



## Demographic Shift

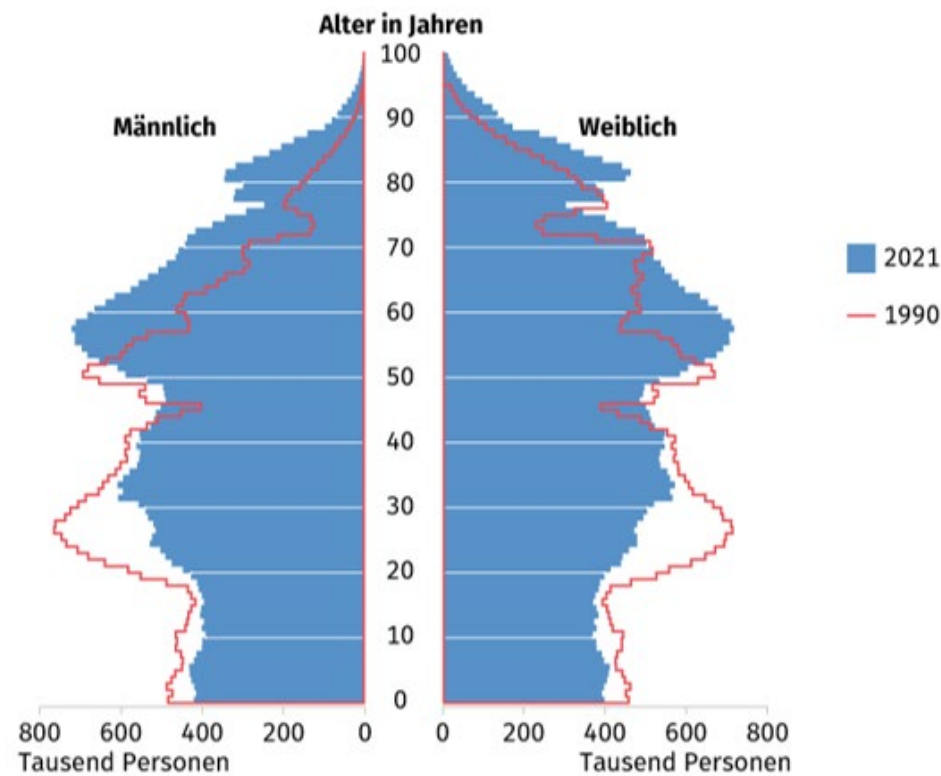
**Was bedeutet der demographische Wandel?**

Der demographische Wandel gehört zu den wesentlichen Faktoren, die die Welt, so wie wir sie als Bürger:in, Manager:in und auch Arbeitnehmer:in kennen, verändern wird. Zusammen mit den Veränderungen durch den Klimawandel, der fortschreitenden Digitalisierung und den politischen Veränderungen beeinflusst der demographische Wandel fast alle Lebensbereiche – und wie der Klimawandel ist seine Wirkung so kontinuierlich und anfangs schleichend, dass Politik und Gesellschaft den Eindruck machen, die Veränderungen zu übersehen oder deren Handeln in die Zukunft zu schieben.

Unter dem demographischen Wandel versteht man die grundsätzliche Veränderung der Altersstruktur von Nationen und die Auswirkungen auf die Gesellschaft. Uns allen sind die Grafiken der Altersstrukturen präsent, pyramidal wie im heutigen Indien oder dem Deutschland der 1870er, urnenförmig wie aktu-

ell in Deutschland oder wie umgekehrte Pyramiden, wie im heutigen Japan. Die wesentlichen Treiber sind schnell identifiziert – abnehmende Geburtenrate, spätere Elternschaft und höhere Lebenserwartung. So schnell diese bestimmt sind, so schwer finden sich Hebel für deren Beeinflussung, sodass Unternehmer:innen davon ausgehen können, dass Politik und Gesellschaft daran wenig ändern werden und die Folgen so akzeptiert werden müssen. Der demographische Wandel ist ein globales Phänomen, das nicht nur einzelne Nationen oder nur die westliche Welt betrifft, sondern auch viele Schwellenländer und nicht zuletzt China.

Unser Anspruch ist es, dabei zu helfen, Organisationen sicher durch die zu erwartenden Veränderungen zu steuern. Daher wollen wir im ersten Schritt Transparenz darüber schaffen, welche Veränderungen, welche Chancen und Risiken wir erwarten können und mit welchen Instrumenten Risiko-Manager:innen diese im Blick behalten können.



Quelle: Statistisches Bundesamt (Destatis), 2022

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung 2021 im Vergleich zu 1990

**Das Framework**

Eine systematische Analyse des zu erwartenden Impacts nimmt sowohl die Innen- als auch die Außenperspektive des Unternehmens in den Blick. In der Außenperspektive helfen uns traditionelle strategische Modelle, wie die Five Forces von Porter im inneren Ring des Unternehmensumfelds und die Bewertung von Technologie, Umwelt, Politik und Gesellschaft im äußeren. Die Innenperspektive kann über Business Model Canvas-Strukturen, aber auch Prozess- und Wertkettenmodelle strukturiert werden. Dieser Beitrag hat nicht den Anspruch, alle Aspekte für alle Unternehmen, Branchen und Situationen zu beleuchten. Sondern vielmehr anhand von Beispielen die Vorgehensweise zu verdeutlichen und zur Diskussion einzuladen.

**Außenperspektive – globale Entwicklungen**

Eine alternde Gesellschaft ist dadurch geprägt, dass immer mehr ältere Menschen von dem Leben, was jüngere Generationen erwirtschaften. Wie viele Rentner:innen und Pensionierte müssen Arbeitnehmer:innen also künftig durch ihre Rentenbeiträge finanzieren?

Gleichzeitig nimmt in einer solchen Gesellschaft aber auch die Zahl der arbeitenden Bevölkerung selbst ab, was eine Verminderung des erwirtschafteten Brutto-Sozialprodukts zur Folge hat.

1. Der erste und direkte Effekt ist der, über den alle aktuell diskutieren: der Fachkräftemangel. Diesen müssen wir in der Innenperspektive noch klarer beleuchten. Fest steht aber, dass Arbeit teurer und knapper wird, während der Aufwand des Recruitings weiter zunimmt.
2. Der zweite Effekt ist, dass eine alternde Gesellschaft mehr konsumiert als spart und spekulative Anlagen in sichere Anlagen umschichten wird. Diesen Effekt werden CFOs auf dem Kapitalmarkt ins Kalkül ziehen müssen.
3. Der dritte Effekt ist ein gesellschaftlicher. Die Zukunftsperspektive einer „alten“, konsumorientierten Gesellschaft ist nicht innovativ und bereit, Risiken einzugehen oder Einschränkungen in der Lebensqualität hinzunehmen. Das wird kaum zu einem unternehmens- und innovationsfreundlichen Umfeld beitragen.
4. Den letzten Effekt, den wir aus der Außenperspektive noch hervorheben wollen, ist die Veränderung der Parameter, die bis heute die



Abbildung 2: Framework Demografischer Wandel



Globalisierung gefördert haben. Wenn in der Vergangenheit Arbeit teurer geworden ist, wurde automatisiert oder die Arbeit ins Ausland verlagert. Dieses Modell hat u.a. Japan sehr intensiv genutzt und die Produktion, ähnlich wie wir, nach China verlagert. Da China mit uns auf derselben Alterskurve surft, wird diese Option für uns künftig nicht mehr gegeben sein. Nur Indien und die afrikanischen Staaten sind global betrachtet noch nicht auf den Alterspfad eingeschwenkt. Diese Feststellung hat sowohl für Arbeits- als auch Absatzmärkte eine große Bedeutung. Das führt zum inneren Ring der Außenperspektive.

#### Außenperspektive - Märkte

Porters Modell der Five Forces eignen sich sehr gut, die Implikationen auf die eigene Strategie herauszuarbeiten. Die erste Frage lautet: Wie wirkt der demographische Wandel auf meine Absatzmärkte? Je stärker die Absatzmärkte in westlichen Ländern oder in China liegen, desto wichtiger wird die Bewertung der Veränderungen. Je stärker die Produkte auf eine junge, aktive, familiäre Zielgruppe ausgerichtet sind, desto größer wird der Veränderungsbedarf, da diese Gruppe sowohl in Größe als auch Zahlungskraft unter Druck stehen wird. Es ist möglicherweise auch nicht auszuschließen, dass Nationen unter Abwanderung leiden werden, wenn Menschen mit Füßen abstimmen, nicht mehr in sklerotischen Gesellschaften leben zu wollen.

Natürlich können hier auch große Chancen liegen, wenn zahlungskräftige, ältere Zielgruppen angesprochen werden. Hier dürften wichtige Impulse für die Aufstellung im Marketing und in der Produktentwicklung liegen. Der transformatorische Change aus einer derartigen Neuaufstellung kann gar nicht überschätzt werden. Global werden sich hierdurch Verschiebungen in Absatzmärkten ergeben, die ohne Stärkung der Vertriebsstrukturen nicht erfolgreich sein können. Die Erfahrungen der letzten Jahrzehnte aus der Entwicklung der Märkte in China könnten durchaus Blaupausen für Indien und Afrika sein – do it again.

Im B2B Geschäft lohnt sich der Blick über die nächsten Stufen hinweg, um mögliche Folgen einschätzen zu können. Im Übrigen lohnt sich auch ein Blick auf die Firmenkund:innen mit den Erkenntnissen aus der eigenen Innenperspektive, denn auch unsere Kund:innen werden z.B. unter Fachkräftemangel leiden, etc. So wie das eigene Unternehmen haben auch Wettbewerber mit denselben Herausforderungen zu kämpfen. Hier werden Anpassungsfähigkeit und Flexibilität die entscheidenden Erfolgsfaktoren sein – und nicht „more of the same“. In schrumpfenden Märkten wird auch der Druck auf Konsolidierung oder strategische Allianzen deutlich größer werden. Alternative Produkte und Substitute sind insbesondere dann wichtig, wenn sie automatisierter, digitaler oder technisierter sind. Man denke nur an die Pflegeroboter in Japan, die die menschliche Pflege anstelle der immer knapper werdenden Pflegekräfte übernommen haben. Es wird wichtiger denn je, die Lösung aus der Perspektive der Kund:innen statt aus der der Technik zu denken.

Und schließlich müssen auch Lieferanten intensiv bewertet werden. Vielfach ist zu beobachten, dass Unternehmen internen Mangel häufig durch Outsourcing zu kompensieren versuchen. Das Risiko-Management muss zukünftig viel fokussierter auf Lieferanten achten, um nicht von Ausfällen überrascht zu werden. Das führt zum letzten Teil der Transparenz – der Innenperspektive.

#### Innenperspektive

Geschäftsmodelle können unterschiedlich beschrieben werden. In den letzten Jahren hat sich das Business Model Canvas zur Charakterisierung durchgesetzt. In diesem Framework werden die essenziellen Faktoren eines Geschäftsmodells herausgearbeitet. Ebenso kann der Impact von Entwicklungen bewertet werden. Den Impact auf die Marktseite haben wir schon beleuchtet. Der Fokus auf den Wert, der bei Kund:innen erzeugt wird, und die Kundenbindung können die Wirkung der Entwicklung noch klarer herausarbeiten. Die Risiken im Zugang zu Kund:innen liegen auch ebenfalls auf der Hand.

Viel wichtiger für die interne Perspektive sind jedoch die Schlüsselressourcen und -aktivitäten. Idealerweise sind diese Aktivitäten auch in einer Wertkette oder Prozesslandkarte verortet. Hierüber lässt sich der Einfluss der unternehmenseigenen Altersstruktur am besten bewerten. In der Vergangenheit wurden aus dieser Analyse die Recruiting- und Personalentwicklungsbedarfe abgeleitet. Heute wird man deutlich kreativer über Lösungsstrategien nachdenken müssen.

Auch die Bewertung der Risiken in der Lieferkette, den Schlüsselpartnern, wird man einem kritischen Review unterziehen müssen, da auch Lieferanten in ihrer inneren Struktur, aber auch finanziellen Sicherheit beeinflusst werden. Wenn Märkte schrumpfen, werden Produktionsnetzwerke schnell unterkritisch und müssen konsolidiert werden. Wir werden das in den Bereichen der Automobilzulieferindustrie beobachten können, in denen „verbrennernahe“ Bauteile heute weltweit in Werken nahe der abnehmenden Herstellerwerke produziert werden. Über die Optionen der Verlagerung von Aktivitäten innerhalb der eigenen Gruppe in Länder mit geringeren Arbeitskosten und besserem Arbeitskräfteangebot haben wir bereits gesprochen. Ebenso haben wir über die trügerische Hoffnung des Outsourcings der Arbeiten gesprochen, bei denen Arbeitskräfte nicht nachgeführt werden können, insbesondere wenn diese Schlüsselqualifikationen besetzen.

Und schließlich ist es die Aufgabe des Finanzbereichs, die gesamte Transformation zu finanzieren. Treasurer können sich darauf einrichten, dass diese Aufgabe anspruchsvoller werden wird als in der Vergangenheit, da Inflation und höhere Zinsen allein schon aus dem demographischen Wandel heraus getrieben werden – ungeachtet aller anderen Faktoren, die auf die finanzielle Stabilität wirken.

#### Unternehmer:innen – unternehmen etwas!

Wie soll man also mit dem demographischen Wandel umgehen? Transparenz und Erkennen der Zusammenhänge ist der erste und wichtigste Schritt. Die bisher

skizzierten Schritte sind eine gute Blaupause für eine Lageanalyse. Analog können die Analysen zum Einfluss des Klimawandels und der Digitalisierung durchgeführt werden und in das Gesamtbild integriert werden. Auch der Einfluss der politischen Strömungen bis zu den geopolitischen Risiken lässt sich so bewerten. Allen Risikomanager:innen ist klar, dass ihre Stimme wichtiger ist denn je und die reine Dokumentation der Risiken, das Verwalten von Risikolisten aus Compliance-Gründen nicht mehr ausreichen. Speak up!

Dann heißt es, die Strategie zu überarbeiten und einen Masterplan für die Transformation mit allen Führungskräften zu entwickeln. Hierbei gilt auch, dass viele sicher geglaubte Erkenntnisse hinterfragt werden müssen. Viele interne Regelungen, z.B. Frührentierung, Anforderungen an Bewerber:innen, Karrieremodelle, Marketingstrategien etc. werden kritisch überprüft werden müssen. Ein Beispiel unter vielen ist die Produkt- und Marketingstrategie in einer veränderten, „älteren“ Zielgruppe. Können Produktdesign und Marketingstrategie tatsächlich wie bisher allein von jungen Menschen entwickelt werden, die sich nur schwer mit den Themen der Zielgruppe identifizieren oder sich in diese hineinendenken können? Andersherum könnte sogar fraglich sein, ob es junge Menschen motiviert, die „anders hippe“ Ansprache für Ältere zu machen. Offensichtlich kann eine andere Altersdurchmischung in den Abteilungen ein Schlüssel zum Erfolg werden.

Die HR-Funktion wird mehr und mehr zum erfolgskritischen Faktor – und muss sich selbst extrem verändern. Klassische Prozesse im HR mit Innenfokus werden nicht mehr ausreichen. Kooperationen mit Kommunen hinsichtlich des Nahverkehrs, der Kinderbetreuung werden ebenso zum normalen Jobprofil der HR-Abteilung gehören, wie Kooperationen mit Wettbewerbern zur Organisation von Ausbildungsstätten. Wer in Deutschland über den Pflegenotstand klagt, aber nicht mit anderen Häusern gemeinsam in osteuropäischen Staaten Pflegeschulen aufbauen möchte, weil dies noch nie so war, hat den Ernst der Lage nicht verstanden.

Auch innerhalb der Konzerne wird das Potential noch lange nicht ausgeschöpft. Für viele scheint Ex-Pat mit „aus Deutschland ins Ausland“ gleichgesetzt. Warum nicht andersherum? Wenn unser Arbeitsmarkt keine Mathematikerinnen bereitstellt, warum nicht die motivierten indischen Frauen nach Deutschland bringen? Vielleicht kann man so auch die hartnäckigen Vorurteile unserer Schulen brechen. Digitalisierung und Automatisierung werden auch intern zu einem Erfolgsfaktor – und der Business Case liegt möglicherweise an unerwarteter Stelle: dort, wo Know-how das Unternehmen verlässt und Ersatz auf dem Arbeitsmarkt oder intern weder schnell noch zu vernünftigen Kosten erreicht werden kann. Die IT selbst kann zum Fokusfeld werden. Wir erinnern uns alle an den Aufruf in der Pandemie, „wo Cobol(t) Programmierer“ gesucht wurden. Die IT-Strategie muss die Verfügbarkeit von Entwicklungs- und Wartungsressourcen viel rigorosser bewerten und auch hier nach langfristigen Lösungen suchen.

Die Beziehung zu Lieferanten kann ebenfalls neu bewertet werden. Wie viele Verantwortliche haben Schwierigkeiten in der Analyse einer Prozesskette. Das Denken in Zusammenhängen wird ebenso ein Erfolgsfaktor werden, wie der sparsame Umgang mit Arbeitszeit. Der demographische Wandel wird auch deutlichen Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen. Nicht nur werden sich die Spannungen aus der Gesellschaft in die Unternehmen übertragen. Gegenseitiger Respekt aller wird eine wichtige Voraussetzung für Erfolg werden. Aber auch die Integration von zugewanderten Arbeitskräften, die Integration anderer Kulturen, etc. wird eine permanente Aufgabe aller Führungskräfte werden. Hier wird es nicht genügen, auf die Politik zu verweisen.

Der demographische Wandel zwingt uns eine Transformation Journey auf – akzeptieren wir die Challenge und gestalten den Wandel aktiv!

## 5. Ihr Experte für Demographic Shift



**Stephan Grunwald**  
Senior Partner  
Mobil +49 173 346 58 13  
stephan.grunwald@4cgroup.com

*„Der demographische Wandel ist weit mehr als der Fachkräftemangel - er wird viele Aspekte der aktuellen Unternehmenswirklichkeit auf den Kopf stellen.“*