

Schwere Last

Kunden werden älter. Mitarbeiter werden älter. Die Unternehmen beginnen erst jetzt, sich auf den schleichenden Generationswandel einzustellen

Von Stephan A. Jansen

Demografie als Forschungsgebiet ist wissenschaftlich erfolgreich hinsichtlich der Prognosequalität und gesellschaftlich folgenlos hinsichtlich der praktischen Konsequenzen. Heute sprechen wir vom „Agequake“, einem Altersbeben, also von einer gut planbaren Überraschung. Bislang scheint es so, als ob Unternehmen sich überraschen lassen wollen vom Altersbeben. Mit den Folgen des demografischen Wandels beschäftigen sie sich bislang nur am Rande.

Es sind vor allem zwei Aspekte, die diesen Wandel beeinflussen: der Rückgang der Geburtenrate und das steigende Lebensalter.

In einem Vergleich der Vereinten Nationen zeigt sich, dass Deutschland nach Italien und Japan das schlechteste demografische Fenster aufweist: 28,4 Prozent aller Erwachsenen sind älter als 65 Jahre und nicht mehr erwerbstätig. Die Hälfte der Bürger wird 2050 älter als 50 Jahre sein. In der Konsequenz werden die Deutschen nicht nur älter, sondern vor allem weniger – im Vergleich zu heute 12 bis 17 Millionen weniger.

In der bisherigen Forschung zu den Demografiefolgen fehlen betriebswirtschaftliche Analysen. Wie gehen deutsche Unternehmen mit dem demografischen Wandel in einer schrumpfenden und alternden Gesellschaft im Hinblick auf ihre Mitarbeiter und Kunden konkret um?

Ein erster Schritt wurde an der Zeppelin University mit einer empirischen Studie der betriebswirtschaftlichen Konsequenzen des Wandels versucht. Die Rücklaufquote bei 383 angeschriebenen Vorständen ist mit zehn Prozent gering, sodass die Ergebnisse als Tendenzaussagen gewertet werden müssen. Dass die Vorstände ein Bewusstsein für die Problematik besitzen, lässt sich an ihrem hohen Interesse an den Studienergebnissen ableiten. Häufig entschuldigten sie ihre Nichtteilnahme damit, dass in ihren Unternehmen keine belastbaren demografischen Daten verfügbar seien.

Befragen ließen sich 15 Personalvorstände, 15 Vorstände im Bereich Forschung & Entwicklung (F&E) und acht Vorstände im Bereich Vertrieb/Marketing aus verschiedenen Branchen, von Automotive, Elektronik und Pharma über Finanzdienstleistung, Medien und Tourismus bis hin zu bis grundstoffverarbeitender Industrie, Logistik und Energie.

Die Sensitivität für das Problem, insoweit lassen sich die Studienergebnisse zusammenfassen, wächst erst langsam. Das lässt sich an diesen zehn Teilergebnissen ablesen:

1. Verfügbarkeit betriebswirtschaftlicher demografischer Daten: Selbst in teilnehmenden Unternehmen liegen keine belastbaren betriebswirtschaftlichen Daten zur demografischen Entwicklung im Hinblick auf Altersstrukturen von Kunden oder Mitarbeitern vor.

2. Relevanzeinschätzung des demografischen Wandels: Gesamtwirtschaftlich ist ein deutlich ausgeprägtes Problembewusstsein der Vorstände aller Ressorts zu konstatieren. Dieses Bewusstsein nimmt aber mit steigender eigener (Ressort-)Betroffenheit wieder ab. Lediglich der Vertrieb sieht auch im eigenen Ressort die Relevanz. Hier beschäftigt man sich mit durchschnittlich fast sechs Jahren am längsten mit der Thematik. Es zeigt sich, dass große mehrheitlich börsennotierte Business-to-Consumer-Unternehmen mit einer überdurchschnittlichen Umsatzentwicklung in der Vergangenheit bislang die vergleichsweise höchste Demografie-Sensitivität aufweisen.

3. Bereichskonflikte: Während Vertriebs- und Marketing-Vorstände die Notwendigkeit „radikal neuer

Produkte“ für die alternden Kundengruppen sehen, fordern die F&E-Vorstände für die Zukunft verstärkt „radikal neue Vertriebspolitiken“ für Produkte und Dienstleistungen.

4. Altenmärkte: Während über Abwandlungen bestehender Produkte zumindest nachgedacht wird, sind so genannte Altenmärkte mit gänzlich neuen Produktinnovationen für die befragten Vorstände nicht denkbar. Das ist überraschend, weil eine Mehrzahl der Befragten die Demografie-Sensitivität der Produkte sieht und auch bei der Angabe der zu erwartenden Umsatzanteilsveränderungen in den nächsten 20 Jahren von einer klaren Verschiebung zu Gunsten der Generation 50plus ausgeht.

5. B2B- vs. B2C-Unternehmen: Business-to-Consumer-Unternehmer sind wesentlich sensibler und konkreter in den Maßnahmen als reine Business-to-Business-Unternehmen. Obwohl dies zunächst wenig überrascht, könnte man zu bedenken geben, dass viele Kunden der B2B-Kunden selbst wieder B2C-Unternehmen sind, sodass diese deutlichen Differenzen kaum gerechtfertigt erscheinen.

6. Demografie-Sensitivität des internationalen Vertriebs: Bei der Internationalisierungsstrategie wurden demografische Gesichtspunkte bei keinem Unternehmen berücksichtigt. Gerade bei China- und Indien-Engagements überwiegt die Kurzfristigkeit der Marktattraktivität gegenüber der absehbar schlechten demografischen Entwicklung.

7. Verlängerung des Produkt-Lebenszyklus: Keiner der befragten Vorstände sieht eine Verlängerung der Produkt-Lebenszyklen durch ältere, innovationsaverse Kunden als mögliches Zukunftsszenario.

8. Demografisch ausgewogene Belegschaftsportfolios: Personalvorstände hatten oft keine konkreten Vorstellungen über die Altersstruktur ihrer Belegschaft. Eine strategische Ausrichtung auf unternehmensinterne wie kundenbezogene Aspekte des demografischen Wandels kann auf einer derartigen Basis nicht seriös vorgenommen werden.

9. Zukünftige Einstellungspolitik: Es besteht nur bei einem Viertel der Befragten eine Sensibilisierung auf den Rückgang der Erwerbstätigen in Deutschland. Die Mehrzahl der befragten Personalvorstände sieht im Hinblick auf innovative Recruiting-Strategien in absehbarer Zeit „kaum Handlungsbedarf“.

10. Altersdiskriminierung: Nahezu alle befragten Vorstände geben an, dass die wichtigen Aufgaben von Mitarbeitern aller Altersklassen im Prinzip gleich gut erledigt werden können. Drei von vier Personalvorständen sehen keinen Zusammenhang zwischen dem Alter und der



“ Es scheint so, als ob Unternehmen sich überraschen lassen wollen. Mit den Folgen des demografischen Wandels beschäftigen sie sich bisher nur am Rande

Personalpolitik. Diese Antworten, die sämtlichen Erfahrungswerten widersprechen, legen allerdings den Rhetorikverdacht einer politischen Korrektheit nahe.

Aus den zehn Punkten ergibt sich die Notwendigkeit für Änderungen in Vertrieb, F&E und Personal.

1. Zukunft des Vertriebs für alternde Kundschaften: Direktvertriebsstrategien sind ebenso zu prüfen wie der Versandhandel beziehungsweise Electronic Business und Teleshopping. Die Einrichtung von Kunden-Boards, die die Altersstruktur der Kundschaft widerspiegeln, ist zu empfehlen. Der Aufbau generationsübergreifender Marken wird eine neue Herausforderung. Auch wenn von einigen Trendforschern ein Ageless Consumer prognostiziert wird, werden insbesondere die Altersdienstleistungen ein Wachstumsmarkt werden.

2. Internationalisierung des Geschäfts: Es wird eine nachhaltige Einbeziehung der demografischen Gesichtspunkte bei Internationalisierungsstrategien mit lang laufenden Investitionsplanungen empfohlen.

3. Zukunft der F&E: Altersprodukte könnten im Jahr 2020 zu deutschen Exportschlägern werden wie derzeit Umweltschutzgüter. Qualität, Langlebigkeit und Vorhaltung von Ersatzteilen werden die Wirtschaft nach dem Vorbild der Porzellanindustrie prägen: Services sind jahrzehntelang nachbestellbar.

4. Demography Management: Die Einrichtung eines „Demography Managers“ wird empfohlen, als Netzwerker zwischen Kunden und Mitarbeitern, zwischen Vertrieb und Forschung & Entwicklung, zwischen Personalmanagement und Kapitalmarkt. So entsteht ein ressortunabhängiger Beobachter von Managementprogrammen mit Blick auf nachfolgende Generationen.

5. Demografische Belegschaftsportfolios: Solche Portfolios müssen ein Instrument des strategischen Managements der Belegschaft werden. Interne und kundenbezogene Anforderungen an Mitarbeiter kommen stärker als bisher in das Blickfeld. Ein weiterer Aspekt ist die Förderung der Migration hoch qualifizierter Mitarbeiter aus islamischen und afrikanischen Staaten.

6. Neue Controlling-Instrumente: Eine „Balanced Demography Scorecard“ könnte die Problematik der fehlenden Zahlenbasis beheben. Wir brauchen Bilder von unserer alternden Gesellschaft und unseren alternden Unternehmen.

