

Das Silbermarkt-Phänomen

Immer mehr Unternehmen entdecken den Wachstumsmarkt „Alter“ als neue Geschäftschance. Allerdings stecken Produktentwicklung, Design und Marketing für ältere Menschen noch in den Kinderschuhen. Viele Firmen sind auf die demographische Entwicklung zu wenig vorbereitet oder unterschätzen sie einfach.

Von Florian Kohlbacher und Cornelius Herstatt

▼ Ehepaar auf Luxusdampfer Asuka: Ständig wachsendes Seniorensegment



©Tsuneo Nakamura

Eine wichtige Implikation des demographischen Wandels für Unternehmen ist das Entstehen eines so genannten „Silbermarkts“ oder „Wachstumsmarkts Alter“. In Japan werden 2010 die über 50-Jährigen etwa die Hälfte der Gesamtbevölkerung ausmachen. Die Zahl der über 65-Jährigen wird bis zum Jahre 2050 von 18,5 Prozent im Jahr 2002 auf 35,6 Prozent angestiegen sein. So steht einem immer kleiner werdenden Jugendsegment ein ständig wachsender Seniorenmarkt gegenüber, das zahlreiche Geschäftschan-

cen zu bieten scheint. Vielen Firmen fehlen allerdings die notwendige Erfahrung, die Prozesse und das Know-how, um passende Produkte für den Silbermarkt zu entwickeln und effizient und erfolgreich zu vermarkten.

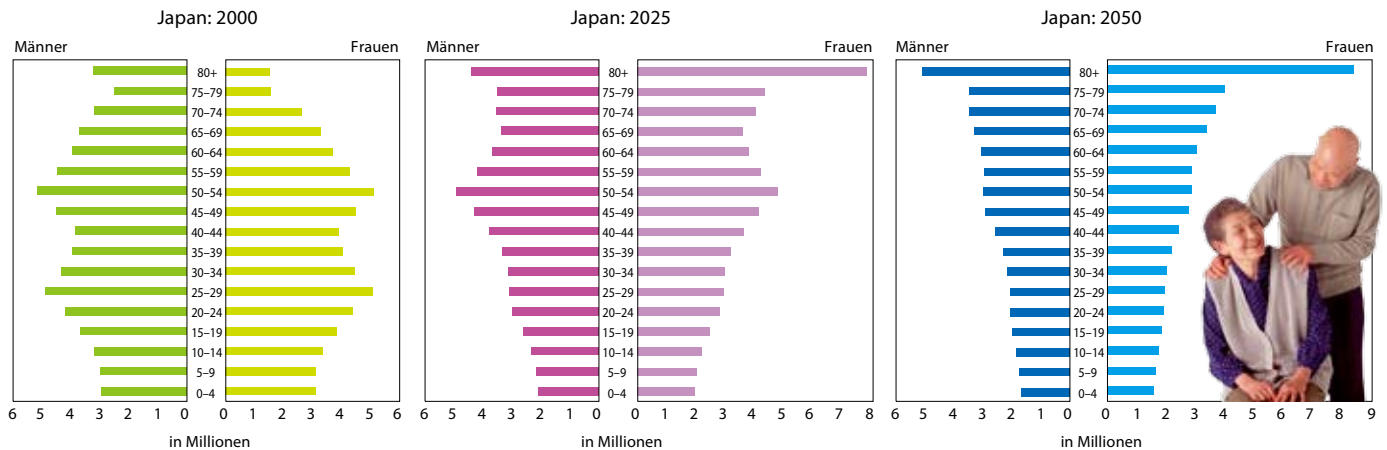
Goldener Silbermarkt?

Eine schrumpfende Bevölkerung zieht eine schrumpfende Kundenbasis nach sich, was bedeutet, dass der demographische Wandel besonders für die Unternehmen auf der Absatzseite erhebliche

Probleme mit sich bringt, wenn sie ihr Marktangebot sowie ihre Abnehmerzielgruppe nicht erweitern. Allerdings bestimmt die Anzahl potenzieller Kunden die Geschäftsmöglichkeiten nicht alleine. Kaufkraft und Konsumverhalten spielen eine entscheidende Rolle und können eine sinkende Kundenzahl unter Umständen kompensieren. Die Generation der so genannten Baby-Boomer beeinflusst die Effekte der Verschiebung der Marktsegmente, die aus dem demographischen Wandel resultiert. Die zwischen

Pyramide auf den Kopf gestellt

Bevölkerungsentwicklung in Japan



Quelle: US Census, Statistics Bureau/Ministry of Internal Affairs and Communications

1947 und 1949 geborene Baby-Boomer-Generation in Japan galt schon immer als enorm aktive und tatkräftige, sowie auch konsumorientierte, wohlhabende Bevölkerungsgruppe. Hinzu kommt eine ausgeprägte Neugierde für technische Neuerungen und eine mit dieser einhergehenden Kaufbereitschaft. Mit der Pensionierung kommt dann noch die neu gewonnene freie Zeit hinzu. Dies macht diese kaufkräftige und konsumwillige Generation als potenzielle Zielgruppe im so genannten „Silbermarkt“ für Unternehmen besonders interessant. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Senioren in der Regel ihr akkumuliertes Einkommen und Vermögen eher konsumieren, anstatt es zu sparen und zu investieren. Japans Senioren verfügen in der Tat über eine hohe Kaufkraft. So haben Japaner in der Altersgruppe 60 bis 69 im Durchschnitt ein Vermögen von umgerechnet mehr als 100.000 Euro pro Haushalt und bilden damit die Spitzengruppe aller Altersklassen, dicht gefolgt von den mehr als 70-Jährigen. Außerdem sind sie in der Regel schuldenfrei und leben meist in einer eigenen Immobilie.

Der Silbermarkt oder „Wachstumsmarkt Alter“ wird sehr unterschiedlich definiert und umfasst häufig alle Menschen über 50 oder 55 Jahre (Generation 50+ oder 55+). Das bedeutet, dass auch jüngere und insbesondere auch ältere Generationen als die Baby-Boomer ebenfalls zu diesem Segment gezählt werden. In Japan werden 2010 die über 50-Jährigen etwa die Hälfte der Gesamtbevölkerung ausmachen und die Anzahl der über 65-jährigen an der Gesamtbevölkerung wird bis zum Jahre 2050 von

18,5 Prozent im Jahr 2002 bereits auf 35,6 Prozent angestiegen sein. Vielen von Japans Senioren geht es finanziell so gut, dass man sie als rōjin kizoku, „alter Adel“ bezeichnet. Allerdings gilt dies keinesfalls für alle älteren Menschen in Japan und für die Zukunft lässt sicher eher ein Anstieg an ärmeren Senioren erwarten (siehe auch JAPANMARKT Juni 2008, S. 16-17). Momentan ist der Silbermarkt aber tatsächlich noch ein Wachstumsmarkt, sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite. Seit Mitte der 1980er sind die Konsumausgaben der über 60-Jährigen deutlich stärker angestiegen als die der 35 bis 39-Jährigen. Auf Anbieterseite entstehen als Reaktion auf die Alterung und die damit aufkommenden neuen Wünsche und Bedürfnisse verschiedene neue Industrien. Produkte und Technologien werden adaptiert sowie neu entwickelt.

Verschiedene Silbermarktsegmente

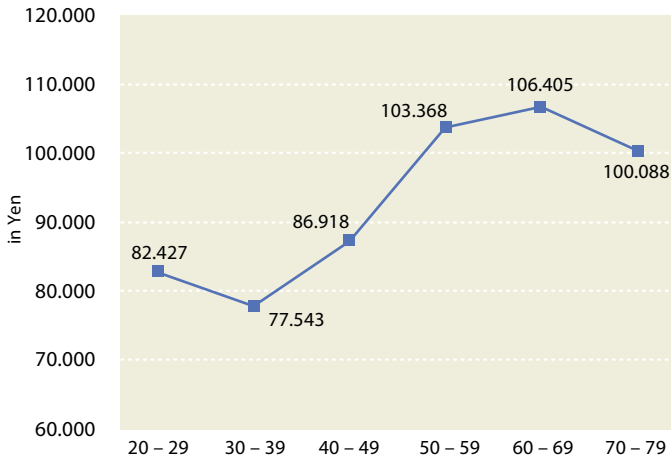
Japan wird vielfach als Vorreiter im Bereich Silbermarkt gesehen, was zum einen mit der demographischen Entwicklung des Landes zu tun hat, und zum anderen am Konsumentenverhalten und der Innovationsfähigkeit der japanischen Unternehmen liegt. Allerdings handelt es sich beim Silbermarkt – schon allein aufgrund der breiten Altersspanne – keineswegs um ein homogenes Marktsegment. Eine adäquate Markterschließung setzt deshalb voraus, sowohl kohortenspezifisches Verhalten als auch altersspezifische Präferenzen zu berücksichtigen. In der Tat erscheint die Zielgruppendefinition über

das Alter alleine nicht ausreichend, da das biologische Alter eines Menschen sehr wenig über den leistungs- und aktivitätsbezogenen Zustand oder über individuelle Prädispositionen, Bedürfnisse und Präferenzen aussagt. Einen ganz besonderen Einschnitt stellt sicherlich der Austritt aus dem Erwerbsleben und der Beginn der Pensionierung dar, so dass der Silbermarkt unabhängig vom Alter auch in die Gruppen „Pre-Pensionierung“ und „Post-Pensionierung“ eingeteilt werden kann. Ähnlich divers wie die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Senioren sind damit auch die Bereiche und Branchen, die den Silbermarkt bedienen und von dieser Entwicklung profitieren (können). Die folgenden Segmente im japanischen Seniorenmarkt werden häufig als besonders viel versprechend angesehen: Produkte der Medizin- und Gerontotechnik, Altenpflege, Reha, Präventivmedizin, Kosmetika, Ernährungsprodukte, Automobile, Hobbyausrüstungen, Haushaltsgeräte, Wohnaccessoires, Bekleidung, Finanz- und Versicherungsprodukte, Fortbildung und Reisen. Ein weiterer wichtiger Bereich sind Luxus- und Retroprodukte.



Spendierfreudige Rentner

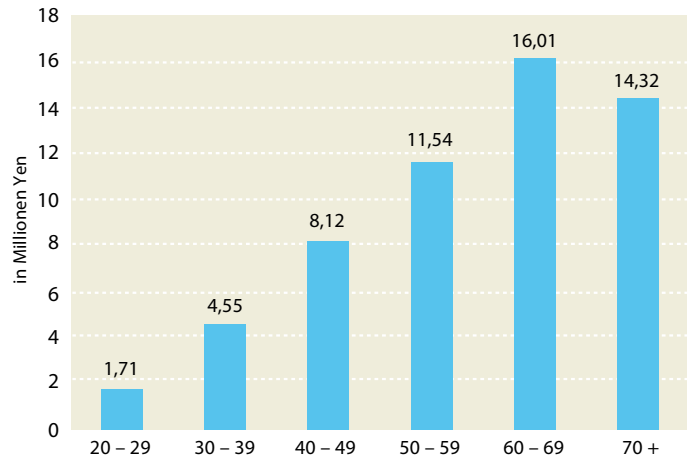
Monatliche Konsumausgaben pro Haushalt in Yen, 2005



Quelle: Statistics Bureau/Ministry of Internal Affairs and Communications

Gut vorgesorgt

Durchschnittliches Finanzvermögen japanischer Haushalte, 2006



Quelle: Financial Services Agency



▲ Senioren-Handy schon seit 2005: den besonderen Anforderungen angepasst

Ganz grob lässt sich der Silbermarkt in folgende drei Untersegmente einteilen:

1. Einfach zu bedienende und einfach zu verwendende Produkte. Ein klassisches Beispiel dafür auf dem japanischen Markt ist das von Fujitsu entwickelte und von NTT DoCoMo angebotene Handy „Raku-Raku-Phone“, das sich durch leichter lesbare Schrift auf dem Display, größere Tasten, weniger komplexe Funktionen und eine leichte und intuitive Bedienbarkeit auszeichnet.
2. Luxusgüter für die wohlhabenden Senioren. Wie oben dargelegt, sind Bedürfnisse nicht nur oder notwendigerweise altersspezifisch. Ältere Konsumenten fragen auch die gleichen oder ähnliche Produkte und Services nach wie andere Alterssegmente. Aufgrund ihrer finanziellen Ausstattung sowie der vermehrten Zeit, die nach ihrer Pensionierung zum Konsum zur

Verfügung steht, bietet es sich an, diese Kundengruppen spezifisch und gezielt anzusprechen. Dazu zählen Produkte wie (Gruppen-)Reisen, Yachten sowie auch Retroprodukte wie Elektrogitarren und bestimmte Motorradmarken. Generell gehen japanische Unternehmen davon aus, dass ältere Konsumenten aber letztendlich doch andere, durchaus höhere Ansprüche an Produktdesign, Qualität und Service stellen und bieten entsprechende Produkte und Dienstleistungen an.

3. Gerontotechnologien, Unterstützungs- und Pflegeapparate und -geräte für ältere Menschen mit Behinderungen oder Einschränkungen. Natürlich sind solche Produkte und Dienstleistungen insofern altersunabhängig als dass sie auch von jüngeren Menschen mit Einschränkungen in Anspruch genommen werden (können), aber die wachsende Anzahl Älterer an der Gesamtbevölkerung sowie der steigende Bedarf im Alter machen Gerontotechnologien zu einer wichtigen Silbermarktanwendung. Einen besonderen Wachstumsbereich stellen hier zum Beispiel Roboter für den Haushalt sowie den Gesundheits- und Pflegesektor dar. Auch die Automobilindustrie stellt sich mit „Silver Cars“ bereits auf eine stetig zunehmende Zahl älterer Fahrer ein.

Altersunabhängiges Design

Ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit dem Silbermarkt und seiner alters-

spezifischen Segmentierung ist, dass sich erfolgreiche neue Produkte, die sich an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, nicht ausschließlich auf den Gebrauch durch ältere Menschen beschränken. So bieten zum Beispiel praktische, hilfreiche und leicht zu bedienende Produkte einen Mehrwert für alle Konsumenten, ungeachtet des Alters. Deshalb sind neue Produkte, die altersunabhängig – also universell – von jüngeren als auch von älteren Kunden verwendet werden können besonders effektiv und erfolgreich. In diesem Zusammenhang spielen die Stichworte „ageless marketing“ (oder auch „age-neutral marketing“), „transgenerational design“ sowie „universal design“ eine wichtige Rolle. Universell gestaltete Produkte sollen altersunabhängig von allen genutzt werden können, das heißt etwa auch von Menschen mit

▼ Kreuzfahrtschiff Asuka: Senioren haben Zeit und Geld für Luxusreisen



©Tsuneco Nakamura

altersbedingten Einschränkungen, ohne aber auf diese hinzuweisen und somit auf jüngere Menschen – oder gar die Älteren selbst – abschreckend zu wirken. Ein interessantes Beispiel für ein transgenerationsales Produkt ist Nintendos neueste Spielekonsole Wii, die bewusst mehrere Generationen im gemeinsamen Spiel miteinander zu verbinden sucht und somit die gesamte Familie inklusive Großeltern anspricht. Darüber hinaus werden aber auch Spiele angeboten, die ältere – wie aber auch jüngere – körperlich und geistig fit halten (sollen).

Von Japan lernen

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die so genannte „age wave“ oder der „baby boom“-Tsunami zurollt. Prinzipiell sind aufgrund ihrer demographischen Struktur alle Industrienationen sowie auch bereits einige Entwicklungs- oder Schwellenländer betroffen. Sie alle sollten sich Gedanken zum Umgang mit den Themen alternde Erwerbsbevölkerung, Wissensverlust und Arbeits- beziehungsweise Fachkräftemangel sowie neue Produkte, Innovationen und Technologien für ältere Menschen machen. Japan scheint als eines der ersten Länder direkt mit den Auswirkungen konfrontiert zu sein, und kann damit wertvolle Hinweise für den adäquaten Umgang mit dem Problem für andere Länder geben, da nicht nur die demographische Entwicklung am weitesten vorangeschritten, sondern auch die Wirtschaft auf die älter werdende Kundenschaft besser eingestellt ist. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass auch im Vorreiterland Japan das Potential des Silbermarkts noch lange nicht voll entwickelt und ausgeschöpft ist.

Vorsicht Falle! Die gängigsten Fehler bei der Bearbeitung des Silbermarkts

Fehler	Grund und Tipp für Manager
Ausschließlich nach Alter segmentieren	Aufgrund der demographischen Entwicklung sehr verlockend; aber das moderne Marketing hat die simple Segmentierung ausschließlich nach Alter schon seit langer Zeit hinter sich gelassen. Individueller Lebensstil, finanzielle, berufliche und gesundheitliche Situation etc. beeinflussen entscheidend die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten.
Alle „Alten“ in einen Topf werfen	50+, 55+, 65+ hören sich griffig an und mögen den Silbermarkt pauschal umreißen. Sinnvoll arbeiten lässt sich damit aber nicht. Bei der heutigen hohen Lebenserwartung kann 50+ fast schon bis zu einem halben Menschenleben umfassen.
Die „Alten“ unterschätzen und/oder bevormunden	In der heutigen Zeit ist es immer wichtiger, die Wünsche der Konsumenten genau zu kennen und auf individuelle Kundenbedürfnisse einzugehen. Immer öfter werden Endnutzer in den Entwicklungsprozess mit eingebunden, sind selbst die Ideengeber oder gar Ursprung von Innovationen. Im Silbermarkt scheinen viele Firmen aber zu glauben, sie wüssten besser, was die Konsumenten wollen, anstatt die Senioren zu befragen oder in die Entwicklung einzubeziehen. Auch gilt wie bei der Segmentierung: Keinen Schritt zurückgehen, sondern innovativ sein und auf die Konsumenten zugehen.
Angst vor Alter und den „Alten“	Viele Firmen befürchten ein negatives Image bei anderen Altersgruppen durch die Bearbeitung des Silbermarkts. In der Tat ist ein gleichzeitiger Erfolg bei Jung und Alt eine große Herausforderung und nicht ganz risikolos. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im „universal design“ oder „transgenerational design“ sowie im „ageless“ oder „age-neutral marketing“. Aber auch hier gilt: Ausnahmen bestätigen die Regel und je nach Produkt kann eine altersbetonende Strategie auch zum Erfolg führen (z.B. Dove proage). Grundsätzlich aber gilt: Beware of Ageism, Think Transgenerationally!

VERANSTALTUNGSTIPP

Die beiden Autoren sind Hauptorganisatoren des internationalen Symposiums „The Silver-Market-Phenomenon: Business Opportunities and Responsibilities in the Ageing Society“, das am 3. und 4. Oktober 2008 an der United Nations University in Tokyo, U Thant Hall jeweils von 9:00 bis 18:30 Uhr stattfindet. Cornelius Herstatt hält außerdem einen Vortrag „The Silver Market Phenomenon: A German-Japanese Perspective“ beim DIJ Forum am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo am 2. Oktober von 17:00 bis 18:30 Uhr. Weitere Informationen auf www.dijtokyo.org oder per Email an silver@dijtokyo.org.

DIE AUTOREN



▲ Dr. Florian Kohlbacher



▲ Prof. Dr. Cornelius Herstatt

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien in Tokyo. Gemeinsam mit **Prof. Dr. Cornelius Herstatt** – Leiter des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) – erforscht und analysiert er die Herausforderungen und Chancen, die der Silbermarkt bietet. Florian Kohlbacher und Cornelius Herstatt sind auch die Herausgeber der Neuerscheinung „The Silver Market Phenomenon: Business Opportunities in an Era of Demographic Change“ (Springer, September 2008).



Email: kohlbacher@dijtokyo.org
c.herstatt@tu-harburg.de