

# Baby Boomer Retirement, Arbeitskräftemangel und Silbermarkt:

## Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels für Unternehmen in Japan

**Florian Kohlbacher**

Dr. Florian Kohlbacher, Deutsches Institut für Japanstudien, Tokyo

Der rasante demographische Wandel in Japan bringt weit reichende Konsequenzen für Unternehmen und andere Organisationen mit sich. Auf der einen Seite in Form von Herausforderungen und Bedrohungen wie zB Arbeitskräftemangel und Wissensverlust sowie einer schrumpfenden Kundenbasis und auf der anderen Seite aber auch in Form von Chancen und neuen Geschäftsmöglichkeiten, wie zB dem so genannten „Wachstumsmarkt Alter“ oder „Silbermarkt“. Dieser Beitrag möchte einen Überblick und eine Einschätzung der Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels für Unternehmen in Japan geben und dabei auch wirtschaftspolitische Aspekte mit einbeziehen.

### 1. Einleitung

Wie im Beitrag von *Lützelner und Elis* in diesem Heft dargestellt, erlebt Japan momentan die schnellsten demographischen Veränderungen innerhalb der führenden Industrienationen. Dies bringt natürlich auch weit reichende Konsequenzen für Unternehmen und andere Organisationen in Japan mit sich. Auf der einen Seite in Form von Herausforderungen und Bedrohungen wie zB Arbeitskräftemangel und Wissensverlust sowie einer schrumpfenden Kundenbasis und auf der anderen Seite aber auch in Form von Chancen und neuen Geschäftsmöglichkeiten, wie zB dem so genannten „Wachstumsmarkt Alter“ oder „Silbermarkt“. Dieser Beitrag möchte einen Überblick und eine Einschätzung der Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels für Unternehmen in Japan geben und dabei auch wirtschaftspolitische Aspekte mit einbeziehen.

### 2. Herausforderungen

#### 2.1 Das Jahr-2007-Problem

In letzter Zeit haben der demographische Wandel und eine alternde Bevölkerung sowie Belegschaftsstruktur in den Industrienationen verstärkt die Aufmerksamkeit von Politikern, Managern und Wissenschaftlern gleichermaßen erregt (zB

#### Wirtschaftspolitische Blätter 4/2007

*Cappelli*, 2005; *Drucker*, 2002; *Dychtwald*, 2000; *Dychtwald et al*, 2006; *Tempest et al*, 2002; *The Economist*, 2006b; *Voelpel et al*, 2007; *Wächter/Sallet*, 2006). Eine der großen Herausforderungen des demographischen Wandels in Japan wird mit dem Schlagwort „Nisennananen-mondai“, „Jahr-2007-Problem“ überschrieben: Es war befürchtet worden, dass in Japan ein großer Teil der „dankai-sedai“, der japanischen Baby-Boom-Generation, ab dem Jahr 2007 planmäßig in den Ruhestand gehen könnte. Dies stellt Firmen in Japan vor allem vor folgende zwei Schwierigkeiten (*Kohlbacher*, 2007; *Kohlbacher*, 2006; *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi*, 2006):

- befürchteter Mangel an Arbeitskräften,
- befürchteter Wissens- und Expertiseverlust.

Die japanische Baby-Boom-Generation umfasst, nach der engen Definition, die Personen, die zwischen 1947 und 1949 geboren wurden. Die gesetzliche Mindestaltersgrenze lag bis April 2006 bei 60 Jahren, so dass der erste Jahrgang der Baby Boomer ab 2007 in Pension hätte gehen können. Daher die Bezeichnung „Jahr-2007-Problem“. Allerdings wird aufgrund einer Gesetzesnovelle die betriebliche Altersgrenze bis 2013 schrittweise auf 65 Jahre angehoben, wobei die Firmen aber verschiedene Wahlmöglichkeiten haben (siehe unten zum japanischen Rentensystem siehe den Beitrag von *Lützeler und Elis* in diesem Heft). Das Grundproblem bleibt jedenfalls. Die sukzessive Pensionierung der Babyboomer konfrontiert Firmen in Japan vor allem mit zwei Herausforderungen. Zum einen wird ein Mangel an Arbeitskräften befürchtet, zum anderen sind unter den Ruhestandskandidaten auch sehr viele wichtige Wissensträger, besonders im Produktions- und Ingenieursbereich, so dass ein Wissens- und Expertiseverlust befürchtet wird (siehe zB *Kohlbacher*, 2007; *Kohlbacher*, 2006; *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi*, 2006; *The Economist*, 2006a). Wie im Beitrag von *Lützeler und Elis* erwähnt, wird sich im Jahr 2012 ein weiterer Schub vollziehen, wenn der erste Baby Boomer Jahrgang 65 Jahre alt wird. Das Jahr-2007-Problem stellt also für die nächsten Jahre eine akute Herausforderung dar.

Die Gesamtzahl der Baby Boomer von 6,8 Millionen – nach der weiten Definition die noch die Jahrgänge 1950 und 1951 einschließt sogar 10 Millionen – macht zwar nur ca 5,4 Prozent der Gesamtbevölkerung, dafür aber knapp 10 Prozent der Erwerbsbevölkerung aus (vgl zB *Murata*, 2006; *Yamada et al*, 2005). Laut Statistik wird die Zahl der arbeitsfähigen Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren von 84,42 Millionen im Jahr 2005 auf 67,40 Millionen bis zum Jahr 2030 sinken und ein weiterer Rückgang auf unter 50 Millionen wird bis 2050 erwartet, und wenn die Erwerbstätigenzahl in diesem Tempo sinkt, wird ein starker Abfall der verfügbaren Arbeitskräfte unumgänglich (*Okabe*, 2007, 3). Dies ist mit ein Grund dafür, dass das Jahr-2007-Problem von Japans Politikern, Managern und Medien als hochkritisch eingestuft und somit ausführlich und regelmäßig diskutiert wurde. Viele Firmen haben das Problem allerdings zu lange unterschätzt, ignoriert oder gar nicht wahrgenommen und begannen erst sehr spät mit der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, während andere bereits Maßnahmen getroffen haben oder gerade an der Implementierung arbeiten.

*Kohlbacher* (2006) hat in einer Analyse von Primär- und Sekundärdaten herausgefunden, dass es sich bei den von japanischen Firmen angedachten, geplanten bzw bereits implementierten Lösungsansätzen vor allem um vier Maßnahmen handelt.

### SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement

1. Anhebung der firmenintern festgelegten betriebliche 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 betriebliche Altersgrenze und Wiedereinstellung nach Ruhestandsantritt - sind zwar aufgrund der Aktualität und Dringlichkeit des Problems sehr beliebte und wichtige Maßnahmen, können aber dennoch nicht wirklich als effektive Lösungen betrachtet werden. Vor allem nicht in mittel- und langfristiger Hinsicht, da sie ja 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 (ein) zu schulen und kritisches Wissen zu transferieren und zu speichern. Weiters ist es sicherlich sinnvoll, angesichts der höheren Lebenserwartung und produktiven Lebenszeitspanne, derzeitige Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken zu überdenken. Interessant ist, dass einige Firmen - zB 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“, die Firmen in Japan drei Möglichkeiten verpflichtend zur Auswahl stellt:

- Sie erhöhen die betriebliche Altersgrenze auf 65 Jahre,
- sie führen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, oder
- sie schaffen die betriebliche Altersgrenze komplett ab (siehe unten).

Toyota zB geht davon aus, dass alleine im technischen Bereich ca 1200 Mitarbeiter in Japan zwischen April 2006 und März 2007 in Ruhestand gehen werden, im darauf folgenden Jahr sogar 1800. Der Fahrzeughersteller hat daher ein Wiedereinstellungssystem eingeführt mit dem Ziel, bestimmte erfahrene Mitarbeiter - auf Japanisch oft als „Veteranen“ bezeichnet - für eine Wiedereinstellung nach Ruhestandsantritt auszuwählen, meist mit fließendem Übergang der Anstellungsverhältnisse. Im Fiskaljahr 2006, das im März 2007 endete, hat Toyota knapp 56 Prozent aller Mitarbeiter, die die Altergrenze erreicht haben wieder angestellt (*Nihon Keizai Shimbun*, 2007). 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. In fast allen Fällen ist aber eine Weiterbeschäftigung oder Wiedereinstellung über das 60. Lebensjahr hinaus mit einer Einkommenseinbuße verbunden (siehe zB *Murata*, 2007).

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 fir-

## Wirtschaftspolitische Blätter 4/2007

---

meninternen Trainingszentren und Corporate Universities eingesetzt werden. Dieser Fall findet sich bei industriellen Herstellern recht häufig, so auch zB bei Matsushita Electric Industrial und Mitsubishi Heavy Industries. Toyota hat 2003 ein Global Production Center (GPC) in Japan eröffnet und im März 2006 ein europäisches Pendant (E-GPC) in Großbritannien. Diese Zentren wurden zwar nicht im direkten Zusammenhang mit dem Jahr-2007-Problem geplant, die dort abgehaltenen Schulungen und der Transfer technischen Wissens durch Experten und Multimediaeinsatz für Toyota-Mitarbeiter weltweit dienen aber generell der Sicherung der systematischen Weitergabe der organisationalen Wissens- und Expertisebasis des Unternehmens (siehe auch *Ichijo/Kohlbacher, 2007*).

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 (vgl. auch *Voelpel/Streb, 2006*). Es ist daher schwierig generische Empfehlungen zu geben und viele Firmen lassen sich bei der Auswahl, Zusammenstellung und Anpassung des Maßnahmenkatalogs von Beratungsunternehmen unterstützen. Im Fall eines japanischen Topautoherstellers zB, wurde eine namhafte Unternehmensberatung mit der systematischen Wissensretention von Veteran- 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 alles kritische Expertenwissen in systematischer und gut zugänglicher Form zu dokumentieren und den Nachfolgern und anderen Mitarbeitern verfügbar zu machen. Eine beliebte und effektive Maßnahme ist auch die Einführung eines Wissensweitergabesystem durch paarweise Zusammenarbeit von älteren Mitarbeitern und Novizen, zu finden zB beim japanischen Stahlkonzern Nippon Steel.

### 2.2 Einschätzung des Jahr-2007-Problems

Auch wenn in Japan vom Jahr-2007-Problem gesprochen wird, ist dies nicht auf das Jahr 2007 alleine beschränkt, sondern betont lediglich, dass davon ausgegangen wird, dass das Problem zum ersten Mal massiv im Jahr 2007 auftreten könnte. Tatsächlich werden sich aber die Herausforderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren herauskristalisieren und vermutlich noch intensivieren (siehe auch *Kohlbacher, 2006*). Allerdings gibt es auch kritische Stimmen, die die vielen Medienberichte und Diskussionen um das Jahr-2007-Problem für übertrieben oder gar für reine Panikmache halten. Eine Hochrechnung - basierend auf Daten des Workforce Survey Reports des Ministry of General Affairs aus dem Jahr 2004 - spricht zB davon, dass nur etwa 442.000 von den insgesamt 6,8 Millionen Baby Boomern zwischen 2007 und 2009 in Ruhestand gehen werden (*Murata, 2006*). Vor allem drei Gründe haben verhindert, dass es tatsächlich bereits 2007 zu einem Ruhestandsantritt en masse und einem daraus resultierenden plötzlichen Wissensverlust und Arbeitskräftemangel gekommen ist. Erstens, im Rahmen der oben erwähnten 2004 erlassenen und im April 2006 in Kraft getretenen „Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen“ (Revision of the Stabilization of Employment for Elderly Persons Act wird ein verlängertes Arbeitsleben bis zu

### SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement

einem Alter von 65 Jahren ermöglicht bzw vereinfacht. Firmen mit einem internen Ruhestandsalter von weniger als 65 Jahren haben dabei drei Möglichkeiten verpflichtend zur Auswahl:

1. Sie erhöhen die betriebliche Altersgrenze auf 65 Jahre,
2. sie führen ein Weiterbeschäftigungssystem ein, oder
3. sie schaffen die betriebliche Altersgrenze komplett ab.

Die gesetzliche Mindestaltersgrenze steigt ab dem Finanzjahr 2006 auf 62 Jahre, 2007 auf 63, 2010 auf 64 und 2013 schließlich auf 65 Jahre (*Murata*, 2006; *Yamashita*, 2006). Dies bedeutet, dass sich im Normalfall kaum ein Baby Boomer, der 2007 60 Jahre alt wird, in den Ruhestand verabschieden wird (*Kohlbacher*, 2006; *Murata*, 2006). In der Tat haben Umfragen unter Unternehmen in Japan ergeben, dass die meisten Firmen die Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen bereits umgesetzt haben, wobei sich die überwältigende Mehrzahl für Wieder- bzw Weiterbeschäftigung entschieden hat (80 bis 90 Prozent der Firmen, je nach Umfrage), ca 6 Prozent für eine Anhebung der betriebliche Altersgrenze während nur ein geringer Teil (0,5 bis 1,4 Prozent, je nach Umfrage) die betriebsinterne betriebliche Altersgrenze komplett abgeschafft hat (*Ministry of Health, Labor and Welfare*, zitiert in *Foreign Press Center Japan*, 2007; *Nihon Keizai Shimbun*, 2007).

Zweitens hat es einen Anstieg an Frühpensionierungen gegeben. Vor allem aufgrund der wirtschaftlichen Situation ab den 90er Jahren und den einhergehenden „Restrukturierungen“ haben sich bereits viele für den Vorruhestand entschieden oder entscheiden müssen. In einigen Fällen haben die Betroffenen auch bereits in eine neue Stelle bei einer anderen Firma gewechselt oder sich selbstständig gemacht. Drittens gibt es für viele der weiblichen Baby Boomer - und der Anteil der Frauen an der Gesamtzahl beträgt mehr als die Hälfte - keine wirkliche betriebliche Altersgrenze. Die Mehrheit arbeitet entweder schon gar nicht mehr oder ist Teilzeit angestellt oder von einer Personalfirma entsandt (*Kohlbacher*, 2006; *Murata*, 2006).

Allerdings bringt das Nichteintreten - bzw nicht sofortige Nichteintreten - des Jahr-2007-Problems ironischerweise ein neues Problem mit sich, das der japanische Demografie- und Wirtschaftsexperte *Hiroyuki Murata* mit dem Ausdruck „Retire Moratorium“, also „Pensionsmoratorium“ betitelt hat (*Murata*, 2007). Kurz gesagt, setzt sich die Retire Moratoriumsproblematik aus folgenden Teilaspekten zusammen:

1. bei einer Wiederanstellung oder Weiterbeschäftigung auf Vertragsbasis nach Ruhestandsanztritt oder Erreichen der betriebliche Altersgrenze müssen die Arbeitnehmer Gehaltseinbußen von bis zu 50 Prozent hinnehmen.
2. jüngere, ehemals in der Hierarchie niedriger angesiedelte Angestellte haben nun eine höhere Stellung und/oder sind sogar zum direkten Vorgesetzten geworden. Aus diesem Grund bevorzugen viele Wiederangestellte oder Weiterbeschäftigte in einer anderen Abteilung oder einer Tochter- oder Schwesterfirma zu arbeiten. Aber selbst wenn sie damit ehemaligen Mitarbeitern/ Untergebenen aus dem Weg gehen können, müssen sie sich doch in der Hierarchie unter den jüngeren einordnen, was in Japan aufgrund des teilweise immer noch - zumindest gesellschaftlich - stark verankerten Senioritätsdenkens oft problematisch ist.

3. Die jüngere Generation fühlt sich durch die wieder angestellten oder weiter beschäftigten „Alten“ in ihren Möglichkeiten, Innovationen und Veränderungen voran zu treiben eingeschränkt. Die Retire Moratoriums Problematik bedeutet also neue, zusätzliche Herausforderungen für Unternehmen, besonders was Personalpolitik- und mangement betrifft.

### 3. Chancen

#### 3.1 Bereich Arbeitsmarkt und Personalmanagement

Die so genannte Workforce Crisis rund um das Jahr-2007-Problem kann auch Chancen und Möglichkeiten bieten, die zunächst nicht unbedingt offensichtlich erscheinen. Angesichts der höheren Lebenserwartung und längeren produktiven Lebenszeitspanne erscheinen manche der derzeitigen Ruhestands- und Anstellungsregelungen und -praktiken eher antiquiert. *Dychtwald et al (2004)* haben bereits 2004 postuliert, „It's Time to Retire Retirement“, und die Anhebung des Rentenalters, sowie eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsverhältnisse in Japan scheinen ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung zu sein. Die Krise kann also helfen, verkrustete Arbeitsmarktstrukturen aufzuzeigen und aufzubrechen, um den tatsächlichen Bedürfnissen sowohl der ArbeitnehmerInnen als auch der Firmen entgegen zu kommen (*Kohlbacher, 2007; Kohlbacher, 2006*). Die oben beschriebene rasche Umsetzung der Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen deutet zumindest in die richtige Richtung.

Eine weitere Chance eröffnet sich für Firmen, die auf der Suche nach erfahrenen und engagierten Mitarbeitern sind. Besonders für ausländische Unternehmen in Japan könnten die das Pensionsalter erreichenden aber lange noch nicht arbeitsmüden Baby Boomer als hoch motivierte potenzielle Mitarbeiter oder Berater mit einem breiten Erfahrungsschatz und genauer Kenntnis des japanischen Markts und der japanischen Firmen interessant sein. In der Tat verstehen ältere Mitarbeiter oft die spezifischen Kundenbedürfnisse der wachsenden Anzahl ihrer Altersgenossen wesentlich besser und ihr Wissen und ihre Erfahrung kann für Produktentwicklung, Marketing, sowie Dienstleistungen zum wichtigen Wettbewerbsvorteil werden. Gerade in Japan mit seiner stark hierarchischen Gesellschaftsstruktur und Senioritätsdenken kann dies von entscheidender Bedeutung sein. Trotz eines sich anbahnenden Wandels in Richtung US-amerikanisches System bezahlen zB viele Firmen nach wie vor nach Seniorität. Respekt vor Alter und älteren Personen wird in Japan - wie auch in vielen anderen asiatischen Ländern - generell groß geschrieben (*Kohlbacher, 2007; Kohlbacher, 2006; Kohlbacher/Hommerich, 2007*).

Ältere Arbeitnehmer gehören also keinesfalls zum alten Eisen, sondern stellen vor allem über ihre Erfahrungen einen kostbaren strategischen Wettbewerbsfaktor dar, den es zu integrieren und zu fördern gilt (*Tempest et al, 2002; Voelpel/Arnold, 2006; Voelpel/Streb, 2006*). Eine Studie des japanischen Think Tanks Nomura Research Institute (NRI) hat zB ergeben, dass acht von zehn Baby Boomern auch über das 60. Lebensjahr hinaus arbeiten möchten, und gerade einmal 16 Prozent der Meinung sind, nicht mehr arbeiten zu wollen (*Yamada et al, 2005*). Gerade Teil-

---

**SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement**

---

zeit- oder Beratungsverträge mit hochkarätigen Baby Boomern könnten auch in finanzieller Hinsicht interessant sein, da sie ohnehin auf Einkommenseinbußen – auch bei Weiterbeschäftigung in derselben Firma – nach Erreichung des Ruhestandes rechnen müssen.

*Dychtwald* et al's (2004; 2006) Aufruf zu einer Reevaluierung des gegenwärtigen Praktiken und Anstellungs- und Ruhestandsregelungen scheint also zumindest teilweise Gehör zu finden. In der Tat sollten Firmen niemals das Wissen und die Expertise ihrer älteren – aber natürlich auch jüngeren – Arbeitnehmer unterschätzen. *Leonard* und *Swap* (2005, 26) weisen zurecht darauf hin, dass Experten, die im Laufe der Jahre mit vielen Situationen zu tun haben, eine Art Wissensvorrat aufbauen, der sie in die Lage versetzt, schnell und ohne großen Aufwand ein Urteil zu fällen. Unternehmen müssen also erkennen, dass der demographische Wandel der Belegschaftsstruktur nicht zwangsläufig zu Einbußen der Wettbewerbsfähigkeit führen muss, sondern dass, wenn möglichen negativen Entwicklungen pro-aktiv im Rahmen einer integrierten Personalstrategie gegengesteuert wird, durchaus auch Vorteile über eine altersheterogene Belegschaft realisiert werden können (*Tempest* et al, 2002; *Voelpel/Streb*, 2006). In der Tat kann das Altern der Belegschaft auch eine positive Seite haben, zumindest was das „Altern“ und Reifen des Wissens betrifft. Die Wichtigkeit dieses Reifungsprozesses für Innovationen und Unternehmenserfolg wurde auch von einigen Forschern und Firmen bereits erkannt (siehe zB *Nonaka* et al, 2006).

### 3.2 Der „Silbermarkt“

Eine schrumpfende Bevölkerung bringt natürlich auch eine schrumpfende Kundenbasis mit sich, was bedeutet, dass der demographische Wandel für Unternehmen auch auf der Absatzseite große Herausforderungen mit sich bringt. Allerdings bestimmt die Anzahl potenzieller Kunden die Geschäftsmöglichkeiten nicht alleine. Kaufkraft und Konsumverhalten spielen eine entscheidende Rolle und können eine sinkende Kundenzahl uU wieder ausgleichen. Der demographische Wandel bringt außerdem auch noch eine Verschiebung der Marktsegmente. So stehen einem – gemessen an der Anzahl junger Leute – immer kleiner werdenden Jugendsegment ein ständig wachsendes Seniorenssegment gegenüber. Dabei stehen momentan die Baby Boomer als eine wichtige Gruppe der älteren Konsumenten besonders im Mittelpunkt der Geschäftsaufmerksamkeit.

Die Baby Boom Generation in Japan hat schon immer als enorm aktive und tatkräftige, sowie auch sehr konsumorientierte, wohlhabende Bevölkerungsgruppe gegolten (siehe zB *McCreery*, 2000). Mit der Pensionierung kommt dann noch die neu gewonnene freie Zeit hinzu. Dies macht diese kaufkräftige und konsumwillige Generation als potenzielle Zielgruppe im so genannten „Silbermarkt“ für Unternehmen besonders interessant. Aus der Gerontologie sind Kohorteneffekte während des Alterns bekannt, dh Senioren konsumieren ihr akkumuliertes Einkommen und Vermögen eher, anstatt es zu sparen und zu investieren (*Gassmann/Keupp*, 2005, 15). Japans Senioren verfügen in der Tat über eine hohe Kaufkraft. So besitzt jeder Japaner über 65 durchschnittliche Ersparnisse von umgerechnet mehr als 180.000 Euro, ist in der Regel schuldenfrei und lebt meist in einer eigenen Immobilie (*Conrad*, 2007; *Gassmann* et al, 2005).

#### Wirtschaftspolitische Blätter 4/2007

Der Silbermarkt oder „Wachstumsmarkt Alter“ wird sehr unterschiedlich definiert und umfasst häufig alle Menschen über 50 (50+) oder 55 (55+) Jahre. Das bedeutet, dass auch jüngere und insbesondere auch ältere Generationen als die Baby Boomer ebenfalls zu diesem Segment gezählt werden. In Japan werden 2010 die über 50-jährigen etwa die Hälfte der Gesamtbevölkerung ausmachen (Coulmas, 2007, 114) und die Anzahl der über 65-jährigen an der Gesamtbevölkerung wird bis zum Jahre 2050 von 18,5 Prozent im Jahr 2002 bereits auf 35,6 Prozent angestiegen sein (Conrad/Gerling, 2005, 269).

Japans Senioren sind finanziell so gut gestellt, dass man ihnen den Spitznamen *rōjin kizoku*, „Alter Adel“ gegeben hat (Coulmas, 2007, 116). Laut Conrad und Gerling (2005, 270) sind die Konsumausgaben der 60-64-jährigen um 35 Prozent, die der über 65-jährigen sogar um über 40 Prozent gestiegen, während das Ausgabenwachstum bei den 35-39-Jährigen nur zwischen 24 bis 29 Prozent lag (Conrad, 2007, 178). Der Silbermarkt ist also tatsächlich ein Wachstumsmarkt, sowohl auf der Nachfrager- als auch auf der Anbieterseite. Als Reaktion auf die Alterung und die damit aufkommenden neuen Wünsche und Bedürfnisse entstehen neue Industrien und werden Produkte und Technologien adaptiert sowie neue entwickelt (siehe zB Coulmas, 2007; Gassmann/Reepmeyer, 2006). Japan wird vielfach als Vorreiter im Bereich Silbermarkt gesehen, was zum einen mit der demografischen Entwicklung des Landes zu tun hat, und zum anderen am Konsumentenverhalten und der Innovationsfähigkeit der japanischen Unternehmen zu tun hat.

Allerdings handelt es sich beim Silbermarkt – schon allein aufgrund der breiten Altersspanne – keineswegs um ein homogenes Marktsegment (siehe auch Gassmann/Reepmeyer, 2006; Himpel/Berzlanovich, 2007). Eine adäquate Markterschließung setzt deshalb voraus, sowohl kohortenspezifisches Verhalten als auch altersspezifische Präferenzen zu berücksichtigen (Coulmas, 2007, 117). 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 etwas über individuelle Prädispositionen, Bedürfnisse und Präferenzen aussagt (Himpel/Berzlanovich, 2007, 92). Einen ganz besonderen Einschnitt stellt sicherlich der Austritt aus dem Erwerbsleben und der Beginn der Pensionierung dar, so dass der Silbermarkt unabhängig vom Alter auch in die Gruppen „Pre-Pensionierung“ und „Post-Pensionierung“ eingeteilt werden kann. Ähnlich divers wie die individuellen Wünsche und Bedürfnisse der Senioren sind damit auch die Bereiche und Branchen, die den Silbermarkt bedienen und von dieser Entwicklung profitieren (können). Conrad und Gerling (2005, 271–272) zB identifizieren die folgenden Segmente im japanischen Seniorenmarkt als besonders vielversprechend: Produkte der Medizintechnik und Altenpflege, Reha und Gerontotechnik, Präventivmedizin, Universal Design Produkte, Kosmetika und Ernährungsprodukte, Automobile, Neue Medien, Hobbyausrüstungen, Haushaltsgeräte, Wohnaccessoires, Bekleidung, Sportprodukte, Finanz- und Versicherungsprodukte und Reisen. Als weitere Bereiche wären dann noch uA Fortbildung und Bau (Coulmas, 2007), aber auch Luxus- und Retroprodukte zu zählen.

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

1. Einfach zu bedienende und einfach zu verwendende Produkte. Ein klassisches Beispiel dafür auf dem japanischen Markt ist das von Fujitsu entwickelte und von NTT DoCoMo angebotene Handy „Raku-Raku-Phone“, das sich



---

**SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement**


---

durch leichter lesbare Schrift auf dem Display, größere Tasten, weniger komplexe Funktionen und eine leichte und intuitive Bedienbarkeit auszeichnet.

2. Allgemeine und Luxusgüter für die wohlhabenden Senioren. Wie oben dargelegt, sind Bedürfnisse nicht nur oder notwendigerweise altersspezifisch und 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 Pensionierung zum Konsum zur Verfügung steht, bietet es sich an, diese Kundengruppen spezifisch und gezielt anzusprechen. Dazu zählen Produkte wie (Gruppen-)Reisen, Yachten sowie auch Retroprodukte wie Elektrogitarren und bestimmte Motorradmarken. Generell gehen japanische Unternehmen davon aus, dass ältere Konsumenten aber letztendlich doch andere, durchaus höhere Ansprüche an Produktdesign, Qualität und Service stellen (Gassmann et al, 2005, 3; siehe auch *Himpel/Berzlanovich*, 2007) und bieten entsprechende Produkte und Dienstleistungen an.
3. Gerontechnologien und Unterstützungs- und Pflegeapparate und -geräte für ältere Menschen mit Behinderungen oder Einschränkungen. Unter Gerontechnologie versteht man „alle Technologien, welche bei Produkten zum Einsatz kommen, die ein aktives, unabhängiges und selbstständiges Altern ermöglichen“ (Gassmann/Reepmeyer, 2006, 72). 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 Gerontechnologien zu einer wichtigen Silbermarktanwendung. Einen besonderen Wachstumsbereich stellen hier zB Roboter für den Haushalt sowie den Gesundheits- und Pflegesektor dar.

Ein wichtiger Punkt im Zusammenhang mit dem Silbermarkt und seiner altersspezifischen Segmentierung ist, dass erfolgreiche neue Produkte, die sich an den Bedürfnissen älterer Menschen orientieren, sich nicht ausschließlich auf den Gebrauch durch ältere Menschen beschränken (Gassmann/Reepmeyer, 2006, 116). So bieten zB praktische, hilfreiche und leicht zu bedienende Produkte einen Mehrwert für alle Konsumenten, ungeachtet des Alters. Gassmann und Reepmeyer (2006, 116) argumentieren, dass der höchste Wirkungsgrad erzielt wird, wenn die neuen Produkte altersunabhängig - also universell - von älteren als auch von jüngeren Kunden gekauft und verwendet werden (können). In diesem Zusammenhang spielen die Stichworte „ageless marketing“ (Wolfe/Snyder, 2003), „transgenerational design“ (Pirkl, 1994) sowie „universal design“ eine wichtige Rolle. Universell gestaltete Produkte sollen altersunabhängig von allen genutzt werden können, dh zB auch von Menschen mit altersbedingten Einschränkungen, ohne aber auf diese hinzuweisen und somit auf jüngere Menschen - oder gar die Älteren selbst - abschreckend zu wirken (siehe auch Gassmann/Reepmeyer, 2006). Ein interessantes Beispiel für ein transgenerationales Produkt ist Nintendos neueste Spielekonsole Wii, die bewusst mehrere Generationen im gemeinsamen Spiel miteinander zu verbinden sucht und somit die gesamte Familie inklusive Großeltern anspricht. Darüber hinaus werden aber auch Spiele angeboten, die ältere - wie aber auch jüngere - körperlich und geistig fit halten (sollen) (siehe auch Kohlbacher/Hang, 2007).

Abschließend sei noch bemerkt, dass selbst im Vorreiterland Japan der Silbermarkt noch nicht voll entwickelt und ausgeschöpft ist. Angefangen von der Marktsegmentierung, über die Entwicklung und Anwendung von altersneutralen Universal Design Strategien bis hin zur Einbindung älterer Menschen in den Produktentwicklungs- und Innovationsprozess bietet sich viel Spielraum für Verbesserungen und Weiterentwicklung. Es gibt noch viele unerschlossene Bereiche und mehr als genügend Potenzial für Innovationen auf Prozess-, Design-, Produkt- und Vermarktungsebene.

#### 4. Wirtschaftspolitische Aspekte

*Conrad* (2007, 186) sieht Japan „in vielerlei Hinsicht quasi als Labor für die Welt bzgl. des Umgangs mit einer alternden Bevölkerung“. Außerdem betont er, dass die wachsende Gruppe der Älteren für Japans Politik und Wirtschaft von hoher Bedeutung ist und dass die Politik zunehmend vor der Herausforderung steht, auf die Wünsche und Belange älterer Menschen einzugehen (*ibid*). Natürlich sollte dies auch für die Wirtschaft gelten und gilt sicherlich auch teilweise bereits. Die wirtschaftspolitischen Aspekte und aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften und einem schrumpfenden Arbeitskräftepool sind teilweise bereits im Beitrag von *Lützeler und Elis* in diesem Heft oder in diesem Beitrag im Zusammenhang mit dem Jahr-2007-Problem diskutiert worden. Was Letzteres betrifft, so ist vor allem die Revision des Gesetzes zur Stabilisierung der Beschäftigung älterer Personen zu nennen. Hier soll nun noch kurz auf die wirtschaftspolitischen Aspekte im Kontext Silbermarkt eingegangen werden.

1999 wurde von japanischen Unternehmen, Herstellern, Firmengruppen und Nutzern eine Vereinigung (Kyoyo-Hin Foundation), die die Entwicklung und Verbreitung von Produkten, Einrichtungen und Dienstleistungen fördert, die für Alt und Jung geeignet sind, gegründet (*Gassmann et al*, 2005, 4). Auch das japanische Ministerium für Wirtschaft, Handel und Industrie (METI) unterstützt die Entwicklung universell nutzbarer Produkte, unter anderem, indem es Fördergelder vergibt. Darüber hinaus arbeitet METI auch an neuen, speziell auf die Bedürfnisse der Senioren zugeschnittenen Produktstandards (*Gassmann et al*, 2005, 4). Es wurden von METI auch verschiedene Forschungs- und Entwicklungsprogramme für Unternehmen aufgelegt, die seniorenrechtliche Produkte, angefangen von klassischen Pflegemitteln bis hin zu „barrierefreien Medien“ entwickeln (*Conrad/Gerling*, 2005, 271). Weiters unterstützt METI zusammen mit dem Wohlfahrtsministerium und der 1987 eigens gegründeten Elderly Service Providers Association (ESPA) auch den Erfahrungsaustausch der einzelnen Akteure aus der Privatwirtschaft. Die ESPA bietet Fort- und Weiterbildungsangebote für ihre Mitgliedsunternehmen, organisiert Ausstellungen und Messen und unternimmt Anstrengungen in der Qualitätssicherung (*Conrad*, 2007, 181). Ein zusätzliches, bedeutungsvolles Handlungsfeld öffentlichen Engagements ist laut *Conrad und Gerling* (2005, 271) der Bereich des altengerechten Wohnens. Das japanische Bauministerium hat in diesem Zusammenhang eine Reihe von Richtlinien für das barrierefreie Wohnen erlassen und fördert die Erhöhung des Anteils der barrierefreien Wohnungen ua mit günstigen Baukrediten (*ibid*).

---

**SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement**

---

*Kohlbacher* und *Hang* (2007) haben angeregt, das Eingehen von Firmen auf die Wünsche und Bedürfnisse älterer Menschen durch die Entwicklung und Vermarktung von neuen Produkten, Innovationen und Technologien in Hinblick auf Corporate Social Responsibility zu betrachten. Dies gilt sicherlich auch für den Umgang mit alternden Belegschaften und älteren Arbeitnehmern. In diesem Bereich gibt es ebenfalls noch Bedarf und Spielraum für wirtschaftspolitische Maßnahmen.

Schließlich seien hier in conclusio *Gassmann* und *Reepmeyer* (2006, 158) etwas ausführlicher zitiert:

*„Das Bewusstsein für die positiven Entwicklungschancen des Alterns muss bei den Politikern, den Entscheidungsträgern der Wirtschaft und vor allem bei jedem Einzelnen in der Gesellschaft geweckt und geschärft werden. Produkte und Dienstleistungen, welche die älteren Menschen einschließen ohne die jüngeren Menschen auszugrenzen, haben einen hohen Wert für die Gesellschaft und somit auch für die Unternehmen. Nur wenn die Denkweise aller Beteiligten den meritorischen Charakter von altersgerechten Produkten erfasst, ist es möglich, die notwendigen Reformen in Gesellschaft und Wirtschaft ohne ideologische Barrieren anzugehen und sachliche Antworten auf die bevorstehenden Herausforderungen zu finden.“*

## 5. Schluss

Japan ist natürlich nicht das einzige Land, auf das die so genannte „age wave“ bzw der „baby boom“ Tsunami zurollt. Prinzipiell sind aufgrund der demographischen Struktur alle Industrienationen sowie auch bereits einige Entwicklungs- oder Schwellenländer betroffen und sollten sich Gedanken zum Umgang mit den Themen alternde Erwerbsbevölkerung, Wissensverlust und Arbeits- bzw Fachkräftemangel sowie neue Produkte, Innovationen und Technologien für ältere Menschen machen. Japan scheint als eines der ersten Länder direkt mit den Auswirkungen konfrontiert zu sein, und kann damit wertvolle Hinweise für den adäquaten Umgang mit dem Problem für andere Länder geben. Was den Arbeits- und Fachkräftemangel betrifft, kommt in Japan allerdings erschwerend hinzu, dass nur auf eine geringe – wenngleich auch steigende – Immigrationsbevölkerung zurückgegriffen werden kann. Im Rahmen des Jahr-2007-Problems und dem drohenden Wissensverlust in Unternehmen in Japan, wird vor allem der Transfer von technischem Wissen (*ginô denshō*) von erfahrenen Ingenieuren zu ihren jüngeren Nachfolgern diskutiert und industrielle Hersteller als die am meisten betroffenen Firmen dargestellt (*Kohlbacher*, 2006). Allerdings werden sicherlich auch andere Branchen einen mehr oder minder starken Einfluss zu spüren bekommen und sollten daher nicht Gefahr laufen, das Problem zu unterschätzen und sich in Sicherheit zu wiegen.

Abschließend lässt sich noch anmerken, dass die Entscheidung, welche Prognose oder Interpretation des Jahr-2007-Problems und seiner Fortschreibung nun die richtige ist, sich wohl erst im Laufe der nächsten Jahre erweisen wird. Aber der demographische Wandel, der im Moment im Gange ist sowie seine potenziellen Konsequenzen für das Land, Bevölkerung, Firmen und andere Organisationen lassen sich weder abstreiten noch ignorieren.

### Literaturverzeichnis

*Cappelli, P.*, Will There Really Be a Labor Shortage?, *Human Resource Management* 44 (2), (2005) 143-49

*Conrad, H.*, Japanische Senioren als Konsumenten und der „Silbermarkt“: Ein Lehrstück für Deutschland? in *Behrens, M./Legewie, J.* (Hrsg), *Japan nach Koizumi: Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft*, Baden-Baden, Nomos (2007) 177-187

*Conrad, H./Gerling, V.*, Der japanische „Silbermarkt“ - Marktchancen und Best Practices für deutsche Unternehmen, in *Bellmann, K./Haak, R.* (Hrsg), *Management in Japan: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren für deutsche Unternehmen in einer dynamischen Umwelt* Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (2005) 267-278

*Coulmas, F.*, *Die Gesellschaft Japans. Arbeit, Familie und demographische Krise*, München, C. H. Beck (2007)

*Drucker, P. F.*, *Managing in the next society*, New York, Truman Talley Books, St. Martin's Griffin (2002)

*Dychtwald, K.*, *Age Power: How the 21st Century will be Ruled by the New Old*, New York, Tarcher (2000)

*Dychtwald, K./Erickson, T./Morison, B.*,

- It's Time to Retire Retirement, *Harvard Business Review* 82 (3) (2004) 48-57

- Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent, Boston, Harvard Business School Press (2006)

*Foreign Press Center Japan*, *Facts and Figures of Japan 2007*, Tokyo (2007)

*Gassmann, O./Keupp, M.*, Wachstumsmarkt der jungen Alten: Lernen von Japan, *io new management*, 7-8 (2005) 15-19

*Gassmann, O./Reepmeyer G.*, Wachstumsmarkt Alter: Innovationen für die Zielgruppe 50+, München, Carl Hanser Verlag (2006)

*Gassmann, O./Reepmeyer, G./Walke, A.*, Neue Produkte für die jungen Alten, *Harvard Business Manager* (Januar 2005) 2-7

*Himpel, F./Berzlanovich, A.*, Produkt- und Produktionsmanagement für Konsumgüter auf dem japanischen Silbermarkt in *Bellmann, K./Haak, R.* (Hrsg), *Der japanische Markt: Herausforderungen und Perspektiven für deutsche Unternehmen*, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag (2007) 87-100

*Ichijo, K./Kohlbacher, F.*, The Toyota way of global knowledge creation: The 'learn local, act global' strategy, *International Journal of Automotive Technology and Management* 7 (2/3), (2007) 116-34

Kohlbacher, F.,

- Nisennananen-mondai: Bedeutung und Auswirkungen einer alternierenden Bevölkerung und Belegschaft für Firmen in Japan in *Pohl, M./*

---

 SCHWERPUNKT DEMOGRAFISCHER WANDEL: Baby Boomer Retirement
 

---

*Wieczorek, I.* (Hrsg), Politik und Wirtschaft, Hamburg: Institut für Asienkunde (IFA) (Japan 2006) 103-125

- Bye-Bye Baby-Boomer - Wissensbewahrung und die Herausforderung des demografischen Wandels in Japan, *Journal Arbeit* 7 (1) (2007) 8-9

*Kohlbacher, F./Hang, C. C.*, Disruptive Innovations and the Graying Market in Proceedings of the 2007 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). 1915-1919

*Kohlbacher, F./Hommerich, C.*, Japans „freie Arbeiter“: individueller Lebensstil oder aufgedrängte Prekarität? *JapanMarkt* (Oktober 2007) 16-19

*Leonard, D./Swap, W. C.*, Aus Erfahrung gut, *Harvard Business Manager* (1) (2005) 20-33

*McCreery, J.*, Japanese Consumer Behavior: From Worker Bees to Wary Shoppers, Honolulu, University of Hawai'i Press (2000)

*Murata, H.*,

- 2007 mondai saiko: dankai sedai "issei rishoku" ha honto ka (Rethinking the 2007 problem: Is the simultaneous retirement of the baby boomers real? *Shukan Economist*, January 17 (2006) 84-87

- Ritaia Moratoriumu (Retire Moratorium), Tokyo: Nihon Keizei Shim-bun Shuppansha (2007)

*Nihon Keizai Shimbun*, "Teinensha no hansukyo Kigyo ga saikoyo (Companies rehire more than half of the retirees)" (1. Juli 2007) 1

*Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi*, Tokushu "2007nen mondai" wo kensho suru (Special Issue: Verification of the "2007" Problem), *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi* (The Japanese Journal of Labour Studies) (2006) 48 (5).

*Nonaka, I./Kohlbacher, F./Holden, N.*, Aging and Innovation: Recreating and Refining High-quality Tacit Knowledge through Phronetic Leadership, Paper presented at the 66th Annual Academy of Management Meeting, Critical Management Studies Research Workshop, Managing the Aging Workforce: Leadership Towards A New Weltanschauung (August 11-16-2006) Atlanta, USA

*Okabe, H.*, Labor Shortage Gnawing Japanese Firms: Accepting Foreign Workers: Solution? *Japan Spotlight* 26 (3) (2007) 3

*Pirkl, J. J.*, Transgenerational Design: Products for an Aging Population, New York, Van Nostrand Reinhold (1994)

*Tempest, S./Barnat, C./Coupland, C.*, Grey Advantage: New strategies for the old, *Long Range Planning* 35 (5) (2002) 475-92

*The Economist*,

- The downturn; Greying Japan, (7. Januar, 2006a)
- Special report: The ageing workforce, (18. Februar 2006b)

*Voelpel, S. C./Arnold, H.*, Jedes Alter hat seine Kompetenz, *Personalwirtschaft* 33 (2) (2006) 14-17

**Wirtschaftspolitische Blätter 4/2007**

---

*Voelpel, S. C./Leibold, M./Früchtenicht, J.-D.*, Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma, Erlangen, Publicis (2007)

*Voelpel, S. C./Streb, C. K.*, Wettbewerbsfähigkeit im Demographischen Wandel: Vom Risiko zur Chance, Personalwirtschaft 33 (8) (2006) 24-27

*Wächter, H./Sallet, D.* (Hrsg), Personalpolitik bei alternder Belegschaft, München und Mering, Rainer Hampp Verlag (2006)

*Wolfe, D. B./Snyder, R. E.*, Ageless Marketing: Strategies for Reaching the Hearts & Minds of the New Customer Majority, Chicago, Dearborn (2003)

*Yamada, S./Saito, Y./Kamio, F./Inoue, T.*, 2010-nen no nihon: koyo shakai kara kigyo shakai he (Japan in 2010: From Employment Society to Entrepreneur Society), Tokyo, Nomura Research Institute/ Toyo Keizai (2005)

*Yamashita, N.*, Konenreisha no koyokakuhosochi wo meguru hoteki shomondai (Legal Problems of the Old-Age Employment-Stabilization Measures), Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi (The Japanese Journal of Labour Studies) 48 (5) (2006) 43-50

**Abstract**

**JEL-No: J10, J14,M00, M30, M50, N30, N35**

Baby boomer retirement, labor shortage and silver market: Challenges and chances of demographic change for businesses in Japan

The rapid demographic change in Japan bears vast consequences for firms and other organizations. On the one hand, in the form of challenges and threats like e.g. labor shortage and knowledge loss, as well as a shrinking customer base, and on the other hand in the form of chances and new business opportunities, like e.g. the so-called "growth market age" or the "silver market". This article wants to give an overview and evaluation of the challenges and opportunities of demographic change for corporations in Japan and also take aspects regarding economic policy into account.