entwickeln, die den Ansprüchen älterer Menschen gerecht werden. Beispiele lassen sich hierbei in den unterschiedlichsten Branchen finden: Klassische Beispiele sind spezielle Reiseangebote und -services (z. B. ermäßigte Bahn-card, Kreuzfahrten) und auch die Kosmetikbranche hat das Potenzial spezieller Produkte für die reife Haut erkannt (Nivea vital). In der Autoindustrie gibt es ebenfalls Produkte, die, auch wenn sie nicht unbedingt so vermarktet werden, zumindest die Probleme älterer Menschen wie eingeschränkte Bewegungsfähigkeit nicht vernachlässigen (Golf Plus, Mini Clubman). Eine weitere interessante Produktkategorie stellen sogenannte Retro-Produkte dar, die gezielt das Design alter Produkte nachahmen (Autoradio Becker Mexiko).

Initiative „Alter schafft Neues“

Es lassen sich jedoch nicht nur privatwirtschaftliche Akteure finden, die auf den demografischen Wandel reagieren: Auch auf politischer Ebene wurde erkannt, dass der wachsende Anteil der älteren Bevölkerung nicht nur eine Herausforderung für Rentensysteme, sondern auch potenzielle Chancen für Wirtschaft und Innovationskraft darstellt. So startete die Bundesregierung im Jahre 2008 die Dachinitiative „Alter schafft Neues“, in deren Verlauf u. a. sowohl der Bedarf für neue Produkte und Dienstleistungen für Senioren in den Mittelpunkt gerückt werden („Wirtschaftsfaktor Alter“), als auch das gesellschaftliche Engagement von Senioren gefördert werden soll („Aktiv im Alter“). Auch immer mehr Nichtregierungsorganisationen, wie die Deutsche Seniorenliga e.V., setzen sich dafür ein, dass Produkte und technische Lösungen den Anforderungen einer alternden Gesellschaft gerecht werden.

Der demografische Wandel hat noch längst nicht sein volles Ausmaß erreicht und Länder wie Deutschland und Japan stehen vor weitgreifenden sozialen, politischen und ökonomischen Umwälzungen. Im immer intensiver werdenden globalen Wettbewerb kann ein frühzeitiges Erkennen dieser Chancen und Herausforderungen sowie ein umsichtiges Produkt- und Innovationsmanagement zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil werden und gleichzeitig einen wichtigen Beitrag zu sozial verantwortungsvollem unternehmerischen Handeln leisten.

Kontakt:

Prof. Dr. Cornelius Herstatt
Leiter
Institut für Technologie- und
Innovationsmanagement
Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)
Schwarzenbergstr. 95
21073 Hamburg
Tel.: + 49 40 428 78-37 78
Fax: + 49 40 428 78-28 67
E-Mail: c.herstatt@tuhh.de