

Silbermarkthänomen „revisited“: Goldene Gelegenheit oder rostige Realität?

Von Florian Kohlbacher und Andrea Weihrauch

Mit dem Wort „Silbermarkt“ (im Sinne von Seniorenmarkt) assoziieren Unternehmen und Gesellschaft bisher oft ein ganz bestimmtes Segment der älteren Kunden. Das Hauptaugenmerk liegt vor allem auf der wirtschaftlich besonders attraktiven Baby-Boomer-Generation, die über die nächsten Jahre in Pension gehen und damit zusätzlich zu Geld auch über viel Zeit verfügen wird. Entsprechend wird der Silbermarkt als ein sehr lukratives Marktsegment angesehen. Eigenschaften wie „alt, reich und gesund“ werden der Baby-Boomer-Generation ebenso zugeschrieben wie „aktiv, dynamisch und konsumorientiert“. Allerdings gibt es Anzeichen dafür, dass der Silbermarkt der Zukunft völlig anders aussehen könnte und damit neu definiert werden muss.

Glänzendes Silber oder rostiges Eisen?

Für einige ältere Menschen sieht die Lebenssituation lange nicht so rosig aus, wie für viele der luxurorientierten Baby-Boomer. Die Gruppe der „old, poor & sick“ könnte bald die klare Mehrheit der japanischen Silbergesellschaft bilden. Die Globalisierung und die Finanzkrisen Anfang der 90er Jahre, 1997 sowie auch die aktuelle Wirtschafts- und Finanzkrise verändern das traditionelle japanische Personalmanagement und hinterlassen Spuren auf dem Arbeitsmarkt. Die klassische Situation der lebenslangen Beschäftigung macht Platz für eine hohe Anzahl an nicht-regulär Beschäftigten (bereits mehr als ein Drittel aller Beschäftigten in Japan), die häufig auch nur unzureichend sozialversichert sind. Die Vorstellung wie die Rentenjahre dieser Angestellten aussehen werden, lässt dunkle Wolken über den zukünftigen Silbermarkthimmel ziehen. Dies könnte zu einer demographischen Zeitbombe werden und wirft unter anderem die Frage auf nach einer unternehmerischen Sozialverantwortung zur Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen, die ältere Menschen

in ihrem Lebensalltag unterstützen und ihnen ein humanes Altern ermöglichen.

Dem Bild von gemütlichen, angenehmen Rentenjahren stehen außerdem Statistiken gegenüber, die zeigen, dass viele ältere Angestellte in Japan noch weit über das reguläre Rentenalter hinaus im Arbeitsverhältnis bleiben. Laut einer Studie der „Japan Organization for Employment of the Elderly and Persons with Disabilities“ aus dem letzten Jahr, arbeiten nur 20,6 Prozent der Baby-Boomer nicht mehr. Mehr als drei Viertel arbeiten nach wie vor Vollzeit und etwa ebenso viele gaben an, aus finanzieller Notwendigkeit heraus weiter zu arbeiten. Auch in der noch älteren Generation der über 65-Jährigen ändern sich die Ergebnisse nicht maßgeblich. Hier arbeiten immer noch 35 Prozent der Männer und 15 Prozent der Frauen. Dabei ist der Hauptgrund für die anhaltende Arbeitsmotivation immer öfter schlicht und einfach die Notwendigkeit, den Lebensunterhalt zu verdienen. In der Gruppe der 60- bis 64-Jährigen betrifft dies laut dem „Ministry of Health, Labor and Welfare“ 67,4 Prozent der männlichen

Senioren, in der Gruppe der 65 bis 69-Jährigen immer noch 53,9 Prozent. In Zukunft wird sich die Notwendigkeit, auch nach dem Erreichen der offiziellen Altersgrenze weiterzuarbeiten, noch weiter erhöhen. Beträgt die Rente heute circa 60 Prozent des früheren Einkommens, so müssen heutige Berufsanfänger laut Hochrechnungen der OECD damit rechnen, dass sie bei Erreichen des Rentenalters in gut 40 Jahren nur noch ein Drittel ihres bisherigen Gehalts beziehen werden.

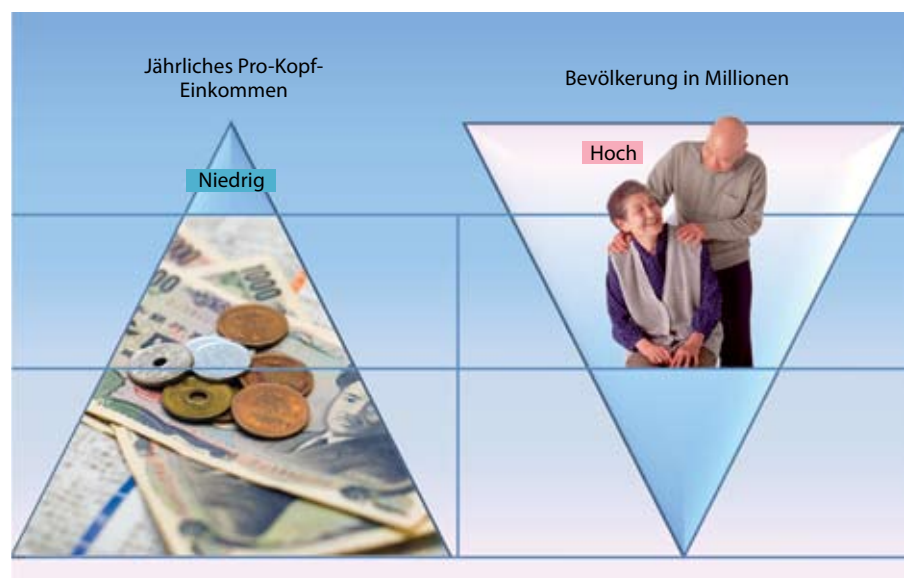
Wollen die Angestellten ihre Anzüge über die reguläre Altersgrenze hinaus anbehalten, müssen sie häufig nachteilige Änderungen in ihren Arbeitsverträgen und Gehaltseinbußen hinnehmen. Aus einem Vertrag für reguläre Beschäftigung wird dann in der Regel einer für nicht-reguläre Beschäftigung. Unabhängig davon arbeiten viele ältere Beschäftigte ohnehin bereits als nicht-regulär Beschäftigte (*hiseiki shain*).

Die Kehrseite der Medaille

Ansteigende soziale Ungleichheiten (Stichwort *kakusa shakai*) und Armut unter den Senioren sind weitere Fakten. Die Gründe sind zahlreich und das Hauptargument ist das Altern der Gesellschaft selbst. In Japan sind seit November 2007 bereits zehn Prozent der japanischen Bevölkerung 75 Jahre und älter, ein Alter ab dem der körperliche Verfall sich deutlich beschleunigt. Die Gruppe 65+ macht bereits knapp ein Viertel der Gesamtbevölkerung aus und wird bis zum Jahr 2050 sogar bis auf etwa 40 Prozent ansteigen.

Silbermarkt der Zukunft

Millionen Konsumenten mit niedrigem Einkommen



Für die weltweit am schnellsten ergraue Nation bringt der demographische Wandel vielfältige Herausforderungen mit sich. Versuche, am sozialen Sicherheitsnetz und der universellen Krankenversicherung zu sparen und Pensionszahlungen und Zuwendungen an die Senioren zu kürzen, führen dazu, dass bereits jeder zweite Sozialhilfeempfänger in Japan älter als 65 Jahre ist. Das Durchschnittsalter der japanischen Obdachlosen liegt laut dem Ministry of Health, Labor and Welfare bei hohen 57,5 Jahren.

Immer mehr ältere Menschen in Japan leben alleine und erfahren die gesellschaftliche Veränderung von Mehrpersonen- zu Einpersonenhaushalten. Die Anstrengungen, ohne Hilfe der Kinder und Verwandten über die Runden zu kommen, sind dabei nicht immer von Erfolg gekrönt. Besonders gravierend ist die Situation für einige Senioren in den ländlichen Gebieten Japans. Manche der so genannten „working poor“ arbeiten noch immer 60 Stunden in der Woche und stoßen an ihre körperlichen Grenzen, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Um die Last zu mindern und die Probleme zu lösen, greifen einige zu drastischen Mitteln. Die Kriminalitätsrate unter Senioren stieg im Jahr 2007 um 4,2 Prozent und neben finanziellen Motiven sahen manche der Senioren das Gefängnis schlichtweg als Ort, an dem sich wenigstens jemand um sie kümmert.

Wirtschaftliche und gesundheitliche Probleme können aber auch ein noch dramatischeres Ende finden. Eine Reihe von japanischen Senioren sieht den letzten Ausweg aus ihrer Situation im Suizid.

Von den 32.249 Menschen, die sich 2008 das Leben nahmen, waren 11.793 über 60 Jahre alt. Mit 36,6 Prozent aller Selbstmordopfer entsprach dies laut dem Jahresbericht der National Police Agency der größten Gruppe. Die Senioren, die eines natürlichen Todes sterben, tun dies oft unbemerkt und alleine und der „einsame Tod“ (*kodoku-shi*) wird in Japan mehr und mehr zu einem sozialen Problem.

Neue Zielgruppe am Boden der Einkommenspyramide

Die Entwicklung einer neuen Unterklasse innerhalb der japanischen Senioren mag überraschend sein, insbesondere in einem Land, das sich jahrelang als Einklassen-Gesellschaft präsentiert hat. Unternehmen sollten sich dieser Entwicklung bewusst sein, insbesondere auf lange Sicht. Trotzdem bedeutet ein Rückgang des „alten Adels“ nicht zwangsläufig, dass man den Silbermarkt komplett aufgeben muss. Ein anderer Ansatz – neben den reichen Baby-Boomern der Gegenwart (und den wenigen reichen Senioren der Zukunft) Luxusartikel zu verkaufen – verspricht ebenfalls Erfolgspotential. Warum sucht man das zukünftige Silber nicht am unteren Ende der Einkommenspyramide, also bei denjenigen Senioren, die zwar kein großes Vermögen zu bieten haben, aber aufgrund ihrer Masse wirtschaftlich durchaus interessant sein können?

Management-Guru C.K. Prahalad hat diesen Gedanken in seinem wegweisenden 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 Konsumenten in Entwicklungsländern erarbeitet. Der Titel bezieht sich hierbei auf die Konsumenten am unteren Ende der Einkommenspyramide in Entwicklungsländern. Auch wenn es im ersten Moment abwegig klingen mag, die japanischen Senioren mit den Ärmsten der Armen in Entwicklungsländern zu vergleichen, lässt sich die Idee durchaus auf den Silbermarkt der Zukunft übertragen. Wie auch im Falle der Märkte in Entwicklungsländern lassen sich hier aufgrund der schieren Masse an Konsumenten Skaleneffekte erzielen, die dafür sorgen, dass auch mit einkommens- und vermögensschwachen Konsumenten Gewinne generiert werden können. Wichtig ist dabei aber, dass die Verbraucher selbst am meisten davon profitieren; nämlich in Form eines verbesserten Lebensstandards und einer erhöhten Lebensqualität. Neben interessanten Geschäften können Unternehmen so nämlich auch soziale Verantwortung zeigen. 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“ (siehe auch JAPANMARKT Juni 2008).

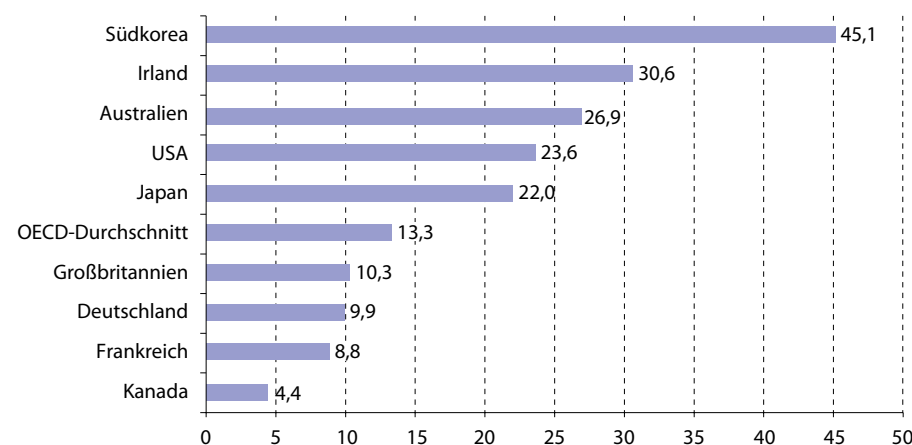
Das Innovationspotential des Silbermarkts der Zukunft findet man aber nicht nur auf der Seite des Geschäftsmodells, sondern auch auf der Seite von Produkten und Prozessen. Gefragt sind Innovationen, die die Ansprüche der Kunden an Einfachheit, guter Erreichbarkeit und Bezahlbarkeit bedienen. Außerdem sollte nicht übersehen werden, dass Produkte, die für die einkommensschwächeren Senioren entwickelt werden, auch durchaus – die richtige Vermarktung und Positionierung vorausgesetzt – für andere Zielgruppen interessant sein könnten. Schließlich sind auch für Jüngere Produkte mit guter Bedienbarkeit und gutem Preis-Leistungsverhältnis attraktiv, gerade in Zeiten einer Krise.

Der Silbermarkt - Chance der Gegenwart und der Zukunft

Chancen bestehen also heute und morgen. Im Moment kann das Anbieten von Premiumprodukten weiterhin als lukrative Marktbearbeitung gesehen werden. Die Ansprüche an Qualität und Service sind dabei groß und hochwertige Gruppenreisen, Yachten oder Retroprodukte wie elektronische Gitarren müssen diesen genü-

Jeden fünften Japaner über 65 trifft Altersarmut

Anteil der über 65-Jährigen mit Einkommen unterhalb der Hälfte des mittleren Haushaltseinkommens in Prozent



Quelle: OECD (Pensions at a Glance 2009)

gen, um erfolgreich zu sein. Produkte mit Gegenwarts- und Zukunftspotential sind einfach zu verwendende Geräte. 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. Eine Weiterentwicklung auf Basis des „Einfach zu verwenden“-Gedankens ist das „Raku-Raku Notebook“. Die vergrößerte Tastatur und farblich hervorgehobene Tasten der am häufigsten verwendeten Buchstaben führen das Konzept des „Raku-Raku-Phones“ weiter. Die Menüführung ist ebenfalls vereinfacht und erlaubt, wichtige Anwendungen wie Lautstärkeregelung und Displayauflösung problemlos zu finden. Weitere Hilfsmittel wie Software, die die Internetsuche durch einige Mausklicks ermöglicht, machen den Umgang auch für Computerneulinge möglich. Einfach zu verwendende Produkte können oft auch kostengünstiger hergestellt werden, weil sie frei von aufwendigen technischen Extras sind. Hier bieten sich also erste Chancen für ein Erreichen der neuen Silbermarkt-Zielgruppe.

Gesundheit ist ein weiterer Wachstumsmarkt. Gerontotechnologien, Unterstützungs- und Pflegeapparate und -geräte für ältere Menschen mit Behinderungen oder Einschränkungen sind vielversprechend. 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, auch zukünftigen, Silbermarktanwendung. Einen besonderen Wachstumsbereich stellen hier zum Beispiel Roboter für den Haushalt sowie den Gesundheits- und Pflegesektor dar.

Fazit

Der momentane Wachstumsmarkt Alter, so wie wir ihn jetzt kennen, ist ein „window of opportunity“, das sich schon bald wieder schließen könnte. Es ist daher wichtig, sich schon jetzt auf den Silbermarkt der Zukunft einzustellen, um die demographische Krise auch weiterhin als Chance nutzen zu können. Auch für Unternehmen, die den Silbermarkt bisher noch gar nicht bedienen, kann eine Analyse der Potentiale dieses Marktes aufschlussreich sein, denn unter Umständen erschließt sich durch die Ansprache ganz neuer Zielgruppen in gehobenen Alterssegmenten ein Wachstumsfeld, das hilft, aus der herrschenden Finanz- und Nachfragekrise gestärkt herauszukommen. Mit dem richtigen Geschäftsmodell lässt sich durch sozial und ethisch verantwortungsvolles Handeln auch im Silbermarkt der kommenden Jahre gewinnbringend wirtschaften, vom positiven Effekt auf Ruf und Werbung gar nicht zu sprechen.

Werden die demographischen Veränderungen erkannt und die Chancen der Veränderung umgesetzt, kann weiterhin von einer goldenen Zukunft des Silbermarktes ausgegangen werden.

DIE AUTOREN

Dr. Florian Kohlbacher ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) Tokyo. Derzeit koordiniert er ein Forschungsprojekt zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen des demografischen Wandels. Er ist Mitherausgeber von „The Silver Market Phenomenon. Business Opportunities in an Era of Demographic Change“, Springer, 2008. kohlbacher@diytokyo.org



Andrea Weihrauch studiert Betriebswirtschaftslehre im Doppelstudium an der Johannes-Gutenberg Universität in Mainz und der Université Paris Nanterre und war von Februar bis April 2009 Forschungsassistentin am DIJ.



Anzeige



Die OAG Tokyo

(Deutsche Gesellschaft für Natur- und Völkerkunde Ostasiens)
organisiert auch in diesem Jahr wieder ein eintägiges

Einführungsseminar für Neuankömmlinge in Japan

Bei dem Seminar erhalten die Teilnehmer praktische Tipps und Hilfestellungen für das Leben in Japan, Hintergrundwissen zu zentralen Themen, Kontakte zu deutschen und japanisch-deutschen Institutionen sowie zahlreiche Hinweise in der Informationsmappe für einen besseren Start.

Zeit
12. September 2009
10.00 – 16.00 Uhr

Registrierung
9.30 Uhr

Ort
Saal des OAG-Hauses

Nähere Informationen
Tel.: 3582-7743
Fax: 5572-6269
E-Mail: tokyo@oag.jp

7-5-56 Akasaka
Minato-ku
Tokyo 107-0052