

HELMUT MUTHERS

AUTHENTISCH | MITREISSEND | HUMORVOLL

Die Unternehmen verschlafen die Alterung ihrer Kundenstrukturen

Höchste Zeit Alarm zu schlagen...

Johannes Simon (Journalist) im Interview mit Helmut Muthers zu den weitgehend vorhersehbaren Folgen der gesellschaftlichen Alterung und der Alterung der Kundenstrukturen.

Johannes Simon: Die unvorstellbare Alterung der Gesellschaft und der Kundenstrukturen in den Unternehmen sind eine neue Wirklichkeit, die deutliche Konsequenzen nach sich zieht. So zahlt in Rheinland-Pfalz eine Schule für die Anmeldung eines neuen Schülers eine Prämie von 500 Euro. Normalerweise ziehen am Dreikönigstag Kinder und Jugendliche als Sternsinger von Haus zu Haus, um Geld für wohltätige Zwecke zu sammeln. In vielen Gemeinden mischen mittlerweile, mangels ausreichendem Nachwuchs, auch grauhaarige ältere Menschen mit. Was ist da passiert?

Helmut Muthers: Nach dem 2. Weltkrieg wuchs die jährliche Geburtenzahl und erreichte 1964 einen historischen Höchststand mit knapp 1,4 Millionen Neugeborenen. Seitdem hat sich diese Zahl auf Werte zwischen 660.000 und 680.000 verringert, ein Minus von 50 Prozent. Die Zahl der Kinder und Jugendlichen unter 18 sank in den letzten drei Jahrzehnten um 8 Millionen (minus 40 Prozent) auf heute 13 Millionen. Die jungen Menschen fehlen nicht nur als Konsumenten, sondern eben auch als Schüler und Sternsinger.

Johannes Simon: Während auf der einen Seite die Geburtenzahlen gesunken sind, war auch die Zahl der Sterbefälle rückläufig bis Mitte des letzten Jahrzehnts. Seitdem stieg die Zahl auf zuletzt 890.000. Das ist gegenüber der Geburtenzahl ein Minus von mehr als 200.000 jährlich. Schrumpft Deutschland und warum ist das bisher nicht aufgefallen?

Helmut Muthers: Seit 1972 - also schon seit mehr als 40 Jahren - ist die Zahl der Sterbefälle jedes Jahr höher als die Zahl der Geburten. Zuwanderung hat das Defizit bisher ausgeglichen. Die Prognosen lassen allerdings erwarten, dass die Bevölkerungszahl mittelfristig deutlich sinken wird.

Johannes Simon: Überall ist zu lesen, dass Deutschland in einem bisher unbekanntem Ausmaß altert. Woran liegt das?

Helmut Muthers: Zum einen liegt es am Rückgang der Zahl der Neugeborenen. Zum anderen sterben die Menschen immer später. Wer heute geboren wird, hat eine fast 40 Jahre höhere Lebenserwartung als derjenige, der vor 100 Jahren das Licht der Welt erblickte. In der Folge wachsen die Zahl der Älteren und ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung. Bis Mitte des Jahrhunderts wird sich der Anteil der über 65-Jährigen auf 33 Prozent erhöhen, so viel wie in keinem anderen Land der EU. 1990 waren es noch 15 Prozent.

Johannes Simon: In Ihren Vorträgen und Veröffentlichungen beschreiben Sie die Generationen 50plus als die reichsten und einzigen wachsenden Bevölkerungs- und Kundengruppen. Woran machen Sie das fest?

Helmut Muthers: Den Generationen 50plus stehen rund 720 Milliarden Euro Kaufkraft jährlich zur Verfügung. Jeder 2. Konsum-Euro kommt aus dem Portemonnaie dieser Menschen. Sie besitzen 80 Prozent der Kundeneinlagen bei Banken und zwischen 50 und 70 fließen ihnen aus fälligen Lebensversicherungen und Erbschaften gewaltige finanzielle Mittel zu.

Johannes Simon: Vor dem Hintergrund dieser Zahlen sollte man glauben, dass sich in den Unternehmen Panik breit macht, denn gesellschaftliche Alterung bedeutet doch Alterung der Kundenstrukturen. Wie gehen die Unternehmen damit um?

Helmut Muthers: Man kann sagen, dass die Älteren, mit ihrem Geld- und Kaufverhalten die Zukunft der Unternehmen in fast allen Branchen bestimmen. Deshalb ist interessant, dass viele Firmen auf die Alterung mit mehr Werbung um junge Kunden reagieren. Eine Studie aus 2008 lässt erkennen, dass die weitaus meisten Unternehmen die älteren Generationen noch nicht auf dem Schirm haben.

Johannes Simon: Gibt es Gründe dafür?

Helmut Muthers: Zwei Gründe: Erstens ist die Alterung ihrer Kunden für die meisten Firmen eine bisher unbekannte, neue Herausforderung. Viele reagieren mit den alten Konzepten und dem Hinweis, dass Ältere keine anderen Konzepte brauchen. Zweitens sind überholte Klischees über ältere Kunden Ursache für die kollektive Ignoranz und Naivität.

Johannes Simon: Wieso brauchen denn die Unternehmen neue Konzepte für ihre älter werdenden Kunden? Was unterscheidet denn ältere und junge Kunden?

Helmut Muthers: Wir kommen aus einer Zeit, als die Jugend die Märkte dominierte. Bei der Gestaltung jugendorientierter Konzepte kennen sich die Betriebe bestens aus. Die Verhältnisse haben sich aber gravierend verändert. 36 Millionen Menschen über 50 sind eine Marktmacht. Aus der Hirnforschung, mehr aber noch aus eigenen Beobachtungen wissen wir, dass ältere Kunden heute völlig anders kaufen als früher und vor allem anders als junge Kunden. Da wo sich der Rentner in den 1970ern für einen Schaukelstuhl interessiert hat, verwirklicht er sich heute den Traum vom Porsche. Im Vergleich zu jungen Käufern ändern sich mit zunehmendem Alter vor allem die Kaufmotive: Gesundheit, Sicherheit, Bequemlichkeit und Kontinuität werden wichtiger. Deshalb kann die dauerhafte Betreuung durch den gleichen Kundenberater bei der Bank schon ein kaufentscheidender Faktor sein.

Johannes Simon: Und was ist mit den Klischees?

Helmut Muthers: Aus meiner Sicht sind sie das größte Hindernis. Viele Unternehmer glauben immer noch, dass ältere Kunden treu sind und dass bei ihnen nichts zu holen ist. Wer solche Vorstellungen pflegt, schließt die Augen vor der Realität und kümmert sich nicht um seine wichtigste Kundengruppe.

Johannes Simon: Was müssen Unternehmen denn tun, wenn sie künftig bei dieser mächtigen Kundengruppe erfolgreich sein wollen?

Helmut Muthers: Die handelnden Personen müssen zunächst einmal wissen, wie die „Alten“ ticken. So hat sich zum Beispiel ihr Altersgefühl deutlich verändert. Wenn sich die heute 60-Jährigen bis zu 15 Jahre jünger fühlen und sich wie Mitt-Vierziger verhalten, wollen sie auch so behandelt werden. Wer sie mit Stützstrümpfen, Inkontinenzprodukten, Blasentee und Heizdecken in Verbindung bringt, hat die Veränderungen nicht verstanden. Wer sie zum Seniorennachmittag einlädt, ist naiv und hat keine Chance. Wenn Reiseveranstalter 59-Jährige nicht zu Abenteuerreisen mitnehmen oder Banken einem 65-Jährigen wegen seines Alters keinen Kredit mehr geben, katapultieren sie sich aus ihrem wichtigsten Zukunftsmarkt. Wertschätzender, respektvoller Umgang mit den Kunden, an denen Unternehmen oft jahrzehntelang Geld verdient haben, muss die Unternehmenskultur bestimmen.

Johannes Simon: Die Ansprache älterer Kunden ist ein herausragendes Thema. Haben Sie Beispiele für eine fehlerhafte Ansprache?

Helmut Muthers: Da gibt es viele Beispiele. „Speziell für Menschen in Ihrem Alter haben wir...“, „Naja, in Ihrem Alter...“ oder „Wir tun das nur zu Ihrem Schutz.“ sind absolute No-Go's. Wenn ältere Menschen so angesprochen werden, empfinden sie das als Geringschätzung oder Bevormundung, schalten ab und gehen. Ich kenne ältere Menschen, die ihre Bankverbindung gekündigt haben, weil sie für eine Fotokopie einen Euro Gebühr zahlen sollten. Ältere Bekannte von mir betreten ein Restaurant nicht, wenn auf der Speisekarte der Seniorenteller angeboten wird. Das Problem für die Unternehmen ist, dass sie im Zweifel nicht wissen, dass sich Kunden wegen solcher Dinge von ihnen verabschieden.

Johannes Simon: Womit lassen sich ältere Kunden denn so richtig begeistern und welche Verhaltensweisen tragen dazu bei, ihre nachhaltige Loyalität zu sichern?

Helmut Muthers: Im Grunde sind es zunächst die unzähligen Kleinigkeiten im Umgang miteinander. Das beginnt bei „Bitte. Danke. Guten Tag und Auf Wiedersehen“, Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Großzügigkeit. Wie heißt es so treffend „Fachwissen kann man googeln, gute Kinderstube nicht“. Aber auch Kulanz, Servicegarantien und Überraschungen gehören dazu. Wer mit einem älteren Neukunden vor den geschäftlichen Dingen mit einem Glas Sekt auf eine gute Geschäftsbeziehung anstößt, zelebriert diesen Moment und sorgt für eine angenehme Überraschung.

Johannes Simon: Das hört sich alles nach Selbstverständlichkeiten an. Wieso müssen diese Dinge so ausdrücklich betont werden?

Helmut Muthers: Weil sie zu oft nicht erfüllt werden. Das hat auch damit zu tun, dass jüngere Verkäufer, die auf den Umgang mit älteren Kunden nicht vorbereitet wurden, viele kleine Fehler machen. Manches können sie einfach nicht wissen. Wie soll zum Beispiel ein 26-jähriger Bankberater mit einem 63-jährigen Kunden über dessen Pflegerisiken reden. Oder wie soll eine 22-Jährige in der Drogerie mit einer 72-jährigen Dame über deren Hauptprobleme diskutieren.

Johannes Simon: Also gibt es den Konflikt „Junge Mitarbeiter – Alte Kunden“ doch?

Helmut Muthers: Natürlich gibt es den. Wie stark er ist, hängt vielleicht von der Branche bzw. von Produkt oder Dienstleistung ab. Wenn Großeltern für ihr Enkelkind einen Kinderwagen kaufen wollen, ist eine 25-jährige Mutter sicher eine hervorragende Verkäuferin. Wenn es aber um den Neuwagen für den 67-Jährigen geht, ist Empathie für einen 28-jährigen Verkäufer eine große Herausforderung.

Johannes Simon: Heißt das, dass sich die Unternehmen in ihrer Personalpolitik deutlich verändern müssen.

Helmut Muthers: Ja natürlich. Erstens, weil aufgrund der demografischen Veränderungen weder ausreichend Nachwuchs noch qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Zweitens, weil auch hinsichtlich der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unausrottbare Klischees bisher Anpassungen verhindern.

Johannes Simon: Was meinen sie damit?

Helmut Muthers: Es gibt zum Beispiel keine Studie, die beweisen würde, dass mit zunehmendem Alter die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sinkt. Das Gegenteil wird durch viele Untersuchungen nachgewiesen. Zusammengefasst kann man sagen, dass die Jungen zwar schneller laufen, die Älteren aber die Abkürzungen kennen. Heute kommt es in den meisten Wirtschaftszweigen auf Wissen, Erfahrung und soziale Kompetenz an. Wir brauchen dringend neue Altersbilder. Und wir brauchen Unternehmen, die ihre älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertschätzen und ihnen Gelegenheit geben, auch über die Pensionierung hinaus weiter zu arbeiten. Wer will schon mit 65 für die nächsten 20 Jahre in die Hängematte.

Johannes Simon: Plädieren Sie also für eine Altersähnlichkeit zwischen Kunden und Verkäufern?

Helmut Muthers: Das kann zum Beispiel bei Finanzinstituten Sinn machen, ist aber keine zwingende Notwendigkeit. Wenn eine junge Verkäuferin die Gebärdensprache beherrscht, kann sie auch für ältere Gehörgeschädigte oder Gehörlose eine gefragte Gesprächspartnerin sein.

Johannes Simon: Wo sehen Sie denn im Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Alterung neue Geschäftsmöglichkeiten für Unternehmen?

Helmut Muthers: Große Märkte sind zum Beispiel das barrierefreie Wohnen, Gesundheit, Sicherheit, Einfachheit, Bequemlichkeit usw. Ältere Menschen lieben den Kümmerer. Wer sich auf vollständige Problemlösungen aus einer Hand konzentriert, hat beste Chancen. Ein Beispiel: Wenn ein älterer Mensch in eine Residenz ziehen möchte, gibt es unzählige Dinge zu erledigen. Wer ihn bei der Auswahl, bei den Finanz- und Vertragsangelegenheiten, beim Umzug, dem Verkauf seines Hauses und den Formalitäten unterstützt, erschließt sich ein lukratives Geschäftsfeld.

Johannes Simon: Besten Dank für das interessante Gespräch.