

# Silbermarkt (noch) nicht im Fokus

Viele deutsche Unternehmen in Japan sehen großes Potenzial in der demographischen Entwicklung. Doch nur wenige Firmen entwickeln und vermarkten bereits aktiv Produkte für Senioren. Eine neue Studie zeigt, wo deutsche Unternehmen Geschäftschancen, aber auch Herausforderungen im Zusammenhang mit der Alterung der japanischen Bevölkerung sehen.

Von Pascal Gudorf und Florian Kohlbacher

**O**b nutzerfreundliche Handys, luxuriöse Seniorenresidenzen oder Roboter für die Altenpflege, immer mehr japanische Unternehmen stellen sich mit innovativen Produkten auf den wachsenden Markt für die alternde Bevölkerung ein. Herauszufinden, wie stark deutsche Unternehmen von der demographischen Entwicklung in Japan betroffen sind und inwieweit der Silbermarkt für sie ein reales oder potenzielles Geschäftsfeld darstellt, war Ziel einer gemeinsamen Studie der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), des Deutschen Instituts für Japanstudien (DIJ) in Tokyo und des Instituts für Technologie- und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH). **JAPANMARKT** stellt erste Ergebnisse der Umfrage, an der 135 in Japan aktive deutsche Unternehmen aller Branchen teilnahmen, in dieser Ausgabe exklusiv vor.

Für viele in Japan aktive deutsche Unternehmen ist der demographische Wandel im Geschäftsalltag mittlerweile greifbar geworden. Er macht sich insbesondere im Personalmanagement in Form von alternden Belegschaften und der Pen-

sionierung der Baby-Boomer-Generation bemerkbar. Der erste Teil der Umfrage konzentrierte sich daher auf das Human Resource Management und Fragen der Wissensretention. Im zweiten Teil wurde das Marketing von Produkten für Senioren thematisiert.

## Alternde Belegschaften

Mit einem Durchschnittsalter von 41 Jahren liegen die Belegschaften deutscher Niederlassungen in Japan mehr als zwei Jahre über dem Niveau japanischer Unternehmen. Dort sind die Mitarbeiter laut aktuell verfügbarer Daten ([www.nenshu.jp](http://www.nenshu.jp)) im Durchschnitt 38,7 Jahre alt. Es ist anzunehmen, dass sich das Alter der Belegschaften in deutschen Firmen weiter erhöht, da es für ausländische Unternehmen in Japan im Allgemeinen schwierig ist, junges, qualifiziertes Personal zu finden.

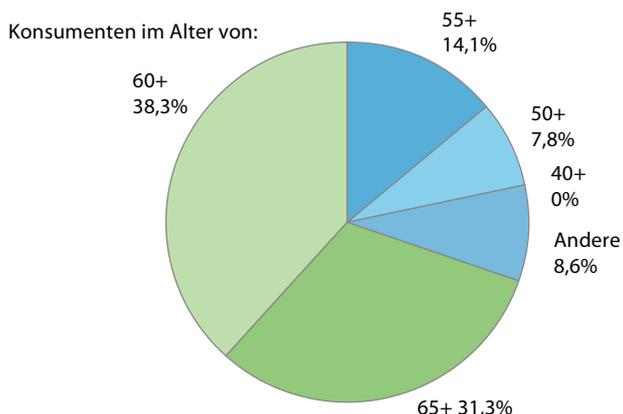
In Zukunft dürfte sich der Kampf um die Talente also noch weiter verstärken. Bezeichnend ist, dass fast zwei Drittel aller deutschen Unternehmen mit einer Arbeitskräftekrise in Japan rechnen. Schon jetzt müssen in Japan aktive deut-

sche Unternehmen die geburtenstarken Jahrgänge der Baby-Boomer ersetzen, die seit dem Jahr 2007 nach und nach in Pension gehen. 53,5 Prozent der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass sie – zumindest teilweise – von diesem so genannten 2007-Problem betroffen sind.

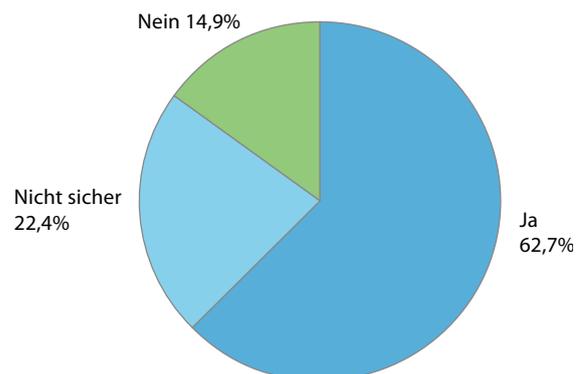
Der durch das Ausscheiden von Leistungsträgern entstehende Wissensverlust und der akute Arbeitskräftemangel sind Probleme, mit denen nahezu alle deutschen Unternehmen in Japan zu kämpfen haben. Ähnlich wie ihre lokalen Wettbewerber greifen sie daher auf gängige Methoden wie die Anhebung der Altersgrenze und die Wiedereinstellung von pensionierten Mitarbeitern zurück. Das Pensionierungsalter liegt in 57,8 Prozent aller Fälle bei 60 Jahren, immerhin ein Viertel der Firmen hat das Alter bereits auf 65 angehoben. Drei Viertel aller deutschen Firmen gaben an, dass sie pensionierte Vollzeitkräfte nach dem Erreichen der Altersgrenze weiterbeschäftigen.

Recruiting von Quereinsteigern im Alter über 60 Jahren dagegen wird noch kaum praktiziert. Zwei von drei Unternehmen gaben an, dass sie manchmal

## Wie definieren Sie die Zielgruppe „Silbermarkt“?\*

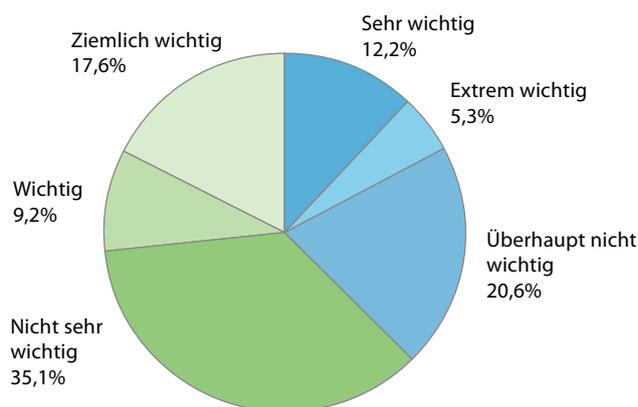


## Glauben Sie, dass es in Japan zukünftig zu einer Arbeitskräftekrise kommen wird?\*



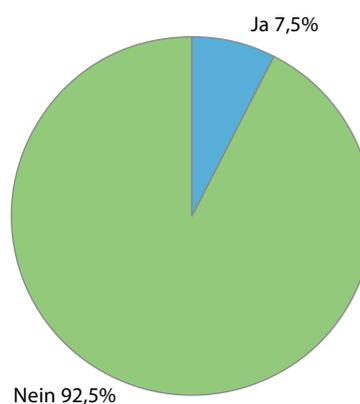
\*befragt wurden 135 in Japan aktive deutsche Unternehmen

## Für wie wichtig halten Sie den „Silbermarkt“ für ihr zukünftiges Geschäft?\*



\*befragt wurden 135 in Japan aktive deutsche Unternehmen

## Führt Ihr Unternehmen Marketingrecherchen unter älteren Verbrauchern durch?\*



Bewerber im Alter von 50 bis 60 einstellen, bei Kandidaten über 60 Jahren reduziert sich die Zahl der Unternehmen, die in bestimmten Fällen auf diese Altersgruppe zurückgreift, auf ein Drittel. Bei diesen Stellen handelt es sich meist um Positionen, die mit gut vernetzten Beratern oder langjährigen Branchenexperten mit großem Erfahrungsschatz besetzt werden.

### Silbermarkt ist für viele Neuland

Der demographische Wandel zieht eine Verlagerung der Kunden in höhere Altersgruppen nach sich. Von den sich daraus ergebenden potenziellen Geschäftschancen im Silbermarkt ist auch die überwiegende Mehrzahl der deutschen Unternehmen überzeugt. Mehr als 90 Prozent aller befragten Unternehmen glauben, dass sich das Seniorensegment in den nächsten fünf bis zehn Jahren in Japan ganz allgemein zu einem interessanten Markt entwickeln wird. 42 Prozent der Unternehmen sehen für ihre eigene Firma potenzielle Geschäftsmöglichkeiten und glauben, dass die Alterung ihr Geschäftsmodell in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen wird. Die meisten anderen fühlen sich als B2B-Zulieferer von der demographischen Entwicklung kaum betroffen.

Auch wenn das Potenzial auf der Hand liegt, sind das Marketing und die Erschließung neuer Kundengruppen im Silbermarkt für viele deutsche Unternehmen in Japan noch Neuland. Nur zehn von 135 teilnehmenden Unternehmen gaben an, Marketingrecherchen unter älteren Konsumenten durchzuführen. Auch die Entwicklung von Produkten für ältere Menschen wird noch kaum vorangetrieben.

82,2 Prozent der deutschen Unternehmen in Japan entwickeln keine Produkte oder Dienstleistungen speziell für ältere Menschen. Nur 6,7 Prozent geben an, auf die Bedürfnisse der älteren Kundschaft angepasste Produkte zu entwickeln. Die restlichen Firmen verfügen über Produkte mit „universal design“ adaptieren existierende Produkte. Das geringe Niveau der Entwicklungsaktivitäten kann allerdings auch damit zusammenhängen, dass Forschung und Entwicklung in vielen Fällen in den Mutterfirmen gebündelt ist.

Insgesamt bietet laut Umfrage jedes fünfte deutsche Unternehmen in Japan eigene Produkte für ältere Konsumenten an. Zu den Produkten zählen nicht nur medizintechnische Geräte und Health Care-Produkte, sondern auch Lebensmittelszusätze, Bekleidung, Transport- und Gehhilfen, Produkte für den Haushalt und auch Dienstleistungen wie Finanz- und Versicherungsprodukte. Interessant dürfte auch sein, wie die Unternehmen den Silbermarkt für sich definieren. Die Mehrzahl der Unternehmen (70 Prozent) geht davon aus, dass der Silbermarkt Personen ab 60 oder 65 Jahren einschließt. Jeder fünfte Teilnehmer zählt aber bereits aktive Senioren ab 50 oder 55 Jahren dazu.

### Megatrend Demographie

Auch nach den Megatrends, die deutsche Unternehmen in Japan am meisten beschäftigen, wurde in der Studie gefragt. Demnach sind Globalisierung und technologischer Fortschritt die beiden Megatrends, die deutsche Unternehmen in Japan am stärksten betreffen. Ebenso spielen Umweltschutz und die Klimadebatte eine große Rolle. Das Thema Demographie dagegen bewerten die Fir-

men derzeit noch mit etwas niedrigerer Priorität.

Die Alterung der japanischen Bevölkerung aber geht unaufhaltsam weiter. Schon 2010 wird fast jeder vierte Japaner über 65 sein und jeder zweite die 50 überschritten haben. Auch auf dem deutschen Heimatmarkt geht die Entwicklung in eine ähnliche Richtung. Ohne Frage wird der demographische Wandel daher zu den Megathemen gehören, mit denen sich global tätige Unternehmen in Zukunft noch stärker als bisher auseinandersetzen müssen. **JM**

### HINTERGRUND DER STUDIE

Die Studie basiert auf einer Online-Befragung, die gemeinsam von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ), dem Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo und dem Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (Leitung Prof. Dr. Cornelius Herstatt) an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH) konzipiert wurde. 135 deutsche Unternehmen in Japan nahmen vom 23. Mai bis 14. Juli an der anonymen Umfrage teil. Eine Studie mit detaillierten Ergebnissen, in die auch die Analyse weiterführender Firmeninterviews einfließen soll, ist für das Jahresende geplant.

Für weitere Informationen zur aktuellen Studie kontaktieren Sie  
Email: [pgudorf@dihkj.or.jp](mailto:pgudorf@dihkj.or.jp)  
[kohlbacher@dijtokyo.org](mailto:kohlbacher@dijtokyo.org)