

# Vorwort

Das vielleicht sicherste Indiz für Themen, die Menschen bewegen, ist eine Abfrage bei Google: 1,65 Millionen Treffer bei „Finanzkrise und Banken“ stehen im Januar 2010 gerade 63.000 bei „Demografischer Wandel und Banken“ gegenüber.

Warum also dieses Buch?

Zweifelsohne hat die Finanzkrise kurzfristig starke Auswirkungen auf Unternehmen und Gesellschaft. Aber gerade die jüngsten Treffer von Google legen nahe, Banken fielen bereits in ihr Vor-Finanzkrise-Verhalten zurück; Stichwort: Boni, Stichwort: Risikomanagement. Genau aus diesem Grund wagen wir die Prognose: Das, was die Finanzkrise an Veränderungen zur Folge haben wird, wird viel geringer ausfallen als das, was Banken als Reaktion auf den demografischen Wandel leisten müssen.

Welche Veränderungen makro- oder mikroökonomischer Art zu erwarten sind, welche Anpassungen der Bankstrategie, der Bankgeschäftsfelder (z. B. Kundengruppe Senioren oder Kunden mit Migrationshintergrund) und der Funktionsbereiche der Banken (z. B. Personal oder Risiko Management) dafür bereits heute entwickelt wurden oder welche noch zu entwickeln sind, darauf werden Sie in diesem Buch Antworten und Orientierungshilfen finden.

Weil wir bei der Auswahl der Themen und Autoren besonderen Wert auf Praxisnähe gelegt haben, ist das Buch speziell konzipiert für Mitarbeiter von Banken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Es wendet sich insbesondere an kleine und mittelgroße Banken, die den demografischen Wandel aktiv mitgestalten wollen.

Wir stehen erst am Anfang des „Demographic Banking“ wie wir den Prozess der operativen und strategischen Veränderungen im Finanzsektor als Folge des Älterwerdens der Gesellschaft genannt haben. Je früher wir uns darauf einstellen, desto eher haben wir die Chance, die vor uns liegenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen zu bewältigen.

Darum dieses Buch.

Marburg, im März 2010

Klaus Juncker und Bernhard Nietert

# Inhalt

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kapitel 1: Zukunft des Bankgeschäftes in Zeiten demografischen Wandels .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1 Demografie – treibende Kraft für Strukturwandel .....</b>  | <b>13</b> |
| 1.1 Einleitung .....  | 13        |
| 1.2 Demografische Entwicklung .....   | 14        |
| 1.3 Konsequenzen der demografischen Entwicklung .....   | 20        |
| 1.4 Fazit .....   | 24        |
| Literatur .....   | 25        |
| <b>2 Investmentchance Demografie .....</b>  | <b>27</b> |
| 2.1 Demografie und Biographie .....   | 27        |
| 2.2 Globale demografische Trends .....  | 28        |
| 2.3 Investmentchancen .....   | 32        |
| 2.4 Summa Oeconomica .....  | 36        |
| Literatur .....   | 37        |
| <b>3 Demografischer Wandel und Bankstrategie – Implikationen für Strategien und Geschäftsmodelle von Regionalbanken .....</b> | <b>39</b> |
| 3.1 Ausgangssituation: Die demografische Herausforderung .....  | 39        |
| 3.2 Bedeutung für Regionalbanken: Handlung überlebensnotwendig! .....   | 40        |
| 3.3 Handlungsfelder für Banken .....  | 41        |
| 3.4 Vorgehensmodell zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel .....  | 42        |
| 3.5 Diskussion ausgewählter Handlungsansätze für Regionalbanken .....   | 43        |
| 3.6 Restriktionen der Umsetzung .....   | 48        |
| 3.7 Resümee und Ausblick .....  | 48        |
| Literatur .....   | 50        |
| <b>Kapitel 2: Demografischer Wandel – Die Sichtweise der Verbände .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>1 Demografischer Wandel aus Sicht der privaten Banken .....</b>  | <b>53</b> |
| 1.1 Einleitung .....  | 53        |
| 1.2 Der demografische Wandel und seine Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft .....   | 53        |
| 1.3 Das Bankgeschäft im demografischen Wandel .....   | 61        |
| 1.4 Fazit .....   | 67        |
| Literatur .....   | 69        |
| <b>2 Demografischer Wandel aus Sicht der Sparkassen .....</b>   | <b>71</b> |
| 2.1 Ausgangssituation .....   | 71        |
| 2.2 Schrumpfende versus wachsende Regionen .....  | 72        |
| 2.3 Regionale und demografische Einflüsse - Ableitung und Hypothesen .....  | 77        |
| 2.4 Empirische Evidenz für Deutschlands Sparkassensektor .....  | 80        |
| 2.5 Handlungsansätze vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Die Sicht der Sparkassen .....                          | 86        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| 2.6      | Handlungsansätze des DSGVO .....  | 88         |
| 2.7      | Fazit .....   | 89         |
|          | Literatur.....  | 91         |
| <b>3</b> | <b>Demografischer Wandel aus Sicht der Volksbanken<br/>und Raiffeisenbanken.....</b>                            | <b>93</b>  |
| 3.1      | Ein altes Thema neu durchdacht: Auf der Suche nach den<br>richtigen Antworten .....                             | 93         |
| 3.2      | Veränderungen am Arbeits-, Kapital- und Immobilienmarkt:<br>auf der Suche nach der optimalen Orientierung ..... | 99         |
| 3.3      | Markt und Wettbewerb: auf der Suche nach den neuen Kunden.....  | 102        |
| 3.4      | Personalarbeit und Beschäftigung: auf der Suche nach den<br>passenden Mitarbeitern/innen.....                   | 109        |
| 3.5      | Zusammenfassung und Ausblick .....  | 113        |
|          | Literatur.....  | 114        |
| <b>4</b> | <b>Demografischer Wandel aus Sicht des Bundesverbandes<br/>Öffentlicher Banken Deutschlands.....</b>            | <b>117</b> |
| 4.1      | Einleitung.....   | 117        |
| 4.2      | Förderbanken in besonderer Verantwortung .....  | 117        |
| 4.3      | Bevölkerungsrückgang und Alterung definieren Handlungsfelder<br>von morgen.....                                 | 118        |
| 4.4      | Lebenslanges Lernen zunehmend gefragt.....  | 119        |
| 4.5      | Wohnungsbau- und Infrastrukturförderung wachsen zusammen.....   | 120        |
| 4.6      | Brandenburg praktiziert Nachhaltigkeit .....  | 121        |
| 4.7      | Sächsische Konzepte für Dienstleistung in der Fläche .....  | 121        |
| 4.8      | Nordrhein-Westfalen fördert Wohnen im Alter .....   | 122        |
| 4.9      | Baden-Württemberg entwickelt neuen Rahmen für Familienförderung .....   | 122        |
| 4.10     | Demografischer Wandel als Impulsgeber für neue Produkte.....  | 123        |
|          | Literatur.....  | 124        |
|          | Anhang .....  | 125        |
|          | <b>Kapitel 3: Geschäftsfelder von Banken im demografischen Wandel.....</b>                                      | <b>127</b> |
| <b>1</b> | <b>Auswirkungen des demografischen Wandels auf das<br/>Firmenkundengeschäft.....</b>                            | <b>129</b> |
| 1.1      | Firmenkundengeschäft im Wandel: Was hat das mit Demografie zu tun? ....   | 129        |
| 1.2      | Zahlen und Fakten: Demografie und Mittelstand .....   | 130        |
| 1.3      | Auswirkungen auf den Mittelstand: Nachfolge und Finanzierung .....  | 134        |
| 1.4      | Fazit: Nachfolgeberatung braucht einen integrierten Leistungskatalog .....                                      | 138        |
|          | Literatur.....  | 141        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2 Vermögenserhalt über Generationen .....</b>                           | <b>143</b> |
| 2.1 Das Geschäftskonzept des Private Banking .....                         | 143        |
| 2.2 Die besondere Aufgabe des Risikomanagements im Private Banking .....   | 144        |
| 2.3 Zusammenfassung .....  | 153        |
| Literatur.....   | 154        |
| <b>3 Banken und der Dritte Sektor in Zeiten des demografischen Wandels</b> |            |
| <b>– eine Bestandsaufnahme .....</b>                                       | <b>155</b> |
| 3.1 Einleitung .....   | 155        |
| 3.2 Der Dritte Sektor in Deutschland als Partner der Banken .....          | 157        |
| 3.3 Banken und der Dritte Sektor .....                                     | 166        |
| 3.4 Zusammenfassung .....  | 174        |
| Literatur.....   | 176        |
| <b>4 Kundengruppe Senioren.....</b>  | <b>179</b> |
| <b>4.1 Expectation of Seniors with Regard to Financial Services .....</b>  | <b>181</b> |
| 4.1.1 Seniors as customers.....  | 181        |
| 4.1.2 Seniors' expectations of banks .....                                 | 182        |
| 4.1.3 Conclusion .....   | 193        |
| Literature.....  | 194        |
| <b>4.2 Senioren und (Online-) Bankgeschäfte:</b>                           |            |
| <b>Tradition + Technik x Sicherheit.....</b>                               | <b>197</b> |
| 4.2.1 Ältere Internetnutzer sind (kritische) Online-Banker.....            | 197        |
| 4.2.2 Giro, Festgeld und ein paar Schätze im Depot .....                   | 199        |
| 4.2.3 Einmal Kunde – immer Kunde? .....                                    | 200        |
| 4.2.4 „Kostengünstig und bequem“: Direkt- und Internetbanken.....          | 202        |
| 4.2.5 Moderne Technik? Kein Problem!.....                                  | 203        |
| 4.2.6 Gar sicher oder sicher gar nicht.....                                | 204        |
| 4.2.7 Konsequenzen: Was ist zu tun?.....                                   | 206        |
| Literatur.....   | 207        |
| <b>4.3 Fallstudie: „Pensionierte Berater für Senioren“</b>                 |            |
| <b>– Eine Fallstudie des Konzerns BKB.....</b>                             | <b>209</b> |
| 4.3.1 Einleitung .....   | 209        |
| 4.3.2 Umsetzung des Konzeptes .....  | 211        |
| 4.3.3 Erfahrungen .....  | 213        |
| 4.3.4 Zentrale Erfolgsfaktoren.....  | 216        |
| 4.3.5 Die Zukunft der Seniorenberatung .....                               | 217        |
| Literatur.....   | 218        |
| <b>4.4 Fallstudie: Mobile Filiale.....</b>                                 | <b>219</b> |
| 4.4.1 Die mobile Filiale kommt dem Kunden entgegen.....                    | 219        |
| 4.4.2 Die Zukunft hat bereits begonnen .....                               | 224        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>4.5 Fallstudie: 50plus – Zukunftsmarkt für Banken?</b> .....                                     | <b>227</b> |
| 4.5.1 Problemstellung .....   | 227        |
| 4.5.2 Gegenwart des Konzeptes.....  | 234        |
| 4.5.3 Zukunft des Konzeptes .....   | 238        |
| 4.5.4 Zusammenfassung .....   | 238        |
| Literatur.....  | 240        |
| <b>5 Kunden mit Migrationshintergrund</b> .....   | <b>241</b> |
| <b>5.1 Erwartung islamischer Kunden an Banken</b> .....   | <b>243</b> |
| 5.1.1 Einleitung .....  | 243        |
| 5.1.2 Charakterisierung islamischer Bankprodukte.....   | 243        |
| 5.1.3 Islamische Bankprodukte in Deutschland .....  | 247        |
| 5.1.4 Zusammenfassung und Ausblick .....  | 254        |
| Literatur.....  | 255        |
| <b>5.2 Fallstudie: Bankamiz – Ein Angebotskonzept der Deutschen Bank für türkische Kunden</b> ..... | <b>257</b> |
| 5.2.1 Einleitung .....  | 257        |
| 5.2.2 Hintergrund und Konzept .....   | 257        |
| 5.2.3 Das ethnospezifische Marketing-Konzept.....   | 261        |
| 5.2.4 Resümee .....   | 264        |
| Literatur.....  | 266        |
| <b>5.3 Case Study: Agenzia tu (Unicredit Group)</b> .....   | <b>267</b> |
| 5.3.1 Project Birth .....   | 267        |
| 5.3.2 The Value Proposition .....   | 268        |
| 5.3.3 Target Group .....  | 268        |
| 5.3.4 Service Model .....   | 269        |
| 5.3.5 The Results.....  | 271        |
| 5.3.6 Similar UniCredit Group Initiatives in Other Countries .....                                  | 271        |
| 5.3.7 About the Future .....  | 272        |
| <b>Kapitel 4: Funktionsbereiche von Banken im demografischen Wandel</b> .....                       | <b>273</b> |
| <b>1 Personalmanagement</b> .....   | <b>275</b> |
| <b>1.1 Fallstudie: Familienfreundliche Personalpolitik bei der UBS Deutschland</b> .....            | <b>277</b> |
| 1.1.1 Globale Diversity-Strategie als Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg.....             | 277        |
| 1.1.2 Familienfreundliche Personalpolitik als ökonomischer Faktor.....                              | 278        |
| 1.1.3 Familienfreundliche Maßnahmen bei UBS in Deutschland .....                                    | 280        |
| 1.1.4 Fazit .....   | 284        |
| Literatur.....  | 285        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>1.2 Fallstudie: Mit über 50 noch einmal Azubi.....</b>  | <b>287</b> |
| 1.2.1 Antworten auf die demografische Herausforderung.....   | 287        |
| 1.2.2 Die Besonderheiten einer Direktbank .....  | 288        |
| 1.2.3 „Azubi 50+“ – die Vorgehensweise .....   | 291        |
| 1.2.4 Erfahrungen mit „Azubis 50+“ .....   | 293        |
| <b>2 Risikomanagement .....</b>  | <b>295</b> |
| <b>2.1 Risikomanagement in Zeiten demografischen Wandels</b>   |            |
| <b>– Retail Banking .....</b>  | <b>297</b> |
| 2.1.1 Einleitung .....   | 297        |
| 2.1.2 Demografischer Wandel im Überblick.....  | 298        |
| 2.1.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf Banken .....   | 300        |
| 2.1.4 Risikomanagement unter Berücksichtigung des demografischen<br>Wandels am Beispiel der Teambank .....   | 301        |
| 2.1.5 Zusammenfassung und Ausblick .....   | 307        |
| Literatur.....   | 308        |
| <b>2.2 Life Settlement: A Special Risk Management Measure to<br/>    Adapt Life Insurance to Aging .....</b> | <b>309</b> |
| 2.2.1 Introduction .....   | 309        |
| 2.2.2 Life Insurance and Aging .....   | 309        |
| 2.2.3 Life Settlements and the Secondary Market for Life Insurance.....                                      | 310        |
| 2.2.4 Longevity and the Risk of Estimating Life Expectancy.....  | 312        |
| 2.2.5 Structuring and Underwriting Life Settlements.....   | 313        |
| 2.2.6 Summary and Outlook .....  | 315        |
| Literatur.....   | 317        |
| <b>2.3 Ein Risikomanagementsystem für den demografischen Wandel .....</b>                                    | <b>319</b> |
| 2.3.1 Einleitung .....   | 319        |
| 2.3.2 Demografischer Wandel und Konsequenzen für die Finanzbranche .....                                     | 320        |
| 2.3.3 Strategische Planung in der Praxis .....   | 324        |
| 2.3.4 Ein Strategisches Risikomanagementsystem als Lösungsansatz.....  | 327        |
| 2.3.5 Zusammenfassung .....  | 343        |
| Literatur.....   | 345        |
| <b>3 Innovative Marketing- und Vertriebsansätze .....</b>  | <b>347</b> |
| 3.1 Einleitung .....   | 347        |
| 3.2 Kundenbindungsstrategien .....   | 347        |
| 3.3 Kommunikationsstrategien.....  | 349        |
| 3.4 Vertriebsstrategien .....  | 354        |
| 3.5 Fazit .....  | 363        |
| Literatur.....   | 364        |
| <b>Autorenverzeichnis .....</b>  | <b>365</b> |