

# Die demografische Zeitbombe tickt: Neue Herausforderungen für CSR

Die weit reichenden Implikationen des demografischen Wandels für Wirtschaft und Gesellschaft sind unbestritten. Auch aus Sicht von CSR bringt der Umgang mit alternden Belegschaften und alternden Konsumenten neue Aufgaben für Unternehmen mit sich.

Von Florian Kohlbacher, Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo

Der demografische Wandel in Form von alternden Gesellschaften hat vor allem zwei große Implikationen für die unternehmerische Sozialverantwortung. Zum einen die Herausforderung alternder Belegschaften und zum anderen die Herausforderung alternder Konsumenten. CSR steht allgemein für verantwortliches unternehmerisches Handeln in der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Markt), über ökologisch relevante Aspekte (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit Mitarbeitern (Arbeitsplatz) und dem Austausch mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern). In diesem Beitrag geht es um die beiden letzteren Aspekte.

## Zwei Implikationen

Ein Teilbereich von CSR beschäftigt sich mit firmeninternen Angelegenheiten. Hier geht es in der Hauptsache um den Umgang mit Mitarbeitern und die Sicherheit am Arbeitsplatz. Letzteres ist vor allem bei körperlicher und gefährlicher Arbeit von hoher Relevanz. Im Zusammenhang mit alternden Belegschaften gilt hier zu beachten, dass verschiedene Körperfunktionen mit zunehmenden Alter abnehmen

und so die Arbeit beeinträchtigen können. In vielen Fällen wird dies durch Erfahrung und Routine ausgeglichen, dennoch ist es notwendig im Sinne einer Sozialverantwortung gegenüber den Mitarbeitern, auf die sich ändernden Bedürfnisse einzugehen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass Maschinen an die abnehmende Sehfähigkeit und Reaktionsschnelle angepasst werden und altersfreundlich zu bedienen sein müssen. Auch ein systematisches Health Management der Mitarbeiter und eine damit abgestimmte Adaption der Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen wird eine immer wichtigere Rolle spielen. Weiters gehört es zur Rolle von CSR dafür zu sorgen, dass Mitarbeiter grundsätzlich gleich und gerecht behandelt werden und eine Unterscheidung nur aufgrund der Arbeitsleistung vollzogen wird. Eine Ungleichbehandlung rein aufgrund des Alters – Altersdiskriminierung – ist inakzeptabel und beruht meist auf populären Irrtümern oder Missverständnissen, wie dem Mythos der Arbeitsleistungsabnahme im Alter, für die es keinen wissenschaftlichen Nachweis gibt (mit Ausnahme rein körperlicher Arbeit). Das Problem der

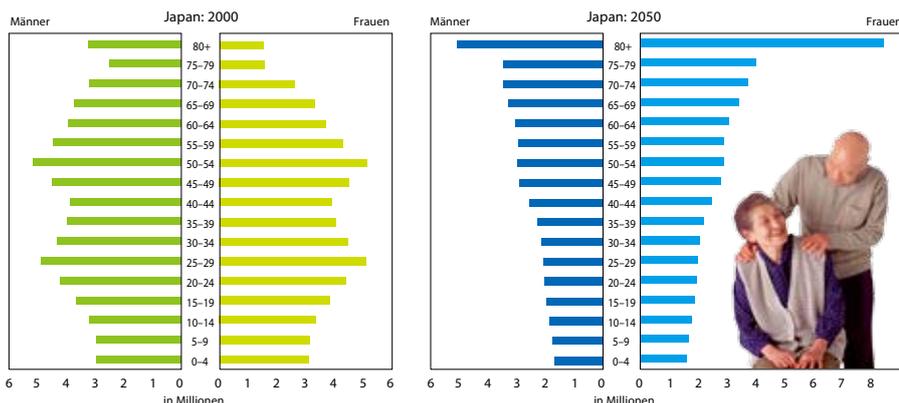
Altersdiskriminierung stellt sich sowohl bei den bereits vorhandenen Mitarbeitern wie auch bei neuen Jobkandidaten. In den USA etwa darf in Jobbewerbungen das Geburtsdatum – wie auch das Geschlecht – nicht angegeben werden, während man in Deutschland und Japan in der Regel sogar zusätzlich noch ein Foto mitschickt (was in den USA nicht erlaubt ist). Der Nachholbedarf ist hier deutlich sichtbar. Die rapide Alterung der Bevölkerung und damit auch der Belegschaften verstärkt diesen zusätzlich.

## Neue Produkte und Dienstleistungen als Sozialverantwortung?!

Die oben genannten Aspekte sind in der CSR-Debatte und teilweise auch -praxis im Großen und Ganzen anerkannt, wenngleich sie im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel bisher noch kaum diskutiert worden sind. Auf der Ebene des Austausches mit den relevanten Anspruchsgruppen (Stakeholdern), das heißt hier konkret mit alternden Konsumenten, sieht es jedoch ganz anders aus. Deshalb die provokante Frage: Besteht eine Unternehmenssozialverantwortung, Produkte und Dienstleistungen für die spezifischen Bedürfnisse von älteren Menschen zu entwickeln und anzubieten?

In diesem Zusammenhang fällt einem sofort das Stichwort „Silbermarkt“ (im Sinne von Seniorenmarkt) ein. Vor allem aufgrund der wirtschaftlich besonders attraktiven Babyboomer-Generation, die über die nächsten Jahre in Pension gehen und damit zusätzlich zu Geld auch über viel Zeit verfügen wird, wird der Silbermarkt als ein sehr lukratives Marktsegment angesehen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk momentan auf den „old, rich & healthy“, während die „old, poor & sick“ deutlich weniger Aufmerksamkeit erfah-

## Spitze der „Pyramide“ wächst und wächst Bevölkerungsentwicklung in Japan



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

ren. Allerdings gibt es Anzeichen, dass der Silbermarkt der Zukunft völlig anders aussehen wird und die Gruppe der „old, poor & sick“ die klare Mehrheit bilden könnte: Ansteigende soziale Ungleichheiten (Stichwort „kakusa shakai“), immer mehr über 75-jährige (seit November 2007 10 Prozent der japanischen Bevölkerung) – ein Alter ab dem der körperliche Verfall sich deutlich beschleunigt – eine hohe Anzahl an nicht-regulär Beschäftigten (mehr als ein Drittel aller Beschäftigten in Japan), die zu einem Großteil weder Kranken- noch Pensionsversicherung bezahlen. Die demografische Zeitbombe tickt also ganz schön laut und schnell.

Vor diesem Hintergrund wirkt die oben gestellte Frage nach einer unternehmerischen Sozialverantwortung zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, um ältere Menschen in ihren Lebensalltag zu unterstützen und ihnen ein humanes Altern zu ermöglichen, vielleicht doch nicht so weit her geholt. Die deutsche Bundesregierung hat im April Eckpunkte zu einer Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ vorgestellt. Dort prüft sie, vor dem Hintergrund vereinzelt bereits bestehender Qualitätszeichen, ob ein

Gütesiegel für generationengerechte Produkte älteren Verbraucherinnen und Verbrauchern eine Hilfestellung und gleichzeitig für Unternehmen ein Anreiz sein könnte, benutzerfreundlichere Produkte und Dienstleistungen anzubieten und die Bedürfnisse und Ansprüche älterer Menschen stärker in ihre Produktentwicklungen einzubeziehen. Durch die Etablierung eines Gütesiegels könnte der gute Ruf deutscher Produkte im In- und Ausland weiter ausgebaut werden, heißt es in der Pressemitteilung. Eine Vorreiterrolle spielt hier das „argus“-Zertifikat, das die Deutsche Seniorenliga gemeinsam mit dem TÜV Rheinland Berlin Brandenburg entwickelt hat, um in den Bereichen Kundenservice, Produktqualität und Verbraucherschutz optimale Standards auch für die 50plus-Generation zu schaffen.

#### Sozial und wirtschaftlich verantwortlich

Einige mögen diesen Ruf nach generationen- und altersgerechten Produkten und Dienstleistungen als reine Unternehmensphilanthropie ansehen. Mit dem richtigen Geschäftsmodell lässt sich aber durch sozial und ethisch verantwortungsvolles

Handeln auch gewinnbringend wirtschaften. Vom positiven Effekt auf Ruf und Werbung gar nicht zu sprechen. Der Businessguru C.K. Prahalad hat dies in seinem Buch „The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits“ (Titel der deutschen Ausgabe: „Der Reichtum der Dritten Welt. Armut bekämpfen, Wohlstand fördern, Würde bewahren“) für Märkte in Entwicklungsländern bereits gezeigt. Dieses Modell lässt sich auch auf den zukünftigen Silbermarkt übertragen. Wie auch im Falle der Märkte in Entwicklungsländern lassen sich hier aufgrund der schier Masse an Konsumenten Skaleneffekte erzielen, die dafür sorgen, dass auch mit einkommens- und vermögensschwachen – also armen – Konsumenten Gewinne erzielt werden können. Wichtig ist dabei aber, dass die Verbraucher selbst am meisten davon profitieren; nämlich in Form eines verbesserten Lebensstandards und einer erhöhten Lebensqualität. Legt man statt der Einkommens- und Vermögenspyramide nun die Bevölkerungspyramide zugrunde, so handelt es sich in diesem Fall eben um „The Fortune at the Top of the Pyramid“.



## Workshop: The Silver Market Phenomenon Business Opportunities in an Ageing Society

**Friday, June 13, 2008**  
15.30 – 19.00  
(followed by a reception)

Japan will soon become a super-aged society. More and more companies are entering the “senior market” with new products and services for the 55+ generation. Which are the keys to success in the silver economy? What can foreign companies learn from Japan to stay ahead? Experts from Japan’s leading advertising company, research institutes and companies will discuss how the ageing of our customers will affect the way we do business in the future. As a special guest we are proud to welcome “Paro”, a robot designed for the-  
reapeutic treatment by Dr. Shibata of AIST.

#### Organizers:

German Chamber of Commerce and Industry in Japan  
The German Institute for Japanese Studies

#### Venue:

German Chamber of Commerce and Industry in Japan  
Sanbancho KS Bldg. 5F, 2-4 Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo

**Please register by June 10:** [workshop@dihkj.or.jp](mailto:workshop@dihkj.or.jp)  
(max. number of participants: 25)

**Participation fee:** Yen 8,000 for GCCIJ members,  
Yen 10,000 for non-members

#### PROGRAM

##### Session I: Marketing and Product Development for Ageing Consumers

Marketing Strategies for the Senior Market

Kazuki Nishikawa, Senior Market Business Development, Dentsu Inc.

Developing Robots for Elderly Care

Dr. Takanori Shibata, Senior Research Scientist

National Institute of Advanced Industrial Science & Technology (AIST)

##### Session II: Challenges and Business Opportunities in an Era of Demographic Change

Lessons from the “slim Japan” Project

Yuji Wada, Director, Institute for Future Technology (IFTECH)

Silver Markets and Business Customers - a few examples

Dr. Peter Mertens, General Manager, Corporate Technology Dept.,  
Siemens K.K.

Opportunities in the Service Sector: The Finland Wellbeing Center in Sendai  
Dr. Merja Karppinen, Head of R&D unit, Sendai-Finland Wellbeing Center