

Andreas Martin

Für den Wandel gut gerüstet – die demografische Entwicklung als Herausforderung für die Genossenschaftsbanken

Die Herausforderung Demografie hat für die genossenschaftliche Finanzgruppe als dezentrale, in den Regionen verankerte Organisation ein anderes Gesicht als für überregionale Anbieter von Finanzdienstleistungen. Denn die demografische Entwicklung stellt sich räumlich sehr uneinheitlich dar. Prenzlau ist nicht Überlingen. Während in der 20 000-Einwohner-Stadt in der Uckermark von 2006 bis 2025 ein Rückgang der Bevölkerung um 20 Prozent zu erwarten ist, wird die praktisch gleich große Stadt am Bodensee um drei Prozent wachsen, dies ergeben Projektionen der Bertelsmann-Stiftung.* In Deutschland insgesamt wird die Bevölkerung in diesem Zeitraum um zwei Prozent zurückgehen.

Drei Trends der demografischen Entwicklung

Während bundesweit tätige Banken im Zuge des demografischen Wandels ihre Aktivitäten auf Wachstumszentren fokussieren dürften, werden die Volksbanken und Raiffeisenbanken ihre Kunden und Mitglieder als regional verankerte Banken auch dort nicht im Stich lassen, wo die Alterung der Bevölkerung und Abwanderungstendenzen stark zum Tragen kommen.

Drei Trends prägen die demografische Entwicklung. Die Jahrgänge der neu Geborenen sind weniger stark besetzt als in der Vergangenheit. Dies ist sowohl unmittelbares Ergebnis der niedrigen Geburtenrate, die eine Verringerung der Bevölkerung pro Generation um ein Drittel zur Folge hat, als auch des demografischen „negativen Zinseszineffekts“ kleiner werdender Elterngenerationen. Gleichzeitig steigt die Lebenser-

wartung etwa alle acht Jahre um ein Jahr. Diese beiden Faktoren haben bereits jetzt zu einem deutlichen Wandel in der Bevölkerungsstruktur beigetragen – die „Bevölkerungszwiebel“ ist Geschichte. In 2060 wird die Wölbung der Altersstruktur in der Gruppe der erwerbstätigen Jahrgänge praktisch vollständig verschwunden sein (Abbildung).

Als dritter wichtiger Trend dürfen aber neben der internationalen Migration auch die zu erwartenden Wanderungsbewegungen innerhalb Deutschlands nicht aus dem

Dr. Andreas Martin, Mitglied des Vorstands, Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR), Berlin

Die Zahl der bis 17 Jahre alten Kunden im Bestand ist neueren Erhebungen zufolge bei den Genossenschaftsbanken, auch im Zeitverlauf, nahezu doppelt so hoch wie diejenige der 18- bis 27-Jährigen. Mit der Marktdurchdringung im letztgenannten Segment kann sich der Autor folglich keineswegs zufrieden zeigen und mahnt neue Konzepte der Kundenbindung an. Das Aufrechterhalten der Kundenverbindung über die Phase des Erwachsenwerdens sieht er jedenfalls als maßgebliche Herausforderung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit seiner Gruppe. Angesichts der ausgeprägten Internetaffinität der Jugendlichen und jungen Erwachsenen plädiert er an dieser Stelle für einen Ausbau der Online-services als wirksames Instrument zur lebensphasenübergreifenden Betreuung. In die individuelle Analyse vor Ort will er aber ebenso die Dimensionen Kundenkreis, Mitgliedschaft und Mitarbeitergewinnung einbezogen wissen. (Red.)

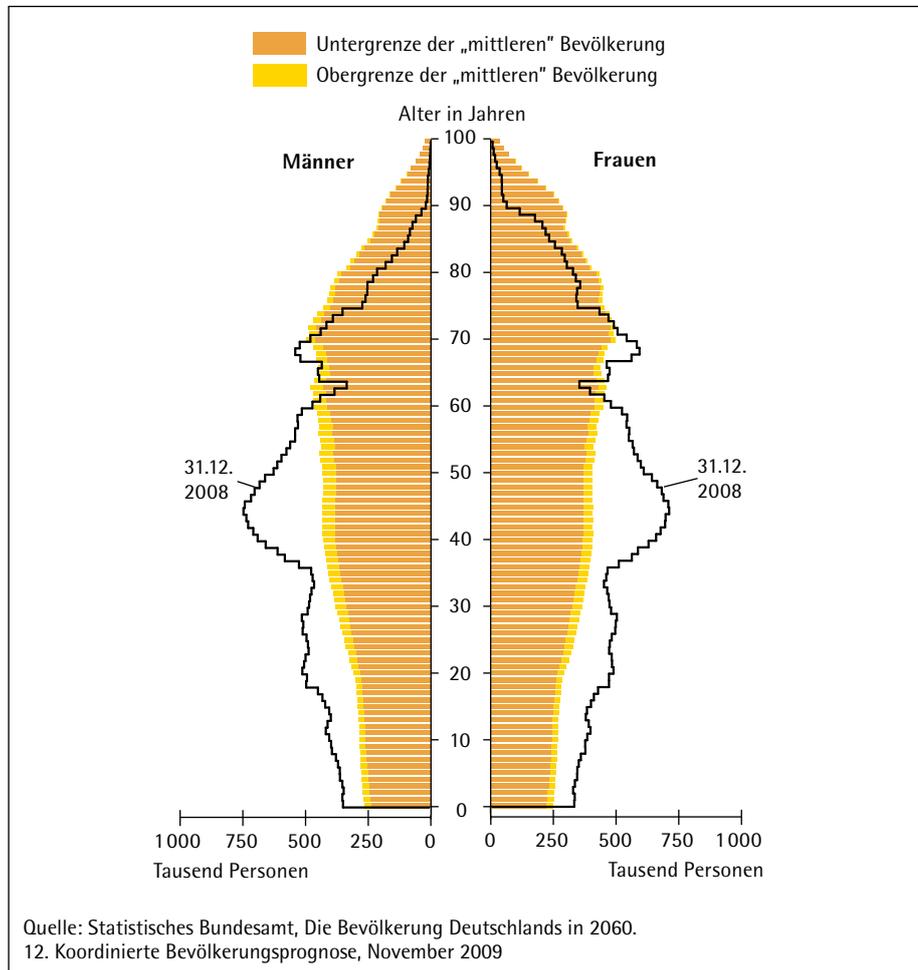
Blick geraten. Wirtschaftlich stärkere Regionen weisen einen positiven und schwächere Regionen einen negativen Wanderungssaldo auf. In der Tendenz stellt sich der Wanderungssaldo in Städten durch die sich fortsetzende Urbanisierung besser dar als auf dem Land, wobei Zuwächse eher große Städte verzeichnen und zahlreiche kleinere Städte schrumpfen werden.

Aus Sicht der Bank sollte die Demografie aber nicht isoliert betrachtet werden. Denn die Alterung der Gesellschaft ereignet sich nicht unabhängig von weiteren Megatrends, die ebenfalls von zentraler Bedeutung für Anbieter von Finanzdienstleistungen sind. So dürften sich in den kommenden Jahrzehnten die wachsende Beteiligung von Frauen am Erwerbsleben und die Digitalisierung des Lebensalltags fortsetzen.

Chancen im Wohnungsbau

Die Alterung der Gesellschaft wirkt sich unmittelbar auf das Kreditgeschäft mit Privatkunden aus, da sich der Wohnungsbedarf spürbar verändern wird. So wird die Anzahl der Haushalte langfristig zurückgehen. Dieser Rückgang wird aber erst etwa ab dem Jahr 2020 einsetzen, da die rückläufige Bevölkerung von einer zunehmenden Singularisierung begleitet wird. Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes dürfte sich die Anzahl der Haushalte in den nächsten zehn Jahren zunächst noch von 40 auf 40,5 Millionen erhöhen. Unabhängig von der Demografie wird sich gleichzeitig der seit Jahrzehnten zu beobachtende Trend zu höheren Wohnflächen je Einwohner fortsetzen.

Abbildung: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland – die Jahre 2008 und 2060 im Vergleich



In den nächsten zehn bis 15 Jahren dürfte daher die gesamtwirtschaftlich nachgefragte Wohnfläche noch steigen. Die Struktur der Wohnungsnachfrage wird sich aber sowohl regional als auch in Bezug auf die Wohnungsgrößen und die qualitative Ausstattung bereits merklich verändern. Generell dürften höherwertig ausgestattete und insbesondere altersgerechte Wohnungen an Bedeutung gewinnen.

Dämpfende Wirkung auf die Einlagen

Diese Veränderungen werden mit erheblichen Wohnungsbauinvestitionen sowohl im Bestand als auch in Form von Wohnungsneubau verbunden sein. Alleine der Neubaubedarf dürfte längerfristig bei rund 400 000 Wohnungen pro Jahr liegen. Aktuell liegt er nur etwa halb so hoch. Verstärkte Wohnungsbauinvestitionen insbesondere im Bestand werden auch erforderlich sein, um das anspruchsvolle Klima-

ziel der Bundesregierung zu erreichen. Das Ende September beschlossene Energiekonzept sieht für das Jahr 2050 einen nahezu klimaneutralen Gebäudebestand vor.

Insgesamt ergeben sich somit im Wohnungsbaukreditgeschäft Wachstumschancen, gerade auch für die Volksbanken und Raiffeisenbanken, die ihre Marktposition bereits in den vergangenen Jahren gefestigt haben. Der Marktanteil der genossenschaftlichen Finanzgruppe an der Wohnungsbaufinanzierung liegt heute bei gut 25 Prozent. Nicht zuletzt durch die enge Zusammenarbeit mit der Bausparkasse Schwäbisch Hall, der Marktführerin unter den Bausparkassen, bieten die Volksbanken und Raiffeisenbanken für die unterschiedlichen Bedarfe maßgeschneiderte Konzepte zur Wohneigentumsbildung an.

Doch wird sich der demografische Wandel nicht nur auf das Kredit-, sondern auch

auf das Einlagengeschäft mit Privatkunden auswirken, da sich das Sparverhalten verändern wird. Die Alterung der Gesellschaft wirkt insgesamt dämpfend auf das Einlagenwachstum, da ältere Haushalte im Durchschnitt eine niedrigere Sparquote aufweisen als Haushalte in der Erwerbsphase. Doch gibt es auch gegenläufige Tendenzen. Denn die Bedeutung der privaten Altersvorsorge wird weiter zunehmen, da sich die gesetzliche Rentenversicherung immer mehr in Richtung einer Grundsicherung im Alter statt einer Lebensstandard sichernden Altersvorsorge entwickeln wird. Per saldo dürfte sich die Sparquote der privaten Haushalte insgesamt nur maßvoll verringern.

Von besonders hoher Bedeutung für das Privatkundengeschäft ist die Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen. Diese Gruppe dürfte im Bundesdurchschnitt in zehn Jahren um etwa 17 Prozent geschrumpft sein. Für Banken ist diese Altersgruppe deshalb von besonderem Interesse, weil sie sich in einer Lebensphase befindet, in der der größte Bedarf an – auch langfristig tragfähigen – finanzwirtschaftlichen Lösungen entsteht. Das Werben um diese Zielgruppe wird deshalb von Jahr zu Jahr aufwendiger, kostenintensiver und härter. In diesem sich immer mehr verschärfenden Wettbewerb haben traditionelle Anbieter mit stark etablierten Marken und lebensphasenübergreifenden Betreuungskonzepten gute Voraussetzungen, denn sie können frühzeitig und perspektivisch tragfähige Kundenbindungen aufbauen.

Herausforderung Kundenbindung – besonders beim „Erwachsenwerden“

Ein Blick auf die Entwicklung der Altersverteilung in den Kundenbeständen zeigt allerdings, dass Kundenbindung, einmal etabliert, kein Selbstläufer ist. So ist auf Basis von Kundenbefragungen für die Mitgliedsbanken festzustellen, dass der Anteil der Altersgruppe der 14- bis 19-Jährigen der zweithöchste im Vergleich der Mitanbieter ist. Bei den 20- bis 29-Jährigen hat sich das Bild gedreht, der Quotient befindet sich im unteren Mittelfeld. Diese Erkenntnis wird bestätigt durch gemeinsam mit den Mitgliedsbanken durchgeführte exemplarische Auswertungen: durchschnittlich ist die Zahl der bis 17 Jahre alten Kunden im Bestand, auch im Zeitverlauf, nahezu doppelt so hoch wie diejenige der 18- bis 27-Jährigen.

Es ist also von einer hohen Wechselbereitschaft bei jungen Erwachsenen auszugehen, die zur festgestellten negativen Dynamik im Kundenbestand führt. Grund für diesen Verlust an Kundenbindung kann die alters-typische Emanzipation von Tradiertem oder eine Veränderung der Lebenssituation sein (zum Beispiel Veränderung des Wohnorts aufgrund eines Studiums oder einer Ausbildung). Vor dem Hintergrund der künftigen Bevölkerungsentwicklung aber spielt das Aufrechterhalten der Kundenverbindung über die Phase des Erwachsenwerdens hinweg eine wesentliche Rolle. Denn die heute 18-Jährigen werden in zehn, 15 Jahren zur Zielgruppe mit den interessantesten finanzwirtschaftlichen Bedarfen gehören.

Für die Bindung junger Erwachsener müssen passende Instrumente genutzt werden. Dies gilt für die Kundenansprache, die Beratung und das Produktangebot – bei dem dann auch einmal von einem geringeren Deckungsbeitrag ausgegangen werden muss. Sicher wird nicht jeder Kunde, der

erwachsen wird, mit diesen Instrumenten und Maßnahmen zu halten sein. Aber ganz sicher wird sich bei vielen eine bruchfreie Beziehung aufrechterhalten lassen, auch wenn bei einzelnen Produkten der Kontakt zu anderen Anbietern gesucht wird. Dazu ist die konsequente Umsetzung lebensphasenübergreifender Betreuung, im Übrigen ein Kernelement genossenschaftlicher Geschäftskultur, auch gegenüber Jugendlichen notwendig.

Dienstleister im Aufwind

Auch ist der Ausbau der Onlineservices angesichts der ausgeprägten Internetaffinität der Jugendlichen und jungen Erwachsenen unverzichtbar, da die Internet-Nutzungsquote dieser Altersgruppe um knapp die Hälfte höher als im Durchschnitt der Bevölkerung liegt – kein Wunder, denn die zunehmende Mobilität der Zielgruppe macht die Erreichbarkeit zu einem wichtigen Faktor. Das Internet kann ein wirksames Instrument zur lebensphasenübergreifenden

Betreuung sein. Zudem macht es die verstärkte Nutzung des Onlinebanking heute deutlich weniger oft als noch vor zehn Jahren erforderlich, bei (temporären) Wohnortveränderungen im Zuge eines Studiums oder einer Ausbildung die Bankverbindung zu wechseln. Da etwa jeder zweite Internet-Nutzer Onlinebanking betreibt, muss dieser Weg des Bankzugangs weiter ausgebaut und im Sinne des genossenschaftlichen Betreuungsansatzes gestaltet werden. Er ist ein wichtiger Faktor für die Auswahl oder den Beibehalt der Bankverbindung.

In vielen Analysen wird die Demografie vor allem als Herausforderung im Privatkundengeschäft gesehen. Dies ist jedoch eine zu einseitige Perspektive. Denn die Alterung der Gesellschaft wird auch stark auf das Firmenkundengeschäft ausstrahlen. So wird der Alterungsprozess der Gesellschaft tendenziell eine Stärkung der Nachfrage nach Dienstleistungen und einen abnehmenden Bedarf an Industriegütern zur Folge haben. Besonders stark werden die personenbe-

zogenen Dienstleistungen an Bedeutung gewinnen, nicht nur im Gesundheitsbereich. Damit werden wichtige mittelständisch geprägte Branchen expandieren. Die Demografie bietet somit für den Mittelstand nicht nur Gefahren, sondern auch Chancen.

Ihre Verlässlichkeit als Finanzierungspartner des Mittelstands haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken in den vergangenen Jahren eindrucksvoll unter Beweis gestellt und kontinuierlich Marktanteile gewonnen. Die vom demografischen Wandel ausgehenden Veränderungen bieten die Chance, sich einmal mehr mit bedarfsgerechten Angeboten von den Mitantbietern abzuheben. Bei der Ansprache mittelständischer Kunden verfügen die Volksbanken und Raiffeisenbanken mit dem „VR Info: Branchen special“ über ein erstklassiges Instrument zur Beratung und Pflege der Kundenbeziehung. Zweimal jährlich wird die Entwicklung in 100 Wirtschaftszweigen von Altenpflege bis Zentralheizungs- und Lüftungsbauer detailliert analysiert und dargestellt.

Mitgliederstruktur im Blick

Anpassungen erfordert der demografische Wandel jedoch nicht nur im Kundengeschäft, sondern auch in der Mitgliederstruktur. Die Mitgliedschaft hat nicht nur die Aufgabe der Versorgung mit hartem Kernkapital, sie erfüllt auch für den Erfolg im Privat- und Firmenkundengeschäft eine zentrale strategische Funktion. Sie bildet das Fundament, auf dem die Genossenschaftsbanken stehen. Mitgliedschaft ist das wichtigste Alleinstellungsmerkmal, und sie sichert darüber hinaus die feste Verankerung vor Ort.

Neben einer Anpassung an die sich verändernden Bedürfnisse der Privat- und Firmenkunden sollte daher im Rahmen der Mitgliederstrategie frühzeitig demografischen Fehlentwicklungen entgegen gewirkt werden. Eine ausgewogene Struktur der Mitglieder ist eine Grundlage für stabile und dauerhafte Kundenbeziehungen. Denn Mitglieder haben eine intensivere Geschäftsverbindung zur Bank und sind zufriedener und beständigere Kunden. Gleichzeitig kann so auch in der Zukunft ein ausreichender Zugang zu haftendem Eigenkapital sichergestellt werden.

Das Ziel einer weiter wachsenden oder zumindest nicht sinkenden Mitgliedschaft

wird angesichts des Alterungsprozesses keine geringe Herausforderung für die Volksbanken und Raiffeisenbanken darstellen. Denn die jüngeren Alterskohorten der Bevölkerung sind schon heute deutlich schwächer besetzt als in der Vergangenheit. Eine aktive Verknüpfung der Kontoführung mit der Mitgliedschaft macht somit gerade in den jüngeren Zielgruppen Sinn – als Verjüngung im Mitgliederbestand und zugleich als Maßnahme zur Bindung an die Genossenschaftsbank.

Auf der Suche nach den richtigen Beschäftigten

Neben der Kunden- und der Mitgliederdimension ist das Thema Demografie auch für die Personalpolitik von zentraler Bedeutung. So wird sich der Wettbewerb um geeignete Auszubildende aufgrund der sinkenden Geburtenzahlen und des zunehmenden Ausscheidens der „Babyboom“-Generation aus dem Erwerbsleben verschärfen. Die Volksbanken und Raiffeisenbanken befinden sich dabei in einer guten Startposition, in der Ausbildung haben sie in den vergangenen Jahrzehnten Stärke bewiesen. Ein Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konnte so aus den eigenen Auszubildenden rekrutiert werden. Diese Stärke in der Ausbildung gilt es in den kommenden Jahren auszubauen.

Ein Ass haben die Volksbanken und Raiffeisenbanken dabei im Ärmel: Das an Werten orientierte Geschäftsmodell ist zukunftsorientiert und an Nachhaltigkeit ausgerichtet – ein Wettbewerbsvorteil beim Werben um qualifizierte Mitarbeiter. Doch wird es auch beim Werben um Mitarbeiter große regionale Unterschiede geben. Während Wachstumsregionen ihre hohe Anziehungskraft bewahren können, steht die Personalpolitik in struktur- und wachstumsschwachen Regionen vor großen Herausforderungen.

Zusätzlich hat die Personalpolitik den Blick auch auf die Entwicklung der bereits in der Bank tätigen Mitarbeiter zu richten. Diese werden nicht nur älter, auch wird die traditionelle Erwerbsbiografie immer weniger vorherrschen. So werden beispielsweise die Zeitfenster der Betriebszugehörigkeit und die Qualifikationsprofile stärker variieren. Auf Seiten des Arbeitgebers erfordert dies eine deutlich höhere Flexibilität und mehr Weit-

blick in der Personalplanung. Hierzu zählt eine sorgfältige Analyse der Personalrisiken, um qualitative Personalengpässe zu vermeiden. Im Fokus stehen insbesondere die zu erwartenden Verschiebungen der Altersstruktur, die in der Zukunft zu erwartende Qualifikationsstruktur sowie Austrittsrisiken der Mitarbeiter.

Gleichzeitig werden die Anforderungen im Kundengeschäft weiter zunehmen. Soziale Kompetenz, Kreativität und Souveränität gegenüber dem Kunden werden an Bedeutung gewinnen. Gefordert ist vom Personalmanagement mehr als nur die Qualifikation älterer Beschäftigter. Um eine dauerhafte Bindung qualifizierter Mitarbeiter zu gewährleisten, ist beispielsweise die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die Mitarbeiteridentifikation und Mitarbeiterzufriedenheit fördert, von ausschlaggebender Bedeutung. Auch werden Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eine zunehmende Rolle spielen.

Im genossenschaftlichen Netzwerk halten

Als Fazit bleibt festzuhalten, dass die Genossenschaftsbanken im Hinblick auf die demografische Herausforderung gut aufgestellt sind. Hierfür maßgeblich sind ihre Stärken bei der flächendeckenden Präsenz, ihr als Universalbanken breit aufgestelltes Dienstleistungsangebot und die Verankerung der Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell.

Für jedes einzelne Institut ist dennoch eine intensive Auseinandersetzung mit der Herausforderung Demografie angesichts der spezifischen Bedingungen vor Ort unerlässlich. Diese Analyse muss die drei Dimensionen Kundenkreis, Mitgliedschaft und Mitarbeitergewinnung umfassen. In der Kundenbeziehung wird die Begleitung durch ein hochwertiges Onlineangebot im Sinne des Multikanalansatzes zunehmend wichtiger, um diese lebensphasenübergreifend im genossenschaftlichen Netzwerk zu halten. Der BVR wird mit seiner Fachratsarbeit hier einen Schwerpunkt zur Unterstützung der Genossenschaftsbanken legen.

Fußnote

* Die Bertelsmann-Stiftung stellt unter www.wegweiser-kommune.de umfangreiche Bevölkerungsprognosedaten für alle Kommunen mit mehr als 5 000 Einwohnern bereit.