



Praxisleitfaden Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft in Genossenschaftsbanken

Konzept zur Begleitung der Personal- und Talentstrategie



Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken

Impressum

Herausgeber:

BVR · Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken
Abteilung Vertriebsstrategie
Schellingstr. 4 · 10785 Berlin
www.bvr.de

Stand: Juli 2025

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	4
1. Strategische Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	6
1.1 Ziele des Praxisleitfadens Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	8
1.2 Gemeinsames Verständnis der Personalentwicklung und Personalentwicklungsinstrumente	10
1.3 Herausforderungen und Trends in der Personalentwicklung und Auswirkungen auf die Genossenschaftliche FinanzGruppe	11
1.4 Identifizierte Rahmenwerke in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als Grundlage für die Personalentwicklung	14
1.5 Strategische Bedeutung von Karrierepfaden im Firmenkundengeschäft	19
1.6 Strategisches Zielbild der Verzielung	21
2. Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft	24
2.1 Funktionsprofile je Archetyp	24
2.2 Tätigkeitsbeschreibung und Aufgaben je Funktionsprofil	29
2.3 Kompetenzanforderungen je Funktionsprofil	32
2.4 Qualifikationsanforderungen je Funktionsprofil	37
3. Fokusthemen und Instrumente der Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft	39
3.1 Relevante Personas im Firmenkundengeschäft und für die Personalentwicklung	39
3.2 Operationalisierung Arbeitgeberattraktivität	42
3.3 Funktionsabhängige Umsetzung der Verzielung	49
4. Karrierepfade und Fort- und Weiterbildung im Firmenkundengeschäft	55
4.1 Operationalisierung der Karrierepfade	55
4.2 Funktionsspezifische Fort- und Weiterbildungsangebote	70
4.3 Weiterführende Formate im Rahmen von Learning-on-the-Job	73
5. Anhang	74
5.1 Funktionsprofil Leitungsfunktion Firmenkunden	74
5.2 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Unternehmenskunden	75
5.3 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Oberer Mittelstand	76
5.4 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Mittelstand	77
5.5 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Gewerbekunden	78
5.6 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Geschäftskunden	79
5.7 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Existenzgründung	80
5.8 Funktionsprofil Omnikanal-Vertriebsassistenz Firmenkunden	81
5.9 Funktionsprofil Omnikanal-Service Firmenkunden	82
5.10 Funktionsprofil Omnikanal-Spezialisierung Zahlungsverkehr	83
5.11 Funktionsprofil Omnikanal-Spezialisierung Auslandsgeschäft	84
5.12 Weitere beispielhafte Mitarbeiterentwicklungen entlang der Karrierepfade	85
5.13 Vertiefung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Leitplanken	88
Abbildungsverzeichnis	89

Management Summary

Vor dem Hintergrund des **demografischen Wandels, sich verändernder Marktbedingungen** und **steigender Anforderungen an Fach- und Beratungskompetenzen** gewinnt die Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft der Genossenschaftsbanken zunehmend an **strategischer Bedeutung**. Der vorliegende Leitfaden bietet ein **strukturiertes Konzept zur nachhaltigen Weiterentwicklung** dieses Geschäftsfeldes mit Fokus auf dem Thema **Personalentwicklung**.

Der Leitfaden wurde im Rahmen eines breit angelegten, workshopbasierten Projekts in enger **Zusammenarbeit** zwischen dem **BVR**, den **genossenschaftlichen regionalen Akademien**, der **ADG**, der **DZ BANK** und Vertretern ausgewählter **Genossenschaftsbanken** entwickelt. Ziel war es, die **spezifischen Bedarfe und Herausforderungen** im Firmenkundengeschäft systematisch zu analysieren und daraus **praxisnahe Lösungen** für die Personalentwicklung abzuleiten. Dabei wurde auf der Methodik aus dem Projekt „Personalentwicklung im Private Banking“ aufgesetzt und an die spezifischen Gegebenheiten des Firmenkundengeschäftes angepasst.

Mit dem Leitfaden soll ein **einheitliches Verständnis über die Kernelemente der Personalentwicklung** im weiteren Sinne erreicht werden, um die Genossenschaftsbanken bei der **Schaffung zukunftsfähiger Strukturen** zu unterstützen und **klare Entwicklungsperspektiven** für Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft aufzuzeigen. Dabei bietet der Leitfaden Einblicke in die **fünf Kernergebnisse** der vorangegangenen Projektarbeit:

1. Validierung von **Funktionsprofilen**
2. Zuordnung von **Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen** je Funktionsprofil als Basis für das Fort- und Weiterbildungsangebot
3. Maßnahmen zur **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität**
4. Definition von **Elementen für das Zielsystem** und
5. **Ausarbeitung der Karrierepfade.**

Validierung der Funktionsprofile

Ein zentraler Bestandteil der Projektarbeit war die **Validierung und Ergänzung relevanter Funktionsprofile**. Im Projekt wurden die elf bereits bestehenden Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft weiter ausgearbeitet. Diese **elf Funktionsprofile** empfinden alle Beteiligten unter den aktuellen Rahmenbedingungen des Projekts (bspw. aktuell gesetzte Segmentgrenzen für die Kundensegmentierung) als **ausreichend**. Lediglich das Funktionsprofil für den Nachfolge- und Gründungsberater ist spezifiziert und auf **Berater Existenzgründung** abgeändert worden – die Aufgaben und Kompetenzen im Bereich Nachfolge wurden bei den entsprechenden Beratungs- und Betreuungsprofilen ergänzt.

Zusätzlich wurde definiert, welche **Funktionsprofile idealtypisch** je Archetyp im Firmenkundengeschäft in einer Bank **vorhanden** sein sollten. Dies liefert Indikationen für das **Recruiting** und die **Teamzusammensetzung**. Eine vertiefte Ausführung ist in Abschnitt 2.1 zu finden.

Erweiterung der Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen

Entlang aller Funktionsprofile wurden die definierten **Tätigkeitsbeschreibungen** stärker voneinander abgegrenzt und **fachliche** sowie **personale Kompetenzen** ergänzt, um eine **professionelle und nachhaltige Kundenbetreuung** zu gewährleisten. Die relevanteste Veränderung ist eine **stärkere Unterscheidung zwischen den Betreuern für größere Firmenkunden** (Mittelstand/Oberer Mittelstand/Unternehmenskunden). Eine vertiefte Ausführung ist in den Abschnitten 2.2 und 2.3 zu finden. Die konkretisierten fachlichen und personalen Anforderungen dienen der **gezielten Weiterbildung von Mitarbeitern**, vermittelt durch Führungskräfte und die bankeigene Personalabteilung. Auch die **genossenschaftlichen regionalen Akademien** und die **ADG** können damit ihr **Fort- und Weiterbildungsangebot gestalten und auffrischen**.

Zusätzlich wurden **stringente Qualifikationsanforderungen** je Funktionsprofil definiert, um besonders bei der **einheitlichen Besetzung** von Positionen zu unterstützen und Transparenz für die Soll-Anforderungen der einzelnen Funktionsprofile zu schaffen. Die Qualifikationsanforderungen gelten für die drei Kategorien Ausbildung und fachliches Wissen, Praxiserfahrung sowie Kenntnisse über bankinterne Prozesse. Weitere Details dazu finden sich in Abschnitt 2.4.

Steigerung der Arbeitgeberattraktivität

Vor dem Hintergrund der **zunehmenden Talentknappheit** spielt das Thema **Stärkung der Arbeitgeberattraktivität** zur **Gewinnung** und **Bindung** von **Mitarbeitern** eine immer größere Rolle. Dazu gehören sowohl **monetäre als auch nicht-monetäre Anreize**. Im Rahmen des Projekts wurde daher ein modulares Baukastensystem entwickelt, aus dem sich die Genossenschaftsbanken ein individuelles Paket an „Bindungsfaktoren“ zusammenstellen können. Diese **Flexibilität** ist essenziell, um die **Heterogenität der Banken** zu berücksichtigen und trotzdem ein **anwendbares Modell** zur Verfügung zu stellen. Das entwickelte Anreizsystem umfasst dabei weiche Bindungsfaktoren (bspw. Unternehmens- und Feedbackkultur) und harte Bindungsfaktoren (bspw. Karrierepfade, Mobilitätszuschüsse, flexible Arbeitsmodelle). Eine vertiefte Ausführung ist in Abschnitt 3.2 zu finden.

Erarbeitung der Verzielung

Klare und transparente Ziele dienen als Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter, schaffen Transparenz über funktionspezifische Erwartungen und unterstützen die Entwicklung individueller Karrierepläne. Daher wurden zur Steigerung der Transparenz und Messbarkeit im Firmenkundengeschäft mögliche **Kriterien** in den Kategorien **Ergebnis- und Wachstumsziele, weitere quantitative Ziele, qualitative Ziele** und **Effizienzziele** erarbeitet. Die Kriterien dienen dabei als Orientierung bei der individuellen Ausgestaltung der Verzielung für die einzelnen Funktionsprofile. Eine vertiefte Ausführung ist in Abschnitt 3.3 zu finden.

Definition der Karrierepfade

Für die Funktionsprofile liegen **drei Karrierepfade** vor: **Karriere am Kunden, Fachkarriere und Führungskarriere**. Es wurden zusätzlich **Senioritätsstufen** wie bspw. **Juniorberater, Berater und Seniorberater** eingeführt. Sie können optional – in Abhängigkeit von der Größe und Aufstellung der einzelnen Banken – etabliert werden.

Die Karrierepfade schaffen klare Transparenz über mögliche **horizontale und vertikale Entwicklungsmöglichkeiten** in den Genossenschaftsbanken für die jeweiligen Funktionsprofile. Dabei bieten die Entwicklungswege ausreichend **Spielraum für individuelle Anpassungen** durch die Genossenschaftsbanken. Eine vertiefte Ausführung ist in Abschnitt 4.1 zu finden.

Beispielhafte Karrierepfade für ausgewählte Positionen dienen der Unterstützung der möglichen **individuellen Weiterentwicklung** der Mitarbeiter und sind gleichzeitig eine **Blaupause für die langfristige Personalentwicklung**. Dafür wurden zudem **exemplarische Pfade mit Fort- und Weiterbildungsthemen** erarbeitet, um den Genossenschaftsbanken eine **Visualisierung** (Blaupause) für Personalentwicklungsgespräche an die Hand zu geben. Die Themen für die Fort- und Weiterbildungen orientieren sich an den definierten Funktionsprofilen und deren Anforderungen. Eine vertiefte Ausführung ist in Abschnitt 4.2 zu finden.

Der Leitfaden bietet somit einen **praxisnahen Orientierungsrahmen** für die Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft der Genossenschaftsbanken. Durch die Definition klarer Funktionsprofile, transparenter Karrierewege und gezielter Anforderungen an das Fort- und Weiterbildungsangebot werden die **langfristige Wettbewerbsfähigkeit** des Firmenkundengeschäftes gestärkt und die **Genossenschaftsbanken als attraktive Arbeitgeberinnen** positioniert.

1. Strategische Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

Das **Firmenkundengeschäft** der Genossenschaftsbanken weist **große Potenziale und Wachstumschancen** auf. Um diese auszuschöpfen und sich gleichzeitig an die aktuellen Veränderungen im Markt anzupassen, ist es für Genossenschaftsbanken grundlegend, Schlüsselkunden von ihrer Betreuungsqualität zu überzeugen. Die **Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft** stellt damit ein **Kernstück** für den erfolgreichen Ausbau und die Weiterentwicklung der Firmenkundenbereiche in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe (GFG) dar. Um die Inhalte des vorliegenden Leitfadens besser einordnen zu können, erfolgt ein kurzer Blick auf die aktuellen Vertriebskonzepte und die Marktbearbeitung in den unterschiedlichen Kundensegmenten.

Ausgangspunkt für die Ausgestaltung der **Marktbearbeitung im Firmenkundengeschäft** ist die **Kundensegmentierung**. Dabei ist die Segmentierung kein Selbstzweck, sondern hat das Ziel, Unternehmen verschiedener Größen und mit unterschiedlichen Bedarfen zu bündeln, um sie segment-spezifisch zu beraten und betreuen. Dafür braucht es Mitarbeiter mit unterschiedlichen fachlichen Kenntnissen und personalen Kompetenzen.

Für die Umsetzung der Ambition – erster Partner für Unternehmen in Deutschland zu sein – wurden **zwei grundlegende vertriebliche Stoßrichtungen** definiert: eine für Geschäfts- und Gewerbekunden und eine für die Segmente Mittelstand, Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden. In segment-spezifischen Vertriebskonzepten wurde die Marktbearbeitung weiter ausgestaltet.

Die strategischen Stoßrichtungen bei **Geschäftskunden** fokussieren auf die Steigerung von Effizienz und das Ausschöpfen des Bestands. Für eine effiziente Potenzialausschöpfung wird den Kunden eine Basisproduktpalette, die ca. 15 Produkte umfasst, durch einen zentralen Geschäftskundenberater-Pool angeboten. Kostensenkung kann darüber hinaus durch die Lenkung der Kunden in das

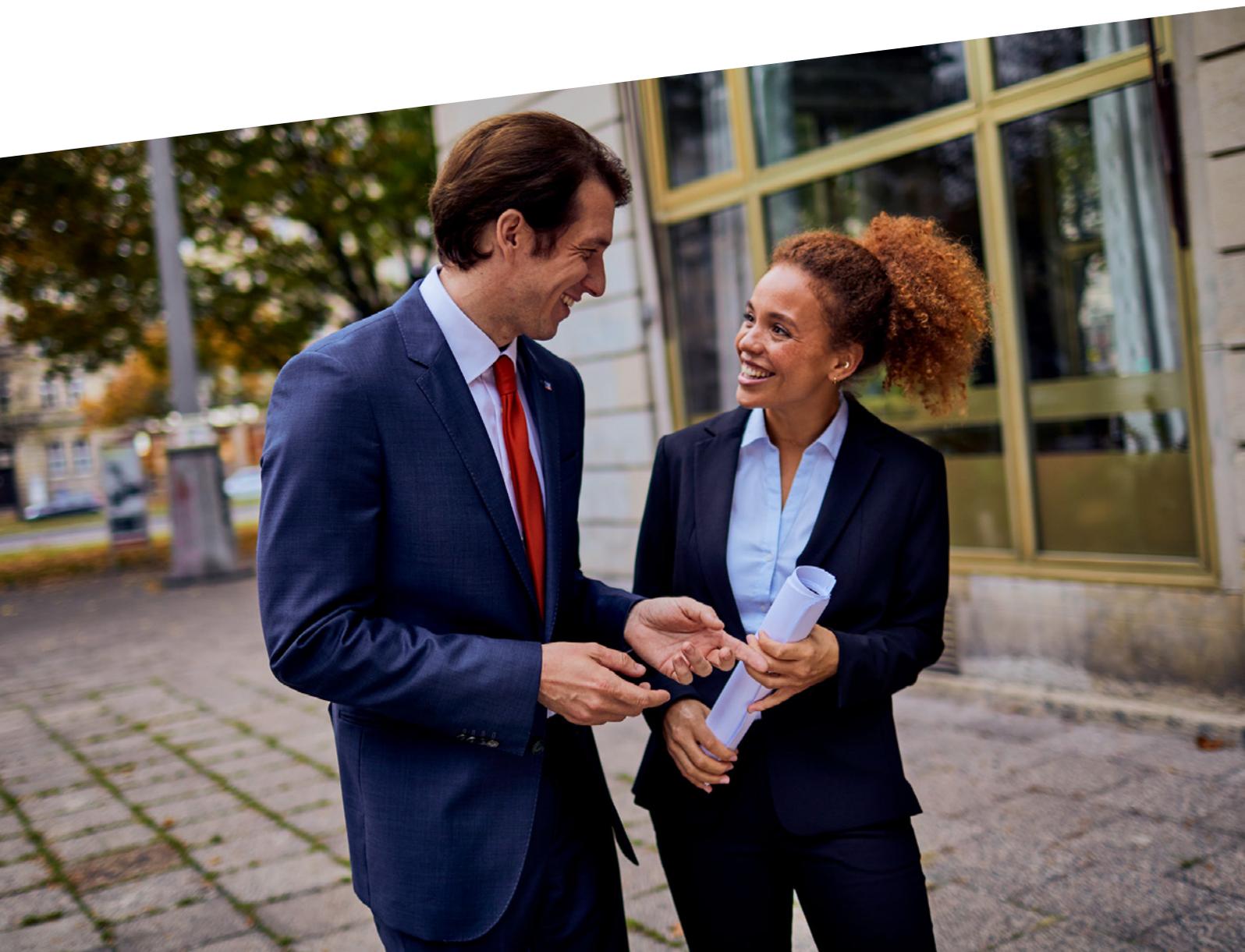
digitale und digital-persönliche Banking erreicht werden. Je nach strategischer Ausrichtung der Genossenschaftsbank kann bei den **Gewerbekunden** entweder die Effizienzsteigerung im Fokus stehen, wodurch die Marktbearbeitung auf das Segment der Geschäftskunden ausgerichtet wird, oder der Schwerpunkt liegt auf der Ausschöpfung des Bestands. In diesem Fall empfiehlt sich ein aktiver Vertrieb durch persönlich zugeordnete Gewerbekundenberater im digital-persönlichen Banking, ergänzt durch digitale Leistungen. Auch den Gewerbekunden werden nur Produkte aus der Basisproduktpalette angeboten.

In den Segmenten (**Oberer**) **Mittelstand** und im neuen Segment **Unternehmenskunden** besteht der Anspruch, durch Neukundengewinnung und durch eine höhere Produktdurchdringung zu wachsen. Der Bedarf und Anspruch an individuellen und komplexen Produktlösungen ist deutlich höher, sodass eine Einbindung interner und externer Spezialisten – insbesondere in den Beratungsthemen Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft – unerlässlich ist. Dies erfordert von den Kundenbetreuern ein **hohes Maß an Fachkompetenz und -qualifikationen**, um alle Potenziale voll auszuschöpfen und den Anteil erster Hausbankverbindungen deutlich zu steigern.

Um diese **segmentspezifische Marktbearbeitung erfolgreich umsetzen** zu können, ist eine **Konzentration** und Zuordnung der Kunden auf **verschiedene Beratertypen** (Funktionen) erforderlich. Sogenannte Mischportfolios (einem Beratertyp sind Kunden aller Segmente zugewiesen) sind möglichst zu vermeiden. Für jede Funktion existiert ein **eindeutiges Funktionsprofil** mit Aufgaben, Fachkenntnissen und persönlichen Kompetenzen. Auf Grundlage dieser Anforderungen an eine Funktion können im Sinne eines Soll-Ist-Abgleiches Entwicklungspotenziale erkannt und eine gezielte, individuelle Personalentwicklung mit den Mitarbeitern erarbeitet und vereinbart werden.

Gegeben der gesetzten **Rahmenbedingungen** bezüglich der Marktbearbeitung in den einzelnen Kundensegmenten ist es essenziell, ein **übergreifendes Personalentwicklungskonzept** zu erstellen, welches die unterschiedliche Fokussierung der Marktbearbeitung über alle Kundensegmente hinweg und die unterschiedlichen Funktionen berücksichtigt.

Der vorliegende Leitfaden ist **inhaltlich und methodisch** an dem bestehenden Leitfaden für das **Private Banking** orientiert. Die **Erarbeitung der Resultate** erfolgt in **ähnlicher Weise**, wobei grundlegende Konzepte (z. B. die Nutzung von Personas oder Instrumente zur Arbeitgeberattraktivität) entsprechend übernommen werden. Die **Ergebnisse** dieses Leitfadens richten sich hingegen **spezifisch an das Firmenkundengeschäft** und unterscheiden sich insbesondere in der Ausgestaltung und dem Umfang der Funktionsprofile, der Fort- und Weiterbildungsangebote, der Ausarbeitung der Karrierepfade sowie der Umsetzung der Verzielung.



1.1 Ziele des Praxisleitfadens Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

Das Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, ein **einheitliches Verständnis** über die Kernelemente der Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft zu schaffen, Orientierung zu geben und die Genossenschaftsbanken bei der Weiterentwicklung eines zukunftsfähigen, attraktiven Geschäftsfeldes Firmenkunden zu unterstützen.

Der Leitfaden behandelt die **wesentlichen Fragestellungen** im Zusammenhang mit der **Weiterentwicklung des Geschäftsfeldes Firmenkunden** und stellt dazu **relevante Instrumente der Personalentwicklung** zur Verfügung. Neben der Präzisierung der Funktionsprofile für das Firmenkundengeschäft wurden **gezielte Karrierepfade und Möglichkeiten für Anreizelemente** entwickelt sowie **das bestehende Fort- und Weiterbildungsangebot der Akademien mit den Anforderungen der Banken je Funktion abgeglichen**.

„Mit den Inhalten des Leitfadens kann sichergestellt werden, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft zukunftsfähig weiterentwickeln.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“



Die Kundenbetreuung im Firmenkundengeschäft stellt **besondere Anforderungen an die Betreuer**. Neben empathischer Gesprächsführung werden hohe Fachkenntnisse und personale Kompetenzen vom Firmenkundenbetreuer erwartet. Zielsetzung des Leitfadens ist es, die **Funktionsprofile** in Bezug auf Tätigkeiten und Aufgaben sowie die Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen **transparent und zukunftsorientiert** darzustellen und als Basis der **gezielten Personalentwicklung und -gewinnung in den Genossenschaftsbanken** einzusetzen.

Mitarbeiter haben unterschiedliche persönliche Eigenschaften sowie unterschiedliche berufliche und private Ziele. Diese Vielfalt führt zu individuellen Anforderungen an die Genossenschaftsbank, insbesondere im Hinblick auf das Angebot monetäre und nicht-monetäre Anreize, Karrierewege sowie Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung. Der Leitfaden beleuchtet die zentralen **Personas und ihre jeweiligen Bedürfnisse**, um passgenaue Konzepte zur Zielerreichung zu erarbeiten. Er stellt eine Sammlung von **Maßnahmen** vor, die **darauf abzielen, die Attraktivität** der Genossenschaftsbank als Arbeitgeber **zu erhöhen**, einschließlich umfassender **Anreizsysteme** sowie funktionspezifischer **Verzielungsmöglichkeiten**.

Ein **Kernbereich des Leitfadens** ist zudem die transparente Darstellung von möglichen **Karrierepfaden im Firmenkundengeschäft** zur Erfüllung der beruflichen Zielsetzungen unterschiedlicher Personas. Sie dient der **gezielten Personalentwicklung** und fungiert als **Basis einer strategischen Ressourcenplanung**.

Um die geschärften Anforderungen an die Firmenkundenbetreuer entlang der unterschiedlichen Karrierepfade zu erfüllen, liegt ein weiterer Schwerpunkt des Leitfadens auf den **karrierepfadspezifischen Weiterentwicklungswegen**. Auf dieser Basis kann ein **individueller Fahrplan der Weiterentwicklung** entlang der Karrierestufen durch Zertifizierungen, Spezialisierungsseminare, Learning-on-the-Job-Formate und Ähnliches ermöglicht werden.

Um eine hohe Adaptierbarkeit für alle Genossenschaftsbanken sicherzustellen, sind zudem – wo immer sinnvoll – die definierten Ergebnistypen entlang der unterschiedlichen **Archetypen¹** dargestellt. Damit ist sichergestellt, dass die Heterogenität der Genossenschaftsbanken bestmöglich berücksichtigt wird.

Der vorliegende Leitfaden ist „**von Praktikern für Praktiker**“ entwickelt worden.

¹ Für weitere Informationen zum Thema Archetypen siehe [Wegweiser Organisationsstrukturen](#)

1.2 Gemeinsames Verständnis der Personalentwicklung und Personalentwicklungsinstrumente

Die Personalentwicklung umfasst verschiedene Elemente, die darauf abzielen, die Fähigkeiten und **Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter** zu fördern, **zu gewinnen sowie langfristig zu binden** und insgesamt eine **zukunftsfähige Firmenkundeneinheit** zu etablieren. Ein wesentlicher Bestandteil eines nachhaltigen Personalentwicklungskonzepts ist die Bedarfsanalyse auf Basis der **Trends im Firmenkundenbereich** und spezifisch in der Personalentwicklung, die sowohl individuelle als auch **organisatorische Anforderungen** identifiziert.

Entscheidend für eine gezielte und effektive Personalentwicklung ist die **einheitliche Definition von Funktionsprofilen**, welche die Aufgaben, Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen beinhalten. Diese schließen im Wesentlichen die Anforderungen an Fachkenntnisse und personale Kompetenzen sowie Qualifikationen rund um notwendige und wünschenswerte Zertifizierungen,

Spezialisierungsseminare etc. ein. Damit adressiert der vorliegende Leitfaden über die Definition von neuen einheitlichen und wettbewerbsattraktiven Jobprofilen einen weiteren Hebel für die Erhöhung der **Attraktivität** des **Firmenkundengeschäftes** in den Genossenschaftsbanken. Die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist vor allem relevant, um **Mitarbeiter zu binden**. Dabei können verschiedene Elemente eingesetzt werden, die vor allem auch **nicht-monetäre Anreize** widerspiegeln (bspw. flexible Arbeitsmodelle, Unterstützung der Mitarbeiter für Engagement bei sozialen Projekten, Mobilitätspauschalen).

Ein weiteres wesentliches Element ist die auf den Funktionsprofilen basierende **bedarfsgerechte Fort- und Weiterbildung**, welche durch Schulungen und Seminare gewährleistet, dass Mitarbeiter in fachlicher und personaler Hinsicht auf die geschäftlichen Kompetenzanforderungen vorbereitet werden.



Abbildung 1: Instrumente der Personalentwicklung

Daneben bieten Learning-on-the-Job-Formate wie Mentoring-Programme, Hospitationen und Coaching eine persönliche Entwicklungsbegleitung.

Die Personalentwicklung umfasst auch die Gestaltung **klarer Karrierepfade**. So bieten differenzierte Entwicklungswege, orientiert an den beruflichen Entwicklungszielen der Personas, Anreize für die Firmenkundenbetreuer und Spezialisten zur persönlichen Weiterbildung und binden Talente nachhaltig.

Auch spielt das Leistungsmanagement im Rahmen einer **transparenten Verzielung** eine bedeutende Rolle, indem es Zielsetzung, Leistungsüberprüfung, Feedback und die Ermittlung von Entwicklungsfeldern möglich macht.

Insgesamt bildet die Integration dieser Elemente einen umfassenden Ansatz zur Personalentwicklung, der nicht nur individuelle Wachstumschancen fördert, sondern auch dazu beiträgt, dass das **Firmenkundengeschäft als Ganzes erfolgreich und wettbewerbsfähig** weiter ausgebaut werden kann und die Genossenschaftliche FinanzGruppe ihren Fußabdruck in diesem attraktiven Segment weiter verstärken kann.

1.3 Herausforderungen und Trends in der Personalentwicklung und Auswirkungen auf die Genossenschaftliche FinanzGruppe

Angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen steht die Personalentwicklung von Banken vor großen Herausforderungen. In Deutschland gehen allein mit dem Geburtsjahrgang 1964 in naher Zukunft ca. 1,4 Millionen Personen in Rente, und nur ca. 700.000 Berufseinsteiger rücken nach. Der **demografische Wandel** hat durch die rasante Erhöhung der Menschen im Ruhestand maßgebliche Auswirkungen auf die Kunden wie auch auf die Belegschaft der Banken. Das Problem der vakanten Stellen verschärft sich deutlich. Dies führt außerdem zu starken Anpassungen in den Beratungsansätzen, was entsprechende Folgen **für den Arbeitsmarkt und die Personalentwicklung** hat.

Durch gesellschaftliche und technologische Trends kommt es zunehmend zu Personalabgängen. Ursächlich sind einerseits Renteneintritte und andererseits steigende Anforderungen an die digitalen Kompetenzen von Mitarbeitern, die traditionelle Arbeitsweisen erschweren.

Überblick

- **Es herrscht zunehmende Talentknappheit** aufgrund des fortschreitenden **demografischen Wandels** und des Generationswechsels – Mitarbeiter werden zu einer **knappen und strategischen Ressource**.
- Es kommt zu wesentlichen Veränderungen in der Personalentwicklung infolge der sich **wandelnden Bedürfnisse von Mitarbeitern und Organisationen** (bspw. flexible Arbeitszeitmodelle, neue Bürokonzepte) sowie der rasanten Entwicklung von Technologien und der Digitalisierung.
- Es steigen **„Purpose“-orientierte Organisationen** auf, die eine menschenzentrierte Führung betonen.

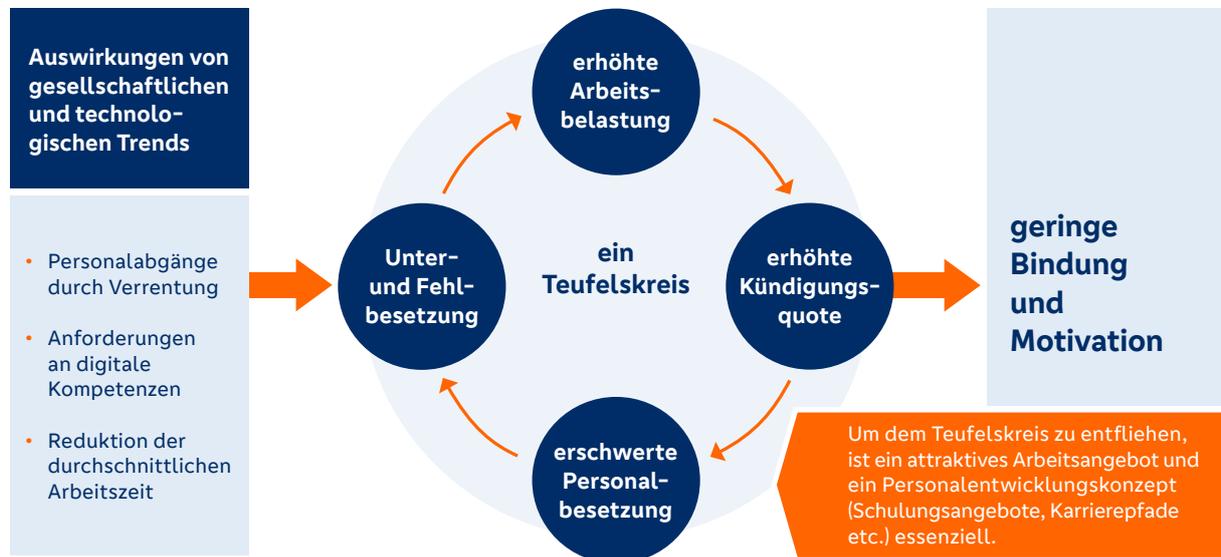


Abbildung 2: Negativer Kreislauf aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels

Die beschriebenen Veränderungen haben herausfordernde Konsequenzen für den Personalbestand und erzeugen einen **negativen Kreislauf**: Unter- oder Fehlbesetzungen erhöhen die Arbeitsbelastung eines jeden Mitarbeiters, was wiederum eine ansteigende Kündigungs- oder Krankenquote zur Folge haben kann. Diese Entwicklung verschärft die Herausforderungen bei der Personalgewinnung und verstärkt die ursprüngliche Unterbesetzung zusätzlich, wie in Abbildung 2 dargestellt. Um aus diesem negativen Kreislauf auszubrechen, ist es von grundlegender Bedeutung, ein **attraktives Arbeitsangebot wie auch ein standfestes Personalentwicklungskonzept**, welches Schulungsangebote, Karrierepfade etc. enthält, zu gestalten.

Über dies hinaus veranlassen die beschriebenen Umstände auf dem Arbeitsmarkt sowie die veränderten Anforderungen an das Personal die Banken dazu, **neue Arbeitsmodelle** einzuführen und **verstärkt auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen**. Dies bedeutet insbesondere ein Loslösen von traditionellen Arbeitsweisen und einem traditionellen Verständnis von Arbeit (bspw. feste Vor-Ort-Arbeitszeiten, traditionelle Führung) und eine Offenheit für das „New Normal“.

Das „New Normal“ prägt die Personalentwicklung insbesondere durch fundamentale Veränderungen in den Arbeitsanforderungen und -modellen. Verstärkte **digitale Kenntnisse der Mitarbeiter** sind, wie bereits eingehend erwähnt, zu einem Muss geworden, da technologische Kompetenzen und Anpassungsfähigkeit entscheidend für den Erfolg in einer zunehmend automatisierten Arbeitswelt sind.

Außerdem verschiebt die **Aufgabenautomatisierung durch KI** den Fokus von Routinetätigkeiten hin zu kreativen und strategischen Aufgaben, was wiederum neue Qualifikationen erfordert. Gleichzeitig erfordern Trends wie **Teilzeitarbeit, Sabbaticals** und die wachsende Bedeutung der **Work-Life-Balance** flexible und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter abgestimmte Arbeitskonzepte. Zusätzlich reduziert sich dadurch auf den Gesamtmarkt betrachtet die durchschnittliche Arbeitszeit.

Die Anforderungen an Banken und an das Personalwesen nehmen erheblich zu. Die Schaffung von attraktiven Arbeitsbedingungen und eine starke Positionierung am Markt ist für den langfristigen Erfolg fundamental.



Abbildung 3: Wandel in der Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der **steigenden Talentknappheit**, die durch den **fortlaufenden demografischen Wandel** und den **Generationswechsel** verstärkt wird, gewinnen flexible Karrierewege an Bedeutung, welche individuellere Entwicklungsperspektiven bieten. Ferner führt dies zu einem Rückgang der lebenslangen Beschäftigungsmodelle und erhöht die Bedeutung von flexiblem und mobilem Arbeiten. Hinzu kommt schließlich der **Aufstieg von „Purpose“-orientierten Organisationen (bspw. Tomorrow Bank)**, die eine menschenzentrierte Führung und eine größere Vielfalt sowie Gerechtigkeit und Integration betonen. Die menschenzentrierte Führung ist dabei als Führungsstil zu verstehen, bei dem der Mensch und dessen

Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Anstatt sich nur auf die Geschäftsergebnisse und die Arbeit zu konzentrieren, legt ein solcher Führungsstil den Schwerpunkt auf Aspekte wie die Motivation der Mitarbeiter, ihren Gemütszustand, ihre Sorgen, ihre Beziehungen und ihr Umfeld, um Werte zu schaffen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Entwicklungen der Zeit einen Paradigmenwechsel erfordern: Mitarbeiter sollten stärker als knappe und strategisch wertvolle Ressourcen angesehen werden, die mit **gezielten und effektiven Personalentwicklungsinstrumenten** angesprochen und **nachhaltig gefördert werden müssen**, um im **Wettbewerb langfristig erfolgreich** zu sein.

1.4 Identifizierte Rahmenwerke in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe als Grundlage für die Personalentwicklung

Die Inhalte des Leitfadens „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“ basieren auf bereits bestehenden Inhalten unterschiedlicher BVR-

Konzepte (siehe Abbildung 4) sowie weiteren Bestandteilen aus dem Projekt „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“.

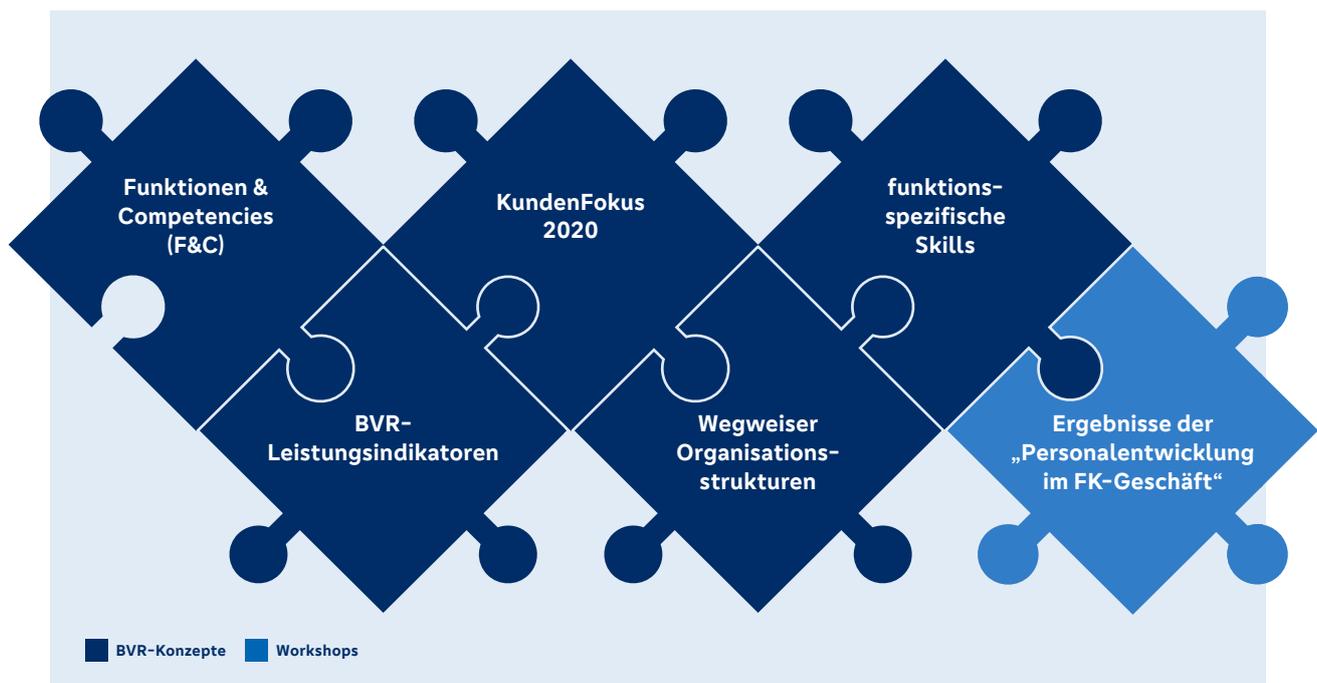


Abbildung 4: Rahmenwerke und Ergebnisse aus den Workshops als Grundlage

Zur **einheitlichen Eingliederung der definierten Funktionsprofile** mit den entsprechenden Fachkenntnissen sowie personalen Kompetenzen im Firmenkundengeschäft beruht dieser Leitfaden auf dem Konzept der **Leistungsindikatoren zur**

anforderungsorientierten Gestaltung von Personalauswahl und Personalentwicklung des BVR². Die Leistungsindikatoren sind nachfolgend in Abbildung 5 und Abbildung 6 auszugswise beschrieben.



Abbildung 5: Leistungsindikatoren

² Quelle: Leistungsindikatoren zur anforderungsorientierten Gestaltung von Personalauswahl und Personalentwicklung, BVR

Insbesondere die Dimensionen „Wissen“ (**Fachkenntnisse**) und „Können“ (**personale Kompetenzen**) werden im Rahmen der Funktionsprofile in Abschnitt 2.3 für das Firmenkundengeschäft detailliert beschrieben.

Ausgehend von den identifizierten Fokustrends und den relevanten Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung wird im Folgenden die **strategische Bedeutung** einiger **wichtiger Elemente der Personalentwicklung** im Firmenkunden-

geschäft erläutert und auf deren Umsetzung im operativen Kontext eingegangen.

Dabei wird die **Heterogenität der Banken in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe** durch den Einbezug der **vier Archetypen** für das Firmenkundengeschäft berücksichtigt und punktuell im Rahmen der Umsetzungshinweise zu den Instrumenten der Personalentwicklung in diesem Leitfaden aufgegriffen.



Abbildung 6: Kompetenzrad

Exkurs: Die vier Archetypen

Die **Genossenschaftsbanken** in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe **unterscheiden sich maßgeblich** durch ihr Geschäftsgebiet, ihre Größe, vorhandene Kompetenzen, personelle Kapazitäten sowie die Ambition im Firmenkundengeschäft. Daher ist es erforderlich, diese **Unterschiede zu**

berücksichtigen, um den Leitfaden möglichst umfassend anwendbar zu gestalten. Im Folgenden werden die wesentlichen Merkmale der in Abbildung 7 dargestellten **Archetypen** genauer beschrieben. Für detailliertere Informationen wird auf das **Vertriebskonzept (Oberer) Mittelstand und Unternehmenskunden** verwiesen.

Exkurs: „Wegweiser Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“			
Archetyp¹ 1: Innovative Regionalbank	Archetyp 2: Progressive ländliche Privat- und Geschäftskundenbank	Archetyp 3: Mittelstädtische Privat- und Geschäftskundenbank	Archetyp 4: Ländliche Beraterbank
			
<ul style="list-style-type: none"> • große Genossenschaftsbank in städtischem Ballungsgebiet und/oder mit großer Fläche • grundsätzlich ausgeglichener Kundenmix, wobei Ausprägung des Archetyps mit Firmenkundenfokus möglich • hohes Ambitionsniveau in der Positionierung als technologischer Vorreiter in der GFG 	<ul style="list-style-type: none"> • kleinere Genossenschaftsbank in ländlich geprägtem Geschäftsgebiet • Kundenstruktur geprägt durch einen hohen Anteil von Privatkunden sowie vereinzelt von Geschäfts- und Gewerbekunden 	<ul style="list-style-type: none"> • mittelgroße Genossenschaftsbank mit einem ländlich und städtisch geprägten Geschäftsgebiet • gemischte Kundenstruktur aus PK- und FK-Kunden • Omnikanal-Vertrieb mit Fokus auf persönlichen/digital-persönlichen Kundenkontakt 	<ul style="list-style-type: none"> • kleine Genossenschaftsbank in ländlich geprägtem Geschäftsgebiet • Kundenmix durch Privatkunden geprägt • effizienter Einsatz von Ressourcen erforderlich, u. a. durch gezielte Implementierung von Standardlösungen der GFG • persönlicher Kundenberater steht im Zentrum

¹ Die Bezeichnung Archetyp entspricht der Bezeichnung „Archetyp“ im „Wegweiser Organisationsstrukturen in der Omnikanal-Bank“

Abbildung 7: Übersicht Archetypen

Archetyp 1 – innovative Regionalbank

Bei diesem Archetyp handelt es sich um eine **große Genossenschaftsbank** in städtischem Ballungsgebiet mit **starkem Fokus** auf das **Firmenkundengeschäft**, sowohl für Kunden des Oberen Mittelstands (OMS) als auch Unternehmenskunden (UK). Diese Bank deckt mit einem **eigenen Firmenkundenbereich** sowie dedizierten Betreuern alle Segmente – Mittelstand, Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden – proaktiv ab und hat in der Regel **mindestens 500 Kunden aus dem Segment Oberer Mittelstand und 100 aus dem Segment Unternehmenskunden**. Die **Einbindung der DZ BANK erfolgt rein situativ** bei besonders großen Kunden oder vereinzelt bei Produkten (z. B. Zins- und Währungsmanagement).

Archetyp 2 – progressive ländliche Privat- und Geschäftskundenbank

Hierbei handelt es sich um eine **progressiv ländliche Genossenschaftsbank** mit **Fokus** auf dem Segment **Mittelstand**. Sie verfolgt keine aktive Marktbearbeitung im **Oberen Mittelstand**, weshalb im Geschäftsgebiet ansässige Kunden höherer Segmente durch den Mittelstandsbetreuer vereinzelt mitbetreut werden. Aufgrund der eingeschränkteren Verfügbarkeit von Spezialisten mit entsprechender Produktexpertise werden alle **Produkte, die über den Standard hinausgehen, von der DZ BANK** zur Verfügung gestellt und von Fachspezialisten erläutert. Organisatorisch wird das Firmenkundengeschäft nicht zwingend getrennt betrachtet und kann gemeinsam mit dem Geschäftsfeld Privatkunden gesteuert werden.

Archetyp 3 – mittelstädtische Privat- und Geschäftskundenbank

Dieser Archetyp repräsentiert **Genossenschaftsbanken** mit einem ländlich oder einem städtisch geprägten Geschäftsgebiet und Firmenkundenfokus, insbesondere in den Segmenten Mittelstand und Oberer Mittelstand. Banken dieses Archetyps haben typischerweise **mindestens 200 Kunden im Oberen Mittelstand** und **situativ mitbetreute Kunden im UK-Segment**. Kunden des UK-Segments werden üblicherweise von einem Seniorbetreuer Oberer Mittelstand und nach Abstimmung im Tandem mit der DZ BANK betreut. Außerdem liefert die **DZ BANK Produktexpertise** und **unterstützt mit Metakrediten** bei OMS- und UK-Kunden.

Archetyp 4 – ländliche Beraterbank

Archetyp 4 umfasst **kleine Genossenschaftsbanken** in ländlichem Geschäftsgebiet. Der **Fokus** liegt auf **Geschäfts- und Gewerbekunden**. Die Marktbearbeitung in dem **Segment Mittelstand** erfolgt punktuell und nur durch den Geschäfts- und Gewerbekundenberater. Eine Bank vom Archetyp 4 verfolgt keine Marktbearbeitung in den Segmenten OMS und UK. Für explizite Zielkunden im UK-Segment kann die Marktbearbeitung an **die DZ BANK** delegiert werden.

1.5 Strategische Bedeutung von Karrierepfaden im Firmenkundengeschäft

Überblick

- Strukturierte und transparente Karrierepfade im Firmenkundengeschäft sind wichtig für die Motivation der Mitarbeiter auf Basis klar definierter Entwicklungsmöglichkeiten und entsprechender Anforderungen.
- Das Aufzeigen von klaren **Karrierespектив**en macht die Bank bzw. den Firmenkundenbereich als **Arbeitgeber attraktiver**.
- Insbesondere ist ein transparenter Karrierepfad eine grundlegende Voraussetzung für die **effektive Ermittlung** von zukünftigen **Vakanzen**, die **Nachfolgeplanung** mit Nachwuchs und gezielte Förderung von Talenten.

Aufgrund ihrer zentralen Rolle in der **Personalentwicklung und -bindung** sowie für das **Wachstum und den Erfolg der Organisation** haben Karrierepfade im Firmenkundengeschäft eine hohe strategische Bedeutung.

Durch **klar definierte Entwicklungswege** ist den Betreuern und Spezialisten des Firmenkundengeschäftes bekannt, welche Kompetenzen und Leistungen für den nächsten Karriereschritt erforderlich sind. Dies unterstützt nicht nur die **persönliche Karriereplanung und -entwicklung**, sondern steigert auch die **Motivation und das Engagement der Mitarbeiter**.

„Es braucht Klarheit in den Funktionsprofilen und in den Voraussetzungen entlang des Karrierepfades.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“



Des Weiteren machen transparente Karrierepfade eine Bank als **Arbeitgeberin attraktiver**. Sie signalisieren, dass die Bank gezielt in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investiert und Karrieremöglichkeiten im Firmenkundengeschäft schafft, was wiederum dazu beiträgt, **Talente zu gewinnen** und langfristig zu **binden**.

Zuletzt unterstreicht die **Notwendigkeit einer strukturierten Nachfolgeplanung** die Bedeutung von klar definierten Karrierepfaden. Im Firmenkundengeschäft, wo **Kundenbeziehungen und Vertrauen eine Schlüsselrolle** spielen, ist es wichtig, Kompetenz und Kontinuität zu gewährleisten. Die gezielte und systematische Identifikation von Mitarbeitern mit Entwicklungspotenzial ist entscheidend für eine vorausschauende Nachfolgeplanung und deren langfristige Sicherstellung. Dies ermöglicht es Organisationen, **frühzeitig**

Talente zu erkennen und zu fördern, sodass diese gezielt auf zukünftige Positionen (z. B. in der Leitungsfunktion) vorbereitet werden können. Strukturierte Karrierepfade helfen zusätzlich dabei, **Vakanzen vorherzusehen** und entsprechend zu planen. Angesichts der zentralen Bedeutung der persönlichen Kundenbindung tragen Entwicklungswege wesentlich zur langfristigen Sicherung der Kundenbeziehungen bei und unterstützen damit die nachhaltige Wert- und Profitabilitäts-erhaltung im Segment.

Strukturierte und klar gezeichnete Karrierepfade repräsentieren somit ein zentrales Werkzeug, um das **Personalmanagement im Einklang mit den strategischen Zielen** des Firmenkundengeschäftes zu halten und eine nachhaltige Attraktivität und Profitabilität zu sichern.

„Gerade bei der Gewinnung von jüngeren Talenten ist die Attraktivität des Firmenkundengeschäftes eine Herausforderung.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“



1.6 Strategisches Zielbild der Verzielung

Überblick

- Spezifische und klare Ziele können die **Leistung der Mitarbeiter steuern und fördern langfristig die Zufriedenheit** und dadurch die Unternehmensbindung sowie die Bereitschaft, neue Herausforderungen anzugehen.
- **Klare Ziele schaffen** Transparenz über die **Erwartungen an die Funktion** und die entsprechenden quantitativen und qualitativen Ergebnisanforderungen und fördern eine langfristige Entwicklungsplanung, ergänzt um **transparente Anforderungen, um den Aufstieg in höhere Karrierestufen** zu ermöglichen.
- Das leistungsbezogene **Verzielungskonzept** integriert und **übersetzt** mögliche Steuerelemente auf **Individual-, Team-/ Bereichs- und Bankebene**.
- Es ermöglicht eine transparente und **faire Leistungsbeurteilung** anhand klarer Kriterien und ist eine Voraussetzung für die **systematische und einheitliche Bemessung der Vergütung**.

Verzielung

Bei der Verzielung handelt es sich um ein **leistungsbezogenes Konzept**. Es wird genutzt, um **individuelle und kollektive Ziele** zu definieren, zu realisieren und die Qualität der Genossenschaftlichen Beratung zu fördern. Diese Ziele können auf individueller Ebene, auf Team-/Bereichs- und Bankebene

als auch in absoluter oder relativer Form definiert werden. Spezifische und präzise formulierte Ziele können die Leistung steigern, wenn die Zielerreichung unmittelbar erlebbar ist. Dies trägt nicht nur zur **Mitarbeiterzufriedenheit** bei, sondern stärkt auch die **Bindung an die Organisation** und fördert gleichzeitig die **Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen**.

Eine grundsätzliche Verzielung ist aus mehreren Gründen wichtig. Einerseits schafft es **Motivation** und **Klarheit über die Erwartungen an die Funktion** und die **entsprechenden Ziele**. Andererseits dient es dazu, die Entwicklungsplanung zu unterstützen, indem klare und **transparente Anforderungen** für den Aufstieg in **höhere Karrierestufen** definiert werden.

Außerdem ist eine differenzierte Verzielung für eine **transparente und faire Leistungsbeurteilung** anhand klarer Kriterien und die **systematische und einheitliche Bemessung der Vergütung** notwendig.

Für eine effektive Verzielung ist die **Kombination von qualitativen und quantitativen Zielvorgaben** entscheidend. Innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe basiert die Verzielung auf einer Kombination von vier Erfolgs- und Effizienzkomponenten (siehe **Leitbild zur Vertriebsplanung und -steuerung im Omnikanal-Modell der Genossenschaftlichen FinanzGruppe**). Abbildung 8 entspricht dabei der Darstellung des Leitfadens Kundenfokus unter Berücksichtigung einer leicht angepassten Terminologie:

- Ergebnis- und Wachstumsziele
- quantitative Ziele
- qualitative Ziele
- Effizienzziele

Ergebnis- und Wachstumsziele definieren **finanzielle oder operative Kennzahlen**, die den Erfolg des Unternehmens durch konkrete Zahlen messbar machen, wie beispielsweise Umsatz, Gewinn, Marktanteil oder Kundenzuwachs. Ergänzend dazu umfassen **quantitative Ziele** messbare Vorgaben, die **über Wachstumsaspekte hinausgehen**. Dazu können beispielsweise die Anzahl Terminvereinbarungen, die Häufigkeit von Beratungsgesprächen oder die Anzahl Überleitungen an Spezialisten oder in das Private Banking zählen.

Qualitative Ziele hingegen beziehen sich auf **Aspekte**, die auf die Verbesserung der Qualität abzielen. Diese können beispielsweise die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit, die Gesprächsqualität oder die Verbesserung der Kundenbindung umfassen.

Effizienzziele beinhalten die **Optimierung der Ressourcennutzung** und die **Steigerung der Produktivität**. Sie sind dafür angelegt, Prozesse schlanker zu gestalten, Ressourcen wie Zeit, Material und Energie effizienter einzusetzen und dadurch Kosten zu senken. Beispiele hierfür sind die Reduktion von Durchlaufzeiten, die Reduktion der Gesprächsdauer oder der Nachbearbeitungszeit.

Die konkrete Ausgestaltung sowie die Operationalisierung der Verzielung im Firmenkundengeschäft wird in Abschnitt 3.3 beschrieben.

	Ergebnis- und Wachstumsziele ...	Quantitative Ziele ...	Qualitative Ziele ...	Effizienzziele ...
	... beschreiben finanzielle oder operative Ziele , welche den Erfolg eines Unternehmens messen beschreiben weitere messbare Ziele , die nicht Ergebnis und Wachstum als Zielsetzung haben.	... beschreiben Ziele mit Fokus auf einer Verbesserung von qualitativen Aspekten beschreiben Ziele , die sich auf die Verbesserung der Ressourcennutzung und der Produktivität fokussieren.
Beispiele KPIs	<ul style="list-style-type: none"> • Ertragszuwachs • Kundendurchdringung • Neukundenakquise • Deckungsbeitrag II (Neugeschäfts-) Volumen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Terminvereinbarungen • Beratungstermine • Überleitungen • Netzwerkarbeit (Termine) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit • Gesprächsqualität • Kundenabwanderung (KK-Konten) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsdauer • Nachbearbeitungszeit • Einhaltung der Servicelevels¹ • Befähigung zum digitalen Banking² • ...

¹ Bspw.: Durchlaufzeit für einen gestellten Antrag, Rückmeldezeit bei der Einbindung der Marktfolge etc.

² VR-NetKey

Abbildung 8: Übersicht Erfolgs- und Effizienzkomponenten

Vergütungssysteme

Auch ein transparentes und effektives Vergütungssystem spielt als **Motivator und Hygienefaktor** eine **große strategische Rolle im Firmenkundengeschäft**. Eine gut durchdachte Vergütungsstruktur, die unterschiedliche Komponenten beinhaltet und im Kontext externer Einflussfaktoren wie Wettbewerb als auch interner Einflüsse wie relative Vergütung gegenüber anderen Geschäftsbereichen ausgerichtet wird, kann die Firmenkundenbetreuer **motivieren und deren Leistung steigern**, indem diese gezielt belohnt wird.

Die **fixe Komponente** bietet **Sicherheit und Stabilität**, während die **variable Komponente** an die Erreichung spezifischer Ziele oder Kennzahlen gebunden ist und somit einen **Anreiz für überdurchschnittliche Leistungen und zusätzliches Engagement** bietet. Des Weiteren bieten **geldwerte Vorteile** wie Mobilitätsbudget, Pensionspläne, Versicherungsleistungen oder Sportangebote zusätzliche Anreize, die zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit führen. Sie werden insbesondere in Abschnitt 3.2 thematisiert.

In Bezug auf die Vergütung wird in diesem Leitfaden aufgrund der **starken Unterschiede** zwischen den Genossenschaftsbanken und der begrenzten Aussagekraft einer Nennung von Gehaltsspannen **bewusst auf konkrete Vorgaben und weitere Ausführungen verzichtet**. Eine allgemeingültige Darstellung würde der Vielfalt der Bankstrukturen nicht gerecht werden und wäre wenig zielführend. Stattdessen wird empfohlen, sich **bei Bedarf an den Arbeitgeberverband der Volksbanken und Raiffeisenbanken zu wenden**, um richtungweisende Informationen einzuholen.

Rechtliche Rahmenbedingungen und Leitplanken

Aufgrund der **Schnellebigkeit** rechtlicher Rahmenbedingungen insbesondere im Kontext der Vergütung, hat dieser **Praxisleitfaden** zur Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft **nicht den Anspruch, Restriktionen und Vorgaben vollumfänglich abzubilden**. Für entsprechende **Details** und stets aktuelle **Informationen** zu Anforderungen, Empfehlungen und Vorgaben wird auf die über die üblichen Kanäle **erhältlichen Rundschreiben** und weiteren **Informationsformate** unter anderem des **BVR** und **AVR** verwiesen³. Im **Anhang** (siehe Abschnitt 5.13) werden einige auch und besonders für das Firmenkundengeschäft relevante Facetten nur **kurz skizziert**. Die **Ausführungen** haben folglich **keinen Anspruch auf Vollständigkeit** oder eine **rechtlich abschließende Würdigung** der Thematik, sondern sollen nur als Hinweis verstanden werden, welche Aspekte im Rahmen einer Weiterentwicklung der Vergütungssystematik aus den Anforderungen des Firmenkundengeschäftes heraus von Relevanz sein können.

³ Vgl. auch Verbundinterpretation (AVR-RS vom 26. Juli 2018 in der Fassung vom Februar 2023)

2. Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft

2.1 Funktionsprofile je Archetyp

Überblick

- Je nach **Archetyp** der Genossenschaftsbank können für eine effektive Aufstellung im Firmenkundengeschäft **bis zu elf Funktionsprofile** relevant sein – zusätzlich können einzelfallbezogen weitere Spezialistenfunktionen mit Fokusbranchen (wie z. B. Fördermittelberater oder Berater für den Agrarbereich) relevant sein.
- Für den Firmenkundenbereich sind je nach Funktionsprofil **bis zu drei Senioritätsabstufungen** vorgesehen, um dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Die Auswahl relevanter Funktionsprofile einer Firmenkundeneinheit in Abhängigkeit des Archetyps der Bank ist eine **wichtige Entscheidung** für den Erfolg des hausinternen Firmenkundenangebotes. Durch **transparent definierte Funktionsprofile** wird sichergestellt, dass jede Rolle innerhalb der Einheit **klare und spezifische Anforderungen und Aufgaben, Verantwortlichkeiten** und an sie gestellte **Erwartungen** hat. Dies **erleichtert den Rekrutierungsprozess** für die Banken, da **gezielt nach Kandidaten** mit den erforderlichen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen gesucht werden kann.

Bei der Weiterentwicklung der Firmenkundeneinheit und der Definition relevanter Funktionsprofile sollte grundsätzlich nach Archetyp differenziert werden (siehe Abbildung 9). Zur Bestimmung des Archetyps für das Firmenkundengeschäft steht ein Selbstcheck zur Verfügung (siehe BVR-Extranet: **Vertrieb › Firmenkunden**). Grundsätzlich stehen für das Firmenkundengeschäft elf Funktionsprofile zur Verfügung, die eine **umfassende Abdeckung der Kundenanforderungen und Spezialthemen gewährleisten**. In einzelnen Banken kann es – bei entsprechendem Potenzial – zusätzliche spezialisierte Profile geben, wie zum Beispiel Agrarkundenbetreuer, Freiberuflerbetreuer oder Nachhaltigkeitsmanager.

- Leitungsfunktion Firmenkunden
- Betreuung Unternehmenskunden
- Betreuung Oberer Mittelstand
- Betreuung Mittelstand
- Beratung Geschäftskunden
- Beratung Gewerbekunden
- Vertriebsassistenz Firmenkunden
- Service Firmenkunden
- Beratung Existenzgründung
- Spezialisierung Zahlungsverkehr
- Spezialisierung Auslandsgeschäft

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

✓ Idealtypisch ausgestaltete Bank des jeweiligen Archetyps sollte über das entsprechende Funktionsprofil verfügen – Abweichungen aufgrund von bankindividuellen Spezifika möglich

Abbildung 9: Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft je Archetyp

Archetyp 1 und Archetyp 3

In Banken des Archetyps 1 sollten grundsätzlich **alle elf Funktionsprofile vorhanden sein**. Dies ermöglicht einen **ganzheitlichen Betreuungsansatz** und gewährleistet **spezialisierte Kompetenzen** in Bereichen wie Zahlungsverkehr, Auslandsgeschäft sowie Existenzgründung. Gleichzeitig wird die Wahrnehmung von Kompetenz und Qualität gegenüber den Kunden gestärkt. Aufgrund der mittleren Größe des Archetyps 3 und der geringeren Anzahl sehr großer Firmenkunden wird das Betreuungsprofil Unternehmenskunden in der Regel nicht zielführend sein. Verfügt die Bank über Unternehmenskunden, übernimmt deren Betreuung der

Betreuer Oberer Mittelstand. Darüber hinaus sollte im Einzelfall sorgfältig geprüft werden, inwiefern die Spezialisierung Existenzgründung (Archetyp 1) oder Auslandsgeschäft (Archetyp 3) erforderlich ist. Besonders hervorzuheben ist, dass Banken stets auf die Fachspezialisten der DZ BANK zurückgreifen können.

Eine entscheidende Rolle für eine **effiziente Fokussierung** der Firmenkundenbetreuer auf die kundenbezogenen Tätigkeiten und Anforderungen spielt die **Vertriebsassistenz und die Service-Einheit**. Sie entlasten die Leitung Firmenkundengeschäft sowie die Betreuer hinsichtlich administrativer und organisatorischer Aufgaben.

Archetyp 2 und Archetyp 4

Für Banken des Archetyps 2 wird aufgrund des **niedrigeren Anteils an größeren Firmenkunden** und der vergleichsweise geringeren Komplexität empfohlen, einen Leiter Firmenkunden, der die strategische Ausrichtung und operative Steuerung verantwortet, sowie Betreuer für den Bereich Mittelstand und Geschäfts- und Gewerbekundenberater einzusetzen. Verfügt die Bank über Kunden aus dem Oberen Mittelstand, übernimmt deren Betreuung der Mittelstandsbetreuer. Ergänzend wird empfohlen, die Rolle eines Spezialisten für Zahlungsverkehr zu schaffen. Für Banken des Archetyps 4, bei denen die Beratung von Geschäfts- und Gewerbekunden im Vordergrund steht, wird hingegen primär der Aufbau spezifischer Beraterprofile für diese Kundengruppe vorgeschlagen. Optional kann auch für diesen Archetyp die Rolle eines Spezialisten für Zahlungsverkehr eingeführt werden. Alternativ besteht die Möglichkeit, in diesem Bereich verstärkt auf das bestehende Angebot der DZ BANK zurückzugreifen.

Die **Funktionsprofile der Vertriebsassistenten und der Service-Einheit** können **bei Bedarf eingerichtet werden**, sollten jedoch bankindividuell geprüft und abgewogen werden. Bei Archetyp 1 und 3 ist bspw. ein Verhältnis von Vertriebsassistenten zu Firmenkundenbetreuern von 1:2 sinnvoll. Für Banken des Archetyps 4 wird eine Vertriebsassistenten nicht empfohlen.

Des Weiteren können innerhalb der Funktionsprofile **verschiedene Senioritätsabstufungen** berücksichtigt werden, wie in Abbildung 10 illustriert. Übergreifend gilt zu betonen, dass Senioritätsstufen und Rollen (bspw. Prinzipal) in Abhängigkeit von der Größe und Aufstellung der einzelnen Banken etabliert werden können oder auch nicht. Die Seniorität spiegelt dabei auch maßgeblich die **Erfahrung eines Mitarbeiters** wider, die durch **verschiedene Weiterbildungen** kontinuierlich erweitert und gefestigt wird (siehe Abschnitt 4.2).



Junior

Die Rolle des Juniors bietet insbesondere Firmenkunden-Trainees, Spezialisten, Beratern der Baufinanzierung, Vertriebsassistenten im Firmenkundengeschäft, Mitarbeitern der Marktfolge sowie externen Bankangestellten eine **Einstiegsmöglichkeit in das Firmenkundengeschäft**. Im Segment **Mittelstand** übernimmt der **Juniorbetreuer von Anfang an Verantwortung** für ein eigenes **Kundenportfolio** und ist somit in einer vollwertigen Position tätig. In den **Segmenten Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden** haben Juniorbetreuer zunächst **keine eigene Kundenverantwortung**, sondern begleiten andere, erfahrenere Betreuer, wodurch sie sich **schrittweise in die neue Tätigkeit einarbeiten** und entwickeln können.

(Senior-)Berater/Betreuer

Der (Senior-)Berater/-Betreuer kann sich, bei bestehender Ambition, auf dem Karrierepfad **weiterentwickeln**. Es handelt sich **ab der Berater-/Betreuerstufe um optionale Entwicklungen** („Kann-Entwicklungen“), die individuell von **Faktoren wie Vorerfahrung, Zielerreichung, Gremienentscheidungen, allgemeiner Geschäftsentwicklung im Firmenkundengeschäft** etc. abhängig sind. Die Entwicklung aus der Juniorposition in eine Berater-/Betreuerposition ist keine „Kann-Entwicklung“. Der Titel „Senior“ ermöglicht ambitionierten Beratern/Betreuern ohne Führungswunsch einen **zusätzlichen Karriereschritt, verbunden mit anspruchsvolleren Aufgaben und mehr Verantwortung**.

	Juniorbetreuer	Berater/ Betreuer/ Spezialist	Seniorberater/ Seniorbetreuer
Leitungsfunktion Firmenkunden			
Betreuung Unternehmenskunden	✓	✓	✓
Betreuung Oberer Mittelstand	✓	✓	✓
Betreuung Mittelstand	✓	✓	✓
Beratung Gewerbekunden		✓	✓
Beratung Geschäftskunden		✓	✓
Beratung Existenzgründung		✓	✓
Spezialisierung Zahlungsverkehr		✓	
Spezialisierung Auslandsgeschäft		✓	
Service Firmenkunden			
Vertriebsassistenz Firmenkunden			

✓ Entsprechende Senioritätsstufe ist im Funktionsprofil vorhanden

Abbildung 10: Senioritätsstufen je Funktionsprofil

Prinzipal

Die Rolle des **Prinzipals** repräsentiert **kein Regelprofil**, verleiht jedoch symbolische Seniorität. Sie bietet erfahrenen Betreuern die **Möglichkeit, strategische Projekte zu leiten und aktiv mitzugestalten**. Der Titel ermöglicht zudem gegebenenfalls die **Auszahlung zusätzlicher Tantiemen** und die **Einbindung in Führungsgremien** sowie Abstimmungsformate mit Führungskräften und/oder Vorständen.



„Senioritätsprofile sind eine Form der sichtbaren verbalen Anerkennung und Wertschätzung besonderer Kompetenz und Erfahrung auf einem bestimmten Fachgebiet und sind daher ein sinnvolles und wichtiges Instrument der Personalentwicklung.“

Britta Vormelchert, Spezialistin Personalentwicklung
Mail: britta.vormelchert@berliner-volksbank.de

Persönliche Entwicklung entlang der Senioritätsstufen

- Aufgabenbezogen sind die Stellenbeschreibungen von Beratern und Seniorberatern identisch. In den fachlichen Kenntnissen wird von der Seniorposition allerdings eine stärkere Ausprägung erwartet, um den erhöhten Kunden- und Beratungsanforderungen gerecht werden zu können.
- Die Ziele der Senioritätsprofile sind identisch, können sich allerdings in den Zielgrößen oder den Spannen für die Zielerreichung unterscheiden.
- Die Vergütung ist bei dem Seniorprofil typischerweise höher angesetzt als bei einem Betreuer/Berater.
- Grundsätzlich liegt es im Ermessen der Führungskraft, eine besonders ausgeprägte Kompetenz/ Erfahrung auszuzeichnen und zu honorieren.

Erfolgreiche interne Umsetzung

- Es ist nicht vorgesehen, alle Mitarbeiter grundsätzlich in Richtung Seniorstufe zu führen. Dies ist von mehreren Faktoren abhängig (bspw. Performance des Mitarbeiters, Ambition etc.)
- Die Stufe „Senior“ ist eine Art Titel und Anerkennung, die für besondere Qualifikationen, Erfahrungen und/ oder besonderes Wissen verliehen wird.
- Wir haben keine segmentbezogenen Stellenbeschreibungen, sondern unterscheiden über das Senioritätsprinzip die Entwicklungsperspektiven voneinander. Das Senioritätsprinzip haben wir in der Fachkarriere und in der Karriere am Kunden eingeführt und es ist mit monetären Auswirkungen und einem anderen Titel verbunden.

2.2 Tätigkeitsbeschreibung und Aufgaben je Funktionsprofil

Überblick

Leitungsfunktion Firmenkunden:

- ist für die Planung und Steuerung des Firmenkundengeschäftes auf Basis der Geschäftsfeldstrategie sowie für die Mitarbeiterführung verantwortlich
- sorgt für eine erlebbare und gelebte Vertriebskultur und übernimmt Vorbildfunktion

Betreuung Unternehmenskunden:

- ist verantwortlich für die strategische Gewinnung und die Betreuung von sehr großen mittelständischen Unternehmen (> 50 Millionen Euro Umsatz), die Rücksicht auf individuelle Kundenbedürfnisse und deren Wertschöpfungsketten nimmt
- verfügt über eine umfassende Expertise auch zu anspruchsvollen Finanzprodukten
- unterstützt Kunden bei der Optimierung der Geschäftsstrukturen und agiert als wichtiger Ansprechpartner

Betreuung Oberer Mittelstand:

- ist verantwortlich für die Gewinnung und für die anspruchsvolle und ganzheitliche Betreuung von großen mittelständischen Kunden (6–50 Millionen Euro Umsatz), die Rücksicht auf individuelle Kundenbedürfnisse und deren Wertschöpfungsketten nimmt
- unterstützt Kunden bei der Optimierung der Geschäftsstrukturen und agiert als wichtiger Ansprechpartner

Betreuung Mittelstand:

- ist verantwortlich für die Gewinnung und ganzheitliche Betreuung von mittelständischen Unternehmen (0,5–6 Millionen Euro Umsatz) mit Fokus auf bedarfsgerechter Beratung sowie Erarbeitung individueller Lösungen
- erzielt eine effiziente Betreuung durch standardisierte und technisch unterstützte Gesprächsvor- und -Nachbereitung

Beratung Gewerbekunden:

- fokussiert sich auf die Beratung von Bestandskunden, Ausbau des Kundenbestands und Identifikation von Kundenbedürfnissen
- Beratung erfolgt digital-persönlich und basiert auf standardisierten Produkten

Beratung Geschäftskunden:

- fokussiert sich auf die Bindung von Kunden durch reaktive, digital-persönliche Beratung auf Basis einer standardisierten Produktpalette
- optimiert den Kundenbestand

Beratung Existenzgründung:

- zeichnet sich durch die gezielte Unterstützung und ganzheitliche Beratung von Existenzgründern aus
- dies umfasst die Beratung zu Finanzierungen, Zahlungsverkehrslösungen und Fördermitteln speziell in der Gründungsphase

Vertriebsassistentz Firmenkunden:

- unterstützt Firmenkundenbetreuer bei der Vor- und Nachbereitung von Kundengesprächen, der Koordination von Kundenanliegen und der Pflege der Kundenbeziehungen
- erkennt Vertriebspotenziale, leitet diese weiter und trägt so zur Kundenbindung bei

Service Firmenkunden:

- unterstützt die Kundenbetreuung durch die Abwicklung standardisierter Serviceaufgaben und reaktiver Kundenkommunikation
- identifiziert Cross-Selling-Potenziale und pflegt Kundenkontakte

Spezialisierung Zahlungsverkehr:

- fokussiert sich auf die Betreuung von Firmenkunden im Bereich Zahlungsverkehr und elektronischen Bankdienstleistungen
- berät und unterstützt Kunden bei Zahlungsverkehrslösungen und bei der Koordination mit internen und externen Partnern

Spezialisierung Auslandsgeschäft:

- unterstützt Firmenkunden im Auslandsgeschäft durch Beratung zum Auslandszahlungsverkehr, Fremdwährungsabsicherung, Außenhandelsfinanzierung und dem dokumentären Auslandsgeschäft
- verfügt über Expertenwissen zu Zins- und Währungsmanagement

Für jedes **Funktionsprofil** wurden die als Basis einer transparenten Rollenabgrenzung und klaren Definition des Verantwortungsbereiches differenzierten **Tätigkeitsbeschreibungen und Aufgaben** validiert und weiterentwickelt (siehe **F&C Funktionsprofile** oder auch im Anhang dieses Leitfadens). Im Mittelpunkt steht dabei ein ganzheitlicher

Beratungsansatz, der auf bedarfsgerechter Analyse, proaktiver Betreuung, der Einbindung von Spezialisten und einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit Firmenkunden basiert, um ihnen individuelle Lösungen mit nachhaltigem Mehrwert zu bieten.

Beispiel: Leitungsfunktion Firmenkunden

Die Leitungsfunktion Firmenkunden ist als **Führungsposition** für die **Planung und die Steuerung** des Firmenkundengeschäftes sowie für die **Führung der Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft** verantwortlich: Je nach Archetyp, Größe und Struktur der Bank ist die konkrete Kundenverantwortung durch die Leitungsfunktion Firmenkunden zu bestimmen.

Tätigkeitsbeschreibung:

- unternehmerische Verantwortung für die langfristige Sicherung und den Ausbau der Marktposition im Firmenkundengeschäft mit eigener Ergebnisverantwortung
 - Sicherstellung einer qualifizierten Kommunikation mit Kunden und Gewinnung neuer Kunden unter Berücksichtigung von Ertrags- und Risikogesichtspunkten
 - Umsetzung einer erlebbaren und gelebten Vertriebskultur über alle Vertriebskanäle hinweg
 - ziel- und erfolgsorientierte Planung und Steuerung des Funktionsbereiches auf Basis der Geschäftsfeldstrategie und im Sinne der Genossenschaftlichen Beratung
 - Verantwortung für die Umsetzung von Führungs- und Fachaufgaben unter Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, definierter Qualitätsstandards und hausinterner Regelungen
 - Führung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter im Funktionsbereich
- Dabei übernimmt die Leitungsfunktion Firmenkunden eine Vielzahl an Aufgaben:**
- Durchführung regelmäßiger Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Feedbackgespräche (insbesondere beidseitiges Feedback)
 - Einarbeitung, Begleitung und Planung der Personalentwicklung von Mitarbeitern gemäß Aufgaben- und Anforderungsprofilen
 - Verantwortung für die Personalbedarfsplanung, Personaleinsatz-Disposition und Initiierung der Personalauswahl im Funktionsbereich
 - Ermittlung von Schulungsbedarf und langfristige Begleitung von Weiterbildungsmaßnahmen
 - Aufbau und Führung eines engagierten, kunden- und ergebnisorientierten Teams sowie Wahrnehmung von Vorbildfunktionen
 - Ableitung von Funktionsbereichszielen aus den Gesamtbankzielen und Verantwortung für deren Umsetzung und Überprüfung
 - Leitung und Koordination bereichsbezogener sowie übergreifender Projekte und Übernahme von Budgetverantwortung
 - strategische Mitwirkung bei der Entwicklung und Umsetzung der Bankstrategie sowie bei der Erhöhung der Mitglieder- und Kundenzufriedenheit
 - Sicherstellung der Einhaltung definierter Qualitätsstandards, Beschwerdemanagement und Optimierung von Geschäftsprozessen
 - Förderung effizienter Technikanwendung in Zusammenarbeit mit Fachbereichen und Einhaltung von Verbraucherschutzstandards
 - Pflege der internen und externen Kommunikation, Koordination mit Funktionsbereichen und Repräsentation der Bank in der Öffentlichkeit
 - Verantwortung für Markterschließung, Identifikation und Ausschöpfung von Vertriebspotenzialen
 - Sicherstellung eines systematischen und zielgruppenspezifischen Vertriebskanalmanagements
 - Mitwirkung bei Vertriebscontrolling, CRM-Modellaufbau und Steuerung von Kreditrisiken auf Portfolioebene
 - Verantwortung für die Genossenschaftliche, bedarfsorientierte Beratung und Betreuung von Kunden sowie Weiterleitung an Spezialisten
 - Durchführung und Dokumentation von Kundenbeziehungsmanagement und Beratungsprozessen im Rahmen der Genossenschaftlichen Beratung

2.3 Kompetenzanforderungen je Funktionsprofil

Im Zuge der **identifizierten Trends** im Firmenkundengeschäft sowie der **veränderten** Kompetenzen der Firmenkundenbetreuer wurden **funktions-spezifische Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen** entlang des **BVR-Rahmenwerks zu den Leistungsindikatoren** definiert.

Das BVR-Rahmenwerk zu Leistungsindikatoren setzt einen einheitlichen Rahmen für **fachliche und personale Kompetenzanforderungen** sowie **wichtige Haltungen und Werte** über alle Geschäftsbe-

reiche und Funktionsprofile hinweg. Abbildung 12 skizziert das Rahmenwerk für die nachfolgend spezifizierten Anforderungen je Funktionsprofil.

Im Rahmen des BVR-Konzepts „Leistungsindikatoren zur anforderungsorientierten Gestaltung von Personalauswahl und Personalentwicklung“ werden die Anforderungen an „Wissen“ (Fachkenntnisse) und „Können“ (personale Kompetenzen) **spezifisch** für die **einzelnen Firmenkundenfunktionen beschrieben**.



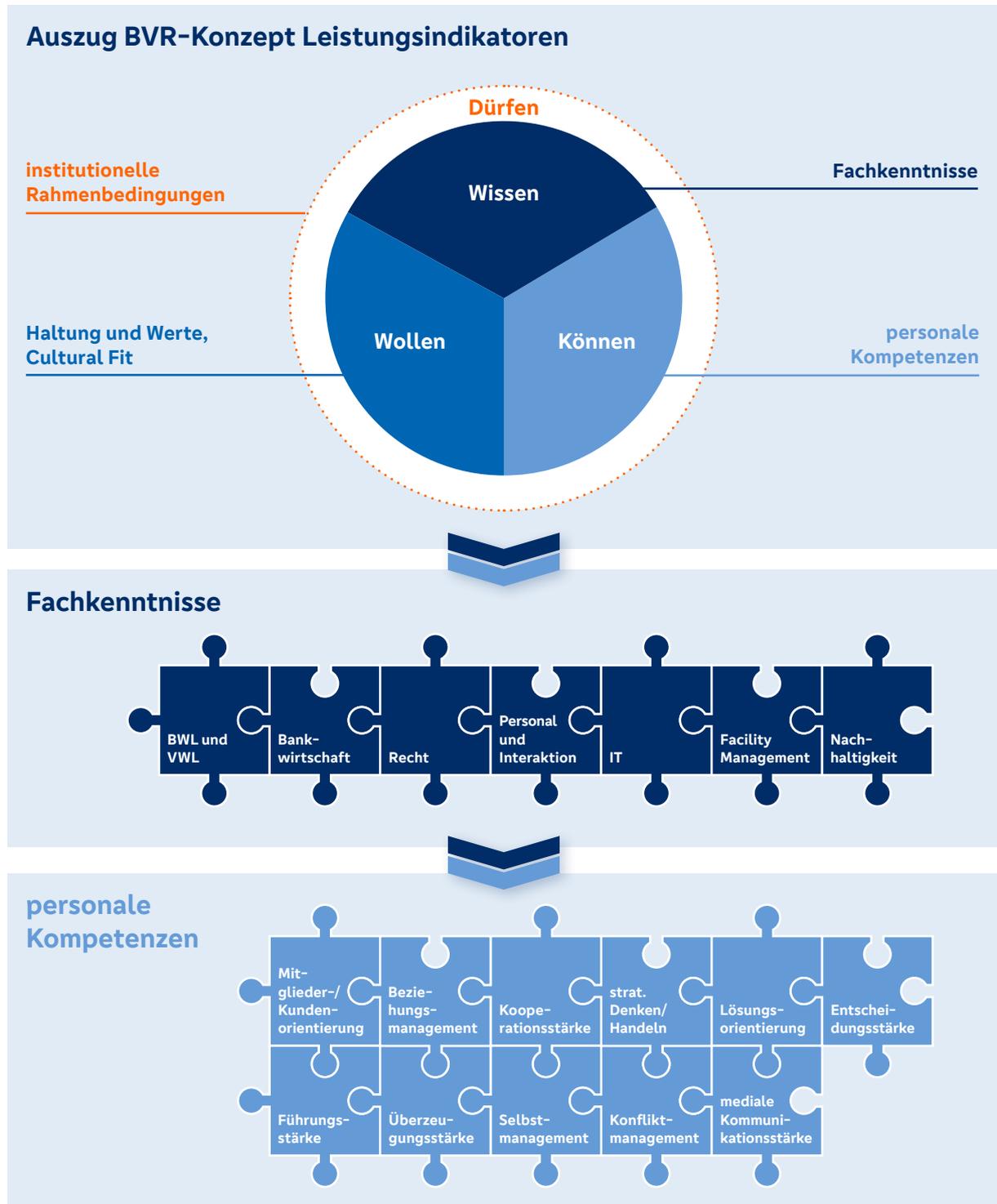


Abbildung 12: BVR-Leistungsindikatoren

Beispiel: Leitungsfunktion Firmenkunden

Fachkenntnisse ⁴		1	2	3
A	Betriebs- und Volkswirtschaft			
	01 – Funktionsbezogene Kenntnisse der allgemeinen BWL		✓	
	02 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Unternehmensbewertung		✓	
	03 – Funktionsbezogene Kenntnisse der allgemeinen VWL		✓	
	04 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Wettbewerbsanalyse		✓	
B	Bankwirtschaft			
	05 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Banksteuerung		✓	
	06 – Funktionsbezogene Kenntnisse zum Vertrieb im Finanzmarkt			✓
	07 – Funktionsbezogene Kenntnisse zum Genossenschaftswesen		✓	
	08 – Funktionsbezogene Kenntnisse zum genossenschaftlichen Vertrieb			✓
	09 – Funktionsbezogene Kenntnisse des Instituts			✓
	10 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Aktiv-Leistungen des Instituts			✓
	11 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Passiv-Leistungen des Instituts		✓	
	12 – Funktionsbezogene Kenntnisse weiterer Leistungen		✓	
C	Recht und Steuern			
	13 – Funktionsbezogene Kenntnisse des Rechts	✓		
	14 – Funktionsbezogene Kenntnisse des Bankenrechts		✓	
	15 – Funktionsbezogene Kenntnisse des Steuerrechts		✓	
	16 – Funktionsbezogene Kenntnisse des Arbeitsrechts		✓	
D	Personal und Interaktion			
	17 – Funktionsbezogene Kenntnisse zu Personal und Führung			✓
	18 – Funktionsbezogene Kenntnisse der Interaktion und Kommunikation			✓
E	IT			
	19 – Funktionsbezogene Kenntnisse der IT		✓	
F	Nachhaltigkeit			
	21 – Funktionsbezogene Kenntnisse zu Nachhaltigkeit			✓

Funktionsbezogene Kenntnisse beziehen sich dabei auf eine entsprechende Auswahl notwendiger Kenntnisse in einer gewissen Kategorie für die jeweilige Funktion. Ein Quervergleich zwischen Profilen ist daher nur bedingt zielführend, da sich die Breite an funktionsbezogenem Wissen deutlich zwischen den Profilen unterscheidet (bspw. werden bei einem Betreuer Firmenkunden breitere oder ggf. andere Kenntnisse innerhalb der allgemeinen BWL vorausgesetzt als bei einem Betreuer Gewerkekunden, trotzdem ist bei beiden Funktionen die entsprechende fachliche Kompetenz mit einer „2“ markiert).

⁴ Skala von 1 = Grundlagenwissen, 2 = Anwendungswissen bis hin zu 3 = Expertenwissen

Ausgewählte Schwerpunkte	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Markt- und Wettbewerbsanalysen im Firmenkundensegment
B	<ul style="list-style-type: none"> • Vertriebspotenziale erkennen • Vertriebspulse setzen in Abhängigkeit der Geschäftsfeldstrategie und Risikosituation • Vertretung des Vertriebs in den Gremien der Bank (Gremienarbeit) • die strategische Planung und Steuerung der Gesamtbank sowie die Implikationen auf das Firmenkundengeschäft verstehen
C	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagenkenntnisse Arbeitsrecht • Grundlagenkenntnisse Compliance • laufendes Update Bank-/Aufsichtsrecht
D	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsführung mit Kunden (inkl. Moderationstechniken) • fachlicher Berater für Mitarbeiter • Gesprächsführung mit Mitarbeitern in verschiedenen Situationen (inkl. Moderationstechniken) • Führen von „hybriden Teams“ – Präsenz- und Remote-Führungstechniken • Projektmanagement • Grundlagen agiles Arbeiten
E	<ul style="list-style-type: none"> • Medienkompetenzen (Kenntnisse zur effektiven Nutzung diverser Medien)
F	<ul style="list-style-type: none"> • ESG-Kenntnisse



personale Kompetenzen ⁵		1	2	3	4	5	6
A	Genossenschaftlich						
	• Mitglieder- und Kundenorientierung						✓
	• Beziehungsmanagement						✓
	• Kooperationsstärke					✓	
B	Zukunft						
	• Strategisches Denken und Handeln						✓
	• Lösungsorientierung						✓
	• Entscheidungsstärke						✓
	• Führungsstärke						✓
C	Gestalten						
	• Überzeugungsstärke						✓
	• Selbstmanagement					✓	
	• Konfliktmanagement					✓	
	• Mediale Kommunikationsstärke				✓		

Ausgewählte Schwerpunkte	
A	<ul style="list-style-type: none"> • Agieren als Vorbild (Leader) • Teamentwicklung und Steigerung der Mitarbeitermotivation („Finden, Binden und Motivieren“) • Berücksichtigung regionaler Besonderheiten und Kundenwünsche (bspw. bei der Definition der strategischen Ausrichtung/Fokussierung des FK-Bereiches)
B	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbewusstsein • Strategische Planung und Organisation des Bereiches
C	<ul style="list-style-type: none"> • Change-Management und Implementation einer erlebbaren Vertriebskultur • Auftrittsstärke • Fähigkeiten zum erfolgreichen Führen von Verhandlungen (intern und extern) • Mediationsfähigkeiten

⁵ Skala von 1 = sehr gering ausgeprägt bis hin zu 6 = sehr stark ausgeprägt

2.4 Qualifikationsanforderungen je Funktionsprofil

Überblick

- Hinsichtlich der Qualifikationsanforderungen ist ein **wirtschaftswissenschaftlicher Hintergrund**, der durch eine **Ausbildung als Bankfachwirt/Bankkaufmann** oder ein **entsprechendes Studium** gelegt wird, die gemeinsame Grundlage aller Funktionen (mit Ausnahme der Service-Einheit) im Firmenkundengeschäft
- Zudem sind unterschiedliche Zertifizierungen im Rahmen der **genossenschaftlichen regionalen Akademien** oder auch **Zertifizierungen der ADG** grundlegende funktionsabhängige Voraussetzungen.
- Übergreifend (mit Ausnahme der Vertriebsassistenten, der Servicefunktion und der Spezialisten) wird erwartet, dass der Mitarbeiter bereits **berufliche Erfahrungen** je nach angestrebtem Funktionsprofil mitbringt.
- Grundsätzlich stellen die Qualifikationsanforderungen dabei **Sollanforderungen** dar, was bedeutet, dass bei Fehlen von Qualifikationen diese **zeitnah nach Beginn der Tätigkeit zu erlangen** sind.



Abbildung 13: Dimensionen der Qualifikationsanforderungen im Firmenkundengeschäft

Im Bereich des Firmenkundengeschäftes ist es von Bedeutung, dass die Mitarbeiter den **vielseitigen Qualifikationsanforderungen** gerecht werden. Entsprechend sollten die **Qualifikationen je nach Funktion als notwendig bzw. wünschenswert** deklariert werden. Dabei kann sich einer breiten Palette an möglichen Qualifikationen, von Grundlagen wie der fachlichen Ausbildung bzw. dem akademischen Abschluss bis hin zu Zertifizierungen der genossenschaftlichen regionalen Akademien und der ADG oder anderen Instituten mit ähnlichen Programmen, bedient werden. Abbildung 13 zeigt dies beispielhaft.

Im nachfolgenden Beispiel werden die **funktions-spezifischen Qualifikationsanforderungen** in **Sollanforderungen** und **wünschenswerte Anforderungen** klassifiziert. Sollanforderungen repräsentieren Anforderungen, die ein (zukünftiger) Mitarbeiter der entsprechenden Funktion erfüllen muss. Dazu

zählen Ausbildungen und fachliches Wissen, Praxiserfahrung und Wissen zu bankinternen Prozessen. Sollte ein **erforderliches Zertifikat oder eine bestimmte Qualifikation** zum Einstellungszeitpunkt **fehlen**, wird erwartet, dass der Mitarbeiter diese **zeitnah nach Übernahme der Stelle nachholt** und erlangt, indem er die entsprechenden Fort- und Weiterbildungsformate erfolgreich absolviert. Damit wird sichergestellt, dass der Mitarbeiter den Anforderungen der Position zeitnah gerecht wird. **Wissen zu bankinternen Prozessen** ist vor allem für bspw. **externe Bewerber** innerhalb des Bewerbungsprozesses vorerst zu **vernachlässigen** – diese Kenntnisse erlangt der Mitarbeiter hauptsächlich durch „**Learning-on-the-Job**“. Es gilt des Weiteren, dass die Qualifikationsanforderungen hauptsächlich als **Richtlinie** für den **Rekrutierungs- oder Besetzungsprozess** sowie auch als **Wegweiser für die notwendigen Fort- und Weiterbildungen** entlang der Karrierepfade verstanden werden sollen.

Beispiel: Leitungsfunktion Firmenkunden

Leitungsfunktion FK	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter Leiter Firmenkundengeschäft (Regionalakademien, ADG) oder vergleichbare Zertifizierungen von anderen Anbietern und Zertifizierter VR-Firmenkundenbetreuer I und II (Regionalakademien)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Kreditkompetenz Führungserfahrung <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> bankfachliche Berufserfahrung ODER längere Berufserfahrung im FK-Bereich
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 14: Qualifikationsanforderungen Leitungsfunktion Firmenkunden

3. Fokusthemen und Instrumente der Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft

3.1 Relevante Personas im Firmenkundengeschäft und für die Personalentwicklung

Firmenkundenbetreuer unterscheiden sich – wie andere Mitarbeiter auch – sowohl in ihren **Charaktereigenschaften** als auch in ihren **beruflichen und privaten Zielen**, sodass die Effektivität eines Personalentwicklungskonzepts von der Berücksichtigung dieser unterschiedlichen Anforderungen abhängt.

Als Basis **passender Instrumente der Personalentwicklung** im Firmenkundengeschäft spielen **Personas somit eine zentrale Rolle**. Personas

sind **Charakterisierungen typischer Gruppen von Mitarbeitern** über die unterschiedlichen Funktionen hinweg. Sie beinhalten Merkmale, Bedürfnisse, Ziele und Verhaltensweisen. Personas sind geschäftsfeldübergreifend zu verstehen und unterscheiden sich daher auch nicht von den Personas bspw. aus dem Private Banking. Personas erlauben schließlich eine **zielgerichtete Personalentwicklung**, eine **effiziente Rekrutierung** wie auch eine **Steigerung der Mitarbeitermotivation und -bindung**.

„Mitarbeiter wünschen sich vermehrt Förderung und flexible Karrierepfade, die sich ihren Bedürfnissen anpassen.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“





Abbildung 15: Wechselwirkung mit Instrumenten der Personalentwicklung

Durch den Einsatz von Personas kann ein **gemeinsames Verständnis über die unterschiedlichen Anforderungen der Mitarbeiter** des Firmenkundengeschäftes an die Personalentwicklung geschaffen werden. Personas sind das Fundament zur Gestaltung **differenzierter Personalentwicklungsinstrumente** und **Anreizsysteme**, wie in Abbildung 15 dargestellt.

Der Leitfaden verfolgt das Ziel, die Realität möglichst umfassend, aber nicht zu komplex abzubilden. Für das Firmenkundengeschäft gelten entsprechend die **sechs unterschiedlichen Personas**⁶, die auch im Private Banking identifiziert worden und in Abbildung 16 dargestellt sind:

- der Zielstrebige
- der Sinnstiftende
- der Leistungsorientierte
- der Sicherheitssuchende
- der Coach
- der Genügsame

⁶ Geschlechtsneutrale Definition von Personas, um Inklusivität und Gleichheit zu fördern sowie Stereotypen zu vermeiden. Die Konzentration liegt auf den individuellen Eigenschaften, Fähigkeiten und Zielen, welche geschlechtsneutral von Relevanz sind.

	der Zielstrebige	der Sinnstiftende	der Leistungsorientierte	der Sicherheits-suchende	der Coach	der Genügsame
Ziele im Beruf	 <ul style="list-style-type: none"> • schnell die Karriereleiter aufsteigen und sich einen Namen machen • Fachwissen aneignen und Experte auf seinem 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 von Expertenwissen
Charaktereigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> • progressiv • ehrgeizig • monetär getrieben • leistungsorientiert • menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • progressiv • genügsam • wertorientiert • Work-Life-Balance • menschenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • konservativ • ehrgeizig • monetär getrieben • leistungsorientiert • zahlenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • progressiv • genügsam • wertorientiert • Work-Life-Balance • zahlenorientiert 	<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

Abbildung 16: Personas im Firmenkundengeschäft

Jede Persona hat sowohl **unterschiedliche berufliche und private Ziele** als auch Eigenschaften (siehe Gesamtdokumentation für eine weitere Vertiefung der Personas anhand individueller Steckbriefe). Entsprechend sind **verschiedene Entwicklungs- und Anreizsysteme** erforderlich, um die Mitarbeiter im Unternehmen und in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu halten. Ist zum Beispiel die Zielsetzung des Zielstrebigen oder des Leistungsorientierten ein schneller Aufstieg der Karriereleiter, so wird der Sinnstiftende dadurch motiviert, innovative Themen vorantreiben zu können und die Werte der Genossenschaftlichen FinanzGruppe weiterentwickeln zu können. Darüber hinaus kann auch die aktuelle Lebensphase (alleinstehend, Elternschaft, Pflegeverpflichtungen) Einfluss auf die persönlichen Ziele eines Mitarbeiters nehmen.

Es ist zu berücksichtigen, dass es keine hundertprozentige Übereinstimmung der Personas mit den Firmenkundenbetreuern der Volksbanken und Raiffeisenbanken gibt, sondern dass unter Umständen nur **Elemente und Facetten unterschiedlicher Personas für einzelne Mitarbeiter** relevant sein könnten.

Die auf die Bedürfnisse der Personas **abgestimmten Anreizsysteme und Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** sind im folgenden Abschnitt aufgeführt.

3.2 Operationalisierung Arbeitgeberattraktivität

Die effektive Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ist für die Genossenschaftsbanken generell, aber auch für das Firmenkundengeschäft spezifisch relevant, um **Talente zu binden, hohe Fluktuationen** und damit Kosten der Nachfolgeplanung und -besetzung **zu vermeiden** und **interne Nachfolgelösungen** zu sichern.

Im Rahmen der **Initiative Fachkräftesicherung** in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe wird der **Mitarbeiter-Lebenszyklus** („Employee Life Cycle“, skizziert in Abbildung 17) **entlang von sieben Schritten** formuliert, wobei für das Firmenkundengeschäft und im Rahmen dieses Leitfadens „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“ drei Schritte vertiefend betrachtet werden:

- Attraktivität
- Entwicklungswege (siehe „Operationalisierung Karrierepfade“)
- Mitarbeiterbindung



1 Attraktivität

Die Arbeitgeberattraktivität am Anfang des Employee Life Cycle ist entscheidend, da sie beeinflusst, ob Talente angezogen werden und ob Mitarbeiter überhaupt den ersten Schritt in das Unternehmen machen.

2 Entwicklungswege

Selbst wenn Mitarbeiter bereits im Unternehmen sind, ist es wichtig, klare Entwicklungswege aufzuzeigen, um ihr Potenzial zu fördern und ihre berufliche Weiterentwicklung zu unterstützen.

3 Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung ist wichtig, um Fachkräfte im Unternehmen zu halten und um sicherzustellen, dass sie sich langfristig mit den Unternehmenszielen identifizieren.

Quelle: Auszug aus der Initiative Fachkräftesicherung in der GFG

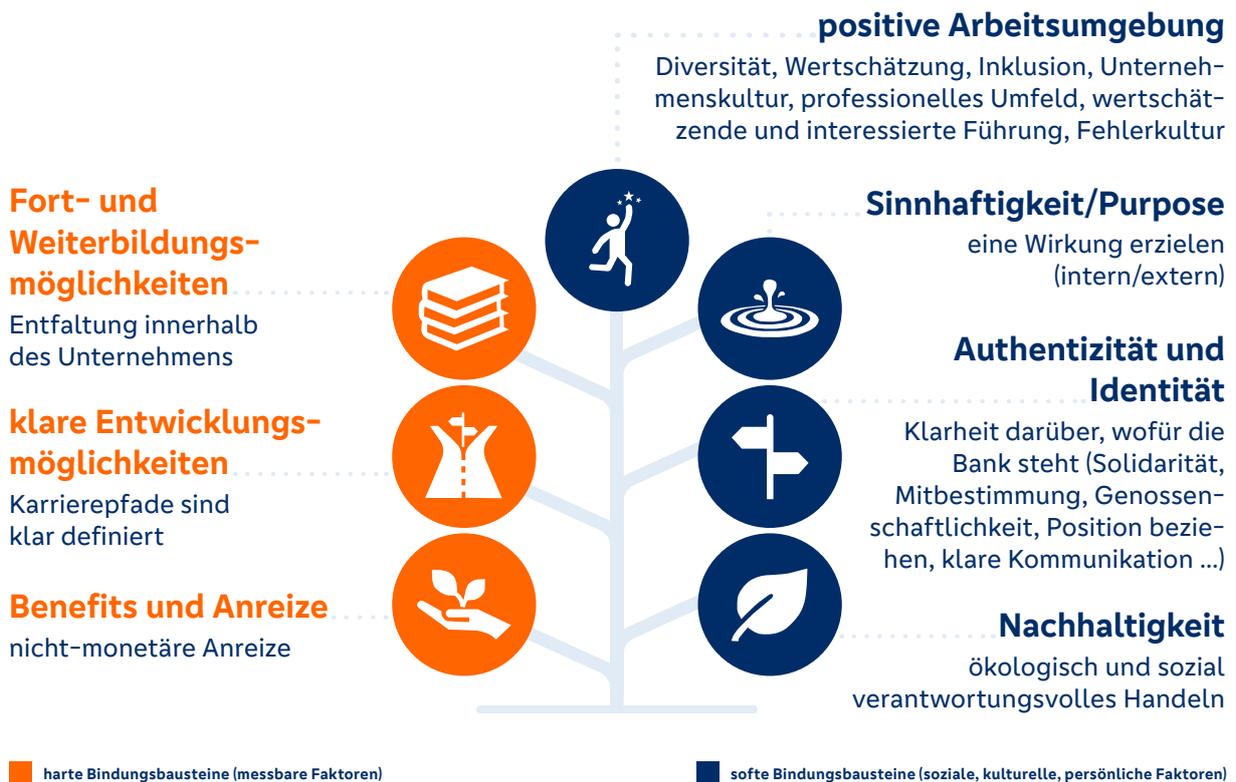
Abbildung 17: Employee Life Cycle

Zur fundierten Einordnung der Schritte Attraktivität und Mitarbeiterbindung wurden **sieben Bausteine** für die Operationalisierung definiert:

- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- klare Entwicklungsmöglichkeiten
- Benefits und Anreize
- positive Arbeitsumgebung
- Sinnhaftigkeit bzw. „Purpose“
- Authentizität und Identität
- Nachhaltigkeit

Die Gewichtung der Relevanz der verschiedenen Bausteine steht dabei **in Abhängigkeit zu den unterschiedlichen Personas** und ihren Zielsetzungen sowie Charaktereigenschaften.

Die Themen Arbeitgebermarke und Arbeitgeberattraktivität werden vom BVR fortlaufend weiterentwickelt. Entsprechende Informationen und Unterstützungsleistungen sind verfügbar im BVR Extranet: **Arbeitgebermarke Volksbanken Raiffeisenbanken**.



Die Außenwahrnehmung (z. B. Aspekte wie Reputation, Markenbekanntheit, Arbeitgeberimage) wird im **BVR-Leitfaden Erfolgsfaktor Personal** sowie in **Projekten der GFG** bankenweit tiefgehend betrachtet.

Abbildung 18: Bausteine zur Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung

 <p>flexible Arbeitsmodelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Homeoffice • hybrides Arbeiten 	 <p>Mitarbeiterempfehlungsprogramm</p>	 <p>Teilzeitmodell</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, auf Teilzeit umzustellen • Geld gegen Urlaub 	 <p>diverse Themenfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> • breite Aufgabenpalette • viel Abwechslung • „Social Day“
 <p>Versicherungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haftpflicht • Betriebliche Altersvorsorge 	 <p>kostenlose Verpflegung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Getränke • Snacks 	 <p>technische Ausstattung</p> <ul style="list-style-type: none"> • neueste Technologien werden verwendet 	 <p>Gesundheitsvorsorge</p> <ul style="list-style-type: none"> • Präventionstag
 <p>Weiterbildung</p> <ul style="list-style-type: none"> • interne Weiterbildung • Coaching 	 <p>Wellbeing</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sportprogramme • Fitness 	 <p>zielgruppenspezifische Anreize</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lebensarbeitszeitoptimierung 	 <p>Elternbenefits</p> <ul style="list-style-type: none"> • gesetzliches Minimum • Dienstwagenzuschuss • Kinderbetreuungszuschuss
 <p>Einkaufsrabatte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuschüsse • Gutscheine 	 <p>variable Vergütung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabilisierung der Vergütung der Mitarbeiter 	 <p>nachhaltiges Umfeld</p> <ul style="list-style-type: none"> • papierlos 	 <p>Kleidung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zuschuss für Berufskleidung („Businesswear“)
 <p>Mobilität</p> <ul style="list-style-type: none"> • JobRad/-ticket • Dienstwagen • Mobilitätspauschale 	 <p>Jobrotation</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einsatz in anderen Teams • Hospitationen 	 <p>Förderung von Frauen</p> <ul style="list-style-type: none"> • flexible Arbeitsmodelle • Unternehmenskultur 	 <p>soziales Engagement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung sozialer Projekte

Abbildung 19: Baukasten potenzieller Anreize

Die Bausteine werden in **harte Bindungsbausteine**, welche messbar sind, und **softe Bindungsbausteine**, welche auf sozialen, kulturellen und persönlichen Faktoren beruhen, aufgeteilt.

Die detaillierte Analyse der harten Bindungsbausteine liefert eine umfangreiche Darstellung **relevanter Faktoren**, die für eine **effektive Steigerung der Arbeitgeberattraktivität** im Firmenkundengeschäft **berücksichtigt** werden sollten. Abbildung 19 liefert dazu einen umfassenden, jedoch nicht abschließenden **Baukasten an potenziellen Anreizen**, welche Banken für sich nutzen können.

Nachfolgend sind den sechs definierten Personas unterschiedliche Maßnahmen zugeordnet (siehe Abbildung 20). Klassisch sind **Anreize und Maßnahmen** rund um die Themen **Mobilität** und **finanzielle Komponenten** wichtig, welche sich jedoch ebenfalls in ihrer Form und Ausprägung auf Basis der **individuellen Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiter unterscheiden**. Insbesondere in Bezug auf die Vergütung können unterschiedliche Anforderungen an die **Zusammensetzung bzw. Variabilisierungsoption** gestellt werden. Ist ein Zielstrebig oder Leistungsorientierter eher interessiert an einer leistungsorientierten Vergütung, so ist der Sicherheitssuchende z. B. auf Basis seiner privaten Ziele und Charaktereigenschaften eher interessiert an einem höheren fixen, planbaren Anteil seiner Gesamtvergütung.

Auch **Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten** sowie **klare Entwicklungsperspektiven** haben einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung. In einer Zeit des Fachkräftemangels und der schnellen Veränderungen in der Arbeitswelt bieten transparente Entwicklungswege den Mitarbeitern **wertvolle Perspektiven**. Wenn Mitarbeiter sehen, dass

sie sich im Unternehmen weiterentwickeln können, sind sie eher geneigt, **langfristig zu bleiben**. Ein **strukturierter Karrierepfad** fördert nicht nur die **Motivation**, sondern **stärkt** auch das **Vertrauen in das Unternehmen**. Zudem reduzieren Unternehmen, die in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter investieren, die Fluktuation und profitieren von einer engagierten und **kompetenten Belegschaft**.

nicht abschliessend

	der Zielstrebige	der Sinnstiftende	der Leistungsorientierte	der Sicherheits-suchende	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	Homeoffice und mobiles Arbeiten 	Homeoffice und mobiles Arbeiten 	Homeoffice und mobiles Arbeiten 	Homeoffice und mobiles Arbeiten
Gesundheits- und Wellnessprogramme	keine expliziten Anreize	Fitnessangebote/ Kooperationen 	keine expliziten Anreize	keine expliziten Anreize	Fitnessangebote/ Kooperationen 	keine expliziten Anreize
Entwicklungsmöglichkeiten	transparenter Karrierepfad 	Jobrotation 	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

Abbildung 20: Zielbild Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Persona

Auch in Bezug auf **Formate zur Steigerung der Work-Life-Balance**, wie stundenreduzierte Arbeitsmodelle und/oder Elternvorzüge/-vorteile, bestehen unterschiedliche Priorisierungen, je nach familiärer und privater Situation und Ausgestaltung der individuellen Lebensmodelle. Flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Optionen werden zunehmend wichtig, da sie **individuellen Bedürfnissen der Mitarbeiter entgegenkommen**. Unternehmen, die solche Optionen bieten, stärken nicht nur das Wohlbefinden und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, sondern fördern auch deren langfristige Bindung.

Die geführten Interviews und die Projektergebnisse verdeutlichen, dass neben finanziellen Anreizen, Mobilitätsdienstleistungen und weiteren

geldwerten Vorteilen softe Bindungsfaktoren entscheidend zur Arbeitgeberattraktivität beitragen. Insbesondere die **Wertschätzung der Mitarbeiter** ist ein zentraler Bestandteil **einer positiven Unternehmenskultur**. Sie trägt maßgeblich zur **Motivation** und zur **langfristigen Bindung talentierter Mitarbeiter** bei. Ein Arbeitgeber, der die Bedürfnisse und Anliegen seiner Mitarbeiter ernst nimmt, schafft ein Arbeitsumfeld, in dem sich diese geschätzt und respektiert fühlen. Wertschätzung kann auf vielfältige Weise zum Ausdruck gebracht werden: etwa durch die Übernahme herausfordernder Aufgaben und regelmäßiges Feedback in Entwicklungsgesprächen (besonders relevant für die Persona „der Zielstrebige“) oder durch die Möglichkeit, sich in sozialen Projekten zu engagieren (relevant für die Persona „der Sinnstiftende“).

„Meine Mitarbeiter empfinden eine familiäre Unternehmenskultur, die regionale Verwurzelung, eine interne Wertschätzung und die berufliche Flexibilität als ideale nicht-monetäre Anreize.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“





„Die Unternehmenskultur macht den spürbaren und emotionalen Unterschied für Menschen aus, um zu entscheiden, sich langfristig und aus persönlicher Überzeugung an ein Unternehmen zu binden.“

Hendrik Freund, Vorstandsvorsitzender
Mail: hendrik.freund@rb-grabfeld.de | Tel.: +49 36948 8900

Die Grundlage für unseren gemeinsamen Erfolg:

Werte und Vision

- Durch ein mit allen Mitarbeitern entwickeltes Leitbild, welches wir täglich mit Leben füllen, haben wir die Grundlage für die Kultur unseres Hauses geschaffen
- Die Marke #grabfelddbanker ist für uns zur Identifikation mit der Bank geworden. Jeder Mitarbeiter soll stolz sein, sich #grabfelddbanker nennen zu dürfen.
- Durch offene Kommunikation und die gemeinsame Beantwortung der Frage „Warum braucht es die Raiffeisenbank im Grabfeld eG“ stiften wir Sinn und fühlen uns als Teil eines erfolgreichen Teams.
- Unser stärkenorientiertes Leitbild, unser Raiffeisen-Knigge und unser Führungshandbuch legen offen, was ein Mitarbeiter von seiner Führungskraft erwarten kann. Sie schaffen eine werteorientierte und auf Erfolg ausgerichtete Unternehmenskultur.

Vorbild sein und Wirkung entfalten

- Vorstand und Führungskräfte sind Vorbilder und leben die Unternehmenskultur. Menschlich gibt es keinerlei Hierarchien – wir begegnen uns auf Augenhöhe.
- Vorstände und Führungskräfte sind die Treiber für Innovation und Veränderung. Dabei ist es uns wichtig, dass sie selbst Teil der Veränderung sind und sich aktiv einbringen.

- Transparenz über die wirtschaftliche Lage der Bank, die umfangreiche Kommunikation aller Maßnahmen, wie auch Projekte innerhalb und außerhalb der Bank sowie gemeinsames Arbeiten und „Feiern“ sind die Basis zur Förderung von Vertrauen, Motivation und Entwicklung.

Stetige Weiterentwicklung unser Bank

- Bereits in der Strategie ist verankert, dass die Raiffeisenbank im Grabfeld eG ihren Erfolg an einer stetigen Weiterentwicklung festmacht. Eine aus der Strategie abgeleitete detaillierte Jahresplanung mit einem transparenten Maßnahmenplan und einer jährlichen „Agenda 20XX“ operationalisieren langfristige Ziele.
- Das aktive Einfordern von Ideen für Veränderungsmöglichkeiten und die anschließende offene Kommunikation über den Status der vorgeschlagenen Veränderung fördert die Innovationskraft im Unternehmen. Die zeitnahe Umsetzung der Ideen ist dabei ein weiterer Erfolgsfaktor.
- Ein aktives Projektmanagement mit klaren Strukturen und Meilensteinen, die Einbindung der Belegschaft und eine offene Kommunikation über alle umzusetzenden Projekte sowie das „Warum hilft dieses Projekt dem Erfolg der Raiffeisenbank im Grabfeld eG?“ sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Veränderungskraft.

Ein weiterer bedeutender Faktor ist das **Mitarbeiter-Empowerment**. Banken, die aktiv auf ihre Mitarbeiter eingehen, eine **offene Feedbackkultur** fördern und sie ermutigen, **Ideen einzubringen** und Verantwortung zu übernehmen, stärken nicht nur die persönliche Entwicklung und Innovationskraft, sondern auch die **Identifikation mit der eigenen Bank**. Außerdem trägt das Fördern von **Stolz und Zugehörigkeit** erheblich zur Mitarbeiterbindung bei. Eine Unternehmenskultur, in der Mitarbeiter stolz auf ihr Team und ihre Beiträge sind, stärkt das Gemeinschaftsgefühl und die Loyalität gegenüber dem Unternehmen. Dabei gilt das Einholen von Rückmeldungen, Verbesserungsmöglichkeiten und beizubehaltenden Werten der Bank als gewinnbringende Methode und wirkt sich positiv auf das Arbeitsumfeld aus.

Exkurs: Individuelle Mitarbeiterförderung

Individualität spielt vor allem bei der **Mitarbeiterförderung** für die Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Rolle. Diese sollte sich nicht ausschließlich an klassischen Aufstiegspfaden orientieren, sondern auch **individuelle Stärken, Entwicklungswünsche** und **persönliche Umstände** berücksichtigen. Sobald Beförderungen und nächste Karriereschritte auf rein fachlicher Kompetenz beruhen, ohne Berücksichtigung persönlicher Umstände, Entwicklungswünsche etc., kann dies dazu führen, dass Mitarbeiter an ihre Grenzen stoßen und den Aufgaben ab einem gewissen Punkt nicht mehr gewachsen sind. Dies wird als „**Peter-Prinzip**“ bezeichnet. Im Gegensatz dazu steht das

„**Paula-Prinzip**“, nachdem Mitarbeiter, in der Regel Frauen, aufgrund von fehlenden Beförderungen in einer Position verbleiben, für die sie überqualifiziert sind. Eine individuelle Mitarbeiterförderung kann sicherstellen, dass diese **Phänomene nicht** in der **Praxis** eintreffen, sondern den Mitarbeitern durch eine gezielte Förderung sinnvolle Karriereschritte ermöglicht werden. Dies kann u. a. auch den Schritt aus einer Führungsposition zurück in die Karriere am Kunden bedeuten, um bspw. das Arbeitspensum oder den Verantwortungsbereich zu reduzieren („**Bogenkarriere**“). Diese **Entwicklungen** sollten **prinzipiell** bei der individuellen Förderung der Mitarbeiter **berücksichtigt** und **unterstützt** werden, um langfristig bei der **Personalentwicklung erfolgreich** zu sein und die **Mitarbeiterbindung** zu erhöhen.

Zuletzt können auch Initiativen wie das Organisieren eines „**Social Days**“, bei dem sich das Team gemeinsam sozial engagiert, das **Nutzen** des eigenen **Fachärzte-Netzwerks** für die gesundheitliche Vorsorge der Mitarbeiter oder die Möglichkeit von **Hospitationen** innerhalb des Firmenkundenbereiches oder auch bereichsübergreifend zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität führen. Letztendlich hängt es von den individuellen Bedürfnissen und Anforderungen der Mitarbeiter ab, welcher Bindungsfaktor am zielführendsten ist. Die **Identifikation von individuell priorisierten Anforderungen bzw. Wünschen** an den Arbeitgeber sollte daher ein **elementarer Bestandteil regelmäßiger Mitarbeitergespräche** sein.

3.3 Funktionsabhängige Umsetzung der Verzielung

Abschnitt 1.6 hob die **Bedeutung einer klaren Zielsetzung** hervor. Sie dient als Grundlage für die Motivation der Mitarbeiter, schafft Transparenz über Erwartungen und Ziele und unterstützt die gezielte Entwicklung individueller Karrierepläne.

Die konkrete Gestaltung und Umsetzung der Verzielung im Firmenkundengeschäft wird in diesem Abschnitt genauer betrachtet und **abgestuft nach den drei Karrierepfaden** Führungskarriere, Karriere

am Kunden und Fachkarriere differenziert. Anstelle einer festen Zielvorgabe für jedes Funktionsprofil wird ein **flexibler Baukasten mit qualitativen und quantitativen Zielen** bereitgestellt. Dieser Ansatz ermöglicht eine **individuelle Anwendung** in dem Bereich Firmenkunden in jeder Bank und berücksichtigt somit die Vielfalt und Heterogenität der Bankenlandschaft innerhalb der Genossenschaftlichen FinanzGruppe.

„Banken können konkrete Zielsetzungen und transparente Aufstiegschancen nutzen, um gutes Personal langfristig zu binden.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“



Die im Leitfaden KundenFokus sowie in Abschnitt 1.6 erläuterten Erfolgs- und Effizienzkomponenten werden für bestimmte Funktionsprofile empfohlen, wie in Abbildung 22 dargestellt. Während sowohl **quantitative als auch qualitative Ziele grundsätzlich für alle Funktionsprofile relevant** sind, gelten Ergebnis- und Wachstumsziele für alle Profile, mit Ausnahme der Vertriebsassistenten und der Service-Einheit. Der Einsatz konkreter Ziele entlang der vier oben genannten Zielkategorien liegt im Ermessensspielraum der individuellen Bank.

Effizienzziele hingegen werden **gezielt für die Geschäfts- und Gewerbekundenberater, die Service-Einheit sowie die Spezialisierungen im Zahlungsverkehr und Auslandsgeschäft** empfohlen. Dies liegt daran, dass diese Rollen eine zentrale Schnittstellenfunktion einnehmen und durch eine optimierte Ressourcennutzung maßgeblich zur Gesamtpformance beitragen. Gerade in diesen Bereichen sind effiziente Prozesse essenziell, um eine hohe Servicequalität sicherzustellen, Bearbeitungszeiten zu minimieren und die betriebliche Leistungsfähigkeit zu steigern.

	Ergebnis- und Wachstumsziele	Quantitative Ziele	Qualitative Ziele	Effizienzziele
Leitungsfunktion Firmenkunden	✓	✓	✓	
Betreuung Unternehmenskunden	✓	✓	✓	
Betreuung Oberer Mittelstand	✓	✓	✓	
Betreuung Mittelstand	✓	✓	✓	
Beratung Gewerbekunden	✓	✓	✓	✓
Beratung Geschäftskunden	✓	✓	✓	✓
Vertriebsassistenten Firmenkunden		✓	✓	
Service Firmenkunden		✓	✓	✓
Beratung Existenzgründung	✓	✓	✓	
Spezialisierung Zahlungsverkehr	✓	✓	✓	✓
Spezialisierung Auslandsgeschäft	✓	✓	✓	✓

✓ Funktionsprofil sollte über die jeweilige Zielkategorie verfügen

Abbildung 22: Zuordnung Erfolgs- und Effizienzkomponenten auf Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft

Für eine **effiziente und zielorientierte Steuerung** des Firmenkundengeschäftes können Ziele grundsätzlich in drei Ebenen gegliedert werden:

- Individualziele
- Team- bzw. Bereichsziele
- Bankziele

Die **Individualziele** schaffen **klare Erwartungshaltungen** hinsichtlich der für den Mitarbeiter **beeinflussbaren Kennzahlen und Ergebnisse**. Sie lassen sich gezielt an dessen Fähigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Funktionsprofils und des Karriereweges anpassen.

Team- und Bereichsziele stärken die **Zusammenarbeit und die Koordination** zwischen den Mitarbeitern und fördern zugleich die **Identifikation** sowie die **Nutzung von Synergieeffekten** innerhalb des Firmenkundenbereiches und darüber hinaus mit anderen Bereichen, wie zum Beispiel dem Private Banking.

Bankziele dienen dazu, die **Gesamtpformance der Bank** zu verbessern und strategisch zu lenken. Sie stellen sicher, dass alle Bereiche und Mitarbeiter auf eine **gemeinsame Zielsetzung und Vision** hinarbeiten und Prioritäten im Sinne der übergeordneten Unternehmensziele setzen. Naturgemäß liegt diese Komponente nicht in der alleinigen Verantwortung des Bereiches Firmenkunden.

Die **Kombination aus Individual-, Team-/Bereichs- und Bankzielen** fördert die **strategische Ausrichtung der Bank**, steigert die **Motivation der Mitarbeiter** und **optimiert den Einsatz der personellen Ressourcen**. Sie ermöglicht eine ganzheitliche und transparente Bewertung der Leistung auf verschiedenen Ebenen und trägt so maßgeblich zur langfristigen Stabilität und Profitabilität der Bank bei.

Der **Fokus** in diesem Leitfaden liegt auf der **Erstellung möglicher Zielkriterien** für die drei Karrierepfade auf individueller Ebene. Eine Unterscheidung in die verschiedenen Kompetenzprofile wird aufgrund von inhaltlichen Überlappungen nicht vorgenommen. Ebenso erfolgt **keine Unterscheidung in unterschiedliche Senioritätsstufen**. Durch die stark unterschiedliche Aufstellung im Firmenkundengeschäft der Genossenschaftsbanken obliegt es den Banken auf Basis der hier dargestellten möglichen Zielkategorien, individuell Zielkarten für das jeweilige Funktionsprofil und die jeweilige Senioritätsstufe (inkl. Zielwerten) zu erstellen.

Die nachfolgende Liste enthält potenzielle Individualziele, die als **Orientierung für die Zielvereinbarung** genutzt werden kann. Sie dient als Inspirationsquelle, aus der je nach Karriereweg **passende Elemente ausgewählt** werden können:

Mögliche Zielkriterien für die Führungskarriere



¹ Dialogformate, z. B. Strategiegespräch, Nachhaltigkeitsdialog etc.

² bspw. jährliches Beurteilungs- und Personalentwicklungsgespräch mit jedem Mitarbeiter

Abbildung 23: Zielkriterien Führungskarriere

Mögliche Zielkriterien für die Karriere am Kunden



¹ bspw. Teilnahme an Kundenkonferenzen und Wissensvermittlung

² Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse durch den Kreditnehmer bei einer Kreditsumme über 750.000 EUR oder 10% seines Kernkapitals

³ wie zeitnah geschieht die Nacharbeitung der Kundentermine

Abbildung 24: Zielkriterien Karriere am Kunden

Mögliche Zielkriterien für die Fachkarriere



¹ bspw. Teilnahme an Kundenkonferenzen und Wissensvermittlung

² wie zeitnah geschieht die Nacharbeitung der Kundentermine

Abbildung 25: Zielkriterien Fachkarriere

4. Karrierepfade und Fort- und Weiterbildung im Firmenkundengeschäft

4.1 Operationalisierung der Karrierepfade

Transparente Entwicklungsmöglichkeiten auf Basis **institutionalisierter Karrierepfade im Firmenkundengeschäft** sind grundlegend für die gezielte **Förderung von Talenten und Kompetenzen** sowie der **Motivation** der Mitarbeiter. Sie motivieren Mitarbeiter auch außerhalb der traditionellen Füh-

rungskarriere, indem sie ihnen klare Perspektiven und Wege für ihre berufliche Weiterentwicklung aufzeigen. Zudem sind definierte Karrierepfade entscheidend, um eine **strategische Ressourcen- und Nachfolgeplanung** zu gewährleisten.

„Nur durch ein attraktives bereichsspezifisches Ausbildungsangebot wird es möglich sein, Kernpositionen im Firmenkundengeschäft nachzubesetzen.“

Projektteilnehmer „Personalentwicklung im Firmenkundengeschäft“



Aktuell konzentrieren sich die **meisten Banken auf den klassischen Führungskarrierepfad**, der in erster Linie Führungsaufgaben und die Leitung des Firmenkundengeschäftes umfasst. Dieser Pfad spricht insbesondere Personas (z. B. den Zielstrebigen oder den Leistungsorientierten) an, die eine **Karriere in der Leitungsebene anstreben**, Personalverantwortung übernehmen oder sich in Bereichen wie der Bankentwicklung engagieren möchten.

Allerdings gibt es Personas mit **unterschiedlichen beruflichen Zielsetzungen** (z. B. den Sicherheits-suchenden oder den Sinnstiftenden), die durch traditionelle Führungskarrierepfade nicht berücksichtigt werden. So gibt es Firmenkundenbetreuer mit einer **ausgeprägten Vertriebskompetenz**, die **Aufstiegsmöglichkeiten außerhalb der klassischen Führungskarriere anstreben**, oder solche, die sich als **Spezialisten in einem bestimmten Fachgebiet** etablieren möchten. Für diese Mitarbeiter sind alternative Karrierepfade, wie die Karriere am Kunden oder eine reine Fachkarriere, von großer Bedeutung und notwendig für eine nachhaltige Entwicklung.

Die differenzierten Karrierepfade bieten ein Instrument, die **Vielfalt der Fähigkeiten, Interessen und Karriereziele** der Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft zu berücksichtigen und ihnen entsprechende **Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten**. Dadurch können die Genossenschaftsbanken dazu beitragen, ein **breites Spektrum an Talenten zu fördern und zu halten**, was für den langfristigen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit im Geschäftsfeld Firmenkunden entscheidend ist.

Neben differenzierten Karrierepfaden für Mitarbeiter, welche bereits über Berufserfahrung verfügen, sollten insbesondere **attraktive Einstiegsmöglichkeiten für Hochschul- und Berufsschulabsolventen** geschaffen werden, um **junge Talente gezielt zu fördern** und **frühzeitig** für die Bank zu **gewinnen** und an die **Bank zu binden**. Ein bewährter Ansatz sind Traineeprogramme. Durch **strukturierte Rotationen** und **maßgeschneiderte Entwicklungspläne** erwerben die Trainees im Laufe des Programmes umfassende **Fachkompetenzen**, was ihre Integration und Einsatzfähigkeit beschleunigt. Gleichzeitig bringen sie **frische Ideen und innovative Impulse** ein, die zur Weiterentwicklung der Bank beitragen. Das Thema Traineeprogramm wird am Ende dieses Kapitels weiter vertieft.

Karrierepfade im Firmenkundengeschäft

Im Zielbild sind **drei unterschiedliche Karrierepfade** vorgesehen:

- Führungskarriere
- Karriere am Kunden
- Fachkarriere

Die **Ausgestaltung** der Karrierepfade ist abhängig von **Größe und Struktur der Bank**. Die in Abbildung 26 dargestellte Struktur soll einen Überblick zu den möglichen Karrierepfaden und Senioritätsstufen geben, die für die einzelnen Funktionsprofile grundsätzlich möglich sind.

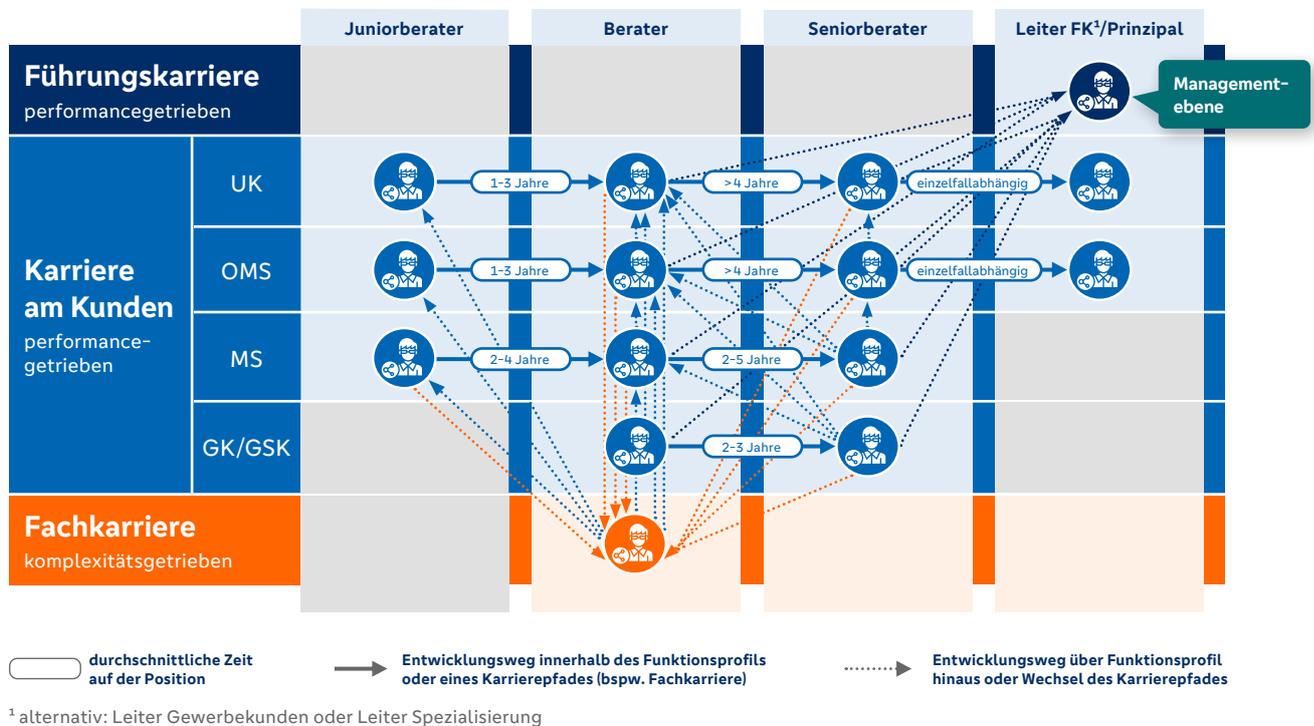


Abbildung 26: Zielbild der Karrierepfade im Firmenkundengeschäft

Im Folgenden werden die einzelnen Karrierepfade näher erläutert. Dies ist insbesondere relevant, weil die verschiedenen Kundensegmente zusätzliche Komplexität in der Gestaltung der Karrierepfade mit sich bringen.

Führungskarriere

Dieser klassische Karrierepfad beschreibt die Entwicklung in eine Führungsposition (bspw. Leiter Firmenkunden, Leiter Spezialisierung oder Leiter Gewerbekunden). Er beginnt für Trainees und Quereinsteiger mit dem **Einstieg als Juniorbetreuer** in den Segmenten Mittelstand, Oberer Mittelstand oder Unternehmenskunden (ca. ein bis drei Jahre durchschnittliche Zeit auf der Position) und führt über die **Senioritätsstufen Betreuer** (bis zu vier Jahre durchschnittliche Zeit auf der Position) und **Senior-**

berater/-betreuer (durchschnittliche Zeit auf der Position stark einzelfallabhängig in Abhängigkeit von Erfahrungen und Erfolgen) **hin zur Führungskraft**. In kleineren Häusern, in denen keine Seniorprofile vorgesehen sind, kann die Entwicklung aus der Betreuerposition direkt in die Führungsposition verlaufen.

Treiber einer solchen Karriere sind **Vertriebseffizienz und Führungsqualität**. Die Führungsqualität wird in Form einer Eignungsdiagnostik auf Betreuer-Level z. B. im Rahmen von Feedback und Entwicklungsgesprächen identifiziert und gezielt gefördert. **Ziel** ist es, **Führungsverantwortung** zu übernehmen und **Verantwortung für strategische Themen** zu tragen. Dieser Pfad spricht zum Beispiel die Personas „der Zielstrebige“, „der Sicherheitssuchende“ und „der Coach“ an.

Karriere am Kunden

Berater Geschäfts- und Gewerbekunden

Die Karriere am Kunden beginnt mit dem **Einstieg als Berater Geschäfts- und Gewerbekunden** (durchschnittliche Zeit auf der Position von ca. zwei bis drei Jahren). In größeren Banken (Archetyp 1 und 3) empfiehlt sich die Einführung einer Seniorberaterposition, über die sich Mitarbeiter zum Leiter Gewerbekunden (Team- oder Gruppenleiter) weiterentwickeln können. Für Mitarbeiter, die **keine Führungskarriere** anstreben, bietet die Karriere am Kunden attraktive Perspektiven, indem sie sich beispielsweise zum **Betreuer Mittelstand, Oberer Mittelstand oder Unternehmenskunden** weiterentwickeln können. **Alternativ** besteht die

Möglichkeit, in die **Fachkarriere** zu wechseln und sich etwa zum Spezialisten Auslandsgeschäft oder Zahlungsverkehr zu qualifizieren. Der direkte Übergang von der Berater- in die Betreuerrolle für gehobene Kundensegmente oder die Spezialistenrolle sollte nur möglich sein, wenn keine Seniorberaterposition vorhanden ist. Andernfalls ist der Wechsel nur über die Seniorberaterposition möglich. Analog gilt dieser Entwicklungspfad für das Funktionsprofil „Berater Existenzgründung“.

Im Fokus dieses Karrierepfades stehen die **Vertriebs-effizienz** und der **digital-persönliche** Kundenkontakt. Eine solche Karriereoption ist zum Beispiel attraktiv für die Personas „der Sicherheitssuchende“, „der Sinnstiftende“ und „der Genügsame“.

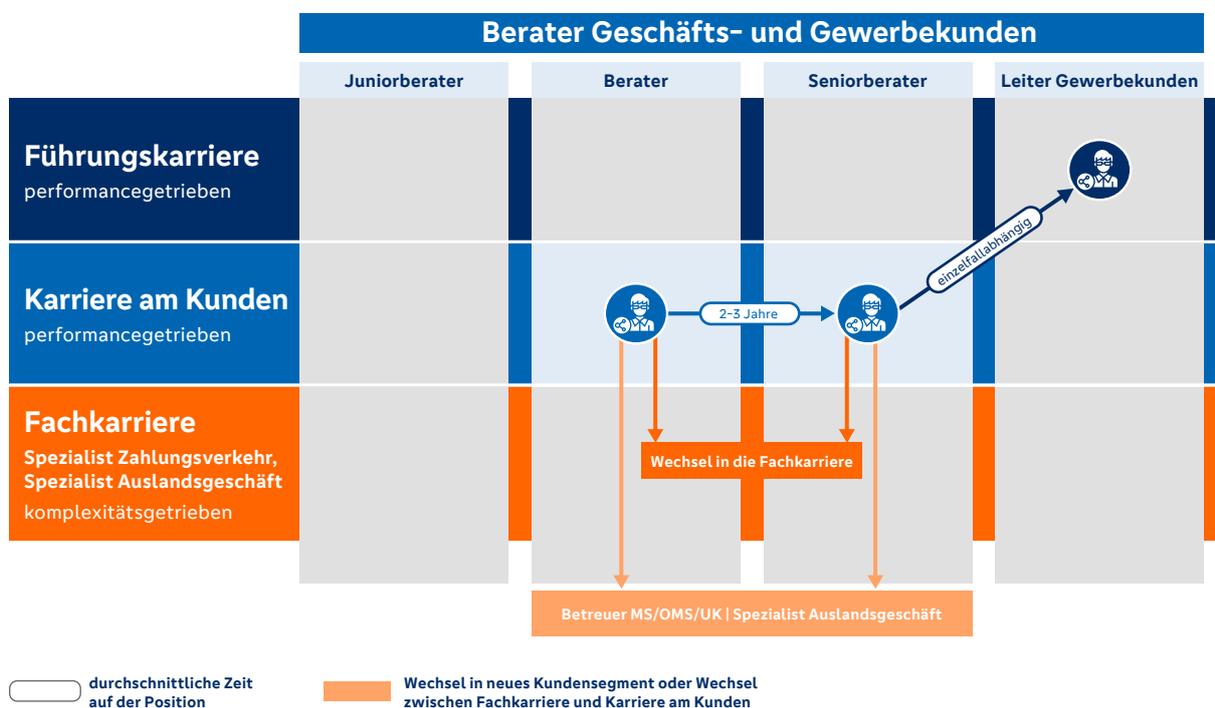
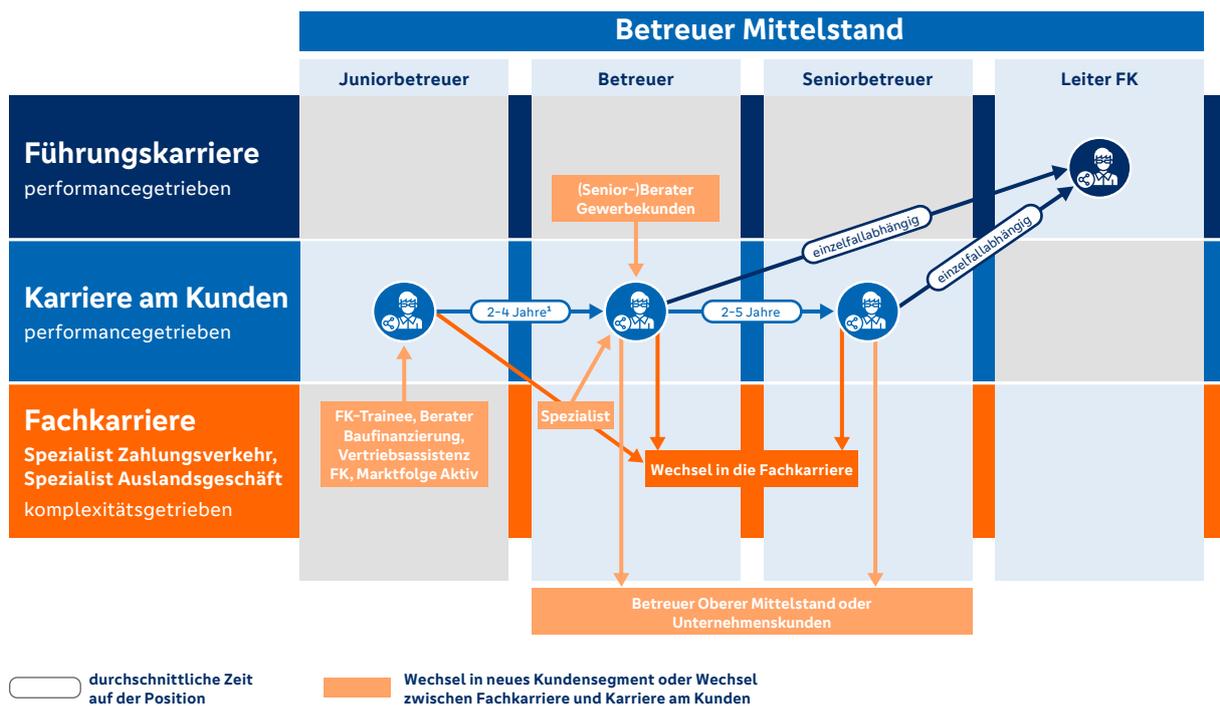


Abbildung 27: Zielbild Karrierepfad Berater Geschäfts- und Gewerbekunden



¹ Im Vergleich zu OMS- und UK-Juniorbetreuern ist hier eine etwas längere durchschnittliche Zeit auf der Position möglich, da MS-Juniorbetreuer bereits eigene Kundenverantwortung und ein eigenes Kundenportfolio haben. OMS- und UK-Juniorbetreuer sind hier als Startposition zu verstehen, ohne eigene Kundenverantwortung. Daher ist eine schnellere Entwicklung in eine vollwertige Betreuerrolle möglich.

Abbildung 28: Zielbild Karrierepfad Betreuer Mittelstand

Betreuer Mittelstand

Auch für den Betreuer Mittelstand gibt es unterschiedliche „Einstiegspositionen“, bspw. Firmenkunden-Trainees, Baufinanzungsberater, Vertriebsassistenten und Marktfolge-Mitarbeiter in die Position Juniorbetreuer. Die durchschnittliche Zeit auf der Position des Juniorbetreuers beträgt zwei bis vier Jahre, welche aufgrund der direkten Kundenverantwortung vom ersten Tag an länger ist als bei den Juniorbetreuern Oberer Mittelstand und Unternehmenskunden. Im Segment **Mittelstand** übernimmt der **Juniorbetreuer** von Anfang an **Verantwortung** für ein **eigenes Kundenportfolio** und ist somit in einer **vollwertigen Betreuerposition** tätig. Danach entwickelt sich der Juniorbetreuer zum Betreuer Mittelstand oder er hat die Möglichkeit, in die Fachkarriere zu wechseln.

In die Rolle des Betreuers Mittelstand können auch (Senior-)Berater Gewerbekunden mit einer Berufserfahrung von drei bis sechs Jahren sowie Spezialisten mit Berufserfahrung einsteigen. Die durchschnittliche Zeit auf der Position des Betreuers

Mittelstand beträgt etwa zwei bis fünf Jahre, worauf sich der Mitarbeiter dann zum Seniorbetreuer entwickeln kann. Alternativ kann er auch hier in die Fachkarriere wechseln. Sollte die Bank über keine Seniorposition verfügen, kann der Betreuer in die Führungskarriere übergehen oder sich zum Betreuer Oberer Mittelstand oder Betreuer Unternehmenskunden weiterentwickeln.

Sofern die Rolle des Seniorbetreuers Mittelstand existiert und der Mitarbeiter dort angelangt ist, kann er sich zum Betreuer Oberer Mittelstand oder Betreuer Unternehmenskunden weiterentwickeln oder in die Fachkarriere sowie in die Führungskarriere wechseln.

Im Fokus dieses Karrierepfades stehen ebenfalls die **Vertriebseffizienz**, ebenso wie die **Übernahme von Kundenverantwortung** sowie die **Pflege einer engen Kundenbeziehung**. Auch diese Karriereoption kann insbesondere für die Personas „der Sicherheitssuchende“, „der Sinnstiftende“ und „der Genügsame“ attraktiv sein.

Fachkarriere

Der **Einstieg in die Fachkarriere** (als Spezialist Zahlungsverkehr oder **Spezialist** Auslandsgeschäft) erfolgt direkt als Spezialist und ist aus einer Kundenbetreuerfunktion aller Segmente möglich. Ein Wechsel in die **Karriere am Kunden** ist ebenfalls denkbar, wobei der **Übergang je nach Segment- und Praxiserfahrung** in alle Betreuerrollen möglich ist. Sollte der Spezialist eine **Führungskarriere** anstreben, besteht in größeren Häusern die Möglich-

keit, sich innerhalb der Spezialisierung zur Führungsposition zu entwickeln, etwa als **Leiter Zahlungsverkehr** oder **Leiter Auslandsgeschäft**. Treiber dieser Karriere sind **Themenkomplexität** sowie die **Aneignung von spezialisiertem Fachwissen** z. B. im Rahmen von internen oder externen Zertifizierungen. Dieser Pfad richtet sich zum Beispiel an die Personas „der Zielstrebige“, „der Sinnstiftende“, „der Sicherheitssuchende“ und „der Genügsame“.

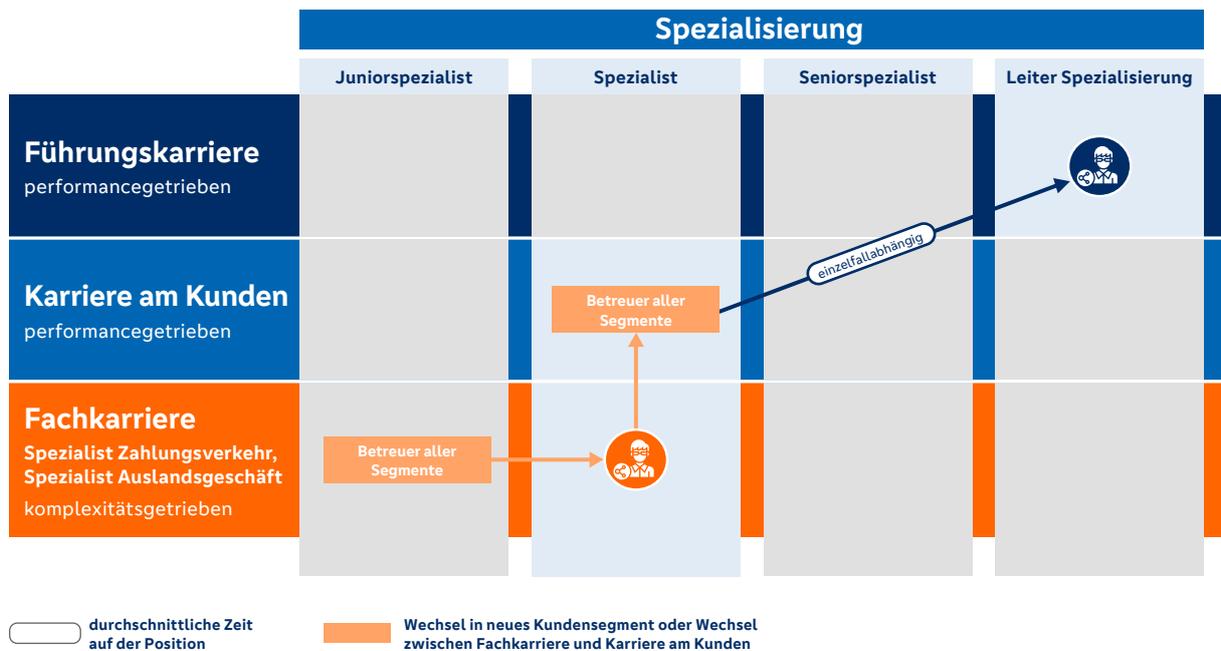


Abbildung 30: Zielbild Karrierepfad Spezialisierung

Um die Relevanz von Karrierepfaden zu untermauern und dem Thema mehr Praxisnähe zu verleihen, wurde Loni Austel, Personalentwicklerin aus der Volksbank Stuttgart, zu ihren **persönlichen Erfah-**

rungen und Einschätzungen befragt. In dem folgenden Testimonial teilt sie ihre Meinung und Erfahrungen zu dem Thema Karrierepfade mit.



„Karrierepfade schaffen Transparenz und Orientierung für unsere Mitarbeiter. Sie ermöglichen eine gezielte Weiterentwicklung, fördern die Motivation und helfen, Talente langfristig an die Bank zu binden.“

Loni Austel, Personalentwicklerin

Mail: loni.austel@volksbank-stuttgart.de | Tel.: +49 711 1811140

Identifizierte Herausforderungen bei der Einführung von Karrierepfaden

- Eine klare Kommunikation ist essenziell, um Missverständnisse zu vermeiden und realistische Entwicklungsperspektiven zu vermitteln.
- Mitarbeiter haben unterschiedliche Stärken und Interessen, während Karrierepfade oft standardisierte Strukturen erfordern. Hier ist eine gute Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Führungskraft, Mitarbeiter und HR erforderlich.
- Es braucht eine konkrete Meilensteinplanung sowie regelmäßige Feedbackgespräche über die Laufzeit des Karrierepfades, um den Fortschritt zu dokumentieren und ggf. Änderungen vorzunehmen.

Mehrwert von Karrierepfaden

- Karrierepfade ermöglichen Mitarbeiterbindung und Motivation, Talentförderung, Arbeitgeberattraktivität und Verbesserung der Unternehmenswertschöpfung.
- Karrierepfade führen zu klaren Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter und effizientere Nachfolgeplanung.
- Karrierepfade schaffen Transparenz für Mitarbeiter und Unternehmen.

Erfolgsfaktoren

- Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Transparenz schaffen die Möglichkeit, weitere Termine wie Coachings und Mentoring individuell in den Karrierepfad einzubauen.

Traineeprogramm

Ein strukturiertes Traineeprogramm im Bereich Firmenkunden ist ein effektives Instrument, um **vielversprechende Talente gezielt zu fördern, frühzeitig an die Bank zu binden** und langfristig auf **verantwortungsvolle Aufgaben vorzubereiten**. Es bietet jungen Fachkräften eine praxisnahe und fundierte Ausbildung, die sie optimal auf die spezifischen Anforderungen im Firmenkundengeschäft vorbereitet.

Um einen attraktiven Berufseinstieg zu ermöglichen, richtet sich das Traineeprogramm vorrangig an Bewerber mit einer **abgeschlossenen Berufsausbildung** oder einem **Hochschulabschluss**. Alternativ können Banken **individuelle Zugangsvoraussetzungen** festlegen, um passgenaue Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Im Folgenden werden **zentrale Rahmenbedingungen** erläutert, die als Orientierung für die Gestaltung eines Traineeprogrammes im Bereich Firmenkunden dienen. Diese umfassen unter anderem die **Dauer** des Programmes und die Gestaltung der verschiedenen **Stationen**, die Art der **Betreuung** und **Weiterbildungsangebote** sowie die **Übernahmeperspektiven** nach Abschluss des Programmes

Dauer und Stationen

Während eines empfohlenen Zeitraums von 12 bis 24 Monaten durchlaufen die Trainees **verschiedene Abteilungen** innerhalb der Genossenschaftsbank, wobei die Stationen flexibel und nach individuellen Interessen und Kenntnissen gestaltet werden können. Dadurch gewinnen sie **umfassende Einblicke** in das gesamte Firmenkunden- und Bankgeschäft. Mögliche Stationen umfassen Marktteilungen (bspw. KundenServiceCenter, Business-Center, Firmenkundenabteilung) und Marktfolgeabteilungen (bspw. Bilanzanalyse, Kreditanalyse), vertriebsunterstützende Einheiten, die Vertriebssteuerung oder auch weitere Geschäftsfelder (bspw. Private Banking).

Betreuung und sonstige Weiterbildungen

Während des Programmes werden die Trainees durch eine erfahrene **Führungskraft oder einen Seniorbetreuer** als **Mentor** begleitet, der ihnen fachliche und strategische Orientierung bietet. Zusätzlich kann ihnen ein **Pate** – entweder ein erfahrener Mitarbeiter oder ein ehemaliger Trainee – zur Seite stehen, der als direkter Ansprechpartner für Fragen, Guidance und regelmäßiges Feedback dient.

Um die fachliche und die persönliche Entwicklung der Trainees gezielt zu fördern, kann das Programm **begleitende Zertifizierungen** sowie **maßgeschneiderte Schulungen** umfassen, die sowohl bankfachliche als auch übergreifende Kompetenzen stärken. Durch diese Kombination aus praktischer Erfahrung, gezielter Weiterbildung und persönlicher Betreuung werden die Trainees optimal auf den Einstieg als Juniorbetreuer in verschiedenen Segmenten vorbereitet und erhalten eine fundierte Basis für ihre weitere Karriere in der Bank.

Übernahme

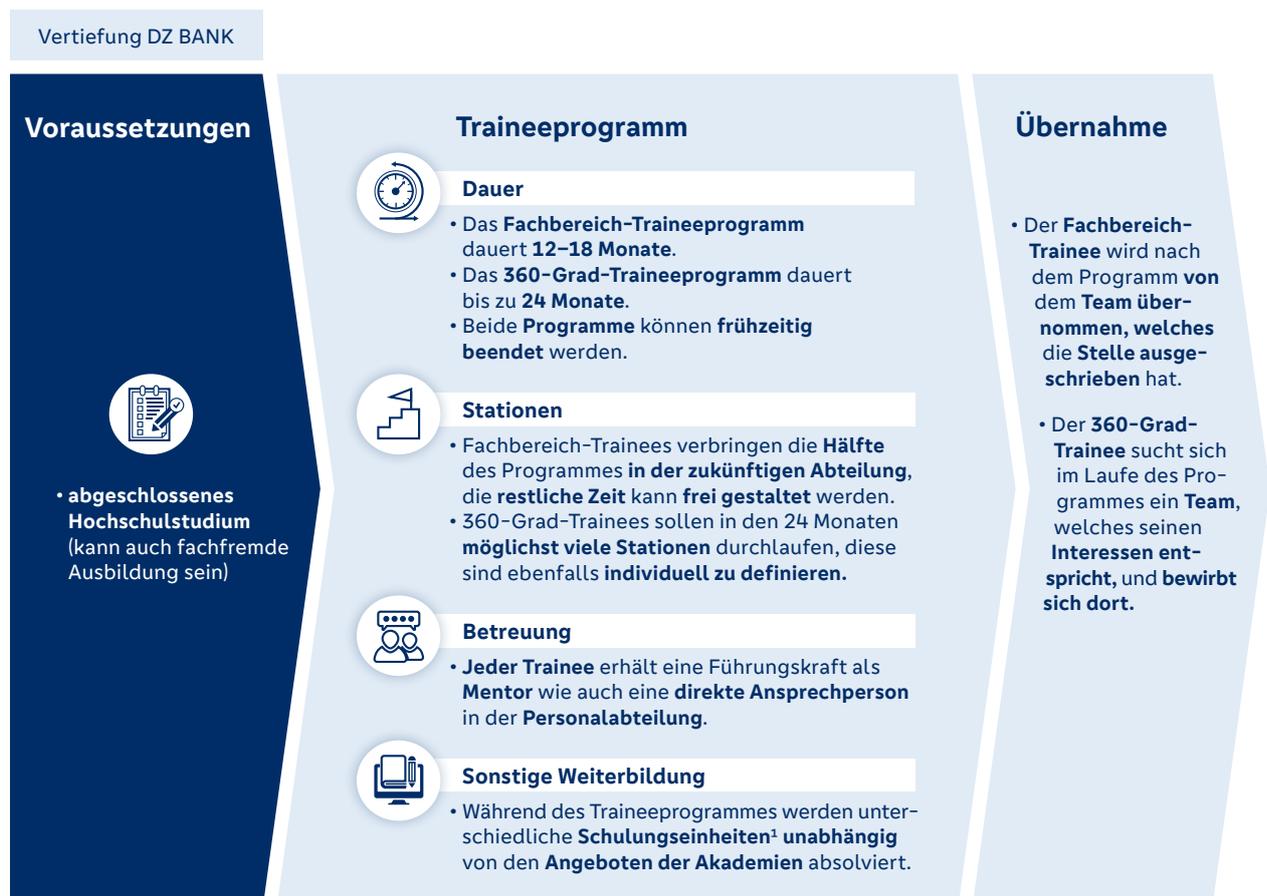
Die Übernahme nach Vollendung des Programmes sollte bereits zu Beginn festgehalten oder durch die initiiierende Abteilung vorzeitig bestimmt werden. Dabei kann der genaue **Zeitpunkt der Übernahme individuell und flexibel festgelegt** werden, um sowohl den Bedürfnissen der Bank als auch den Entwicklungsfortschritten des Trainees gerecht zu werden. Nach erfolgreichem Abschluss des Programmes eröffnen sich dem Trainee **vielfältige Einstiegsmöglichkeiten**, insbesondere in den Segmenten Gewerbekunden, Mittelstand, Oberer Mittelstand oder auch als Juniorbetreuer im Segment Unternehmenskunden. Hier kann das erworbene Wissen direkt in die Praxis umgesetzt und die Karriere gezielt weiterentwickelt werden.

Die beschriebenen Rahmenbedingungen eines Traineeprogrammes im Firmenkundengeschäft sollen als **Orientierungshilfe** dienen und sind bankindividuell anzupassen. In den nachfolgenden Abbildungen 30 und 31 sind Beispiele von konkreten Traineeprogrammen aus der DZ BANK und der Volksbank Mittelhessen dargestellt.

Die DZ BANK **unterscheidet** sich von der Volksbank Mittelhessen vor allem durch das Angebot von **zwei** unterschiedlichen **Traineeprogrammen**, die jeweils auf verschiedene Zielgruppen ausgerichtet sind. Das **Fachbereich-Traineeprogramm** von der DZ BANK bereitet Talente gezielt auf einen spezifischen Bereich vor, in dem sie anschließend ihre Karriere starten – eine Möglichkeit, die auch die Volksbank Mittelhessen bietet. Das **360-Grad-Programm** der DZ BANK richtet sich hingegen an Nachwuchskräfte, die sich noch nicht auf einen Fachbereich

festlegen möchten. Sie haben die Möglichkeit, während des Programmes verschiedene Bereiche kennenzulernen und erst im Verlauf ihre endgültige Entscheidung zu treffen.

Ein **weiterer Unterschied** besteht in den **Zugangsvoraussetzungen**: Während die DZ BANK ein abgeschlossenes Studium voraussetzt, können sich bei der Volksbank Mittelhessen auch Bewerber mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung für das Traineeprogramm qualifizieren.

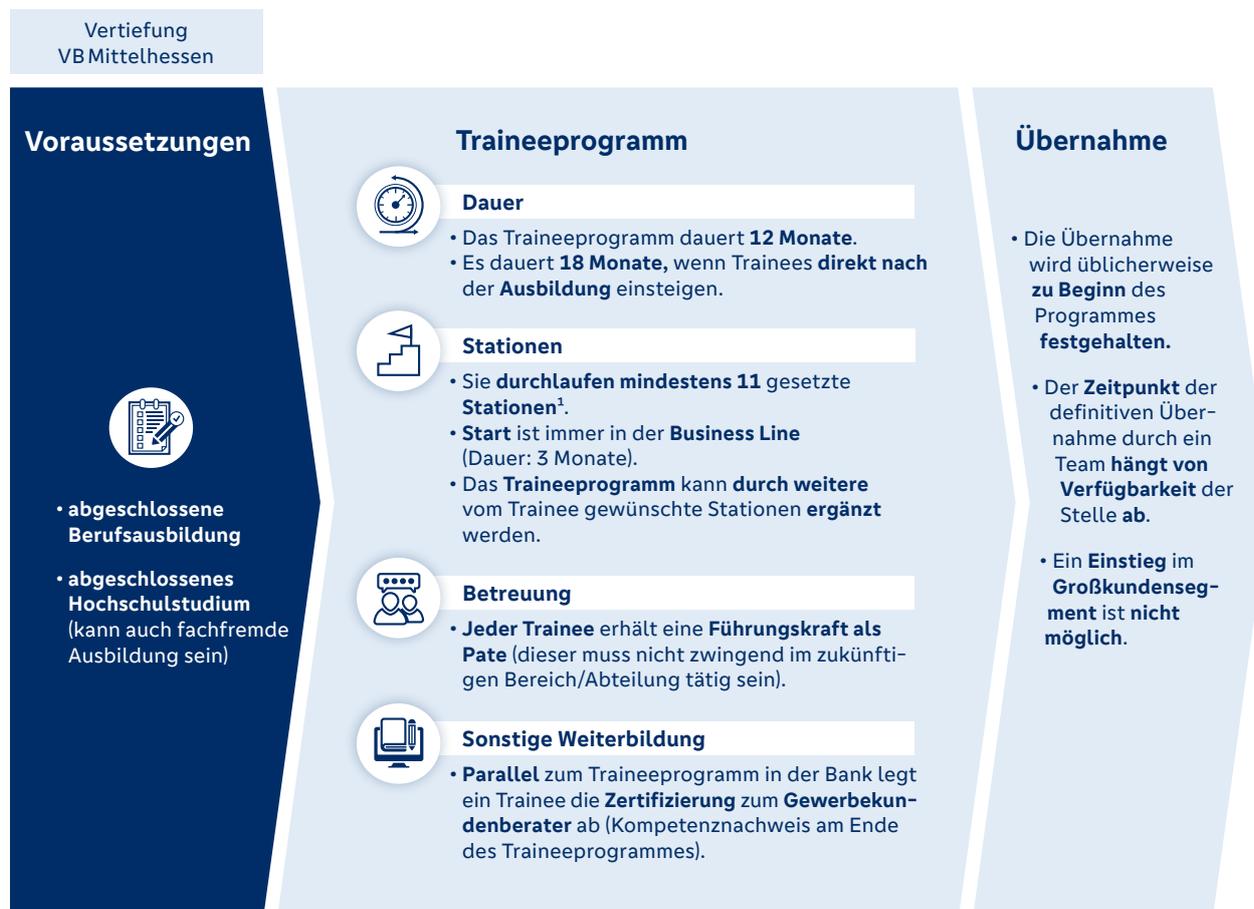


¹ Darunter fallen u. a. Onboarding-Seminare, Schulungen zu Themen wie Funktionsweise von Banken, Kreditwissen, Bilanzanalyse etc.

Abbildung 32: Praxisbeispiel eines Traineeprogrammes der DZ BANK

Die Volksbank Mittelhessen bietet insbesondere die Möglichkeit, **parallel** zum Traineeprogramm die **Zertifizierung zum Gewerbekundenberater** zu absolvieren und damit das Programm mit einem

Kompetenznachweis zu vollenden. Bei der DZ BANK wird das Programm hauptsächlich durch interne Schulungseinheiten ergänzt.



¹ Stationen umfassen unter anderem: Business Line, Mittelstandskunden, Private Banking, Corporate Banking, Kreditmanagement, Controlling, etc.

Abbildung 33: Praxisbeispiel eines Traineeprogrammes der Volksbank Mittelhessen

Um dem zuletzt beschriebenen Traineeprogramm mehr Praxisnähe zu verleihen, wurde Sören Sängler, Abteilungsleiter für das Firmenkundengeschäft der Volksbank Mittelhessen, zu seinen **persönlichen Erfahrungen und Einschätzungen** befragt. In dem

folgenden Testimonial teilt er wertvolle Einblicke in bewährte Methoden und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung des Programmes und zeigt damit, wie ein gut aufgebautes Traineeprogramm den Trainees wie auch der Bank langfristige Vorteile bietet.



„Mit einem strukturierten Traineeprogramm sichern wir die Zukunftsfähigkeit unseres Firmenkundengeschäftes. Dabei handelt es sich um eine Teamaufgabe.“

Sören Sängler, Abteilungsleiter Corporate Banking Prokurist
Mail: Soeren.Saenger@vb-mittelhessen.de | Tel.: +49 641 7005665105

Roadmap und Highlights des Traineeprogrammes

- Den Trainees wird eine Hospitation in allen am Kreditvergabeprozess beteiligten Abteilungen (Markt, Branchenkompetenzcenter, Marktservice, Analyse, Bewertung) sowie zusätzlich in Tochtergesellschaften (Unternehmensnachfolge, Makler etc.) ermöglicht.
- Dabei werden sie eng durch fest zugeordnete Personen in den Abteilungen begleitet und unterstützt.
- Die Teilnahme an der Weiterbildungsreihe der GenoAkademie sowie die Möglichkeit eines berufsbegleitenden Studiums wird den Trainees ebenfalls ermöglicht.

Programmbegleitung und Austauschmöglichkeiten

- Die Patenschaft übernimmt eine Führungskraft im Firmenkundengeschäft (interdisziplinär).
- Während des gesamten Programmes finden regelmäßige Status- und Feedbackgespräche statt, und die Planung der Stationen erfolgt gemeinsam.
- Grundsätzlich besteht eine hohe Flexibilität in der Ausgestaltung des Programmes, angepasst an den individuellen Trainee sowie die Möglichkeit externer Hospitationen (DZ BANK, VR Smart Finanz etc.).

Karriereaussichten nach dem Programm

- Die Traineeprogramme sind bedarfsorientiert, und jeder Trainee erhält am Ende ein Stellenangebot.
- Es gibt vielfältige Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beratungssegment oder in Richtung Führung.



„Ein Traineeprogramm im Firmenkundengeschäft der DZ BANK bietet einen praxisnahen Einstieg, ermöglicht wertvolle Netzwerkverbindungen in der Genossenschaftlichen FinanzGruppe und schafft eine Karriereperspektive in einem dynamischen Umfeld.“

Kerstin Wermter, Gruppenleiterin Weiterentwicklung Firmenkundengeschäft/Partnermanagement
Mail: Kerstin.Wermter@dzbank.de | Tel.: +49 69 7447 92744

Roadmap und Highlights des Traineeprogrammes

- Ein 18-monatiges Traineeprogramm im FK-Geschäft der DZ BANK wird angeboten (Verkürzung ab dem 12. Monat möglich).
- Ein flexibler und individueller Durchlaufplan wird erstellt, mit Einsätzen in den operativen Firmenkundeneinheiten, der Weiterentwicklung des Firmenkundengeschäftes und des Kreditbereiches sowie in Produktbereichen, z. B. Kapitalmarkt, Transaction Banking und Corporate Finance.
- Eine individuelle Einsatzplanung und Hospitationen in den Unternehmen der DZ BANK Gruppe sind möglich.

Programmbegleitung und Austauschmöglichkeiten

- Neben den Ansprechpartnern im Fachbereich erfolgt die Betreuung der Trainees über die Nachwuchskräfte-referenten aus dem Personalbereich. Jeder Trainee hat einen persönlichen Mentor, der das gesamte Programm begleitet. Auch ein Pate aus dem Kreis der ehemaligen Trainees ist fest zugeordnet.

- Gezielte Trainings zur Unterstützung der persönlichen, fachlichen und methodischen Weiterentwicklung sind fester Bestandteil des gesamten Trainee-programmes.
- Regelmäßige Feedback- und Reflexionsgespräche unterstützen die Trainees bei der Karriereplanung.

Karriereaussichten nach dem Programm

- Eine Übernahme nach dem Traineeprogramm in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis ist möglich.
- Dabei sind individuelle Entwicklungspläne, eine fortlaufende Begleitung über Mentoren, ein regelmäßiger Austausch mit anderen Young Professionals und vielfältige Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Beratungssegment oder in Richtung Führung vorgesehen.

Einführung Management-Network

Die Einführung eines Management-Networks hat den Hintergrund, **Entwicklungsperspektiven über die Karrierestufen Seniorbetreuer bzw. erfahrene Spezialisten hinaus** – aber **ohne die Übernahme von Personalverantwortung** im Rahmen der Führungskarriere – zu schaffen. Es sind **zusätzliche Entwicklungsperspektiven** erforderlich, welche mit **entsprechenden Anreizen** verknüpft werden, um eine **kontinuierliche Motivation und Bindung der Mitarbeiter** durch **Wertschätzung** ihrer Leistungen sicherzustellen. Seniorbetreuer und erfahrene Spezialisten können Teil eines solchen Management-Networks werden.

Die Einführung des **Management-Networks** ermöglicht die **Übernahme von Verantwortung für strategische Themen**, die **Repräsentation der Bank**

über die normalen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten der Funktion des (Senior-)Betreuers bzw. des erfahrenen Spezialisten hinaus sowie Zugang zu einem Pool an unterschiedlichen Benefits.

Bei der Einführung eines Management-Networks gilt es drei Elemente zu berücksichtigen (Abbildung 36), die grundsätzlich über alle drei Karrierepfade, mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen, denkbar sind:

- Zugang zu wichtigen Managementinformationen sowie speziellen Fort- und Weiterbildungsprogrammen
- Teilnahme am erweiterten Führungskreis
- Titelsystem⁷ (wie Prinzipal) mit bestimmten Anreizen (zusätzliche Benefits für den Prinzipal, z. B. höhere Mobilitätspauschale oder zusätzliche Tantiemen)

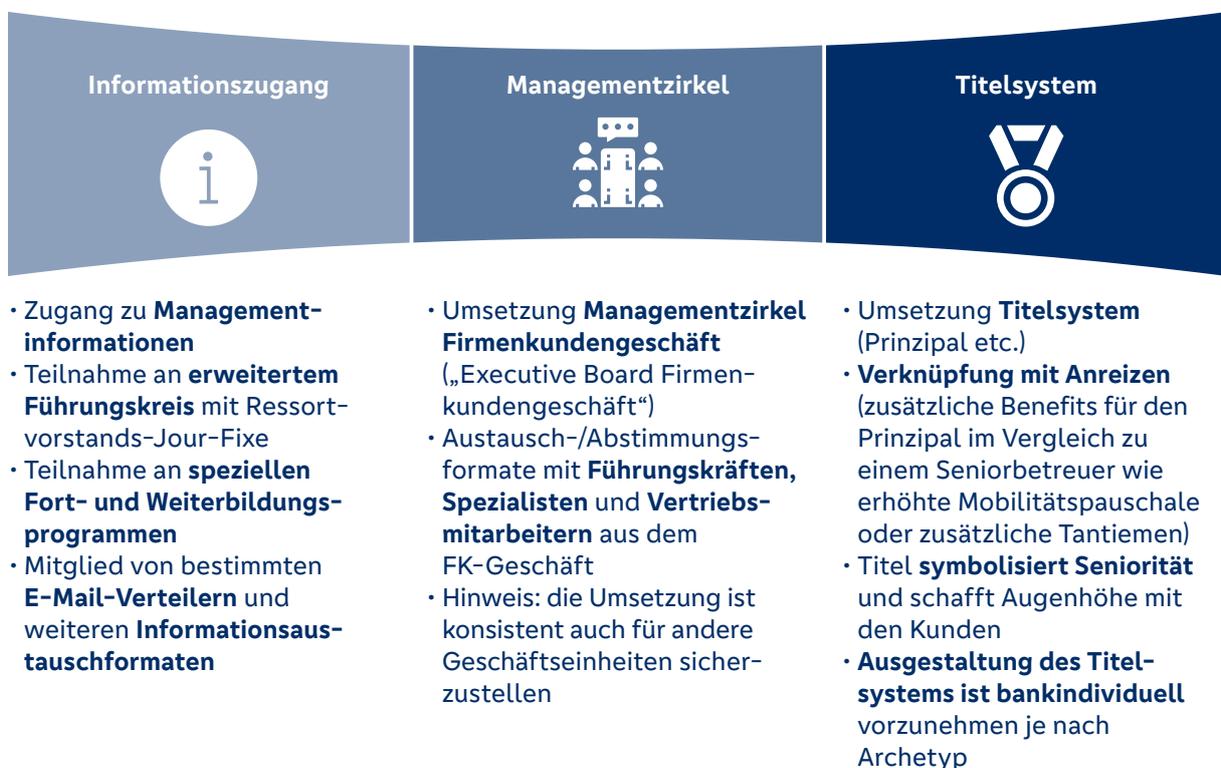


Abbildung 36: Management-Network

⁷ Titel symbolisieren Seniorität und bringen den Träger auf Augenhöhe mit den Kunden

Wertschätzung und Anerkennung der Mitarbeiter bilden nach wie vor die zentralen Erfolgs- und Motivationsfaktoren. Die Umsetzung sollte **konsistent auch für andere Bereiche der Bank** und analog dem Private Banking erfolgen. Als Teil des Management-Networks übernimmt der Mitarbeiter die Verantwortung für strategische (Teil-)Projekte und erweitert seine Kompetenzzuweisungen. Der hier entwickelte Vorschlag soll insbesondere Banken

des Archetyps 1 und 3 eine weitere Ausgestaltungsoption an die Hand geben. Er soll Seniormitarbeitern im Firmenkundengeschäft, ohne die Ambition Führungsverantwortung zu übernehmen, Zugang zu einem Pool an Benefits ermöglichen und damit zusätzliche Anreize für eine weiterhin hohe Leistungserbringung und Motivation schaffen – und nicht zuletzt für einen langjährigen Verbleib in der Bank sorgen.



4.2 Funktionsspezifische Fort- und Weiterbildungsangebote

Das Fort- und Weiterbildungsangebot der Genossenschaftlichen FinanzGruppe (abgedeckt durch die ADG und die genossenschaftlichen regionalen Akademien) umfasst zahlreiche Formate. Dazu zählen **Zertifizierungen, Spezialisierungs- und Fachseminare sowie Update-Formate**. Der Anspruch dieses Leitfadens ist das Vermitteln eines allgemeinen Verständnisses über den Aufbau und Rahmen des Fort- und Weiterbildungssystems und das Schaffen von Anhaltspunkten für die Ausgestaltung individueller Karrierepfade.

Für weitere Informationen wird auf die Seminarangebote der genossenschaftlichen Akademien verwiesen:

- [ADG](#)
- [GenoAkademie](#)
- [ABG](#)
- [Akademie Weser-Ems](#)

Zertifizierungen

Das Fortbildungsangebot der Akademien umfasst eine **Vielzahl funktionspezifischer Zertifizierungen** in den Bereichen Führung, genossenschaftliche Personalentwicklung und Spezialisierung. Diese Zertifizierungen bilden die **Grundlage für den Aufbau wesentlicher Fachkenntnisse und personaler Kompetenzen im Firmenkundengeschäft**.

Die Zertifizierungen der Akademien setzen sich aus thematisch **aufeinander aufbauenden Modulen** zusammen, die gemeinsam zu einer umfassenden Zertifizierung führen. Ein wesentlicher Vorteil dieses modularen Ausbildungssystems besteht darin, dass die Module (ggf. auf Anfrage) auch einzeln gebucht werden können. Dadurch können Teilnehmende gezielt spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten erwerben, ohne sofort eine vollständige Zertifizierung absolvieren zu müssen. Dies ermöglicht es zudem, **Wissenslücken zu schließen** und die **Weiterbildung an den individuellen Bedarf** anzupassen.

Nach dem Durchlaufen der Module und dem Erwerb des erforderlichen Wissens kann der Berater, Betreuer oder Spezialist durch das **Absolvieren des Kompetenznachweises** eine offizielle Zertifizierung erlangen. Der Aufbau und die Bestandteile des Kompetenznachweises variieren je nach Programm. In vielen Fällen setzt sich der Kompetenznachweis aus einer schriftlichen Prüfung und einem mündlichen Teil zusammen, der häufig in Form eines simulierten Beratungsgesprächs durchgeführt wird. Die **Bewertung** erfolgt anhand nachfolgender Kriterien: **Fachkompetenz** (Wissen über Fachgebiet), **Methodenkompetenz** (Fähigkeit, geeignete Methoden anzuwenden), **Sozialkompetenz** (Kommunikationsfähigkeit und Empathie) und **Persönlichkeitskompetenz** (Verantwortungsbewusstsein).

Durch diese umfassende Bewertung wird sichergestellt, dass die zertifizierten Fachkräfte nicht nur über das **notwendige Wissen**, sondern auch über die **erforderlichen praktischen Fähigkeiten und persönlichen Eigenschaften** verfügen.

Spezialisierungs- und Fachseminare

Die Spezialisierungs- und Fachseminare ergänzen die bestehenden Zertifizierungen und bieten **fokussierte, kürzere Seminare und Weiterbildungen** zu unterschiedlichen relevanten Themen und Fragestellungen im Bereich des Firmenkundengeschäftes. Die Seminare decken sowohl **fachliche Inhalte** als auch den Erwerb **personalen Kompetenzen** und Methoden ab.

Neben **Präsenz- und Hybridkursen** spielen **Fachveranstaltungen** wie die Fachtagung Firmenkunden, das Agrarfinanzforum oder die Fachtagung Agrarkunden der genossenschaftlichen regionalen Akademien und der ADG eine zentrale Rolle. Sie bieten wertvolle Gelegenheiten zum Netzwerken und fördern den bankübergreifenden Austausch.

Updates und weitere Formate

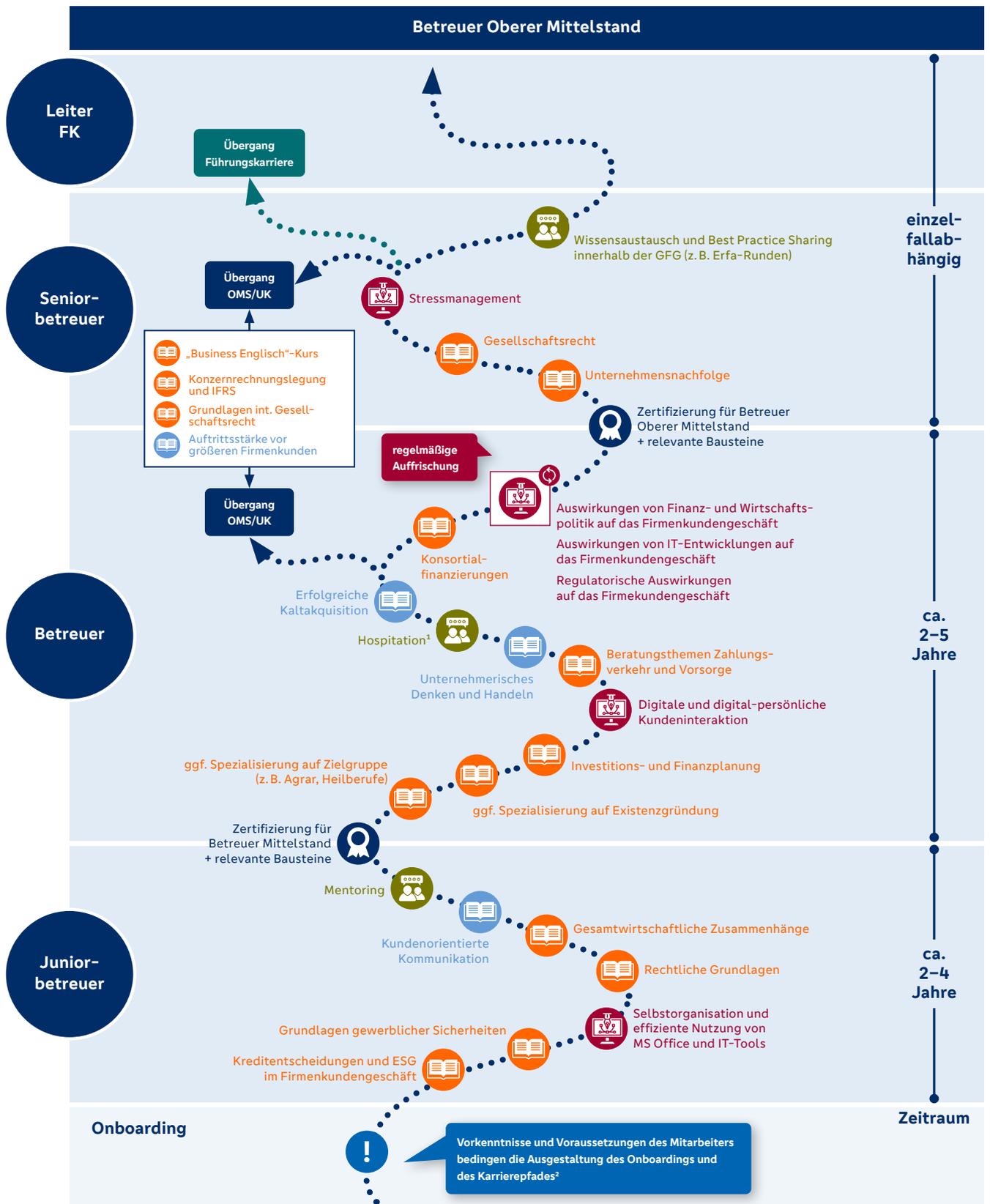
Die **Update-Formate** sowie diverse weitere Formate wie **Onlineseminare** und **Foren** bieten die Möglichkeit, einzelne Module spannender Themenstellungen zu belegen, an **Netzwerkveranstaltungen** teilzunehmen oder sich zu **Spezialthemen auszutauschen**.

Die nachfolgende Abbildung 37 stellt einen beispielhaften Karrierepfad mit unterschiedlichen Weiterbildungsformaten und -inhalten dar. Der exemplarische Entwicklungspfad ist dabei als Vorschlag für relevante inhaltliche Themenblöcke der jeweiligen Funktion zu verstehen. Er soll als optionales Hilfsmittel für Führungskräfte dienen, um Mitarbeitergespräche vorzubereiten und Seminarthemen zusammenzustellen. Es muss bei der Detailplanung und der Gestaltung der individuellen Karrierewege in gemeinsamer Abstimmung immer das aktuelle Angebot der Akademien berücksichtigt werden. Die vorgeschlagenen inhaltlichen Themenblöcke innerhalb einer Senioritätsstufe stellen dabei keine strikte zeitliche Reihenfolge dar, sondern können flexibel an den jeweiligen Mitarbeiter angepasst werden.

Wenn Mitarbeiter gelistete Qualifikationen/Kenntnisse bereits vorweisen, kann der inhaltliche Vorschlag auf dem Entwicklungspfad vernachlässigt werden. Im Fall von fehlenden Senioritätsstufen (bspw. fehlende Juniorbetreuerposition) gelten die inhaltlichen Vorschläge für diese Stufe dann für die nächste vorhandene Stufe (bspw. Betreuer).

Weitere illustrative Beispiele für den Berater Geschäfts- und Gewerbekunden sowie den Spezialist Zahlungsverkehr sind im Anhang aufgeführt.

Für die Führungskarriere wurde bewusst kein beispielhafter Entwicklungspfad erstellt, da dieser noch individueller verlaufen kann als bei der Karriere am Kunden. Die Eignung und die Entwicklung zur Führungskraft hängen stark vom jeweiligen Hintergrund, den Stärken und der bisherigen Erfahrung des Mitarbeiters ab. Daher können auch mögliche Fort- und Weiterbildungsschwerpunkte stärker auf der fachlichen oder der personalen Seite liegen. Mögliche inhaltliche Themenblöcke können unter anderem Mitarbeiterführung und -förderung, Change-Management oder Grundlagen zu Arbeits- und Personalrecht sein.



¹ bspw. bei angrenzenden Abteilungen im eigenen Institut (z. B. Marktfolge) oder weiteren Unternehmen der GFG

² Empfehlung: erste Berufserfahrung als Baufinanzierungsberater, als Vertriebsassistent FK oder in der Marktfolge Aktiv

Abbildung 37: Blaupause eines Entwicklungsweges für das Funktionsprofil Betreuung Oberer Mittelstand

4.3 Weiterführende Formate im Rahmen von Learning-on-the-Job

Wie in Abschnitt 4.2 dargestellt, stehen im Firmenkundengeschäft **diverse praxisorientierte Learning-on-the-Job-Formate** zur Verfügung. Sie bieten wertvolle Entwicklungsmöglichkeiten, fördern die individuelle Karrieregestaltung und unterstützen sowohl den Ausbau fachlicher Kenntnisse als auch personaler Kompetenzen. Das Angebot ist dabei auf die individuellen Anforderungen der Funktionen und Senioritätsstufen anzupassen.

Folgende Formate⁸ können im Firmenkundengeschäft genutzt werden, um Learning-on-the-Job zu ermöglichen:

- **Wissensaustausch und Best Practice Sharing innerhalb der Genossenschaftlichen Finanz-Gruppe:** Dieses Format ermöglicht es ausgewählten Mitgliedern der Genossenschaftlichen FinanzGruppe, im Rahmen eines regelmäßigen Erfahrungsaustausches (z. B. vierteljährlich) zusammenzukommen und sich zu Best Practices und aktuellen Herausforderungen auszutauschen. Mögliche Themen des Formats können regulatorische Entwicklungen, Effizienzsteigerung in bankinternen Prozessen oder innovative Kundenlösungen umfassen.
- **Mentoring-Programm:** Das Mentoring-Programm fokussiert auf den gegenseitigen Wissenstransfer und die Begleitung eines jungen Betreuers durch einen erfahrenen Seniorbetreuer oder Leiter Firmenkunden. Der Fokus liegt hierbei auf Karriereförderung und Netzwerkbildung, wobei sowohl der Mentor (Seniorbetreuer/Leiter) als auch der Mentee ((Junior-)Betreuer/Spezialist) von diesem Austausch profitieren.
- **Coaching:** Hier erhalten (Junior-)Betreuer oder Spezialisten individuelle und zielgerichtete Unterstützung durch einen gelernten Coach (z. B. Teilnahme an Kundengesprächen mit anschließendem Feedback). Das Coaching konzentriert sich auf die Entwicklung fachlicher und personaler Kompetenzen und bietet einen praxisnahen Wissenstransfer.
- **Hospitation:** Dieses Format ermöglicht es Mitarbeitern, kurzzeitig in angrenzenden Abteilungen oder Unternehmen der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zu arbeiten. Dabei sollte die Abteilung bzw. der Verbundpartner spannende und für das Firmenkundengeschäft relevante Inhalte und Methoden bieten. Ziel ist es, den interdisziplinären Austausch zu fördern und Einblicke in verschiedene Bereiche zu gewinnen, was besonders für (Junior-)Betreuer und Spezialisten wertvoll ist.
- **Job Rotation:** Diese Methode erlaubt es Mitarbeitern, kurz- bis mittelfristig in verschiedene Funktionen oder Abteilungen zu wechseln. Dadurch wird die Vielseitigkeit und Fachkenntnis gefördert, was für eine umfassende Kompetenzentwicklung wichtig ist. Die Praxistauglichkeit der jeweiligen Funktion mit Blick auf ein Job-Rotation-Programm sollte stets einzelfallbezogen abgewogen werden.
- **Change-Begleitung:** Bei Veränderungsprozessen in der Bank werden spezielle Maßnahmen zur Unterstützung aller Mitarbeiter eingesetzt. Diese umfassen Schulungen und Kommunikationsmaßnahmen, um die Mitarbeiter effektiv durch den Wandel zu führen.
- **agile (Scrum-)Methoden:** Dieses Format zielt darauf ab, Mitarbeiter zu agilen Arbeitsweisen und zu Projektarbeit zu befähigen. Es ermöglicht eine effektive Reaktion auf Kundenbedürfnisse und Veränderungen im Markt und fördert agile Kompetenzen.

⁸ keine abschließende Liste

5. Anhang

Informationen zu allen Funktionsprofilen im Firmenkundengeschäft mit einer Tätigkeitsbeschreibung, zugeordneten Aufgaben sowie erforderlichen

Fachkenntnissen und personalen Kompetenzen finden Sie unter BVR Extranet: **Funktionen & Competencies**.

5.1 Funktionsprofil Leitungsfunktion Firmenkunden

Die Leitungsfunktion Firmenkunden ist als **Führungsposition** für die **Planung und die Steuerung** des Firmenkundengeschäftes sowie für die **Führung der Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft**

verantwortlich. Je nach Archetyp, Ambition, Größe und Struktur der Bank ist die konkrete Kundenverantwortung durch die Leitungsfunktion Firmenkunden zu bestimmen.

Leitungsfunktion FK	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter Leiter Firmenkundengeschäft (Regionalakademien, ADG) oder vergleichbare Zertifizierung von anderen Anbietern und Zertifizierter VR-Firmenkundenbetreuer I und II (Regionalakademien)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Kreditkompetenz Führungserfahrung <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> bankfachliche Berufserfahrung ODER längere Berufserfahrung im FK-Bereich
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 38: Qualifikationsanforderungen Leitungsfunktion Firmenkunden

5.2 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Unternehmenskunden

Der Unternehmenskundenberater ist verantwortlich für die **strategische Gewinnung und Betreuung von sehr großen mittelständischen Unternehmen** (>50 Millionen Euro Umsatz), die Rücksicht auf individuelle Bedürfnisse und dessen Wertschöpfungskette nimmt. Mit **umfassender Expertise** in Finanzdienstleistungen, **insbesondere im Bereich komplexer Finanzprodukte** wie Konsortialkredite und Devisengeschäft, unterstützt er Kunden bei der Optimierung ihrer Geschäftsstrukturen. Er agiert als **wichtiger Ansprechpartner**, unterstützt

bei der Optimierung der Geschäftsstrukturen, analysiert Finanzbedarfe und entwickelt maßgeschneiderte Lösungen. Dabei legt er besonderen Wert auf eine **enge Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten** (z. B. der DZ BANK) und eine **zielgerichtete Beratung** im Einklang mit den langfristigen Zielen der Bank. Besondere Kompetenz wird in komplexen Beratungsfeldern wie **Finanzierung, Auslandsgeschäft, Nachhaltigkeit** und **Unternehmensentwicklung** inklusive Nachfolgeregelungen erwartet.

Betreuung Unternehmenskunden	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER abgeschlossenes Traineeprogramm ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter Unternehmenskundenbetreuer (Regionalakademien) ODER Mittelstandsbetreuer (ADG)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> längere Berufserfahrung im FK-Bereich (bei kaufm. Ausbildung insbesondere im Bereich OMS) <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> breites Produktwissen und Krediterfahrung
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 39: Qualifikationsanforderungen Betreuung Unternehmenskunden

5.3 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Oberer Mittelstand

Der Betreuer Oberer Mittelstand ist verantwortlich für die **Gewinnung** und für die **ganzheitliche Betreuung** von **großen mittelständischen Kunden** (6–50 Millionen Euro Umsatz), die Rücksicht auf die **individuellen Bedürfnisse** und die Wertschöpfungskette der Kunden nimmt. Der Berater fungiert als **wichtiger Ansprechpartner**, koordiniert Beratungsleistungen und nutzt sowohl persönliche als auch digitale Kanäle für eine nahtlose Omnikanal-Betreuung. Dabei legt er besonderen

Wert auf eine **enge Zusammenarbeit mit internen und externen Spezialisten** (z. B. der DZ BANK). Neben der **Akquisition neuer Kunden** liegt der Fokus auf der **Unterstützung der Kunden bei der Optimierung** der Geschäftsstrukturen. Besondere Kompetenz wird in Nachhaltigkeit sowie komplexen Beratungsfeldern wie **Finanzierung, Devisen- und Auslandsgeschäft sowie Konsortialkredite** erwartet.

Betreuung Oberer Mittelstand	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER abgeschlossenes Traineeprogramm ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter Unternehmenskundenbetreuer (Regionalakademien) ODER Mittelstandsbetreuer (ADG)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> längere Berufserfahrung im FK-Bereich <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> breites Produktwissen Krediterfahrung
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 40: Qualifikationsanforderungen Betreuung Oberer Mittelstand

5.4 Funktionsprofil Omnikanal-Betreuung Mittelstand

Der Betreuer Mittelstand ist verantwortlich für die **Gewinnung** und **ganzheitliche Betreuung** von **mittelständischen Unternehmen** (0,5–6 Millionen Euro Umsatz), wobei der Fokus auf der **bedarfs-gerechten Beratung** sowie der **Erarbeitung individueller Lösungen**, abgestimmt auf die Unternehmensphase und die private Lebenssituation der

Kunden, liegt. Die **standardisierte** und **technisch unterstützte Gesprächsvor- und Nachbereitung** ermöglicht eine effiziente Betreuung. Zudem sind die Vernetzung im Marktgebiet der Bank, die **Zusammenarbeit mit Spezialisten** und Tandemberatungen in der privaten Finanzplanung wichtige Schwerpunkte.

Betreuung Mittelstand	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER abgeschlossenes Trainee-Programm ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter VR-Firmenkundenbetreuer I und II, Zertifizierter Unternehmenskundenbetreuer (Regionalakademien) ODER Mittelstandsbetreuer (ADG)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> längere Berufserfahrung im FK-Bereich <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> breites Produktwissen Krediterfahrung
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> detaillierte Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 41: Qualifikationsanforderungen Betreuung Mittelstand

5.5 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Gewerbekunden

Der Gewerbekundenberater fokussiert sich auf die **Beratung von Bestandskunden**, den **Ausbau des Kundenbestands** sowie die **Identifikation von Kundenbedürfnissen**. Die Beratung erfolgt überwiegend digital-persönlich auf Basis einer **standardi-**

sierten Produktpalette. Zudem werden Kundenbeziehungen gepflegt, Kreditwürdigkeit analysiert und Beratungsgespräche gemäß den gesetzlichen Vorgaben durchgeführt, alles unter Einhaltung der Qualitätsstandards und internen Richtlinien.

Beratung Gewerbekunden	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER abgeschlossenes Traineeprogramm ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter VR-Gewerbekundenberater (Regionalakademien)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Berufserfahrung in der Beratung Privatkunden/Privatkundenservice Krediterfahrung z. B. Baufinanzierung und/oder Vertriebsassistenz
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 42: Qualifikationsanforderungen Beratung Gewerbekunden

5.6 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Geschäftskunden

Der Geschäftskundenberater konzentriert sich auf die **Bindung** von Kunden durch **reaktive, digital-persönliche Beratung** auf Basis einer **standardisierten Produktpalette**. Er **optimiert den Kunden-**

bestand, identifiziert Finanzbedarfe, leitet diese ggf. weiter und stellt sicher, dass alle Qualitäts- und gesetzliche Anforderungen eingehalten werden.

Beratung Geschäftskunden	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER • (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierter VR-Geschäftskundenberater (Regionalakademien)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung in der Beratung Privatkunden/Privatkundenservice
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 43: Qualifikationsanforderungen Beratung Geschäftskunden

5.7 Funktionsprofil Omnikanal-Beratung Existenzgründung

Der Existenzgründungsberater zeichnet sich durch **gezielte Unterstützung von Existenzgründern** aus. Die Funktion umfasst insbesondere die **Beratung zu Finanzierungen, Zahlungsverkehrslösungen und**

Fördermitteln, speziell in der **Gründungsphase** (ca. drei Jahre). Dabei erfolgt eine **ganzheitliche, bedarfsorientierte Beratung**, die digitale Zugangswege und den persönlichen Kontakt kombiniert.

Beratung Existenzgründung	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> Zertifizierter VR-Gewerbekundenberater oder VR-Firmenkundenbetreuer I (Regionalakademien) Teilnahme an den Module „Existenzgründung“ und „Investitions- und Finanzplanung“ (Regionalakademien)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> Berufserfahrung im Bereich Gewerbekunden mit Existenzgründungserfahrung Krediterfahrung (bspw. aufgrund der Privatkunden oder Baufinanzierung) wünschenswert: Vernetzung in der Gründerszene
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 44: Qualifikationsanforderungen Beratung Existenzgründung

5.8 Funktionsprofil Omnikanal-Vertriebsassistenz Firmenkunden

Die Vertriebsassistenz **unterstützt Firmenkundenbetreuer** bei der **Vorbereitung** und **Nachbereitung** von **Kundengesprächen**, der **Koordination von Kundenanliegen** und der **Pflege von Kundenbeziehungen**. Sie trägt zur Kundenbindung bei, **erkennt**

Vertriebspotenziale und **leitet** diese **weiter**. Weitere Aufgaben umfassen administrative Tätigkeiten, die Vorbereitung von Kreditprozessen zur Übergabe an die Marktfolge sowie die Umsetzung von Marketingimpulsen.

Vertriebsassistenz Firmenkunden	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER • (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zertifizierte Assistenz Firmenkunden (Regionalakademien) • Aufbauworkshops für Assistenz Firmenkunden (ABG)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • wünschenswert: Erfahrung im Bereich Service
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Kenntnisse der bankinternen Prozesse

Abbildung 45: Qualifikationsanforderungen Vertriebsassistenz Firmenkunden

5.9 Funktionsprofil Omnikanal-Service Firmenkunden

Die Servicefunktion Firmenkunden unterstützt die Kundenbetreuung insbesondere für die Kundensegmente Geschäfts- und Gewerbekunden durch die **Abwicklung standardisierter Serviceaufgaben** und **reaktiver Kundenkommunikation**. Sie **identifi-**

ziert Cross-Selling-Potenziale, erfasst und **pfl egt Kundenkontakte** und trägt zur Akquisition neuer Kunden bei. Zudem umfasst die Rolle **administrative Aufgaben** wie die Pflege von Kundendaten.

Service Firmenkunden	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER • (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> • KSC-Agent Business (GenoAkademie)
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • keine Anforderungen erforderlich
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • keine Anforderungen erforderlich

Abbildung 46: Qualifikationsanforderungen Service Firmenkunden

5.10 Funktionsprofil Omnikanal-Spezialisierung Zahlungsverkehr

Der Zahlungsverkehrsspezialist fokussiert sich auf die **Betreuung von Firmenkunden im Bereich Zahlungsverkehr** und **elektronische Bankdienstleistungen**. Die Funktion umfasst die **Beratung**

und **Unterstützung zu Zahlungsverkehrslösungen** sowie die **Koordination** mit internen und externen Partnern.

Spezialisierung Zahlungsverkehr	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER • IT-Ausbildung ODER • (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quereinsteigermodul (GenoAkademie/ABG) • Zertifizierter Zahlungsverkehrsberater (ADG/ABG/GenoAkademie) • wünschenswert: Zertifizierter Manager Zahlungsverkehr (online) ODER Zertifizierter Electronic-Banking-Berater (online) <i>(je nach Ausprägung und Ausgestaltung des ZV-Spezialisten in der Bank)</i>
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • wünschenswert: Berufserfahrung im Firmenkundengeschäft
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • keine Anforderungen erforderlich

Abbildung 47: Qualifikationsanforderungen Spezialisierung Zahlungsverkehr

5.11 Funktionsprofil Omnikanal-Spezialisierung Auslandsgeschäft

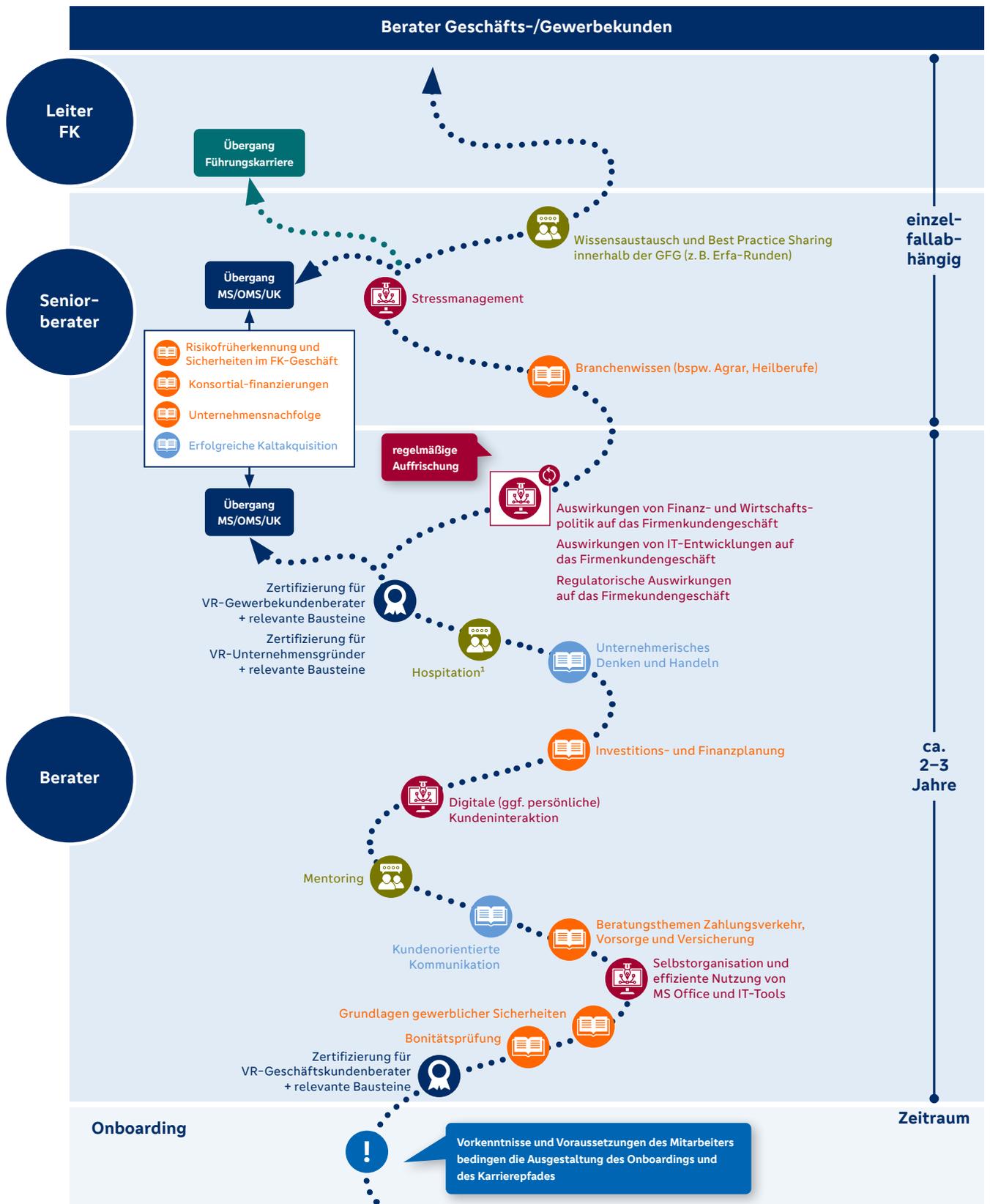
Der Spezialist Auslandsgeschäft **unterstützt Firmenkunden im Auslandsgeschäft** durch qualifizierte Beratung zum **Auslandszahlungsverkehr, Fremdwährungsabsicherung, Außen-**

handelsfinanzierung und dem **dokumentären Auslandsgeschäft**. Er trägt zur Optimierung der internationalen Geschäftsprozesse bei.

Spezialisierung Auslandsgeschäft	
Qualifikationen	
Ausbildung und fachliches Wissen	<ul style="list-style-type: none"> • abgeschlossenes betriebswirtschaftliches Studium ODER • (bank-)kaufmännische Ausbildung ODER • abgeschlossenes Traineeprogramm ODER • (bank-)kaufmännischer Fachwirt <p style="text-align: center;">UND</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zertifikation Außenhandelsfachbetreuer (ADG) • Zertifizierter Auslandsspezialist (GenoAkademie) – <i>in Kürze</i>
Praxiserfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • Berufserfahrung im Auslandsgeschäft • Berufserfahrung im Firmenkundengeschäft • Krediterfahrung
bankinterne Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> • keine Anforderungen erforderlich

Abbildung 48: Qualifikationsanforderungen Spezialisierung Auslandsgeschäft

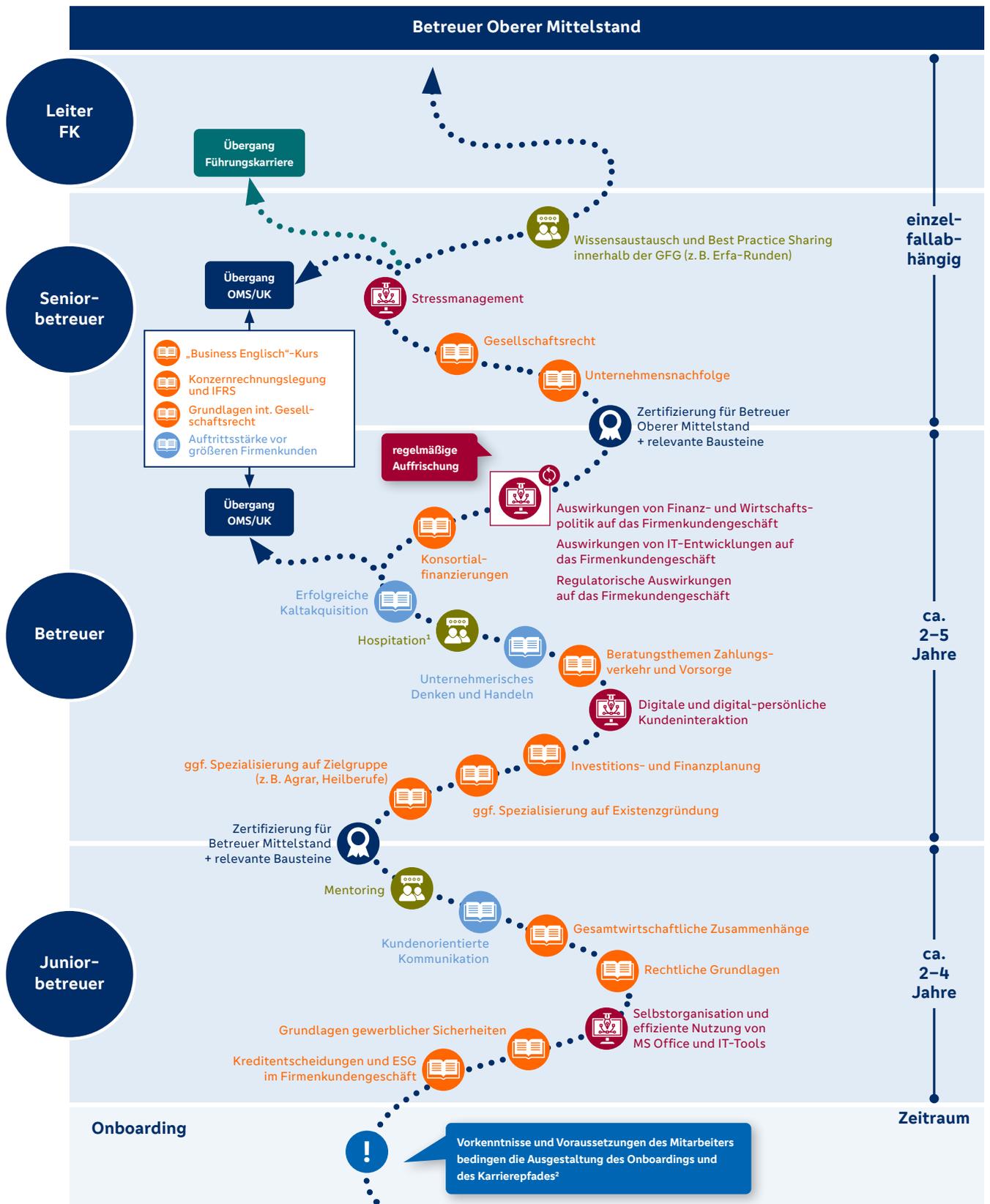
5.12 Weitere beispielhafte Mitarbeiterentwicklungen entlang der Karrierepfade



- Kompetenznachweis
- fachliche Fort- und Weiterbildungseinheit
- personale Fort- und Weiterbildungseinheit
- digitale Selbst-Lerneinheiten
- Formate Learning-on-the-Job

¹ bspw. bei angrenzenden Abteilungen im eigenen Institut (z. B. Marktfolge) oder weiteren Unternehmen der GFG

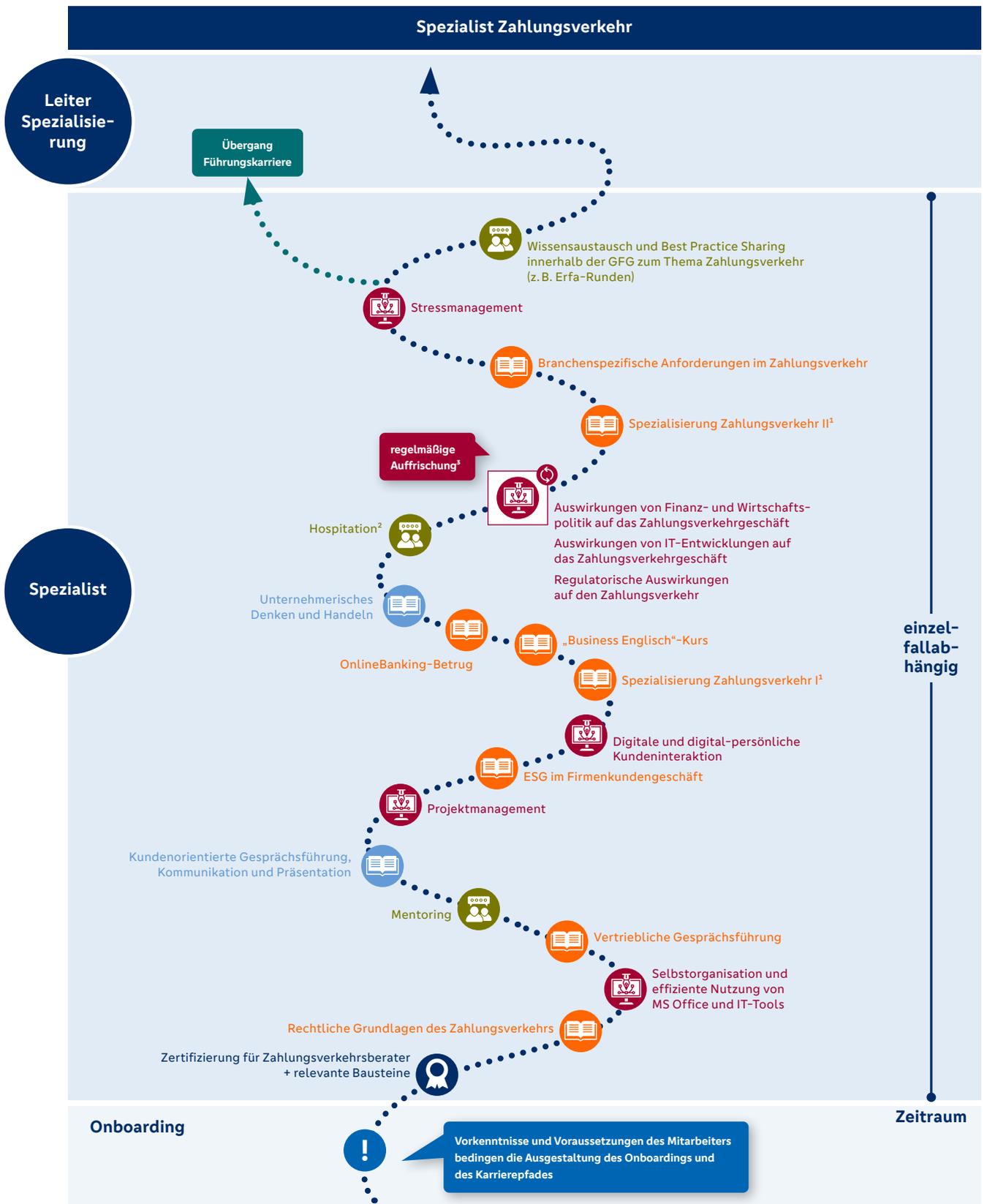
Abbildung 49: Beispielhafte Entwicklung für den Berater Geschäfts- und Gewerbekunden



¹ bspw. bei angrenzenden Abteilungen im eigenen Institut (z. B. Marktfolge) oder weiteren Unternehmen der GFG

² Empfehlung: erste Berufserfahrung als Baufinanzierungsberater, als Vertriebsassistent FK oder in der Marktfolge Aktiv

Abbildung 50: Beispielhafte Entwicklung für den Betreuer Oberer Mittelstand



¹ bspw. zu länderspezifischer Regulatorik, Liquiditätsmanagement, Finanzlieferkette

² bspw. bei angrenzenden Abteilungen in dem eigenen Institut (z. B. Marktfolge) oder weiteren Unternehmen der GFG

³ bspw. über Fachtagung Zahlungsverkehr

Abbildung 51: Beispielhafte Entwicklung für den Spezialisten Zahlungsverkehr

5.13 Vertiefung der rechtlichen Rahmenbedingungen und Leitplanken

Für die Erbringung von Bankgeschäften bzw. Finanzdienstleistungen im Sinne des Kreditwesengesetzes („KWG“), mithin auch für das Firmenkundengeschäft, regeln u. a. das KWG, die **Verordnung über die aufsichtsrechtlichen Anforderungen an Vergütungssysteme von Instituten** („InstitutsVergV“) und die **Mindestanforderungen an die Compliance-Funktion und weitere Verhaltens-, Organisations- und Transparenzpflichten** („MaComp“) Rahmenbedingungen für Verzielungs- und Vergütungsmöglichkeiten.

Die dort enthaltenen Vorgaben sind maßgeblich am Kunden- bzw. Verbraucherschutz⁹ ausgerichtet und beeinflussen insbesondere die **Ausgestaltung variabler Vergütungssysteme (z. B. der Individual- und Teamziele sowie der Ausgestaltung der Tandemziele)**. Denn grundsätzlich müssen Vergütungssysteme angemessen ausgestaltet sein und dürfen keine Anreize dafür setzen, dass Mitarbeiter ihre eigenen Interessen bzw. die Interessen des Instituts über diejenigen des Kunden/Verbrauchers stellen. So dürfen **nicht ausschließlich quantitative Vergütungsparameter** verwendet werden, sofern unmittelbar Verbraucherinteressen betroffen sind (§ 5 Abs. 1 Nr. 3 InstitutsVergV). Die Vergütung darf zudem **nicht an Absatzziele gekoppelt sein**. Dies gilt auch für **alle definierten Funktionsprofile** im Firmenkundengeschäft. Für die Kopplung von Verzielung und variabler Vergütung sind neben quantitativen Kriterien weitere (qualitative) Kriterien zur Wahrung der Kundeninteressen zu definieren.

Die Wahrung von Kundeninteressen ist mittels des sogenannten **kundenorientierten Vergütungsvorbehalts**¹⁰ möglich, der im Kontext der Verknüpfung von Verzielung und variabler Vergütung die konsequente Berücksichtigung der aufsichtsrechtlich fokussierten Kunden-/Verbraucherrechte sicherstellt. Bei der Anwendung des kundenorientierten Vergütungsvorbehalts sollte weder nach Geschäftsbereichen noch nach Kundensegmenten noch nach Produkten differenziert werden.

Volumen-, Absatz- und Ertragsziele über mehrere Produkte/Produktgruppen sind unkritischer als einzelproduktbezogene Bemessungsgrößen. Selbiges gilt für die Nutzung dieser quantitativen Zielarten als Teamziele. Die Nutzung von Aktivitätszielen ist in der Regel unproblematisch.

Die **Verknüpfung von Zielen gegenüber demselben Kunden über verschiedene Bereiche** (z. B. Private-Banking-Bereich und Firmenkundenbereich) erhöht die **Komplexität** in der Vertriebssteuerung. **Tandemziele** (typischerweise die Anzahl an Überleitungen oder strukturierte Gespräche zwischen Private-Banking- und Firmenkundenbank) als **Aktivitätsziele sind in der Regel aufsichtsrechtlich unproblematisch** bzw. sogar vorzugswürdig gegenüber Absatzzielen. Tandemziele in Teams mit Mitarbeitern aus Kontrollfunktionen sollten jedoch vermieden werden.

⁹ Grundsätzlich ist die Verbrauchereigenschaft im Firmenkundengeschäft nicht gegeben, sodass nicht alle der hier dargestellten Anforderungen unmittelbar für die Tätigkeit gegenüber Firmenkunden Geltung beanspruchen. Dessen ungeachtet wird empfohlen, die Anforderungen an die Ausgestaltung des Vergütungssystems innerhalb der Belegschaft unterschiedslos auch bei Firmenkundenbetreuern zu berücksichtigen.

¹⁰ Siehe AVR-RS vom 19. Juni 2015 i. V. m. AVR-RS vom 26. Juli 2018 in der Fassung vom Februar 2023, auch abrufbar im BVR-Extranet: [Querschnittsfunktionen > Recht > Bankaufsichtsrecht > Institutsvergütungsverordnung \(InstitutsVergV\)](#).

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Instrumente der Personalentwicklung	10
Abbildung 2: Negativer Kreislauf aufgrund der Auswirkungen des demografischen Wandels	12
Abbildung 3: Wandel in der Personalentwicklung	13
Abbildung 4: Rahmenwerke und Ergebnisse aus den Workshops als Grundlage	14
Abbildung 5: Leistungsindikatoren	15
Abbildung 6: Kompetenzrad	16
Abbildung 7: Übersicht Archetypen	17
Abbildung 8: Übersicht Erfolgs- und Effizienzkomponenten	22
Abbildung 9: Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft je Archetyp	25
Abbildung 10: Senioritätsstufen je Funktionsprofil	27
Abbildung 11: Testimonial zur Nutzung der Senioritätsprofile bei der Berliner Volksbank	28
Abbildung 12: BVR-Leistungsindikatoren	33
Abbildung 13: Dimensionen der Qualifikationsanforderungen im Firmenkundengeschäft	37
Abbildung 14: Qualifikationsanforderungen Leitungsfunktion Firmenkunden	38
Abbildung 15: Wechselwirkung mit Instrumenten der Personalentwicklung	40
Abbildung 16: Personas im Firmenkundengeschäft	41
Abbildung 17: Employee Life Cycle	42
Abbildung 18: Bausteine zur Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung	43
Abbildung 19: Baukasten potenzieller Anreize	44
Abbildung 20: Zielbild Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach Persona	45
Abbildung 21: Testimonial zur Unternehmenskultur von der Raiffeisenbank im Grabfeld	47
Abbildung 22: Zuordnung Erfolgs- und Effizienzkomponenten auf Funktionsprofile im Firmenkundengeschäft	50
Abbildung 23: Zielkriterien Führungskarriere	52
Abbildung 24: Zielkriterien Karriere am Kunden	53
Abbildung 25: Zielkriterien Fachkarriere	54
Abbildung 26: Zielbild der Karrierepfade im Firmenkundengeschäft	57
Abbildung 27: Zielbild Karrierepfad Berater Geschäft- und Gewerbekunden	58
Abbildung 28: Zielbild Karrierepfad Betreuer Mittelstand	59
Abbildung 29: Zielbild Karrierepfad Betreuer Oberer Mittelstand oder Unternehmenskunden	60
Abbildung 30: Zielbild Karrierepfad Spezialisierung	61
Abbildung 31: Testimonial zu Karrierepfaden der Volksbank Stuttgart	62

Abbildung 32: Praxisbeispiel eines Traineeprogrammes der DZ BANK	64
Abbildung 33: Praxisbeispiel eines Traineeprogrammes der Volksbank Mittelhessen	65
Abbildung 34: Testimonial zum Traineeprogramm der Volksbank Mittelhessen	66
Abbildung 35: Testimonial zum Traineeprogramm der DZ BANK	67
Abbildung 36: Management-Network	68
Abbildung 37: Blaupause eines Entwicklungsweges für das Funktionsprofil Betreuung Oberer Mittelstand	72
Abbildung 38: Qualifikationsanforderungen Leitungsfunktion Firmenkunden	74
Abbildung 39: Qualifikationsanforderungen Betreuung Unternehmenskunden	75
Abbildung 40: Qualifikationsanforderungen Betreuung Oberer Mittelstand	76
Abbildung 41: Qualifikationsanforderungen Betreuung Mittelstand	77
Abbildung 42: Qualifikationsanforderungen Beratung Gewerbekunden	78
Abbildung 43: Qualifikationsanforderungen Beratung Geschäftskunden	79
Abbildung 44: Qualifikationsanforderungen Beratung Existenzgründung	80
Abbildung 45: Qualifikationsanforderungen Vertriebsassistenz Firmenkunden	81
Abbildung 46: Qualifikationsanforderungen Service Firmenkunden	82
Abbildung 47: Qualifikationsanforderungen Spezialisierung Zahlungsverkehr	83
Abbildung 48: Qualifikationsanforderungen Spezialisierung Auslandsgeschäft	84
Abbildung 49: Beispielhafte Entwicklung für den Berater Geschäfts- und Gewerbekunden	85
Abbildung 50: Beispielhafte Entwicklung für den Betreuer Oberer Mittelstand	86
Abbildung 51: Beispielhafte Entwicklung für den Spezialisten Zahlungsverkehr	87



Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken