

Silver Business in Japan

Auswirkungen des demographischen Wandels auf
Personalpolitik und Marketing

Studie auf Basis einer Unternehmensbefragung durch die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo und dem Institut für Technologie- und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH).

Juni 2009



Das Wichtigste in Kürze	4
Megatrend demographischer Wandel	6
Untersuchungsergebnisse	12
• Auswirkungen des demographischen Wandels auf Personalpolitik und Wissensmanagement	12
• Produktentwicklung und Marketing im Zeichen des demographischen Wandels	18
Betriebswirtschaftliche Implikationen für in Japan aktive Unternehmen	26
Handlungsempfehlungen im Überblick	30
Fazit und Ausblick: Demographischer Wandel als Krise oder Chance?	31
Anhang	33
• Profil der befragten Unternehmen	33
• Liste der interviewten Unternehmen	33
Autoren	34

- Was bedeutet es für Ihr Japangeschäft, wenn bis 2015 mehr als ein Viertel aller Japaner über 65 Jahre alt, ab 2025 sogar die Hälfte aller Japaner älter als 50 Jahre sein wird?
- Sind Sie für einen möglichen Arbeitskräftemangel gerüstet?
- Wissen Sie, wie viele Ihrer wichtigsten Wissensträger in den nächsten zwei bis drei Jahren in Pension gehen?
- Haben Sie die richtigen Tools und Prozesse, um Wissensverlust zu verhindern?
- Die junge Kundenbasis schrumpft, was passiert mit Ihrem Absatz?
- Der Silbermarkt steckt voller Chancen und Potenziale, nutzen Sie diese?

Die tief greifenden Veränderungen der japanischen Bevölkerungsstruktur werfen eine Vielzahl wichtiger Fragen auf, die Unternehmen nicht unbeantwortet lassen können. Schon heute beeinflusst der demographische Wandel Personalpolitik, Marketing und Absatz vieler Unternehmen. Dieser Trend wird sich weiter verstärken.

Von Japan lernen

Zwar stehen in Zeiten einer globalen Wirtschafts- und Finanzkrise in vielen Unternehmen andere Themen im Vordergrund, langfristig aber müssen sich in Japan aktive deutsche Unternehmen der „Herausforderung demographischer Wandel“ stellen, wenn sie auch in Zukunft in diesem Markt erfolgreich sein wollen. Gleichzeitig bietet ein Engagement in einem so rasch alternden Markt wie Japan die Chance, frühzeitig von Erfolgsbeispielen und Lösungsansätzen zu lernen und diese auf den Weltmarkt zu übertragen. Der demographische Wandel ist ein globaler Megatrend, der alle europäischen Industrieländer betrifft und mit zeitlicher Verzögerung auch auf einige Schwellenländer zukommen wird.

Die vorliegende Studie soll deutschen Unternehmen eine Hilfestellung geben, wie sie die Herausforderungen des demographischen Wandels in Japan meistern und das Potenzial des Silbermarktes besser nutzen können. Außerdem soll sie Hinweise geben, wie Unternehmen die potentielle demographische Krise für sich in eine Chance verwandeln können.

Die Studie basiert auf einer Online-Umfrage durch die Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Japanstudien (DIJ) in Tokyo und dem Institut für Technologie- und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Hamburg-Harburg (TUHH). Im Rahmen der Umfrage wurden im Zeitraum vom 23. Mai bis 14. Juli 2008 411 deutsche Unternehmen in Japan zu den Implikationen des demographischen Wandels für ihr Japangeschäft befragt. Die Auswertung konnte auf Basis von 135 ausgefüllten Fragebögen durchgeführt werden, was einer repräsentativen Rücklaufquote von 32,8 Prozent entspricht. Die Antworten stammen im Branchenquerschnitt im Wesentlichen aus Maschinen- und Anlagenbau, Automobilindustrie, Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Gesundheitssektor.

Die Schwerpunkte des Fragenkatalogs waren dabei die Herausforderungen und Bedrohungen durch den demographischen Wandel, wie z.B. Arbeitskräftemangel, Wissensverlust sowie eine schrumpfende Kundenbasis einerseits, aber auch die spezifischen Chancen und neuen Geschäftsmöglichkeiten andererseits.

Anschließend wurden mit einer Auswahl der teilnehmenden Unternehmen Interviews geführt, um die quantitativen Daten mit Erfahrungen, Case Studies und möglichen Best Practices anzureichern. Die Interviews fanden vom 1. März bis 3. April 2009 statt und bestanden aus Gesprächen mit Vertretern von 20 Firmen unterschiedlicher Branchen. Zusätzlich zu den Ergebnissen der deutschen Unternehmen in Japan finden sich in der Studie auch Beispiele zu Managementstrategien und erfolgreichen Produkten japanischer Unternehmen.

Herausforderungen und Chancen

„Das Wichtigste in Kürze“

Der globale, besonders in Japan stark vorangeschrittene demographische Wandel, in Form einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung, stellt Gesellschaft, Firmen und Organisationen vor neue Herausforderungen und Verantwortungen – bietet aber auch Geschäftschancen. Herausforderungen ergeben sich vor allem in den Bereichen Personalpolitik und Wissensmanagement, während der Silbermarkt Chancen für deutsche Firmen im japanischen Markt bietet und Expertise für Geschäftsmöglichkeiten weltweit generieren kann.

Personalmanagement

- Fast zwei Drittel aller deutschen Unternehmen rechnen mit einer Arbeitskräftekrise in Japan.
- Die Kombination aus arbeitswilliger älterer Belegschaft und der gesetzlich geregelten Anhebung der Altersgrenze erhöht die Anzahl der über 60-Jährigen in den Firmen. Bereits jetzt bietet ein Großteil der befragten Unternehmen ein Weiterbeschäftigungssystem nach dem eigentlichen Ruhestandsalter für ihre Belegschaft an.
- Mit einem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaft müssen Firmen sich auf andere Bedürfnisse einstellen und eventuell Arbeitsplatzadaptionen oder spezielle Sicherheitsmaßnahmen in Betracht ziehen.

Wissensmanagement

- Nur knapp die Hälfte der befragten Unternehmen beugt systematisch dem Wissensverlust bei Firmenaustritt vor, hierzu werden verschiedene Tools wie z.B. Datenbanken, nachträgliche Projektreviews, Gruppenbesprechungen, sowie Mentoring und Coaching genutzt.

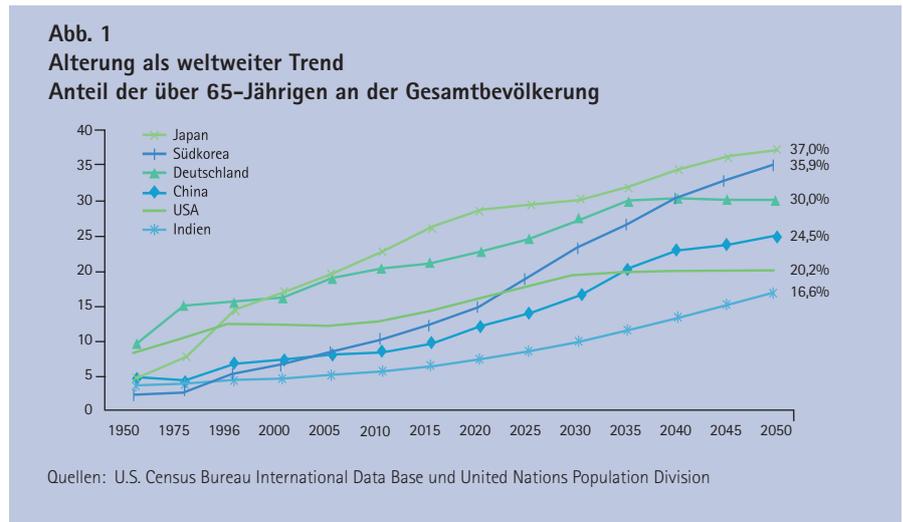
Marketing/Produktentwicklung

- Circa 90 Prozent der befragten Unternehmen erkannten im Silbermarkt eine interessante Geschäftschance für die nächsten Jahre.
- Trotzdem führen nur rund 8 Prozent Marktrecherchen unter Senioren durch, nur rund 7 Prozent der deutschen Unternehmen in Japan entwickeln Produkte für die Bedürfnisse älterer Kunden und nur rund 8 Prozent der Unternehmen betreiben seniorenorientiertes Marketing.
- Jedes vierte Unternehmen spürt bereits direkte Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Geschäft, insbesondere in Form von Umsatzrückgängen und Veränderungen im Kundenbestand. Ein Teil der deutschen Unternehmen berichtet aber auch von Umsatzzuwächsen, profitiert also von den demographischen Veränderungen im Markt.

Megatrend demographischer Wandel

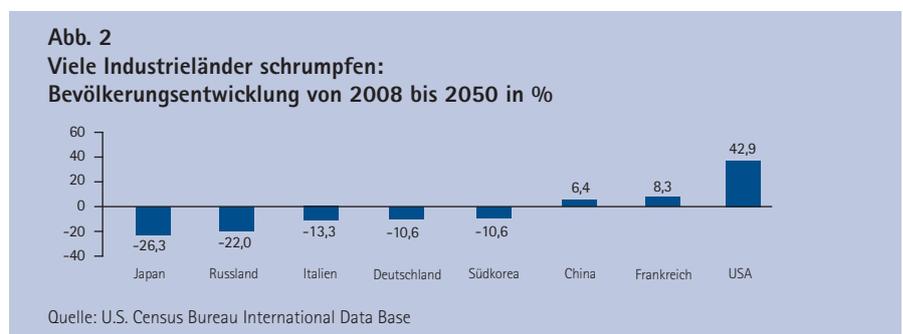
Weltweites Phänomen demographischer Wandel

Der demographische Wandel ist ein globales Phänomen. Eine Alterung und teilweise sogar ein Schrumpfen der Bevölkerung werden in fast allen Industrienationen, aber auch in einigen Schwellenländern beobachtet (Abb. 1 und 2). Diese Bevölkerungsveränderung hat Auswirkungen auf die Gesellschaft, lässt aber auch die Wirtschaft nicht unberührt. Unternehmen weltweit müssen sich auf eine ältere Belegschaft und ältere Kunden einstellen, beide mit anderen Bedürfnissen als die der bisher im Fokus stehenden jüngeren Generationen.



Vorreiter Japan

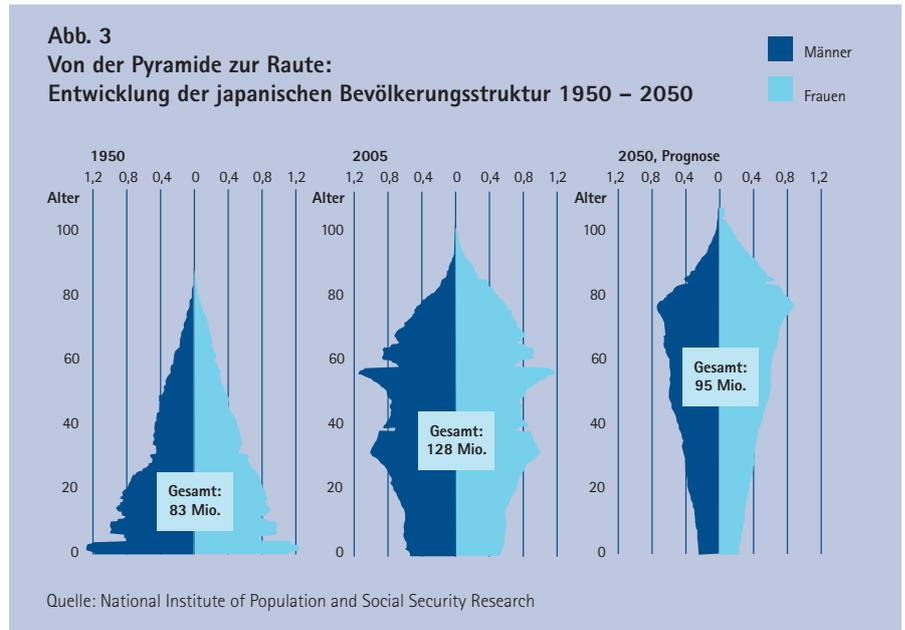
Japan erlebt momentan die schnellsten demographischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen, aber es ist nicht das einzige Land, auf das die Alterswelle zurollt. Auch in Deutschland geht die Entwicklung in eine ähnliche Richtung. Die Bevölkerungsalterung und der Geburtenrückgang sind auch auf dem deutschen Heimatmarkt und in den Mutterhäusern über kurz oder lang ein Thema. Ohne Frage wird der demographische Wandel zu den Herausforderungen gehören, denen sich global tätige Unternehmen in Zukunft stellen müssen. Erfahrungen in Japan können nicht nur wertvolle Hinweise für die gesellschaftlichen Implikationen des demographischen Wandels liefern, sondern auch Trends, Chancen und innovative Ansätze für die sich entwickelnden Märkte aufzeigen.



Japans Bevölkerung altert und schrumpft

Im Jahr 2005 ist Japans Bevölkerung zum ersten Mal geschrumpft und damit auch seine Erwerbsbevölkerung. Sollten keine Maßnahmen ergriffen werden, um die Beteiligung von Senioren oder Frauen am Erwerbsleben zu erhöhen, wird die arbeitende Bevölkerung stark abnehmen. Prognosen zufolge wird die Erwerbsbevölkerung von 66,57 Millionen im Jahr 2006 auf 42,28 Millionen Personen im Jahr 2050 sinken. Schon bis zum Jahr 2030 wird ein Rückgang um mehr als zehn Millionen Erwerbspersonen befürchtet. Prognosen zufolge wird bis zum Jahr 2015 bereits ein Viertel aller Japaner über 65 Jahre alt sein, bis zum Jahr 2025 bereits jeder Dritte. Ein Phänomen, das Frauen und Männer gleichermaßen betrifft (siehe Abb. 3).

Japans Bevölkerungsstruktur hat sich bereits von der Form der traditionellen Bevölkerungspyramide abgekehrt, und wird in den nächsten Jahren mehr und mehr die Form einer Raute annehmen und somit die klassische Struktur im wahrsten Sinne des Wortes auf den Kopf stellen. Die Anzahl der älteren Menschen in Japan wird weiterhin ansteigen, während die Bevölkerung insgesamt aufgrund geringer Geburtenraten Hochrechnungen zufolge auf ca. 95 Millionen im Jahr 2050 schrumpfen wird (Abb. 3).



Baby-Boomer-Pensionierungen

Ausgelöst durch die Veränderung der Bevölkerungsstruktur wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Zukunft in vielen Ländern immer stärker abnehmen (Abb. 4). In Japan wurde diese Entwicklung unter dem Schlagwort „Jahr-2007-Problem“ (*nisennananen mondai*) thematisiert, mit dem die planmäßige Pensionierung der Baby-Boomer-Generation ab 2007 bezeichnet wurde. Die japanische Baby-Boomer-Generation umfasst nach der engen Definition die Jahrgänge 1947 bis 1949 und macht einen beachtlichen Anteil der Erwerbsbevölkerung aus. Legt man die weite Definition, die auch die Jahrgänge 1950 und 1951 mit einschließt, zugrunde, so gibt es insgesamt 10,7 Millionen Baby-Boomer in Japan, von denen 2006 8,2 Millionen zur Erwerbsbevölkerung gehörten, mehr als 12 Prozent der gesamten Erwerbsbevölkerung.

Ursprünglich sollte ein Großteil dieser Baby-Boomer mit Erreichen des 60. Lebensjahres zwischen 2007 und 2009 in den Ruhestand gehen. Die erwartete Pensionierungswelle zusammen mit dem demographischen Wandel in Form von Bevölkerungsalterung und -schrumpfung hätte für Unternehmen und Wirtschaft einige Probleme mit sich gebracht. Zum einen sind unter den Ruhestandskandidaten wichtige Wissensträger, zum anderen wurde ein Mangel an Arbeitskräften befürchtet.



Arbeitskräftemangel und Wissensverlust

Unternehmen müssen damit rechnen, dass der Arbeitskräftepool junger Japaner über kurz oder lang deutlich abnehmen wird. Diese Entwicklung – gekoppelt mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung – führt dazu, dass sich Unternehmen in den kommenden Jahren vermutlich auf ein steigendes Durchschnittsalter ihrer Belegschaft einstellen müssen. Des Weiteren werden sich mit einer alternden Belegschaft auch Arbeitsabläufe und das Arbeitsumfeld langfristig ändern, denn ältere Mitarbeiter haben andere physiologische wie psychologische Möglichkeiten und Bedürfnisse und stellen auch andere Anforderungen an ihr Arbeitsumfeld.

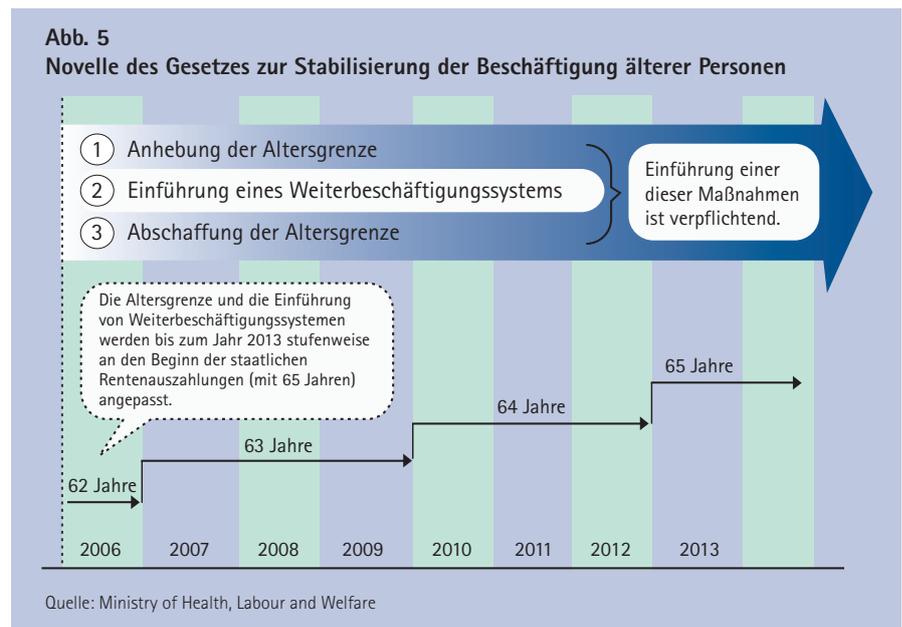
Risiko Wissensverlust

Unter den alternden Mitarbeitern sind oft wichtige Wissensträger und Experten, deren nahende Pensionierung zu Wissensverlust und Erfahrungsschwund führt, vor allem dann, wenn ein besonders geburtenstarker Jahrgang, wie beispielsweise Japans Baby-Boomer, gleichzeitig in Rente geht und eine Firma den Abgang mehrerer Wissensträger auf einmal verzeichnen muss. Eine wichtige Rolle spielt hierbei auch die japanische Art des Wissensmanagements in Organisationen, die vor allem auf implizitem, schwer kodifizierbarem Wissen basiert. Nachdem sich japanische Firmen hauptsächlich auf die direkte Weitergabe von Wissen durch persönliche Kommunikation und Interaktion konzentriert haben, gibt es eine große implizite Wissensbasis, die nie wirklich externalisiert – also von implizitem in explizites Wissen umgewandelt – oder schriftlich dokumentiert wurde. Jetzt könnte dieses Wissen im wahrsten Sinne des Wortes einfach zur Tür hinaus spazieren, wenn die Baby-Boomer in den Ruhestand gehen. Außerdem ist in Firmen mit traditionell japanischem Beschäftigungssystem – lebenslange Anstellung und Senioritätsprinzip – die Notwendigkeit für eine systematische und explizite Wissensdokumentation bei weitem nicht so groß wie bei Betrieben mit höherer Fluktuation wie in vielen Firmen in Europa und Nordamerika. Wissen wird in japanischen Firmen hauptsächlich im direkten Kontakt – sowohl während der Arbeitszeit als auch abends bei den häufigen gemeinsamen Abendessen durch „*nomunication*“ (Japanisch *nomu* = trinken) – sowie durch on-the-job training in impliziter Form weitergegeben. Dies braucht natürlich Zeit, so dass ein gleichzeitiges Ausscheiden vieler Wissensträger sofort zu einem großen Problem wird.

Doch keine Pensionierungswelle

Allerdings ist die befürchtete Pensionierungswelle bisher ausgeblieben. Laut der „Labor Force Survey“ des Statistikamtes des japanischen Ministry of Internal Affairs and Communications stiegen die Beschäftigtenzahlen in der Altersgruppe der 60 bis 64-Jährigen von 2007 auf 2008 sogar um 9,3 Prozent. Dies spricht eindeutig gegen eine große Anzahl an Rentenabgängen in dieser Altersgruppe. Auch die aktuelle unter den Baby-Boomern durchgeführte Umfrage von der „Japan Organization for Employment of the Elderly and Persons with Disabilities“ ergab ein ähnliches Bild (Stand: August 2008): Lediglich 20,6 Prozent der befragten Baby-Boomer gaben an, derzeit nicht zu arbeiten. Mehr als drei Viertel arbeiten nach wie vor Vollzeit und etwa ebenso viele gaben an, aus finanzieller Notwendigkeit heraus weiter zu arbeiten. Gegen eine Pensionierungswelle spricht auch der hohe Anteil an Erwerbstätigen in der Generation der über 65-Jährigen: Hier arbeiten noch immer 32 Prozent der Männer und 15 Prozent der Frauen, wenn auch die meisten im Selbstständigenstatus. Seit 2005 – dem Jahr vor Inkrafttreten der Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ – hat sich die Anzahl der regulären Arbeitnehmer im Alter von 60 bis 64 Jahren um 64,3 Prozent, und die derjenigen 65 und älter um 83,8 Prozent erhöht, eine deutliche Auswirkung der im Jahr 2006 in Kraft getretenen Gesetzesnovelle. Diese stellt Firmen mit einem internen Ruhestandsalter von weniger als 65 Jahren vor die Wahl einer Erhöhung der internen betrieblichen Altersgrenze, einer Einführung eines Weiterbeschäftigungssystems oder der gänzlichen Abschaffung der Altersgrenze. Ziel ist das Erreichen einer Anpassung des Rentenalters auf 65 Jahre bis zum Jahr 2013 (vgl. Abb. 5). Eine Weiterbeschäftigung auch über dieses Alter hinaus bleibt den Firmen freigestellt.

Unabhängig davon, wann genau welche Generation in den Ruhestand gegangen ist und gehen wird: eine Rentenwelle im Jahre 2007 ist ausgeblieben. Auch eine ausschließliche Verschiebung des Rentenalters der Baby-Boomer auf 65 Jahre und eine damit einhergehende 2012-Problematik erscheint angesichts der zahlreichen Möglichkeiten für Firmen und Arbeitnehmer und einem effektiven Ruhestandsalter von fast 70 Jahren unwahrscheinlich. Trotzdem bleibt die Herausforderung einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung und damit das Problem alternder Belegschaften und des Arbeitskräftemangels bestehen und verlangt nach Lösungen in allen Teilbereichen der Unternehmensstrategie.



Goldener Silbermarkt

Der demographische Wandel bringt auch eine Verschiebung der Marktsegmente mit sich: So steht dem – gemessen an der Anzahl junger Leute – immer kleiner werdenden Jugendsegment ein ständig wachsendes Seniorenssegment gegenüber. In der Tat beunruhigen viele Marktteilnehmer die schrumpfende Kundenbasis junger dynamischer Käufer und die oft noch unbekanntenen Ansprüche einer älteren Zielgruppe. Der demographische Wandel bringt daher besonders für die Unternehmen Probleme mit sich, die ihr Marktangebot nicht anpassen oder ihre Abnehmerzielgruppe nicht erweitern. Allerdings bestimmt nicht nur die Anzahl potenzieller Kunden die Geschäftsmöglichkeiten: Kaufkraft und Konsumverhalten spielen eine entscheidende Rolle und können eine sinkende Kundenzahl unter Umständen kompensieren.

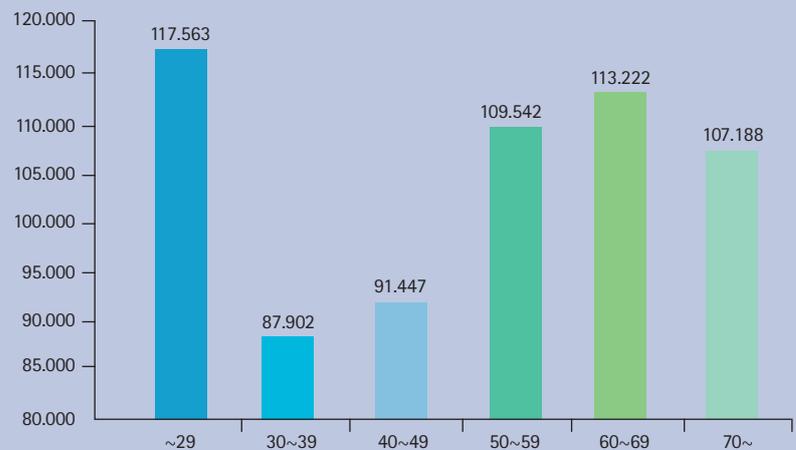
Baby-Boomer mit hoher Kaufkraft

Dabei stehen momentan die Baby-Boomer als wichtigste Gruppe der älteren Konsumenten im Mittelpunkt der Geschäftsaufmerksamkeit. Die Baby-Boomer-Generation in Japan galt schon immer als enorm aktive und tatkräftige sowie auch konsumorientierte, wohlhabende Bevölkerungsgruppe, die zudem eine ausgeprägte Neugier für technische Neuerungen und eine entsprechende Kaufbereitschaft mitbringt. Mit der Pensionierung kommt dann noch die neu gewonnene freie Zeit hinzu. Dies macht diese kaufkräftige und konsumwillige Generation als potenzielle Zielgruppe im Silbermarkt für Unternehmen besonders interessant. Nicht zuletzt auch deshalb, weil Senioren ihr akkumuliertes Einkommen und Vermögen eher ausgeben, anstatt es zu sparen. Japanische Privathaushalte mit Haushaltsvorständen über 50 Jahren geben pro Kopf erheblich mehr Geld für den Konsum aus als die Altersgruppen von 30 bis 49 Jahren (Abb. 6). Über welche immense Kaufkraft die Senioren verfügen, macht auch ein Blick auf das Finanzvermögen deutlich: so besitzen japanische Haushalte mit Haushaltsvorständen über 60 Jahren ein durchschnittliches Vermögen von mehr als 24 Millionen Yen

Megatrend demographischer Wandel

oder umgerechnet mehr als 180.000 Euro. Die Senioren bilden damit die Spitzengruppe aller Altersgruppen. Pro Person heruntergebrochen ergibt sich für die Generation der über 70-jährigen Japaner ein Vermögen von mehr als 10 Millionen Yen, dicht gefolgt von den 60- bis 69-Jährigen mit 9,2 Millionen Yen (siehe Abb. 7). Außerdem haben sie in der Regel kaum Schulden und leben meist in einer eigenen Immobilie.

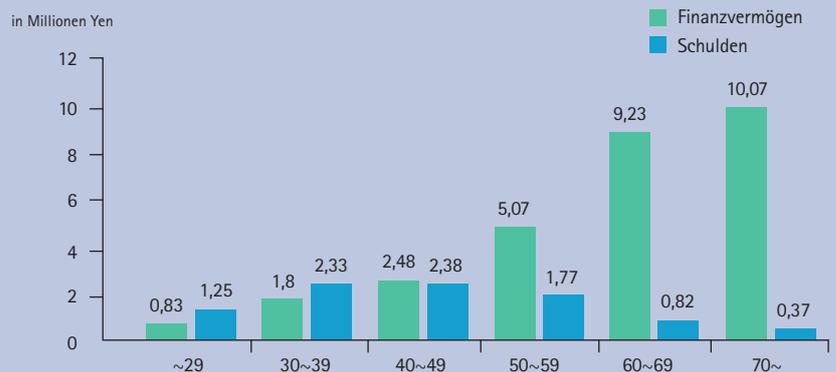
Abb. 6
Ausgabenfreudige Senioren:
Durchschnittliche monatliche Konsumausgaben pro Person in Yen nach Altersgruppe des Haushaltsvorstandes (2007)



Quelle: Ministry of Internal Affairs and Communications, Statistics Bureau

Großes Vermögen, kaum Schulden

Abb. 7
Finanziell gut vorgesorgt und abgesichert:
Finanzvermögen und Schulden in Millionen Yen pro Person nach Altersgruppe des Haushaltsvorstandes (2007)



Quelle: Ministry of Internal Affairs and Communications, Statistics Bureau

Der Silbermarkt oder „Wachstumsmarkt Alter“ wird sehr unterschiedlich definiert und umfasst je nach Auslegung alle Menschen über 50 oder 55 Jahre (Generation 50+ oder 55+) bis ins hohe Alter von 90 bis 100 Jahren. Das bedeutet, dass auch jüngere Altersgruppen als die Baby-Boomer, insbesondere aber ältere Generationen ebenfalls zu diesem Segment gezählt werden.

Wachstumsmarkt Alter

In Japan werden 2025 die über 50-Jährigen etwa die Hälfte der Gesamtbevölkerung ausmachen und der Anteil der über 65-Jährigen 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 sich eher ein Anstieg an ärmeren Senioren erwarten. 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.

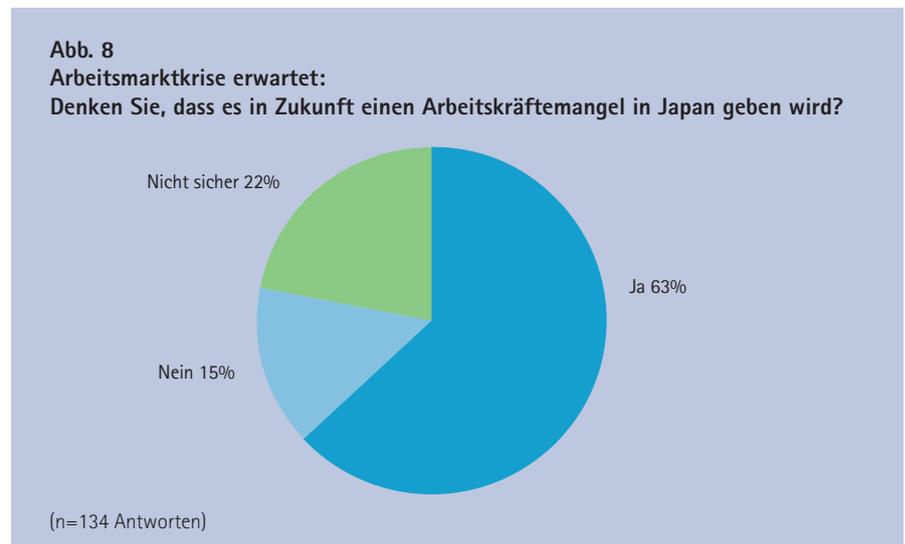
Auf Anbieterseite entstehen als Reaktion auf die Alterung und die damit aufkommenden neuen Wünsche und Bedürfnisse verschiedene neue Geschäftszweige und -möglichkeiten. Japanische Unternehmen haben daher schon früh und zum Teil mit großem Erfolg begonnen, bestehende Produkte zu adaptieren und neue Produkte, Technologien für diese Zielgruppe zu entwickeln. Ob benutzerfreundliche Handys oder Roboter für die Altenpflege oder Premiumangebote, um das Rentnerleben zu genießen, immer mehr japanische Unternehmen stellen sich mit innovativen Produkten auf den wachsenden Markt für die alternde Bevölkerung ein.

Auswirkungen des demographischen Wandels auf Personalpolitik und Wissensmanagement

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 einer Unternehmensbefragung im Frühjahr 2009 (www.nenshu.jp) im Durchschnitt 38,4 Jahre alt. Es ist anzunehmen, dass sich das Alter der Belegschaften in deutschen Firmen weiter erhöht, da es für ausländische Unternehmen in Japan allgemein schwieriger 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 (Abb. 8).



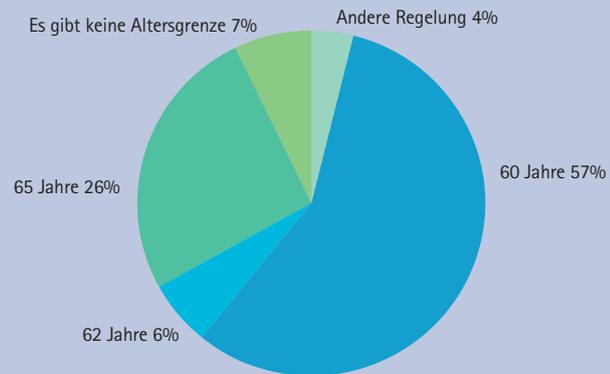
Geburtenstarke Jahrgänge ersetzen

Schon jetzt müssen in Japan aktive deutsche 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 – vom Jahr-2007-Problem betroffen waren. Da sich die Pensionierungswelle über mehrere Jahre erstreckt, wird dieses Problem die Unternehmen auch in den nächsten Jahren weiter beschäftigen.

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 (Abb. 9).

Abb. 9
Pensionierungsbeginn in der Regel ab 60:
Firmeninterne Altersgrenze in deutschen Unternehmen in Japan

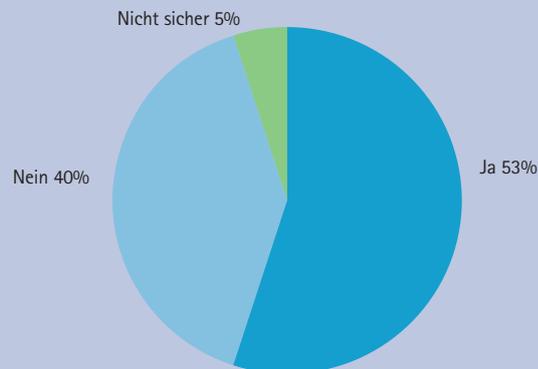


(n=135 Antworten)

Mehr als die Hälfte aller deutschen Firmen gaben an, dass sie pensionierte Vollzeitkräfte nach dem Erreichen der Altersgrenze weiterbeschäftigen (Abb. 10).

Weiterarbeit über Altersgrenze hinaus

Abb. 10
Wiederanstellung nach Pensionierung oft möglich:
Hat Ihre Firma ein Weiterbeschäftigungssystem?

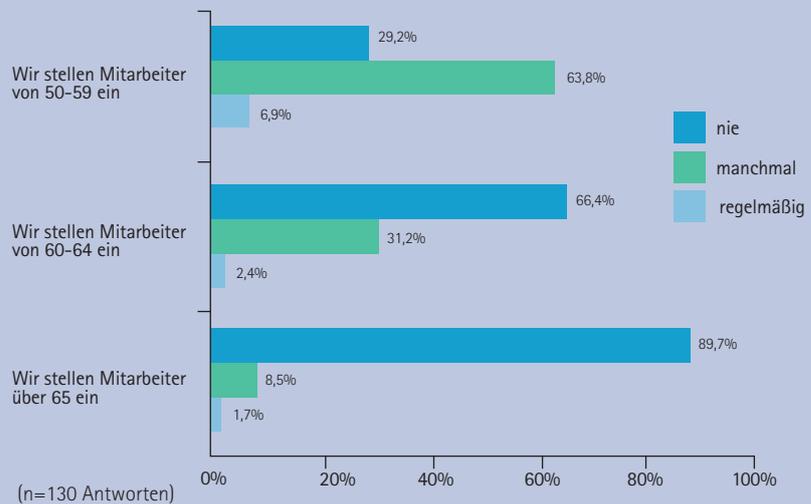


(n=134 Antworten)

Die meisten Unternehmen haben die Regelungen zur Weiterbeschäftigung von älteren Mitarbeitern nach dem Erreichen der Altersgrenze umgesetzt. Vom Gesetzgeber aus gilt das Angebot der Weiterbeschäftigung im Prinzip für jeden, allerdings unterscheiden die verantwortlichen Manager konsequent nach Leistung und trennen sich mit Abfindungspaketen von „low performers“.

Wer weiterbeschäftigt bleibt, wird oft zu finanziell erheblich schlechteren Konditionen wiederangestellt. Da der Gesetzgeber keine Bedingungen zur Vertragsgestaltung für ältere Mitarbeiter vorgibt, werden die Verträge oft an die individuellen Bedürfnisse, vor allem aber an die Firmen, angepasst.

Abb. 11
Senioren als Humanressource kaum genutzt:
Stellen Sie ältere Menschen als reguläre Mitarbeiter ein?



Ältere Menschen als kaum genutzter Arbeitskräftepool

Über die Möglichkeiten hinaus, eigene Angestellte nach ihrer Pensionierung wieder bzw. weiter zu beschäftigen, wird das Recruiting von externen Quereinsteigern im Alter über 60 Jahren dagegen kaum praktiziert (Abb. 11). Zwei von drei Unternehmen gaben an, dass sie manchmal 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. Über 65-Jährige werden nur in den seltensten Fällen neu von außen eingestellt.

Einige Gründe für die bisher noch eher ablehnende Haltung gegenüber Senioren als Arbeitskräfte erklärten die deutschen Unternehmen in den Interviews wie folgt: Viele Befragte glauben, dass sich ein Mitarbeiter, der sein ganzes Leben für ein Unternehmen gearbeitet hat, nicht so einfach an eine neue Unternehmenskultur anpassen kann. Außerdem fehle oft das fach- und firmenspezifische Know-how. Teilweise zweifelten die befragten Unternehmen auch an der Dynamik älterer Mitarbeiter und wollen ihr Team so jung wie möglich halten. Zweifel hat man auch an deren Fähigkeit, neue Medien zu nutzen und an der Aktualität ihres theoretischen Fachwissens.

Branchenexpertise gefragt

Nur in Ausnahmefällen kommt es vor, dass Mitarbeiter über 60 oder 65 aktiv gesucht werden, etwa wenn ein gut vernetzter Branchenexperte mit wichtigen Industriekontakten eingestellt werden soll. Einige Firmen greifen gezielt auf ältere berufserfahrene Kandidaten zurück, wenn es darum geht, junge Manager aufzubauen. Auch für Verkaufsgespräche mit älteren oder gesellschaftlich hoch angesehenen Personen (wie etwa Ärzten) seien ältere Mitarbeiter besser geeignet, um „auf Augenhöhe mit dem Kunden“ zu reden.

In der Regel aber werden Kandidaten mittleren Alters mit Berufserfahrung (mid-career) bevorzugt. Dabei sind sich viele der Unternehmen aber auch bewusst, dass diese Auswahl vermutlich ein zeitlich begrenzter Luxus sein wird und langfristig ältere Angestellte als Arbeitskräfte in den Vordergrund rücken werden.

Fallbeispiel 1: Personalagentur Kōreisha – Arbeit 60+

In Japan gibt es bereits heute einen wachsenden Arbeitsmarkt für Arbeitskräfte über 60 Jahre, wie das Beispiel der Personalagentur Kōreisha zeigt. Die Personalvermittlung, geführt von dem 70-jährigen Kenji Ueda, hat sich genau auf die Arbeitskräfte spezialisiert, die von vielen Firmen als „zu alt“ abgestempelt werden. Seit ihrer Gründung im Jahr 2000 hat sich der Pool an älteren Zeitarbeitern, die von der Personalagentur vermittelt werden, von 80 auf 300 erhöht. Fast alle registrierten Personen sind Männer über 60 Jahren, die bereits in Rente gegangen waren. Sie arbeiten dann in der Regel mit Teilzeitverträgen als Ausbilder, Wartungstechniker, Sicherheitspersonal oder Telefonist.

Lost Knowledge: Herausforderung Wissensverlust

Eine weitere Herausforderung des demographischen Wandels neben der alternden Belegschaft ist das Risiko des Wissensverlusts. Unter den zukünftigen Ruhestandskandidaten sind zum Teil wichtige Wissensträger, besonders im Produktions- und Ingenieurbereich, so dass ein Wissens- und Expertiseverlust befürchtet wird. Allerdings sind sich die meisten der befragten Firmen der möglichen Risiken des Wissensverlusts wohl bewusst. 94 der 135 befragten Firmen sehen die Gefahren des Wissensverlusts als mindestens wichtig an, 12 sogar als extrem wichtig.

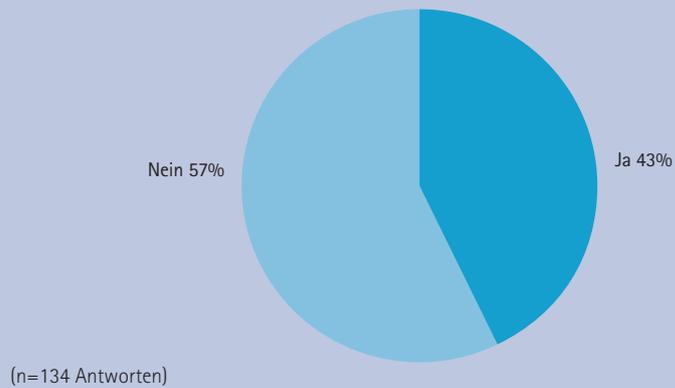
Wissen aktiv managen

Trotz des Bewusstseins über die möglichen Risiken ist die Anwendung von systematischer Datenerfassung nur bei einer sehr knappen Mehrheit der Firmen implementiert. 48,5% der befragten Unternehmen gaben an, ihr Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen systematisch zu speichern, während fast genauso viele (45,5 Prozent) kein systematisches System zur Wissensspeicherung nutzen (siehe Abb. 12 und 13).

Abb. 12
Logbuch des Wissens:
Zeichnet Ihre Firma systematisch Wissen, Fähigkeiten und Know-how Ihrer Angestellten auf?



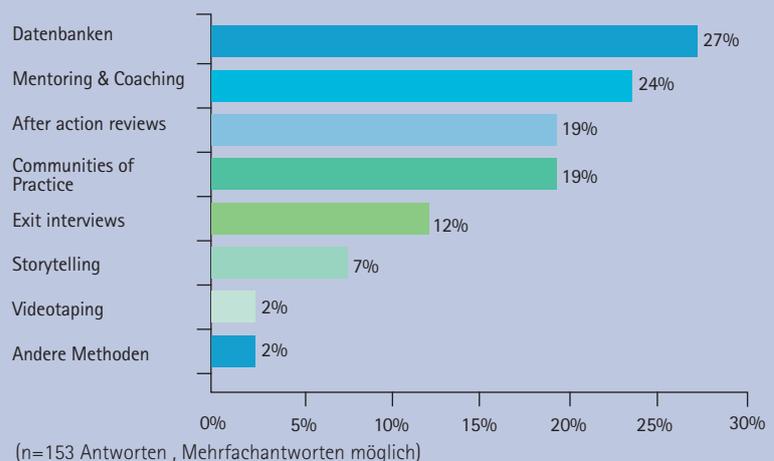
Abb. 13
Wissensverlust:
Gibt es in Ihrer Firma einen systematischen Prozess zur Wissensbewahrung?



Wissen systematisch bewahren

Grundsätzlich ist eine Externalisierung und Weitergabe von Wissen und die systematische Wissensdokumentation und -speicherung ein aufwendiger Prozess, der eine Vielzahl von Tools und Methoden umfasst, die jeweils individuell an die Situation und Bedürfnisse der einzelnen Firma angepasst und dementsprechend kombiniert werden müssen. Die Vielfalt der Möglichkeiten zeigt sich auch in den Antworten der Unternehmen. Die Gewichtung verteilte sich fast gleichmäßig auf Datenbanken, nachträgliche Projektreviews, Gruppenbesprechungen und Mentoring und Coaching (Mehrfachnennung möglich). 11,9 Prozent der Firmen wenden zudem Austrittsgespräche und 7,4 Prozent Story Telling an (Abb. 14).

Abb. 14
Datenbanken beliebt:
Welche Methoden/Vorkehrungen treffen Sie üblicherweise für die Wissensbewahrung?



Fallbeispiel 2: Toyota – Wissensmanagement durch Trainingszentren

Toyota hat 2003 ein Global Production Center (GPC) in Japan eröffnet und seither Pendants in den Vereinigten Staaten, England und Thailand. Die dort abgehaltenen Schulungen und der Transfer technischen Wissens durch Experten und Multimediaeinsatz für Toyota-Mitarbeiter weltweit dienen generell der Sicherung und der systematischen Weitergabe der organisationalen Wissens- und Expertisebasis des Unternehmens. Hier werden auch Ruhestandskandidaten als Wissensträger und Trainer eingesetzt.

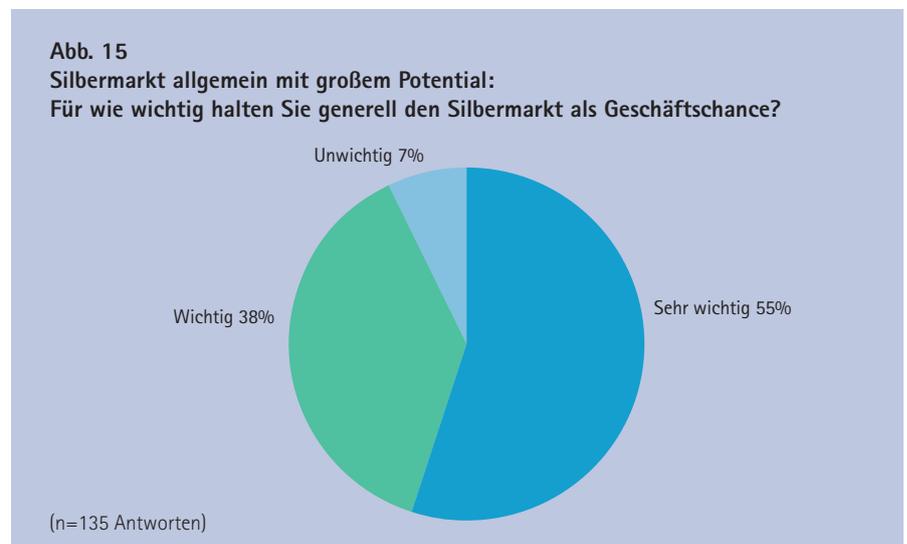
Tools und Maßnahmen zur Wissensbewahrung

Videotaping	Ist eine Methode, um Wissen verschiedenen Akteuren im Firmenumfeld auch langfristig zugänglich zu machen. Hierbei werden Abläufe und Prozesse oder auch Interviews gefilmt und somit speicher- und teilbar gemacht. Insbesondere bei Interviews lässt sich Wissen auch einfacher strukturieren.
Storytelling	Ist eine Erzählmethode, mit der vor allem implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben wird. Die Zuhörer werden in die erzählte Geschichte aktiv eingebunden, damit sie diese besser nachvollziehen können. Dadurch wird der Inhalt der Geschichte nicht nur „gehört“, sondern auch „erlebt“. Ein Beispiel hierfür ist der „Learning-Histories-Ansatz“. Bei dieser Methode wird (Erfahrungs-)Wissen von Mitarbeitern über bestimmte Ereignisse im Unternehmen aus unterschiedlichsten Perspektiven der Beteiligten mittels Interviews erfasst, ausgewertet und anschließend in Form einer gemeinsamen Erfahrungsgeschichte aufbereitet und den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt.
Mentoring/ Coaching	Bezeichnet die Tätigkeit einer erfahrenen Person (Mentor/in), die ihr fachliches Wissen oder ihr Erfahrungswissen an eine unerfahrenere Person (Mentee) weitergibt. Ziel ist es dabei, den Mentee bei seiner persönlichen oder beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Im Unterschied zum Coaching ist der Mentor üblicherweise nicht eigens für diese Tätigkeit ausgebildet, sondern verfügt lediglich über einen Erfahrungs- und/ oder Wissensvorsprung, den er an den Mentee weitergibt.
Communities of Practice (CoP)	Bezeichnet eine Gemeinschaft von Personen, die informell oder formell miteinander verbunden sind, ähnliche Aufgaben haben und in regelmäßigen Treffen Wissen austauschen. CoPs haben in der Regel eine Grundstruktur, die Ziele, Aufgaben und Kommunikationswege umreißt. Diese werden fortlaufend bewertet und durch die Mitglieder an die Bedürfnisse aller angepasst. CoPs sind meist temporäre Gemeinschaften, die sich nach Zielerreichung auflösen oder umgestalten können.
After Action Review	Ist der systematische Erfahrungsaustausch nach der Durchführung eines Projektes. Zunächst wird der ursprünglich geplante Sollzustand, also die Ziele des Projekts ermittelt und das Geschehen chronologisch aufgearbeitet. Die Gruppenmitglieder beschreiben ihre Handlungen, ihre Erwartungen und Gefühle, Schlüsselsituationen und aufgetretene Probleme. Im nächsten Schritt erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich. Die Ursachen für den Erfolg oder den Misserfolg des Einsatzes bzw. des Projekts werden ermittelt. Fehler und Erfolgsfaktoren werden angesprochen. Auf Grundlage dieser Analyse fasst die Gruppe dann ihre Erfahrungen in sog. „Lessons Learned“ zusammen, die sowohl der Gruppe selbst als auch anderen Gruppen in vergleichbaren Situationen zugute kommen.

Produktentwicklung und Marketing im Zeichen des demographischen Wandels

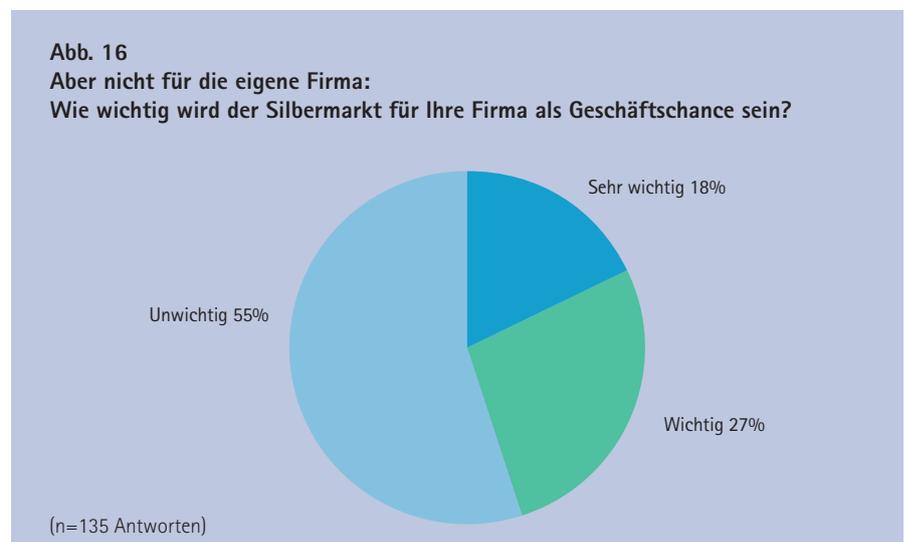
Der Silbermarkt ist für viele Neuland

Der demographische Wandel zieht eine Verlagerung potenzieller Kunden in höhere Altersgruppen nach sich. Von den sich daraus ergebenden Geschäftschancen im Silbermarkt ist auch die überwiegende Mehrzahl der deutschen Unternehmen überzeugt. Mehr als 90 Prozent aller befragten Unternehmen glaubt, dass sich das Seniorenssegment in den nächsten fünf bis zehn Jahren in Japan ganz allgemein zu einem interessanten Markt entwickeln wird (Abb. 15).



Silbermarkt als Geschäftschance

Für ihre eigene Firma sehen allerdings nur 45 Prozent der Unternehmen potenzielle Geschäftsmöglichkeiten und glauben, dass die Alterung ihr Geschäftsmodell in den nächsten Jahren maßgeblich beeinflussen wird (Abb. 16). Die meisten anderen fühlen sich als B2B-Zulieferer von der demographischen Entwicklung kaum betroffen (siehe Seite 25).



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. Dabei spürt bereits jedes vierte Unternehmen direkte Auswirkungen der demographischen Veränderungen auf das Geschäft. Für ein Viertel dieser betroffenen Firmen hat der demographische Wandel Umsatzrückgänge oder Veränderungen in Kundenbestand und Zielmarkt mit sich gebracht (Abb. 17).

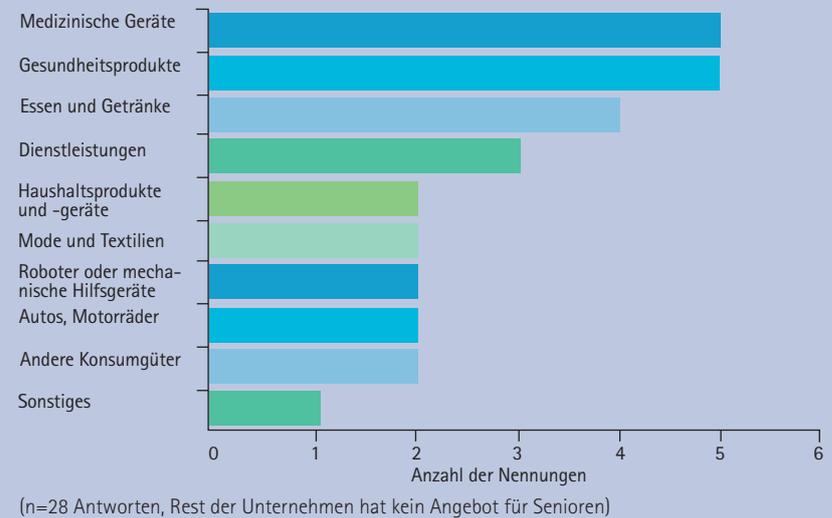


Auf der anderen Seite berichten immerhin 16,1 Prozent der betroffenen Firmen, dass sie in Form von Umsatzzuwächsen profitieren konnten. In der Tat gibt es verschiedene Beispiele für Unternehmen, die Nutznießer des demographischen Wandels sind und für die sich ihre Geschäftschancen durch die Veränderung der Bevölkerungsstruktur verbessern.

Jedes fünfte Unternehmen mit Silbermarktprodukten

Laut Umfrage bietet jedes fünfte deutsche Unternehmen in Japan eigene Produkte und Dienstleistungen für ältere Konsumenten an. Zum Angebot zählen nicht nur medizintechnische Geräte und Health Care-Produkte, sondern auch Lebensmittelzusätze, Bekleidung, Transport- und Gehhilfen, Geräte und Hilfsmittel für den Haushalt und auch Dienstleistungen wie Finanz- und Versicherungsprodukte (Abb. 18).

Abb. 18
Kaum Konsumgüter für Ältere:
Welche Produkte oder Dienstleistungen bieten Sie für Senioren an?



Untersegmente, bzw. Beispiele für erfolgreiche Silbermarktprodukte sind vor allen Dingen einfach zu bedienende und einfach zu verwendende Produkte sowie Produkte für den Pflegebereich und für komfortables, selbstbestimmtes Leben.

Demographischer Wandel als Grund für Markteintritt

Naheliegender ist, dass sich viele im Gesundheitssektor tätige Firmen zu den Nutznießern der demographischen Entwicklung zählen können (siehe Fallbeispiel 3). Aber auch Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche gehören dazu. Für die Allianz z.B. war die demographische Situation Japans Anlass, im April 2008 erstmals auf dem japanischen Markt Lebensversicherungsprodukte anzubieten. Auch die ThyssenKrupp-Tochterfirma ThyssenKrupp Access (Fallbeispiel 4) sah in Japans alternder Gesellschaft den Anlass, vor wenigen Jahren mit dem Treppenliftprodukt Flow in den japanischen Markt einzutreten.

Fallbeispiel 3:

Carl Zeiss Meditec, Otto Bock und Siemens – Gesundheit als wachsender Markt

Während der demographische Wandel für viele Unternehmen Absatzeinbußen in ihren herkömmlichen Kundensegmenten bedeutet, ist er für andere ein willkommenes Phänomen. So können sich Unternehmen im Gesundheitssektor über einen wachsenden Kundenstamm freuen. Für Carl Zeiss Meditec bedeutet dies vor allem, dass mit der wachsenden Zahl an Patienten auch die Nachfrage nach medizintechnischen Geräten, speziell im Bereich der Augenheilkunde steigt. Auch das Unternehmen Otto Bock kann positiv in die Zukunft blicken. Besonders im Bereich Orthetik sind die Kunden eher höheren Alters und mit der steigenden Anzahl älterer, hilfsbedürftiger Menschen wächst der Kundenstamm auch für „Mobility Solutions“ sozusagen von selbst. Auch für Siemens ist Gesundheit ein Wachstumsmarkt, denn mit der gestiegenen Lebenserwartung wird der Bedarf an Hörgeräten zunehmen. Da die ältere Generation heute bereits täglich mit neuesten elektronischen Geräten wie z.B. Mobiltelefonen umgeht, bietet Siemens aktuelle Hörgeräte mit drahtloser Fernbedienung an. Diese macht es wesentlich einfacher, die Einstellungen des Hörgerätes an die eigenen Wünsche und an die Umgebungsbedingungen anzupassen, als die herkömmliche Methode mit kleinsten Knöpfen, die eine ruhige Hand und gute Augen erforderten. In Japan ist die Penetrationsrate von Hörgeräten allerdings sehr niedrig im Vergleich zu anderen Industrienationen, da Hörgeräte immer noch ein hohes Stigma mit sich tragen. Dies zeigt sich an dem hohen durchschnittlichen Eintrittsalter von Hörgeräteträgern. Für seine kleinen, unauffälligen und modischen Hörgeräte sieht Siemens daher ein echtes Potenzial auf dem japanischen Markt.

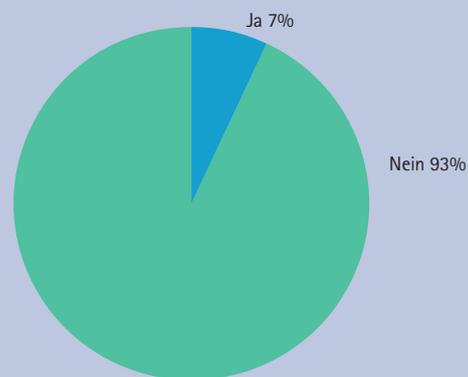
Fallbeispiel 4: ThyssenKrupp – Mobilität schaffen

Neben Luxusartikeln und Reisen für wohlhabende Baby-Boomer sind es vor allem auch Produkte des täglichen Lebens, für die im Silbermarkt ein hoher Bedarf entsteht. Für ThyssenKrupp bedeutet dies vor allem Mobilität für Senioren im privaten und öffentlichen Umfeld. Das Potenzial für barrierefreie Lösungen, die das Leben im äußerst seniorenunfreundlichen Wohnumfeld der japanischen Großstadt erleichtern, ist groß. Der demographische Wandel war daher für ThyssenKrupp Access überhaupt erst der Impuls, den japanischen Markt zu betreten. Ein Beispiel aus dem privaten Bereich ist der Treppenlift Flow, der zur Steigerung der Einbaufähigkeit auf nur einer Stahlschiene läuft, die direkt auf den Stufen installiert ist. Das kompakte Produkt hält die Treppenbreite für den Durchgang anderer Personen frei, besonders in engen japanischen Wohnungen ein wichtiger Wettbewerbsvorteil.

Die meisten der befragten Firmen halten allerdings noch Abstand zum Silbermarkt. Dies gilt bereichsübergreifend für Marktrecherchen, Marketinganstrengungen bis hin zur Produktentwicklung für ältere Konsumenten. Nur zehn von 135 teilnehmenden Unternehmen gaben an, Marketingrecherchen unter älteren Konsumenten durchzuführen (Abb. 19). Dabei stehen Umfragen und Fokusgruppen unter älteren Verbrauchern keine Hindernisse im Weg. Nur 10 Prozent der Unternehmen halten Umfragen unter älteren Konsumenten für schwieriger als mit anderen Altersgruppen.

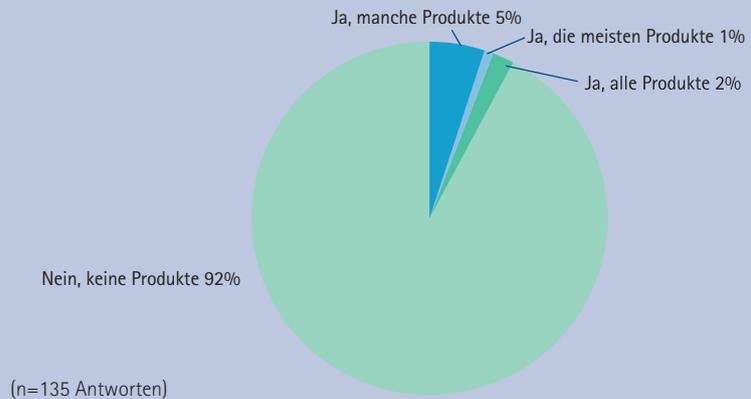
„Silberne“ Marketingaktivitäten
noch schwach

Abb. 19
Große Forschungslücke:
Betreibt Ihre Firma Marktforschung zu älteren Konsumenten?



Auch spezielle, auf ältere Konsumenten ausgerichtete Marketingaktivitäten finden bisher noch kaum statt. Eine große Mehrheit der befragten Unternehmen (92,2%) gab an, keine Produkte für ältere Zielgruppen zu vermarkten (Abb. 20). Nur 5,4% der Firmen setzen für einen begrenzten Teil ihrer Produkte seniorengerechtes Marketing ein. Bei diesen Unternehmen handelt es sich um Pionierfirmen, die mit einer Anpassung oder Erweiterung ihres Sortiments und einer strategischen Neuausrichtung ihrer Kommunikation versuchen, verstärkt Senioren anzusprechen.

Abb. 20
Keine Werbung für Ältere:
Werben Sie spezifisch für Produkte und Dienstleistungen für Senioren?



Ältere Konsumenten mit hohen Ansprüchen

Fallbeispiel 5:

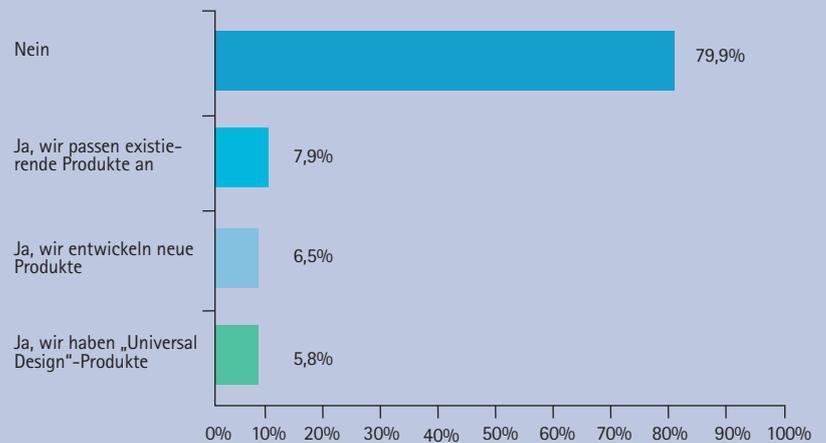
Otto Japan – Qualität und Service oder was die ältere Japanerin will

Bei Otto Japan kennt man die älteren Kundinnen. Die Kernkundschaft der 35 bis 55-Jährigen, mit denen das Modeversandhaus seit den 1980er Jahren in Japan groß geworden ist, ist entsprechend gealtert. Daher hat Otto neben seinem Hauptkatalog „Otto Women“ mit dem „Otto Madame“ einen neuen Katalog eingeführt, der speziell auf Damen im Alter von 50 bis 65 Jahren abzielt. Zudem testet die Firma in diesem Katalog auch echte Silbermarktprodukte für die Kundin 65+. Damit trägt Otto dem sich wandelnden Anspruch und Modegeschmack der älteren Kundin Rechnung. Das Sortiment für die reifere Japanerin besteht vor allem mit einer besonders hohen Qualität, speziell in Hinblick auf die Materialien, konservativeren Schnitte und gedeckten Farben. Außerdem erwarten die Kundinnen exzellentes Service. Otto bedient diesen Anspruch mit einer VIP-Hotline. Hier wird die Kundin besonders zuvorkommend beraten und über ihre Bestellung hinaus zu jedem Detail der Produkte, möglichen Kombinationen und der passenden Auswahl für verschiedene Anlässe aufgeklärt.

Auch die Entwicklung von Produkten für ältere Menschen wird bisher nur in Ausnahmefällen vorangetrieben (Abb. 21). 82,2 Prozent der deutschen Unternehmen in Japan entwickelten 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“ oder 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.

Produktentwicklung für den Silbermarkt noch unzureichend

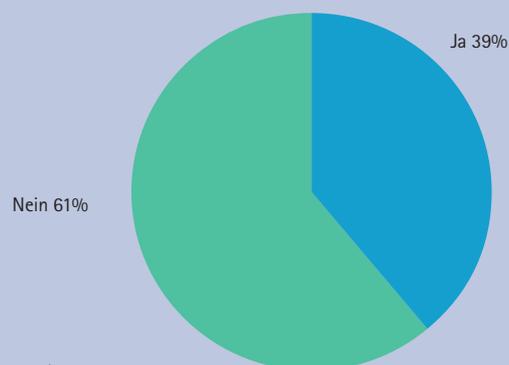
Abb. 21
Kaum Produkte für Ältere:
Entwickeln Sie Produkte oder Dienstleistungen spezifisch für Senioren?



(n=139 Antworten, Mehrfachantworten möglich)

Von den wenigen deutschen Unternehmen, die Produkte für Senioren entwickeln, integrieren nur 39,1 Prozent ältere Menschen in den Entwicklungsprozess (Abb. 22). Die Mehrheit von 60,9 Prozent der Firmen arbeitet ohne den Input der späteren Zielgruppe.

Abb. 22
Wenig Einbindung von Senioren:
Integrieren Sie ältere Nutzer in Entwicklungsaktivitäten und -prozesse?



(n=23 Antworten)

Fallbeispiel 6: Nissan und Yamaha – Senioren on the road

Eine Möglichkeit, die passenden Innovationen für Senioren zu entwickeln, ist Senioren in den Entwicklungsprozess mit einzubinden, eine andere ist, seine Entwickler selbst zu „Senioren“ zu machen. Nissans Designer schlüpfen hierzu in einen „Altersanzug“, bestehend aus einer ein Kilogramm schweren Jacke, unebenen Schuhen und Bandagen, die es unmöglich machen, die Knie zu beugen. Resultat sind zahlreiche Anpassungen, die Nissans Modelle seniorenfreundlicher machen. Angefangen bei Türgriffen, die aussehen wie Metallringe und mit beiden Händen geöffnet werden können, über einfach lesbare Armaturen und Extra-Halterungen, um sich festzuhalten.

Auch der Motorradhersteller Yamaha will sich vermehrt den älteren Kunden verschreiben. Laut einer Studie von Yamaha Motor Co. und Gehirnforscher Prof. Kawashima von der Tohoku Universität hat Motorradfahren positive Auswirkungen auf die Gehirnaktivität. Das Erinnerungsvermögen wird besser und der Alltagsstress gemindert. Auf Basis dieser Ergebnisse möchte Yamaha jetzt verstärkt auch ältere Kunden umwerben, immer mit dem Versprechen, dass man auf einem Motorrad sicher jünger aussieht als man ist.

Fallbeispiel 7: Fujitsus „Raku-Raku Phone“ und Laptop – Nicht nur für Senioren

Das „Raku-Raku Phone“ (*raku* = einfach) ist mit mehr als 15 Millionen verkauften Geräten ein voller Erfolg in Japan. Die von Fujitsu entwickelte und von NTT DoCoMo angebotene Handy-Serie überzeugt nicht nur Senioren durch eine leichter lesbare Schrift auf dem Display, größere Tasten, weniger komplexe Funktionen und eine leichte und intuitive Bedienbarkeit. Mittlerweile gibt es verschiedene Modelle vom einfachen Raku-Raku Phone Simple bis zum Raku-Raku Phone Premium mit digitalem Fernsehen und vielen anderen High-End-Funktionen. Seit 2008 gibt es nun auch das Raku-Raku Notebook, das beim alten erfolgreichen Konzept bleibt und bisher allerdings nur auf dem japanischen Markt zu haben ist. Fujitsu will hier mit einer großen Tastatur und einem telefonischen Support für alle Fragen zur PC-Nutzung ältere Kunden gewinnen, vor allem solche, die bisher noch kein Notebook benutzt haben.

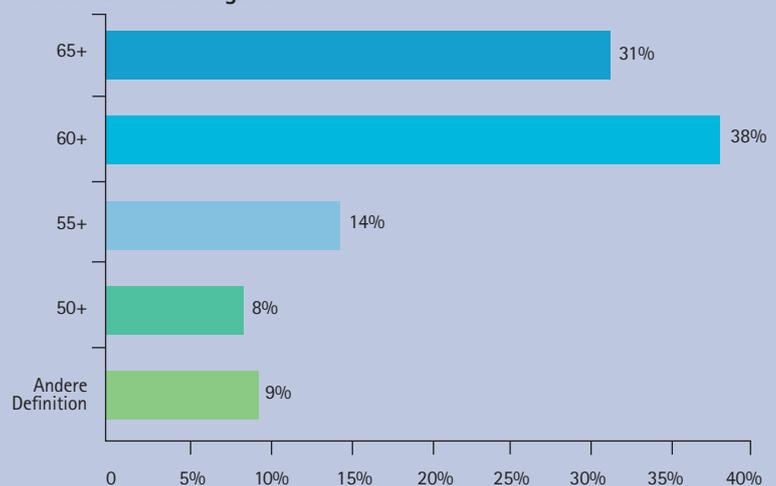
Fallbeispiel 8: Pflegeroboter Paro – Alte Menschen glücklich machen

Zahlreiche Entwicklungen in der Robotik zielen darauf ab, die Effizienz von Produktionsabläufen in der Industrie zu steigern. Eine ganz andere Richtung schlagen Entwickler mit den sog. „Mental Commitment“-Robotern ein. Diese sollen in Interaktion mit Menschen emotionale Zugehörigkeit stimulieren und bieten eine rein psychologische Bereicherung im Gegensatz zu den effizienzsteigernden Kollegen aus der Industrie. Ein Beispiel ist der von Dr. Takanori Shibata am National Institute of Advanced Industrial Science and Technology entwickelte Roboter „Paro“. Der Roboter in Gestalt einer Baby-Robbe bietet älteren Menschen in Krankenhäusern oder Pflegeheimen die Möglichkeit ein Haustier zu besitzen, ohne Infektionsrisiken und unabhängig von Verboten. Zwar wird der Einsatz von Robotern in der Pflege im Westen gerne belächelt, doch zeigen Studien besonders bei Demenzkranken konkrete positive Effekte, die über psychologische Verbesserungen durch Entspannung bis hin zu einer Verbesserung der körperlichen Verfassung und der sozialen Kontaktfähigkeit gehen.

Silbermarkt wird sehr unterschiedlich definiert

Interessant ist auch, wie die Unternehmen den Silbermarkt für sich definieren (Abb. 23). Die Mehrzahl der Unternehmen (70 Prozent) geht davon aus, dass der Silbermarkt Personen ab 60 oder 65 Jahren einschließt. Jeder fünfte Befragte zählt aber bereits ältere Personen ab 50 oder 55 Jahren dazu.

Abb. 23
Silbermarkt schon ab 50+:
Definition des Silbermarktsegmentes



(n=128 Antworten)

Fallbeispiel 9: Nintendo Wii und DS – „Touch Generations“

Transgenerationale Produkte wie Nintendos Spielkonsolen Wii oder DS sprechen Teenager genauso an wie dynamische Senioren, unabhängig von deren Alter oder Verfassung. Während die ganze Familie mit der Wii-Konsole gemeinsam Tennis spielt oder boxt, können sich ältere Menschen durch DS-Gehirnjogging geistig fit halten oder ihr Englisch auffrischen. Die Öffnung für ältere Zielgruppen ist Nintendo gelungen, ohne dabei die bisherige junge Kernklientel zu verlieren. Das Beispiel zeigt, wie man per Neudefinition einer scheinbar altersabhängigen Tätigkeit (Computerspielen) Generationen verbinden kann und dadurch den Absatzmarkt für seine Produkte erheblich erweitert.

Silber B2B – Auch Kunden haben Kunden

Besonders von Industrieunternehmen wurde in der Umfrage und den anschließenden Interviews oft das Argument genannt, für B2B-Firmen, die keine Produkte für den Endkunden herstellen, bestehe nicht die Notwendigkeit, sich mit dem Silbermarkt auseinanderzusetzen. Dabei sollte allerdings nicht vergessen werden, dass Maschinen und anderes Arbeitsgerät sowie Arbeitsplätze und das Arbeitsumfeld natürlich auch den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer angepasst werden müssen. Ansatzpunkte hierfür sind z.B. ergonomisch adaptierte, leichtere und intuitiv nutzbare Bedienelemente oder gut ablesbare Bedienungsanzeigen bei Maschinen. Solche, spezifisch auf die physiologischen, wie auch psychologischen Möglichkeiten älterer Mitarbeiter zugeschnittenen Einrichtungen stellen Innovationen dar, die dann möglicherweise auch von der jüngeren Belegschaft präferiert werden.

Silbermarkt für Industriegüter

Es entsteht also auch ein Silbermarkt für Industriegüterhersteller. Industrieunternehmen bewegen sich oft in mehrstufigen Absatzsystemen, d.h. sie beliefern als Komponenten- bzw. Systemlieferanten weitere Kunden bzw. Hersteller und erst am Ende der Kette steht ein Endkonsument. Eine wesentliche Anforderung für einen solchen typischen Zulieferbetrieb besteht also darin, Bedarfs- und Erfahrungswissen der End- und Zwischenkunden möglichst früh und umfassend zu generieren und bei der Entwicklung und Konstruktion der eigenen (System-)Komponenten innovativ zu nutzen. In der Automobilbranche z.B. ist heute die zunehmende Anzahl an älteren Fahrern ein wichtiges Thema. Fahrzeughersteller (OEM) und Zulieferer (First und Second Tier) bemühen sich daher z.B. intensiv darum, besseren Ein- und Aussteige- sowie Fahrkomfort im Fahrzeug sicherzustellen. Ferner entstehen heute verschiedenste Sicherheitsfeatures und Fahrerunterstützungssysteme, die vor allem ältere Fahrer aktiv unterstützen sollen. In der Produktentwicklung sind hier die Ideen, das Know-how und die Zusammenarbeit zwischen Fahrzeugherstellern, Zulieferern, aber auch Endkunden (Fahrern), die im Rahmen von sog. „Car clinics“ involviert werden, ein entscheidender Faktor im Innovationsprozess.

In den drei großen Bereichen Personalmanagement, Wissensmanagement sowie Marketing und Produktinnovation wirkt sich der demographische Wandel in unterschiedlicher Intensität auf die betriebswirtschaftliche Praxis aus. Dabei haben einige japanische Unternehmen bereits mit einer Reihe von erfolgreichen Lösungsansätzen auf die neuen Herausforderungen reagiert.

Personalmanagement

Umfragen zufolge setzt eine deutliche Mehrheit der japanischen Firmen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, wobei sie die Angestellten nach der Pensionierung direkt wiedereinstellen oder deren Beschäftigung übergangslos verlängern. In der Regel erfolgt dies dann mit Einjahresverträgen, die jährlich erneuert werden. Laut der letzten Erhebung vom Juni 2008 durch das Ministry of Health, Labour and Welfare haben 96,2 Prozent aller Firmen mit mehr als 52 Mitarbeitern eine der drei Maßnahmen umgesetzt, wobei es sich dabei um 99,8 Prozent aller großen Firmen (mehr als 300 Mitarbeiter) und 95,6 Prozent der Klein- und Mittelbetriebe handelt. Große Firmen mussten bis Ende März 2009 und kleine Firmen müssen bis Ende März 2011 eine der drei Maßnahmen umgesetzt haben. Der Prozentsatz an Firmen, in denen jeder Mitarbeiter, der möchte, auch über 65 Jahre noch weiter arbeiten kann, beträgt 39 Prozent, für 70 Jahre und älter immerhin 12,4 Prozent. Interessant ist dabei, dass dieser Prozentsatz bei Klein- und Mittelbetrieben jeweils fast doppelt so hoch ist wie bei großen Firmen. Die Dringlichkeit für eine Weiterbeschäftigung der Mitarbeiter scheint also bei den Klein- und Mittelbetrieben deutlich stärker ausgeprägt zu sein.

Ein steigendes Durchschnittsalter der Belegschaft wird die Firmen über kurz oder lange vor einige neue Herausforderungen stellen. Verschiedene Körperfunktionen können mit zunehmendem Alter abnehmen und so die Arbeit beeinträchtigen. In vielen Fällen wird dies durch Erfahrung und Routine ausgeglichen, aber grundsätzlich stellen ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber als zum Beispiel Universitätsabgänger. Eine Anpassung von Maschinen und anderem Arbeitsgerät auf die zum Teil nachlassende Reaktionsfähigkeit und körperliche Fitness ist dabei ein kritischer Punkt. Bedienung wird intuitiver, Einstellknöpfe an den benutzten Maschinen größer, Arbeitsanweisungen besser lesbar. Auch Automatisierung, nicht nur zur Effizienzsteigerung, sondern auch, um älteren Mitarbeitern den Arbeitsalltag zu erleichtern sowie eine Anpassung der Arbeitsplätze und des Arbeitsumfeldes sind langfristig unvermeidlich. Tragehilfsmittel und Entwicklungen in der Robotik haben großes Potenzial, um zu helfen, den Bedürfnissen der Angestellten aus der Silbergeneration besser gerecht zu werden.

Altersdiskriminierung inakzeptabel

Auch ein systematisches Health Management der Mitarbeiter und eine damit abgestimmte Adaption der Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibung wird eine immer wichtigere Rolle spielen. Darüber hinaus wird auch Altersdiskriminierung immer mehr ein Thema. Eine Ungleichbehandlung rein aufgrund des Alters 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 von 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.

Bei Weiterbeschäftigung oder Einstellung älterer Mitarbeiter müssen gewisse Probleme antizipiert werden. Bei einer Wiederanstellung oder Weiterbeschäftigung auf Vertragsbasis, nach Ruhestandsantritt oder Erreichen der betrieblichen Altersgrenze, müssen die Arbeitnehmer Gehaltseinbußen von bis zu 50 Prozent hinnehmen. Jüngere, ehemals in der Hierarchie tiefer angesiedelte Angestellte haben nun eine höhere Stellung und/oder sind sogar direkte Vorgesetzte. Aus diesem Grund bevorzugen viele Wiederingestellte oder Weiterbeschäftigte, in einer anderen Abteilung oder einer Tochter- oder Schwesterfirma eingesetzt zu werden. Aber selbst wenn sie damit ehemaligen Mitarbeitern oder Unter-

gebenen aus dem Weg gehen können, müssen sie sich doch in der Hierarchie unter den jüngeren einordnen, was in Japan aufgrund des teilweise immer noch stark verankerten Senioritätsdenkens problematisch ist. Umgekehrt fühlt sich die jüngere Generation durch die wieder angestellten oder weiter beschäftigten „Alten“ in ihren Möglichkeiten, Innovationen und Veränderungen voranzutreiben, eingeschränkt. Allerdings besitzen altersgemischte Teams auch ein hohes Kreativitäts- und Innovationspotenzial, das sich mit dem richtigen Leadership und Personalmanagement auch nutzen lässt.

Wissensmanagement

Bei den von japanischen Firmen angedachten, geplanten bzw. bereits implementierten Lösungsansätzen gegen Wissensverlust handelt es sich vor allem um vier Maßnahmen:

1. Anhebung der firmenintern festgelegten betrieblichen Altersgrenze.
2. Wiedereinstellung nach dem Ruhestandsantritt.
3. Errichtung oder Erweiterung von Corporate-Universities oder Technical-Training-Centers.
4. Externalisierung impliziten Wissens sowie systematische Wissensdokumentation und -speicherung.

Die ersten beiden Maßnahmen – Anhebung der betrieblichen Altersgrenze und Wiedereinstellung nach Ruhestandsantritt – sind zwar aufgrund der Aktualität und Dringlichkeit des Problems sehr beliebte und wichtige Maßnahmen, können aber dennoch lang- und mittelfristig nicht als effektive Lösungen betrachtet werden, da sie das Problem zunächst nur aufschieben, anstatt es dauerhaft zu lösen. Dennoch helfen sie Firmen, die Expertise und das Erfahrungswissen ihrer Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum hinweg zu nutzen und Zeit und Möglichkeiten zu gewinnen, Nachfolger zu schulen und kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern. Des Weiteren ist es sicherlich sinnvoll, angesichts der höheren Lebenserwartung und produktiven Lebenszeitspanne, derzeitige Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken zu überdenken. Interessant ist, dass einige Firmen – z.B. McDonalds Japan oder Mayekawa Manufacturing – sich sogar entschieden haben, die firmenintern festgelegte betriebliche Altersgrenze komplett abzuschaffen, so dass leistungsfähige und -willige Mitarbeiter so lange im Unternehmen verbleiben können, wie sie wollen – und können. Ermöglicht hat dies die 2006 in Kraft getretene Novelle des „Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (siehe Abb. 5).

Veteranenwissen nicht verlieren

Toyota etwa führte ein Wiedereinstellungssystem ein, nachdem feststand, dass alleine im technischen Bereich ca. 3000 Mitarbeiter in Japan zwischen 2006 und März 2008 in Ruhestand gehen würden. Ziel war es, bestimmte, erfahrene Mitarbeiter – auf Japanisch oft als „Veteranen“ bezeichnet – für eine Wiedereinstellung nach der eigentlichen Pensionierung auszuwählen, meist mit fließendem Übergang der Anstellungsverhältnisse. Im Fiskaljahr 2006 z.B. hat Toyota knapp 56 Prozent aller Mitarbeiter, die die Altersgrenze erreicht haben, wieder angestellt. Die Selektion und Entscheidung beruht auf einer systematischen und regelmäßigen Leistungsevaluation und Mitarbeitergesprächen im Laufe der Jahre. Auch andere Firmen haben sich für diese Maßnahme entschieden.

Die dritte Maßnahme – Errichtung oder Erweiterung von Corporate Universities, Technical Training Centers etc. – macht teilweise auch von Maßnahme 2 Gebrauch, da ausgewählte Veteranen oft als Mentoren/Coaches oder Dozenten an firmeninternen Trainingszentren und Corporate Universities eingesetzt werden. Dieser Fall findet bei industriellen Herstellern recht häufig Anwendung, z.B. bei Panasonic (ehem. Matsushita Electric Industrial) und Mitsubishi Heavy Industries. Toyota hat weltweit mehrere Global Production Centers (GPC) zu Trainings- und Wissenstransferzwecken eingerichtet (siehe Fallbeispiel 2).

Systematische Wissensdokumentation und -speicherung

Die vierte Maßnahme – Externalisierung impliziten Wissens und systematische Wissensdokumentation und -speicherung – umfasst eine Vielzahl von Tools und Methoden, die jeweils individuell an die Situation und Bedürfnisse der einzelnen Firma angepasst und dementsprechend kombiniert und adaptiert werden müssen. Es ist daher schwierig, allgemeine Empfehlungen zu geben und viele Firmen lassen sich bei der Auswahl, Zusammenstellung und Anpassung des Maßnahmenkatalogs von Beratungsunternehmen unterstützen. Im Fall von Nissan z.B. wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensretention von Veteranen- und technischem Expertenwissen beauftragt. Die Berater führten detaillierte Interviews und Befragungen mit den erfahrenen Ingenieuren durch, sammelten und bereiteten alle relevanten Informationen, die in Ordnern, PCs und verschiedenen Dokumenten gespeichert waren auf, um jegliches kritische Expertenwissen in systematischer und gut zugänglicher Form zu dokumentieren und den Nachfolgern und anderen Mitarbeitern zur Verfügung stellen zu können. Eine beliebte und effektive Maßnahme ist auch die Einführung eines Wissensweitergabesystems durch paarweise Zusammenarbeit von älteren Mitarbeitern und Novizen, zu finden z.B. beim japanischen Stahlkonzern Nippon Steel.

Produktinnovation/Marketing

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. Japanische Kunden gelten generell als sehr anspruchsvoll und für die „reiferen“ unter ihnen scheint dies besonders der Fall zu sein. Hohe Qualität und guter Service sind daher unumgänglich. Hinzu kommt eine im Vergleich mit anderen Gesellschaften größere Offenheit für technische Neuerungen. In der Regel sind die älteren Kunden auch bereit, einen entsprechenden Premiumpreis zu bezahlen. 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. In der Regel fühlen sich auch die meisten älteren Menschen um ca. zehn Jahre jünger als ihr tatsächliches Alter oder identifizieren sich stärker mit Personen in dieser Altersgruppe. Dieses Phänomen des kognitiven Alters ist besonders in der Ansprache der Silbermarktzielgruppe zu beachten.

Einen Einschnitt stellt 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.

Silbermarktsegmente

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 „Raku-Raku-Phone“ (siehe Fallbeispiel 7).
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 aber an, diese Kundengruppen spezifisch und gezielt anzusprechen. Erfolgreiche Beispiele sind (Gruppen-)Reisen, Yachten sowie 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 sowie der steigende Bedarf im Alter machen Gerontotechnologien zu einer wichtigen Silbermarktanwendung. Einen besonderen Wachstumsbereich stellen hier zum Beispiel Roboter für den Haushalt und den Gesundheits- und Pflegesektor dar. Auch die Automobilindustrie stellt sich mit „Silver Cars“ bereits auf eine stetig zunehmende Zahl älterer Fahrer ein.

Erfolgsfaktor Altersunabhängigkeit

Ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit dem Silbermarkt und seiner altersspezifischen 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 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 transgenerationales Produkt ist Nintendos erfolgreiche Spielkonsole Wii (siehe Fallbeispiel 9), 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 auch Jüngere – körperlich und geistig fit halten sollen.

Ältere Mitarbeiter als Schlüsselfiguren

Die drei Themenbereiche Personalmanagement, Wissensmanagement und Produktinnovation/Marketing können in der betrieblichen Realität nicht als unabhängig voneinander betrachtet werden. So kennen und verstehen ältere Mitarbeiter oft die Wünsche und Bedürfnisse ihrer Altersgenossen besser als jüngere und können zu Schlüsselfiguren in Produktentwicklung, Marketing und Vertrieb werden. Umgekehrt lassen sich ältere Kunden z.B. auch lieber von gleichaltrigen bedienen, gerade dort wo persönliche Beratung eine große Rolle spielt wie bei Hygiene- oder Kosmetikprodukten oder technischen Geräten, die verständlich erklärt werden müssen. Auch die langjährige Berufserfahrung, Expertise, das Führungspotenzial und ein großes Netzwerk helfen älteren Mitarbeitern, sich gewinnbringend in Innovations- oder Strategieprojekte einzubringen, jüngere Mitarbeiter auszubilden und Verantwortung zu übernehmen.

Handlungsempfehlungen im Überblick

Vorsicht Falle: Die gängigsten Fehler im Umgang mit der Herausforderung Demographie und wie man sie vermeiden kann	
Fehler	Grund und Tipp für Manager
Alt = unproduktiv	Die Arbeitsleistungsabnahme im Alter ist ein Mythos, für die es keinen wissenschaftlichen Nachweis gibt (Ausnahme: rein körperliche Arbeit). Ältere Arbeitnehmer gehören nicht zum alten Eisen, sondern sind eine wertvolle Ressource, die sich durch Erfahrung, Expertise und Führungspotenzial auszeichnen kann.
Diversity Potenzial ungenutzt lassen	Die Effektivität und das Kreativitätspotenzial von „diversity“ sind heutzutage als wichtiger Wettbewerbsvorteil anerkannt. Dazu zählt natürlich auch die „age diversity“. Nutzen Sie das Innovationspotenzial altersgemischter Teams für Produktentwicklung, Marketing und Verkauf.
Auf Wissensverlust nicht vorbereitet sein	Ein klassischer Fall: Der Experte geht und nimmt sein Wissen mit. Das „leaving expert“-Problem tritt immer wieder auf, wenn ein wichtiger Wissensträger die Firma wechselt, eine Auszeit nimmt oder in Pension geht. Eine große Anzahl an Experten nahe der Altersgrenze verschärft das Problem. Grundsätzlich gilt: Wissensmanagement und Wissensbewahrung beginnen mit dem ersten Arbeitstag. Dazu sollten das Wissen und die Wissensträger im Unternehmen systematisch gemappt und kritisches Wissen regelmäßig festgehalten bzw. weiter gegeben werden.
Ältere Mitarbeiter als Wissensquelle unterschätzen	Es ist richtig, dass es viele Bereiche gibt, in denen Wissen veraltet. Dies gilt aber hauptsächlich für technische Details und bestimmte harte Fakten. In der Regel nicht jedoch für über lange Jahre hinweg erworbene Expertise, Erfahrung und Prozess-Know-how. Nutzen Sie dieses Potenzial Ihrer älteren Mitarbeiter in Innovations- oder Strategieprojekten oder bei der Einschulung und Weiterbildung jüngerer Mitarbeiter. Niemand kennt Ihr Unternehmen und seine Kultur so gut wie Ihre „Veteranen“.
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 ein halbes 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. Anstatt die Senioren zu befragen oder in die Entwicklung einzubeziehen, scheinen viele im Silbermarkt tätige Firmen aber zu glauben, sie wüssten besser, was die Konsumenten wollen. 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“. Wie so oft: Ausnahmen bestätigen die Regel und je nach Produkt kann eine altersbetonende Strategie auch zum Erfolg führen (z.B. Dove pro-age). Grundsätzlich aber gilt: Beware of Ageism, Think Transgenerationally!

Demographischer Wandel als Krise oder Chance?

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die Alterswelle oder der „Baby Boomer-Tsunami“ zurollt. Prinzipiell sind aufgrund ihrer demographischen Struktur alle Industrienationen sowie auch bereits einige Entwicklungs- oder Schwellenländer betroffen. In diesen Märkten aktive Unternehmen sollten sich Gedanken zum Umgang mit Themen wie der alternden Erwerbsbevölkerung, Wissensverlust und Arbeits- beziehungsweise Fachkräftemangel sowie mit entsprechenden neuen Produkten, Innovationen und Technologien für ältere Menschen machen. Japan scheint als eines der ersten Länder direkt mit den Auswirkungen konfrontiert zu sein, und kann damit eine wertvolle Vorreiterrolle für den adäquaten Umgang mit dem Problem für andere Länder spielen, da nicht nur die demographische Entwicklung am weitesten vorgeschritten, sondern auch die Wirtschaft auf die älter werdende Kundschaft besser eingestellt ist. Allerdings sollte man nicht vergessen, dass auch im Vorreiterland Japan das Potenzial des Silbermarkts noch lange nicht voll entwickelt und ausgeschöpft ist.

Schon ein Blick auf die Schriftzeichen macht klar: In jeder Krise (*kiki*, 危機) steckt auch zugleich eine Chance (*kikai*, 機会). In der Tat kann auch die sogenannte demographische Krise einige Chancen und Möglichkeiten bieten, die zunächst vielleicht gar nicht offensichtlich erscheinen. Angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne erscheinen manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken antiquiert. Der amerikanische Demographie- und Managementexperte Ken Dychtwald und sein Team haben bereits 2004 postuliert: „It's Time to Retire Retirement“. Die Anhebung des Rentenalters sowie eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Japan scheinen ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung zu sein. Die Krise hilft also, verkrustete Arbeitsmarktstrukturen aufzuzeigen und aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der Arbeitnehmer als auch der Firmen entgegen zu kommen. Eine weitere Chance eröffnet sich vor allem für ausländische Firmen in Japan, und das in zweierlei Hinsicht: Sowohl als kaufkräftige und konsumwillige potentielle Zielgruppe im Silbermarktsegment, als auch als hoch motivierte potentielle Mitarbeiter oder Berater mit einem breiten Erfahrungsschatz und genauer Kenntnis des japanischen Marktes und der japanischen Firmen. Gerade Teilzeit- oder Beratungsverträge mit hochkarätigen Baby-Boomern könnten auch in finanzieller Hinsicht interessant sein, da sie ohnehin mit Einkommseinbußen – auch bei Weiterbeschäftigung in derselben Firma – nach Erreichen der Altersgrenze rechnen müssen.

Silbermarkt der Zukunft

Der Silbermarkt wird vor allem aufgrund 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, als ein sehr lukratives Marktsegment angesehen. Dabei liegt das Hauptaugenmerk momentan auf den „old, rich & healthy“, während die „old, poor & sick“ deutlich weniger Aufmerksamkeit erfahren. 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 zehn 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 nur unzureichend sozialversichert sind. 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.

Qualitätssiegel und Standards für 50+

Die deutsche Bundesregierung hat im April 2008 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 Generation 50+ zu schaffen.

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 schieren 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“.

„Window of Opportunity“ nutzen

Der momentane Wachstumsmarkt Alter, so wie wir ihn jetzt kennen, ist also 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.

Profil der befragten Unternehmen

Die Online-Umfrage basiert auf 135 Antwortbögen von Managern in Japan aktiver deutscher Unternehmen. Stark vertreten waren die Branchen Maschinenbau und Technologie (21,2 Prozent), sowie Automobil und Kfz-Technik (15,1 Prozent). 8,3 Prozent der Unternehmen sind Konsumgüteranbieter, 7,4 Prozent kamen aus der Finanz- und Versicherungsbranche.

Im Durchschnitt sind die Firmen seit ca. 27 Jahren in Japan tätig, die „ältesten“ seit mehr als 100 Jahren. Die Mitarbeiterverteilung in Japan liegt bei etwas mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen bei 10 bis 100 Mitarbeitern.

Der Jahresumsatz auf dem japanischen Markt beläuft sich bei knapp der Hälfte der Firmen auf unter 10 Mio. Euro, ein Drittel setzt bis zu 100 Millionen Euro um. Der Rest (knapp 19 Prozent) hat ein Japangeschäft von mehr als 100 Millionen Euro, 5,5 Prozent davon sogar von über 1 Milliarde Euro.

In 121 von 135 Fällen wurde die Umfrage von einem Mitglied des Executive Management oder des Board of Directors ausgefüllt, nur in 14 Fällen nahmen sich andere Mitarbeiter der Beantwortung des Online-Fragebogens an.

Liste der interviewten Unternehmen (zusätzlich zur Umfrage)

- Allianz Life Insurance Japan Ltd.
- Bayer Holding Ltd.
- Bosch Corporation
- Bosch Rexroth Corporation
- Carl Zeiss Meditec Co., Ltd.
- DHL Japan Inc.
- Karmann Japan Co., Ltd.
- NEC SCHOTT Components Corporation
- NRW Japan K.K.
- Otto Bock Japan K.K.
- Otto Japan Inc.
- Siemens K.K.
- Siemens - Asahi Medical Technologies Ltd.
- T-Systems Japan K.K.
- ThyssenKrupp AG Representative Office Japan
- ThyssenKrupp Access Japan Co., Ltd.
- TÜV Rheinland Japan Ltd.
- TÜV SÜD Japan Ltd.
- VOLKSWAGEN Group Japan KK
- Winckler & Co., Ltd.
- ZF Japan Co., Ltd.

Autoren und Impressum



Dr. Florian Kohlbacher
Senior Research Fellow, Deutsches Institut für Japanstudien (DIJ) Tokyo

Dr. Florian Kohlbacher koordiniert derzeit ein Forschungsprojekt zu den betriebswirtschaftlichen Implikationen des demographischen Wandels. Er ist Fellow der World Demographic Association sowie Honorary Board Member des International Mature Marketing Network und unterrichtet Business und Management an verschiedenen Universitäten in Tokyo.

Email: kohlbacher@dijtokyo.org
URL: www.dijtokyo.org



Pascal Gudorf
Communications Manager, Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ)

Pascal Gudorf ist Chefredakteur des Monatsmagazins JAPANMARKT. Er publiziert unter anderem über Herausforderungen des Markteinstieges ausländischer Unternehmen, das Management japanischer Niederlassungen und über Veränderungen der Geschäftsbedingungen auf dem japanischen Markt.

Email: pgudorf@dihkj.or.jp
URL: www.japan.ahk.de



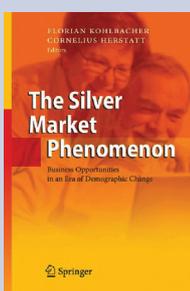
Prof. Dr. Cornelius Herstatt
Leiter, Institut für Technologie- und Innovationsmanagement
Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)

Prof. Dr. Cornelius Herstatt ist Autor von zahlreichen Büchern und über 160 wissenschaftlichen Fachbeiträgen auf dem Gebiet des Technologie- und Innovationsmanagement und berät Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. In seiner Forschung konzentriert er sich auf kundenzentrierte Innovationen, Gestaltung von Innovationsprozessen, Open Source Innovation und Innovation in globalen Wertschöpfungsnetzwerken.

Email: c.herstatt@tu-harburg.de
URL: www.tu-harburg.de/tim

Forschungsassistentz

Andrea Weihrauch unterstützte die Autoren vom 2. Februar bis 4. April 2009, insbesondere bei der Auswertung der Interviews und der Erstellung der Fallstudien.



Weiterführende Literatur:

Florian Kohlbacher, Cornelius Herstatt (Hrsg.),
"The Silver Market Phenomenon: Business Opportunities in an Era of Demographic Change"
Springer, 2008.

Impressum

Herausgeber

© Deutsche Industrie- und Handelskammer in Japan (DIHKJ)
Sanbancho KS Bldg. 5F, 2-4 Sanbancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0075
Telefon: +81 3 5276 9811 Fax: +81 3 5276 8733
Internet: www.japan.ahk.de

Deutsches Institut für Japanstudien (DIJ)
Jochi Kioizaka Bldg. 2F. 7-1 Kioicho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0094
Telefon: +81 3 3222 5077 Fax: +81 3 3222 5420
Internet: www.dijtokyo.org

Institut für Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) an der Technischen
Universität Hamburg-Harburg (TUHH)
Schwarzenbergstr. 95. D-21073 Hamburg
Telefon: 040 4287 83778 Fax: 040 4287 82867
Internet: www.tu-harburg.de/tim

Juni 2009

Copyright

Alle Rechte liegen bei den Herausgebern.
Eine Weiterverbreitung ist nur unter Angabe der Quelle gestattet.

Layout und Druck

Nexus Communications K.K.

