

Generationenwandel auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen

Die Kombination von steigender demografischer Alterung und raschen wirtschaftlichen und technologischen Wandlungen stellt Wirtschaft und Unternehmen vor bedeutsame Herausforderungen. Bisher war in der Menschheitsgeschichte keine Gesellschaft damit konfrontiert, eine demografisch alternde Bevölkerung wirtschaftlich produktiv und innovativ zu erhalten. Als arbeitsmarktpolitische Massnahmen stehen eine Erhöhung des Rentenalters und die Förderung von Altersarbeit zur Diskussion. Auf der Seite der Unternehmen geht es vor allem um den Erhalt und die Stärkung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte sowie die Pflege der Beziehungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden.



Aufgrund der demografischen Alterung werden wirtschaftliche und technische Wandlungen zukünftig vermehrt von Erwerbstätigen mittleren und höheren Alters zu tragen sein. Dies verstärkt den Bedarf nach lebenslangem Lernen und beruflicher Weiterbildung in späten Phasen des Erwerbslebens.

Bild: Keystone

Demografische Perspektiven der Arbeitsmarktentwicklung

Die demografische Alterung auf dem Arbeitsmarkt wird sich vor allem aufgrund des Alterns geburtenstarker Jahrgänge, die selbst wenige Kinder zur Welt brachten, beschleunigen.¹ Dies führt vorerst zu einer merkbaren demografischen Alterung der Erwerbsbevölkerung. Schon heute ist gut ein Viertel der Er-

werbstätigen 50-jährig oder älter; ab 2010 dürfte ein Drittel der erwerbstätigen Bevölkerung über 50 Jahre alt sein. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung stellt Unternehmen vor personalpolitische Herausforderungen, etwa bezüglich Laufbahnplanung nach 50 oder Förderung der Weiterbildung in späten Erwerbsphasen. In jedem Fall wird sich der Strukturwandel der Wirtschaft in Zukunft weniger über einen Generationenwechsel – also den Eintritt junger Erwachsener ins Berufsleben – vollziehen können. Vielmehr werden wirtschaftliche und technische Wandlungen vermehrt von Erwerbstätigen mittleren und höheren Alters zu tragen sein. Dies verstärkt den Bedarf nach lebenslangem Lernen und beruflicher Weiterbildung in späten Phasen des Erwerbslebens.

Nach ihrer Pensionierung hinterlassen die geburtenstarken Jahrgänge auf dem Arbeitsmarkt eine bedeutsame Lücke, die nachkommende Generationen nicht zu schliessen vermögen. Deshalb kann der Erwerbsaustritt der geburtenstarken Jahrgänge zu einer Schrumpfung des Erwerbspotenzials führen, und der



Prof. Dr. François Höpflinger
Soziologe und Altersforscher, Forschungs-
direktion am Univer-
sitären Institut «Alter
und Generationen»
(INAG), Sitten
www.hoepflinger.com

¹ Der erste Geburtenanstieg erfolgte in der Schweiz – im Unterschied zu kriegsversehrten Ländern – schon 1943. 1943–1950 lagen die Geburtenraten bei 2,4 und mehr. 1951–1956 waren die Geburtenraten leicht tiefer, um 1957 bis 1966 wieder 2,4 bis 2,6 zu erreichen. Damit waren einerseits die Jahrgänge 1943–1950 besonders geburtenstark (Kriegs- und Nachkriegs-Baby-Boomer); aber dies gilt auch für die Jahrgänge 1957–1966 (Wohlstands-Baby-Boomer).

Arbeitsmarkt der Zukunft muss von weniger und gleichzeitig älteren Erwerbspersonen getragen werden. Eine denkbare Anpassungsstrategie ist eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit nach oben, wodurch sich das Erwerbsvolumen ausweitet, jedoch die demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung verstärkt wird. Eine erhöhte Einwanderung ausländischer Arbeitskräfte ist eine weitere denkbare Strategie zur Ausweitung und Verjüngung der Erwerbsbevölkerung der Schweiz. Zusätzlich kann eine Knappheit an jüngeren Erwerbspersonen durchaus zu einer verstärkten Konkurrenz zwischen Unternehmen um qualifizierte, jüngere Arbeitskräfte beitragen. Vor allem international orientierte Unternehmen können eine Verjüngung ihrer Belegschaft auch durch Verlagerung in demografisch jüngere Länder erreichen. Mit anderen Worten: Die demografischen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt können je nach Unternehmen unterschiedlich bewältigt werden. Die Altersstrukturen und Generationenbeziehungen vieler Unternehmen müssen nicht mit der allgemeinen Arbeitsmarktentwicklung übereinstimmen.

je nach den institutionalisierten Übergangsstrukturen. Das zumindest für grosse Teile der Jugendlichen in der Schweiz institutionalisierte duale Ausbildungssystem (mit dem System einer beruflichen Fachausbildung) bietet eine schulisch-berufliche Verbindungsstruktur, die zu einer tendenziell geringen Jugendarbeitslosigkeit beiträgt.

Andererseits treten ältere Arbeitskräfte – durch Pensionierung, aber auch via Invalidisierung – aus dem Arbeitsmarkt aus. Teilweise wurde und wird der arbeitsmarktliche Generationenwandel durch (forcierte) Frühpensionierungen beschleunigt, oft als Strategie zur Bekämpfung von Jugendarbeitslosigkeit. Allmählich setzt sich die Erkenntnis durch, dass eine frühzeitige Ausgliederung Älterer aus dem Erwerbsleben nur einen geringen Einfluss auf die Arbeitsmarktsituation der Jüngeren hat. Eine Angebotsverknappung für bestimmte Altersgruppen trägt gesamtwirtschaftlich nicht zur Senkung der Arbeitslosigkeit bei anderen Altersgruppen bei. Die Vorstellung, dass junge und alte Menschen auf dem Arbeitsmarkt direkt – im Sinne eines Nullsummenspiels – konkurrieren, lässt sich volkswirtschaftlich nicht belegen; Vorstellungen eines «Generationenkonflikts auf dem Arbeitsmarkt» erweisen sich als Mythos. Zudem geht die Personalstruktur von Unternehmen über die einfache Dichotomie «jung/alt» hinaus. Die soziodemografische Zusammensetzung von Belegschaften betrifft auch Merkmale wie Geschlecht, Ausbildungsniveau oder Nationalität. Wird allein auf die Alters- und Generationenstruktur fokussiert, bleiben Zusammenhänge zwischen verschiedenen Merkmalen – wie beispielsweise zwischen Alter und Bildungsabschluss oder Geschlecht und Karriereformen – unberücksichtigt.

Generationenmix in Unternehmen

Das Bewusstsein, dass eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden in einer demografisch alternden Gesellschaft (mit mehr älteren Arbeitskräften und Kunden) bedeutsamer wird, hat sich verstärkt. Die Zahl von Unternehmen steigt, die auf eine optimale Altersdurchmischung im Team achten. Unausgewogene Alters- und Generationenstrukturen lösen – vor allem längerfristig – eine Reihe unternehmens- und personalpolitischer Probleme aus. So können Betriebe mit vielen älteren Mitarbeitenden – und vor allem vielen älteren Kadern – neue Trends und Entwicklungen verschlafen, und die Zukunft eines demografisch alternden Dienstleistungsbetriebes kann auch durch den Gleichschritt des Alterns von Mitarbeitenden und Kunden gefährdet sein. Langjährige Mitarbei-

Kasten 1

Entwicklung der Erwerbsbevölkerung

Das Szenario «Trend» des Bundesamts für Statistik (BFS) 2000–2060 ging schon ab 2010 von einem leichten Rückgang der Erwerbsbevölkerung aus. Allerdings war in den urbanen Grossräumen der Schweiz die Einwanderung ausländischer Arbeitskräfte – gerade aus Deutschland – in den letzten Jahren stärker als erwartet. Im aktualisierten Szenario «Trend» 2005–2050 wird den auch erst ab 2018/2020 mit einem Rückgang der Erwerbsbevölkerung gerechnet. Szenarien mit stärkerer Einwanderung und deutlich erhöhter Frauenerwerbstätigkeit lassen sogar ein (leichtes) Ansteigen der Erwerbsbevölkerung bis 2040 erkennen. Auch eine abnehmende Häufigkeit von Frühpensionierungen und ansteigende Erwerbsquoten der 65-jährigen und älteren Personen können dazu beitragen, dass Erwerbsbevölkerung und -quoten der Schweiz in Zukunft auf einem hohen Niveau verbleiben. Umgekehrt verstärkt eine Ausdehnung der Lebensarbeitszeit nach oben bzw. eine Erhöhung des Rentenalters die demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung. Bei Beibehaltung des aktuellen AHV-Alters (65+) beträgt der Anteil der über 50-jährigen Arbeitskräfte im Jahr 2020 gut ein Drittel der Erwerbsbevölkerung. Sollte im Jahr 2020 hingegen das Rentenalter bei 67 Jahren liegen, dürften nahezu zwei Fünftel der Erwerbstätigen älter als 50 Jahre sein, wodurch die innerbetriebliche Regelung von Alters- und Generationendifferenzen noch bedeutsamer würde. Eine verstärkte Einwanderung junger Arbeitskräfte ihrerseits hat zur Folge, dass Alters- und Generationendifferenzen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitenden durch kulturelle Differenzen überlagert und möglicherweise verstärkt werden.

Permanenter Generationenwechsel auf dem Arbeitsmarkt und in Unternehmen

Dynamische Gesellschaften sind durch einen permanenten Generationenwechsel auf dem Arbeitsmarkt charakterisiert. Dieser Generationenwechsel vollzieht sich einerseits durch den Eintritt junger Menschen – mit neuen Bildungskompetenzen – in den Arbeitsmarkt. Ein klassisches Thema bei der beruflichen Integration junger Mitarbeiter ist die vermutete oder tatsächlich fehlende Übereinstimmung der von Ausbildungseinrichtungen vermittelten Kompetenzen mit unternehmerischen Qualifikationsanforderungen. Unternehmen sehen sich immer wieder mit ausbildungsbedingten Sozialisationsdefiziten konfrontiert, und die Ausdehnung einer schulisch-akademischen Ausbildung verstärkt die Gefahr eines Auseinanderfallens von formeller Ausbildung und betrieblichen Anforderungen. Viele Unternehmen definieren sich bewusst auch als Sozialisationsinstanzen für junge Berufsanfänger. So versuchen viele Betriebe die Praxisferne von Hochschulabsolventen durch gezielte integrative Massnahmen – Praktika, Einführungskurse, Mentoring (siehe Kasten 2) usw. – zu kompensieren. Oder sie versuchen intergenerationelle Integrationsprobleme dadurch zu vermeiden, dass sie nur junge Menschen rekrutieren, die nicht zu lange im Ausbildungsbereich verbleiben. Die Bewältigung des Übergangs vom Bildungssystem ins Berufsleben variiert sowohl je nach Ausbildungsniveau junger Menschen als auch

Mentoring – intergenerative Beratung

Mentoring ist eine klassische Form der strukturierten Gestaltung von betrieblichen Generationenbeziehungen, das auf einem zentralen Grundprinzip beruht: die berufliche oder fachliche Förderung junger Menschen durch eine ältere Fachperson. Zentral ist bei Mentorensystemen das Prinzip, dass sich die (älteren) Mentoren relativ uneigennützig für die Interessen der jungen Generation einsetzen. Weil sie ihre beruflichen und fachlichen Karriereziele schon erreicht haben, stehen Mentoren bezüglich Karriere von vornherein nicht in Konkurrenz mit der jüngeren Generation. Gleichzeitig haben die Mentoren aufgrund ihrer erfolgreich verlaufenen Berufslaufbahn ein hohes Ansehen, das sie etwa zur Förderung sozialer Kontakte einsetzen können.

Erfolgreiche Mentorensysteme mit älteren Kader- und Fachleuten sind – wie die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft zeigen – an spezifische Bedingungen geknüpft:

- Erstens funktionieren Mentorensysteme nur, wenn die älteren Fachleute kompetent bleiben und sich auch mit neueren Organisations- und Kommunikationstechniken auskennen. Ein langfristig angelegtes Mentorensystem impliziert eine Weiterbildung der Mentoren selbst.
- Zweitens fällt es nicht wenigen Kaderleuten schwer, aus Führungs- in Beraterrollen zu wechseln. Erfolgreiche Mentoren sind zumeist Personen, welche die Generationendifferenzen dadurch überbrücken, dass sie junge Leute nicht nur unterstützen, sondern von ihnen auch lernen und generell neugierig sind.
- Drittens müssen Mentoren sozial sensibel sein und dürfen sich nicht aufdrängen, sondern nur so weit intervenieren, als dies von den jüngeren Menschen gewünscht wird. Mentorensysteme basieren auf einer zurückhaltenden, aber persönlich geprägten Beziehung; eine Beziehung, die allerdings – und dies scheint zentral zu sein – die Generationendifferenz der Erfahrungen und des Wissens voll akzeptiert. Mentoring lebt aus der beruflichen und betrieblichen Generationendifferenz.

tende in einem Hotel können zwar besser auf die Bedürfnisse von Stammkunden eingehen; aber gerade die Loyalität alternder Kunden kann die Erneuerung des Kundenkreises in Frage stellen.

Umgekehrt können Probleme bei stark verjüngter Belegschaft entstehen, wenn Jugendlichkeit und Dynamik als Unternehmenskultur so stark verinnerlicht werden, dass ein Unternehmen spätestens in Schwierigkeiten gerät, wenn die erste Expansionsphase einer Konsolidierungsphase Platz macht. Firmen, die in einer ersten Phase einer technologischen Revolution – via Rekrutierung junger Mitarbeiter – rasch expandieren, können Mühe haben, Phasen geringeren oder qualitativen Wachstums zu bewältigen. Ein hoher Anteil an neuen Mitarbeitenden kann aber auch das Resultat einer hohen Personalrotation – z.B. aufgrund schlechter Arbeitsverhältnisse oder tiefer Löhne – sein. Das ständige Neueinarbeiten junger Arbeitskräfte, die den Arbeitsplatz rasch wieder verlassen, bringt zusätzliche Kosten, etwa durch eine geringe Kundenbindung. Eine hohe Personalrotation qualifizierter junger Mitarbeitender ist zudem nicht selten ein Hinweis auf das Fehlen betriebsinterner Karrieremöglichkeiten. In verschiedenen Dienstleistungsbereichen kann eine rasche Verjüngung der Belegschaft die Anbindung an neue Modetrends nachkommender Generationen beschleunigen, aber dafür ältere und langjährige Kunden und Kundinnen vergraulen. Bei raschem modisch oder technisch bedingtem Produktwandel und undurchsichtigen Angeboten greifen ältere Menschen häufiger als jüngere Menschen auf altbewährte Marken und Produktangebote zurück. Undurchschaubare Preispolitik oder fehlendes Vertrauen in die Kompetenz (neuer) Anbieter wirken sich im Seniorenmarkt besonders negativ aus.

Da das (chronologische) Alter kaum eine aussagekräftige Grösse darstellt, ist der Anteil älterer oder jüngerer Mitarbeitender personalpolitisch oftmals weniger entscheidend als die Dominanz einer spezifischen Alters- bzw. Dienstalterskohorte: Eine Abteilung, ein Betrieb, aber auch ein Verein oder eine Partei, die stark von einer altersmässig homogenen Gruppe dominiert wird, erfährt besonders häufig einen Innovationsstau. Kohortendominanz gefährdet allgemein die Anpassung an Umweltveränderungen, vor allem wenn es zur Ausbildung einer starken Kohortenkultur (als Kultur von Gleichaltrigen) kommt. Kohortendominanzen können zudem einen kontinuierlichen Austauschprozess verhindern und Laufbahnstaus auslösen. Wenn Entscheide beispielsweise nur von 50-jährigen Mitarbeitenden getroffen werden, ist die Gefahr gross, dass Kontakte zu anderen Generationen – und

damit zu gesellschaftlichen Veränderungen – verloren gehen. Diese Gefahr wird durch eine gemeinsame Bildungs- und Sozialherkunft von Gleichaltrigen verstärkt. Ein langjährig gut funktionierendes Team von Gleichaltrigen weist Mühe zudem auf, neue Teammitglieder aufzunehmen. Gegenwärtig sind vor allem politische Parteien und das nationale Parlament durch eine ausgeprägte Kohortendominanz – Dominanz der älter werdenden Baby-Boom-Generation – geprägt. In der Wirtschaft zeigen sich Kohortendominanzen primär bei Firmen mit sehr hohem Männeranteil. Unternehmen mit höherem Frauenanteil sind zurzeit weniger stark von Problemen einer ausgeprägten Kohortendominanz geprägt.

Allerdings sind die negativen Folgen eines unausgewogenen Generationenmix oft unterschwelliger Art und werden nur in extremen Fällen direkt manifest. Angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft werden Fragen eines optimalen Generationenmix und die innerbetriebliche Gestaltung der Generationenbeziehungen bedeutsamer. Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind oft auf ein prekäres Gleichgewicht von Innovation und Erfahrung angewiesen. Entsprechend betont der Schweizerische Arbeitgeberverband in seinem Positionspapier «Altersstrategie» die Bedeutung einer Altersstrukturanalyse als personalpolitisches Instrument. Altersmanagement und Optimierung des betrieblichen Generationenmix dürften zukünftig als integriertes Element von «Diversity Management» oder eines lebenszyklusorientierten Personalmanagements eine Aufwertung erfahren.

Arbeitsmarkt und Unternehmen – konfrontiert mit einem dreifachen Generationenwandel

Die moderne Arbeitswelt und die modernen Unternehmen sind in dreifacher Weise mit Aspekten des Generationenwandels konfrontiert:

- Wie erwähnt, müssen immer wieder neue – und meist jüngere – Mitarbeitende rekrutiert und betrieblich sozialisiert werden, zum Beispiel um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen oder um zu expandieren. Gleichzeitig müssen bestehende Mitarbeitende eingebunden und gefördert werden, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und ihre Karriere zu strukturieren. Die Bindung, Förderung und innerbetriebliche Qualifizierung des Personals gehören zu den zentralen Säulen jeder Arbeitsmarkt- und Personalpolitik. Parallel dazu scheiden immer wieder Arbeitskräfte aus; sei es auf-

Literatur

- Clemens, W., Höpflinger, F., Winkler, R. (Hrsg.) (2005) Arbeit in späteren Lebensjahren. Sackgassen, Perspektiven, Visionen. Bern: Haupt Verlag.
- George, R., Struck, O. (Hrsg.) (2000) Generationenaustausch im Unternehmen München: Rainer Hampp Verlag.
- Graf, A. (2002) Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus, Bern: Haupt.
- Höpflinger, F., Beck, A., Grob, M., Lüthi, A. (2006) Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Eine Befragung von Personalverantwortlichen in 804 Schweizer Unternehmen, Zürich: Avenir Suisse.
- Reday-Mulvey, G. (2002) Encourager une vie professionnelle prolongée, Zürich: Avenir Suisse.
- Riphahn, R.T., Sheldon, G. (2006) Arbeit in der alternden Gesellschaft: Der Arbeitsmarkt für ältere Menschen in der Schweiz, Zürich: ZKB.
- Schweizerischer Arbeitgeberverband (Hrsg.) (2006) Altersstrategie, Zürich.

grund einer Kündigung oder sei es aufgrund eines altersbedingten Austritts (Pensionierung). Sofern der Personalbestand nicht rückläufig ist, erfordert jeder Austritt aus dem Unternehmen eine Neurekrutierung. Der Generationenwechsel des Personals ist eine zentrale Aufgabe jeder Personalpolitik.

- Verkauf und Marketing sind analoge Aufgaben, mit dem Ziel, den teilweise generationenbedingten Wechsel von Kunden zu optimieren: Neue Kunden müssen angeworben werden; die Bindung bisheriger Kunden ist zu gewährleisten und wegfallende Kunden sind zu ersetzen. Auch hier stehen Unternehmen vor der permanenten Aufgabe, einen möglichst reibungslosen Wechsel zu erreichen und etwa junge Kunden anzuwerben, ohne ältere Kunden zu verlieren. Personal- und Kundenstruktur können wechselseitig verhängt sein, beispielsweise wenn eine demografisch alternde Kundschaft eine Aufwertung älterer Berater verlangt oder junge Kundinnen lieber durch junge Mitarbeitende betreut werden. Immer mehr Firmen nehmen wahr, dass die demografische Alterung der Gesellschaft auch die Altersstruktur ihrer Kundschaft ändert. Es sind Kunden, die nicht als Senioren angesprochen werden wollen, die jedoch trotzdem auf einen schlechten Generationenmix von Beratung und Betreuung negativ reagieren.²
- Schliesslich ergibt sich ein Generationenwandel auch auf der Ebene von Produkten oder Dienstleistungen: Neue Produkte oder Dienstleistungen (resp. ganze Produkte- und Technologiegenerationen) müssen entwickelt, aufgebaut und verkauft werden, wogegen alte wegfallen. Der Generationenwandel von Produkten und Dienstleistungen ist teilweise mit der Generationenstruktur von Belegschaft und Kundschaft abgestimmt, so etwa dadurch, dass technisch neue Produkte in einer ersten Phase von jungen Mitarbeitenden für junge Menschen produziert werden und ältere Mitarbeitende sich primär um auslaufende Produktlinien kümmern. Die Berufserfahrung älterer Mitarbeitender büsst in dynamischen Gesellschaften ihren Wert ein, weil es oft zuerst junge Menschen sind, die längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Dadurch verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung und geraten gleichzeitig in Gefahr, dass ihre beruflichen Erfahrungen irrelevant werden. Erfahrung ist deshalb in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren und einen Vergleich anzulegen, der

sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt. So zeigt sich beispielsweise, dass neue Technologien oder neue Organisationsprinzipien oft nur mit Bezug auf bisherige Erfahrungshorizonte erfolgreich eingeführt und durchgesetzt werden können: Eine ältere Verkäuferin kann Kunden deshalb für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann. Denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

Fazit

Insgesamt sind der Arbeitsmarkt sowie die meisten Unternehmen permanent mit einem dreifachen Generationenwandel (Personal, Kundschaft, Produkte) konfrontiert. Modernes Management besteht immer in der optimalen Bewältigung dieses dreifachen Prozesses intergenerationellen Wandels. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ bleiben zu müssen, können sich auch ältere und langjährige Arbeitskräfte – und zusehends auch pensionierte Menschen – immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte, die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen. Deshalb verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demografisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demografische Alterung auf dem Arbeitsmarkt (mehr über 50-jährige Arbeitskräfte) verstärkt wird. In diesem Rahmen wird gegenseitiges Generationenlernen – von Jung zu Alt wie von Alt zu Jung – immer bedeutsamer. ■

² Dies auch, weil es sich bei der älter werdenden «Baby-Boomer-Generation» um eine anspruchsvolle und relativ wohlhabende Konsumentengruppe handelt.