



Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

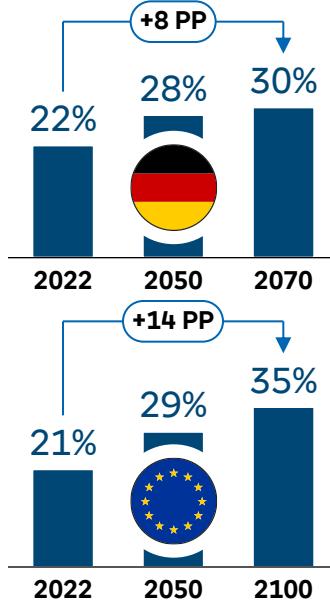
Pforzheim, 16.10.2025

1. Herausforderungen und Trends in der Personalentwicklung

Der demografische Wandel beeinflusst sowohl die Kunden- als auch Mitarbeitersphäre

Demografischer Wandel

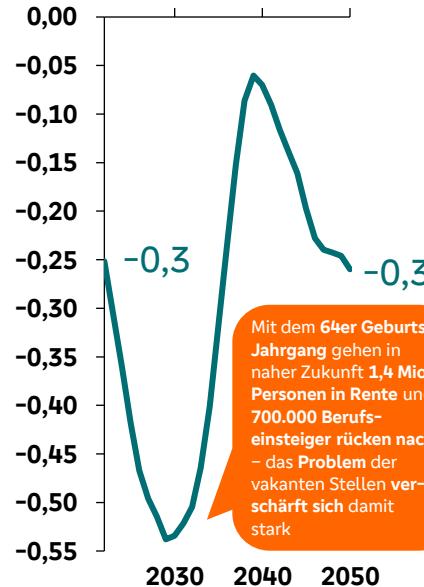
Anteil der Ü65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung in Deutschland und der EU [%]



- 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

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

"New Normal"



Digitale Kenntnisse



Personalmangel



Work-Life-Balance



Remote-Arbeit, flexible Arbeitsmodelle



Neue Bürokonzepte (z.B. Co-Working)



Aufgaben-automatisierung (KI)

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

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

2. Der Leitfaden

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

Zielbild Leitfaden Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

Praxisleitfaden:
Personalentwicklung im
Firmenkundengeschäft in
Genossenschaftsbanken

Konzept zur Begleitung der Personal- und Talentstrategie

(Version 1.0, Stand 01. März 2020)

BVR

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 Verzierung.....	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	30
4. Fokus Themen und Instrumente der Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft.....	32
3.1 Relevante Personen im Firmenkundengeschäft und für die Personalentwicklung.....	32
3.2 Operationalisierung Arbeitgeberattraktivität	34
3.3 Funktionsabhängige Umsetzung der Verzierung	38
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		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

▪ Sollanforderung



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

	Der¹⁾ 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	Alter und Familienstand keine (primär) diskriminierenden Faktoren
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 	
Charakter-eigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Ehrgeizig ▪ Monetär getrieben ▪ Workaholic ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Genügsam ▪ Wertorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konservativ ▪ Ehrgeizig ▪ Monetär getrieben ▪ Workaholic ▪ Zahlenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Genügsam ▪ Wertorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progressiv ▪ Ehrgeizig ▪ Wertorientiert ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konservativ ▪ Genügsam ▪ Monetär getrieben ▪ Work-Life-Balance ▪ Menschenorientiert 	

1) Persona-Profiles 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**

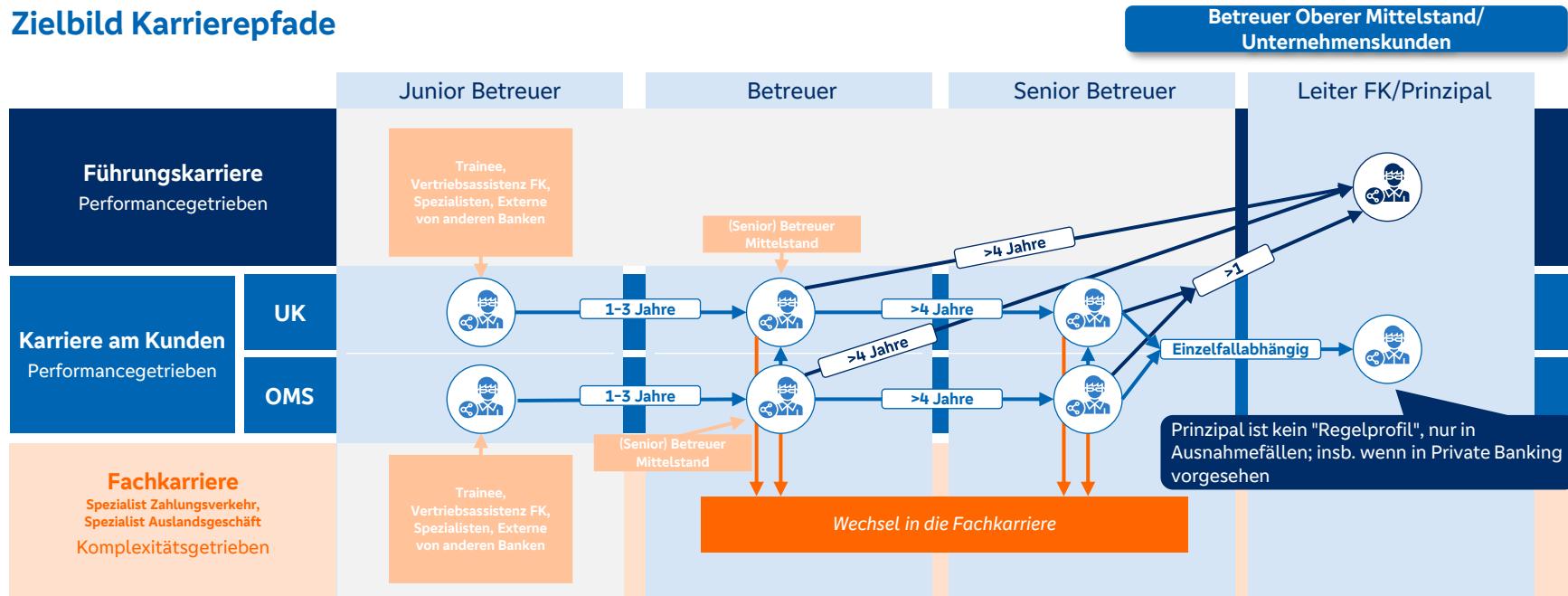
Im Zielbild sind drei unterschiedliche Karrierepfade für das Firmenkundengeschäft zu institutionalisieren

– Alle karrierespezifischen Zielsetzungen der definierten Persona-Profile abgedeckt

	Führungskarriere	Karriere am Kunden	Fachkarriere
Zielsetzung		Leiter Firmenkundengeschäft	Senior Betreuer FK
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
Treiber Weiterentwicklung		Vertriebsperformance und Führungsqualitäten	Vertriebsperformance
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
Adressierte Persona-Profile		Zielstrebige Sicherheits-suchende Workaholic Coach	Sicherheits-suchende Coach Sinnstiftende Genügsame

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

Zielbild Karrierefäde



Durchschnittliche Zeit auf der Position

Wechsel in neues Kundensegment oder Wechsel zwischen Fachkarriere und Karriere am Kunden



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:** Marktteilung, 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

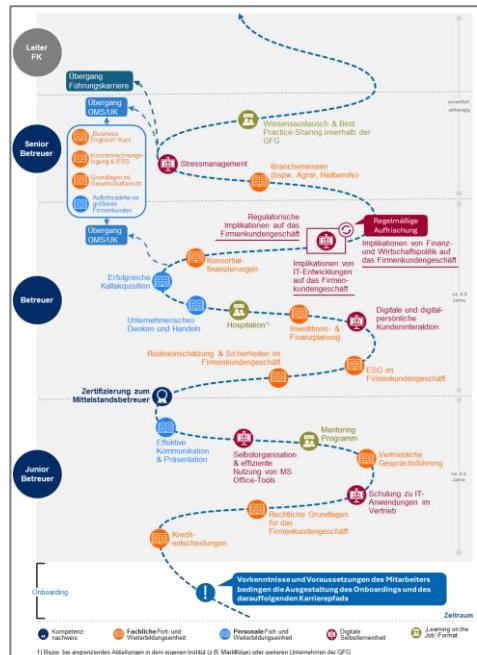
¹⁾ Rahmenbedingungen und Beispiele in Leitfaden zu finden

6. C. Exemplarische Weiterentwicklungsfade

In dem Leitfaden sind Blaupausen zum Thema Mitarbeiterentwicklung im Rahmen von inhaltlichen Themen dargestellt – Fokus auf der Darstellung möglicher Themen und nicht konkreter Seminare

Beispielhafte Mitarbeiterentwicklung

Exemplarisch für den Betreuer Mittelstand



Wichtige Hinweise für die Karrierepfad-Blaupause:

- Fort- und Weiterbildung als **essentielles Instrument** der Personalentwicklung
- Aufnahme exemplarischer Pfade für die Mitarbeiterentwicklung ist daher für den finalen **Leitfaden** ebenso wichtig
- Die exemplarischen Pfade sind dabei **lediglich als Vorschlag für relevante inhaltliche Themenblöcke** der jeweiligen Funktion zu verstehen
- Sie dienen dabei als optionales **Hilfsmittel für Führungskräfte**, um **Mitarbeitergespräche** vorzubereiten und **Seminarthemen** zusammenzustellen
– Es muss bei der Detailplanung **immer das aktuelle Angebot der Akademien berücksichtigt** werden
- Wenn Mitarbeiter **gelistete Qualifikationen/ Kenntnisse vorweisen**, kann der inhaltliche **Vorschlag auf dem Entwicklungspfad vernachlässigt** werden
- Im Fall von **fehlenden Senioritätsstufen** (bspw. Junior Betreuer), gelten **Seminar-Vorschläge** für diese Stufe für die **nächste vorhandene Stufe** (bspw. Betreuer)

7. Arbeitgeberattraktivität

Zielbild einer zukunftsfähigen Aufstellung der Arbeitgeberattraktivität umfasst sieben zentrale Bausteine



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		Mitarbeiter-empfehlungs-programm	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		Gesundheits-vorsorge <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		Zielgruppen-spezifische Anreize <ul style="list-style-type: none">▪ Lebensarbeitszeit-optimierung		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	



Nicht abschließend

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

	Der Zielstrebige	Der Sinnstiftende	Der Workaholic	Der Sicherheitssuchende	Der Coach	Der Genügsame
Wertschätzung	Entwicklungsgesp. <input checked="" type="checkbox"/> Herausf. Aufgaben	Soziale Projekte begleiten	Herausfordernde Aufgaben	Feedbackgespräch <input checked="" type="checkbox"/> 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	Wettbewerbs-fähiges Gehalt	Wettbewerbs-fähiges 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
Entwicklungs-möglichkeiten	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

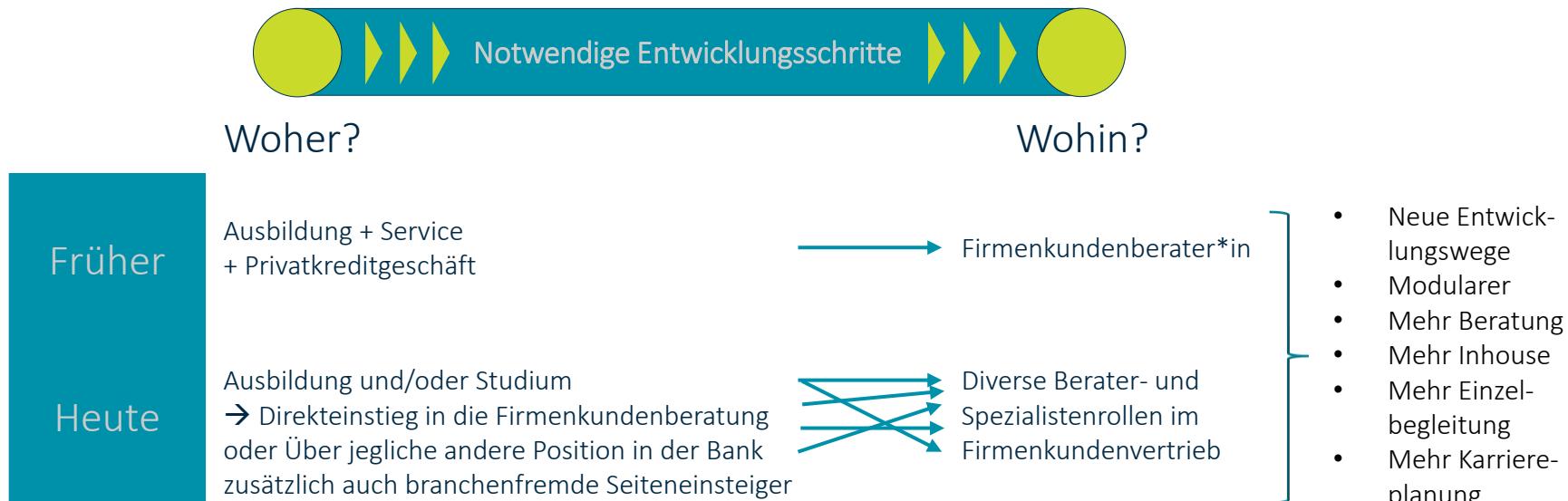
- Vielfältige Karrierewege erfordern individuelle Qualifizierung und Begleitung
- Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte
- Unser Angebots- und Betreuungskonzept im Firmenkundengeschäft
- Aktuelle Praxisbeispiele



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		✓		✓	
Mittelstand	Firmenkunden 1+2 ✓	✓	✓	✓	
Gewerbekunden	✓	✓	✓	✓	✓
Geschäftskunden	neu ausgestaltet	✓	✓	✓	✓
Vertriebsassistenz 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 mitarbeiter spezifischen Ertrags-/Risikoprofils.



Individuelle Begleitkonzepte

- Trainee-/Mentoring- programm
- Einzelcoaching
- Talentförderprogramme



Funktionsspezifischer Kern

Fachlich-methodische und Softskill*- Qualifizierung im Entwicklungsweg

NEU: ab 2026 mit > 70 WBT's zur individuellen Weiterentwicklung 6 Monate vor und 3 Monate nach dem Kompetenznachweis



Rollen-/Personen-spezifische AddOn's

- Individuelle AddOn's fachlich-methodische Qualifizierungen
- Individuelle AddOn's Softskillqualifizierungen zur Persönlichkeitsentwicklung



Dauerhafte Qualitätssicherung: Updates/FreshUp's/Vertiefung/Spezialisierung/Training on the Job.

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)



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

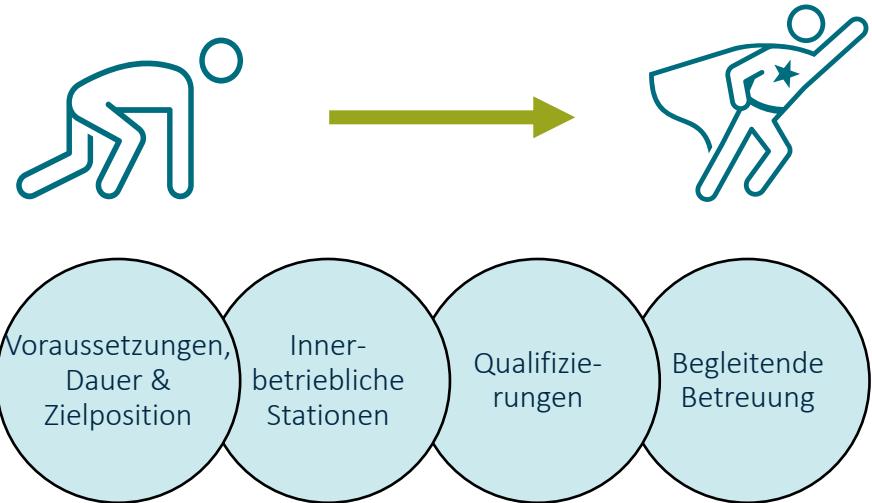
Nachwuchs Kräfte

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

Fördermöglichkeiten für Nachwuchskräfte 2/3

Kombination von Traineeprogrammen mit Entwicklungswegen der GenoAkademie

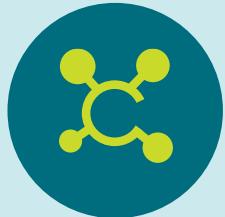
- Förderung vielversprechender Talente zur frühzeitigen Bindung an die Bank
- Praxisnahe & fundierte Ausbildung für junge Fachkräfte als optimale Vorbereitung auf die spezifischen Anforderungen im Firmenkundengeschäft
- Attraktiver Berufseinstieg vorrangig für Bewerbende mit abgeschlossener Berufsausbildung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



- Wir verknüpfen Ihre internen Traineeestationen 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

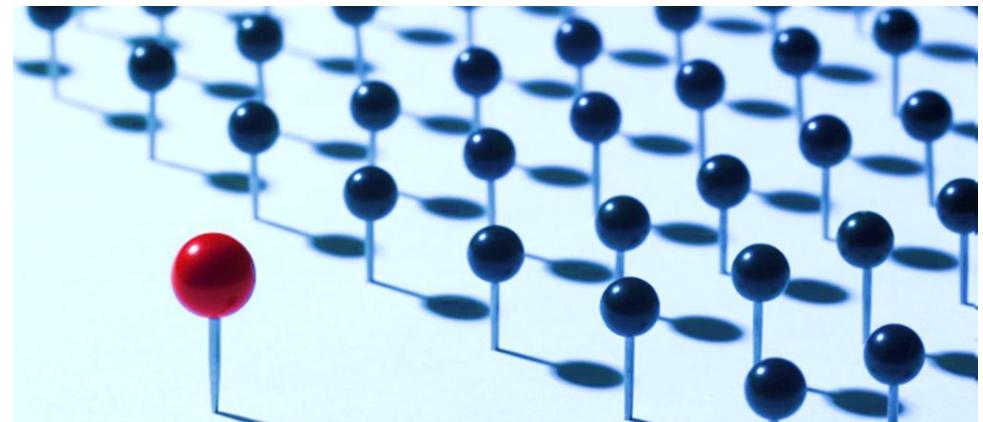
Selbstlernunterlagen
Handlungsorientierte
Vorbereitungsaufgaben

Einzelcoaching

Fallbezogenes Training
vor Ort unter
Einbindung
bankinterner Prozesse

Zertifizierung

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. Gewerbekunden- beratung (Inhouse), ab 2026 geplant als Inhouse- Individualkonzept zur Zert. Firmenkundenbetreuung</p> <p>VB Mittelhessen eG</p>	<p>Traineebegleitung über Zertifizierte Firmenkunden- betreuung (Inhouse)</p> <p>VB Stuttgart eG</p>	<p>Stärkung FK-Assistenzen 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-Inhouse- konzept 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 Borcherding - GenoAkademie
Produktmanagerin Inhouse
Firmenkunden**

Phone +49.69.69783092
nina.borcherding@genoakademie.de