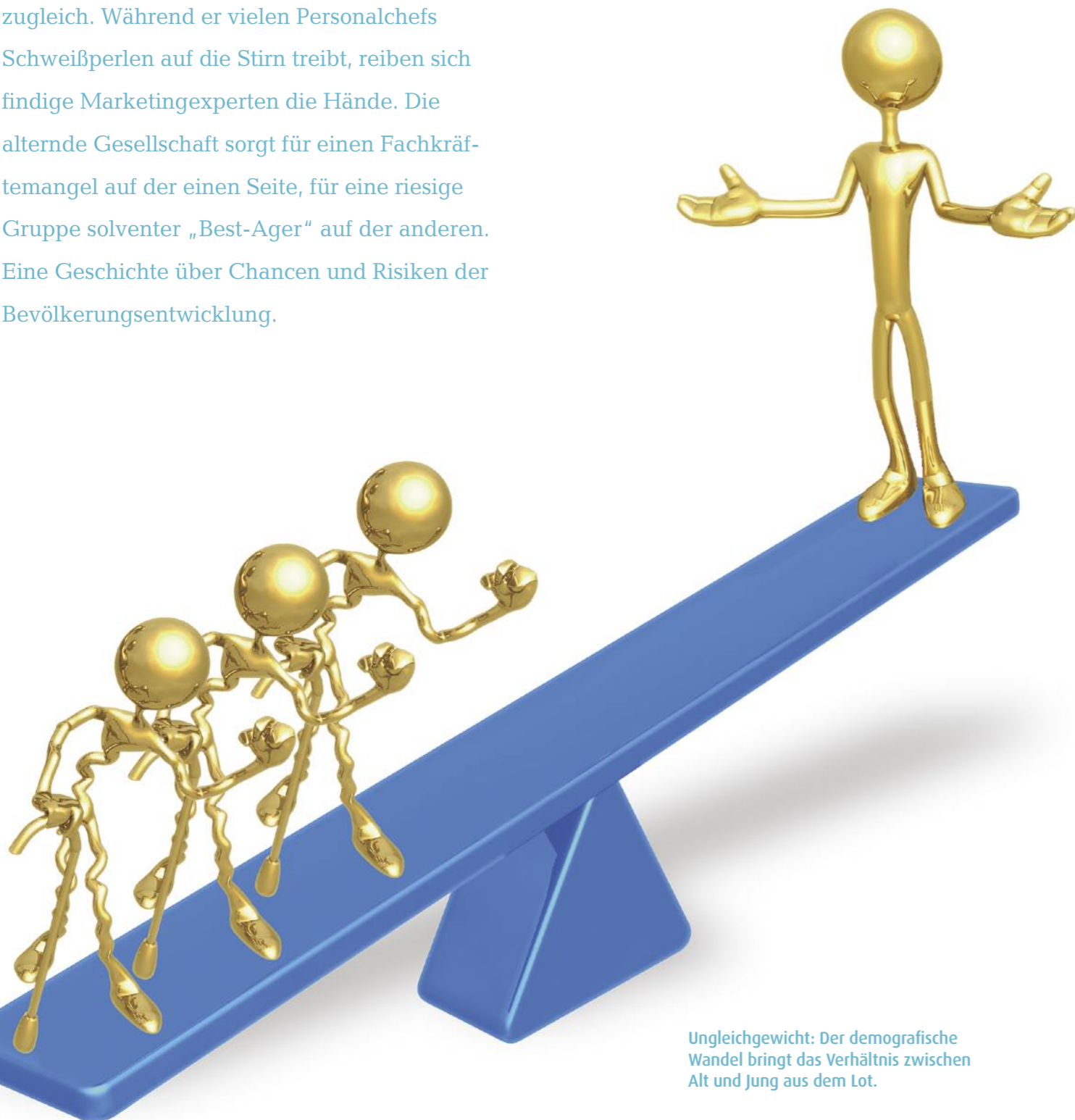


# Ein Akt der Balance

## > Demografie

Der demografische Wandel ist Fluch und Segen zugleich. Während er vielen Personalchefs Schweißperlen auf die Stirn treibt, reiben sich findige Marketingexperten die Hände. Die alternde Gesellschaft sorgt für einen Fachkräftemangel auf der einen Seite, für eine riesige Gruppe solventer „Best-Ager“ auf der anderen. Eine Geschichte über Chancen und Risiken der Bevölkerungsentwicklung.



Ungleichgewicht: Der demografische Wandel bringt das Verhältnis zwischen Alt und Jung aus dem Lot.

Er ist gut, er ist schlecht. Er ist Chance, er ist Risiko. Der demografische Wandel ist beides. Niemand kann sich ihm entziehen, er ist längst da. Die Deutschen werden älter und ihre Zahl nimmt ab. Ursachen sind die geringe Geburtenrate sowie die ständig steigende Lebenserwartung. Die Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung stehen in Europa, Deutschland und Baden seit vielen Jahren an prominenter Stelle auf den politischen Agenden. Auch Unternehmen haben begonnen, sie in ihre strategischen Überlegungen einzubeziehen. Damit wird der Fokus der öffentlichen Diskussion, der sich zunächst auf die Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme konzentrierte, endlich erweitert. Die Herausforderungen und Chancen einer alternden Gesellschaft – Fachkräftemangel auf der einen, Angebot und Nachfrage auf der anderen Seite – und damit auch die Auswirkungen auf Wachstum und Beschäftigung rücken zunehmend ins Blickfeld.

Die Faktenlage ist klar: Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird im Jahr 2035 fast die Hälfte der Gesamtbevölkerung Deutschlands über 50 Jahre alt sein. Der Altenquotient – also der Anteil der 65-Jährigen und Älteren bezogen auf die Bevölkerung im Erwerbsalter – wird dann über 50 Prozent betragen. Die Zahl der Menschen im Alter 50 plus wächst im Zeitraum von 2005 bis 2050 um knapp 21 Prozent, wobei die Gesamtbevölkerung um zehn Prozent schrumpft.

Nicht mehr die Knappheit an Kapital, sondern an Personal bestimmt mehr und mehr die Wachstumsperspektiven der Unternehmen. Bis zum Jahr 2025 geht die Zahl der Erwerbsfähigen bundesweit um 3,6 Millionen auf 41,1 Millionen Menschen zurück. Schon 2015 werden in Deutschland etwa drei Millionen Arbeitskräfte fehlen – nicht nur Hochqualifizierte wie Naturwissenschaftler oder Ingenieure, sondern ebenso Handwerker. 2005 gab es noch zwölf Millionen Schulabgänger. In diesem Jahr könnte es wegen des Doppel-Abitur-Jahrgangs an den Hochschulen und auf dem Ausbildungsmarkt in Baden-Württemberg noch einmal eng werden. Doch bis 2020 sinkt die Zahl der Absolventen auf unter zehn Millionen. Ausbildungsplätze bleiben leer. Gehaltsstrukturen verschieben sich nach oben. Verschärft wird die Lage dadurch, dass mehr Menschen auswandern als einwandern.

„Wir wissen zu 100 Prozent, was kommt, und doch ergreift die Regierung nicht die erforderlichen Maßnahmen“, wettet der Freiburger Finanzwissenschaftler Bernd Raffelhüschen. Es gebe bis heute kein Konzept für Arbeitsmigration. Die in allen Regierungsprognosen mitgerechneten 150.000 ausländischen Fachkräfte und IT-Spezialisten, die jedes Jahr nach Deutschland kämen, seien reine Fiktion. Auch der Offenburger Demografie-Experte Ulrich Reiner schlägt Alarm: „Die Aufzeichnung über die Bevölkerungsentwicklung erfolgt schon seit über 100 Jahren. Deshalb sollte es heute keine Überraschungen geben – ebenso wie in den nächsten 20 Jahren, da alle Kinder schon

geboren sind.“ Doch die Realität sieht oft anders aus: „Obwohl der demografische Wandel berechenbar ist, werden viele Unternehmen überrascht werden. Wer jetzt nicht agiert, kann später nur noch reagieren“, so der 60-Jährige. Da die Veränderungen schleichend stattfinden, gerieten sie im Tagesgeschäft einer Personalabteilung schnell aus dem Blickfeld und verschoben sich von Tag zu Tag, von Woche zu Woche.

Renate Zähl, Demografiebeauftragte der Industrie- und Handelskammer Schwarzwald-Baar-Heuberg, erklärt sich das Phänomen so: „Jeder Personalchef weiß irgendetwas über das Thema. Aber es geht eben nicht nur um das Alter. Das Thema in seiner ganzen Komplexität ist für viele nicht greifbar.“ Aber fast immer beginnt es mit dem Alter: Eine gründliche Altersstrukturanalyse gibt detailliert Aufschluss über die Personalzusammensetzung eines jeden Unternehmens. Sie ist ein erster Lösungsansatz, auf dessen Grundlage viele weitere Schritte folgen müssen. Denn soll die alternde Belegschaft produktiv bleiben, braucht sie altersgerechte Arbeitsplätze. Sollen junge Männer und Frauen gewonnen werden, ist eine gute Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig, womit lediglich zwei von vielen Faktoren genannt sind, die einen attraktiven Arbeitgeber in Zeiten des demografischen Wandels und Fachkräftemangels auszeichnen. Ob Michelin, die Badischen Stahlwerke oder Hekatron – zahlreiche Firmen der Region stellen sich erfolgreich den Herausforderungen.

## Experten schätzen die Kaufkraft der über 50-Jährigen auf 120 Milliarden Euro pro Jahr

Doch das ist nur die eine Seite der Medaille. Die so genannten „Babyboomer“, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden, sind die reichste, gesündeste Generation, die die Menschheit je gesehen hat. Sie sind in Zeiten des Aufbaus und Aufschwungs groß geworden, sie sind fortschrittseuphorisch – und aufgrund ihrer großen Zahl und ihrer gewaltigen Kaufkraft treiben sie auch künftig einen Massenmarkt dazu an, vor allem ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Experten schätzen die Kaufkraft der Zielgruppen 50 plus auf 120 Milliarden Euro pro Jahr. Keine Frage, die „Alten“ bieten ganzen Branchen ein riesiges Potenzial: Automobil, Tourismus, Gesundheit, Pharma, Luxus- und Konsumgüter, Freizeit, Möbel, Handwerk und Dienstleistungen. Allesamt Boom-Branchen, wie der Bruchsaler Marketing-Berater Hans-Georg Pompe betont. Immer mehr Unternehmen – badische und nicht badische, namhafte und weniger namhafte, La Prairie, Malerdeck, Porsche, Schreinermeister Bohnert und Busreisen 24 haben die Marktmacht 50 plus entdeckt und begonnen, sie erfolgreich ins Visier ihrer Marketingstrategien zu nehmen.

Björn Lange

## > Wacht auf, Kameraden!

Es geht längst nicht mehr nur um die Jungen. Auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft werden Frauen und Ältere so gefragt sein wie nie. Nur attraktive und findige Arbeitgeber werden im Kampf um den begehrten Nachwuchs bestehen und noch viel Freude an ihrem erfahrenen Personal haben.

Ulrich Reiner wirkt wie ein glückloser Feldherr, der seinen eigenen Kriegern immer wieder vergeblich die Bedeutung des bevorstehenden Kampfes vor Augen führt. „Es ist zum Verzweifeln“, sagt der 60-Jährige, als er sich tief in seinen Schreibtischstuhl fallen lässt und in einer fließenden Bewegung die Arme hinter dem Kopf verschränkt. „Eigentlich müssten mir die Personalchefs die Tür einrennen.“ Tun sie aber nicht. Nun ist es nicht so, dass sich der Landesgeschäftsstellenleiter des Bundesverbandes der Demografie-Experten den ganzen Tag langweilen würde. Schließlich steht er mitten im Kampf – und berät derzeit die Baseler Verkehrsbetriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern. Doch auf seiner Mission, die kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Region für den demografischen Wandel und dessen Folgen zu sensibilisieren, erleidet der Offenburger wöchentlich Rückschläge. Die meisten Personalchefs hätten die Dringlichkeit, sich des Themas anzunehmen, noch nicht erkannt. „Es ist Wahnsinn: Nur fünf bis acht Prozent der Firmen machen Einjahres-Pläne, die anderen leben von heute auf morgen. Und können dann nur reagieren, wenn sie überrascht werden von lang vorhersehbaren Dingen.“

Mit „Dingen“ meint Reiner vor allem den Fachkräftemangel, der die deutsche Wirtschaft heute und in den kommenden Jahren vor erhebliche Herausforderungen stellt. Betroffen sind beinahe alle

Branchen, besonders aber die Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (Mint). Wie eine Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln zeigt, führen zu niedrige Absolventenzahlen, die Abwanderung ausländischer Hochschulabsolventen und eine steigende Zahl von Ruheständlern dazu, dass die 2,1 Millionen Mint-Akademiker zunehmend vergreisen. Derzeit stehen 100 Mathematikern zwischen 56 und 65 Jahren nur 95 Berufseinsteiger bis 35 Jahre gegenüber, bei den Elektrotechnikern sind es 88 jüngere Kollegen. Am ungünstigsten ist das Verhältnis bei den Maschinenbauingenieuren, wo auf 100 ältere Kollegen lediglich 77 jüngere kommen. Feldherr Reiner möchte den längst entbrannten Kampf um jede Fachkraft nicht mit Personal aus dem Ausland bestreiten – denn „Vampirismus ist unanständig“ –, sondern neue Personengruppen für die Arbeit gewinnen. Mit ruhiger Stimme erklärt er, dass sich das deutsche Bruttosozialprodukt um neun Prozent steigern ließe, wenn das Potenzial an weiblichen Arbeitskräften voll ausgeschöpft würde. Bis zu 2,4 Millionen Frauen könnten bei einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusätzlich für den Arbeitsmarkt gewonnen werden. Denn in Deutschland arbeiten überdurchschnittlich viele Frauen nur in Teilzeit oder treten vollständig aus der Berufstätigkeit aus, solange sie kleine Kinder haben. Sandra Krapf vom Max-Planck-Institut für demografische



Wenn Alt und Jung Hand in Hand arbeiten, lassen sich viele Hürden überwinden.

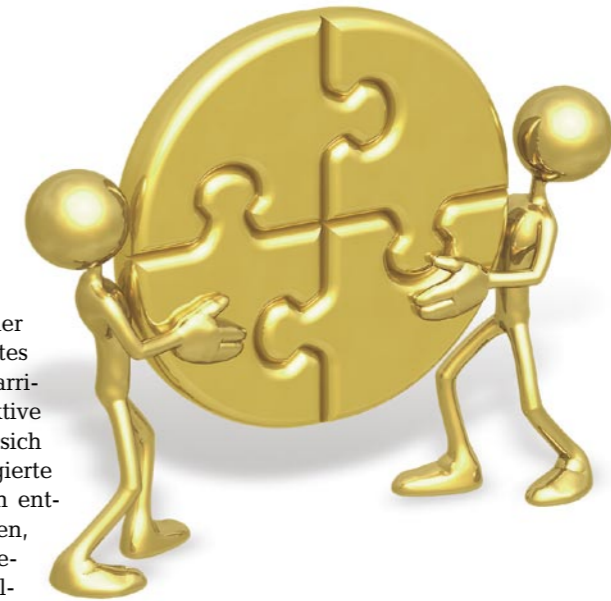
Forschung in Rostock weiß warum: „Aus ökonomischer Perspektive verfügt eine Frau nur über ein begrenztes Zeitbudget, das sie üblicherweise auf Familie und Karriereziele verteilen muss. Aus soziologischer Perspektive existieren zusätzlich gesellschaftliche Normen, wie sie sich einerseits eine gute Mutter, andererseits die engagierte Mitarbeiterin zu verhalten haben. Es könnte Müttern entgegenkommen, wenn Arbeitgeber erkennen würden, dass Eltern – insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels – erstens selbst wertvolle Arbeitskräfte darstellen und zweitens in ihren Kindern die Arbeitskräfte der Zukunft erziehen.“

Bei der S. Siedle & Söhne Telefon- und Telegrafentelefonwerke OHG (Siedle) hat man sich erinnert. In Zusammenarbeit mit Silvia Förderer vom katholischen Kindergarten Maria Goretti bietet das Furtwängener Unternehmen seinen Mitarbeitern die Ferienbetreuung des Nachwuchses an. Der Vorschlag kam von Personalchefin Rosemarie Glaw, selbst zweifache Mutter. Und Geschäftsführerin Gabriele Siedle stimmte sofort zu: „Wir konkurrieren mit Konzernen um die besten Köpfe, da muss ein Mittelständler im tiefen Schwarzwald schon etwas zu bieten haben. Siedle wirbt gezielt um Familien und um Frauen, die weder ihren Kinderwunsch noch ihre Karriere aufgeben wollen.“ Förderer berechnet für drei Wochen 1.800 Euro. Mehr als die Hälfte davon trägt Siedle, der Eigenanteil der Eltern beträgt 30 Euro pro Kind und Woche. Im Sommer 2010 nahmen elf Kinder an der Ferienbetreuung teil. Für das laufende Jahr hat bereits eine Vielzahl von Familien ihr Interesse angemeldet.

### Die Sick AG ist so etwas wie die ewige Klassenbeste im Demografie-Leistungskurs

Einen Schritt weiter geht die Herbert Waldmann GmbH & Co. KG in Villingen-Schwenningen. Für die rund 600 am Standort Schwenningen beschäftigten Mitarbeiter möchte der Hersteller von Beleuchtungslösungen ab diesem Sommer einen eigenen Betriebskindergarten bauen. Personalleiter Peter Schappeler hegt schon genaue Schlachtpläne: „Mit technischen Spielzeugen sollen die Kinder spielerisch an das Thema Licht herangeführt werden.“ An Arbeitstagen soll der Hort von 6 bis mindestens 20 Uhr geöffnet sein, und sogar einen Kindergärtner möchte Schappeler einstellen. Auch Michelin in Karlsruhe regt sich. Der Reifengigant erarbeitet derzeit Pläne zur aktiven Kinderbetreuung während der Elternzeit und Ferienzeit.

Bei der Hekatron GmbH begann alles mit Juliane Fuchs. Im Jahr 2007 schrieb sie ihre Diplomarbeit bei den Sulzburgern und brachte ans Licht: Im Jahr 2020 werden 14,5 Prozent der Mitarbeiter des Brandschutzanlagen-Herstellers zwischen 55 und 65 Jahre alt sein, zehn Jahre später sogar 19,2 Prozent. Matthias Lehmann war zuerst alarmiert, dann dankbar und handelte. Der



Personaler, die sich mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen, sehen bald: Die Probleme sind lösbar.

Personalleiter stellte Fuchs als Leiterin der kaufmännischen Ausbildung ein und organisierte eine Ferienbetreuung für die Kinder der Hekatron-Angestellten. Seit 2008 spielen die Kleinen gemeinsam mit dem Nachwuchs der Sparkasse Müllheim und des Medizinischen Trainings- und Therapiezentrums Müllheim und werden beim Filzen, Bogenbau oder Einstudieren eines Theaterstücks erlebnispädagogisch betreut.

Ulrich Reiner atmet tief durch und sagt mit einem Lächeln, dass Frauen jedoch auch nicht die Lösung aller Probleme seien. Auch nicht beim Thema Fachkräfte. Wer händeringend Personal sucht, könne sich oft mit ganz einfachen Mitteln helfen. Reiner erhebt sich, zieht einen Ordner aus dem Regal, öffnet ihn und knallt eine Studie auf den Tisch. Er kann zu allem, was er sagt, bunte Grafiken und Tabellen präsentieren. „In Deutschland gibt es viele Betriebe, in denen bis zu drei Viertel der Mitarbeiter demotiviert arbeiten.“ 30 Prozent davon hätten sogar innerlich gekündigt. „Das ist ein Riesen-Potenzial“, sagt Reiner, als er sich mit einer raumgreifenden Bewegung die Brille von der Nase reißt. In solchen Fällen müssten Personaler nur etwas Empathie beweisen, dem Mitarbeiter in kritischen Lebensphasen die Hand auf die Schulter legen, mit ihm reden, ihn motivieren und ihm so signalisieren, dass er mit seinen Problemen ernst genommen wird.

Auch im Bereich „Wertschätzung“ ist die Hekatron an vorderster Front dabei. Das belegen die „Orientierungsseminare zum Berufsaustritt“, die die Sulzburger allen Mitarbeitern ab 55 Jahren anbieten und die von den Kollegen der Personalentwicklung geleitet werden. Als Gruppe beschäftigen sich die Teilnehmer zwei Tage lang mit ihrer gegenwärtigen Situation und ihren Vorstellungen für die berufliche und nachberufliche Zukunft. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen in die folgenden Gespräche mit dem Vorgesetzten und der Geschäftsführung ein. „Auf diese Weise entstehen individuelle Lösungen für Mitarbeiter und Unternehmen“, sagt Personalchef Lehmann. Und: Wer nicht ganz unbemerkt die Hekatron-Bühne verlassen möchte, kann sich auf Firmenkosten von 30 ausgewählten Kollegen bei einem Buffet in der Kantine offiziell verabschieden. →

In Sachen Personalentwicklungskonzepte kommt man an der Sick AG aus Waldkirch nicht vorbei. Sie ist so etwas wie die ewige Klassenbeste im Demografie-Leistungskurs. Im Wettbewerb um den Titel Deutschlands bester Arbeitgeber gewinnt der Hersteller von Sensoren in hübscher Regelmäßigkeit Sonderpreise für die Förderung älterer Mitarbeiter. In der 1996 gegründeten Sick-Akademie lernen Alt und Jung Seite an Seite. Im Betrieb arbeiten Ältere mit dem Nachwuchs in altersgemischten Teams. Rund fünf Millionen Euro gibt das Unternehmen pro Jahr für Aus- und Weiterbildung und sein Gesundheitsmanagement aus. Und seit Jahren stellt Sick ohne jegliche Altersbeschränkung ein. Nicht ganz zufällig wuchs die Zahl der Mitarbeiter in den vergangenen 15 Jahren von weltweit 1.500 auf rund 5.000. Frei nach dem Satz „Die Jungen laufen schneller – aber die Älteren kennen die Abkürzungen“, den die damalige Bundesfamilienministerin Ursula von der Leyen im Sommer 2009 fallen ließ, agieren auch die Badischen Stahlwerke (BSW) in Kehl. Dort, wo Arbeit kein Wappenstein ist, musste man sich etwas einfallen lassen. Denn die inzwischen sechs Jahre alte Altersstrukturanalyse zeigte, dass schon 2015 über 40 Prozent der Belegschaft älter sein würde als 50 Jahre. Die Personalabteilung unter der Leitung von Wolfram Piatscheck näherte sich dieser Herausforderung von zwei Seiten. Zum einen beugt das Unternehmen dem Leistungsabbau der alternden Belegschaft vor, indem es Anreize zur regelmäßigen beruflichen Weiterbildung schafft. „Jeder Facharbeiter beherrscht drei bis vier Arbeitsplätze, wird dadurch wochenweise unterschiedlich belastet und kann einen Kollegen bei dessen Ausfall vertreten“, erklärt Piatscheck. Zusätzlich zum Belastungswechsel koppeln die BSW seit einigen Jahren erfolgreich ihre Nachfolgeplanung an die Austritts-

planung. Das Unternehmen weiß genau, zu welchem Zeitpunkt welcher Mitarbeiter in den kommenden fünf bis zehn Jahren in den Ruhestand geht – und bildet seinen Nachwuchs dementsprechend mit einer Vorlaufzeit von viereinhalb Jahren aus. Den dreieinhalb Jahren der Ausbildung schließt sich eine einjährige Lernphase im Schichtbetrieb an, in der jeder Auszubildende eng mit seinem persönlichen Mentor zusammenarbeitet. Auf diese Weise wird wertvolles Wissen weitergegeben, ehe der eine aus dem Arbeitsleben ausscheidet und der andere ihn ersetzt.

### Kochkurse für stahlharte Jungs, damit die Belegschaft lange arbeitsfähig bleibt

Der harten körperlichen Arbeit im Stahlwerk und dem damit verbundenen gesundheitlichen Verschleiß begegnet Piatscheck mit einer weiteren ungewöhnlichen Strategie: Kochkurse für Azubis. „Sie sollen sich bewusst ernähren und so ein neues Verhältnis zu ihrem Körper entwickeln.“ Keine schlechte Idee, seine Belegschaft möglichst lange fit und arbeitsfähig zu halten. Das gilt vor allem vor dem Hintergrund aktueller Zahlen des Statistischen Bundesamtes, die belegen, dass nur noch jeder neunte 65-Jährige in Deutschland berufstätig ist. Zahlen, die Silke Burger wenig schrecken. Die Personalchefin von SBS Feintechnik in Schonach hat ihre eigenen Methoden. 2007 begann das Unternehmen damit, seine Mitarbeiter auf freiwilliger Basis medizinisch untersuchen zu lassen. Seitdem ist regelmäßig eine Sportwissenschaftlerin im Haus, einmal pro Woche auch eine berüchtigte Physiotherapeu-

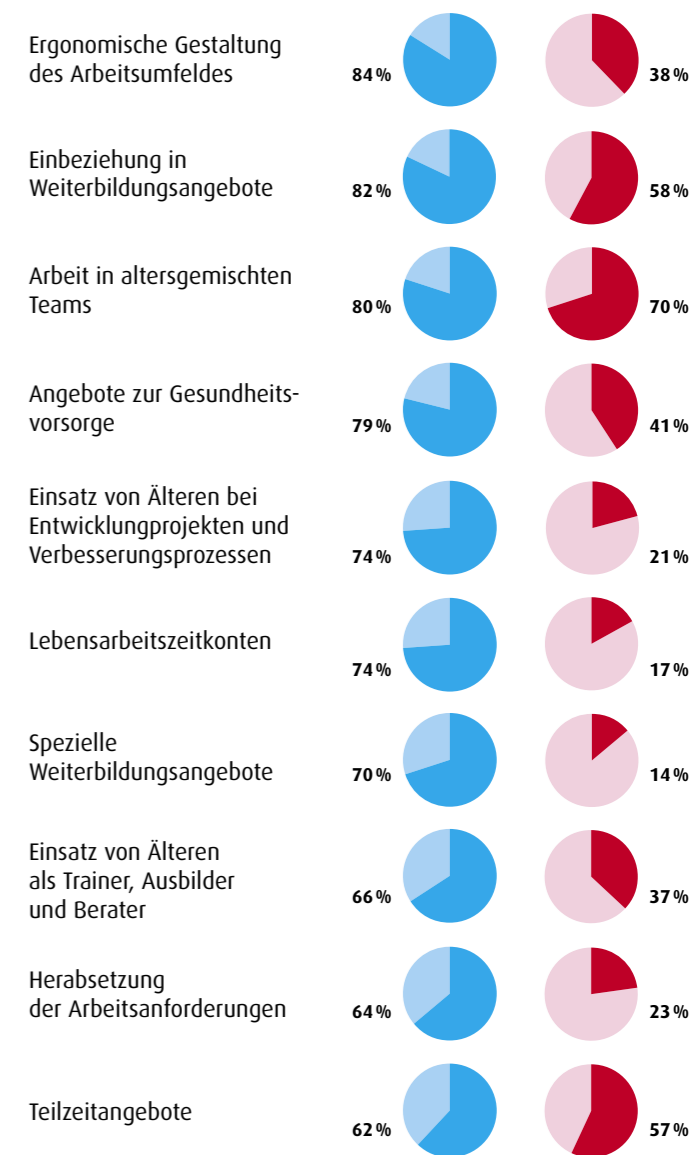
tin, die die Belegschaft mit brutal-angenehmen Massagen quält. Doch das Leiden lohnt sich: In betrieblichen Sportkursen wie Spinning, Lauftraining, Yoga, Reiki und Aquafitness haben die SBS-Mitarbeiter zusammen bisher rund 400 Kilogramm Gewicht verloren. Etwa ein Drittel der 380 Angestellten beteiligt sich laut Burger intensiv an den Angeboten. Besonders gut kämen bei den SBS-Sportfans auch gemeinsame Skiausfahrten, Wanderungen, Nordic Walking und Fahrradtouren an. Einen anderen Weg, seine Mitarbeiter möglichst lange arbeitsfähig zu halten, geht die Firma Waldmann. In Villingen-Schwenningen „wachsen die Arbeitsplätze mit“, wie es Personalchef Peter Schappeler ausdrückt. Sie werden ergonomisch angepasst. Darüber hinaus werden ältere Mitarbeiter dadurch entlastet, dass sie nicht mehr im Schwermaschinenbau tätig sein müssen, befreit werden von Spät- und Nachtschichten und – falls es finanziell möglich ist – auf eine Vier-Tage-Woche umstellen können. Walter Hehn, Leiter des Offenburger Demografie-Projekts Resonanz, malt nicht ganz so schwarz wie sein Kollege Ulrich Reiner, und nimmt die positiven Beispiele als Anlass zur Hoffnung. „Alle merken, dass es kälter wird, aber die Reaktionen darauf sind individuell: Die einen laufen schneller, die anderen ziehen sich wärmer an.“ Er sei froh, dass immer mehr Personal erkennen, dass es im komplexen Netz von Gesundheitsmanagement, Betriebsorganisation und Personalentwicklung langfristig nicht ausreicht, nur an einem Faden zu ziehen. In etwas deftigeren Worten formuliert der Freiburger Finanzwissenschaftler Bernd Raffelhüschen das trotz allem unlösbare Grundproblem: „Wir haben heute eine Geburtenrate wie in den Bombennächten des Zweiten Weltkriegs.“ Feldherr Ulrich Reiner hätte es nicht schöner sagen können. *Björn Lange*



Ein Rädchen greift ins andere: In altersgemischten Teams geben Ältere ihr Wissen an jüngere Mitarbeiter weiter.

## Konkrete Wünsche älterer Beschäftigter:

- ▲ So viel Prozent der Beschäftigten ab 50 Jahren wünschen sich diese Maßnahme
- ▲ und so viel Prozent der Unternehmen bieten sie an



Quelle: GfK/Roland Berger Strategy Consultants/Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund

Mehrfachnennungen; Befragung von 3.107 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab 50 Jahren sowie von 393 Personalverantwortlichen im September und Oktober 2010

## > Mitten ins Herz

Sie haben Zeit, sie haben Geld. Und es gibt sehr viel, was Kunden nach ihrem 50. Geburtstag gebrauchen können. Reisen, Automobil, Genuss, Schönheit, Mode – ein gewaltiger Markt. Aber Vorsicht! Nur wer Empathie beweist und seine Klienten charmant umwirbt, wird Erfolg haben.

**F**achkräftemangel? Die Deutschen sterben aus? In Wirklichkeit ist alles halb so schlimm. Und das ist den Babyboomern zu verdanken. Jenen Jahrgängen also, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. Einst bildeten sie die Jugendwelle, jetzt, wo viele von ihnen 50 sind, branden die ersten von ihnen als Seniorenwelle an. Mikroökonomisch gehören sie teilweise schon zum „alten Eisen“, das gemobbt, freigesetzt und in den Vorruhestand gedrängt wurde. Makroökonomisch jedoch bilden sie eine riesige und weiter wachsende Gruppe von Älteren, die so gesund und so wohlhabend ist und eine so hohe Lebenserwartung hat, wie keine Generation jemals zuvor. Diese „jungen Alten“ kennen den Zweiten Weltkrieg nur aus Erzählungen, sie wuchsen auf in Zeiten des Wachstums, oft auch Wohlstands, und haben Materialismus und Individualismus so verinnerlicht wie ihre Eltern Mangel und Familiensinn. Irgendwann droht ein Platz im Altersheim neben einem verstimmten Klavier. Doch bis dahin bleiben ihnen 20 bis 30 goldene Jahre des hemmungslosen Hedonismus'. Ein langer letzter Akt, in dem sie das Altwerden neu interpretieren: Altern macht Spaß, Altern ist sexy, denn Altern bedeutet: konsumieren. Dafür sprechen jedenfalls alle Daten. Die Konsumquote, also der Anteil der Konsumausgaben am verfügbaren Einkommen,

beginnt bei den 45- bis 54-Jährigen erstmals zu steigen und erreicht bei den 65- bis 75-Jährigen mit 84 Prozent einen Höhepunkt. 50 Prozent aller Neuwagen werden in Deutschland von Menschen jenseits der 50 gekauft, in der Luxusklasse stellen sie sogar 80 Prozent der Käufer.

Die so genannten 50 plus-Kunden kaufen auch 55 Prozent des Kaffees, 50 Prozent aller Gesichtspflegemittel, 50 Prozent des Mineralwassers, 40 Prozent aller Milchprodukte, 35 Prozent der Pauschalreisen und 80 Prozent aller Kreuzfahrten. Sie reisen insgesamt öfter und länger als die Jüngeren und übernachten häufiger in Hotels. Sie trinken mehr Sherry und Weinbrand und spielen häufiger Lotto. Warum sonst hätten Werber so bezeichnende Namen für sie kreiert wie Golden Oldies, Goldies, Generation Gold, Silver Surfer und Woopies (Well off old people)? In der Tat sind von den über 60-Jährigen nur 0,9 Prozent pflegebedürftig, von den über 80-Jährigen sind es weniger als 19 Prozent. „Die Generation 50 plus sieht sich nicht als Senioren“, weiß der Marketingexperte Hans-Georg Pompe. „Sie sind 60, sehen aus wie 50 und fühlen sich wie 44. Sie setzen sich neue Ziele, stehen mitten im Leben, verwirklichen sich selbst, lieben Luxus, Komfort, Freizeit und Vergnügen“, erklärt der Inhaber der Bruchsaler Unternehmensberatung „Hans-Georg Pompe – Unternehmensberatung für begeisterte Kunden 50 plus“.

Die Vorzüge des goldenen Alters genießen die Best-Ager entspannt ...



... oder mobil. Reisen stehen auf ihrer Wunschliste ganz oben.

Pompe kennt genügend Beispiele dafür, wie Unternehmen ihrer älter werdenden Kundschaft erfolgreich nachspüren. Den Cayenne lobt er als den ersten „Senioren-Porsche“, weil aus ihm auch ein 70-Jähriger mit Rückenproblemen bequem aussteigen könne. Die höher gelegenen Sitze machen es möglich. Der Reiseveranstalter Tui freut sich über die ungewöhnlich hohen Wachstumsraten seines „Club Elan“ für Reisende ab 60 Jahre und beim Brillenhersteller Apollo-Optik steigt der Rabatt mit jedem Lebensjahr um ein Prozent. Eines haben all diese Produkte gemein: Sie kommen ohne das Wort „Senior“ aus.

### Niemand muss 30 sein, um toll auszusehen. 50 ist klasse

Darius Khoschlessan bemerkte diese Dringlichkeit zu spät. Als einer der Ersten erkannte der Mediziner Anfang der 1990er-Jahre die Chancen der alternden Bevölkerung und wollte den wachsenden Seniorenmarkt bedienen. 1993 gründete der damals 28-Jährige in Heidelberg „Senio“, den europaweit ersten Seniorenfachhandel, in dem es Haushaltsgeräte, Technik, Bücher und Spiele speziell für ältere Menschen zu kaufen gab. 1998 wurde das Unternehmen mit dem Innovationspreis des deutschen Handels ausgezeichnet, zehn Jahre später musste es Insolvenz anmelden. Einer der Gründe: „Katharina das Große“, ein Handy speziell für Senioren. Groß, übersichtlich, klobig und häßlich. Heute weiß er, was er damals falsch gemacht hat: „Um am Markt erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen den Weg des ‚Universal

Design‘ gehen.“ Das bedeutet, dass Produkte entwickelt werden, die jüngere und ältere Menschen gleichermaßen ansprechen – in Funktion und Design. Produkte, die nicht auf Anhub als Senioren-Artikel erkennbar sind und erst recht nicht so bezeichnet werden. Produkte für Kunden 50 plus müssten das Ego des Käufers positiv unterstützen. Überspitzt formuliert: „Im hohen Alter muss selbst der Rollator image- und designmäßig den Daimler ersetzen“, so Khoschlessan.

Im Porsche Cayenne etwa oder im 7er-BMW verstecken Kunden 50 plus Sitzheizung und Einparkhilfe hinter dem ultra-modernen Head-up-Display und dem sportlich-elegantem Design. Der Kosmetik-Riese Beiersdorf brachte Mitte der 90er-Jahre eine der ersten Hautpflegeserien für Frauen ab 50 auf den Markt. Das 52-jährige Model Susanne Schönborn verhalf dem Unternehmen zu einem gigantischen Erfolg. Heute wirbt Nivea mit dem Slogan: „Schönheit ist Erfahrung“, und Biotherm bewirbt ein Anti-Aging-Produkt mit den Worten: „50 ist heute jung, ihre Haut ist der Beweis“. Ein weiteres Best-Practice-Beispiel liefert der Kosmetik-Hersteller La Prairie aus Baden-Baden. Die „On-the-move“-Creme hat den Zusatz „für starke Persönlichkeiten“. Das Cremedöschen sieht edel aus und ist so klein, dass es in jede Handtasche passt. Die Botschaft all dieser Produkte ist, dass niemand 30 sein muss, um toll auszusehen, sondern: 50 ist klasse! Die Pflege- und Schönheitsindustrie bildet längst nicht den einzigen Markt, der gigantische Wachstums- und Umsatzchancen verspricht. Marketing-Strategie Pompe hat die Branchen mit dem größten Wachstumspotenzial für sein neues Buch „Boom-Branchen 50 plus“, das spätestens im April auf den Markt kommt, zusammengetragen: Finanzdienstleistungen, Immobilien und Wohnen, Ernährung und Genuss, Catering und Event, →

Gesundheit und Pflege, Pflegeeinrichtungen und integrative Wohnkonzepte, Kosmetik und Schönheit, Tourismus, Hotellerie und Gastgewerbe, Mode sowie Personalmanagement. Monat für Monat geben 55- bis 65-Jährige pro Haushalt 2.360 Euro für Konsumartikel aus. Wie Studien belegen, sind Kunden 50 plus eine freundliche Beratung, persönliche Wertschätzung, Glaubwürdigkeit, spürbare Qualität und erstklassiger Service

## Der Wunsch nach Unabhängigkeit könnte dem Handwerk goldene Jahrzehnte beschern

wichtiger als der Preis. Doch wer diese Kundengruppe zum Kauf bewegen möchte, muss sich etwas einfallen lassen, denn Kunden 50 plus sind erfahrene, skeptische Käufer. „Ich will von sympathischen Menschen charmant umworben werden“, sagt Pompe. Es sei daher entscheidend, wie es die Mitarbeiter im Kundenkontakt schaffen, in den Kopf, ins Herz, in den Bauch des Kunden 50 plus zu kommen. „Hauptsache, die Kunden kommen gerne. Wir müssen sie emotional ansprechen“, so Pompe. Wichtig sei auch, sich von Mitbewerbern abzuheben: „Wenn die Dame in der Edel-Boutique einkaufen geht, kann der Ehemann mitkommen, eine Weinprobe machen oder Musik hören. Nichts ist einfallloser als herumliegende Klamotten.“



Die geballte Marktmacht 50 plus treibt die Wirtschaft dazu an, ihre Bedürfnisse voll zu befriedigen.

Die Reiselust der Best-Ager spürt auch Daniel Kocherscheidt, Gründer und Geschäftsführer der Busreisen 24 KG mit Sitz im schwäbischen Wernau. Seit der Gründung im Jahr 2007 hat sich das Produktportfolio stark gewandelt. Neben den klassischen Busreisen vermittelt das Reisebüro immer stärker Radreisen sowie Flug- und Schiffsreisen. Die Kunden des 39-Jährigen sind zumeist jenseits der 60 Jahre und bereit, viel Geld auszugeben, am liebsten für Kreuzfahrten, Kultur- und Studienreisen. „Sie wollen etwas erleben und nicht nur im Hotel herumsitzen“, verrät Kocherscheidt.

Die geballte „Marktmacht 50 plus“, so der Titel des ersten Pompe-Buches von 2007, könnte auch dem gesamten Dienstleistungssektor goldene Jahrzehnte beschern. Werner Deck, Malermeister aus Eggenstein bei Karlsruhe und Inhaber von Malerdeck, hat vorgemacht, wie es geht. 1980 übernahm er den verschuldeten Betrieb von seinen Eltern, fokussierte sich auf die Zielgruppe 60 plus und setzte fortan auf Beratung, Kundennähe und erstklassige Qualität. Darüber hinaus überrascht und bindet er seine Auftraggeber mit selbst gereimten Grüßen zu Weihnachten und einem ganz besonderen Service: An allen Tagen, an denen die Handwerker im Haus der Kunden arbeiten, werden diese auf Malerdeck-Kosten in einem Restaurant zum Essen eingeladen. Überhaupt, das Handwerk: Schreinermeister Georg Bohnert aus Ottenhöfen freut sich über eine wachsende Kundengruppe, die auch im hohen Alter zuhause wohnen möchte und dafür vorsorgt. Sein Team und er beraten individuell und übernehmen alle Umbauarbeiten, um barrierefreies Wohnen zu ermöglichen.

Björn Lange

Fotos: Fotolia

# Perspektive 50plus bietet Arbeitgebern eine kostenfreie Demografieberatung an

> **Perspektive 50plus, Kommunale Arbeitsförderung Ortenaukreis (KOA)**

**Der demografische Wandel ist in aller Munde. Doch was im Detail steckt hinter diesem heute viel verwendeten und doch zugleich abstrakten Begriff? Welche Entwicklungen zeichnen sich in unserer Region ab? Und vor allem: Was genau können klein- und mittelständische Arbeitgeber tun, um den zunehmend alternden Belegschaften und dem steigenden Bedarf an Fachkräften gerecht zu werden? Der Demografieberater der Perspektive 50plus der Kommunalen Arbeitsförderung Ortenaukreis (KOA), Jens Stecher, hilft Personalverantwortlichen bei der Vorbereitung auf die Herausforderungen der kommenden Jahre.**

## Demografischer Wandel in der Ortenau

Dass die Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens sind, steht heute für die meisten Unternehmen außer Frage. Doch während auf der einen Seite der Bedarf an Fachkräften immer mehr steigt, sinkt das Erwerbspersonenpotenzial. Überdies gelten die Alterung der Beschäftigten sowie die zunehmende Migration und Vielfalt der Erwerbsbevölkerung als zentrale Herausforderungen für die Personalpolitik in Unternehmen.

Die aktuellen Entwicklungen und Prognosen zeigen, dass ein kluger Umgang mit dem Personal immer wichtiger wird – vor allem vor dem Hintergrund, dass ab 2015 die beste Qualifikationsstruktur bei Erwerbspersonen zwischen 50 und 64 Jahren liegen wird. Und auch für die Ortenau zeichnet sich ab, was in der ganzen Bundesrepublik erkennbar ist: Denn hierzulande wird in den kommenden 15 Jahren die Altersgruppe zwischen 15 und 20 Jahren um fast 30 Prozent zurückgehen, die Zahl der 20- bis unter 65-Jährigen nimmt um 8 Prozent ab. Hingegen wird die Gruppe der über 65-jährigen Ortenauer um über 20 Prozent ansteigen.

Dies macht deutlich, wie wichtig es auch für die hiesigen Unternehmen ist, die Gefahren des demografischen Wandels, aber auch die Chancen zur Erhöhung der Wertschöpfung in Betrieben rechtzeitig zu erkennen und – durch den produktiven Einsatz und die Entwicklung von bislang ungenutzten Humanressourcen – nachhaltige Strategien für das eigene Unternehmen zu erarbeiten. Wer im Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte bestehen will, muss Arbeitsplätze schaffen, die auch für Ältere geeignet sind.

## Kostenfreie Demografieberatung

Die Beschäftigungsfähigkeiten und -chancen älterer Arbeitssuchender in der Ortenau zu verbessern und die Verantwortlichen in Un-



Foto: Stephan Hund

ternehmen für die Problematik der alternden Gesellschaft zu sensibilisieren, ist das Ziel des Projekts Perspektive 50plus der Kommunalen Arbeitsförderung Ortenaukreis. Deshalb hat die KOA ein besonderes Angebot in ihr Leistungsspektrum aufgenommen. Mit der individuellen Unterstützung durch den im Rahmen eines Programms des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zertifizierten Demografieberater Jens Stecher haben klein- und mittelständische Unternehmen in der Ortenau erstmals die Gelegenheit, ihre Personalstruktur kritisch zu durchleuchten.

## Was beinhaltet die Demografieberatung?

Um auf die Alterung der Gesellschaft richtig reagieren zu können, verknüpft Jens Stecher klassische Konzepte des Personal- und Organisationsmanagements mit konkreten demografischen Entwicklungen vor Ort. So zeigt er nach einer ausführlichen Analyse der Altersstruktur der Belegschaft regionalspezifische und insbesondere auch individuelle Möglichkeiten der Nutzung vorhandener Personalressourcen auf. Überdies erläutert er neue Wege der Personalbeschaffung und veranschaulicht, wie ein Unternehmen das häufig unterschätzte Potenzial älterer

Mitarbeiter positiv nutzen kann. Weitere Arbeitsfelder der Demografieberatung sind die Mitarbeiterbindung, die Sicherung des Wissenstransfers, das Weiterbildungspotenzial der Belegschaft, die gesundheitlichen Aspekte des Arbeitsplatzes, die Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und die unternehmerischen Führungsqualitäten.

## > Kontakt

**KOA | Perspektive 50plus**  
**Jens Stecher, Demografieberater**  
**Lange Straße 51**  
**77652 Offenburg**  
**Tel.: 0781-8059341**  
**Fax: 0781-8059393**  
**jens.stecher@ortenaukreis.de**  
**www.koa-ortenau.de**

