



„Generation 55+“ – Chancen für Handel und Konsumgüterindustrie

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	3
A Die demographische Chance – der Horizont der Studie	4
1 Motivation	4
2 Ziel der Studie	4
3 Methodisches Vorgehen	4
B Die „Ageing Society“ – kein Grund zur Panik	5
1 Das „klassische“ Bild: der pessimistische Blick auf eine ergraute Gesellschaft	5
2 Das „ökonomische Bild“ der „Generation 55+“: attraktive Konsumentengruppen mit ausgeprägtem Marktpotenzial	7
3 Der Status quo auf Seiten der Anbieter	10
4 Chancen nutzen durch „demographiefestes“ Geschäftsmodell	11
C „Generation 55+“ – ein heterogenes Marktsegment	13
1 Segmentierung schafft Zugang zu den „Kohorten 55+“	13
2 Herausforderungen bei der Ansprache der „Generation 55+“	17
2.1 Denkhaltung revidieren	18
2.2 Zielgruppenansprache optimieren	19
D Schlüssel zum Kunden der „Generation 55+“	21
1 Unternehmerische Erfolgsfaktoren im „Markt 55+“	21
1.1 Qualität	22
1.2 Convenience	22
1.3 Beratung	25
1.4 Services	27
2 Ansatzpunkte und Optionen für einen erfolgreichen Umgang mit der „Generation 55+“	28
2.1 „Hausaufgaben erledigen“	29
2.2 Die „neue Mitte“ finden	31
2.3 Kreative Adaption der Geschäftsmodelle	32
3 „Ageless Marketing“ für „Ageless Consumer“	33
Fazit und Ausblick	38

E Executive Summary	39
F Handlungsempfehlungen für Hersteller- und Handelsunternehmen	41
Anhang 1: Übersicht der ausgewerteten Studien	43
Anhang 2	44
Ansprechpartner	51
Danksagungen	52
Impressum	53

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Altersaufbau der Bevölkerung in den Jahren 2005 und 2050 in verschiedenen Industrienationen.....	5
Abb. 2	Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands 2001 und 2050.....	6
Abb. 3	Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung	6
Abb. 4	Wachstumsmarkt „Ageing Society“	7
Abb. 5	Aufwendungen privater deutscher Haushalte für Konsum.....	8
Abb. 6	Konsumausgaben der „Haushalte 55+“	8
Abb. 7	Altersstruktur der Neuwagen-Käufer in Deutschland.....	9
Abb. 8	„Demographie-Checkliste“ für Handel und Konsumgüterindustrie	12
Abb. 9	Kohortenabgrenzung.....	14
Abb. 10	Segmentierungs-Modelle.....	15
Abb. 11	Life-Style-Dimensionen.....	16
Abb. 12	„Neue Mitte“ und neue Zielgruppenansprache	18
Abb. 13	Realistisches Kundenbild.....	20
Abb. 14	Erfolgsfaktoren im Umgang mit der „Generation 55+“.....	21
Abb. 15	Möglichkeiten der Einflussnahme von Hersteller und Handel.....	22
Abb. 16	„Normale“ versus altersbedingte Wahrnehmung.....	24
Abb. 17	Produkt-Mehrwert durch Convenience	25
Abb. 18	Marktanteil der jeweiligen Geschäftstypen in Prozent.....	26
Abb. 19	Optionen für den Umgang mit der „Generation 55+“	28
Abb. 20	Geeignete Kommunikationskanäle für „55+“	30
Abb. 21	„Shifting the Center of Gravity“	31
Abb. 22	PiPitPhone: Produktabbildung und Ausschnitt aus der Print-Kampagne.....	34
Abb. 23	Produktbeispiel „Design for all“-Konzept: Fiskars „SoftTouch Scissors“	35
Abb. 24	Dove „Real Beauty Campaign“	37

A Die demographische Chance – der Horizont der Studie

1 Motivation

Die Anzahl älterer Menschen und ihr Anteil an der Bevölkerung nehmen in vielen westlichen Industrienationen stark zu. In Deutschland wird im Jahr 2050 jeder Dritte über sechzig Jahre alt sein. Das prognostiziert das Statistische Bundesamt.

Aufgrund ihrer zahlenmäßigen Bedeutung, ihrer Kaufkraft und ihres Konsumverhaltens verändern die älteren Kundengruppen bereits heute die (Konsum-)Gesellschaft. Industrie und Handel sollten sich der zunehmenden wirtschaftlichen Bedeutung der „Generation 55+“ stärker bewusst werden und sich dieser neuen Herausforderung rechtzeitig und aktiv stellen.

Die Kaufentscheidung der „reifen Generation“ wird zukünftig oftmals über den Erfolg und den Fortbestand von Unternehmen entscheiden. **Wer in Zukunft wachsen will**, muss seine Produktentwicklung und sein Marketing verstärkt auf die „reifen“ Kunden ausrichten, kurz gesagt, er **muss sein Unternehmen „demographiefest“ machen**. Aber nicht jedes Unternehmen wird auf diesem Markt ohne weiteres bestehen und das Potenzial einfach abschöpfen können, denn die „Generation 55+“ stellt höhere und differenziertere Anforderungen an Hersteller, Handel und Dienstleistungsunternehmen als die junge Kundschaft, die ihr Geld häufig weniger kritisch ausgibt.

Hersteller und Handel benötigen Strategien, mit denen sie auf dem „reifen Markt“ der Zukunft erfolgreich auftreten können. Der demographische Wandel ist für alle Geschäftsmodelle relevant, auch für die, die sich nur an junge Kunden wenden.

2 Ziel der Studie

PricewaterhouseCoopers und das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen haben sich im Rahmen einer Forschungsk Kooperation der Thematik der „Generation 55+“ angenommen und für die Branchen Konsumgüterindustrie und Einzelhandel die folgenden Fragestellungen untersucht:

- Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel auf die Geschäftsmodelle von Konsumgüterherstellern und Einzelhandelsunternehmen?
- Welche Wachstumschancen bieten sich den Unternehmen durch die Berücksichtigung der Anforderungen der „Generation 55+“ oder durch die explizite Fokussierung auf diese Altersgruppe?
- Was müssen Unternehmen tun, um dieses Wachstumspotenzial für sich erschließen zu können?

Als „Generation 55+“ definieren wir diejenige Gruppe älterer Konsumenten, die auch als „Best Ager“ und „Seniors“ bezeichnet werden (vgl. Abbildung 9). Die Zahl 55 ist also nicht als exakte Altersgrenze zu verstehen; von Fall zu Fall sind auch jüngere Konsumenten unter dem Begriff „Generation 55+“ subsumiert.

3 Methodisches Vorgehen

Die Studie ist das Ergebnis wissenschaftlicher Analyse der umfangreichen Literatur, die den Status quo zum Thema „Generation 55+“ abbildet, verknüpft mit Erkenntnissen von PricewaterhouseCoopers aus der praktischen Beratung, insbesondere der Analyse von Geschäftsmodellen von Unternehmen der Konsumgüterindustrie und des Einzelhandels. Mit leitenden Mitarbeitern führender Hersteller- und Handelsfirmen im deutschsprachigen Raum haben wir relevante Ansätze aus praktischer und wissenschaftlich-konzeptioneller Sicht diskutiert und bewertet. Insgesamt handelt es sich bei der Studie um einen anwendungsorientierten Beitrag zum Thema „Generation 55+“, der sich qualitativer Forschungsmethoden bedient.

B Die „Ageing Society“ – kein Grund zur Panik

1 Das „klassische“ Bild: der pessimistische Blick auf eine ergraute Gesellschaft

Die Weltbevölkerung altert, ein beispielloses Phänomen in der Geschichte der Menschheit. Der Anteil der älteren Menschen steigt, zugleich sinkt der Anteil der jungen Menschen. Unter den Älteren wächst die Zahl der Hochbetagten besonders schnell und es wird mehr alte Frauen als alte Männer geben.¹

In den großen Industrienationen repräsentieren die über 60-Jährigen bereits heute ca. 20 Prozent der Bevölkerung. 1950 lag dieser Anteil noch bei etwa 12 Prozent. Bis zum Jahr 2050 wird dieser Anteil in den westlichen Industrienationen im Durchschnitt auf fast ein Drittel der Bevölkerung ansteigen; in Japan werden die über 60-Jährigen sogar rund zwei Fünftel der Gesamtbevölkerung stellen (vgl. Abbildung 1):

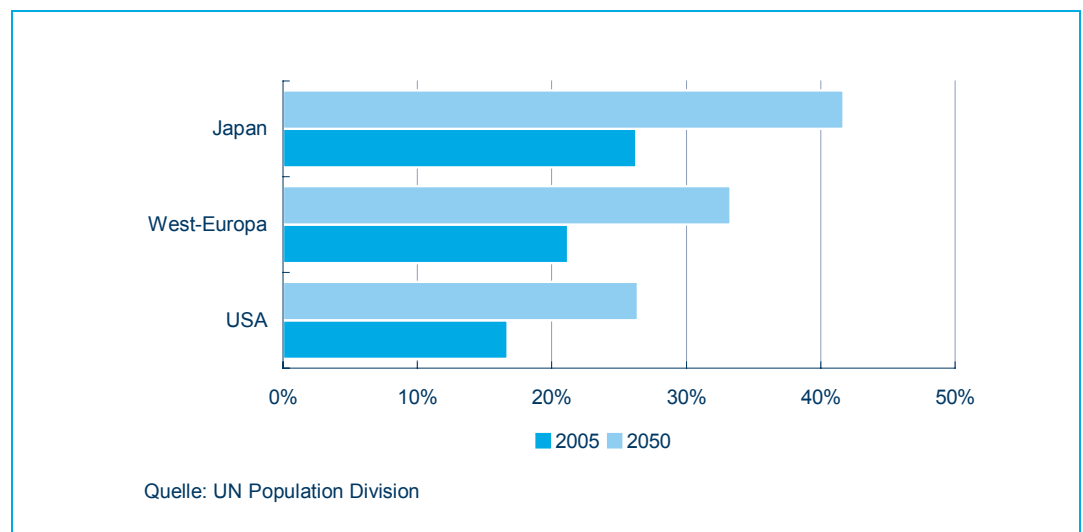


Abb. 1 Altersaufbau der Bevölkerung in den Jahren 2005 und 2050 in verschiedenen Industrienationen²

Auch in Deutschland verschiebt sich in den nächsten Jahrzehnten das zahlenmäßige Verhältnis zwischen älteren und jüngeren Menschen drastisch. Die „Alterspyramide“ verformt sich zu einem „Pilz“. Im Jahr 2050 wird ein Drittel der Bevölkerung mindestens 60 Jahre alt sein. Gleichzeitig sinkt der Bevölkerungsanteil der unter 20-Jährigen von aktuell 17 Millionen (21 Prozent der Bevölkerung) auf 12 Millionen (16 Prozent). Die Gruppe der mindestens 60-Jährigen wird 2050 mehr als doppelt so groß sein (28 Millionen bzw. 37 Prozent). Die Gesamtbevölkerung sinkt trotz Zuwanderung langfristig. In bestimmten Marktsegmenten sinkt zwangsläufig die Gesamtnachfrage.

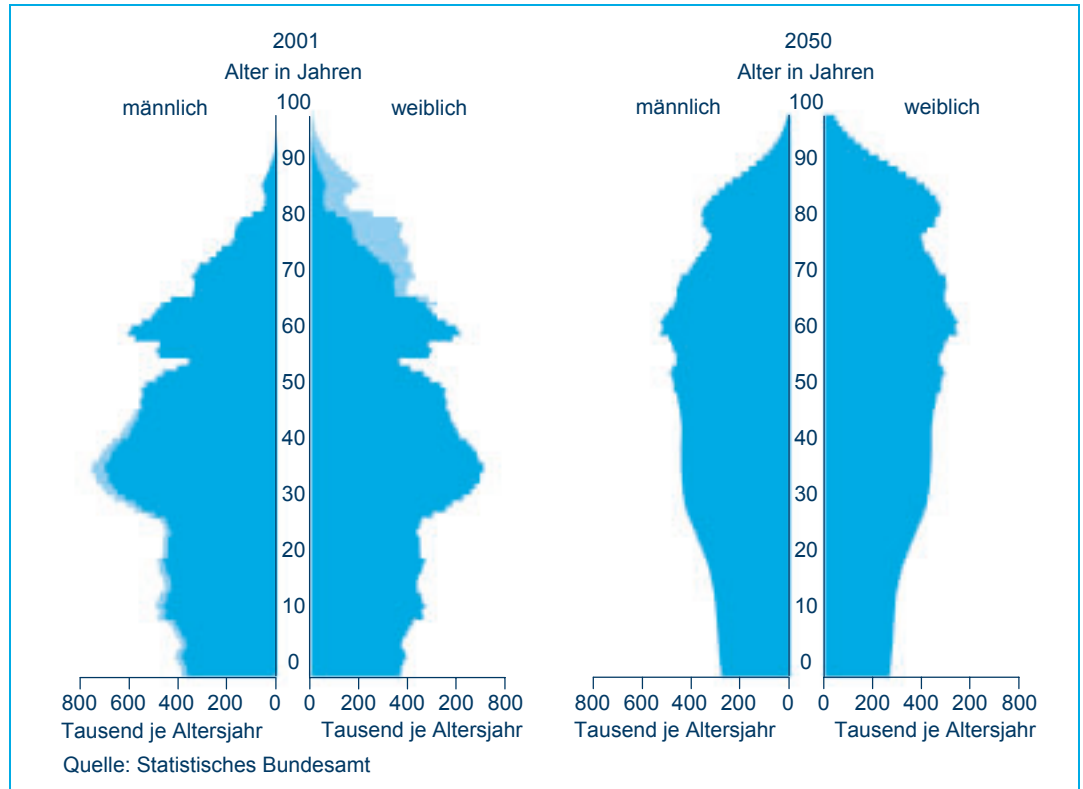


Abb. 2 Altersaufbau 2001 und 2050 Deutschland³

Der Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung Deutschlands stellt sich im Zeitverlauf wie folgt dar:

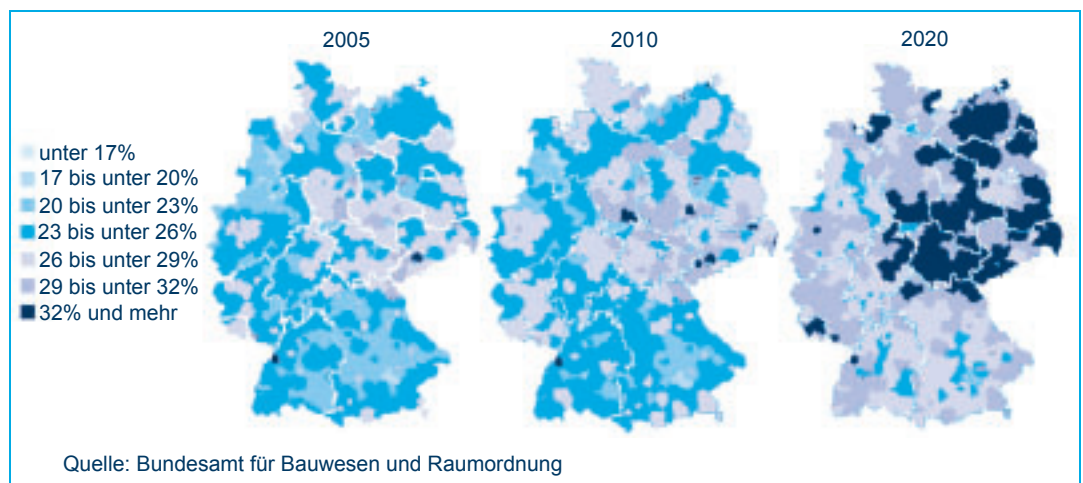


Abb. 3 Anteil der über 60-Jährigen an der Gesamtbevölkerung⁴

„Die Alterung der deutschen Gesellschaft wird nicht erst in 50 Jahren zu Problemen führen, sondern bereits in den nächsten beiden Jahrzehnten eine Herausforderung darstellen“, konstatiert das Statistische Bundesamt. „Die mit der Alterung der Bevölkerung einhergehenden Probleme werden sich im 2. und 3. Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts, wenn die geburtenstarken Jahrgänge aus den 1960er Jahren in die höheren Altersgruppen hineinwachsen, zuspitzen. ... Diese Entwicklung ist vorgegeben und unausweichlich.“⁵ Deutschland vergreist, wir werden zu einer Methusalem-Gesellschaft⁶, lautet die traditionelle und pessimistische Sicht: Immer weniger Junge müssen für immer mehr Alte sorgen, auf die Sozialsysteme kommen enorme Kosten zu, der Wohlstand und die Kreativität der Gesellschaft könnten in Gefahr sein. Kurz gesagt, mit dem Wort „alt“ werden heute immer noch vorwiegend negative Begriffe assoziiert. Dies bestätigt auch eine Umfrage unter deutschen Führungskräften aus dem Jahr 2005, in der die Unternehmen ihre Geschäftsentwicklung durch die älter werdende Bevölkerung mehrheitlich eher als gefährdet ansehen.⁷

2 Das „ökonomische Bild“ der „Generation 55+“: attraktive Konsumentengruppen mit ausgeprägtem Marktpotenzial

Das Zusammenspiel der folgenden Entwicklungen führt zu der Einschätzung, dass die „Ageing Society“ durchaus Wachstumspotenziale aufweist (vgl. Abbildung 4):

1. Die **Volumenzunahme** der älteren Bevölkerung: Es wird in Zukunft immer mehr ältere Menschen als potenzielle Kunden geben; ihre Zahl überflügelt diejenige der jüngeren. Schon allein aufgrund der zahlenmäßigen Größe dieser Kundengruppen werden neue Märkte in den alternden Gesellschaften der Industrienationen entstehen, insbesondere auch in Deutschland.
2. **Längere Lebenszeit**: Die ältere Bevölkerung verfügt zukünftig über immer mehr Zeit, ihr Geld auszugeben. Noch vor wenigen Jahrzehnten erreichte die Mehrheit der älteren Deutschen noch nicht einmal ihr Rentenalter. Einhergehend mit einer in den letzten Jahrzehnten deutlich verbesserten gesundheitlichen Vorsorge wird jedoch in den Industrienationen die Lebenserwartung weiterhin kontinuierlich ansteigen. Die meisten Menschen, die jetzt und in den nächsten Jahren ihr Rentenalter erreichen, können sich auf einen durchschnittlichen „Lebensabend“ von 15 bis 20 Jahren freuen. Aufgrund des medizinischen Fortschritts bleiben sie für den Großteil dieser Zeit körperlich fit und aktiv und können daher diese freie Zeit zunehmend genießen; auch in Form von Konsum. In Zukunft werden also immer mehr ältere Menschen länger leben und entsprechend länger konsumieren.
3. **Späteres Altern**: Die heutigen „Alten“ fühlen sich deutlich jünger als ältere Menschen früherer Generationen; das gefühlte Alter der potenziellen Kunden entspricht nicht zwangsläufig ihrem tatsächlichen Alter. Die Bedeutung des subjektiv empfundenen Alters ist insbesondere für die Ansprache der älteren Generation relevant.

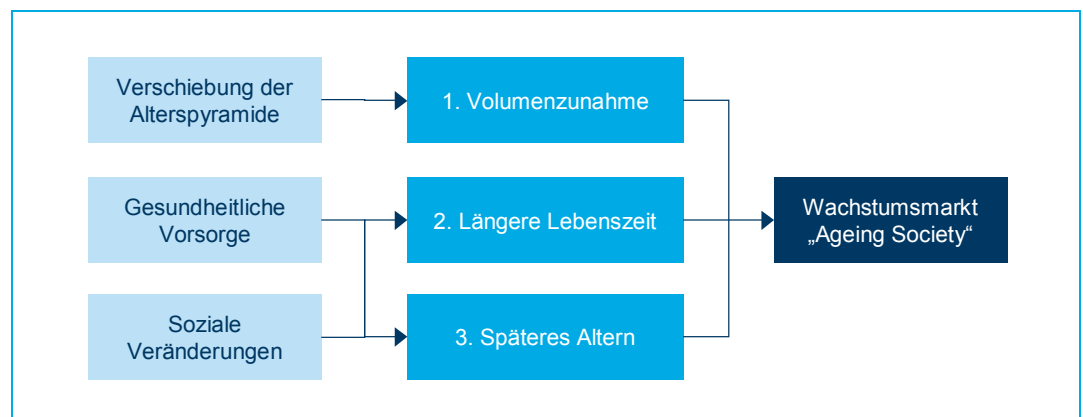


Abb. 4 Wachstumsmarkt „Ageing Society“

Zudem wird die ältere Generation **kaufkräftiger und kauffreudiger**. Der Hedonismusgedanke hat in nur zehn Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Die Aussage „Ich mache mir lieber ein schönes Leben als immer nur zu sparen“ ist zum Lebensmotto dieser Generation geworden.⁸ Die älteren Konsumenten horten ihr Vermögen nicht vorwiegend auf Sparsbüchern, sondern genießen bewusst den erreichten Lebensstandard.⁹

Experten schätzen beispielsweise die jährliche Kaufkraft der über 50-Jährigen auf 90 bis 150 Milliarden Euro.¹⁰ Optimistische Schätzungen rechnen sogar mit bis zu 640 Milliarden Euro.¹¹

Die monatlichen Konsumausgaben der 55- bis 65-Jährigen liegen mit 2.357 Euro über denen des Bevölkerungsdurchschnitts (2.126 Euro) und damit geringfügig unterhalb der Konsumausgaben der 45- bis 55-Jährigen, die mit 2.494 Euro die höchsten Ausgaben aller Altersklassen aufweisen. Die Gruppe der 65- bis 70-Jährigen liegt mit monatlichen Konsumausgaben von 2.108 Euro nur knapp unterhalb der durchschnittlichen Konsumausgaben (vgl. Abbildung 5).

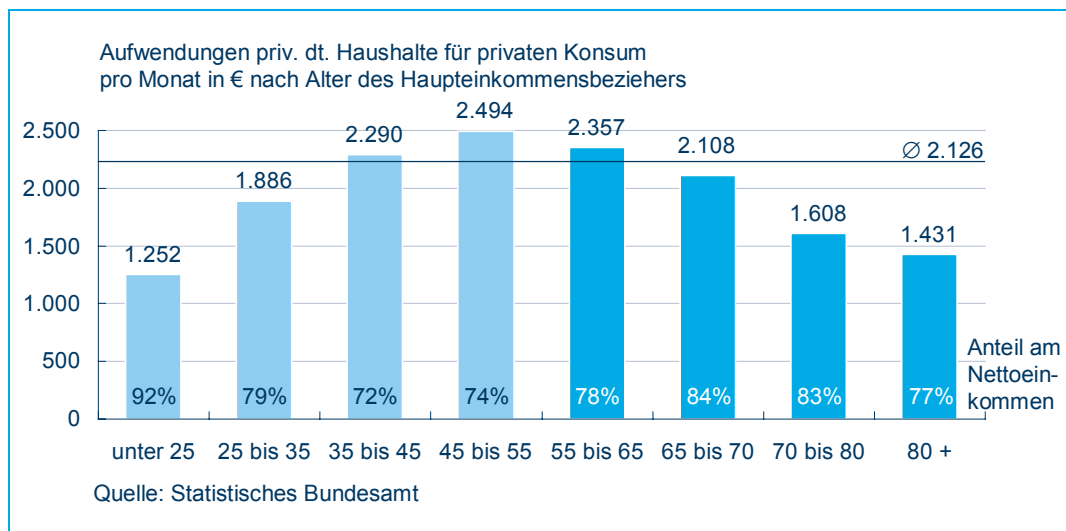


Abb. 5 Aufwendungen privater deutscher Haushalte für Konsum¹²

Haushalte mit einem Haupteinkommensbezieher über 65 Jahre wenden durchschnittlich 82 Prozent ihres Einkommens für den Konsum auf, der Durchschnitt aller deutschen Privathaushalte dagegen nur 75 Prozent.¹³ Ältere Kunden zeigen damit ein hohes Maß an Konsumbereitschaft.¹⁴

Die „Generation 55+“ ist also eine sehr attraktive Konsumentengruppe mit erheblicher Kaufkraft, die mehr denn je getreu dem Motto „Gib dein Geld jetzt aus, sonst tun es deine Erben“ konsumiert. **Insbesondere für den deutschen Einzelhandel, der seit Jahren unter rückläufigen Konsumausgaben leidet, sollten diese Kundengruppen deshalb von besonderem Interesse sein.**

Die „Haushalte 55+“ verwenden ihr Einkommen vor allem für die in Abbildung 6 aufgeführten Bereiche.

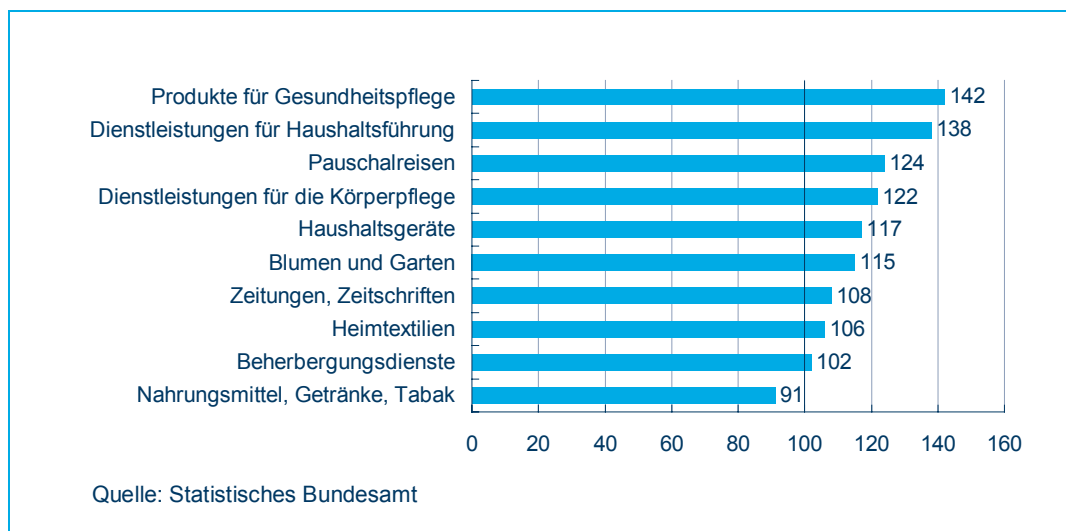


Abb. 6 Konsumausgaben der „Haushalte 55+“

Auf den vorderen Plätzen der Konsumausgaben liegen Gesundheits- und Körperpflege, gefolgt von Ausgaben rund um den Haushalt (Dienstleistungen für Haushaltsführung, Haushaltsgeräte und Heimtextilien). Ein großer Teil der Ausgaben wird auch für Reisen, insbesondere Pauschalreisen und Beherbergungsdienste aufgewendet. Insofern verstärken die Präferenzen der „Generation 55+“ den allgemeinen Trend zu höheren Dienstleistungsausgaben, die zum Teil zu Lasten der Konsumgüternachfrage gehen. **Die Kategorie „Zeitungen und Zeitschriften“ wird ebenfalls relativ stärker nachgefragt als in anderen Altersgruppen. All diese Bereiche könnten von der Alterung der Gesellschaft profitieren.** Unterdurchschnittlich werden dagegen Nahrungsmittel, Getränke und Tabak nachgefragt. Für den Bereich Nahrungs- und Genussmittel bedeutet das – ceteris paribus

– schrumpfende Märkte. Der demographische Wandel stellt für den Lebensmittel-einzelhandel also eine zentrale Herausforderung dar.

Einzelne Branchen des deutschen Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektors profitieren bereits heute von dem „Leben-im-Jetzt-und-Hier“-Verhalten der „neuen Alten“, dazu gehört die **Automobilindustrie**.

So ist beispielsweise die Hälfte der Käufer, die ein Modell der A-Klasse von Mercedes erwerben, älter als 50 Jahre, von den Porsche-Kunden ist jeder Dritte über 50.¹⁵ Bei den Neuwagenkäufen – und damit der gewinnträchtigsten Absatzmöglichkeit für die Automobilindustrie – zeichnet sich ein noch deutlicheres Bild ab: Prognosen für Deutschland gehen davon aus, dass im Jahr 2015 knapp zwei Drittel (58 Prozent) der Käufer von Neuwagen älter als 50 Jahre sein werden (vgl. Abbildung 7).¹⁶

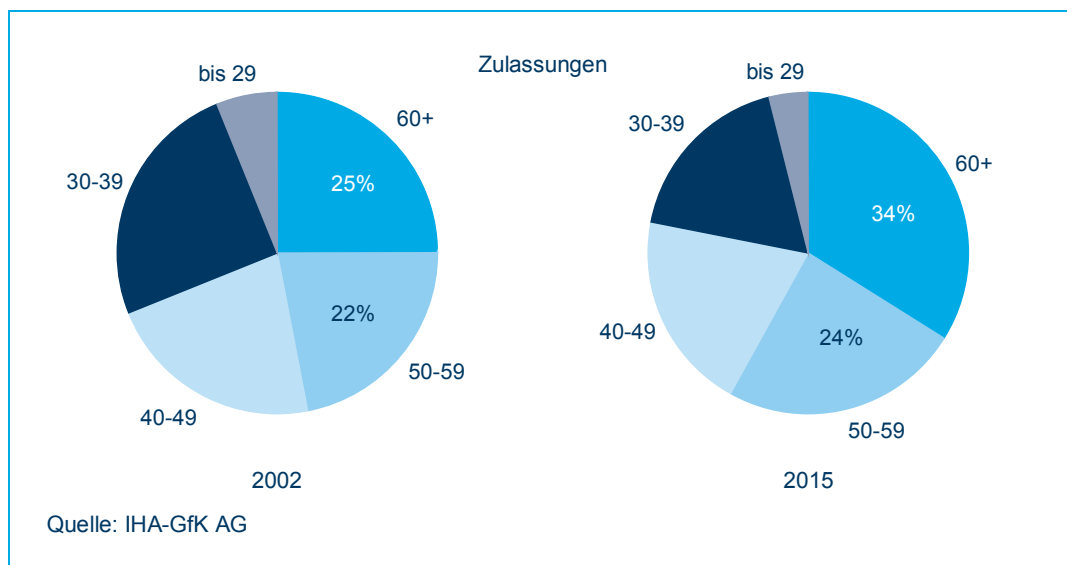


Abb. 7 Altersstruktur der Neuwagen-Käufer in Deutschland

Diese Entwicklung geht mit einem gestiegenen Anteil derjenigen einher, die im Besitz eines Führerscheins sind und selbst einen PKW fahren. Während noch im Jahr 1992 knapp die Hälfte (48 Prozent) der 60- bis 69-Jährigen selten oder nie einen PKW gesteuert hat, ist dieser Anteil auf 40 Prozent im Jahr 2002 gesunken.¹⁷ Tendenz: Immer mehr ältere Kunden besitzen einen Führerschein und möchten so lange wie möglich ihre automobile Freiheit genießen.

Auch in der **Finanzdienstleistungs-Branche** zeigt sich ein Trend zu älteren Kunden. Bei Banken und Sparkassen sind heute schon 50 Prozent der Privatkunden über 50 Jahre alt.¹⁸ Viele Institute haben bereits eigene Angebote entwickelt, die speziell auf die Bedürfnisse dieser Kundengruppen zugeschnitten sind (z.B. Auszahlungspläne, verschiedene Sparformen). Die deutschen Versicherer haben ebenso erkannt, dass die Zahl ihrer älteren potenziellen Kunden absolut und relativ zunimmt – bei gleichzeitiger Verbesserung der Vermögenssituation und steigendem Wunsch nach bzw. Bedarf an privater Vorsorge.¹⁹ Schätzungen zufolge verfügt jeder 55- bis 65-Jährige im Schnitt über ein Geldvermögen von 48.000 Euro und damit 12.000 Euro mehr als der Bevölkerungsdurchschnitt.²⁰ Angesichts des allgemein rückläufigen (Lebensversicherungs-)Geschäfts werden die älteren Zielgruppen daher auch in dieser Branche einen willkommenen „neuen Markt“ darstellen. Ein prominentes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die „Unfall 60 Aktiv“-Versicherung der Allianz, die vor allem im deutschen Fernsehen stark beworben wurde.

Es überrascht nicht, dass die „reife Generation“ die **neuen Medien** für sich entdeckt hat. Derzeit ist jeder Dritte der über 50-Jährigen in Deutschland online, in der Gruppe der 50- bis 59-Jährigen ist es bereits jeder Zweite. Gleichzeitig erfreuen sich die „Silver-Surfer“ großer Beliebtheit bei den Online-Anbietern, die von deutlich weniger Kaufabbrüchen profitieren und ihre neuen Kunden in puncto „Bezahlen“ als die unkomplizierteren Kunden

wertzuschätzen wissen. Im Bereich der **Mobilfunkprodukte** für ältere Konsumenten besteht ebenfalls ein gewaltiger Markt.²¹ So besitzen beispielsweise schon 48 Prozent der älteren Kundinnen ein Handy; vor zehn Jahren telefonierten nur etwa 4 Prozent der älteren weiblichen Bevölkerung mobil.²²

Die Aussicht auf hohe Umsätze in den lukrativen „reifen Kundensegmenten“ hat auch Bewegung in die **Tourismusbranche** gebracht, die auf den wachsenden Hedonismus der „Generation 55+“ setzt. Ein Beispiel für die zielgenaue Ansprache der „Generation 55+“ liefert die TUI AG. Mit ihrem Konzept „Club Elan“ bietet dessen deutscher Veranstalter TUI Deutschland qualitativ hochwertigen Urlaub und zielgruppengerechte Programme insbesondere für aktive Ältere an. Der Kundenfokus liegt – laut TUI – auf der Altersgruppe der „Best Ager“ bzw. der „Generation 50+“, die für den Tourismuskonzern schon heute eine überaus wichtige Rolle spielt und weiter an Bedeutung gewinnt (vgl. Fallbeispiel 1).

Fallbeispiel 1: TUI – Club Elan²³

Der TUI Club Elan wurde in der Wintersaison 2003/2004 ins Leben gerufen. Anlass war nicht zuletzt die wachsende Zahl älterer Kunden des Reiseveranstalters. So sind in der Wintersaison rund 55 Prozent der TUI-Reisenden über 50, in der Sommersaison sind es 40 Prozent – Tendenz steigend. Zielgruppe des Konzepts Club Elan sind ältere Reisende, die jedoch **nicht explizit als Senioren** einer bestimmten Altersklasse angesprochen werden. **Vielmehr steht das gemeinsame Erlebnis im Mittelpunkt, das durch realitätsnahe Darstellungen von Personen im Alter der Zielgruppe beworben wird.** Ein „Mindestalter“ für interessierte „Senior-Kunden“, wie es in ähnlichen Konzepten britischer Reiseveranstalter üblich ist, gibt es nicht. Das Clubprogramm orientiert sich an den speziellen Wünschen der älteren deutschen Klientel, welche vor allem durch Analyse aktueller Verbrauchertrends identifiziert wurden. Es umfasst u. a. gesundheitsorientierte Fitness- und Wellness-Angebote, Herz-Kreislauf-Training, Internet-Schnupperkurse, Sprach- und Tanzkurse. Bei den TUI-Club-Elan-Hotels handelt es sich ausschließlich um Unterkünfte der gehobenen Kategorie, die u. a. über trittsichere Spazierwege in unmittelbarer Nähe verfügen, eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel besitzen sowie eine gute ärztliche Versorgung anbieten. Angesprochen wird die neue Zielgruppe nicht nur über traditionelle Reiseprospekte, sondern auch über die eigens entwickelte Internetseite, die zum interaktiven Erfahrungsaustausch anregt. Nach Unternehmensangaben ist das Konzept Club Elan äußerst erfolgreich. Im Vergleich zu anderen TUI-Segmenten wächst es überproportional und weist darüber hinaus eine hohe Kundenbindung auf. So waren rund 83 Prozent aller Reisenden der TUI schon mindestens zwei Mal Club-Elan-Urlauber. Aufgrund der starken Nachfrage wurden die Club-Elan-Standorte in der Wintersaison 2005/2006 um weitere Hotels auf 12 Clubstandorte erweitert. Im Sommer 2006 kommen drei weitere Standorte hinzu.

3 Der Status quo auf Seiten der Anbieter

Trotz der klaren Zukunftsprognose zeigt der demographische Wandel im Allgemeinen erstaunlich wenig Auswirkungen auf das unternehmerische Handeln. In den meisten Konsumgütersegmenten sind Produkte und Angebote für die ältere Generation (noch) die Ausnahme.²⁴ Derzeit planen lediglich 31 Prozent der Unternehmen, die „reifen Zielgruppen“ in ihrer Produktpolitik zu berücksichtigen, wobei hierzu am ehesten Versicherungen mit 72 Prozent und Banken mit 53 Prozent bereit sind.²⁵

Branchen wie Touristik, Banken und Versicherungen haben die Zeichen der Zeit bereits erkannt. Der Lebensmitteleinzelhandel reagiert hingegen auf die aktuelle Entwicklung noch weitgehend zurückhaltend.²⁶

Insbesondere in der **Nahrungsmittelindustrie** scheint man sich nur langsam vom lange vorherrschenden Ideal der 14- bis 49-Jährigen als Zielgruppe trennen und die Zielgruppe der älteren Kunden vorbehaltlos ins Auge fassen zu können. Der Mythos „Zeige die Jugend und du erreichst gleichzeitig die Alten“ ist in den Köpfen der Marketing-Entscheider immer noch weit verbreitet. Auch der werberelevante Zielgruppenfilter „14 bis 49“ (eine in den 1990er Jahren vorgenommene Begrenzung, die von den jungen TV-Privatsendern für eigene Zwecke eingeführt worden ist und bis heute Bestand hat) gilt

nach wie vor als das Maß aller Dinge, **obwohl sich das Potenzial der bedeutenderen Werbekunden kontinuierlich in Richtung älterer Zielgruppen verschiebt.**²⁷

Zudem hält sich das Vorurteil hartnäckig, ältere Menschen seien markentreu, innovationsavers und probierfeindlich und somit für die Werbung uninteressant. Die Realität sieht jedoch anders aus: Die Älteren von heute weisen ein anderes Konsumverhalten als ihre Vorgänger-Generation auf und entsprechen damit nicht mehr den „klassischen“ Stereotypen.²⁸ Sie sind innovativer und wählerischer: **Sieben von zehn Kunden im Alter von 45 bis 64 Jahren wechseln die Marke, wenn sie ein anderes Angebot überzeugt,** denn als langjährig-erfahrene Käufer wissen sie, wann ein Produkt seinen Preis wert ist. Außerdem sind die „Oldies“ oftmals neugieriger als allgemein angenommen wird. Sie legen ein hohes Maß an Probierfreude an den Tag.²⁹ Beim täglichen Einkauf ist die Neugier der älteren Menschen ausgeprägter als früher; 63 Prozent aller Befragten probieren gerne einmal etwas anderes aus.³⁰

Alle bedeutenden **Megatrends wie Convenience, Wellness und Gesundheit werden überdies von der älteren Generation stark mitgetragen und in Teilbereichen sogar angeführt.**³¹ Ältere Menschen sind für Werbung und neue Produkte aufgeschlossen, kaufen für sich und als Multiplikatoren – auch für ihre Kinder und Enkel.³² Zugleich sind sie kritischer und qualitätsbewusster als junge. Darüber hinaus setzen sie auf Vertrauen von Menschen und von Marken.³³

In der Kommunikationspolitik wird die Diskrepanz zwischen der relativen Bedeutung dieser Kundengruppen zu ihrer relativen Marktbearbeitung seitens der deutschen Industrie deutlich: Allgemein werden nur etwa 3 bis 5 Prozent der Gesamt-Mediaausgaben für die älteren Zielgruppen aufgewendet, wobei **ca. 86 Prozent der so angesprochenen Personen sich noch nicht einmal mit den kommunizierten Themen/Produktwelten identifizieren können.**³⁴ Thematisch konzentrieren sich über 50 Prozent der Anzeigenmotive auf „Gesundheit, Krankheit, Fitness“. Auf dem zweiten Platz folgen „Kosmetik, Körperhygiene“ mit 9 Prozent Anzeigenanteil, den dritten Rang nehmen die „Finanzdienstleistungen“ mit 6 Prozent ein.³⁵

4 Chancen nutzen durch „demographiefestes“ Geschäftsmodell

Für die Unternehmen stellt der demographische Wandel nicht nur eine Herausforderung dar, er bietet sogar zusätzliche Wachstumschancen. Allerdings erfordert deren Nutzung, dass die Unternehmen bereits heute die strategischen Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung im Markt von morgen stellen. Das betrifft insbesondere die Kernfrage,

- mit welchem Produkt- und Dienstleistungsspektrum die Unternehmen künftig
- auf welchen Märkten
- welche Zielgruppen
- in welcher Form (Vertriebswege, Kommunikation) bedienen wollen.

Die demographische Entwicklung führt schon heute dazu, **dass einzelne Marktsegmente sich im Hinblick auf ihre Umsatzpotenziale und ihre Zielgruppenprofile deutlich verändern.** Während einzelne Teilmärkte neu entstehen, werden andere marginalisiert.

Für das **Produkt- und Dienstleistungsspektrum** schließt sich die Frage an, ob es „demographiefest“ ist bzw. welche Anpassungen es bedarf, um es „demographiefest“ zu machen. „Demographiefest“ soll in diesem Zusammenhang bedeuten, dass ein Produkt bzw. eine Produktkategorie oder eine Dienstleistung auch in einer weiter alternden Gesellschaft mit ihren sich verändernden Anforderungen einen positiven Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten kann. Das heißt nicht zwingend, dass es mittel- und langfristig keine attraktiven Märkte für „Jugendprodukte“ mehr geben wird. Diese Märkte werden im Hinblick auf den quantitativen Umfang ihrer Zielgruppen allerdings deutlich schrumpfen. Umgekehrt bedeutet es ebenso wenig, dass ausschließlich Produkte und Dienstleistungen positive Erfolgsbeiträge generieren, die sich spezifisch an die älteren Zielgruppen richten. Entscheidend ist, dass die Unternehmen bei der kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung ihres Produkt- und Dienstleistungsspektrums die

Auswirkungen der demographischen Entwicklung analysieren und berücksichtigen. **Der volkswirtschaftliche Faktor Demographie muss daher zwingend ein Bestandteil der Unternehmensplanung werden.**

Wenn die Analyse ergibt, dass die demographische Entwicklung eine Anpassung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums erfordert, stellen sich eine Reihe von Folgefragen. So ist zu entscheiden, welche Innovationen und Investitionen mit einer solchen Anpassung verbunden sind und wie diese finanziert werden sollen: eigene Produktentwicklungen, der Erwerb von spezialisierten Unternehmen bzw. Unternehmenssparten oder Kooperationen bzw. strategische Allianzen innerhalb der Branche oder über Branchengrenzen hinweg. Markenartikelhersteller stehen vor der Herausforderung, ihre Marke(n) gegebenenfalls neu positionieren und damit eine neue Strategie für ihre Markenführung entwickeln zu müssen.

Die demographische Entwicklung hat auch Auswirkungen auf **Vertrieb und Marketing**. Insbesondere Handelsunternehmen müssen analysieren, wie sich die wirtschaftliche Bedeutung einzelner Vertriebswege und **Standorte** verändern wird. Da der Auf- und Ausbau neuer Vertriebswege ebenso wie die Erschließung neuer Standorte erhebliche Investitionen und langfristige vertragliche Bindungen erfordert, sind diese Entscheidungen von zentraler strategischer Bedeutung für ein Unternehmen. Auch bei Vertriebswegen und Standorten stellt sich demnach die Frage der „Demographiefestigkeit“. Ein zielgruppen-gerechtes Marketing bietet Handel und Konsumgüterherstellern demgegenüber die Chance, ohne tiefgreifende Änderungen der Unternehmensorganisation die Potenziale der älteren Generation zu nutzen. Dies setzt allerdings eine genaue Kenntnis der spezifischen Bedürfnisse und Kaufentscheidungskriterien der „Generation 55+“ voraus und außerdem das Bewusstsein in der Unternehmensleitung, dass die ältere Generation eine attraktive Zielgruppe ist. Die demographische Entwicklung ist wie andere strategische Herausforderungen daher primär eine Managementaufgabe.

Markt und Zielgruppen	Produkt- und Dienstleistungsspektrum	Vertrieb und Marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielgruppen sollen künftig mit dem aktuellen Produkt- und Dienstleistungsspektrum bedient werden? • Wie verändern sich Umfang und Profile der aktuellen Zielgruppen? • In welchen Markt- bzw. Teilmarktsegmenten entwickeln sich neue Umsatzpotenziale aufgrund des demographischen Wandels? Welche Marktsegmente verlieren an Attraktivität? • Wie ist die Wettbewerbsposition in diesen Märkten? Wie hoch ist die Abhängigkeit von diesen Märkten? • Auf welchen Ansätzen beruht die Zielgruppensegmentierung? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist das aktuelle Produkt- und Dienstleistungsspektrum „demographiefest“? • Welche Anpassungen sind erforderlich, um es „demographiefest“ zu machen? • Welche Innovationen sind erforderlich? • Welche (Des-)Investitionen sind damit verbunden (Produktentwicklung, Erwerb von Unternehmen, Kooperationen, Verkauf von Unternehmensanteilen oder Marken)? • Wie sollen diese Anpassungen finanziert werden? • Welche Ressourcen im Unternehmen werden in welchem Umfang gebunden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was bedeutet die demographische Entwicklung für Vertriebswege und Standorte? • Welche Betriebsformen gewinnen und welche verlieren an Bedeutung? • Entsprechen die Standorte den Bedürfnissen der älteren Generation? • Wie wird die ältere Generation heute angesprochen? Wie möchte sie angesprochen werden? • Welche Veränderungen sind im Marketing der Unternehmen erforderlich, um eine zielgruppengerechte Ansprache zu erzielen?

Abb. 8 „Demographie-Checkliste“ für Handel und Konsumgüterindustrie

In den nachfolgenden Kapiteln zeigen wir Anknüpfungspunkte und Wege auf, wie die Potenziale der „Generation 55+“ in Handel und Konsumgüterindustrie gehoben werden können. Die Schwerpunkte der Analyse liegen in den Bereichen Zielgruppen, Produkte und Marketing.

C „Generation 55+“ – ein heterogenes Marktsegment

1 Segmentierung schafft Zugang zu den „Kohorten 55+“

Die „Generation 55+“ umfasst sehr umfangreiche und differenzierte Zielgruppen. Sie sind durch eine enorme Bandbreite verschiedener Merkmale z.B. in Bezug auf Lebensumstände und die Art und Weise ihrer Freizeitgestaltung gekennzeichnet.³⁶ Die Konsumenten der „Generation 55+“ sind unter sehr verschiedenen Zeitumständen groß geworden, was zur Herausbildung generationsspezifischer Einstellungen und entsprechendem Konsumverhalten geführt hat. Einen Zugang zum besseren Verständnis dieser Konsumentengeneration ermöglicht der Kohortenbegriff. Unter „Kohorte“ subsumiert man Konsumenten nachrückender Generationen, die durch ein zeitlich gemeinsames, längerfristig prägendes Starterereignis definiert werden.³⁷ Ein gutes Beispiel für eine solche Kohorte ist in Deutschland die Personengruppe der „68er“, die das gemeinsame einschneidende – hier vor allem politische und kulturelle – Ereignis der Studentenbewegung und die Abkehr von den konservativ bürgerlichen Moralvorstellungen der 1950er Jahre verbindet. Eine Kohorte von Konsumenten mit ähnlichen Eigenschaften lässt sich mit einer Welle vergleichen, die sich entlang der Zeitachse fortbewegt. So ist es auch zu erklären, dass sich die heutige „Generation 55+“ von den Generationen, die vor 10 oder 20 Jahren im gleichen Alter waren, deutlich unterscheidet. Nachrückende Generationen besitzen – aufgrund ihrer andersartigen Prägung – vielfach ganz andere Produktpräferenzen und Konsumgewohnheiten als vorherige Generationen.

Auch die physischen und psychischen Charakteristika der „reifen Kundschaft“ wandeln sich.³⁸ Insbesondere fühlt sich die heutige „Generation 55+“ bedeutend jünger als ihr tatsächliches Alter indiziert. Und sie identifiziert sich eher mit dem „gefühlten“ als mit ihrem tatsächlichen Alter. Dieses Phänomen hat zur Folge, dass die älteren Generationen heute ihre Identität bzw. Rolle sowie ihren Status innerhalb der Gesellschaft anders definieren als vorausgehende Generationen.³⁹

Diese Erkenntnisse führen dazu, dass die bestehenden Alterskategorien – vor allem im Rahmen der Zielgruppenansprache – nach unten korrigiert werden müssen. Marketing-Entscheider sollten sich intensiv mit den aktuellen – und zukünftigen – Einstellungen und Verhaltensweisen ihrer älteren Kunden auseinandersetzen. Dann können sie den veränderten Bedürfnissen bestmöglich gerecht werden und diese Kunden gezielt ansprechen. Um Werte, Einstellungen und Verhalten der Kohorten der älteren Kunden abzubilden, ist das chronologische Alter zwar ein notwendiges, aber kein hinreichendes Kriterium. Deshalb kann sich reines „Alters-Marketing“ nach demographischen Kriterien als ungeeignet erweisen. Die häufig anzutreffenden Begrifflichkeiten wie „Babyboomer“, „Best Ager“ oder „Generation 50plus“ sollten deshalb von streng demographischen Altersbegrenzungen gelöst werden und stellvertretend für eine Gruppe von Menschen stehen, die sich in einer anderen Lebensphase befindet als die bisher im Zentrum der Werbung stehende Gruppe der 14- bis 49-Jährigen.

Wir haben uns von dem demographischen Kriterium „Alter“ zur Zielgruppendefinition weitgehend gelöst und fassen unter dem Begriff „Generation 55+“ die Kohorten der „Best Ager“ und der „Seniors“ zusammen; nicht jedoch im engeren Sinne diejenigen Kunden, die ihr 55. Lebensjahr vollendet haben (vgl. Abbildung 9):

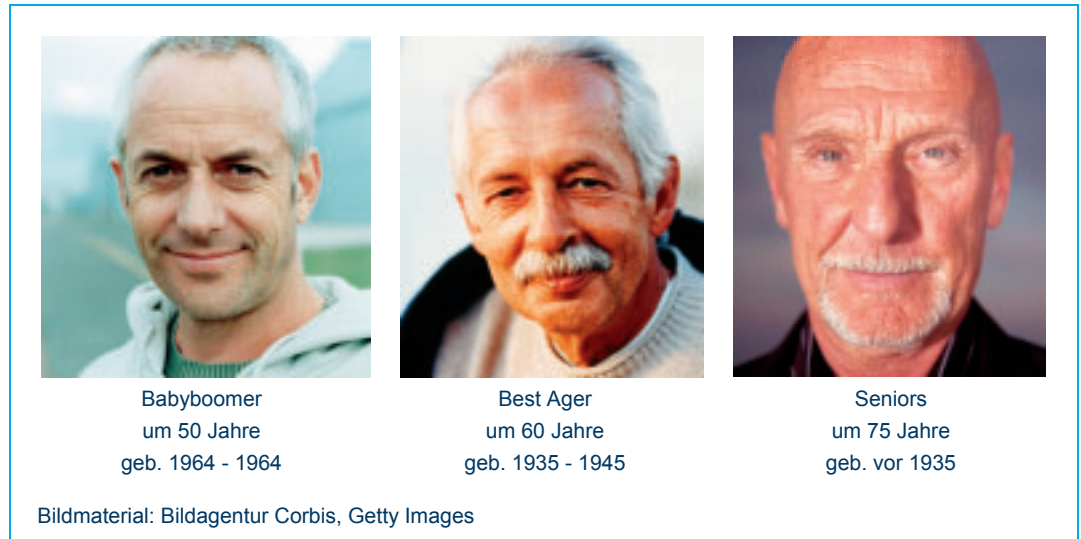


Abb. 9 Kohortenabgrenzung

Einen Überblick über die verschiedenen Modelle und Konzepte, die im deutschsprachigen Raum als Segmentierungsansätze für die „Generation 55+“ bzw. generationenübergreifend benutzt werden, gibt Abbildung 10. Das grundsätzliche Ziel einer solchen (Markt-)Segmentierung besteht in der (Auf-)Teilung heterogener Gesamtmärkte in möglichst homogene Teilmärkte (bzw. Segmente, Zielgruppen, Käufergruppen, Käuferklassen, Käufertypen etc.) mittels bestimmter Merkmale der tatsächlichen bzw. potenziellen Käufer (Segmentierungsmerkmale). Die Übersicht soll die Entscheider in Handel und Konsumgüterindustrie nicht nur über die aktuellen Segmentierungsansätze informieren, sondern vor allem auf die Bedeutung einer unternehmensindividuellen Zielgruppensegmentierung hinweisen.

Institut/ Quelle	Typologie	%-Anteil	Merkmale	Altersklasse
Ernest Dichter SA; Institut für Motiv- u. Marketingforschung; Zürich	4 Dimensionen: • Bonviveur • Homeworker • Explorer • Selfpromoter	38 % 24 % 18 % 20 %	• Verdienter Ruhestand • Bestehendes pflegen, Veränderungen negieren • Dabei bleiben, sich nicht abhängig machen • Gewinnbringendes Altersmanagement	Frauen und Männer im Alter von 50- 80 Jahren
FESSEL-GfK; Lifestyle- und Sozialverhalten; Wien	4 Gruppen: • Die Flotten • Die Zufriedenen • Die Neugierigen • Die Zurück- gezogenen	k. A.	[Verschiedene soziale Verhaltensmerkmale (z.B. „Mit Familie zusammen sein“, „Bekanntschaften machen“) werden auf einer Skala von 1 (=täglich) bis 6 (=nie) bewertet; Gruppen entsprechend geclustert]	Generation 50 plus in Österreich
E. E. Braatz; Senioren machen Märkte; Gottmadingen	4 Gruppen: • Der Senior der Zukunft • Der frohe Genießer • Der kritische Philosoph • Der häusliche Schaffer	k. A.	• Innovativ, weltoffen, pos. Lebenseinstellung, „erleben“ • Gesellig, selbstzufrieden, „es sich gut gehen lassen“ • Elitär, bildungshungrig, kritisch- pessimistisch • Zurückgezogen, Arbeit in Haus&Garten, qualitätsbewusst	50 plus
Konzept& Markt GmbH; Marktforschung für die Best Agers; Wiesbaden	6 Gruppen: • Die passiven Älteren • Die Macher • Die Genießer • Die Geselligen • Die Engagierten • Die Asketen	28 % 21 % 17 % 12 % 11 % 11 %	[Jeder einzelne Typ wird ausführlich charakterisiert hinsichtlich: Alter, Geschlecht, Freizeitinteressen, Mobilität, Urlaubsreisen, Gesundheits- zustand und Kaufkraft (Methodik: Seniorenpanel, persönliche Inhome-Befragung)]	50 plus

Institut/ Quelle	Typologie	%-Anteil	Merkmale	Altersklasse
TNS Emnid; Typologie Studie; Bielefeld	3 Gruppen: • Passive Ältere • Kulturell Aktive • Erlebnisorientiert Ältere	35 % 39 % 26 %	• Unterdurchschnittl. Aktivitätsgrad, älteste der 3 Gruppen • Beschäftigung mit kulturellen Aspekten, Geselligkeit • Außerhaus/ technik-affine Beschäftigungen, „erleben“	50 plus
Grey Worldwide; Düsseldorf	3 Kern-Segmente: • Master Consumers • Maintainers • Simplifiers	35 % 33 % 32 %	• „Die Beweglichen“: Aktiv, „erleben“, 46% Haushaltsnettoeinkommen • „Die passiven Genießer“: Status quo, 31% Haushaltsnettoeinkommen • „Echte Pensionäre“: zurückgezogen-konservativ, 23% Haushaltsnettoeinkommen	50-59 Jahre 60-69 Jahre 70 plus
psychonomics AG; Köln	3 Teilsegmente: • Empty Nesters • Junge Senioren • Alte Senioren	k. A.	• Auszug der Kinder, Grosselternrolle, hohes Einkommen • Eintritt Rentenalter, freie Zeit, verringertes Einkommen • Abnahme sozialer Kontakte und Konsumbereitschaft	45-60 Jahre 61-75 Jahre > 75 Jahre
SIGMA GmbH; Mannheim	10 Milieus: • Etabliertes M. • Traditionelles bürgerliches M. • Traditionelles Arbeitermilieu • Aufstiegsorientiertes M. • Konsummaterialistisches M. • Modern bürgerliches M. • Liberal-intellektuelles M. • Hedonistisches M. • Postmodernes M.	9,1 % 12,3 % 4,9 % 17,1 % 10,5 % 11,9 % 8,2 % 9,9 % 6,9 %	[Darstellung der Milieus anhand der Dimensionen: "sozialer Status" (demographische Merkmale wie z.B. Schulbildung, Beruf, Einkommen etc.) und "Wertorientierung" (Klassifikation der sozialen Gruppen wie z.B. unterschiedliche Lebensstile, Wunsch- und Leitbilder, Sinngelungen/Religiosität, Einstellung gegenüber Arbeit und Leistung etc.)]	Generationen übergreifende Typologisierung (Deutschland)
GfK und A.GE; Nürnberg	4 Ansätze: • Altersansatz • Kompetenzansatz • Life-Style-Ansatz • Generationenübergreifend	k. A.	• Bsp. Allianz 60 plus-Versicherung; Bahncard für Senioren • Bsp. Vodafone "Sex Bomb"-Klingelton • Bsp. TUI: Club Elan • Bsp. McDonald's	Generationen übergreifende Typologisierung (Deutschland)
GfK, Nürnberg	8 Euro-Socio-Styles: • Crafty World • Cosy Tech World • New World • Magic World • Authentic World • Secure World • Steady World • Standing World	k. A.	Darstellung der 8 Euro-Socio-Styles innerhalb eines Positionierungsraums mit den Dimensionen „Schein vs. Realität“ sowie „Wandel vs. Beständigkeit“	Generationen übergreifende Typologisierung

Abb. 10 Segmentierungs-Modelle

Bei allen Unterschieden im Einzelnen und trotz variiert Bezeichnungen (wie z.B. „Empty Nester“, „Master Consumer“, „erlebnisorientierte Ältere“) werden in den verschiedenen Modellen viele ähnliche Dimensionen zur Segmentierung herangezogen. Die Einstufung in ein Segment geschieht häufig entlang der drei folgenden Achsen bzw. Lifestyle-Dimensionen (vgl. Abbildung 11):

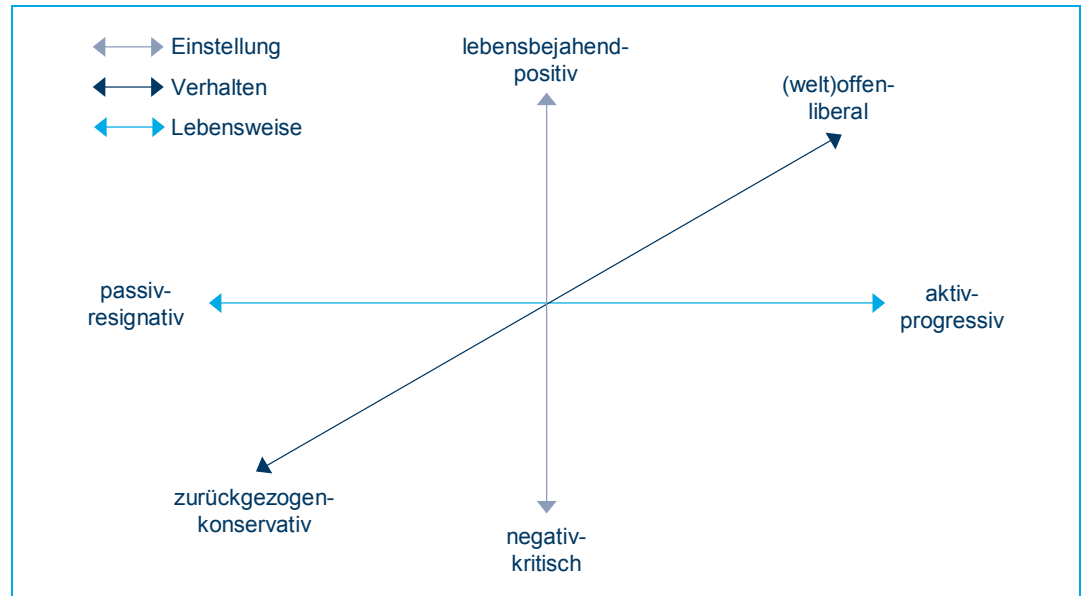


Abb. 11 Life-Style-Dimensionen

„Lebensbejahend-positive“ versus „negativ-kritische“ Einstellung: In dieser Dimension wird die grundlegende Einstellung bzw. Motivation der Zielgruppen abgebildet. Weisen die älteren Konsumenten eher eine allgemein positive oder eher eine tendenziell negative Lebenseinstellung auf? Stehen sie den wesentlichen Dingen des Lebens eher offen und gelassen oder eher voreingenommen gegenüber? Sind sie geistig mehr oder weniger flexibel?

„(Welt)offen-liberales“ versus „zurückgezogen-konservatives“ Verhalten: Diese Dimension bildet das durch die Einstellung konditionierte Verhalten der Zielgruppen gegenüber anderen Menschen der Gesellschaft ab. Ein zentraler Punkt ist die Toleranz gegenüber anderen Menschen bzw. Kulturen und das Interesse an neuen Dingen. Weitere wichtige Fragen sind: Welche Bedeutung haben moralische Werte bzw. Traditionen für diese Zielgruppen? Welche Denkweise – eher liberal-intellektuell oder eher tradiert-konservativ – liegt diesem Verhalten zugrunde? Suchen die Zielgruppen neue Kontakte – und in welchem Maße – oder ziehen sie es vor, sich im „altbekannten Umfeld“ zu bewegen? Ist das Bedürfnis nach Sicherheit eher stärker oder schwächer ausgeprägt? Wie groß ist der Bedarf an Kultur?

„Aktiv-progressive“ versus „passiv-resignative“ Lebensweise: Wichtige Aspekte in dieser Dimension stellen u. a. die Freizeitgestaltung, die Gesundheitsorientierung und die Bereitschaft, Neues auszuprobieren, dar. Zu den Fragen gehören: Sind die Zielgruppen eher genuss- bzw. erlebnisorientiert oder eher entspannungsorientiert? Wie geht eine Zielgruppe mit dem eigenen Alterungsprozess um? Ist sie bemüht, ihre derzeitige Lebensqualität aktiv zu erhalten, akzeptiert sie den Alterungsprozess oder hat sie gegebenenfalls resigniert? Gehen Zielgruppen selbstbewusst und souverän mit ihrem Alter um oder eher zurückhaltend? Ist der persönliche Lebensstil eher vom Arbeits- und Pflichtethos geprägt oder ist die Bereitschaft größer, sich etwas zu gönnen und sich „Jugendträume“ zu erfüllen?

Diese Lebensstil-Dimensionen sollten nicht vollständig losgelöst von demographischen Kriterien wie Haushaltseinkommen und Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder betrachtet werden. Denn Einstellung, Verhalten und Lebensweise der älteren Generation werden nicht unwesentlich davon geprägt, ob die Kinder noch im Elternhaus wohnen.

Auch die Frage der Berufstätigkeit ist für viele Branchen von Bedeutung, da berufstätige Konsumenten generationsunabhängig über weniger Freizeit verfügen.

Je nach Größe der auf diese Weise definierten Zielgruppen kann es für ein Unternehmen durchaus interessant sein, sich auf einzelne Segmente der vorgestellten Lifestyle-Dimensionen zu konzentrieren. Ein attraktiver Teilmarkt ist beispielsweise der Gesundheitsmarkt. Functional-Food-Produkte sprechen insbesondere ein aktiv-progressiv orientiertes Kundensegment an (vgl. Fallbeispiel 2).

Fallbeispiel 2: Gesundheitsmarkt⁴⁰

Nahrungsmittel mit gesundheitlichem Zusatznutzen, sog. Functional Food, weisen ein signifikantes Wachstumspotenzial auf und können eine deutlich höhere Wertschöpfung erzielen als herkömmliche Lebensmittel. In den nahezu gesättigten europäischen Märkten stellen sie daher ein äußerst attraktives Segment für die Nahrungsmittelindustrie dar. Für probiotischen Joghurt, vitaminangereicherte ACE-Getränke, leistungssteigernde Müslis oder cholesterinsenkende Margarine werden aktuell allein in Deutschland über 6 Milliarden Euro jährlich ausgegeben, mit rund 3 Prozent des Lebensmittelumsatzes zwar ein Nischenmarkt, aber mit hohen Wachstumsraten. Im europäischen Functional-Food-Markt wird für 2005 mit einem Umsatzvolumen von rund 20 Milliarden Euro gerechnet. Insbesondere bei der älteren, gesundheitsorientierten Konsumentenschicht ist die Akzeptanz für Functional Food seit dessen Einführung deutlich gestiegen. Für Unternehmen wie SternLife stellt dieses Kundensegment eine wichtige Zielgruppe dar. Das Ahrensburger Unternehmen hat sich auf die Entwicklung, Herstellung und Konfektionierung funktioneller Lebensmittel spezialisiert. Rund 80 Prozent seines Umsatzes erwirtschaftet SternLife derzeit mit Handelsmarken im Bereich Functional Food, darunter Produktlinien wie „Das gesunde Plus“ und „Altapharma“ für die Drogeriemarkt-Ketten dm und Rossmann. Gerade die Gruppe der älteren, gesundheitsorientierten Konsumenten ist für Unternehmen wie SternLife attraktiv, denn während die Gruppe der 25- bis 55-Jährigen im Durchschnitt lediglich 40 Euro pro Monat für die Gesundheit ausgibt, ist es in Haushalten mit 55- bis 65-Jährigen das Zweieinhalbfache. 65- bis 70-Jährige geben monatlich sogar 114 Euro für gesundheitsfördernde Zwecke aus.

Fazit: Das tatsächliche Alter hat sich als weniger geeignetes Segmentierungskriterium für die Zielgruppen der älteren Kunden herausgestellt. Der Lebenseinstellung bzw. dem „Lifestyle“, insbesondere dem Gesundheitsbewusstsein sowie dem Ausmaß an sozialer Orientierung, kommt eine deutlich größere Bedeutung zu.⁴¹ **Marketingmaßnahmen sollten deshalb differenziert die Einstellung bzw. das Verhalten der älteren Zielgruppen berücksichtigen. In der Kommunikationspolitik ist das subjektiv gefühlte Alter zu beachten.**⁴² Künftig wird es daher auf Seiten der Unternehmen eine sehr differenzierte Wahrnehmung zwischen dem biologischen und dem gefühlten Alter, zwischen den aktiven und passiven Alten sowie den Hochbetagten geben müssen.⁴³ Diese Wahrnehmung wird Auswirkungen auf die Unternehmenskommunikation – vor allem im Bereich der Print- und TV-Medien – haben und zu einem realistischeren Bild vom älteren Kunden führen.

Eine Segmentierung der „Generation 55+“ in unternehmensindividuelle Zielgruppen ist unerlässliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Zugang zu dieser Generation. Die dargestellten Typologien und Lifestyle-Dimensionen bieten dabei allerdings nur Anhaltspunkte, die in jedem Fall an die individuellen Gegebenheiten des betrachteten Marktes bzw. des jeweiligen Unternehmens angepasst werden müssen.

2 Herausforderungen bei der Ansprache der „Generation 55+“

Bereits in den 1980er Jahren wurden als Reaktion auf die absehbare demographische Entwicklung unter dem Begriff „Senioren-Marketing“ erste Ansätze diskutiert. Die Erkenntnis, dass hier langfristiger Handlungsbedarf insbesondere für Industrie- und Handelsunternehmen besteht, ist also grundsätzlich nicht neu. Dennoch sind maßgeschneiderte Konzepte, Strategien und Angebote bisher rar bzw. überarbeitungs-

bedürftig, da die derzeitige Wahrnehmung der „Generation 55+“ häufig noch von Missverständnissen geprägt ist.

2.1 Denkhaltung revidieren

Bislang bedienen nur wenige Unternehmen in Handel und Konsumgüterindustrie die älteren Kundengruppen mit geeigneten bzw. angepassten Produkten und Dienstleistungen.⁴⁴ Entsprechend haben sich auch nur etwa ein Drittel der Agenturen im deutschsprachigen Raum bisher aktiv mit diesem Thema auseinandergesetzt.⁴⁵

Für die Distanz zu den Zielgruppen nennen Experten folgende Gründe: relativ junge Produktmanager, wenig aussagekräftige Marktforschungsdaten, zu schlechtes Konjunkturklima.⁴⁶ Nicht zuletzt das Alter der Marketing-Mitarbeiter verhindert somit eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema „Jung versus Alt“. Vielen jüngeren Produktmanagern bzw. Werbern fällt es schwer, sich mit der älteren Generation zu identifizieren bzw. „für“ diese zu arbeiten. Den jungen Kreativen fehlen Schulung und Instrumente, um ältere Kunden zu verstehen und die Zusammenhänge zwischen Alter und Reife nachzuvollziehen, so dass viele von ihnen ohne Enthusiasmus und die notwendige Sensibilität arbeiten – Tendenz: „Es macht keinen Spaß. Jung ist Lust. Alt ist Frust.“⁴⁷

Dabei könnten durch eine stärkere Fokussierung auf die „Generation 55+“ zusätzliche Wachstumschancen realisiert werden, wenn sich mit der Masse der Konsumenten auch der Schwerpunkt des Marketings in diese Richtung verschieben würde. Die Gruppe der älteren Konsumenten wird zukünftig die „neue Mitte“ des Marktes repräsentieren, alle anderen werden für das Marketing zu „Randgruppen“ (vgl. Abbildung 12).

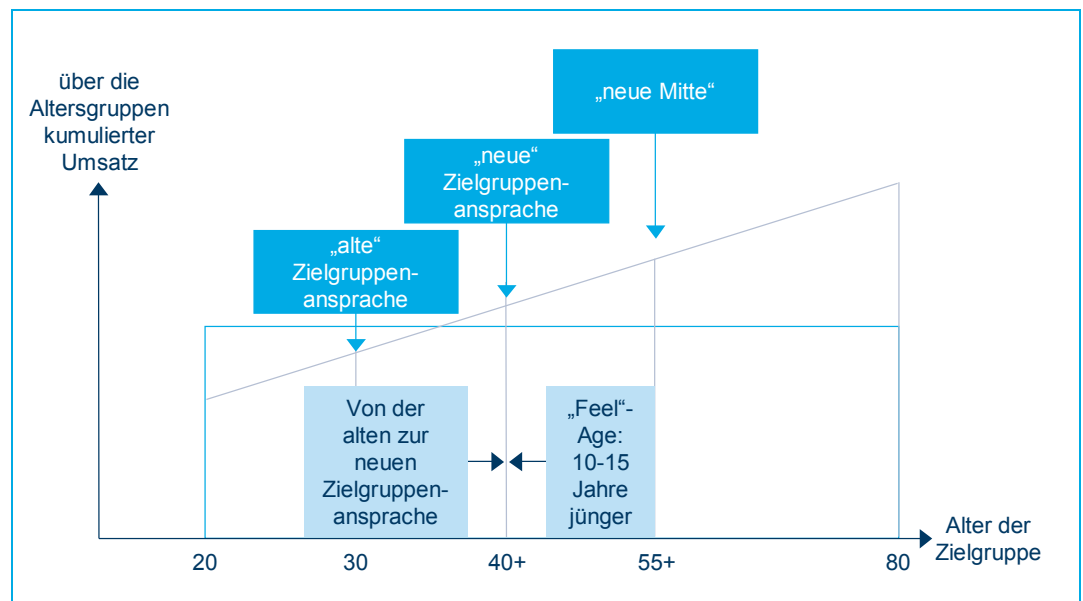


Abb. 12 „Neue Mitte“ und neue Zielgruppenansprache

Aufgrund mangelnder Erfahrung im Umgang mit älteren Zielgruppen hat man in den Marketing-Abteilungen oftmals Angst vor „Negativ-Effekten“ bei entsprechend angepassten Kommunikationsmaßnahmen. Einerseits sieht man die Gefahr, ein „altes“ Image zu transportieren, Image einzubüßen oder junge Kunden ganz zu verlieren. Andererseits befürchtet man „Negativ-Effekte“ aufgrund falsch gestalteter Kampagnen.

Vielfach ist auch die Annahme verbreitet, dass die „Ageing Society“ ein Senioren-Marketing im Sinne eines Marketings „geriatrischer Produkte“ für eine altersschwache Klientel erfordere, hauptsächlich darauf ausgerichtet, Alterserscheinungen zu kaschieren bzw. zu kompensieren.⁴⁸ Hinzu kommt, dass mit dem Wort „alt“ vorwiegend negative Begriffe assoziiert werden.

Wie bereits deutlich wurde, ist der Begriff „alt“ heutzutage jedoch keineswegs mehr gleichbedeutend mit kränkelnd, stur und sparsam. **Lebensfroh, modebewusst und**

konsumfreudig sind vielmehr diejenigen Attribute, die in zunehmendem Maße auch für die „Generation 55+“ zutreffen. Die Wahrnehmung von „alt“ als „attraktiv“ oder althergebracht im Sinne von „senil“ ist im Rahmen der Zielgruppenansprache somit vorwiegend eine Frage der „richtigen“ Kommunikation.

Dem „richtigen“ Verständnis für die Zielgruppen und ihrer Bedürfnisse sowie der „richtigen“ Kommunikationspolitik im Rahmen des Marketinginstrumentariums kommt für eine gelungene Ansprache der „Generation 55+“ also eine besondere Bedeutung zu. Dabei sollte einer „externen“ Kommunikation mit dem potenziellen Kunden eine „interne“ Kommunikation vorausgehen: Insbesondere die in den Produktentwicklungs- und Kreativprozess eingebundenen Mitarbeiter der Industrie, des Handels und der Agenturen sollten im Idealfall über den gleichen Informationshorizont verfügen. Auf diese Weise können bereits im Vorfeld Fehler aufgrund eines falschen Verständnisses der Zielgruppen bzw. einer fehlerhaften Denkhaltung vermieden werden. So kann sichergestellt werden, dass die geplante Strategie später nicht an der mangelhaften Durchführung scheitert.

2.2 Zielgruppenansprache optimieren

Betrachtet man die derzeitigen Rahmenbedingungen für die deutsche Werbebranche in Bezug auf die „Generation 55+“, bleibt zunächst positiv festzuhalten, dass die allgemeine „Grauhaar-Akzeptanz“ in der Werbung in den letzten Jahren gestiegen ist und „Reife-Werte“ wie Souveränität, Toleranz oder Gelassenheit zunehmend in Verbindung mit älteren Testimonials bzw. Models akzeptiert werden.⁴⁹

Dennoch treten in der bisherigen Unternehmenspraxis häufig dieselben Umsetzungsfehler bei der Zielgruppenansprache auf, wie z.B. der „Seniorenteller-Effekt“ (Unterschätzung der Zielgruppen):

- Die direkte namentliche oder indirekte Ansprache der Zielgruppen als Senioren bzw. die Bezeichnung von Produkten oder Dienstleistungen mit verwandten Begrifflichkeiten wie „Senioren-Handy“, „Senioren-Rabatt“ oder dem Zusatz „Senior“ bzw. „50-plus“ wird von den Zielgruppen eindeutig als negativ bzw. als Abwertung der eigenen Persönlichkeit empfunden. So gaben in einer Erhebung von Datamonitor 98 Prozent der Befragten an, den Ausdruck „Senior“ als Bezeichnung für die eigene Person abzulehnen. Eine klare Mehrheit lehnt sogar die Bezeichnung „50-plus“ ab.⁵⁰ Allgemein sollte also in der Kommunikation vermieden werden, der „Generation 55+“ explizit einen eigenen Namen zu geben. Die Konsumenten sollten – wie bereits deutlich wurde – vielmehr den Eindruck haben, als „Mitte des Marktes“ angesprochen zu werden. Wir empfehlen Hersteller- und Handelsunternehmen, nicht in die „Generationsfalle“ zu tappen, sondern sich über die Lebensstile ihrer Käuferschaft, d. h. nach psychographischen Segmentierungskriterien, im Markt zu positionieren.⁵¹
- Der „Silver-Surfer“-Effekt (Überschätzung der Zielgruppen): Ein weiteres häufig anzutreffendes Problem liegt in der Darstellung der älteren Konsumenten begründet. Viele Testimonials bzw. Models werden entweder zu alt, zu klischeehaft und zu wirklichkeitsfern dargestellt oder aber auch zu jung, zu dynamisch und zu makellos (vgl. Agenturbild vom „Silver-Surfer“ in Abbildung 13). Etwa drei Viertel der in den Zielgruppen Befragten fühlen sich durch die Abbildung junger Models ausgegrenzt.⁵² Vor allem Frauen im Alter um die 50 fühlen sich in besonderem Maße von solchen Models angesprochen, die im gleichen Alter sind und ihrem Alter entsprechend gut aussehen.⁵³ Mit einer „allzu beschaulichen Inszenierung des Lebensabends“ können sich die reifen Kunden jedoch ebenfalls nicht identifizieren.⁵⁴

Inzwischen gelten die beschriebenen Herangehensweisen an Darstellung und Ansprache älterer Menschen in der Werbung als überholt, nicht zuletzt dadurch bedingt, dass sich das Verhältnis der Jüngeren gegenüber den Älteren gewandelt hat. „Alt sein“ wird auch in einer jungen Zielgruppe immer weniger stigmatisiert, da der Generationenbruch dank der Popkultur kleiner wird, so dass ältere Stars wie Mick Jagger und Tina Turner durch ihr selbstbewusstes Verhalten auch die Jüngeren beeindruckten.⁵⁵

Beide Extreme – stark untertriebene und stark übertriebene Darstellungen – sollten also zugunsten eines möglichst realistischen Konsumentenbildes vermieden werden. Authentizität, Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Charakter stehen dabei für Werte der

Zielgruppen, die zugleich Schlüsselworte für eine erfolgreiche Kommunikation darstellen können. Sie erhöhen den Nutzwert für den Kunden. Dabei darf die Kommunikation jedoch nicht zu faktenlastig sein. Klare Produktbezüge sowie Fakten werden von den Zielgruppen einerseits erwartet, andererseits kann eine Kommunikation mit einseitigem Faktenfokus auf ältere Verbraucher schnell uninteressant wirken.⁵⁶

Humor und Witz sind Aspekte, die eine Auflockerung der Faktenlastigkeit herbeiführen können und auch bei der älteren Kundschaft ankommen, wobei zu beachten ist, dass ihre Grundhaltung bezüglich Humor ethischer geprägt ist als diejenige junger Menschen.⁵⁷ Zum Objekt des Spotts dürfen „Senioren“ nicht gemacht werden. Respektlose Kampagnen verfehlen ihr Ziel und hinterlassen häufig schwer löschbare Spuren der Verärgerung. Ein **realistisches Kundenbild** ist daher Voraussetzung für die Wahl geeigneter Kommunikationsinstrumente und der richtigen Tonalität (vgl. Abbildung 13).



Abb. 13 Realistisches Kundenbild⁵⁸

Erfolg im Marketing hängt entscheidend vom richtigen **Dreiklang zwischen Zielgruppenansprache, Zielgruppendarstellung und Tonalität** ab. Die Tonalität der Kommunikation sollte sensibel sein. Gleichzeitig muss der Werber schneller auf den Punkt – Produktbezüge und Fakten – kommen.

D Schlüssel zum Kunden der „Generation 55+“

1 Unternehmerische Erfolgsfaktoren im „Markt 55+“

Die hier vorgestellten unternehmerischen Erfolgsfaktoren sind das verdichtete Ergebnis der Analyse von Fallbeispielen, unserer Erfahrung aus der Beratungspraxis, von Experteninterviews und Literaturlauswertungen in Bezug auf die „Generation 55+“. Für eine erfolgreiche Ansprache dieser Kundengruppen sollten sich Hersteller- und Handelsunternehmen daher aus unserer Sicht vor allem auf diese Faktoren konzentrieren. Ihre adäquate Beachtung im Rahmen der jeweiligen Leistungsangebote hilft dabei, den ausgeprägten Konsumbedürfnissen der „Generation 55+“ angemessen zu entsprechen, um sich dadurch die nachhaltige Gunst dieser kaufkräftigen Kundengruppen zu sichern.

In den von uns untersuchten Fällen und Studien zeigte sich, dass Unternehmen vor allem den in Abbildung 14 dargestellten Faktoren Rechnung getragen haben, um „reife Leistungsangebote“ zu entwickeln. Hierbei handelt es sich um die Aspekte „Qualität“, „Convenience“, „Beratung“ und „Services“. Diese Erfolgsfaktoren können auch als „(Wert-) Treiber“ bezeichnet werden, mit Hilfe derer die Unternehmen in der Lage sind, sich im Hinblick auf die „Generation 55+“ zu profilieren. Besonders wichtig war den von uns untersuchten Unternehmen, dass ihre Leistungsangebote den gehobenen Ansprüchen ihrer „55+-Kunden“ genügen.

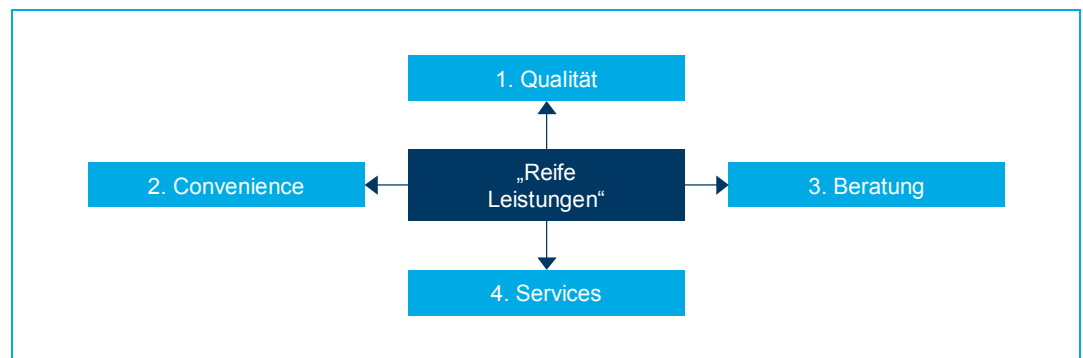


Abb. 14 Erfolgsfaktoren im Umgang mit der „Generation 55+“

Die Fokussierung auf diese Erfolgsfaktoren dürfte für viele Hersteller- und Handelsunternehmen ein adäquater Weg sein, sich gegenüber preisaggressiven Wettbewerbern zu behaupten. Die „Generation 55+“ reagiert in der Regel weit weniger preissensibel als jüngere Kundengruppen, sie achtet gleichzeitig aber viel mehr auf qualitativ hochwertige und ausgereifte Produkte und Dienstleistungen. Das können Hersteller und Handel mit einer entsprechenden Strategie für sich nutzen.

Hersteller- und Handelsunternehmen besitzen unterschiedliche Möglichkeiten, diese Erfolgsfaktoren zu beeinflussen. Der Faktor „Qualität“ betrifft in hohem und der Faktor „Convenience“ in untergeordnetem Maße insbesondere die konzeptionelle Gestaltung eines Produkts im engeren Sinne; diese Erfolgsfaktoren können vor allem vom Hersteller beeinflusst werden. Dagegen unterliegen die Faktoren „Beratung“ und „Services“ vorwiegend dem Einfluss des Handels (vgl. Abbildung 15). Eine optimale und koordinierte Berücksichtigung dieser vier Faktoren setzt eine enge Kooperation zwischen Hersteller und Handelsunternehmen voraus; ideal ist ein gemeinsames strategisches Vorgehen. In der Praxis stellen derartige Kooperationen (z.B. im Rahmen von Category Management bzw. ECR – Efficient Consumer Response) zur zielorientierten Annäherung an die Bedürfnisse der „Generation 55+“ bislang allerdings noch die Ausnahme dar.

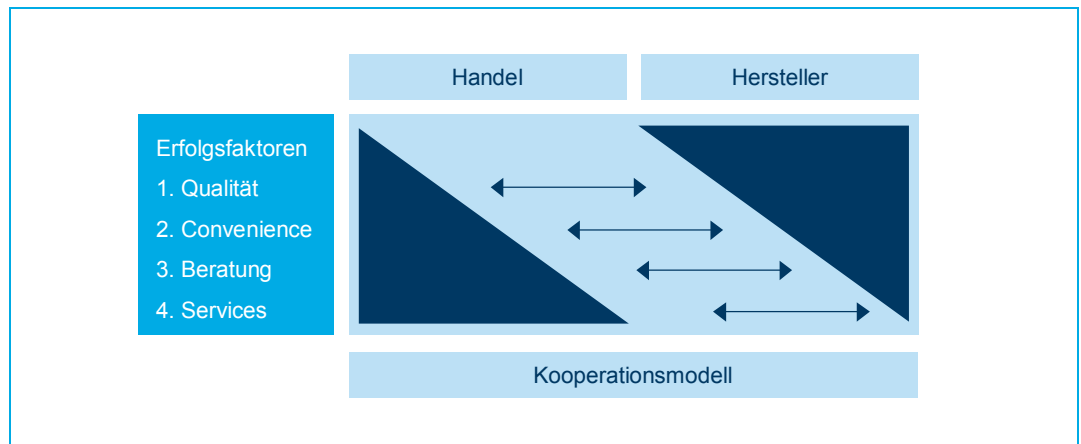


Abb. 15 Möglichkeiten der Einflussnahme von Hersteller und Handel

1.1 Qualität

Die Kohorten der „Generation 55+“ haben aufgrund langjähriger Konsumerfahrung klare Konsumenten-Ansprüche herausgebildet. Dies führt dazu, dass sie Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf die Qualität von Produkten und Dienstleistungen klar artikulieren. Dabei soll unter Qualität der Leistungen der Grad der Erfüllung von Erwartungen der Kohorten der „Generation 55+“ an ein Produkt oder eine Dienstleistung verstanden werden. Derjenige Hersteller bzw. Dienstleistungsanbieter offeriert also hohe Qualität, der den Anforderungen und Erwartungen seiner älteren Kunden in hohem Grade entspricht.

Die Mehrzahl der älteren Konsumenten im Ruhestand achtet zwar auf Aktionen und Ausverkäufe und ist durchaus preisbewusst. **Die Qualität der Ware hat jedoch für sie in den meisten Fällen eine wesentlich größere Bedeutung als der Preis.** Dieses Ergebnis stützen u. a. die Nielsen-Studie „Generation 45-Plus“⁵⁹ sowie die Studie „Mid Ager – The Lost Potential“ der Agentur BMZ+more. Letztere zieht folgendes Fazit für Hersteller- und Handelsunternehmen: „Man muss ... überzeugen – nicht überreden, ... Klasse statt Masse empfehlen, denn diese Zielgruppe [ist] nicht nur die konsumerfahrenste, sondern auch die anspruchsvollste.“⁶⁰

Das gesteigerte Qualitätsbedürfnis in der Kundengruppen der „Generation 55+“ ist auch entwicklungspsychologisch begründet: Die Mehrheit der Menschen gelangt mit zunehmendem Alter zu der Überzeugung, „bessere“ Produkte und Dienstleistungen verdient zu haben. Schließlich hat man ein Leben lang hart gearbeitet, ordentlich verdient und daher sukzessive ein gewisses Anspruchsdenken entwickelt. Ein solches „Trading-Up-Bedürfnis“ zu höherwertigen Produkten wird verstärkt, wenn z.B. die Kinder das Elternhaus verlassen und der ältere Kunde den sog. „Empty Nester“-Status erreicht. Mit diesem neuen Status vollzieht sich oftmals eine Umorientierung hinsichtlich Lebensstil und -zielsetzung. Die Prioritäten verschieben sich von der Sorge um die Kinder hin zu eigenen Interessen, die in der Zeit zuvor vielfach zurückgestellt worden sind.⁶¹ Das Prinzip „Nur das Beste für meine Kinder“ wird somit durch das Prinzip „Nur das Beste für mich“ ersetzt.

1.2 Convenience

Unter „Convenience“ werden im Folgenden vor allem die Merkmale „leichte und bequeme Handhabung von Produkten und Verpackungen“ sowie die „einfache und zeitsparende Bedienung (technischer) Geräte“ thematisiert.

Diese Aspekte stehen im Zentrum der Kundenforderungen an Hersteller und Handel.⁶² Vereinfachung führt die Wunschliste der Best-Age-Shopper an. Etwa die Hälfte der Senioren hat im Umgang mit technischen Geräten Schwierigkeiten, aber auch mit Gütern des täglichen Bedarfs wie z.B. Produktverpackungen von Lebensmitteln.

Das birgt Risiken und eröffnet zugleich Chancen für Hersteller:

- Etwa 92 Prozent der Älteren geben laut Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend an, Probleme beim Öffnen von Verpackungen zu haben.⁶³
- Laut einer Studie der Bundesarbeitsgemeinschaft der Senioren-Organisationen haben etwa 50 Prozent der Befragten mehrmals pro Woche bzw. täglich Schwierigkeiten, eine Verpackung auf Anhub zu öffnen, und 71 Prozent mühen sich mit Kunststoffumhüllungen ab.⁶⁴
- Circa 57 Prozent erklären, bei Unzufriedenheit mit einer Verpackung zukünftig ein anderes Produkt kaufen zu wollen.⁶⁵

Reife Kunden möchten ihre altersbedingten Einschränkungen vergessen und stattdessen Kompetenz erleben – nicht nur als Kunden des Handels, sondern auch als Verwender von benutzerfreundlichen Produkten.⁶⁶ Produktverpackungen, -erläuterungen und -bezeichnungen stellen deshalb ein zentrales Problem für die ältere Kundschaft dar.

Es ist also durchaus sinnvoll, die eigenen Produkte mit den Augen der jeweiligen Kunden zu sehen und auf den „Senioren-Prüfstand“ zu stellen, um Schwachstellen aufspüren zu können. Schwachstellen wie Bedienprobleme eines Haushaltsgerätes oder die fehlende Wiederverschließbarkeit eines Frischeartikels können die Kaufbereitschaft hemmen oder sogar den Ausschlag für einen Markenwechsel geben. Produktbedingte Unzulänglichkeiten entschuldigt der anspruchsvolle „Senior-Kunde“ seltener, da er aufgrund langjähriger Konsumerfahrung gelernt hat, dass es dafür in der Regel (technische) Lösungen gibt.

Eine Möglichkeit für Produkt-Entwickler und Marketing-Entscheider, sich in die körperliche Lage ihrer älteren Kundschaft zu versetzen und somit u. a. Produkte aus einem „älteren Blickwinkel“ zu testen, stellt der vom Meyer-Hentschel Institut entwickelte „Age-Explorer“-Anzug dar. Mit diesem Simulations-Overall können gefühlte 70 Jahre erlebt werden. Der Overall dämmt das Gehör, macht die Beine schwer, trübt den Blick und verändert den Tastsinn. Die Erfahrung mit dem Age-Explorer wirkt nach Einschätzung der Entwickler nachhaltig, da der Prozess nicht nur intellektuell verlaufe, sondern emotional und physisch empfunden werde. So entstehe eine „umfassende Wirkung, die für das ganzheitliche Verständnis des Verhaltens älterer Menschen von großer Bedeutung“⁶⁷ sei.

Convenience wird sowohl von den noch berufstätigen Zielgruppen als auch den älteren Ruheständlern der „Generation 55+“ geschätzt, jedoch aus unterschiedlichen Gründen: Die Berufstätigen bevorzugen entsprechende Produkte vorwiegend wegen der Zeitersparnis.⁶⁸ Den Älteren bzw. Ruheständlern kommt es insbesondere auf die leichte Handhabung von (technischen) Produkten an. Denn mit dem Altern, der Abnahme von Kraft und Beweglichkeit verringert sich oftmals auch die Selbstsicherheit bei alltäglichen Verrichtungen (Beladen des Autos, Einkaufen, Treppensteigen, Essen zubereiten etc.).⁶⁹

Bei der Entwicklung von neuen Produkten bzw. Verpackungen sollten Konsumgüterhersteller insbesondere die zunehmende Einschränkung des Sehvermögens sowie die nachlassende Kraft und Abnahme der Motorik älterer Menschen berücksichtigen.

Sehen: Produkte, die sich bei normaler Sehkraft gut voneinander unterscheiden lassen, werden aus Alterssicht zum Verwecheln ähnlich (vgl. Abbildung 16). Selbst die grundlegende Markierung kann unter Umständen nicht mehr differenziert wahrgenommen werden. Hintergrund: Im Laufe des Lebens muss mit einem Verlust der Sehschärfe von bis zu 80 Prozent gerechnet werden.⁷⁰ Dies ist besonders gravierend im Nahbereich (Regalplatzierung) sowie bei schlechter Beleuchtung (Ladenbau). Für 75 Prozent der Menschen, die ihr 60. Lebensjahr vollendet haben, stellt die Lesbarkeit jedoch das wichtigste funktionale Kriterium eines Produktes dar⁷¹ und 56 Prozent ärgern sich über eine zu kleine Beschriftung.⁷² Der Wunsch nach besserer Lesbarkeit entspricht zugleich einem Bedürfnis jüngerer Käuferschichten. So geben 91 Prozent aller Käufer von Hautpflegeprodukten an, ein Produkt nur dann zu kaufen, nachdem die Aufschrift auf der Vorderseite der Verpackung gelesen und somit verstanden wurde.⁷³ Eine größere Schrift nutzt also der jüngeren wie der älteren Kundschaft. Neben der Schriftgröße ist die Verständlichkeit der Sprache ein relevantes Kriterium der Kaufentscheidung. Studien weisen sowohl bei jüngeren als auch insbesondere bei Verbrauchern aus der Zielgruppe

der 60- bis 80-Jährigen ein überraschend niedriges Kenntnissniveau der englischen Sprache nach. Verbraucher werden also zunehmend mit Produktbegriffen konfrontiert, die über ihr Basiswissen hinausgehen. Diese „**Sprachfremdheit**“ sorgt wiederum für zunehmende Kaufzurückhaltung vor allem bei den älteren Zielgruppen.

Da nicht jeder Kunde seine Sehschwäche (hinreichend) korrigiert, werden vor allem diejenigen Hersteller Umsatzeinbußen erleiden, die dieser einfachsten (Convenience-) Anforderung ihrer alternden Kunden nicht gerecht werden.



Abb. 16 „Normale“ versus altersbedingte Wahrnehmung⁷⁴

Nachlassende Kraft und Abnahme der Motorik: Bis zum 70. Lebensjahr gehen etwa 30 bis 40 Prozent der Muskelkraft verloren und auch die manuelle Geschicklichkeit lässt vielfach im Alter nach.⁷⁵ Vor diesem Hintergrund wird die Forderung an die Industrie laut, Produkte bzw. Produktverpackungen bereitzustellen, die das altersbedingte Nachlassen von Kraft und manuellen Fähigkeiten bestmöglich ausgleichen, z.B. durch Erleichterungen beim Öffnen von Produktverpackungen, Erhöhung der Bedienerfreundlichkeit bei technischen Geräten etc.

Einige Beispiele: Tetra Pak hat praktischere Verschlüsse für seine Getränkekartons auf den Markt gebracht, der Küchenartikelhersteller Emsa bietet – laut eigener Angaben – einfachere Produkte für Jung und Alt an und auch für den Elektro-Kleingerätehersteller Braun steht Funktionalität im Sinne eines unkomplizierten Umgangs mit dem Produkt im Vordergrund.⁷⁶

Wer den besonderen Convenience-Bedürfnissen seiner älteren Kunden durch einen adäquaten Produktmehrwert entspricht, wird langfristig im Markt bestehen. Produktverbesserungen, die im Bereich Convenience ansetzen, sind einerseits mit überschaubaren Investitionen verbunden, schaffen andererseits einen altersübergreifenden Nutzenvorteil für alle Verbrauchergruppen. Von einem Wettbewerbsvorteil wird sich Convenience immer mehr zu einer Basisanforderung an Produkte entwickeln.

Ein weiterer Convenience-Aspekt sind Verpackungsgrößen. Die älteren Kunden bevorzugen häufig **kleinere Verpackungseinheiten** gegenüber Großverpackungen. Hier tun sich Synergiepotenziale mit Single-Haushalten auf, da diese ebenfalls vorwiegend kleine Verpackungsgrößen nachfragen. Die ältere Kundschaft ist auch bereit, dafür einen angemessenen Preis zu zahlen: **Für etwa 75 Prozent der über 50-Jährigen ist die Qualität wichtiger als der Preis und knapp die Hälfte dieser Kunden kauft meist hochpreisige Produkte.**⁷⁷ Allerdings muss die Preisrelation von Einzelpackung zur Großpackung stimmen, ansonsten wird häufig dennoch auf die Großpackung zurückgegriffen.

Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen, wie es einigen Herstellern gelungen ist, konkretisierte Bedürfnisse ihrer „reifen Kundschaft“ in einen adäquaten Produktmehrwert umzusetzen (vgl. Abbildung 17).

Einschränkungen/ Bedürfnisse	Produktbeispiele	Convenience
<ul style="list-style-type: none"> • Kleinere Portionen zubereiten • Geringerer Appetit im Alter • Qualitätsanspruch 		Einfache Entnahme, portionierbar, mikrowellengeeignet, Frische-Produkt von hochwertiger Qualität
<ul style="list-style-type: none"> • Nachlassen der manuellen Geschicklichkeit • Einschränkung des Sehvermögens 		Leichtes Öffnen durch große Verschlusskappen bzw. griffige Abrisskanten, gute Lesbarkeit durch große Typo
<ul style="list-style-type: none"> • Nachlassen der Kraft und der manuellen Geschicklichkeit 		Geringes Gewicht der Verpackungen, leicht zu tragen, fest im Griff, leichte Dosierung möglich
<ul style="list-style-type: none"> • Nachlassen der manuellen Geschicklichkeit/ Kraft 		Wieder-verschließbare Verpackung, leichte Entnahme „individueller“ Portionen möglich

Bildmaterial: Carrefour, Abbott (Ensure), Dole, Vendange, Gills Onions, Imperial Sugar

Abb. 17 Produkt-Mehrwert durch Convenience⁷⁸

Insbesondere in der Zielgruppe der alleinstehenden Senioren können Hersteller mit einer positiven Umsatzentwicklung rechnen, wenn sie bei der Produktgestaltung senioren-spezifische Bedürfnisse berücksichtigen, denn diese geben etwa **50 Prozent mehr für Convenience-Produkte** aus als ihre verheirateten Altersgenossen.⁷⁹ Aber auch innerhalb des Segments der sog. „Empty Nester“ (Senioren, deren Kinder aus dem Haus sind), ist ein deutlicher Trend zu mehr Convenience vor allem bei Lebensmitteln zu erkennen, da sie oftmals ihre neu gewonnene Freizeit maximieren und weniger Zeit für die Zubereitung von Mahlzeiten verwenden möchten, in der Regel an keine festen Essenszeiten mehr gebunden sind und für weniger Personen kochen müssen.⁸⁰

1.3 Beratung

Unter „Beratung“ werden nachfolgend in erster Linie die „fachliche Kompetenz“ sowie das „persönliche Verhalten, Auftreten und Erscheinungsbild“ des Verkaufspersonals gegenüber dem Kunden verstanden.

Das Verhalten des Personals sowie dessen Beratungskompetenz ist für die Geschäftsstättentreue des Kunden von ausschlaggebender Bedeutung. Von den Mitarbeitern wird in diesem Zusammenhang nicht nur Freundlichkeit erwartet, sondern vielmehr persönliches Engagement und hohe fachliche Kompetenz sowie eine faire und persönliche Beratung.⁸¹

Diese Erwartungshaltung schlägt sich relativ deutlich in der Art der von älteren Kunden frequentierten Geschäftstypen nieder (vgl. Abbildung 18). Sie **bevorzugen tendenziell kleinere Verkaufsflächen** und sind somit in Fachgeschäften und im segmentierten Warenhaus überdurchschnittlich stark vertreten, weil sie dort oftmals die gewünschte Beratung erhalten.⁸² Trotz des derzeitigen allgegenwärtigen „Fachhandelsterbens“ lässt

sich somit vermuten, dass diese Betriebstypen in Zukunft in einer weiterentwickelten Form eine Renaissance erfahren könnten.

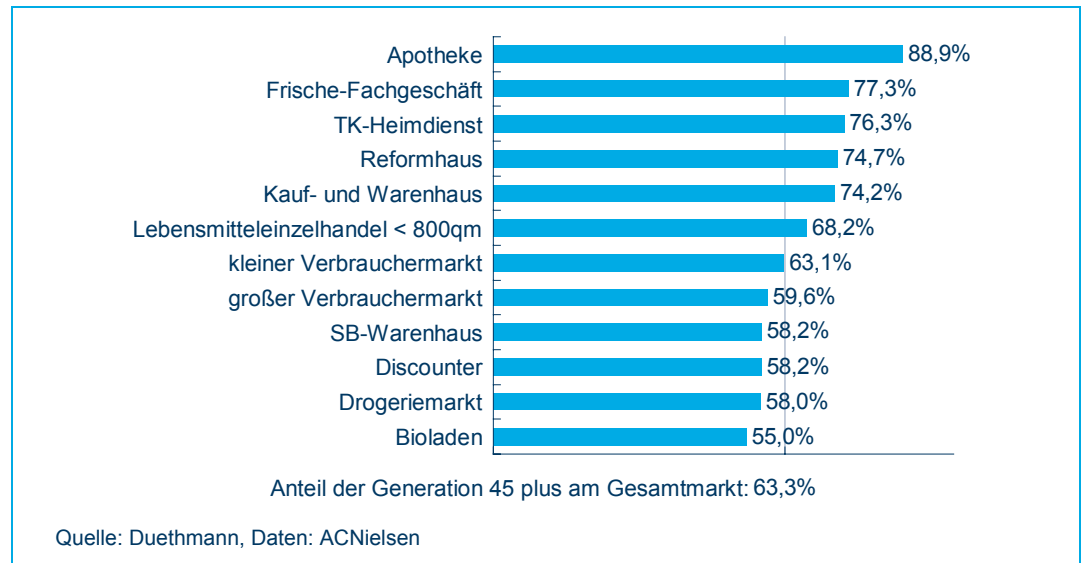


Abb. 18 Marktanteil der jeweiligen Geschäftstypen in Prozent⁸³

Die Kunden der „Generation 55+“ bevorzugen Beratung bzw. Bedienung durch ältere Mitarbeiter, da diese häufig über einen vergleichbaren, langjährigen Erfahrungshintergrund verfügen sowie mehr Verständnis und Geduld für die Belange ihrer älteren Kundschaft mitbringen.⁸⁴ Vor allem ältere Kunden wünschen sich geschultes und geduldiges Fachpersonal; vorzugsweise gleichaltrige Service-Mitarbeiter, da sie sich von diesen eher verstanden und ernst genommen fühlen.⁸⁵ Vor allem bei den älteren Kunden sind also Mitarbeiter gefragt, die gezielte Lösungen und eine faire und den persönlichen Wünschen entsprechende Beratung anbieten können. Sogenannte „Hardseller“ und „Zentralisten“ werden mit ihren älteren Kunden in dieser Hinsicht voraussichtlich Probleme bekommen.⁸⁶ Die Metro-Gruppe trägt diesem Kundenwunsch bereits Rechnung: Die vorläufige Abschaffung des Vorruhestandes für ältere Mitarbeiter sorgt dafür, dass die Metro-Belegschaft an den deutschen Standorten künftig wieder „reifer“ wird.⁸⁷

Aber auch junge Mitarbeiter können in die Lage versetzt werden, mit den Kunden der Zukunft angemessen umzugehen. Dabei kann der Handel von den klassischen „Berater-Branchen“ wie den Banken und Versicherungen lernen. Diese sprechen ihre Kunden vor allem nach dem Prinzip an: „Immer an das Alter und den Status der Kunden denken, aber niemals darüber reden“.

Die „Kunden-Generation 55+“ schätzt Mitarbeiter, die ihre Wertmaßstäbe nachvollziehen können, ihre Bedürfnisse verstehen und in der Lage sind, ihren Wünschen entsprechende Lösungen anzubieten.⁸⁸ Einen Kunden zu dessen Vorteil zu beraten kann langfristig rentabler sein, als den kurzfristigen Nutzen des Unternehmens zu maximieren. Ein Kunde, der sich gut beraten fühlt, wird dem Unternehmen langfristig erhalten bleiben. Im Bankensektor beispielsweise kann zum Teil „mit einer Kundenbeziehung von rund 30 Jahren“⁸⁹ gerechnet werden, wenn ein Kunde im beginnenden Seniorenalter gewonnen wird. Der Beratungskompetenz sollte daher eine sehr hohe Priorität eingeräumt werden.

Ein Kunde, der beispielsweise vor dem Kauf seines siebenten Fahrzeuges steht, durchschaut sehr schnell, ob der Verkäufer ihm nur etwas „aufschwätzen“ bzw. ein „schnelles Geschäft“ abschließen möchte oder aber, ob der Verkäufer Kundenbedürfnisse wirklich ernst nimmt und Zeit und Geduld in ein ausführliches Beratungsgespräch investiert. Selbst langjährig treue Kunden werden, wenn sie an unflexible Verkaufsmitarbeiter geraten, die ihnen keine Alternativen anbieten können, ihre Kaufentscheidung wahrscheinlich zugunsten eines anderen Anbieters treffen.

Auch für den deutschen [Lebensmitteleinzelhandel](#) ist in Zeiten eines ausgeprägten Preiskampfes und weiter sinkender Handelsspannen [ein gutes Beratungsangebot ein mögliches Differenzierungskriterium gegenüber der Konkurrenz.](#)

Jüngere Mitarbeiter lassen sich mit einem speziellen Verkaufs- bzw. Verhaltenstraining für die Bedürfnis- und Denkstrukturen der reiferen Kundschaft sensibilisieren. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass selbst geschulte jüngere Mitarbeiter die (Lebens-)Erfahrung eines älteren Mitarbeiters nur bedingt durch Einfühlungsvermögen ausgleichen können. Empathie kann Lebenserfahrung nicht vollständig ersetzen.⁹⁰ Dieses Erkenntnis hat u. a. die Discounterkette Netto in Neuruppin sowie das Möbelfachhandelsgeschäft Segmüller in Weiterstadt dazu veranlasst, gezielt Mitarbeiter einzustellen, die über 45 Jahre alt sind und vorher arbeitslos waren.

Beim Verkaufstraining kann der deutsche Handel ebenfalls von den „Vorreiterbranchen“ lernen: Im Banken- und Versicherungssektor werden beispielsweise bereits die Nachwuchsführungskräfte geschult, sog. „Life-Events“, d. h. bestimmte Lebenssituationen der Kunden, zu erkennen und zu nutzen. Damit wird eine persönliche Gesprächsatmosphäre geschaffen, die dem Kunden vermittelt, dass er ernst genommen wird und der Verkaufsmitarbeiter an seinem Leben Anteil nimmt.⁹¹

Wichtige „Life-Events“ können z.B. der Eintritt in das Rentenalter, die Geburt der Enkel oder auch der Umzug in eine neue Wohnumgebung sein. Derartige Anlässe können aufgegriffen werden, um einen „persönlichen Kontakt“ zum Kunden zu knüpfen, ins Gespräch zu kommen und Vertrauen zu schaffen. Besonders bei Finanzdienstleistungen stellt Vertrauen einen sehr wichtigen Aspekt für den „55+-Kunden“ dar. Denn hier ist der Mitarbeiter die Vertrauensperson, die durch den „Service- bzw. Finanz-Dschungel“ führt.⁹²

Erfolgreiche Kundenbindung durch persönlichen Kontakt bedeutet für den deutschen Lebensmitteleinzelhandel jedoch nicht unbedingt eine Rückbesinnung auf das Konzept der „Tante Emma“, die jeden ihrer Kunden noch persönlich kannte. Allerdings mehren sich Stimmen, die der Meinung sind, dass sich das „Wheel of Retailing“ wieder in Richtung Nahversorgung und kleinerer Verkaufsflächen drehen wird, da sie den Konsumbedürfnissen der älteren Käuferschichten am ehesten entsprechen. Auch Innenstadtlagen dürften wieder verstärkt an Attraktivität gewinnen. [Großflächige Verbrauchermärkte auf der „grünen Wiese“ werden hingegen an Attraktivität einbüßen.](#)⁹³

1.4 Services

Unter „Services“ werden hier – im Einklang mit der einschlägigen wissenschaftlichen Fachliteratur – in erster Linie zusätzliche und begleitende Dienstleistungen verstanden, die Hersteller- und Handelsunternehmen ergänzend zu ihrem Angebot an Sachgütern offerieren.⁹⁴ Im Hinblick auf die „Generation 55+“ können sich diese auch auf die konkrete Gestaltung von Verkaufsräumen auswirken.

[Ein möglicher Weg aus der Konsumkrise im deutschen Einzelhandel](#)⁹⁵ bietet sich weitsichtigen Handelsunternehmen durch verstärkte Fokussierung auf die Bedürfnisse der wachsenden Kundensegmente der „Generation 55+“ in puncto Services und einer damit verbundenen Differenzierung gegenüber preisaggressiven Wettbewerbern. [Services sind also vor allem handelsseitig ein möglicher Hebel, um der derzeitigen negativen „Preis-spirale“ zu entkommen.](#) „Reife Services bzw. Dienstleistungen“ stellen somit einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Sie werden als zentrales Merkmal der Gesamtleistungen erwartet und auch entsprechend preislich honoriert, wenn sie den spezifischen Erwartungshorizont der älteren Zielgruppen treffen.

Neben dem Einsatz von „Senior Scouts“ und intensiver Marktforschung können in anderen Ländern übliche Serviceleistungen Optimierungsansätze für deutsche Handelsunternehmen sein. In den USA zählen beispielsweise der „Einpack-Service“ an der Kasse, ein „Transport-Service“ zum Auto und ein „Liefer-Service“ zur Wohnung des Kunden zu den üblichen Angeboten im Handel. Derartige Services sorgen dafür, dass insbesondere dem „Senior-Kunden“ der Einkauf so weit wie möglich erleichtert sowie eine angenehme

Einkaufsatmosphäre durch weniger Hektik im Kassensbereich geschaffen wird. Positive Beispiele im deutschen Lebensmitteleinzelhandel sind noch relativ rar.

Konsumgüterhersteller versuchen, sich durch attraktive Services und Dienstleistungen bei ihrer älteren Kundschaft zu profilieren, indem sie verschiedene Zusatzservices anbieten. Beispiele: Services rund um Kaffeeautomaten (Melitta, Nespresso), Services rund um Pflegeprodukte (Beiersdorf eröffnet im Frühjahr 2006 das erste Nivea-Haus für Kurzzeit-Wellness, Kunden sollen hier auch die Produktvielfalt unverbindlich ausprobieren können⁹⁶).

Durch diese Strategien – intelligente Komplettlösungen mit dem Ziel einer nachhaltigen Kundenbindung – verliert der Preis als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung. Hersteller, aber auch Handelsunternehmen sollten ihr Produkt- und Dienstleistungsspektrum systematisch auf die Möglichkeit solcher Zusatznutzen- oder Gesamtlösungs-Konzepte insbesondere für die älteren Kundengruppen überprüfen. **Die stimmige Kombination von Produkten und Dienstleistungen dürfte künftig die größten Wachstumspotenziale bieten.** Neben der Neuausrichtung von Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen ist diese Herangehensweise eine Option, mit einem relativ geringen Innovations- und Investitionsaufwand zusätzliche Umsätze und damit Wachstum zu generieren.

2 Ansatzpunkte und Optionen für einen erfolgreichen Umgang mit der „Generation 55+“

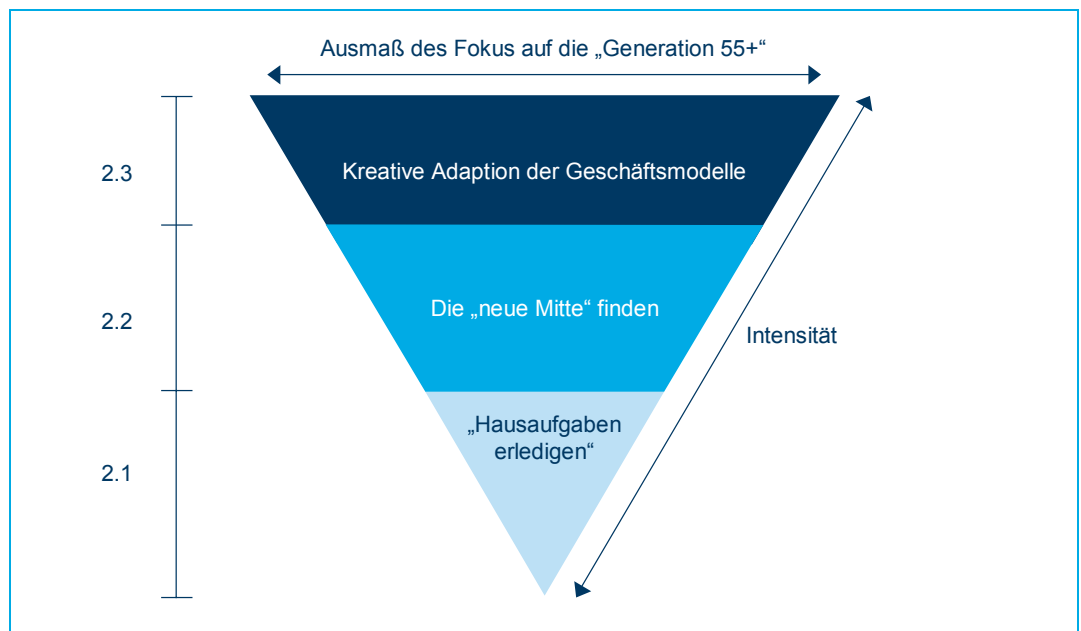


Abb. 19 Optionen für den Umgang mit der „Generation 55+“

Grundsätzlich können Hersteller- und Handelsunternehmen analog der Darstellung in Abbildung 19 entscheiden, mit welcher Intensität bzw. Eingriffstiefe eine strategische Berücksichtigung der Kundensegmente der „Generation 55+“ erfolgen soll. Wir zeigen drei Handlungsalternativen auf, die sich hinsichtlich der Stärke der Ausrichtung auf die speziellen Anforderungen des Wachstumsmarktes „Ageing Society“ unterscheiden.

Zunächst wird mit der Handlungsoption „Hausaufgaben erledigen“ dargestellt, wie sich Unternehmen im geringsten Maße direkt auf die individuellen Bedürfnisse der Kohorten der „Generation 55+“ einstellen, jedoch zugleich die Grundvoraussetzung schaffen können, um ihren langfristigen Erfolg durch eine stärkere Berücksichtigung dieser Zielgruppen zu gewährleisten (vgl. Abschnitt 2.1). Anschließend wird aufgezeigt, auf welche Art und Weise Hersteller- und Handelsunternehmen ihr Leistungsangebot durch die Anpassung an die sog. „neue Mitte“ des Marktes optimieren, also „demographiefest“ gestalten können (vgl. Abschnitt 2.2). Im Rahmen der dritten Intensitätsstufe wird

schließlich erläutert, wie sich Unternehmen durch die kreative Adaption ihrer Geschäftsmodelle mit klarem Fokus auf die „Generation 55+“ ausrichten können (vgl. Abschnitt 2.3).

2.1 „Hausaufgaben erledigen“

Unter der Handlungsoption „Hausaufgaben erledigen“ soll hier ein Bündel an Maßnahmen verstanden werden, mittels welcher Hersteller- und Handelsunternehmen ihre Geschäftstätigkeit auf dem gegenwärtigen Markt mit dem aktuell existierenden Produktsortiment intensivieren und in Bezug auf die Bedürfnisse der „Generation 55+“ optimieren können. Möglich ist dies zum Beispiel

- durch eine Optimierung des Produkt- und Marktauftritts
- durch [Optimierung von Ladengestaltung und Service](#)
- mit Hilfe verstärkter Werbemaßnahmen in zielgruppenaffinen Medien oder entsprechenden Werbeträgern sowie
- durch eine abgestimmte Vorgehensweise mit dem jeweiligen Handels- bzw. Industriepartner (Kooperation).

Um die „Generation 55+“ erfolgreich anzusprechen, sollten Handel und Hersteller vor allem die verschiedenen physischen Alterungsprozesse der Zielgruppen berücksichtigen. [Seniorentauglichkeit von Produkten und Dienstleistungen ist daher eine Grundvoraussetzung.](#)

Nach wie vor großer Nachholbedarf besteht [in der Ladengestaltung und im Servicebereich](#). Das bestätigen die Erfahrungen der sog. „Senior-Scouts“, Personen im Alter zwischen 50 und 80 Jahren, mit deren Hilfe Trends und Probleme des Alltags untersucht werden, um [generationenspezifische](#) Besonderheiten aufzudecken, aber auch [generationenübergreifende](#) Gemeinsamkeiten aufzuzeigen.⁹⁷ Die älteren Probierkäufer decken u. a. Schwierigkeiten beim täglichen Einkauf, Unzulänglichkeiten hinsichtlich der Gestaltung und Beschaffenheit von Produkten und Servicelücken bei Dienstleistungsanbietern auf.

Diese Tests fördern erstaunliche Missstände zu Tage, die insbesondere Einzelhandelsunternehmen größtenteils vermeiden können:

- enge Parkbuchten, schlechte Nahverkehrsanbindung
- schwer zu bewältigende Treppen
- Orientierungsschwierigkeiten durch fehlende oder schlechte Leitsysteme
- unzureichende Helligkeit
- enge oder voll gestellte Gänge
- schlecht lesbare Produktauszeichnungen bzw. -beschriftungen
- ungünstig platzierte Produkte (zu hoch, zu tief)
- unbefriedigende Packungsgrößen (nur Alternative zwischen günstiger Großpackung und zu teurer Single-Packung)
- mangelnder Service, insbesondere bei Discountern
- Service-Personal mit zu geringem Verständnis und Einfühlungsvermögen
- Hektik an der Kasse
- fehlender Einpackservice
- keine Ruhezonen.

Insbesondere Konzepte, die an der Verbesserung von [Serviceleistungen](#) ansetzen und z.B. dem Wunsch nach besserer Erreichbarkeit, klarer Orientierung, Kundenberatung, Ruhe an der Kasse und Einpackhilfen gerecht werden, können auch altersübergreifende Nutzenvorteile schaffen.

[Ein sehr gutes zielgruppenaffines Medium für die Ansprache der älteren Kunden ist zum Beispiel das Fernsehen](#), was u. a. eine aktuelle Datamonitor-Studie für den britischen Markt belegt.⁹⁸ Insbesondere ältere Senioren gaben hierin an, täglich durchschnittlich ca. fünf Stunden vor dem Fernseher zu verbringen; dies entspricht einer etwa 30 bis 40 Prozent stärkeren TV-Nutzung im Vergleich zu der jüngeren Konsumentenschicht.⁹⁹ Als weitere wichtige Quellen der Informationsbeschaffung gaben die befragten Senioren Zeitungen (Platz 2) sowie In-Store-Promotions (Platz 3) an. Das Radio belegte in dieser

Befragung den 5. Platz und das Internet kam mit immerhin ca. 30 Prozent der Nennungen auf den 9. Platz¹⁰⁰ (vgl. Abbildung 20).

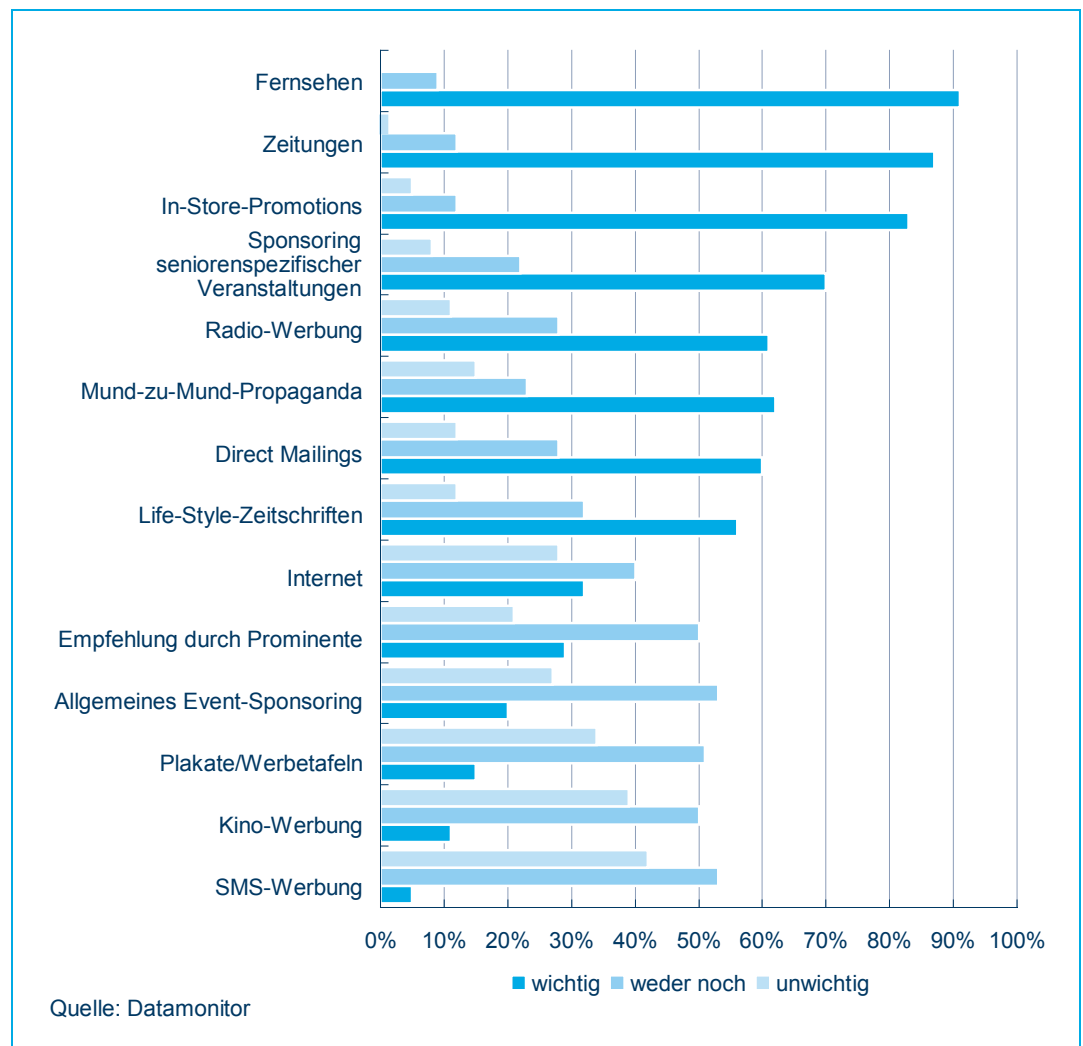


Abb. 20 Geeignete Kommunikationskanäle für „55+“

Wenngleich die Ergebnisse dieser Studie nicht direkt auf den deutschen Markt übertragbar sind, bieten sie zumindest Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Ansprache der „Generation 55+“ auch in Deutschland.

Verschiedene Handelsketten beginnen, auf die Wünsche ihrer älteren Kundschaft einzugehen: So will man bei der Metro-Gruppe künftig noch stärker in die Aus- und Weiterbildung von jungen und älteren Mitarbeitern investieren¹⁰¹, bei den Unternehmens-töchtern Real und Kaufhof reagiert man auf die demographische Entwicklung z.B. beim Ladenbau und Sortiment.¹⁰² Bei Edeka hat man einen sog. Supermarkt der Generationen errichtet.¹⁰³ NETTO setzt in zwei seiner Filialen ausschließlich ältere Mitarbeiter ein.¹⁰⁴ Das Fallbeispiel 3 Lebensmitteleinzelhandel zeigt, wie Handelsunternehmen ihre demographischen „Hausaufgaben“ zu erledigen versuchen.

Fallbeispiel 3: Lebensmitteleinzelhandel

Verschiedene Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels versuchen inzwischen gezielt, die Bedürfnisse ihrer älteren Kunden in der Ladengestaltung zu berücksichtigen. Zum Gestaltungskonzept der Metro-Tochtergesellschaft Real gehören beispielsweise:

- verbesserte Orientierung durch breitere Gänge, Übersichtlichkeit und geändertes Produktplacement
- Optimierung der Regalanordnung, indem Produkte, die vor allem von Senioren nachgefragt werden, in greifbarer Höhe platziert wurden.

Edeka hat ein neues Service- und Ladenkonzept unter dem Titel „Supermarkt der Generationen“ entwickelt. Analog zu Real gibt es im „Supermarkt der Generationen“ rutschfeste Böden, breite Gänge und blendfreies Licht; die seniorenrelevanten Sortimente sind in Augenhöhe platziert. Darüber hinaus sollen Senioren mit großen Preisschildern, an den Regalen befestigten Leselupen, Sitzcken für Ruhepausen und Kassenschildern mit großer Anzeige angesprochen werden. Ein spezielles Dienstleistungsangebot verbirgt sich hinter einem roten Serviceknopf: Wenn ein Kunde diesen Knopf drückt, erhält er sofort Hilfe und wird von entsprechend geschultem Service-Personal beraten. Ob allerdings letzteres Angebot sowie die Leselupen wirklich als hilfreich angenommen oder nicht eher als diskriminierend empfunden werden, ist fraglich. Ein erster Pilotmarkt wurde 2004 in Chemnitz eröffnet. Mittlerweile wurden zwar zwei weitere „Supermärkte der Generationen“ in Deutschland eröffnet, aber noch befindet sich das Konzept in der Testphase. Pläne zu einem deutschlandweiten Roll-out sind bisher nicht bekannt.

2.2 Die „neue Mitte“ finden

Anknüpfend an die Aussagen und Erkenntnisse des Abschnitts C 2.1 („Denkhaltung revidieren“) sollten Marketing-Entscheider mit Blick auf eine erfolgreiche und „richtige“ Zielgruppenansprache den Unterschied zwischen dem „real age“ des Kunden (dem tatsächlichen Alter) und dem „feel age“ (seiner Geisteshaltung in Bezug auf das eigene Alter) berücksichtigen, da beide Alterseinstufungen durchschnittlich etwa 10 bis 15 Jahre voneinander differieren können.¹⁰⁵ Diese Erkenntnis gilt grundsätzlich für **alle diejenigen Geschäftsmodelle und Leistungsangebote von Industrie und Handel, mit denen die „Generation 55+“ verstärkt erreicht werden soll.**

Eine mögliche Strategie bietet in diesem Zusammenhang der sog. „Shifting the Center of Gravity“-Ansatz, d. h. die Ansprache einer jeweils definierten Zielgruppe über ihr „feel age“ anstelle ihres „real age“ (vgl. Abbildung 21).

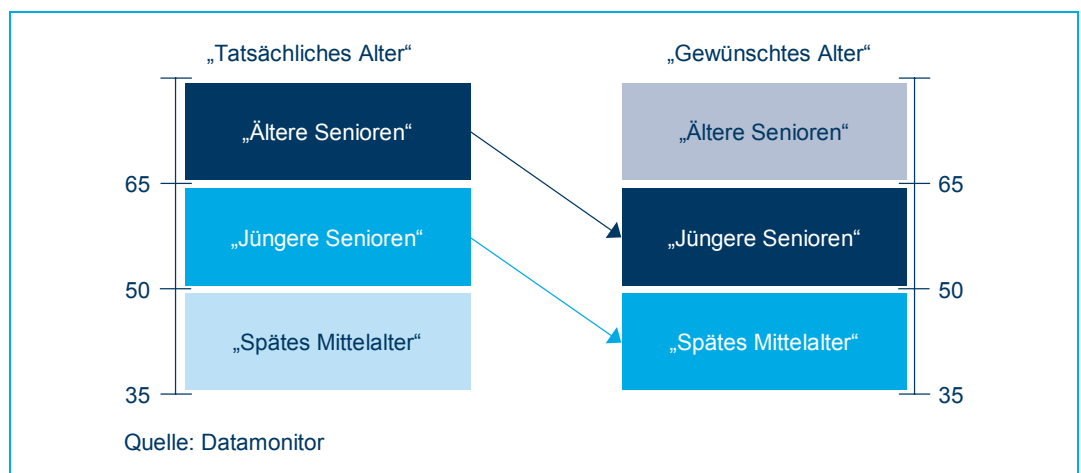


Abb. 21 „Shifting the Center of Gravity“¹⁰⁶

Analog dieser Strategie spricht z.B. ein US-amerikanischer Hersteller von Zahnhygiene-Produkten seine älteren Kunden mit dem Produkt „Macleans 40+“ an. Die Marktforschungsabteilung des Unternehmens hatte herausgefunden, dass **die gleichen Kunden das Produkt nicht kaufen würden**, wenn es „Macleans 50+“ heißen würde.¹⁰⁷

Diese und ähnliche Erkenntnisse lassen sich auf den deutschsprachigen Markt übertragen, da die psychologische Selbstwahrnehmung der „Generation 55+“ relativ unabhängig vom jeweils untersuchten Markt ist. Einmal mehr können die deutschen Hersteller- und Handelsunternehmen somit von Märkten lernen, in denen das Thema „Ageing Society“ bereits seit längerer Zeit intensiv diskutiert wird.

2.3 Kreative Adaption der Geschäftsmodelle

Im Vergleich zu den bisher vorgestellten Intensitätsstufen der Berücksichtigung der „Generation 55+“ stellt eine kreative Adaption des Geschäftsmodells, d. h. die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die speziellen Bedürfnisse der Kohorten der „Generation 55+“, sowohl das Management als auch Marketing-Entscheider und Produkt-Verantwortliche vor die größte Herausforderung im Rahmen einer fokussierten Zielgruppenansprache.

„Verändern, ohne dass es die Kunden merken“: Eine fokussierte Zielgruppenansprache zu erreichen, ohne dass sich die „reifen Kunden“ als „Senior“, „Best Ager“ oder „55+“ in eine für sie zum Teil als unattraktiv wahrgenommene Alterskategorie „einsortiert“ fühlen, darin liegt die besondere Kunst bei der kreativen Adaption von Geschäftsmodellen. Nur wenige Hersteller- und Handelsunternehmen wagen bislang den Vorstoß auf dieses schwierige, relativ „sensible Terrain“ und einige von ihnen haben ihre Aktivitäten in Bezug auf die Bearbeitung des „reifen Marktes“ bereits wieder eingestellt.

Das Geschäftsmodell der Beiersdorf AG ist ein Beispiel für eine fokussierte Bearbeitung des „Marktes 55+“ durch die Anpassung eines Teils ihres Produktangebots und der damit verbundenen Marketingmaßnahmen. Beiersdorf spricht über die Produktlinie „Nivea Vital“ sehr erfolgreich seine neu definierten älteren Zielgruppen mit qualitativ hochwertigen Produkten an, die speziell auf die Bedürfnisse reifer Haut abgestimmt sind. Diese Line Extension gilt derzeit als Vorzeigebispiel in der Branche in Bezug auf ein „stilles Marketing“, d. h. eine verdeckte, aber dennoch präzise Zielgruppenansprache (vgl. Fallbeispiel 4):

Fallbeispiel 4: Nivea Vital¹⁰⁸

Mit der Nivea-Line Extension „Nivea Vital“ wendet sich das Unternehmen Beiersdorf seit 1994 gezielt an die „Generation 55+“, ohne dies jedoch explizit in der Werbung, auf der Produktverpackung oder auf dem Beipackzettel zu kommunizieren. Dafür wagte Beiersdorf als eine der ersten werbetreibenden Firmen den Schritt, für die Markenkommunikation einer Neuprodukt-Entwicklung ein Model einzusetzen, welches nicht dem vorherrschenden „Jugendbild“ entsprach. Obwohl die „Zumutbarkeit“ eines gleichaltrigen Werbegesichts in der etwa fünfjährigen Entwicklungszeit der Produktlinie immer wieder zur Debatte stand, entschied sich Beiersdorf schließlich für ein Model jenseits der 50 und spricht auf diese Weise bis heute sehr erfolgreich die neue Zielgruppe über Mailings, TV und Printmedien an. Bei der Kommunikation vermeidet das Unternehmen bewusst die Konnotation „für Senioren“ und hebt ausdrücklich die Vitalität älterer Menschen hervor. So ist auch nicht mehr von der „Anti-Falten-Wirkung“ die Rede – vielmehr wird betont, dass die neue Creme die Haut angenehm „festigt und strafft“.

Auf diese Weise eroberte Nivea Vital innerhalb der ersten drei Jahre ca. 5 Prozent des Gesichtspflegemarktes, in dem jährlich rund 600 Millionen Euro umgesetzt werden. Im Markt „reife Haut“ ist Nivea Vital sogar Marktführer mit einem Marktanteil von rund 38 Prozent im Jahr 2005. In den letzten Jahren konnte Beiersdorf in diesem Segment Steigerungsraten von deutlich über 5 Prozent erzielen; das Unternehmen betrachtet diesen Markt auch weiterhin als Wachstumssegment. Mittlerweile umfasst die „Nivea Vital“-Produktpalette für Frauen mit reifer Haut rund zehn Variationen.

Der Wettbewerb in diesem Segment ist hoch. Bereits ein halbes Jahr nach Einführung von Nivea Vital erschien L'Oréal mit „Revitalift“, ein weiteres halbes Jahr später kam Procter & Gamble mit „Oil of Olaz Vitalization“ auf den Markt.

Das Beispiel der Beiersdorf AG verdeutlicht, wie es einem Herstellerunternehmen gelungen ist, durch kreative Adaption seines Geschäftsmodells die attraktiven Kundengruppen der „Generation 55+“ erfolgreich und gewinnbringend zu bedienen.

Trotz dieses Erfolges soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass eine Adaption von Geschäftsmodellen sicherlich ein sehr weitgehender unternehmerischer Schritt ist, den es jeweils gut zu überlegen und zu prüfen gilt.

Im nächsten Abschnitt wird daher ein alternativer Weg aufgezeigt, der aus unserer Sicht insbesondere für Handels- und Konsumgüterunternehmen mit einem altersübergreifenden Zielgruppenfokus gute Chancen bietet, sich einerseits auf die besonderen Bedürfnisse der „Generation 55+“ einzustellen, andererseits aber gleichzeitig geeignet ist, auch jüngere Kundengruppen breit zu integrieren.

3 „Ageless Marketing“ für „Ageless Consumer“

Produkte und Dienstleistungen, welche die besonderen Bedürfnisse der älteren Kundengruppen adäquat berücksichtigen, kommen häufig allen Kundengruppen zugute – das haben wir gezeigt. Der Umkehrschluss „Sprich die Jugend an und du erreichst zugleich die Alten“ gilt jedoch nicht. „Auf junge Kundensegmente zugeschnittene Produkte schließen die Älteren aus, auf ältere Kundensegmente zugeschnittene Produkte schließen hingegen auch die Jüngeren grundsätzlich mit ein.“¹⁰⁹

Ein reines „Alters-Marketing“ kann sich jedoch als kontraproduktiv erweisen, da das demographische Kriterium Alter allein immer weniger geeignet ist, Werte, Einstellungen und Verhalten von Zielgruppen näher zu definieren.¹¹⁰ Die Gruppe der älteren Kunden ist gegenwärtig vielmehr ein wesentlicher Bestandteil des „Mainstream-Konsums“ und demnach gibt es auch keine nachgewiesene altersbezogene Trennlinie in Bezug auf das Konsumverhalten.¹¹¹

Ein strategisch ausgearbeitetes „Ageless Marketing“ blendet daher das Alter als Basis für Zielgruppenbetrachtungen und -ansprachen weitestgehend aus und bietet gegenüber dem klassischen Marketingansatz den Vorteil, ein größeres Publikum anzusprechen, da es grundsätzlich keine Kundengruppen ausschließt.¹¹² Ein erfolgreiches „Ageless Marketing“, welches glaubwürdig auf universellen bzw. altersunabhängigen Werten und Produktanforderungen basiert, erhöht außerdem den Reiz eines Produkts und einer Marke insbesondere für ältere Kundengruppen, da diese sehr stark auf den Inhalt und die Authentizität der vermittelten Botschaften und Werte achten.¹¹³

Vorreiter in Sachen Ageless Marketing ist Japan als älteste Nation der Welt. Aufgrund des hohen Durchschnittsalters der Bevölkerung hat man sich hier bereits frühzeitig mit dem „Ageless Consumer“ auseinandergesetzt. 1998 schlug der asiatische Inselstaat der „International Organization for Standardization“ globale Standards für Produkte und Dienstleistungen vor, die Menschen jeden Alters ansprechen sollen. Die japanische Wirtschaft hat sich inzwischen auf diesen Wachstumsmarkt eingestellt und bietet Lösungen bei der Ernährung, der Alten- und Krankenpflege, den neuen Medien, Dienstleistungen, Autos und Handys an.¹¹⁴

Obwohl die demographische Entwicklung in Deutschland ähnlich verläuft wie die Japans – wengleich auch zeitlich verzögert –, haben deutsche Produkt-Entwickler und Marketing-Entscheider in der Mehrzahl vielfach noch keine Vorstellung davon, wie die alternde Konsumgesellschaft funktionieren soll. Die deutschen Konsumgüterhersteller müssen sich fragen, ob sie sich auf den japanischen Weg begeben wollen oder ob sie unter Umständen einen wichtigen Trend „verschlafen“. Von Bedeutung ist diese Frage insbesondere für stark exportorientierte Unternehmen.

Viele erfolgreiche japanische Musterbeispiele für die Gestaltung von Produkten im Sinne eines „Universal Designs“ („Design für alle“) können als Vorbild für deutsche Hersteller dienen. Hinter „Universal Design“ verbirgt sich ein Ansatz für die Entwicklung von neuen Produkten, der die Produktstrategie, -gestaltung und -kommunikation ganzheitlich angeht und auf diese Weise universelle – also für alle geeignete – Produkte zum Ziel hat.¹¹⁵

2004 hat z.B. die Mobilfunksparte von Toyota gemeinsam mit der Firma Kyocera ein Mobiltelefon auf den japanischen Markt gebracht, welches bewusst für alle Altersgruppen entwickelt worden ist: das „PiPitPhone“ (vgl. Abbildung 22):



Abb. 22 PiPitPhone: Produktabbildung und Ausschnitt aus der Print-Kampagne

Dieses Mobiltelefon zeichnet sich durch eine besondere Benutzerfreundlichkeit aus, da es

- auf die wesentlichsten Funktionen beschränkt und
- äußerst einfach zu handhaben ist: fünf Tasten, große Schriftzeichen, die auf der LCD-Anzeige (120 x 32 mm) sehr gut lesbar sind, Sprachausgabe, Alarmfunktion (nach dem Drücken einer besonderen Taste können Personen lokalisiert werden und individuelle Hilfe erhalten).¹¹⁶

Der Erfolg dieses Konzepts ist beachtlich: Seit der Markteinführung hat der japanische Hersteller über 130.000 PiPitPhones absetzen können; etwa doppelt so viele wie geplant. Die Kunden kommen aus allen Altersschichten, wobei Kinder, Senioren und Geschäftsleute das Mobiltelefon am stärksten nachfragen.¹¹⁷

Neben der Mobilfunksparte befassen sich auch andere Bereiche des Toyota-Konzerns (z.B. Sportartikel und Sicherheitssysteme) intensiv mit der Entwicklung von Applikationen für die alternde Gesellschaft, die nach den Prinzipien des „Universal Design“ allen Kundensegmenten zugute kommen sollen. Die Orientierung an den Bedürfnissen der älteren Kundengruppen und die Entwicklung bzw. Umsetzung von Produktlösungen, die gleichzeitig allen Altersgruppen einen Nutzen bringen, ist auf dem japanischen Markt so weit fortgeschritten, dass man dieser Strategie einen eigenen Namen gegeben hat: „Kyoyo-Hin“ (gemeinsam nutzbare Produkte).¹¹⁸ In japanischen Haushalten sind bereits zahlreiche elektronische Küchengeräte anzutreffen, die mit wenigen, dafür aber vergrößerten Bedienelementen, akustischen und visuellen Signalen ausgestattet sind.

Auf dem deutschen Markt hat der Haushaltsgeräte-Hersteller Miele als einer der ersten seiner Branche das Prinzip des „Universal Design“ unter der Bezeichnung „Design for all“ festgelegt. Miele-Produkte sollen sich „von selbst erklären“, (technisch) neue Produkte sollen ohne Anleitung auch von älteren Menschen bedient werden können. Das „Design for all“-Konzept nach Miele steht somit für die Entwicklung „altersloser“ bzw. „altersunspezifischer“ Produkte, wobei die Gebrauchstauglichkeit an erster Stelle steht. So werden auf den Bedienelementen keine Abkürzungen oder Symbole verwendet, sondern jeweils ausgeschriebene Begriffe.

In den USA wird – anders als in Deutschland – bereits in den meisten Produkt-Sparten „Ageless Marketing“ eingesetzt.¹¹⁹ Das Beispiel des Sportschuh-Herstellers „New Balance“ verdeutlicht, wie mittels „Ageless Marketing“ ein „Universal Brand Appeal“ (d. h. ein attraktives Markenimage über alle Altersgruppen hinweg) erreicht wurde. In der Markenkommunikation setzt New Balance z.B. auf „allgemeine Werte, die menschliche Sehnsüchte und Bedürfnisse ansprechen“¹²⁰, nicht jedoch explizit auf das Alter der Zielgruppen (vgl. Fallbeispiel 5).

Fallbeispiel 5: New Balance¹²¹

Die Bostoner Footwear-Company hat sich bereits seit Ende der 1980er Jahre mit dem wachsenden älteren Kundensegment auseinandergesetzt und begonnen, ihren Markenfokus entsprechend auszurichten – mit guten Ergebnissen. Der Einsatz von „Ageless Marketing“ hat New Balance von 1997 bis 2002 ein durchschnittliches jährliches Umsatzwachstum von rund 19 Prozent im „Sneaker-Markt“ beschert (ein Markt, der zum damaligen Zeitpunkt als gesättigt galt). Die weltweiten Umsätze der Firma beliefen sich im Jahr 2004 auf knapp 1,5 Milliarden USD.

Der Erfolg des neuen Marketingkonzepts wird im Wesentlichen auf vier Faktoren zurückgeführt:

- **Universal Values:** Universelle Werte wie das Streben nach innerer Zufriedenheit, Unabhängigkeit und Selbstverwirklichung stehen im Mittelpunkt der Kampagne.
- **Neutral Imagery:** Die in der Kommunikation dargestellten Personen werden entweder so abgebildet, dass ihr Alter nicht direkt wahrgenommen wird, alternativ wird mit Models unterschiedlichen Alters gearbeitet, um die Zielgruppenbreite anzudeuten.
- **Channel Management:** New Balance spricht über verschiedene Absatzkanäle unterschiedliche Altersgruppen an, indem Outlets, die von einer jüngeren Kundengruppe favorisiert werden, mit anderen Schuhmodellen ausgestattet werden als Fachgeschäfte, die eher auf eine ältere Kundengruppe fokussieren.
- **No Celebrity Endorsement:** Verfolgt wird die Philosophie des „endorsed by no one“, d. h. es werden keine prominenten Testimonials in der Werbung eingesetzt, welche die Qualität der Produkte bestätigen sollen – anders als bei einigen Hauptkonkurrenten. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die Produkte. Und diese werden für den Profisportler genauso wie für den Hobbyathleten entwickelt.

Die „New Balance“-Strategie verdeutlicht die Leistungsfähigkeit des „Ageless Marketing“. Mit dieser Strategie konnte New Balance nicht nur im „älteren Markt“ ein signifikantes Wachstum verzeichnen, sondern auch im jungen Kundensegment. Gleichzeitig zeigt das Beispiel, dass man Neukunden in einem „alten Marktsegment“ gewinnen kann, ohne jüngere Kunden abzuschrecken oder gar zu verlieren.

Der Ansatz, **Produktoptimierungen zum Wohle aller Kundengruppen über den „Umweg“ der Analyse von Bedürfnissen der älteren Zielgruppen** zu erzielen, war auch für das US-amerikanische Unternehmen Fiskars sehr erfolgreich. Mit seinen „SoftTouch“-Haushalts- und -Gartenscheren (vgl. Abbildung 23), die eine höhere Griffbarkeit und sicherere Handhabung bei ansprechendem Design aufweisen, landete das Unternehmen einen Verkaufshit in den USA – sowohl bei der jüngeren als auch bei der älteren Kundenschicht.¹²² Einen vergleichsweise großen Erfolg konnte auch der US-Hersteller Oxo für seine Produktlinie „Can, Jar & Bottle Openers“ verzeichnen. Die leicht zu handhabenden Küchenhelfer wurden nicht nur von „gebrechlichen Alten“ nachgefragt, sondern fanden auch bei jungen Kunden großen Anklang, da sie u. a. das Verletzungsrisiko (einfaches Öffnen von Konservendosen ohne Hinterlassen eines scharfen Grates) deutlich minimieren.¹²³



Abb. 23 Produktbeispiel „Design for all“-Konzept: Fiskars „SoftTouch Scissors“¹²⁴

Die skizzierten Produktbeispiele der Unternehmen Fiskars und Oxo verdeutlichen, dass „Ageless Marketing“-Konzepte nicht nur für internationale Großkonzerne, sondern auch für kleine und mittlere Unternehmen ein bedeutendes Marktpotenzial bieten können. „Ageless Marketing“ eignet sich grundsätzlich für alle Produktkategorien und Branchen, wie die Beispiele der Unternehmen Toyota, Miele und New Balance zeigen. Anpassungen des Produktdesigns, der Verpackung, des Kundenservice etc. auf der Grundlage altersbedingter physischer und psychischer Veränderungen werden in der Vielzahl der untersuchten Fälle von Kunden jeden Alters positiv aufgenommen, ja sogar begrüßt.¹²⁵

„Ageless Marketing“ wird aber vereinzelt auch in Europa mit guten Resultaten angewandt. Ein Beispiel dafür, wie erfolgreiches „Ageless Marketing“ auf einem der wachstumsstärksten Segmente des deutschen **Lebensmitteleinzelhandels** – der sog. „Weißen Linie“ – betrieben werden kann, verdeutlicht der Lebensmittelkonzern Danone mit seiner Marke Actimel (vgl. Fallbeispiel 6):

Fallbeispiel 6: Danone – Actimel

Vor etwa zehn Jahren führte Danone Actimel ein, einen probiotischen Milchdrink, der laut Werbebotschaft helfen soll, die Abwehrkräfte zu stärken. Actimel avancierte zu einem Zugpferd des Unternehmens. Laut ACNielsen hat Actimel bei den Kleinflaschen (weniger als 250 ml) inzwischen mit einem Umsatzanteil von 78 Prozent fast eine Monopolstellung und ist die umsatzstärkste Marke im gesamten Kühlregal.¹²⁶ Nach dem „Rekordjahr 2004“¹²⁷ wächst die Marke weiterhin kontinuierlich.¹²⁸

Als eine wesentliche Ursache für diesen Erfolg werden die „Actimel Testwochen“ genannt, bei denen Danone garantiert, den Kaufpreis für 14 Flaschen Actimel zu erstatten, falls die Kunden sich nach der 14-tägigen Aktionszeit nicht besser fühlen.¹²⁹

- Im TV-Spot versichert ein bekannter Meteorologe vor verregneter Kulisse, dass er es selbst ausprobiert habe und „es funktioniere“.
- Auch Nichtprominente transportieren für Danone die Werbebotschaft: Kinder, Teenager, junge Erwachsene und Mütter.
- Seit Anfang 2004 ist Actimel als Beilage zum „McDonald’s Happy Meal“ erhältlich.¹³⁰
- Anzeigen in Printmedien werden breit geschaltet.
- Auch im TV und über die eigens kreierte Internetseite spricht der Lebensmittelkonzern alle Altersgruppen an.

In der **Kosmetikbranche** hat sich der Konsumgüterkonzern Unilever mit der Werbekampagne „Campaign for Real Beauty“ (auf dem deutschen Markt beworben als „Initiative für wahre Schönheit“) für seine Hautpflegemarke „Dove“ besonders weit in Sachen „Ageless Marketing“ hervorgewagt und konnte damit einen relativ großen Erfolg – sowohl auf dem amerikanischen Kontinent als auch auf dem europäischen Markt – verzeichnen. Das Marketingkonzept (vgl. Fallbeispiel 7) darf insofern als gewagt bezeichnet werden, als dass die Werbestrategen des Unternehmens Models aus unterschiedlichsten Altersklassen unter Vertrag genommen haben, unter anderem auch die 96-jährige Londonerin Irene Sinclair, die damit als eines der ältesten Models in die Werbewelt eingehen wird.¹³¹

Fallbeispiel 7: Dove – „Campaign for Real Beauty“

Unilever Canada startete diese Kampagne im Sommer/Herbst 2004. Sie war das Ergebnis einer Studie, die u. a. aufzeigte, dass

- nur 2 Prozent der befragten Frauen sich selbst attraktiv finden und
- immer mehr Frauen manipulierte und retuschierte Werbebilder weder für erreichbar noch für erstrebenswert erachten.

Das Unternehmen regte eine öffentliche Debatte an über „wahre Schönheit“ und die Definition dessen, was Schönheit bedeutet („Broadening the Definition of Beauty for Women“). Die Kampagne bediente sich insbesondere der TV- und Printmedien, spezieller Events und einer eigens eingerichteten Internetplattform, die der interessierten Öffentlichkeit einen Gedankenaustausch ermöglichte. Insbesondere die strategisch platzierte überdimensionale Plakatwerbung, die in jeder größeren Stadt sichtbar war (sowohl an „klassischen“ Points of Connection wie Bushaltestellen als auch in Fitness-Studios und an Orten, die häufig von Frauen frequentiert werden) hat die Werbebotschaft bekannt gemacht und die „Schönheitsdebatte“ neu eröffnet. Die Kampagnenmotive (vgl. Abbildung 24) zeigen jeweils Close-Up's von Frauen unterschiedlichen Alters, die dem Betrachter jeweils die gleiche Frage stellen („What do you Think?“ – „Was denken Sie?“) und zwei Antwortmöglichkeiten vorgeben, z.B. Irene Sinclair: „Wrinkled? Wonderful?“ („Faltig? Wunderbar?“).

Ganz bewusst wurde für die „Real Beauty Campaign“ nicht mit Abbildungen von Top-Models oder Testimonials der Film- und Fernsehbranche gearbeitet, sondern mit „realistischen Frauen“ aus allen Altersschichten, die keine typischen Model-Maße aufweisen und daher eine „erreichbare Schönheit“ für jede Frau ausstrahlen. Der Zuspruch der weiblichen und männlichen Öffentlichkeit auf den Dove-Internetseiten war enorm: Zahlreiche Interessenten füllten Online-Fragebögen aus, beteiligten sich an den Diskussionen und teilten den überraschten Marketing-Verantwortlichen im Hause Unilever ihre Sorgen und Bedürfnisse in Bezug auf nachlassende Körperfunktionen, Hautprobleme etc. mit. Dabei wurde eine Datenbasis generiert, die für Neuprodukt-Entwicklungen ausgewertet werden konnte.¹³²

In den Niederlanden und in Großbritannien lief die Dove-Kampagne Anfang 2005 an, ebenfalls mit großem Erfolg: Laut eines Berichts des Londoner Media Guardian steigerte die Vier-Millionen-Dollar-Kampagne den Marktanteil der Dove-Körpercreme von 1 auf 6 Prozent. Nach Angaben der Unilever-Konzerntochter Lever-Fabergé sollen die Verkäufe der Körperpflege-Serie seither um 700 Prozent gestiegen sein.¹³³

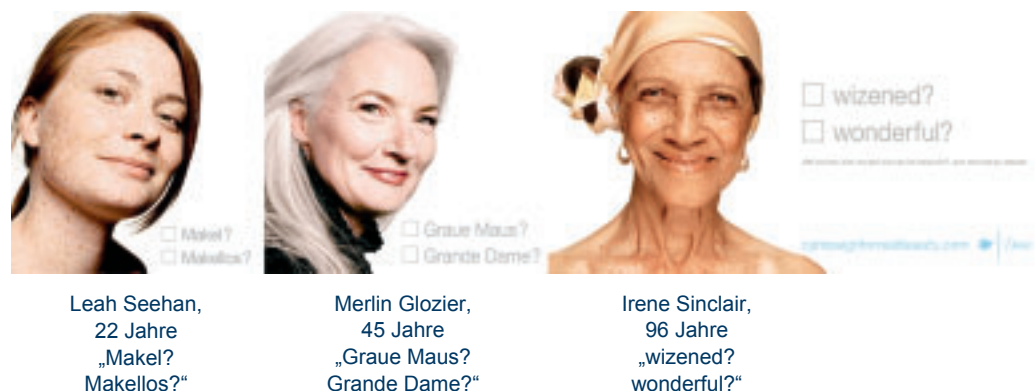


Abb. 24 Dove „Real Beauty Campaign“¹³⁴

In Deutschland startete die Kampagne als „Initiative für wahre Schönheit“.¹³⁵ Nach einer Studie der Düsseldorfer Agentur Mediaedge:cia lag die Verwendungsquote der Marke Dove Ende 2004 noch mit 22 Prozent auf dem 3. Platz hinter der Marke Nivea (mit etwa 60 Prozent) und der Marke Fa (mit ca. 29 Prozent).¹³⁶ Bereits vor dem Kampagnenstart in Deutschland war Dove – laut einer TNS Infratest-Umfrage – die Marke mit der höchsten wahrgenommenen Werbepresenz in ihrer Branche (Kategorie: Körperpflegemittel).¹³⁷

In vielerlei Hinsicht ist die Ageless-Marketing-Kampagne auch den besonderen Anforderungen einer gelungenen Zielgruppenansprache der „Generation 55+“ gerecht geworden. Insbesondere gilt dies für die Forderung nach Ehrlichkeit und Authentizität in der Werbung und die Forderung nach dem Einsatz solcher Models, die ihrem Alter entsprechend gut aussehen – wie erwähnt honorieren ältere Kundengruppen diese Art einer glaubwürdigen Kommunikation besonders stark. Von herkömmlichen Werbekampagnen unterscheidet sich die Dove-Kampagne im Wesentlichen darin, dass die Zielgruppen vor allem über ihr Lebensgefühl und nicht über ihr Lebensalter angesprochen werden.

„Ageless Marketing“ wird sich aus unserer Sicht von einem Wettbewerbsvorteil zu einer einfachen Grundbedingung für die Mehrzahl der Angebote im deutschsprachigen Raum entwickeln. Dazu gehört die Anpassung von Produktausstattungen und Dienstleistungen auf der Basis von „Universal Design“ sowie eine entsprechende Zielgruppenansprache.

Fazit und Ausblick

Trotz der demographischen Entwicklung und der Attraktivität des „reifen Marktes“ wird die „Generation 55+“ von der Mehrheit der deutschen Industrie- und Handelsunternehmen noch unterschätzt. Die Kunden der „Generation 55+“ gelten den meisten Unternehmen als eine Zielgruppe unter anderen oder sogar nur als Nische. Mit der Alterung der Gesellschaft werden auch die Ansprüche der älteren Kundengruppen stärker in den Mittelpunkt rücken. Das soziodemographische Kriterium „Alter“ wird als Trennvariable in absehbarer Zeit in den Hintergrund treten. Aus unserer Sicht werden psychographische oder nutzenorientierte Ansätze an Bedeutung gewinnen. Der Kunde wird künftig eher als „alterslos“ betrachtet und über seine Bedürfnisse angesprochen. Hersteller und Handel benötigen Strategien, mit denen sie auf dem „reifen Markt“ erfolgreich auftreten können. Diese müssen sich an der Lebensrealität dieser Kundengruppen orientieren.

Bei der Zielgruppensegmentierung und Kundenansprache sind der jeweilige Kundennutzen und die Werte der Zielgruppen in den Mittelpunkt zu stellen. Wem das gelingt, der umgeht nicht nur das Problem der soziodemographischen Segmentierung. Er wird es auch schaffen, die Zukunft mit Hilfe eines adäquaten Produkt- und Dienstleistungsangebots sowie einem hierzu korrespondierenden Marketingkonzept „vorweg“ zu nehmen. Anders ausgedrückt:

„Markets have changed; it's time for marketing to change!“¹³⁸

E Executive Summary

Ziel der Studie

PricewaterhouseCoopers und das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen haben sich im Rahmen einer Forschungskoopeation der Thematik der „Generation 55+“ angenommen und für die Branchen Konsumgüterindustrie und Einzelhandel die folgenden Fragestellungen untersucht:

- Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel auf die Geschäftsmodelle von Konsumgüterherstellern und Einzelhandelsunternehmen?
- Welche Wachstumschancen bieten sich den Unternehmen durch die Berücksichtigung der Anforderungen der „Generation 55+“ oder durch die explizite Fokussierung auf diese Altersgruppe?
- Was müssen Unternehmen tun, um dieses Wachstumspotenzial für sich erschließen zu können?

Die „Generation 55+“: eine große Chance für deutsche Hersteller- und Handelsunternehmen

Die Kundengruppen der „Generation 55+“ werden zukünftig die (Konsum-)Gesellschaft verändern. Zahl und Anteil der älteren Bevölkerung nehmen in den kommenden Jahrzehnten zu. In Deutschland wird nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2050 jeder Dritte über sechzig Jahre alt sein. Die Kundensegmente der „Generation 55+“ verfügen aufgrund ihrer deutlich gestiegenen Lebenserwartung in Zukunft über mehr Zeit. Sie fühlen sich deutlich jünger als ihre Vorgänger-Generationen, sie sind wohlhabender und kaufkräftiger. Diese Kundensegmente sind, weil hedonistischer als frühere Generationen, auch mehr denn je bereit, ihr Vermögen auszugeben. Die „Generation 55+“ steht damit für äußerst attraktive Zielgruppen mit erheblicher „Buying Power“. Diese „neuen alten“ Konsumentenschichten werden das „klassische Bild“ vom Alter revolutionieren. Produkt- und Marketing-Verantwortliche müssen weg vom vorwiegend „jungen Zielgruppenfilter“ hin zu einer „neuen Mitte“ des Marktes.

Bislang trägt das unternehmerische Handeln dem Wandel wenig Rechnung. Es mangelt an Konzepten, der nötigen Entschlossenheit, an Kenntnis über die besonderen Ansprüche älterer Zielgruppen. Handel und Industrie können von Branchen aus dem Dienstleistungssektor (Touristik, Banken, Versicherungen) und anderen Ländern (Japan) mit vergleichbarer demographischer Entwicklung lernen.

Hersteller- und Handelsunternehmen, die die demographische Entwicklung als Chance betrachten und sich konsequent an den Bedürfnissen der „Generation 55+“ ausrichten, werden die Wachstumspotenziale nutzen können.

Die „graue Revolution“: der Wachstumsmarkt „Ageing Society“

Die Kundensegmente der „Generation 55+“ stellen wesentlich höhere und differenziertere Anforderungen an Hersteller und Handel als vergleichbare jüngere Kundensegmente. Die „Ageing Society“ wird somit einerseits einen Wachstumsmarkt konstituieren, dessen Potenzial andererseits jedoch nicht automatisch von jedem Unternehmen abgeschöpft werden kann. Vielmehr bedarf es einer adäquaten Berücksichtigung der Bedürfnisse der „Generation 55+“ durch Hersteller- und Handelsunternehmen.

Alt ist nicht gleich alt

Die „Generation 55+“ umfasst sehr heterogene Zielgruppen. Die Bandbreite unterschiedlicher Lebensumstände sowie der Art und Weise der Freizeitgestaltung ist groß. Auch die physischen und psychischen Charakteristika der „reifen Kundschaft“ differieren innerhalb der verschiedenen Alterskategorien stark. Ein reines „Alters-Marketing“ wirkt eher kontraproduktiv; das chronologische Alter ist ein notwendiges, aber kein hinreichendes Kriterium, um Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen dieser Zielgruppen abzubilden. Für eine erfolgreiche Marktsegmentierung sollten die spezifischen Lebensstile der einzelnen Kundengruppen herangezogen werden (Lifestyle-Segmentierung).

Herausforderungen bei der Ansprache der „Generation 55+“

Die Denkhaltung „Jung ist Lust/Alt ist Frust“ ist in den Köpfen der zumeist jungen Kreativen häufig vertreten, d. h. das bloße Alter der Marketing-Mitarbeiter verhindert nicht selten eine angemessene Auseinandersetzung mit dem Thema „Jung versus Alt“. Es gilt die Denkhaltung zu revidieren und die Zielgruppenansprache auf der Grundlage eines realistischen Konsumentenbildes zu optimieren.

Qualität, Convenience, Beratung und Services – unternehmerische Erfolgsfaktoren im Umgang mit der „Generation 55+“

Die Zielgruppen der „Generation 55+“ haben aufgrund ihrer langjährigen Konsum-erfahrung klare Konsumenten-Ansprüche herausgebildet. Die Folgen sind klar artikulierte Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf die *Qualität* von Produkten und Dienstleistungen. „Reife Kunden“ möchten ihre altersbedingten Einschränkungen vergessen und stattdessen Kompetenz erleben – nicht nur als Kunde des Handels, sondern auch als Verwender von Produkten, die benutzerfreundlich sind, d.h. ihren *Convenience-Ansprüchen* genügen. Von ausschlaggebender Bedeutung für die Geschäftsstättentreue älterer Kunden ist das Verhalten des Verkaufspersonals sowie dessen *Beratungskompetenz*. „*Reife Services*“ bzw. Dienstleistungen stellen einen weiteren Erfolgsfaktor dar. Sie werden als zentrales Merkmal der Gesamtleistungen von älteren Konsumenten erwartet und bieten Handelsunternehmen eine Möglichkeit zur Differenzierung gegenüber preisaggressiven Wettbewerbern.

Bei konsequenter Ausrichtung auf die genannten Erfolgsfaktoren tritt der Preis in den Hintergrund. Es lassen sich Premiumpreise erzielen, die höhere Kosten (über-) kompensieren können.

Kooperation und unterschiedliche Möglichkeiten der Einflussnahme

Hersteller- und Handelsunternehmen haben unterschiedliche Möglichkeiten, die Erfolgsfaktoren zu beeinflussen. Der Faktor *Qualität* betrifft in einem hohen, der Faktor *Convenience* in einem untergeordneten Maße insbesondere die konzeptionelle Gestaltung eines Produkts im engeren Sinne. Die Erfolgsfaktoren *Beratung* und *Services* bieten vorwiegend dem Handel Ansatzpunkte. Die beste strategische Vorgehensweise stellt eine Kooperation zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen dar. Nur sie kann gewährleisten, dass alle Erfolgsfaktoren gleichberechtigt bearbeitet und miteinander koordiniert werden.

Optionen für einen erfolgreichen Umgang mit der „Generation 55+“

Grundsätzlich können Hersteller- und Handelsunternehmen entscheiden, mit welcher Intensität eine strategische Berücksichtigung der Kundensegmente der „Generation 55+“ erfolgen soll. Das Spektrum reicht von der Optimierung der Geschäftstätigkeit mit dem aktuellen Produktsortiment in Bezug auf die Bedürfnisse der „Generation 55+“ – hierzu gehören u. a. der

- Produkt- und Marktauftritt sowie
- Ladengestaltung und Services –

bis zur kreativen Adaption der Geschäftsmodelle mit klarem Fokus auf die „Generation 55+“.

„Ageless Marketing“

Umkehrung des (Werbe-)Mythos „Zeige die Jugend und du erreichst gleichzeitig die Alten“ zugunsten des Ansatzes „Orientiere dich an den hohen Produkthanforderungen deiner älteren Kunden und du erreichst damit gleichzeitig die Jungen“. „Ageless Marketing“ blendet das chronologische Alter als Basis für Zielgruppenbetrachtungen aus. Es orientiert sich an universellen bzw. altersunabhängigen Werten und Produkthanforderungen, die den Reiz eines Produktes/einer Marke für ältere Kundengruppen erhöhen, ohne jüngere Kundensegmente abzuschrecken. Diese Erkenntnis gilt für alle Anbieter, nicht nur für diejenigen Hersteller- und Handelsunternehmen, die sich primär auf reifere Kundengruppen konzentrieren.

F Handlungsempfehlungen für Hersteller- und Handelsunternehmen

- **Führen Sie einen Demographie-Check durch.**
Demographischer Wandel ist für alle Geschäftsmodelle relevant, sowohl für die, die sich an breite Bevölkerungsschichten wenden, als auch für die, die sich auf eine spezielle Zielgruppe fokussiert haben. Jedes einzelne Unternehmen/jeder Unternehmensbereich sollte individuell auf seine „Demographiefestigkeit“ hin analysiert werden. Im Ergebnis sollten Maßnahmen festgelegt werden, die das Unternehmen/den Unternehmensbereich demographietauglich machen. Die demographische Entwicklung ist wie andere strategische Herausforderungen primär eine Managementaufgabe. Der volkswirtschaftliche Faktor Demographie muss zwingend ein Bestandteil der Unternehmensplanung werden.
- **Nach dem Check Chancen nutzen.**
Hier gilt es Wachstumspotenziale zu generieren, insbesondere in Subbranchen, die per se nicht Gewinner dieser Entwicklung sein werden. In der Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie im Lebensmitteleinzelhandel wird der Verdrängungswettbewerb zunehmen.
- **Prüfen Sie Ihre Vertriebswege und Standorte.**
Die Bedeutung der grünen Wiese wird langfristig abnehmen, Innenstädte und innenstadtnahe Einkaufszentren werden tendenziell wieder an Bedeutung gewinnen. Prüfen Sie auch alternative Vertriebswege wie Internet und Teleshopping.
- **Behalten Sie Vorreiter im Ausland im Blick.**
In einer globalisierten Welt bieten sich zusätzliche Chancen und Risiken: Deutschland ist nicht das einzige Land, in dem sich ein demographischer Wandel anbahnt. Länder wie Japan und China sind von der Alterung der Gesellschaft sogar noch stärker betroffen. Hier bieten sich für deutsche Unternehmen mit „demographiefestem“ Geschäftsmodell zusätzliche Wachstumschancen in der Auslandsexpansion. Andererseits laufen Unternehmen, die sich der demographischen Herausforderung nicht oder zu spät stellen, Gefahr, durch Importe ausländischer Unternehmen aus dem angestammten inländischen Markt gedrängt zu werden. Da derzeit Japan bzgl. der Ausrichtung auf die „Generation 55+“ eine Vorreiterposition einzunehmen scheint, ist diese Gefahr mehr als real.
- **Setzen Sie auf Qualität und erzielen Sie Premiumpreise.**
Wenn alles andere stimmt, akzeptiert die „Generation 55+“ höhere Preise, die möglicherweise die höheren Kosten (z.B. aufgrund höheren Personalbedarfs für bessere Beratung und mehr Service oder teurerer Innenstadtmieten gegenüber der grünen Wiese) überkompensieren. Hier bietet sich ein vielversprechender Ausweg aus der nach unten gerichteten Preisspirale, die die Rabattschlachten des Einzelhandels nach sich ziehen.
- **Stellen Sie die Dienstleistungen rund um die Produkte in den Vordergrund.**
Sie werden wichtiger als die Produkte selbst. Die stimmige Kombination von Produkten und Dienstleistungen bietet die größten Wachstumspotenziale.
- **Sortieren Sie Ihr Sortiment.**
Das zukünftige Sortimentspektrum wird sich tendenziell auf wenige starke Marken beschränken (in Innenstädten auch aus Platzgründen). Top-Marken werden von dieser Entwicklung profitieren, B- und C-Marken die Verlierer sein.
- **Lernen Sie Ihre Kunden besser kennen.**
Zur zielgruppenspezifischen Ausrichtung von Geschäftsmodellen wird die genaue Kenntnis des Kunden und seiner Bedürfnisse immer wichtiger. Effizientes Customer Relationship Management (CRM) wird zum Erfolgsfaktor. Das hat Auswirkungen auf die rückwärtsgerichteten Prozesse: CRM muss mit Rechnungswesen und Controlling verbunden werden, um die generierten Daten bestmöglich nutzen zu können.

- **Sprechen Sie die Zielgruppen der „Generation 55+“ vor allem über ihre Lebenseinstellung (Lifestyle-Segmentierung) an.**
Die „Generation 55+“ umfasst sehr heterogene Zielgruppen. Alt ist nicht gleich alt. Eine unterschiedliche Lebenseinstellung löst unterschiedliche Bedürfnisse und Kaufverhalten aus.
- **Betrachten Sie die „Generation 55+“ als „neue Mitte“ des Marktes.**
Ältere Kunden wollen weder als „Senior“ angesprochen werden, noch identifizieren sie sich mit zu jungen Models. Sie fühlen sich im Durchschnitt ca. 10 bis 15 Jahre jünger als ihr chronologisches Alter indiziert. Auch sie möchten gesellschaftlich „dazugehören“ und können am besten als „neue Mitte“ des Marktes angesprochen werden.
- **Rechnen Sie mit klugen Kunden. Die „Generation 55+“ besteht aus äußerst anspruchsvollen Zielgruppen mit langjähriger Konsumerfahrung.**
Ältere Kunden haben besondere Ansprüche in Bezug auf Produktqualität, Convenience, Beratung und Services. Sie stellen damit höhere und differenziertere Anforderungen an Hersteller und Handel als jüngere Kundensegmente, welche ihr Einkommen vielfach weniger kritisch verwenden.
- **Planen Sie Ihre Personalkapazitäten.**
Mit dem Beratungsbedarf nimmt die Bedeutung von qualifiziertem Personal zu, das demographisch bedingt immer knapper wird. Das hat Konsequenzen für die Kostenstruktur.
- **Verschaffen Sie sich ein realistisches Bild von Ihren Kunden.**
Fundierte Kenntnisse der spezifischen Bedürfnisse der „Generation 55+“, ihrer Lebensstile und ihrer (alters-)typischen Merkmale sind unabdingbar für den Markterfolg. Die „Generation 55+“ fühlt sich weder von unter- noch übertriebenen Darstellungen angesprochen. „Reife Zielgruppen erfordern „reifes Marketing“, das ältere Menschen realistisch und eben nicht klischeehaft-stigmatisierend darstellt.
- **Werden Sie den besonderen Anforderungen an Produkt, Verpackungen und Design gerecht.**
Produktverpackungen, die nicht als „convenient“ empfunden werden, sowie mangelhafte Produktbezeichnungen und -erläuterungen stellen (immer noch) ein zentrales Problem für ältere Kunden dar. Die überwiegende Mehrheit der „Generation 55+“ gibt an, bei Unzufriedenheit mit einem Produkt bzw. einer Marke, zukünftig andere Produkte kaufen zu wollen.
- **Die „Generation 55+“ generiert bereits heute attraktive (Teil-)Märkte. Nutzen Sie diese.**
Attraktive (Teil-)Märkte zeichnen sich z.B. im Bereich Wellness, Gesundheit, Körperpflege und Kosmetik sowie in aktiver Freizeitgestaltung ab. Der Hedonismusgedanke beeinflusst immer stärker das Denken der „Generation 55+“, u. a. nimmt die Konsumbereitschaft zu. Ältere Kunden verfügen über immer mehr (Lebens-)Zeit, sind wohlhabender und weniger preissensibel als Jüngere.
- **Erreichen Sie mit „Ageless Marketing“ alle Kunden.**
„Ageless Marketing“ heißt Optimierung von Produkten und Dienstleistungen zum Vorteil aller Kundensegmente bei Berücksichtigung der besonderen Bedürfnisse älterer Kundengruppen.

Anhang 1: Übersicht der ausgewerteten Studien

Verfasser/Herausgeber Erscheinungsort	Titel der Studie	Erscheinungs- jahr
ACNielsen, Frankfurt am Main	„Generation 45-Plus“: A Market Opportunity Waiting to be Discovered in Germany	2004
BMZ+more, Düsseldorf	Mid Ager – The Lost Potential	1998
Cappgemini Consulting, Berlin	Wirtschaftsstimmung: Eine Umfrage unter deutschen Führungskräften	2005
Datamonitor, London	Older Consumers: Destroying Marketing Myths – Capitalizing on Emerging and Unmet Needs of the New Senior Generation	2004
Deutsche Bank Research, Berlin und Frankfurt am Main	Auf dem Prüfstand der Senioren: Alternende Kunden fordern Unternehmen auf allen Ebenen	2003
FESSEL-GfK Sozialforschung, Wien	Generation 50 plus in Österreich	2003
Frick (Gottlieb Duttweiler Institut, Zürich)	Generation Gold: Wie sich Werte, Wünsche und Lebensstile zwischen 50 und 80 verändern	2005
GfK Marktforschung, Nürnberg	50plus 2002: Der Bericht – Band I und II	2002
Grey Strategic Planning, Düsseldorf	Neue Lust in reifer Schale (Teil 1): Die unsichtbare Generation	1993
Grey Strategic Planning, Düsseldorf	Master Consumer: Warum ignoriert das Marketing die reichste Generation aller Zeiten?	1998
Grey Strategic Planning, Düsseldorf	Neue Lust in reifer Schale (Teil 2): Mit den Master Consumers aus der Konsum-Krise	2004
Grunder/Rutishauser (Institut für Marketing und Unternehmensführung der Universität Bern)	Seniorenmarketing: Theoretische Grundlagen, Gestaltungsempfehlungen, empirische Bestandsaufnahme	2004
Hock/Bader (Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen)	Kauf- und Konsumverhalten der 55plus-Generation: Ergebnisse einer empirischen Studie in der Schweiz	2001
Lebensmittel Zeitung Spezial, Frankfurt am Main	Generation 50+: Strategien für die Mehrheit von morgen	2005
OECD Publishing, Paris	Society at a Glance: OECD Social Indicators	2005
SevenOne Media, Unterföhring	Trend Report: Die Anti-Aging-Gesellschaft	2005
Smizigin/Carrigan (Birmingham Business School)	Learning to Love the Older Consumer	2001
Staub (Gottlieb Duttweiler Institut, Zürich)	Best-Ager-Shoppers: Wie reife Konsumenten die Angebote der Multichannelwelt nutzen	2005
Tempest/Barnatt/Coupland (Nottingham University Business School)	Grey Advantage: New Strategies for the Old	2002
TNS Emnid, Bielefeld	Semiometrie: Die Best Ager (Personen ab 50+ Jahre) – Eine Typologie	2004
Universität der Künste, Berlin	Image – Das Alter im Bild oder das Bild vom Alter: Gestaltung und Positionierung seniorengerechter Produkte	1999

Anhang 2: Quellen

- 1 Alterung der Weltbevölkerung: 1950-2050. Zusammenfassung. Vereinte Nationen, New York 2001. www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050/pdf/german_execsum.pdf, 21.11.2005
- 2 UN Population Division (2005): The World Population Prospects, The 2004 Revision, Volume II: Sex and Age Distribution of the World Population
- 3 Graphik „Altersaufbau 2001“ © Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, <http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bevoegra2.php>; Graphik „Alterspyramide 2050“ © Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2005, http://www.destatis.de/basis/d/bevoe/bev_pyr4.php, 14.11.2005
- 4 Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2003): Raumordnungsprognose Bevölkerung 2020, CD-ROM "INKAR-PRO"
- 5 Statistisches Bundesamt (2003): <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2003/p2300022.htm>, 14.11.2005
- 6 Vgl. hierzu Schirmacher, F. (2004), Das Methusalem-Komplott, Karl Blessing Verlag,
- 7 Vgl. Capgemini (2005): Wirtschaftsstimmung: Eine Umfrage unter deutschen Führungskräften, Berlin, S. 30
- 8 Erhebungszeitraum 1992-2002, vgl. Reidl, A. (2002): Lieber genießen statt sparen, in: 50plus 2002 – Der Bericht – Band I, GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg, S. 10
- 9 Vgl. Deutsche Bank Research (2003), Auf dem Prüfstand der Senioren, S. 4 ff.
- 10 Vgl. Stern (2005): Seniorenmesse "66", Alt, agil, wohlhabend, [http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/index.html?id=541938&q=Generation%](http://www.stern.de/wirtschaft/unternehmen/index.html?id=541938&q=Generation%20), 15.08.2005
- 11 Vgl. Metro Group (2005): Neuland für Werber: Generation 50 plus, http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1029370_11/, 18.08.2005
- 12 Statistisches Bundesamt (2004): Einnahmen und Ausgaben privater Haushalte, Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 2003, © Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
- 13 Ebenda (Crescenti, M.)
- 14 Vgl. Szmigin, I./Carrigan, M. (2001): Learning to love the older consumer, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, Issue 1, S. 28
- 15 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 8
- 16 Vgl. Dudenhöffer, F. (2004): Die Langfrist-Entwicklung des Automobilmarkts in Deutschland, in: GfK Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, Nürnberg, S. 262-275
- 17 Vgl. Reidl, A. (2002): Lieber genießen statt sparen, in: 50plus 2002 Der Bericht – Band I, GfK Marktforschung GmbH, Nürnberg, S. 9
- 18 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 8
- 19 Vgl. Le Marché des Seniors (2005): <http://lemarchedeseniors.com/germany>, 09.06.2005

- 20 Vgl. Michler, I. (2005): Kaufkräftige Rentner gesucht, http://www.single-dasein.de/single_news_4februar2005.htm, 18.10.2005
- 21 Vgl. SevenOne Media (2005): TrendReport Die Anti-Aging-Gesellschaft, Unterföhring, S. 33 f.
- 22 Vgl. Crescenti, M. (2005): Generation 50 plus, Strategien für Best Agers, <http://www.lz-net.de/specials/pages/print.prl?which=%2Fspecials%2Fpages%2Fshow>, 16.08.2005
- 23 Quellen: TUI Deutschland (2005): Erweiterung der Zielgruppenangebote/neuer Katalog für Paare, http://www.tui-deutschland.de/de/pressemedien/programmpraes_sommer_05/ueberblick/20041112_Produkt.html, 18.10.2005; W&V (2004): TUI lässt im Spot des Tages einen Senioren posieren, <http://www.wuv.de/news/artikel/2004/02/24025/index.html>, 18.10.2005; clubelan.de (2005): TUI Club Elan, Das Leben gemeinsam genießen, <http://www.clubelan.de>, 18.10.2005; Jörn Gieschen (TUI); AHGZ.de (2005): Angebote für Kinder, Familien und „Best Agers“, <http://www.ahgz.de/touristik/2005,25,5069241015.html>, 18.10.2005; Capital 8/2005 S. 54-57 („Im besten Alter“); Presserecherche; Firmenangaben]
- 24 Vgl. Rosbach, B. (2005): Verborgene Schätze, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 39
- 25 Vgl. Caggemini (2005): Wirtschaftsstimmung: Eine Umfrage unter deutschen Führungskräften, Berlin, 2005, S. 32
- 26 Vgl. Wilhelm, S. (2005): Gesunde Gewinner, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 51
- 27 Vgl. Rosbach, B. (2005): Raus aus den Puschen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 40 f.
- 28 Vgl. Szmigin, I./Carrigan, M. (2001): Learning to love the older consumer, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, Issue 1, S. 27
- 29 Vgl. Wilhelm, S. (2005): Richtig abgeschmeckt, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 46
- 30 Vgl. Rosbach, B. (2005): Verborgene Schätze, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 39
- 31 Vgl. IHA-GfK (2002): Senioren: Segment mit Potenzial, Hergiswil
- 32 Vgl. König, N. (2005): "Best Ager" – Zielgruppe der Zukunft?, "Ausgeprägte Konsumbereitschaft", in: Marketing Journal, Heft 6, S. 6
- 33 Vgl. Kalka, J. (2005): Einfach kompliziert, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 3
- 34 Vgl. ACNielsen (2004): Generation "45-Plus": A market opportunity waiting to be discovered in Germany, Frankfurt am Main, 08.10.2004
- 35 Ebenda
- 36 Vgl. Szmigin, I./Carrigan, M. (2001): Learning to love the older consumer, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, Issue 1, S. 31
- 37 Vgl. Wimmer, F./Wesner, K. (1990): Strategische Prognose von Markt- und Absatzentwicklungen mit Kohortendesigns, in: Marketing ZFP, Heft 3, S. 171
- 38 Vgl. Tempest, S./Barnatt, C./Coupland, C. (2002): Grey Advantage, New strategies for the old, in: Long Range Planning, Vol. 35, Issue 2, S. 486

39 Ebenda, S. 29

40 Quellen: Wilhelm, S. (2005): Richtig abgeschmeckt, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 45; Michler, I. (2005): Kaufkräftige Rentner gesucht, Die Werbung setzt zunehmend auf faltige Charaktertypen – Denn die Älteren haben so viel Geld wie nie zuvor, in: http://www.single-dasein.de/single_news_4februar2005.htm, 18.10.2005; Focus (Der Markt der Gesundheit – Daten, Fakten, Trends), Oktober 2003; Unternehmensangaben

41 Vgl. Szmigin, I./Carrigan, M. (2001): Learning to love the older consumer, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, Issue 1, S. 24

42 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 4

43 Vgl. Frick, K. (2005): Alt werden wird besser und schöner, in: Marketing & Kommunikation, Heft 5, S. 15

44 Vgl. Cappgemini (2005): Wirtschaftsstimmung: Eine Umfrage unter deutschen Führungskräften, Berlin, S. 32

45 Bernd M. Michael (Grey), 09.08.2005

46 Vgl. Rosbach, B. (2005): Verborgene Schätze, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 39

47 Vgl. Grey Strategic Planning (1998): Master Consumer, Warum ignoriert das Marketing die reichste Generation aller Zeiten?, Düsseldorf

48 Vgl. Frick, K. (2005): Alt werden wird besser und schöner, in: Marketing & Kommunikation, Heft 5, S. 14

49 Vgl. Rosbach, B. (2005): Raus aus den Puschen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 43

50 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 77

51 Bernd M. Michael (Grey), 09.08.2005

52 Vgl. Rosbach, B. (2005): Raus aus den Puschen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 40

53 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 71

54 Vgl. Rosbach, B. (2005): Raus aus den Puschen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 41

55 Vgl. von Matt, D. (2005): Eine Zielgruppe wird erwachsen, Ältere Menschen in der Werbung, in: Neue Zürcher Zeitung, 27.09.2005

56 Ebenda, S. 43

57 Vgl. Grey Strategic Planning (1998): Master Consumer, Warum ignoriert das Marketing die reichste Generation aller Zeiten?, Düsseldorf

58 Bildmaterial: Brill Gartengeräte, Bildagentur Corbis

59 Vgl. ACNielsen (2004): Generation "45-Plus": A market opportunity waiting to be discovered in Germany, Frankfurt am Main, 08.10.2004

- 60 Vgl. geld-online (2005): „Mid Ager – The Lost Potential“, <http://www.der-euro.de/tre/tr/midag33.html>, 03.10.2005
- 61 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 53 f.
- 62 Ebenda
- 63 Vgl. SevenOne Media (2005): TrendReport Die Anti-Aging-Gesellschaft, Unterföhring, S. 18
- 64 Vgl. Schmidt-Auerbach, M. (2005): Aus Erfahrung gut, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 60
- 65 Ebenda
- 66 Vgl. Meyer-Hentschel, H. (2005): Einflüsse des Alterns auf die Patientenrolle, <http://www.blzk.de/service/oav10/artikel.asp?Inr=1443>, 05.09.2005
- 67 Vgl. Meyer-Hentschel, G./Meyer-Hentschel, H. (2005): Marketing für reife Zielgruppen, in: GDI Impuls, Heft 1, S. 38 ff.
- 68 Vgl. Medina, K./Migliaccio, J. (2004): 77 Truths About Marketing To The 50+ Consumer, Medina Associates, 2. Auflage, S. 28f.
- 69 Vgl. Meyer-Hentschel, H. (2005): Einflüsse des Alterns auf die Patientenrolle, <http://www.blzk.de/service/oav10/artikel.asp?Inr=1443>, 05.09.2005
- 70 Ebenda
- 71 Vgl. Schmidt-Auerbach, M. (2005): Aus Erfahrung gut, in Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 60
- 72 Vgl. SevenOne Media (2005): TrendReport Die Anti-Aging-Gesellschaft, Unterföhring, S. 56
- 73 Vgl. Reidl, A. (2003): Richtige Verpackung fördert Kaufentscheidung bei 50plus, in: Creativ verpacken, Heft 1, S. 37 f.
- 74 Bildmaterial: Meyer-Hentschel Institut. www.mhmc.de
- 75 Vgl. Meyer-Hentschel, H. (2005): Einflüsse des Alterns auf die Patientenrolle, <http://www.blzk.de/service/oav10/artikel.asp?Inr=1443>, 05.09.2005
- 76 Ebenda, S. 60 f.
- 77 Vgl. Gaube, G. (1995): Senioren – Der Zukunftsmarkt, Umfassende Marktanalyse und Zielgruppenuntersuchung, IM Marketing-Forum GmbH, Ettlingen, S. 102
- 78 Bildmaterial: Carrefour, Abbott (Ensure), Dole, Vendange, Gills Onions, Imperial Sugar
- 79 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 34
- 80 Ebenda, S. 35
- 81 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 9

- 82 Vgl. Duethmann, C. (2005): Die Zukunft hat begonnen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 69
- 83 „Best Ager“ sind hier die Kunden 45+
- 84 Ebenda, S. 67
- 85 Vgl. Wiskow, J.-H. (2005): Im besten Alter, in: Capital, Heft 8, S. 57
- 86 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 9
- 87 Vgl. Wiskow, J.-H. (2005): Im besten Alter, in: Capital, Heft 8, S. 57
- 88 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 10
- 89 Ebenda, S. 8
- 90 Vgl. Wolfe, D./Snyder, R. (2003): Ageless Marketing, Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Dearborn Trade Publishing, Chicago, S. 303
- 91 Vgl. Ambrozy, P. (2005): Senioren auf der langen Bank, in: Marketing Journal, Heft 6, S. 10
- 92 Ebenda, S. 11
- 93 Vgl. Duethmann, C. (2005): Die Zukunft hat begonnen, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 66
- 94 Vgl. Bruhn und Homburg, in: Gabler Marketing Lexikon, Wiesbaden, Gabler, S. 661
- 95 Der deutsche Einzelhandel hat sich auch 2005 nicht stabilisiert. Statt des von vielen Marktexperten erwarteten leichten Wachstums, sank der Einzelhandelsumsatz im ersten Halbjahr 2005 um 1 Prozent (http://www.einzelhandel.de/servlet/PB/menu/1048499_11/index.html?QUERYSTRING=Einzelhandelsumsatz%25u00202005, 27.12.2005).
- 96 <http://www.beiersdorf.de/Area-Press/Latest-News.aspx?l=1&id=1228>, 5.1.2006
- 97 Andreas Reidl (A.GE), 02.08.2005
- 98 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London 2004
- 99 Ebenda, S. 79
- 100 Ebenda
- 101 Vgl. Metro Group (2005): Neuland für Werber: Generation 50 plus, http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1029370_11/, 18.08.2005
- 102 Vgl. Duethmann, C. (2005): Zeitenwende, in: Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 70
- 103 Ebenda
- 104 Ebenda, S. 71
- 105 Vgl. Grey Strategic Planning (2004): Neue Lust in reifer Schale Teil 2: Mit den Master Consumers aus der Konsum-Krise, Düsseldorf

- 106 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London 2004, S. 79
- 107 Ebenda, S. 57
- 108 Quellen: Duethmann, C. (2005c): Im Namen der Rose, in Lebensmittel Zeitung Spezial, Heft 1, S. 54, 56f., Presserecherche, Firmenangaben
- 109 Vgl. The Economist (2002): Marketing to the old, Over 60 and overlooked, http://www.economist.com/business/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=1270771, 08.09.2005
- 110 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London 2004, S. 79, S. 58
- 111 Vgl. Szmigin, I./Carrigan, M. (2001): Learning to love the older consumer, in: Journal of Consumer Behaviour, Vol. 1, Issue 1, S. 29
- 112 Vgl. Wolfe, D./Snyder, R. (2003): Ageless Marketing, Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Dearborn Trade Publishing, Chicago, S. 201
- 113 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London 2004, S. 59
- 114 Vgl. Presstext Deutschland (2005): Ältere keine Konsummuffel, In Deutschland deutliche Defizite bei seniorengerechtem Produktdesign, <http://www.presstext.at/pte.mc?pte=050923023>, 28.09.2005
- 115 Vgl. Gassmann, O./Keupp, M. (2005): Die Babyboomer verändern den „Silver Market“, in: i o new management, Heft 9, S. 28
- 116 Vgl. Tarot, J.-P. (2004): Japon – Toyota lance des téléphones mobiles pour les personnes âgées, http://www.senioractu.com/internet-nouvelles-technologies,Japon-Toyota-lance-des-telephones-mobiles-pour-les-personnes-agees_a3443.html, 09.09.2005
- 117 Vgl. Gassmann, O./Keupp, M. (2005): Wachstumsmarkt der jungen Alten: Lernen von Japan, in: i o new management, Heft 7–8, S. 30
- 118 Ebenda
- 119 Vgl. The Economist (2002): Marketing to the old, Over 60 and overlooked, http://www.economist.com/business/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=1270771, 08.09.2005
- 120 Vgl. Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London 2004, S. 59
- 121 Quellen: Wolfe, D./Snyder, R. (2003): Ageless Marketing, Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Dearborn Trade Publishing, Chicago, S. 108f.; Datamonitor (2004): Older Consumers: Destroying Marketing Myths, London, S. 59 ff.
- 122 Vgl. The Economist (2002): Marketing to the old, Over 60 and overlooked, http://www.economist.com/business/PrinterFriendly.cfm?Story_ID=1270771, 08.09.2005
- 123 Ebenda
- 124 Bildmaterial: Fiskars
- 125 Vgl. Wolfe, D./Snyder, R. (2003): Ageless Marketing, Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Dearborn Trade Publishing, Chicago, S. 108

126 Vgl. Lebensmittel Zeitung (2005): Danone meldet Durchbruch für Activia, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/find.prl?keyword=Actimel>, 29.09.2005

127 Vgl. Lebensmittel Zeitung (2004): Danone: Mit zweistelligen Zuwachsraten, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/find.prl?keyword=Actimel>, 29.09.2005

128 Vgl. Lebensmittel Zeitung (2005): Danone meldet Durchbruch für Activia, <http://www.lz-net.de/archives/lznet/pages/find.prl?keyword=Actimel>, 29.09.2005

129 Vgl. W&V (2004): Jörg Kachelmann hält sich mit Danone Actimel fit, <http://www.wuv.de/news/artikel/2004/02/26342/index.html>, 29.09.2005

130 Vgl. W&V (2004): Der Gesundheit zuliebe: McDonald's macht auf Fast Fruit, <http://www.wuv.de/news/artikel/2004/01/20652/index.html>, 29.09.2005

131 Vgl. W&V (2005): Dove macht 96-Jährige zum Model, <http://www.wuv.de/news/artikel/2005/01/38129/index.html>, 12.09.2005

132 Poblete, P. (2005): Personal Perspective/ The message behind those Dove ads, in: San Francisco Chronicle, 15.08.2005, S. B4

133 Vgl. Presstext Austria (2004): Reality-Werbung steigert Produktverkäufe, <http://www.presstext.at/ptepint.mc?pte=040729033>, 28.09.2005

134 Bildmaterial: Lever Fabergé / Ogilvy & Mather

135 Vgl. W&V (2005): Dove macht 96-Jährige zum Model, <http://www.wuv.de/news/artikel/2005/01/38129/index.html>, 12.09.2005

136 Vgl. W&V (2004): Nivea mit Abstand beliebteste Körperpflege-Marke, <http://www.wuv.de/news/artikel/2004/10/36045/index.html>, 12.09.2005

137 Vgl. Braun, U./Pohle, S. (2005): Gute Noten für Markenführung, TNS Infratest-Umfrage zum Thema „Markenführung aus Konsumentensicht“, in: Markenartikel, Heft 6, S. 40-42

138 Vgl. Wolfe, D./Snyder, R. (2003): Ageless Marketing, Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Dearborn Trade Publishing, Chicago, S. 250

Ansprechpartner

PricewaterhouseCoopers AG

Gerd Bovensiepen
Partner
Leiter des Competence Centers
Retail & Consumer Deutschland
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 (2 11) 9 81-29 39
E-Mail: gerd.bovensiepen@de.pwc.com

Dr. Christian Wulff
Senior Manager
Competence Center
Retail & Consumer Deutschland
Leiter Advisory Corporate Finance
Marie-Curie-Straße 24-28
60439 Frankfurt
Tel.: +49 (69) 95 85-56 13
E-Mail: christian.wulff@de.pwc.com

Dr. Stephanie Rumpff
Manager
Competence Center
Retail & Consumer Deutschland
Geschäftsentwicklung
Moskauer Straße 19
40227 Düsseldorf
Tel.: +49 (2 11) 9 81-21 18
E-Mail: stephanie.rumpff@de.pwc.com

Das Competence Center Retail & Consumer

Das Competence Center Retail & Consumer von PricewaterhouseCoopers ist ein interdisziplinäres Team aus Branchenspezialisten mit langjähriger Prüfungs- und Beratungserfahrung in Handel und Konsumgüterindustrie. Neben der Entwicklung spezifischer Lösungen für die Herausforderungen Ihrer Branche veröffentlicht das Team in Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Verbänden Studien und Positionspapiere zu aktuellen Branchenthemen.

Das globale Netzwerk von PricewaterhouseCoopers mit Teams in über 40 Ländern sichert Ihnen den Zugang zu unserem Branchen-Know-how in lokalen Märkten und ermöglicht eine effiziente Produktdurchführung.

Autoren

Gerd Bovensiepen, Katrin Fobbe, Dr. Kai Kruthoff, Dr. Stephanie Rumpff,
Prof. Dr. Marcus Schögel, Dr. Christian Wulff

Lektorat

Petra Tredup, Fritzen & Tredup Kommunikation, Frankfurt am Main

Danksagungen

Wir bedanken uns bei allen unseren Gesprächspartnern für die offene und konstruktive Diskussion zum Thema „Wachstumsmarkt Generation 55+“:

Dr. Sven Franzen, Melitta Beratungs- und Verwaltungs GmbH & Co. KG

Georg Fuhrmann, Metro AG

Heiko Gevert, SternLife GmbH & Co. KG

Jörn Gieschen, TUI AG

Frido Jacobs, Miele & Cie. KG

Sabine Menzel, L'Oréal Haarkosmetik und Parfümerien GmbH & Co. KG

Bernd M. Michael, Grey Europe

Andreas Reidl, A.GE - Agentur für Generationen-Marketing

Alexander Strecker, Carl Kühne KG

Bernd Wilhelm, BVE Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie e.V.

Impressum

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Frankfurt am Main.

PricewaterhouseCoopers ist weltweit eines der führenden Netzwerke von Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften und kann auf die Ressourcen von insgesamt 130.000 Mitarbeitern in 148 Ländern zugreifen. In Deutschland erwirtschaften rund 8.000 Mitarbeiter in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance), Steuerberatung (Tax) sowie in den Bereichen Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) an 28 Standorten einen Umsatz von 1,1 Milliarden Euro.

Seit vielen Jahren prüfen und beraten wir führende Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen jeder Größe. Stark ausgebaut wurde der Geschäftsbereich „Mittelstand“, der mittelständische Unternehmen mit einem dichten Kontaktnetzwerk direkt vor Ort betreut. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, Verbände, kommunale Träger und andere Organisationen vertrauen unserem Wissen und unserer Erfahrung. Aus gutem Grund: 384 Partner und rund 5.700 weitere Fachkräfte verfügen über umfassende Branchenkenntnisse in allen wichtigen Industrien.

Die Universität St. Gallen ist international eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas. Ihre Reputation begründet sich in der langjährigen Zusammenarbeit der Universität mit der Wirtschaft und in ihrer Pionierrolle bei der Schaffung innovativer Lehrformen und Forschungskonzepte. In den letzten Jahrzehnten entwickelten die ca. 100 Professoren verschiedene Ansätze, Methoden und Tools, die sich insbesondere durch ihre ganzheitliche Sichtweise auf das Unternehmensgeschehen auszeichnen. Das Institut für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen (IMH-HSG) arbeitet mit fünf Professoren und über 30 wissenschaftlichen Mitarbeitern in verschiedenen Projekten eng mit Unternehmen zusammen. Im Mittelpunkt steht eine anwendungsorientierte Forschung, die dazu beiträgt, Marketing- und Managementherausforderungen in Unternehmen zu bewältigen und neue Ansätze für die Marketingforschung zu entwickeln.

© Januar 2006

PricewaterhouseCoopers bezeichnet die PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die anderen selbstständigen und rechtlich unabhängigen Mitgliedsfirmen der PricewaterhouseCoopers International Limited.

