



Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

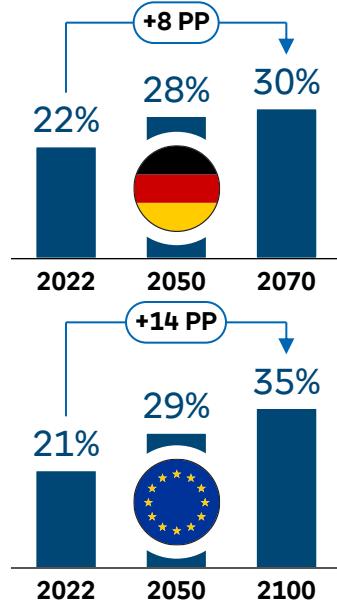
Pforzheim, 16.10.2025

1. Herausforderungen und Trends in der Personalentwicklung

Der demografische Wandel beeinflusst sowohl die Kunden- als auch Mitarbeitersphäre

Demografischer Wandel

Anteil der Ü65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland und der EU [%]

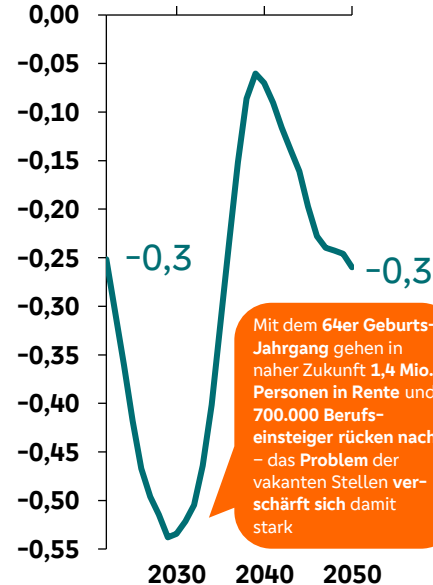


- Starke **Erhöhung** des **Anteils** der **Ü65-Jährigen** an der Gesamtbevölkerung in Deutschland erwartet
- Demografische Verschiebungen üben vielfältigen Einfluss aus:
 - Vermögenstransitionen** auf nachfolgende Generationen – **Wechsel** von **Verantwortlichkeiten** im Management der Firmenkunden
 - Anpassung Philosophien der Berater** selbst in deren Beratungsansatz
 - Ausstattung des **Arbeitsmarktes** für die Banken

Fokus auf Folgeseite

Arbeitsmarktausstattung

Netto-Zufluss an Arbeitskräften¹⁾ in Deutschland p.a. [Anzahl, Mio.]



- Babyboomer** werden verstärkt aus dem **Erwerbsleben ausscheiden**
- Zahl der neuen **Berufseinsteiger** deutlich **kleiner** prognostiziert
- Gesellschaftlich breite Maßnahmenbündel zur Erhöhung der Erwerbsbevölkerung diskutiert:
 - Weitere Erhöhung der **Beteiligung von Frauen** (Einstieg und Erhalt im Arbeitsmarkt)
 - Erhöhung **Rentenalter**
 - Verlängerung **Arbeitszeit** (vs. 4-Tage-Woche Diskussion)

1) Der Netto-Zufluss an Arbeitskräften ist die Differenz des Arbeitskraft-Zuflusses (20-Jährige mit Eintritt in den Arbeitsmarkt) zum Arbeitskraft-Abfluss (65-Jährige Personen mit Austritt aus dem Arbeitsmarkt)

Wesentliche Trends in der Personalentwicklung stellen Arbeitgeber vor Herausforderungen

Früher



Arbeit vor Ort



Feste Arbeitszeiten/Tage



Traditionelle Arbeitsmodelle



Traditionelle Führung



Vertikale Karrierewege

Mitarbeitende werden als **Kostentreiber** gesehen

Die **Anforderungen** an **Banken** und das **Personalwesen** nehmen **erheblich zu** –

Die **Schaffung** von **attraktiven Arbeitsbedingungen** und damit eine **starke Positionierung** am Markt ist für den **langfristigen Erfolg** **fundamental**

"New Normal"



Digitale Kenntnisse



Personalmangel



Work-Life-Balance



Neue Bürokonzepte (z.B. Co-Working)



Flexible und individuelle Karrierewege



Teilzeit, Sabbaticals, Freiberufler...



Remote-Arbeit, flexible Arbeitsmodelle



Aufgabenautomatisierung (KI)

Mitarbeitende werden zu einer **knappen, strategischen und hochindividuellen Ressource**

2. Der Leitfaden

Das fachlich-inhaltliche Zielbild Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft mündet in einen praxisorientierten Leitfaden

Zielbild Leitfaden Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft



Inhaltsverzeichnis	
1. Management Summary	6
2. 1. Strategische Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	8
1.1 Ziele des Praxisleitfadens Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	9
1.2 Gemeinsames Verständnis der Personalentwicklung und Personalentwicklungsinstrumente	11
1.3 Herausforderungen und Trends in der Personalentwicklung und Auswirkungen auf die GFG	12
1.4 Identifizierte Rahmenwerke in der GFG als Grundlage für die Personalentwicklung	14
1.5 Strategische Bedeutung von Karrierepfaden im Firmenkundengeschäft	17
1.6 Strategisches Zielbild der Verzielung	19
3. 2. Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft	21
2.1 Funktionsprofile je Archetyp	21
2.2 Tätigkeitsbeschreibung und Aufgaben je Funktionsprofil	24
2.3 Kompetenzanforderungen je Funktionsprofil	27
2.4 Qualifikationsanforderungen je Funktionsprofil	50
4. 3. Fokusthemen und Instrumente der Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	32
3.1 Relevante Personas im Firmenkundengeschäft und für die Personalentwicklung	52
3.2 Operationalisierung Arbeitgeberattraktivität	54
3.3 Funktionsabhängige Umsetzung der Verzielung	58
5. 4. Karrierepfade und Fort- und Weiterbildung im Firmenkundengeschäft	42
4.1 Operationalisierung von Karrierepfaden	42



Folgende Inhalte werden im Leitfaden zusammengefasst:

- **Kompetenzprofile** und **Qualifikationsanforderungen** je Funktionsprofil
- **Zuordnung** der Profile auf die **vier Archetypen** für das Firmenkundengeschäft
- **Karrierepfade** für einzelne **Funktionen** inkl. Definition von Anforderungen an die **Weiterentwicklung** des Bildungsangebotes der Akademien
- **Vorschlag** zum **Verzielungssystem**
- **Maßnahmen** zur **Steigerung** der Arbeitgeberattraktivität



3. Validierung Funktionsprofile

Die bestehenden 11 Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft wurden im Detail analysiert und validiert

	Archetyp 1	Archetyp 2	Archetyp 3	Archetyp 4
Leitungsfunktion Firmenkunden	✓	✓	✓	
Betreuung Unternehmenskunden	✓			
Betreuung Oberer Mittelstand	✓		✓	
Betreuung Mittelstand	✓	✓	✓	
Beratung Geschäftskunden	✓	✓	✓	✓
Beratung Gewerbekunden	✓	✓	✓	✓
Assistenz Firmenkunden	✓	✓	✓	
Service Firmenkunden	✓	✓	✓	✓
Beratung Existenzgründung	✓			
Spezialisierung Zahlungsverkehr	✓	✓	✓	✓
Spezialisierung Auslandsgeschäft	✓		✓	
Ausgestaltung Junior/Senior-Profile	✓		✓	

Mögliche Aufteilung der Funktionsprofile und Ausgestaltung von Senioritätsstufen innerhalb der einzelnen Profile

Zukünftige Funktionsprofile

- Etablierung unterschiedlicher **Senioritätsstufen** innerhalb der Funktionen
- Keine Abbildung in F&C, nur für Steuerung der Banken
- Entscheidung über **Einführung der Senioritätsstufen** obliegt den Banken

	Junior-Betreuer/ Spezialist	Betreuer/ Spezialist	Senior-Betreuer/ Spezialist
Leitungsfunktion Firmenkunden			
Betreuung Unternehmenskunden	✓	✓	✓
Betreuung Oberer Mittelstand	✓	✓	✓
Betreuung Mittelstand	✓	✓	✓
Beratung Gewerbekunden		✓	✓
Beratung Geschäftskunden		✓	✓
Beratung Existenzgründung		✓	✓
Spezialisierung Zahlungsverkehr		✓	
Spezialisierung Auslandsgeschäft		✓	
Service Firmenkunden			
Assistenz Firmenkunden			

Die Abstufungen Junior und Senior können in Abhängigkeit von der Größe und Aufstellung der einzelnen Banken etabliert werden oder auch nicht

4. Entwicklung der Kompetenzprofile und Qualifikationsanforderungen

Ausarbeitung des Funktionsprofils Betreuung Oberer Mittelstand hinsichtlich fachlicher & personaler Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen (1/3)

Betreuung Oberer Mittelstand

Fachkenntnisse

Fachkenntnisse	1	2	3
A Betriebs- und Volkswirtschaft			
1 - Funktionsbezogene Kenntnisse der allgemeinen BWL (inkl. Bilanzstrukturanalyse)	X		
2 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Unternehmensbewertung	X		
3 - Funktionsbezogene Kenntnisse der allgemeinen VWL	X		
4 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Wettbewerbsanalyse	X		
B Bankwirtschaft			
5 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Banksteuerung	X		
6 - Funktionsbezogene Kenntnisse zum Vertrieb im Finanzmarkt		X	
7 - Funktionsbezogene Kenntnisse zum Genossenschaftswesen		X	
8 - Funktionsbezogene Kenntnisse zum genossenschaftlichen Vertrieb		X	
9 - Funktionsbezogene Kenntnisse des Instituts		X	
10 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Aktiv-Leistungen des Instituts		X	
11 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Passiv-Leistungen des Instituts		X	
12 - Funktionsbezogene Kenntnisse weiterer Leistungen		X	
C Recht und Steuern			
13 - Funktionsbezogene Kenntnisse des Rechts	X		
14 - Funktionsbezogene Kenntnisse des Bankenrechts		X	
15 - Funktionsbezogene Kenntnisse des Steuerrechts		X	
16 - Funktionsbezogene Kenntnisse des Arbeitsrechts	X		
D Personal und Interaktion			
17 - Funktionsbezogene Kenntnisse zu Personal und Führung	X		
18 - Funktionsbezogene Kenntnisse der Interaktion und Kommunikation			X
E IT			
19 - Funktionsbezogene Kenntnisse der IT		X	
F Nachhaltigkeit			
21 - Funktionsbezogene Kenntnisse zu Nachhaltigkeit	X		

Weitere Schwerpunkte

- A**
 - Kenntnisse über Auswirkungen der Finanz-/Wirtschaftspolitik & Konjunktur
 - Investitions- und Finanzplanung
 - Jahresabschluss- und Bilanzanalyse
- B**
 - Konsortialfinanzierungen
 - Tiefes Produktwissen und Einbindung von Produktexperten (agieren als Vertriebsteam)
 - Branchenwissen (ggf. spezifisch für ein Schwerpunktsegment, bspw. Agrar oder Heilberufe)
 - Risikoeinschätzung, -früherkennung und Sicherheiten
 - Verständnis für Geschäftsmodelle und Erarbeiten von Kundenstrategien
 - Betriebswirtschaftliche Gespräche
 - Gremienarbeit
- C**
 - Kenntnisse zu Kreditnehmereinheiten, Rechtsformen und Unternehmensbesteuerung
- D**
 - Vertriebliche Gesprächsführung
 - Proaktive Kommunikation
 - Fremdsprachenkenntnisse (Englisch)
- E**
 - Nutzung digitaler Tools zur Gesprächsvor- und Nachbereitung
 - Grundlagenkenntnisse zu neuen branchenbezogenen Technologien und deren Anwendung für Kunden im Oberen Mittelstand (bspw. KI, Robotics, etc.)
 - Medienkompetenzen (Kenntnisse zur effektiven Nutzung diverser Medien)
- F**
 - ESG-Kenntnisse

Ausarbeitung des Funktionsprofils Betreuung Oberer Mittelstand hinsichtlich fachlicher & personaler Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen (3/3)

Betreuung Oberer Mittelstand

Qualifikationsanforderungen

Ausbildung und fachliches Wissen

- Abgeschlossenes betriebswirtschaftswissenschaftliches Studium **oder**
- (Bank-) Kaufmännische Ausbildung **oder**
- Abgeschlossenes Trainee-Programm **oder**
- (Bank-) Kaufmännischer Fachwirt

UND

- Zertifizierter VR-Firmenkundenbetreuer I & II, Zertifizierter Unternehmenskundenbetreuer (Regionalakademien) **oder** Mittelstandsbetreuer (ADG)

Praxiserfahrung

- Längere Berufserfahrung im FK-Bereich

UND

- Breites Produktwissen
- Krediterfahrung

Bank-interne Prozesse

- Detaillierte Kenntnisse der bank-internen Prozesse

5. Persona-Profile

Verschiedene Ziele im Beruf und Privatleben unterscheiden die Betreuer in Bezug auf ihre Anforderungen an die Bank voneinander – Sechs unterschiedliche Personas wurden identifiziert




	Der ¹⁾ Zielstrebige	Der Sinnstiftende	Der Workaholic	Der Sicherheits-suchende	Der Coach	Der Genügsame
						
Alter	24 Jahre	31 Jahre	38 Jahre	45 Jahre	52 Jahre	59 Jahre
Familienstand	Ledig	Verheiratet	Verheiratet	Verheiratet	Ledig	Verheiratet
Ziele im Beruf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnell die Karriereleiter aufsteigen und einen Namen etablieren ▪ Fachwissen aneignen und Experte auf dem Gebiet werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovative Themen zur Gestaltung der Bank und Change treiben ▪ Werte der GFG weiterentwickeln und leben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Den nächsten Karriereschritt gehen in Richtung Leitungsfunktion ▪ Verantwortung für neue Themenfelder und/oder Mitarbeiter übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinnstiftende Arbeit in geregelten Arbeitszeiten ▪ Stabile Einkommensquelle sicherstellen (z.B. durch höheres Fixgehalt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiterentwicklung junger Kollegen und Leitung einer Mentoring-Initiative ▪ Mitarbeit zu innovativen Themen zur Gestaltung der Bank 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuverlässige Zielerreichung ▪ Anwendung Expertenwissen
Charaktereigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Ehrgeizig ▪ Monetär getrieben ▪ Workaholic ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Genügsam ▪ Werteorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konservativ ▪ Ehrgeizig ▪ Monetär getrieben ▪ Workaholic ▪ Zahlenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Genügsam ▪ Werteorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Zahlenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Ehrgeizig ▪ Werteorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konservativ ▪ Genügsam ▪ Monetär getrieben ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert

Alter und Familienstand keine (primär) diskriminierenden Faktoren

1) Persona-Profile sind geschlechterunabhängig definiert und zu verstehen

Unterschiedliche berufliche und private Ziele als auch Eigenschaften der Persona-Profile adressieren unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung

Implikationen "Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft"

Thema	Der Zielstrebige	Der Sinnstiftende	Der Workaholic	Der Sicherheitssuchende	Der Coach	Der Genügsame
 Karrierepfade	✓	✓	✓	Kein explizites Angebot benötigt		
 Anreizsysteme	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 Fort- und Weiterbildungsangebot	✓	✓	✓	Kein explizites Angebot benötigt	✓	Kein explizites Angebot benötigt
Aspekte dienen als Orientierung für die Personalentwicklung – Keine trennscharfe Abgrenzung zwischen den Personas sowie klare Einordnung der Mitarbeitern möglich				Reguläre Fortbildungsprogramme ausgenommen		

Unterschiedliche Aspekte der Personalentwicklung und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität für die verschiedenen Persona-Profile relevant – Für einzelne Persona-Profile sind Karrierepfade wichtig, für andere sind (nicht-monetäre) Anreizsysteme ein entscheidender Faktor bei der Arbeitgeberwahl – Übergreifend das **Ausdrücken von Wertschätzung als wichtigster Faktor** bei der Motivation und Bindung der Mitarbeiter



6. Karrierepfade

Definition differenzierter Karrierepfade notwendig, um vielfältigen Fähigkeiten, Interessen und Karrierezielen der Persona-Profile gerecht zu werden

Notwendigkeit



Persona-Profile haben unterschiedliche berufliche Zielsetzungen



Für sehr gute Vertriebler sollte es Aufstiegsmöglichkeiten abseits der Führungskarriere geben



Karriere am Kunden als wichtige Weiterentwicklung zu klassischem Karrierepfad

Was ist ein Karrierepfad?


- Der Weg von **beruflichen Fortschritten**, die eine Person in ihrem Arbeitsleben verfolgt, um **das berufliche Ziel zu erreichen**
- Karrierepfad beinhaltet typischerweise die verschiedenen **Positionen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten**, die eine Person im Laufe ihrer Karriere übernimmt

Ratio Definition unterschiedlicher Karrierepfade

- Gezielte **Förderung von Talenten** und der **Entwicklung relevanter Kompetenzen** und **Qualifikationen**
- **Motivation der Betreuer** durch transparente Entwicklungspfade auch abseits von Führungskarriere
- **Gezielte Nachwuchsentwicklung** relevant für **strategische Ressourcen- und Nachfolgeplanung**

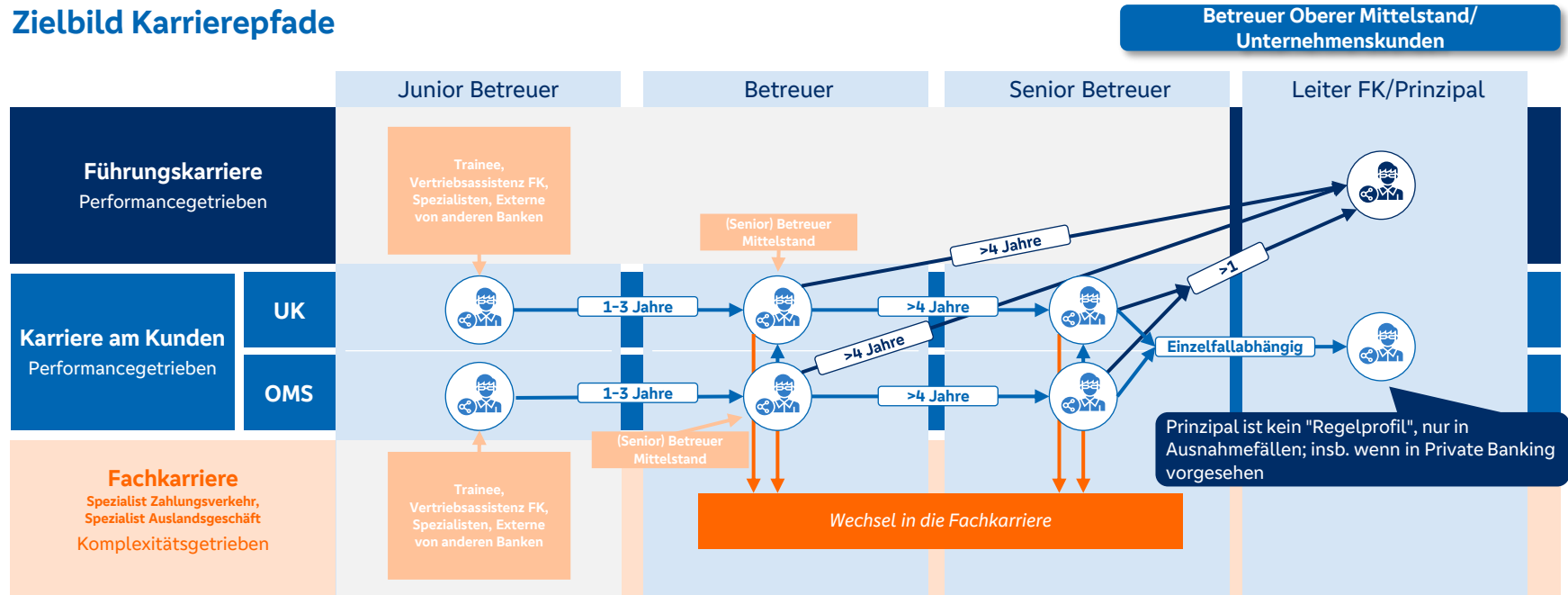
Im Zielbild sind drei unterschiedliche Karrierepfade für das Firmenkundengeschäft zu institutionalisieren

- Alle karrierespezifischen Zielsetzungen der definierten Persona-Profile abgedeckt

	Führungskarriere	Karriere am Kunden	Fachkarriere
Zielsetzung 	Leiter Firmenkundengeschäft	Senior Betreuer FK	Spezialist
Beschreibung 	Klassischer Karrierepfad vom Einstieg als Junior Betreuer, über Betreuer, Senior Betreuer hin zur Führungskraft	Einstieg als Junior Betreuer, über Betreuer mit Zielsetzung Senior Betreuer	(Quer-)Einstieg als Spezialist (Zahlungsverkehr/Auslandgeschäft/ etc.) ggf. hin zur Leitungsfunktion für die Spezialisierung
Treiber Weiterentwicklung 	Vertriebsperformance und Führungsqualitäten	Vertriebsperformance	Themenkomplexität und Spezialisten-Zertifizierungen
Abgedeckte Karriereziele 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel erhalten ▪ Führungsverantwortung übernehmen ▪ Verantwortung strategischer Themen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Titel erhalten ▪ Verantwortung für die Schlüsselkunden übernehmen ▪ Verantwortung strateg. Themen und Mitgestaltung der Bank 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experte auf einem Gebiet werden
Adressierte Persona-Profile 	 Zielstrebige  Sicherheits-suchende  Workaholic  Coach	 Sicherheits-suchende  Coach  Sinnstiftende  Genügsame	 Zielstrebige  Sicherheits-suchende  Sinnstiftende  Genügsame

Das Funktionsprofil OMS/UK ermöglicht ebenfalls eine Karriere am Kunden sowie eine Entwicklung entlang der Führungs- oder Fachkarriere

Zielbild Karrierepfade



6. B. Trainee-Programm

Interesse an einem verbundweiten Rahmen für ein Trainee-Programme ist gegeben und folgende Bedingungen können für die Banken als Inspiration dienen – Individuelle Ausgestaltung durch Banken

Nicht abschließend

Voraussetzungen

▪ **Abgeschlossene Berufsausbildung**

ODER

▪ **Abgeschlossenes Studium** einer Hochschule (kann auch fachfremde Ausbildung sein)



Trainee-Programm¹⁾

Dauer

- Das Trainee-Programm kann **12-24 Monate** dauern
- Banken können **unterschiedliche Einstiegsvoraussetzungen** definieren



Ablauf

- **Trainees durchlaufen mehrere Stationen**, auch angepasst an Interessensgebiete des Trainees (individuelle Flexibilität)
- **Mögliche Stationen:** Marktabteilung, Marktfolgeabteilung, weitere Geschäftsfelder, vertriebsunterstützende Einheiten, Controlling, etc.



Betreuungsmodell

- **Trainee** erhält **Führungskraft** als **Mentor** (nicht zwingend aus dem zukünftigen Bereich/Abteilung) & einen Paten (Mitarbeiter/ehemaliger Trainee) die für Fragen, Guidance und Feedback etc. bereit stehen



Sonstige Weiterbildungen

- **Parallel** zum Trainee-Programm in der Bank, kann der Trainee **Zertifizierungen erwerben** (bspw. VR-Gewerbekundenberater) oder andere Schulungseinheiten belegen (Kompetenznachweis am Ende des Trainee-Programmes zu absolvieren)



Übernahme

- Wird **zu Beginn** des Programmes **festgehalten** oder **durch ausschreibende Abteilung/Bereich vorzeitig bestimmt**
- **Zeitpunkt** der definitiven Übernahme individuell **festzulegen** (Verkürzung des Programms möglich)
- **Einstieg** nach Abschluss des Programms in die **Segmente** Gewerbekunden, MS, OMS und UK denkbar

Abhängig von Ausgestaltung und Größe der Bank und der individuellen Performance des Trainees

¹⁾ Rahmenbedingungen und Beispiele in Leitfaden zu finden

6. C. Exemplarische Weiterentwicklungspfade

7. Arbeitgeberattraktivität

Zielbild einer zukunftsfähigen Aufstellung der Arbeitgeberattraktivität umfasst sieben zentrale Bausteine

Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

Entfaltung innerhalb des Unternehmens

Klare Entwicklungsmöglichkeiten

Karrierepfade sind klar definiert

Benefits und Anreize

Nicht-monetäre Anreize



7 Bausteine von Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

Positive Arbeitsumgebung

Diversität, Wertschätzung, Inklusion, Unternehmenskultur, prof. Umfeld, wertschätzende & interessierte Führung, Fehlerkultur

Sinnhaftigkeit/ Purpose

Eine Wirkung erzielen (intern/extern)

Authentizität & Identität

Klarheit darüber, wofür die Bank steht (Solidarität, Mitbestimmung, Genossenschaftlichkeit, Position beziehen, klare Kommunikation, ...)

Nachhaltigkeit

Ökologisch und sozial verantwortungsvolles Handeln

Harte Bindungsbausteine (messbare Faktoren)

Weiche Bindungsbausteine (sozial, kulturelle, persönliche Faktoren)

Die Wahrnehmung von Außen (z.B. Aspekte wie Reputation, Markenbekanntheit, Arbeitgeber-Image) wird im **BVR Leitfaden Erfolgsfaktor Personal** sowie in **Projekten der GFG** bankenweit tiefergehend betrachtet

Eine breite Auswahl an potentiellen Anreizen kann als Baukastensystem genutzt und die Arbeitgeberattraktivität der Banken individuell ausgestaltet werden

Flexible Arbeitsmodelle <ul style="list-style-type: none"> ▪ Home Office ▪ Hybrides Arbeiten 	Mitarbeiterempfehlungsprogramm	Teilzeitmodell <ul style="list-style-type: none"> ▪ Möglichkeit auf Teilzeit umzustellen ▪ Geld gegen Urlaub 	Diverse Themenfelder <ul style="list-style-type: none"> ▪ Breite Aufgabenpalette ▪ Viel Abwechslung ▪ "Social Day"
Versicherungen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Haftpflicht ▪ Betriebliche Altersvorsorge 	Kostenloses Essen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Getränke ▪ Snacks 	Technische Ausstattung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Neueste Technologie wird verwendet 	Gesundheitsvorsorge <ul style="list-style-type: none"> ▪ Präventionstag
Weiterbildung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interne Weiterbildung ▪ Coaching 	Wellbeing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sportprogramme ▪ Fitness 	Zielgruppenspezifische Anreize <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lebensarbeitszeitoptimierung 	Elternbenefits <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesetzl. Minimum ▪ Dienstwagenzuschuss ▪ Kinderbetreuungszuschuss
Einkaufsrabatte <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuschüsse ▪ Gutscheine 	Variable Vergütung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Variabilisierung der Vergütung der Mitarbeiter 	Nachhaltiges Umfeld <ul style="list-style-type: none"> ▪ Papierlos 	Kleidung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zuschuss für Berufskleidung ("Businesswear")
Mobilität <ul style="list-style-type: none"> ▪ JobRad/-ticket ▪ Dienstwagen ▪ Mobilitätspauschale 	Job Rotation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsatz in anderen Teams ▪ Hospitationen 	Förderung von Frauen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexible Arbeitsmodelle ▪ Unternehmenskultur 	Soziales Engagement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung sozialer Projekte



Potentielles Zielbild der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität differenziert nach Persona-Profilen – Genaue Ausgestaltung obliegt den Genossenschaftsbanken

Dient nur zur Orientierung und ist keine abschließende Zuordnung

Nicht abschließend

	Der Zielstrebige	Der Sinnstiftende	Der Workaholic	Der Sicherheitssuchende	Der Coach	Der Genügsame
Wertschätzung	Entwicklungsgesp. Herausf. Aufgaben	Soziale Projekte begleiten	Herausfordernde Aufgaben	Feedbackgespräch Entwicklungsgesp.	Leitung Mentoring Initiative	Keine expliziten Anreize
Mobilität	Dienstwagen JobRad/-Ticket	JobRad/-Ticket	Dienstwagen JobRad/-Ticket	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Dienstwagen JobRad/-Ticket
Finanzielle Anreize	Wettbewerbsfähiges Gehalt	Wettbewerbsfähiges Gehalt	Variabilisierung der Vergütung ¹⁾	Variabilisierung der Vergütung ²⁾	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize
Work-Life-Balance	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Elternbenefits Teilzeitmodelle	Teilzeitmodelle	Teilzeitmodelle
Flexible Arbeitsmodelle	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Home Office und mobiles Arbeiten	Home Office und mobiles Arbeiten	Home Office und mobiles Arbeiten	Home Office und mobiles Arbeiten
Gesundheit- und Wellnessprogramme	Keine expliziten Anreize	Fitnessangebote/ Kooperationen	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Fitnessangebote/ Kooperationen	Keine expliziten Anreize
Entwicklungsmöglichkeiten	Transparenter Karrierepfad	Job-Rotation	Keine expliziten Anreize	Keine expliziten Anreize	Coaching Seminare	Keine expliziten Anreize

1) Wunsch nach anteilmäßig höherem variablen Gehaltsfaktor

2) Wunsch nach anteilmäßig höherem fixen Gehaltsfaktor

8. Verzielung

„Bildung mit System: Unsere Lösungen zum BVR-Leitfaden Firmenkunden“

Karrierewege und Individuallösungen umgesetzt mit der GenoAkademie

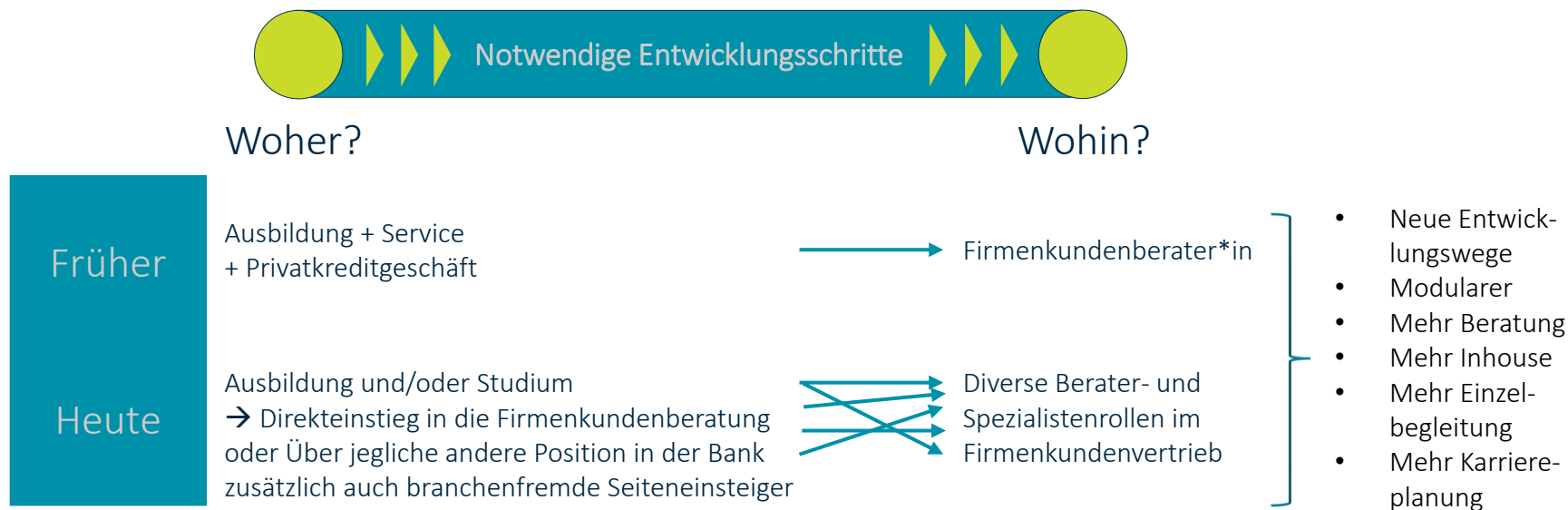
- Vielfältige Karrierewege erfordern individuelle Qualifizierung und Begleitung
- Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte
- Unser Angebots- und Betreuungskonzept im Firmenkundengeschäft
- Aktuelle Praxisbeispiele



Vielfältige Karrierewege erfordern individuelle Qualifizierung und Begleitung (1/3)

Wachsende Lücke zwischen der erforderlichen Handlungskompetenz und dem Ausgangsprofil & Lernvermögen

Unterschiedliche **Ausgangs- und Zielpositionen** (hier am Beispiel Markt)



Vielfältige Karrierewege erfordern individuelle Qualifizierung und Begleitung (2/3)

Zukunft gestalten mit Kompetenz – Bildungsangebote im Einklang mit dem BVR-Leitfaden Firmenkunden

Funktion		Archetyp 1	Archetyp 2	Archetyp 3	Archetyp 4
Leitung Firmenkunden	✓	✓	✓	✓	
Unternehmenskunden	Coming soon	✓			
Oberer Mittelstand	} Firmenkunden 1+2 ✓	✓		✓	
Mittelstand		✓	✓	✓	
Gewerbekunden	✓	✓	✓	✓	✓
Geschäftskunden	neu ausgestaltet	✓	✓	✓	✓
Vertriebsassistent Firmenkunden	✓	✓	✓	✓	
Service Firmenkunden	NEU (KSC-Business)	✓	✓	✓	✓
Beratung Existenzgründung	neu ausgestaltet	✓			
Spezialisierung Zahlungsverkehr	✓	✓	✓	✓	✓
Spezialisierung Auslandsgeschäft	Coming soon	✓		✓	
Junior-/Seniorprofile	Zielrolle/Spezialmodule	✓		✓	
Beratung Freiberufler*	NEU (Fokus Heilberufe)				
Beratung Agrarkunden*	✓				

Quelle: BVR-Leitfaden Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft, *zusätzlich mögliche Branchenspezialisierung - nicht im Leitfaden enthalten

Vielfältige Karrierewege erfordern individuelle Qualifizierung und Begleitung (3/3)

Qualifizierungs- und Begleitbedarf zur **Erzielung und dauerhaften Sicherstellung** der für das Kreditgeschäft **notwendigen Qualität (MaRisk AT 7.1)** unter Berücksichtigung des mitarbeiterspezifischen Ertrags-/Risikoprofils.



Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte 1/3

Überbetriebliches Mentoring durch die GenoAkademie – wir bringen Generationen zusammen!

Erfahrene genossenschaftliche Leiter*innen oder Mitarbeiter*innen Firmenkundengeschäft

- Z.B. in Altersteilzeit/ Ruhestand
- Hohe Erfahrungskompetenz (und Zeit)



Nachwuchskräfte

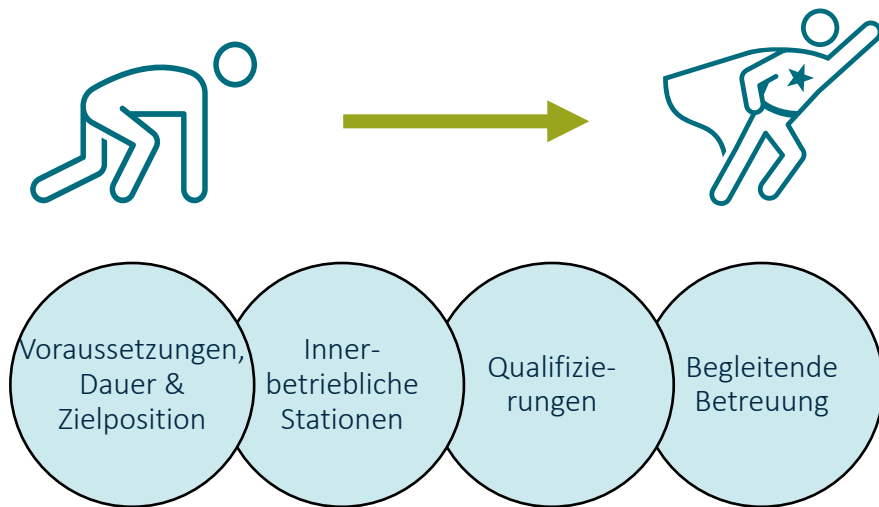
- Ohne/wenig Praxiserfahrung
- Bedarf an Austausch und Netzwerkaufbau
- Wunsch nach individueller und situativer Unterstützung

Individualtermine und soweit möglich Kleingruppen zur Forcierung des Austausches, Erweiterung des Netzwerkes und beschleunigtem Aufbau von Praxiskompetenz

Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte 2/3

Kombination von Traineeprogrammen mit Entwicklungswegen der GenoAkademie

- ➔ Förderung vielversprechender Talente zur frühzeitigen Bindung an die Bank
- ➔ Praxisnahe & fundierte Ausbildung für junge Fachkräfte als optimale Vorbereitung auf die spezifischen Anforderungen im Firmenkundengeschäft
- ➔ Attraktiver Berufseinstieg vorrangig für Bewerbende mit abgeschlossener Berufsausbildung oder Hochschulabschluss (Alternative Einstiege zur Nachwuchskräftegewinnung möglich)



- Wir verknüpfen Ihre internen Trainee Stationen mit unseren Qualifizierungslösungen
- Wir erstellen mit Ihnen gemeinsam Traineeprogramme in Abhängigkeit von Ausgangsbasis und Zielfunktion



Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte 3/3

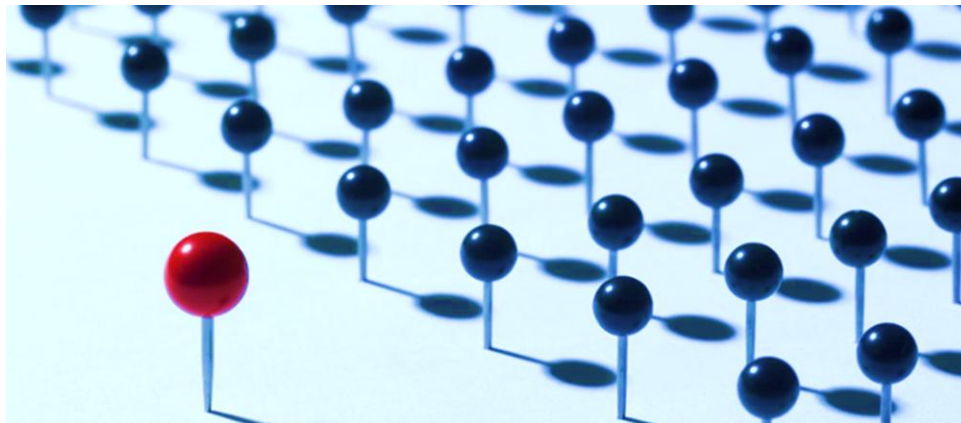
Möglichkeiten über offene Qualifizierungsangebote und bankinterne Gruppentrainings hinaus



Anwendungsbereiche

- Kurzfristige Nachbesetzung von Stellen in der Firmenkundenberatung oder der Marktfolge Aktiv
- Besetzung von Leitungsfunktionen in der Firmenkundenberatung oder der Marktfolge Aktiv durch fachfremde Mitarbeitende (insbesondere fehlende Kreditkompetenz)
- Praktische Vorstandskompetenz "Kreditgeschäft" zur Erlangung der fachlichen Eignung als Bankleiter

Vorbereitung	Einzelcoaching	Zertifizierung
Selbstlernunterlagen Handlungsorientierte Vorbereitungsaufgaben	Fallbezogenes Training vor Ort unter Einbindung bankinterner Prozesse	auf Wunsch über allgemeinen oder individuellen Kompetenznachweis



Unser Angebots- und Betreuungskonzept im Firmenkundengeschäft

Lassen Sie uns in den Austausch individuell für Ihre Bank gehen

Personalentwicklung mit mehrWert bedeutet für uns:

- Alles aus einer Hand
- BVR-konforme Qualifizierung im Rahmen offener Veranstaltungen
- Erarbeitung bankindividueller Inhouse-Qualifizierungslösungen
- Impulse zu neuen Themen
- Sicherstellung der MaRisk AT 7.1- Konformität
- Veranstaltungen zum Austausch & zur Vernetzung

Unsere Zusammenarbeit heute:

persönliche ganzheitliche, bedarfsgerechte Beratung

Unser ergänzendes Ziel:

Unterstützung durch ein KI-gestütztes Empfehlungssystem
zur konsequenten Umsetzung von Skillbased-Learning



Aktuelle Praxisbeispiele

Ab 6 Teilnehmer*innen (bzw. im Einzelcoaching) immer einen Austausch wert

<p>Traineebegleitung über Zert. Gewerbekundenberatung (Inhouse), ab 2026 geplant als Inhouse-Individualkonzept zur Zert. Firmenkundenbetreuung</p> <p>VB Mittelhessen eG</p>	<p>Traineebegleitung über Zertifizierte Firmenkundenbetreuung (Inhouse)</p> <p>VB Stuttgart eG</p>	<p>Stärkung FK-Assistenzen</p> <p>Inhouse-Individualkonzept zur Weiterentwicklung der zu „Kreditreferent*innen“</p> <p>VerbundVolksbank OWL eG</p>	<p>Digital-persönliche Geschäftskundenberatung über Inhouse-Individualkonzept</p> <p>VB in SH (5,3 Mrd.)</p>
<p>Stärkung FK-Assistenzen über abgestimmte Einzelmodule aus Zert. Firmenkundenbetreuung (Inhouse)</p> <p>VB in BW (10,3 Mrd.)</p>	<p>Seiteneinsteiger Firmenkundenbetreuung: Inhouse-Individualkonzept „Die ersten Monate gestärkt und motiviert überstehen“(8 TN)</p> <p>VB in BW (2 Mrd.)</p>	<p>Inhouse-Einzelfachcoaching zur Erlangung der fachlichen Eignung als Bankleiter (Kreditkompetenz)</p> <p>VB in SH (720 Mio.)</p>	<p>...wann können wir Sie mit einem Individual-Inhousekonzept unterstützen?</p>

Kontakt



Daniel Griethe - BVR
Vertriebsstrategie

Phone +49.30.2021.1712
Mobile +49.1761.2021.404
d.griethe@bvr.de

Heute hier für
Sie vor Ort



Sven Piecocha - GenoAkademie
**Produktmanager Zahlungsverkehr und
Fortbildung Firmenkunden**

Phone +49.2205.8039269
sven.piecocha@genoakademie.de



Melanie Breustedt - GenoAkademie
**Produktmanagerin Weiterbildung
Firmenkunden**

Phone +49.69.69783095
melanie.breustedt@genoakademie.de



Nina Borcharding - GenoAkademie
**Produktmanagerin Inhouse
Firmenkunden**

Phone +49.69.69783092
nina.borcharding@genoakademie.de