



Birgit Schön und Partner
Career & Change in Balance

Management Summary

Doppelte Wertschöpfung. Halbe Aufmerksamkeit.

Warum der demografische Wandel auf jede Vorstandstagesordnung gehört und wie Unternehmen die Potenziale von Mitarbeitenden und KundInnen 50Plus gemeinsam erschließen.

Erkenntnisse aus dem ChangeMaker50PLUS-Themenraum vom 8. Oktober 2026:
Demografischer Wandel in Banken aktiv gestalten

MENSCHEN VERBINDEN.
POTENZIALE NUTZEN.
ZUKUNFT GESTALTEN.

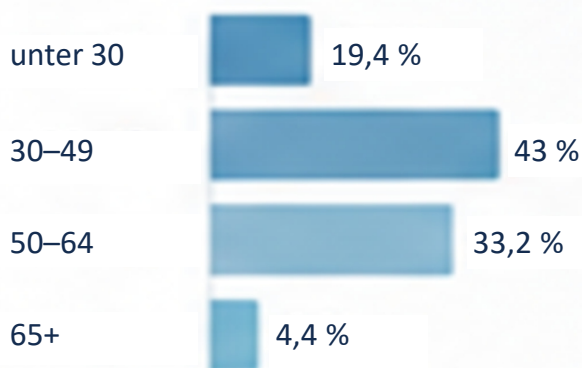
Mit
Strategiecheck
und konkreten
Handlungs-
empfehlungen

Zwei Seiten derselben demografischen Entwicklung

Der demografische Wandel verändert Unternehmen auf zwei Seiten gleichzeitig: Die Mitarbeitenden werden älter und auch die Kunden. Damit entsteht eine neue strategische Realität: Personal-, Markt- und Digitalstrategie müssen gemeinsam gedacht werden.

Mitarbeitende werden älter ...

Altersstruktur in deutschen Unternehmen (Trend) —



... und auch die Kunden

Bevölkerung in Deutschland nach Altersgruppen



Zentrale Studienergebnisse (BSP- Studien Chancen 50Plus)

rd. 44%

der Bevölkerung
in Deutschland
sind 50Plus.¹

rd. 67 %

der Beschäftigten
50Plus wollen
grundsätzlich
bleiben.²

43,2%

denken zugleich
über Wechsel
oder Ausstieg
nach.²

¹ Statistisches Bundesamt, 2026

² BSP-Studien „Chancen 50Plus“, 2026 (im Themenraum vorgestellt)

Was die Diskussion deutlich gemacht hat

Der Themenraum am 8. Oktober 2026 mit Achim Klaiber (Personalleiter der Sparkasse Zollernalb), Clemens Meister (Gesamtpersonalratsvorsitzender der L-Bank) und Mark Lammers (Strategieberatung/ Marktforschung AWADO GmbH) hat fünf zentrale Erkenntnisse hervorgebracht.

1



Mitarbeitende und KundInnen gemeinsam denken

Wer die Altersstruktur der Mitarbeitenden betrachtet, muss auch die Auswirkungen auf Kundenbeziehungen, Kompetenzen und Marktpotenziale berücksichtigen.

2



Vertrauen entsteht durch Kompetenz, nicht durch Alter

Entscheidend sind Kommunikation, Einfühlungsvermögen und die systematische Übergabe von Kundenbeziehungen – besonders bei komplexen Lebensentscheidungen.

3



Erfahrung ist ein strategischer Erfolgsfaktor

KI macht Wissen verfügbar, Erfahrung macht dieses Wissen verantwortbar. Erfahrene Mitarbeitende sichern Qualität, Plausibilität und Kundenvertrauen.

4



Strategische Personalpolitik statt kurzfristiger Nachbesetzung

Eine vorausschauende Planung über drei bis fünf Jahre ist notwendig, um kritisches Wissen zu sichern, Entwicklungsperspektiven zu bieten und die Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

5



Demografie als Führungsaufgabe verankern

Der demografische Wandel ist mehr als eine alleinige HR-Aufgabe. Sie gehört auf die Agenda der Unternehmensführung – verbunden mit klaren Verantwortlichkeiten und messbaren Zielen.

Vom demografischen Wissen zur wirtschaftlichen Wertschöpfung

Die BSP-Wertschöpfungsmatrix übersetzt die Erkenntnisse aus der Diskussion in konkrete strategische Handlungsfelder. Sie zeigt, wie Banken/Unternehmen aus dem demografischen Wandel messbare Vorteile entwickeln können.

Strategiefeld	Ausgangsfrage	Möglicher wirtschaftlicher Nutzen
 Personal	Welche erfahrenen Mitarbeitenden wollen bleiben, benötigen jedoch andere Bedingungen?	• Höhere Bindung und Motivation • Geringere Wiederbesetzungskosten • Mehr Erfahrung im Unternehmen
 Kompetenzen	Welches Wissen ist in den nächsten fünf Jahren gefährdet?	• Gesicherter Wissenstransfer • Kontinuität • Schnellere Einarbeitung
 Kunden	Wie verändern sich die Bedürfnisse der KundInnen 50Plus?	• Stärkere Kundenbindung • Zusätzliche Geschäftspotenziale • Höhere Beratungsqualität
 Führung	Wie verbinden wir Generationen und ermöglichen neue Karrierewege 50Plus?	• Potenzialorientierte Kompetenznutzung • Erfolgreiche Nachfolgeregelungen • Attraktive Entwicklungsperspektiven
 KI	Wo wird Erfahrungswissen für Qualität und Plausibilität gebraucht?	• Verlässlichere Prozesse/Qualitätssicherung • Höhere Entscheidungsqualität • Effiziente Nutzung von KI



Gesamtwirkung: Gesellschaftliche Verantwortung und wirtschaftliche Leistungsfähigkeit sind keine Gegensätze. Eine demografiesensible Strategie kann beides verbinden.

Handlungsempfehlungen für sechs zentrale Akteure

Der demografische Wandel gelingt nur, wenn alle relevanten Bereiche zusammenwirken. Diese Empfehlungen unterstützen, die nächsten Schritte konkret anzugehen.



Vorstand / Geschäftsführung

- Demografie als geschäftspolitisches Thema verankern
- HR-, Markt- und Digitalstrategie verbinden



HR-Verantwortliche

- Drei- bis Fünfjahresanalyse zu Altersstruktur, Fluktuation, Schlüsselkompetenzen und Nachfolgebedarf starten



Führungskräfte

- Perspektivengespräche mit erfahrenen Mitarbeitenden führen
- Individuelle Motivatoren und Entwicklungsperspektiven berücksichtigen



Personal- und Betriebsräte

- Transparente und diskriminierungssensible Beteiligungsverfahren gestalten
- Faire Rahmenbedingungen für jede Lebenssituation mitentwickeln



Vertrieb / Kundenstrategie

- Kundensegmente 50Plus differenzierter analysieren
- Systematische Vertrauensübergaben bei Beraterwechseln entwickeln



Organisationsentwicklung / IT/ Personalentwicklung

- Pilotprojekte für Wissenstransfer, Shared Leadership und KI-Qualitätssicherung definieren



Besonderes Potenzial: Frauen 50Plus

Viele Frauen 50Plus bringen nach Familienphasen wertvolle Erfahrung und Motivation mit. Flexible Arbeitsmodelle und geteilte Führungsverantwortung können hier zusätzliche Karrierechancen eröffnen.

Wie demografiefest ist Ihre Organisation?

Mit diesem Selbstcheck erhalten Sie eine erste Einschätzung, wo Ihr Unternehmen heute steht und welche Themen besondere Aufmerksamkeit benötigen.

1

Wir kennen die altersbedingten Austritte und kritischen Kompetenzverluste der nächsten fünf Jahre.

0

1

2

3

4

Trifft nicht zu

Trifft zu



Personal-
planung

2

Wir kennen die unterschiedlichen Motivatoren und Entwicklungsperspektiven unserer Beschäftigten 50Plus.

0

1

2

3

4



Mitarbeitenden-
bindung

3

Wir berücksichtigen die Lebensphasen unserer Kunden bei Produkt- und Servicegestaltung.

0

1

2

3

4



Kunden-
strategie

4

Wir verfügen über einen strukturierten Wissenstransfer und definierte Qualitätsrollen für KI.

0

1

2

3

4



Wissen und KI

5

Vorstand, HR und Marktverantwortliche bearbeiten Demografie als gemeinsame Strategieraufgabe.

0

1

2

3

4



Governance

Ihre Auswertung
(maximal 20 Punkte)

— /20

0 – 7

Hoher strategischer
Handlungsbedarf

8 – 14

Gute Ansatzpunkte,
doch noch Lücken

15 – 20

Fortgeschrittene
Verankerung

Von Banken lernen – für viele Branchen anwendbar

Die Erkenntnisse aus der Finanzbranche lassen sich auf zahlreiche Unternehmen und Organisationen übertragen. Entscheidend ist die Verbindung von Personalstrategie, Leistungsgestaltung und Kunden- bzw. Bürgerorientierung.



- Kundenbindung über Generationen
- Beratungsqualität und Vertrauen sichern
- Erfahrungswissen strategisch nutzen



- Prozess- und Kundenwissen sichern
- Altersgemischte Teams etablieren
- Erfahrung mit Digitalisierung verbinden



- Lebensphasengerechte Arbeitsbedingungen
- Patientenorientierung stärken
- Erfahrungswissen im Team nutzen



- Verknüpfung Personalplanung mit Bürgerauftrag
- Digitale Standardservices + persönliche Unterstützung
- Kompetenzen und Erfahrung systematisch nutzen



Grundprinzip: Wenn Mitarbeitende und KundInnen bzw. BürgerInnen gleichzeitig älter werden, ist die gemeinsame Weiterentwicklung von Personalstrategie, Leistungsgestaltung und Servicequalität Grundelement für doppelte Wertschöpfung.

Demografie ist eine Frage der Wertschöpfung

Unternehmen, die den demografischen Wandel ausschließlich als Personal- oder Renteneintrittsthema behandeln, greifen zu kurz. Wer hingegen Mitarbeitende und KundInnen gemeinsam in den Blick nimmt, kann wirtschaftliche Chancen erschließen und zugleich gesellschaftliche Verantwortung übernehmen.



Menschen halten

Motivation und
Entwicklung fördern



Wissen sichern

Erfahrung gezielt
nutzen und übertragen



Vertrauen übertragen

Kundenbeziehungen
über Generationen sichern



Wertschöpfung entwickeln

Neue Potenziale
für morgen erschließen

„Demografie ist eine strategische Chance,
wenn wir bereit sind, die richtigen Fragen zu stellen
hinzuhören und Maßnahmen abzuleiten.“

Birgit Schön

Ihr nächster Schritt: Ein gemeinsames Strategiegelgespräch

Wir unterstützen Sie gerne dabei, die Potenziale des demografischen Wandels in Ihrem Unternehmen zu identifizieren, konkrete Maßnahmen zu entwickeln und wirksam umzusetzen – mit Erfahrung, praxisnahen Analysen und einem klaren Blick auf Ihre unternehmerischen Ziele.

Jetzt unverbindlich anfragen →



Birgit Schön und Partner
Career & Change in Balance

-  www.birgitschoen-partner.de
-  info@birgitschoen-partner.de
-  LinkedIn:
-  Schillerstraße 116, 72458 Albstadt