



**LEHRINSTITUT**  
**CURRICULUM\***  
**DES**  
**79. LEHRGANGES (PRÄSENZPHASE)**  
**80. LEHRGANGES (FERNSTUDIUM)**  
**2017**



---

\* Das Curriculum wird jährlich von den Dozenten bezüglich Inhalt und Literatur aktualisiert

# MODUL 1

## Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Finanzmathematik

### Allgemeine Betriebswirtschaftslehre - Finanzierung und Investition

*Prof. Dr. Wolfgang Breuer*

#### I. Methodologie

- 1) Statistische und entscheidungstheoretische Grundlagen I
- 2) Statistische und entscheidungstheoretische Grundlagen II

#### II. Investitions- und Finanzierungsentscheidungen bei Sicherheit

- 1) Fisher-Separation und Kapitalwertkriterium
- 2) Parameterregeln
- 3) Vollständige Finanzplanung

#### III. Investitionsentscheidungen bei Risiko

- 1) Sensitivitäts- und Risikoanalysen
- 2) Fallstudien 1+2
- 3) Investitionsentscheidungen auf Basis des  $\mu$ - $\sigma$ -Prinzips
- 4) Investitionsentscheidungen bei Wertadditivität
- 5) Investitionsentscheidungen und CAPM

### Finanzmathematik / Stochastik

*Prof. Dr. Wolfgang Breuer*

### Lern- und Zeitmanagement, Selbstorganisation

*R. Sundermeier, B. Boland-Mayat*

- I. Lernen lernen (auch Umgang mit der Lernplattform s-win)
- II. Prinzipien + Grundsätze Selbstmanagement
- III. Selbstorganisation der Lerngruppen
- IV. Zeitmanagement

## MODUL 2

### Rechtswissenschaften

#### Rechtliche Strukturmerkmale einer Sparkasse

*Dr. Olaf Langner*

- I. Grundlagen des Öffentlichen Rechts
- II. Rechtliche Strukturmerkmale einer Sparkasse

#### Bürgerliches Recht

*Prof. Dr. Marwan Hamdan*

- I. Grundzüge des Rechtsgeschäfts, Wirksamkeitsvoraussetzungen und -hindernisse
- II. Bürgschaft
  - 1) Schriftform
  - 2) Formularvertrag, Globalbürgschaft
  - 3) Blankobürgschaft
  - 4) Sittenwidrigkeit
  - 5) Haustürgeschäft
  - 6) Einreden, Bürgschaft auf erstes Anfordern
- III. Schuldmitübernahme
  - 1) Form
  - 2) Abgrenzung zur Mitdarlehensnehmerschaft/ Sittenwidrigkeit
  - 3) Widerruf
- IV. Garantievertrag
- V. Sicherungsübereignung
  - 1) Rechtsformen
  - 2) Sicherungsübereignung von Sachgesamtheiten, Bestimmtheit, antizipierte Abtretung
  - 3) Übersicherung, Freigabe
  - 4) Verwertung
- VI. Sicherungsabtretung
  - 1) Rechtsform der Sicherungsabtretung, Globalabtretung, antizipierte Abtretung, Bestimmbarkeit
  - 2) Übersicherung, Freigabe
  - 3) Kollision mit verlängertem Eigentumsvorbehalt
  - 4) Verwertung
- VII. Sicherungsgrundschuld

- 1) Rechtsformen
- 2) Einreden
- 3) Übertragung
- 4) Haftungsverband der Grundschild
- 5) Verwertung

## **Handelsrecht**

*Prof. Dr. Wulf-Henning Roth*

- I. Grundzüge des Kaufmannsbegriffs
- II. Handels- und Bekanntmachungsregister
- III. Firmenrecht
- IV. Handelsrechtliche Vertretungsmacht
- V. Allgemeine Vorschriften für Handelsgeschäfte

# MODUL 3

## Kreditwesen

### **Kreditwesen**

*Prof. Dr. Arnd Wiedemann*

- I. Bewertung und Risikoanalyse von Finanzinstrumenten
  - 1) Finanzmathematische Grundlagen
  - 2) Symmetrische Finanzprodukte
  - 3) Aktienoptionen und strukturierte Produkte mit Aktienoptionen
  - 4) Anleiheoptionen und strukturierte Produkte mit Anleiheoptionen
- II. Bankcontrolling
  - 1) Begriff und Wesen des Bankcontrolling
  - 2) Bausteine einer controlling-adäquaten Infrastruktur
  - 3) Das duale Steuerungsmodell
- III. ROI-Analyse
  - 1) Konzeption einer ROI-Analyse
  - 2) Grundschemata
  - 3) ROI-Strukturkennzahlen
  - 4) Produktivitätskennzahlen
- IV. Grundmodell Marktzinsmethode
  - 1) Grundlagen der Einzelgeschäftskalkulation
  - 2) Grundkonzeption Marktzinsmethode
  - 3) Kalkulation periodischer Fristentransformationserträge
  - 4) Kalkulation periodischer Vertriebsserfolge
  - 5) Zusammenführung der Erfolgsbeiträge zum Zinsüberschuss
- V. Barwertkalkül Marktzinsmethode
  - 1) Grundidee des Barwertkalküls
  - 2) Kalkulation barwertiger Vertriebsserfolge
  - 3) Integration von Margen- und Barwertkalkül
- VI. Risikomanagement
  - 1) Konzeption des Risikomanagements
  - 2) Risiken des Bankgeschäfts
  - 3) Grundsätze des Risikomanagements
  - 4) Messung von Risiken mit dem Value at Risk

### **Sparkassengeschichte und Sparkassen in Europa**

*Dr. Thorsten Wehber*

- I. Grundlagen und Strukturen

- 1) Wirtschaftliches, politisches und Wettbewerbsumfeld im 18. /19 Jahrhundert
- 2) Entstehung der Sparkassen als „Social enterprises“
- 3) Warum gerade Kommunen als Träger?
- 4) Verhältnis von Kommune und Sparkasse im historischen Wandel

## II. Kunden und Produkte

- 1) Wandel der Kundenstruktur
- 2) Wandel der Geschäftsfelder und Produkte
- 3) Wandel der Vertriebswege

## III. Sparkassen und Politik

- 1) Interesse des Staates an den Sparkassen im 19. Jahrhundert
- 2) Sparkassen im NS-System
- 3) Sparkassen in der DDR
- 4) Sparkassen in der Bundesrepublik

## IV. Erfolgsfaktor Verbund

- 1) Entstehung und Entwicklung des Verbandswesens
- 2) Entstehung und Entwicklung der Landesbanken
- 3) Entstehung und Entwicklung zentraler Verbundunternehmen (z.B. LBS, Deka, Sparkassen Informatik).
- 4) Wäre eine erfolgreiche Sparkasse ohne Verbund denkbar?

# MODUL 4

## Volkswirtschaftslehre

### Volkswirtschaftslehre

*Prof. Dr. Franz Seitz und andere*

- I. Konstruktion ökonomischer Modelle und das Prinzip des methodologischen Individualismus
- II. Mikro- und makroökonomische Theorie
- III. Grundlagen der mikroökonomischen Theorie
  - 1) Funktionsweise und Funktionen des Marktmodells
  - 2) Elastizitäten und ihre Anwendungen
  - 3) Zum Aussagewert des mikroökonomischen Marktmodells
  - 4) Angebot, Nachfrage und wirtschaftspolitische Maßnahmen
  - 5) Konsumenten-/Produzentenrenten und die Effizienz von Märkten
  - 6) Externalitäten
  - 7) Produktions- und Kostentheorie
  - 8) Markt, Marktformen und Unternehmensentscheidungen
  - 9) Das Monopol
  - 10) Monopolistische Konkurrenz
  - 11) Das Oligopol und Spieltheorie
- IV. Theorie der Konsumentenentscheidungen
- V. Informations- und Verhaltensökonomik
- VI. Dezentrale Marktsteuerung und die Rolle der Unternehmen

## **MODUL 5**

### **Praxistransferleistung**

**Praxistransferleistung**

*Prof. Dr. Arnd Wiedemann*

Bearbeitung einer theoretischen Fragestellung aus der Praxis heraus mit abschließender Präsentation der Projektergebnisse, Lerninhalt je nach Aufgabenstellung



# MODUL 6

## Rechtswissenschaftliche Vertiefung

### **Zivilprozessrecht, Insolvenzrecht**

*Prof. Dr. Marwan Hamdan*

- I. Zivilprozessrecht
  - 1) Grundzüge der Verfahren zur Erlangung eines Vollstreckungstitels
    - a) normales Erkenntnisverfahren und Urkundenprozess
    - b) Mahnverfahren
    - c) Arrest und einstweilige Verfügung
    - d) Unterwerfung unter die sofortige Zwangsvollstreckung
  - 2) Grundzüge der Einzelvollstreckung
    - a) Vollstreckungsvoraussetzungen
    - b) Sachpfändung und Verwertung
    - c) Rechtspfändung und Verwertung
    - d) Immobiliervollstreckung, namentlich Verwertung von Grundschulden
    - e) Sachaufklärung und Offenbarung
    - f) Vollstreckungsabwehrklage und Drittwiderspruchsklage
- II. Insolvenzrecht
  - 1) Grundzüge des Insolvenzverfahrens
    - a) Eröffnung des Verfahrens
    - b) Verwaltung und Verwertung der Insolvenzmasse
    - c) Insolvenzanfechtung
    - d) Befriedigung der Insolvenzgläubiger
    - e) Insolvenzplan und Restschuldbefreiung
  - 2) Mobiliarsicherheiten und Immobiliarsicherheiten in der Insolvenz
    - a) Aussonderung und Absonderung im Insolvenzverfahren
    - b) Sicherungseigentum in der Insolvenz
    - c) Sicherungsabtretung in der Insolvenz
    - d) Grundschulden in der Insolvenz

### **Handels- und Gesellschaftsrecht, Corporate Governance**

*Prof. Dr. Wulf-Henning Roth*

- I. Grundzüge des Vereinsrechts
  - 1) Rechtsfähiger Verein
  - 2) Nichtrechtsfähiger Verein
- II. Personengesellschaftsrecht

## 1) Das Recht der Offenen Handelsgesellschaft (OHG)

- a) Konstitutive Merkmale
- b) Rechtsnatur
- c) Innenverhältnis
- d) Vertretungsmacht
- e) Haftung der Gesellschaft
- f) Haftung der Gesellschafter
- g) der Gesellschafter
- h) Rückgriffsansprüche der Gesellschafter
- i) Haftungsfragen (unter Berücksichtigung von Publizitätsfragen) bei
- j) Beitritt eines Gesellschafters
- k) Haftungsfragen (unter Berücksichtigung von Publizitätsfragen) bei
- l) Ausscheiden eines Gesellschafters
- m) Haftungsfragen (unter Berücksichtigung von Publizitätsfragen) bei
- n) Gesellschafterwechsel

## 2) Partnerschaftsgesellschaft

## 3) Gesellschaft bürgerlichen Rechts

## 4) Kommanditgesellschaft

## 5) Fehlerhafte Gesellschaft; Rechtschein

## III. Kapitalgesellschaftsrecht

### 1) GmbH

- a) Allgemeines zur GmbH und zur Unternehmergesellschaft
- b) Gründung einer GmbH
- c) Vorgründungsgesellschaft
- d) Das Recht der Vor-GmbH
  - Rechtsnatur der Vor-GmbH
  - § 11 II: Handelndenhaftung
  - Innen- und Außenhaftung der Gesellschafter
- e) Organe der GmbH und ihre Kompetenzen
  - Gesellschafterversammlung
  - Aufsichtsrat
  - Geschäftsführer
    - i. Bestellung und Anstellungsvertrag
    - ii. Kompetenzen des Geschäftsführers; Geschäftsführung und Vertretung
- f) Haftung des Geschäftsführers
  - im Innenverhältnis
  - im Außenverhältnis
  - Insolvenzverschleppungshaftung des Geschäftsführers
  - Zahlungsverbot und Entschädigungsanspruch
- g) Kapitalaufbringung in der GmbH
  - Bedeutung der Regeln über die Kapitalaufbringung; verdeckte Sacheinlage
  - Mantelerwerb
- h) Kapitalerhaltung in der GmbH
  - §§ 30, 31 GmbHG
  - § 826: Existenzvernichtungshaftung
  - § 64 Satz 3 GmbHG

- i) Gesellschafterdarlehen und ihre Behandlung in der Insolvenz
- j) Haftung der Gesellschafter für Gesellschaftsschulden („Durchgriffshaftung“)

## 2) Aktiengesellschaft

- a) Ähnlichkeiten und Unterschiede zur GmbH
- b) Die Organe der AG und ihre Kompetenzen
  - Hauptversammlung
  - Vorstand
    - i. Bestellung
    - ii. Geschäftsführungsbefugnis
    - iii. Delegation und Compliance
    - iv. Wettbewerbsverbot
    - v. Haftung: Business judgement rule
- c) Aufsichtsrat
- d) Kapitalaufbringung
- e) Kapitalerhaltung: §§ 57 III, 62 AktG

## IV. Corporate Governance

- 1) Die Rolle des Aufsichtsrats
- 2) Die Rolle der Aktionäre
  - a) In der Hauptversammlung
  - b) Klagerechte: §§ 146, 147 AktG
- 3) Haftung von Vorstand und Aufsichtsrat
- 4) Mitbestimmung
  - a) vor allem: DrittelbeteiligungsG, MitbestimmungsG
  - b) Auswirkungen im Recht der AG und der GmbH
- 5) Corporate Governance Kodex
  - a) Funktion
  - b) § 161 AktG: comply or explain
  - c) Rechtsnatur und Rechtsfolgen

## V. Internationales Gesellschaftsrecht

### **Öffentliches Recht**

*Prof. Dr. Christian von Coelln*

## I. Verfassungsrecht

- 1) Entstehung von Verfassungen, insbesondere des Grundgesetzes
- 2) Grundrechte, allgemeine Lehren
- 3) Einzelne Grundrechte, insbesondere Art. 2, 3, 9, 12 und 14 GG
- 4) Staatsstrukturprinzipien (Art. 20, 79 Abs. 3 GG)
- 5) Bundesstaatlichkeit
- 6) Rechtsstaat
- 7) Demokratie, parlamentarisches Regierungssystem
- 8) Sozialstaat
- 9) Gesetzgebungsverfahren

## II. Allgemeines Verwaltungsrecht

- 1) Verwaltungshandlungen
- 2) Verwaltungsrechtssubjekte (Juristische Personen öffentl. Rechts)
- 3) Verwaltungsrechtsschutz

## **Öffentliches Recht**

*Dr. Olaf Langner*

### III. Besonderes Verwaltungsrecht

- 1) Sparkassenrecht
- 2) Recht der Kreditinstitute

### IV. Grundfragen des Rechts der Europäischen Union

- 1) Entstehung der Union
- 2) Rechtsakte der Union
- 3) Aufgaben der Union

### V. Corporate Governance der Sparkassen

## **Aktuelle Bankenrechtsthemen und Kommunalrecht**

*Ralf Josten*

# MODUL 7

## Wirtschaftswissenschaftliche Vertiefung

### **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

**(insb. Betriebliche Finanzwirtschaft, Finanzmathematik / Statistik)**

*Prof. Dr. Wolfgang Breuer*

#### I. Finanzierungsentscheidungen

- 1) Die Transformationsfunktion von Finanzierungsmaßnahmen und die Irrelevanz der Unternehmensfinanzierung
- 2) Optimaler Verschuldungsgrad bei finanzierungsabhängigen Steuern und Insolvenzkosten
- 3) Übungsstunde 1
- 4) Fehlanreize bei externer Eigenfinanzierung und mögliche Gegenmaßnahmen
- 5) Fehlanreize bei Fremdfinanzierung und mögliche Gegenmaßnahmen
- 6) Übungsstunde 2

#### II. Investitionsrechnerische Spezialprobleme

- 1) Dynamischer versus statischer Vorteilhaftigkeitsvergleich
- 2) Das Lücke-Theorem
- 3) Übungsstunde 3
- 4) Kapitalwert bei nicht-flacher Zinsstruktur: „Marktzinsmethode“
- 5) Unternehmensbewertung I
- 6) Unternehmensbewertung II
- 7) Übungsstunde 4
- 8) Fallstudie zur Unternehmensbewertung (Groupon)
- 9) Dispositionstermin
- 10) Wiederholungssitzung

### **Allgemeine Betriebswirtschaftslehre**

**(inkl. Bilanzierung und Steuern)**

*Dr. Rudolf Schmitz*

#### I. Allgemeine Grundlagen

- 1) Grundlagen der Unternehmens- und Jahresabschlussanalyse
- 2) Aufbau und Struktur des Jahresabschlusses
- 3) Bilanzpolitisches Instrumentarium

- 4) Analysemethoden im Überblick
- II. Traditionelle Bilanzanalyse
  - 1) Strukturbilanzen
  - 2) Kennzahlenanalyse
  - 3) Quick-Test-Methoden
- III. Ratingverfahren (Diskriminanzanalyse)
  - 1) Basel (II und III)
  - 2) Diskriminanzanalyse
  - 3) Wesentliche Dateninputs
  - 4) Relevante Einflussfaktoren in der Unternehmenspraxis
  - 5) Gestaltung des Ratingergebnisses
- IV. Unternehmenswertorientierte Ansätze
  - 1) Theoretische Grundlagen
  - 2) DCF-Verfahren
  - 3) EVA
- V. Besonderheiten der Konzernbilanzen
  - 1) Grundlagen
  - 2) Konsolidierungskreis und Konzernanalyse
  - 3) Konsolidierungsmaßnahmen und Konzernanalyse
- VI. Bankbilanzen
  - 1) Aufbau
  - 2) Eigenkapitalanforderungen

**Volkswirtschaftslehre - Makroökonomische Theorie und Grundlagen der monetären Außenwirtschaftstheorie**

*Prof. Dr. Franz Seitz*

- I. Gegenstand der Makroökonomik
  - 1) Worum geht es in der makroökonomischen Analyse?
  - 2) Von der Mikroökonomik zur Makroökonomik
  - 3) Makroökonomische Zielsetzungen
  - 4) Ein Blick auf die aktuellen makroökonomischen Daten
  - 5) Steckt die Makroökonomik in der Krise?
- II. Volkswirtschaftliche Daten und Rechenwerke
  - 1) Die Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen
  - 2) Die gesamtwirtschaftlichen Finanzierungsrechnungen
  - 3) Die Zahlungsbilanz

- III. Gütermärkte und Wirtschaftswachstum
  - 1) Angebot und Nachfrage auf den Gütermärkten
  - 2) Die Rolle der Preisflexibilität für die Marktergebnisse
  - 3) Die Bedeutung des Wirtschaftswachstums
  - 4) Die Produktionsfunktion und der Faktoreinsatz
  - 5) Die Wechselwirkung zwischen Produkt und Kapital
  - 6) Die Rolle vom Humankapital und technischen Fortschritt
  
- IV. Ersparnisse, Investitionen und das Finanzsystem
  - 1) Bestimmungsfaktoren des Angebots an Ersparnissen
  - 2) Bestimmungsfaktoren der Kreditnachfrage
  - 3) Zinsniveau und Zinsstruktur
  - 4) Die Bedeutung von Finanzinstituten und Finanzmärkten
  - 5) Staatliche Eingriffe auf den Finanzmärkten
  
- V. Der Arbeitsmarkt
  - 1) Bestimmungsfaktoren der Arbeitsnachfrage
  - 2) Bestimmungsfaktoren des Arbeitsangebots
  - 3) Formen der Arbeitslosigkeit
  
- VI. Inflation und die Quantitätstheorie des Geldes
  - 1) Definition und Messung von Inflation
  - 2) Die Quantitätstheorie des Geldes
  - 3) Die Kosten inflationärer Entwicklungen
  
- VII. Konjunkturzyklen: Aggregierte Nachfrage und aggregiertes Angebot
  - 1) Die dynamische gesamtwirtschaftliche Nachfragekurve
  - 2) Die langfristige Angebotskurve: Solow-Wachstumskurve
  - 3) Die kurzfristige gesamtwirtschaftliche Angebotskurve
  - 4) Transmissionsprozesse und Verstärkungsmechanismen
  
- VIII. Die Auswirkung der Geldpolitik auf der Konjunkturentwicklung
  - 1) Das Europäische System der Zentralbanken (ESZB) und die EZB
  - 2) Das geldpolitische Instrumentarium der EZB
  - 3) Chancen und Risiken geldpolitischer Maßnahmen in unterschiedlichen Regimen
  - 4) Regelbindung versus diskretionäre Eingriffe
  
- IX. Die Auswirkungen der Finanzpolitik auf die Konjunktur und Wachstum
  - 1) Staatliche Budgetrestriktionen: Die Arithmetik von Defiziten und Staatsverschuldung
  - 2) Potenzielle Verhaltensmuster der Marktakteure bei finanzpolitischen Maßnahmen
  - 3) Chancen und Risiken fiskalpolitischer Maßnahmen in unterschiedlichen Regimen
  
- X. Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften
  - 1) Die zunehmende Integration nationaler Finanz- und Gütermärkte
  - 2) Wechselkurse und Wechselkursregime
  - 3) Kaufkraftparitätentheorie: Der internationale Preisverbund
  - 4) Zinsparitätentheorie: Der internationale Zinsverbund
  - 5) Geld- und Fiskalpolitik in offenen Volkswirtschaften bei flexiblen Wechselkursen
  - 6) Geld- und Fiskalpolitik in offenen Volkswirtschaften bei festen Wechselkursen

## **Volkswirtschaftslehre - Wirtschaftspolitik**

*Prof. Dr. Rolf Caesar*

- I. Grundprobleme der Wirtschaftspolitik
  - 1) Wirtschaftspolitische Ziele und Entscheidungen
  - 2) Lassen sich wirtschaftspolitische Eingriffe in der Marktwirtschaft begründen?
  
- II. Finanz- und Steuerpolitik
  - 1) Steuern als öffentliche Einnahmen
  - 2) Gibt es ein „optimales Steuersystem“?
  - 3) Reformbedarf im deutschen Steuersystem und steuerpolitische Alternativen
  
- III. Staatsverschuldung und Haushaltskonsolidierung
  - 1) Warum ist Staatsverschuldung ein Problem?
  - 2) Gibt es wirksame Grenzen für die Staatsverschuldung?
  - 3) Strategien und Probleme der Haushaltskonsolidierung
  
- IV. Makroökonomische Stabilisierungspolitik
  - 1) Wirtschaftspolitische Konzeptionen: Neoklassik vs. Keynesianismus
  - 2) Konjunktur- und Wachstumspolitik – eine Staatsaufgabe?
  - 3) Aktuelle Fragen der Stabilisierungspolitik in Deutschland und Europa
  
- V. Wirtschaftspolitik in Europa
  - 1) Ziele und Strategien der Integration in Europa
  - 2) Die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion: Ziele, Konzeption, Ergebnisse
  - 3) Aktuelle Fragen der Wirtschafts- und Währungspolitik in Europa



# MODUL 8

## Banksteuerung

### Gesamtbanksteuerung - Ertragsmanagement

*Prof. Dr. Arnd Wiedemann*

- I. Deckungsbeitragsrechnung (Marktzinsmethode, Risiko- und Betriebskostenkalkulation)
- II. Generierung eines Gesamtbank-Cashflows / einer Benchmark
- III. Performancemessung Zins und Kredit / RORAC-Steuerung

### Gesamtbanksteuerung - Kostenmanagement

*Dr. Joachim Bonn*

- I. Sparkassen im Spannungsfeld von Niedrigzinsphase, Regulierungsdruck und Veränderungen im Kundenverhalten
  - 1) Warum Kostenmanagement immer wichtiger wird
  - 2) Empirische Evidenz zu den zentralen Herausforderungen
    - a) Ergebnissituation und Perspektiven
    - b) Kostenstrukturen und Kostentreiber
  - 3) Zur Diskussion: Kostenmanagement und Öffentlicher Auftrag
- II. Konzeptionelle Grundlagen des Kostenmanagements
  - 1) Begriff und Abgrenzung
  - 2) Dimensionen des Kostenmanagements im Überblick
    - a) Zielrichtungen und Aufgaben
    - b) Rahmenbedingungen
    - c) Handlungsfelder
    - d) Einflussgrößen
    - e) Maßnahmen und Instrumente
- III. Ausgewählte Instrumente und Maßnahmen des Kostenmanagements
  - 1) Gemeinkostenmanagement
    - a) Budgetierung
    - b) Gemeinkostenwertanalyse
    - c) Zero Base Budgeting
    - d) Modell S
  - 2) Produktkostenmanagement
    - a) Target Costing
    - b) Life Cycle Costing
  - 3) Prozesskostenmanagement
  - 4) Personalkostenmanagement

- a) Personalwirtschaftliche Stellschrauben
- b) PARES Kompakt
- c) Bewältigung der sozialen Folgen
- 5) Sachkostenmanagement
- 6) Sonstige Verfahren und Maßnahmen
  - a) Cost Benchmarking
  - b) Kaizen Costing
  - c) Standardisierung und Komplexitätsmanagement
  - d) Outsourcing
  - e) Fusionen

#### IV. Kostendisziplin als Führungsprinzip

#### **Gesamtbanksteuerung - Risikomanagement**

*Dr. Michael Schulte*

- I. Grundlagen des Risikomanagements
- II. Messung und Steuerung des Zinsänderungsrisikos
- III. Messung und Steuerung des Ausfallrisikos
- IV. Liquiditätsrisiken
- V. Operationelle Risiken

#### **Gesamtbanksteuerung - Bankenaufsicht**

*Prof. Dr. Stephan Paul*

- I. Krise als Regulierungstreiber
  - 1) Formen der Bankenregulierung
- II. Von Basel I zu Basel III
  - 1) Analyse des Risikoträgers „Eigenmittel“
- III. Regulierung des Adressenausfallrisikos
  - 1) Funktionsweise des Standardansatzes
  - 2) Grundzüge des IRB-Ansatzes
  - 3) Konsequenzen für das Mittelstandsgeschäft
- IV. Begrenzung von Markt-, insbes. Zinsänderungsrisiken
  - 1) Neue Beaufsichtigung von Liquiditätsrisiken
  - 2) Berücksichtigung operationeller Risiken

#### **Compliance / Aufsichtsrecht**

*Frank Michael Bauer*

- I. Einführung
  - 1) Definition
  - 2) Abgrenzung
  - 3) Rechtsgrundlagen

- a) Status quo
  - b) Ausblick
  
- II. Allgemeine Anforderungen an Wertpapierdienstleistungsinstitute im Hinblick auf Compliance
  - 1) Compliance-Verantwortung
  - 2) Organisatorische Vorgaben
  - 3) Sonstiges
    - a) Zusammenarbeit mit anderen Wertpapierdienstleistungsunternehmen
    - b) Outsourcing
  
- III. Vorgaben für die Compliance-Funktion selbst
  - 1) Qualifikationsanforderungen
  - 2) Personelle und sachliche Ressourcen
  - 3) Stellung
  - 4) Befugnisse
  - 5) Aufgaben
  - 6) Verhältnis zur BaFin
  
- IV. Relevante Regelungsbereiche (ausgewählte Aspekte)
  - 1) Informationsmanagement
  - 2) Insiderrecht/Marktmanipulation
  - 3) Interessenkonfliktmanagement
  - 4) Kundeneinstufung
  - 5) Kundeninformation
  - 6) Geeignetheits- und Angemessenheitsprüfung
  - 7) Produkte
  - 8) Information und Werbung
  - 9) Zuwendungen
  - 10) Vertriebsvorgaben
  - 11) Mitarbeitergeschäfte
  - 12) Beschwerdemanagement
  
- V. Strafrechtliche Risiken

<p><b>Überblick Organisationsmanagement beim DSGVO (inkl. Outsourcing)</b></p>
--

<p><i>Matthias Schumacher</i></p>
-----------------------------------

- I. Organisationsstrategie - Ausrichtung, Vorgehen und Grenzen in einer dezentralen Organisation
  
- II. Modellorganisation in der S-Finanzgruppe - Ziel, Struktur und Umsetzungsstand
  - 1) Effiziente und serviceorientierte Organisation im Kreditgeschäft (Modell K, Modell Pro)
  - 2) Effiziente und serviceorientierte Organisation im Passiv- und Dienstleistungsgeschäft (Modell P)
  - 3) Effiziente und serviceorientierte Organisation der Stabsarbeit (Modell S)

- 4) Effiziente und serviceorientierte Organisation der Vertriebsunterstützung im Multikanal (Modell V und Modell M)
  - 5) Effiziente und serviceorientierte Organisation des Serviceverbunds (Outsourcing, Modell Verbund)
  - 6) Umsetzungsunterstützung durch Prozess Plus für Sparkassen (PPS)
- III. Kostentransparenz und -benchmarks zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit  
Personalkosten und Personalbemessung
- 1) Immobilienkosten und Management eigener Immobilien
  - 2) IT-Kosten und -Steuerung
  - 3) IPSKA: Institutsindividuelle Prozess- und Stückkostenanalyse
- IV. IT-Herausforderungen aus Organisationsperspektive
- 1) IT-Governance
  - 2) IT-Sicherheit
  - 3) Technologien für Multikanal
- V. Multiprojektmanagement in einer dezentralen subsidiär ausgerichteten Finanzgruppe
- 1) Von der Geschäftsstrategie zur Mittelfristplanung
  - 2) Transparenz über den Umsetzungsbaukasten und inDok+

## **Personalmanagement**

*Prof. Dr. Thomas Bartscher*

- I. Personalarbeit im Wandel
  - 1) Klassische Personalarbeit früher
  - 2) Moderne Personalarbeit heute
- II. Personalmanagement im 21. Jahrhundert
  - 1) Einflussfaktoren auf das Personalmanagement
  - 2) Zukünftige Herausforderungen und Trends im Personalmanagement
- III. Strategisches Personalmanagement
  - 1) Grundsätzliche Handlungsfelder und Funktionen für HRM
  - 2) Analyse der Handlungsfelder und Grundfunktionen
  - 3) HRM-Kompetenzbereich
  - 4) Personalstrategien im Kontext der strategischen Unternehmensführung
  - 5) Organisation und Gestaltung der strategischen Personalarbeit
- IV. HRM Interventionen/Instrumente des Personalmanagement
  - 1) Personalbeschaffung und -auswahl in Unternehmen
  - 2) Ziele und Zielvereinbarungen
  - 3) Feedback – Rückmeldung geben, Rückmeldung leben
  - 4) Binden und entwickeln von Mitarbeitern und Leistungsträgern
  - 5) Mitarbeiter fördern und fordern
  - 6) Konsequenzen und wenn es so nicht mehr weitergehen kann

- 7) Motivationsfördernde Jobgestaltung: Einflussfaktoren auf das Leistungsverhalten von Mitarbeitern
- 8) Arbeitszeit und Leistungsfähigkeit
- 9) Vergütungsmanagement

V. Erfolge sichtbar machen

- 1) Vermarktung der Personalmanagementaktivitäten
- 2) PM-Evaluation und PM-Controlling
- 3) Balanced Scorecard im Personalmanagement
- 4) Personalportfolio und Auditierung

VI. Personalmanagement: Business Partner für das Management

- 1) Kompetenzanforderungen an Business Partner
- 2) Aufgaben und Rollen eines Business Partner

VII. Personalmanagement als Begleiter von Veränderungen

- 1) Grundlagen Change Management und Organisationsentwicklung
- 2) House of Change
- 3) Die Veränderungskurve
- 4) Aufgaben und Rollen des Change Agents
- 5) Umgang mit Veränderungen

VIII. Fallstudienarbeit

**Aktuelles zum Personalmanagement *beim DSGVO***

*Sabine Koch*

I. Personalstrategie – Ausgangspunkt und Ableitung aus der Geschäftsstrategie

II. Das DSGVO-Projekt Personalstrategie

III. Elemente der Personalstrategie - aktuelle Projekte beim DSGVO

- 1) Arbeitgeberattraktivität 2.0
- 2) Auswirkungen der Digitalisierung auf Arbeitswelt und Mitarbeiter
- 3) Personalarbeit der Zukunft

VI. Umsetzung der Personalstrategie in den Sparkassen

**Projektmanagement**

*Jörg Scheepers und andere*

I. Projekte und PM-Funktionen

- 1) Funktionen des Projektmanagements
- 2) Projektprozesse nach PMI
- 3) Projektmanagementmodell
- 4) Kritische Erfolgsfaktoren im Projektmanagement

## II. Multiprojektmanagement

- 1) Projektentstehung
- 2) Projektantrag
- 3) Projektprüfung
- 4) Projektpriorisierung
- 5) Projektentscheidung

## III. Projektstart

- 1) Kick-off
- 2) Projektauftrag
- 3) Projektaufbauorganisation
- 4) Erste Projektsitzung

## IV. Projektplanung im Team

- 1) Grundlagen der Projektplanung
- 2) Projektziele/-qualität
- 3) Stakeholder-Analyse
- 4) Vorgehensmodelle (Phasen, Varianten)
- 5) Projektstrukturplan (Zweck, Aufbau, Vorgehen)

## V. Techniken der Projektplanung, -diagnose und -steuerung

- 1) Ablauf- und Terminplanung
- 2) Einsatzmittelplanung
- 3) Kosten- und Finanzmittelplanung
- 4) Diagnosetechniken (Fortschritt, Termine, Kosten)
- 5) Projektdokumentation
- 6) Wirksame Projektsteuerung
- 7) Risiko - und Krisenmanagement

## VI. Projektabschluss

- 1) Aktivitäten im Überblick
- 2) Abschlussrechnung
- 3) Abschlussbericht

## **Prozess- und Effizienzmanagement**

*Jürgen Steven, Prof. Dr. Guido Fischermanns*

### I. Konzept des Prozessmanagements

- 1) Prozessfenster - 4 Konzepte der Prozessorganisation
- 2) Kontinuierlich oder radikal? Projekt oder Linie?
- 3) Prozess- und Aufbauorganisation
- 4) Schritte des Prozessmanagements

### II. Von der Strategie zum priorisierten Prozessmodell

- 1) Strategische Geschäftsfelder
- 2) Kundenbedürfnisse und Kernkompetenzen,

- 3) Prozesssammlung und deren Gliederung
- 4) Darstellung und Modellierung von Prozesslandkarten
- 5) Identifizierungskriterien von Kernprozessen
- 6) Techniken der Prozesspriorisierung

### III. Grundlagen Prozessgestaltung

- 1) Vorgehensmodell
- 2) Prozesserhebung/Prozessmodellierung
- 3) Prozessanalyse
- 4) Würdigung von Prozessen
- 5) Prozessdesign(-optimierung und Prozessbewertung)

### IV. Kontinuierliche Prozessoptimierung

- 1) Prozesskennzahlen
- 2) Prozessleistungsmessung
- 3) Prozessleistungsdiagnose und –steuerung

### V. Prozessmanagement-Organisation

- 1) Prozess-Assessment, -Konzept -Implementierung und –Audit
- 2) Rollen und Zuständigkeiten im Prozessmanagement (Prozessmanager, Prozessverantwortliche)

## MODUL 9

# Strategisches Management und Werte der Sparkassen-Finanzgruppe

### Geschäftsstrategie und Positionierung der Sparkassen - konzeptionelle Grundlagen

*Dr. Joachim Schmalzl*

- I. Das Geschäftsstrategie-Papier der deutschen Sparkassen
  - 1) Hintergründe der Entstehung und Zielsetzung
  - 2) Analyse der ökonomischen Ausgangssituation der Sparkassen
    - a) Erfolgskennziffern, Marktanteile, Kundenzufriedenheit
    - b) Wettbewerbslandschaft
    - c) Kundentrends und technologische Strukturbrüche
  - 3) Orientierungsgrößen zur Steuerung der Sparkassen
  - 4) Wesentliche strategische Handlungsfelder für die Zukunft
  - 5) Eckpunkte einer stringenten Umsetzung
- II. Diskussion der Chancen und Grenzen des Geschäftsmodells der Sparkassen
  - 1) Persönliche Beratung, flächendeckende Präsenz und hohe Qualität in Beratung und Service als Wettbewerbsfaktoren
  - 2) Herausforderung #1: Umgang mit preissensitiven, internet-affinen Kunden
  - 3) Herausforderung #2: Umgang mit Kunden ohne komplexen Beratungsbedarf

### Geschäftsstrategie und Positionierung der Sparkassen - Praxis

*Jürgen Hilse*

- I. Markenführung unserer Sparkassen
  - 1) Sparkassen sind nicht gleich. Sie sind selbstähnlich.  
Warum ist das so? Weil sie nach den gemeinsam geltenden Regeln und Messkriterien arbeiten.
  - 2) Der genetische Code unserer Marke. Das sind die geltenden Regeln.
  - 3) Die 7 Messkriterien für eine gesunde Sparkasse aus dem DSGVO-Strategiepapier.
  - 4) Müssen die Regeln verändert und fortgeschrieben werden?
  - 5) An welchen Punkten sollte man ansetzen? (Verbundklammer, Nachhaltigkeit)
  - 6) Muss Fairness stärker fokussiert werden?
  - 7) Wenn wir in das Zeitalter der „Empathie“ eintreten, spielt sie dann eine größere Rolle für unsere Zukunft?
  - 8) Passt die Preispolitik der Sparkassen zu den Markenversprechen?
  - 9) Stimmt die Vertriebspolitik mit den Markenversprechen überein?
- II. Geschäftsmodell und Positionierung der Sparkassen
  - 1) Definition des Begriffs Geschäftsmodell
  - 2) Wie es heute in der Regel praktiziert wird.
  - 3) Gegenmodell „Die GLS-Bank“



- 4) Gegenmodell „Die Sparda-Banken“
- 5) Gegenmodell „Die Genossenschaftsbanken“
- 6) Gegenmodell „Die Distanzbanken Diba und DKB“
- 7) Die Hebung bestehender und neuer Erfolgspotenziale in den Sparkassen und die daraus folgende Formulierung der Strategie.
- 8) Wie können wir dem Preis- und Margendruck des Wettbewerbs auf Dauer standhalten?
- 9) Wie lautet das übergeordnete Ziel der Sparkassen?
- 10) Wie werden wir wirklich innovativ?

### III. Der Weg zur digitalen Sparkasse

#### **Geschäftspolitik**

*Dr. Joachim Schmalzl, Ralf Wagemann, Rainer Jahnke, Michael Schürmann (Finanz-IT), u. a.*

- I. Grundlagen der Geschäftspolitik
  - 1) Spezifische Ausgangslage der SFG
  - 2) Spannungsfeld stakeholder/shareholder
  - 3) Wirkungsweise in der Praxis
- II. Digitalisierung als besondere Herausforderung für die SFG
- III. Vertriebsmobilisierung
  - 1) Erkenntnisse aus den DSGVO-Projekten
  - 2) Diskussion von Handlungsbedarf und Projektvorschlägen (Schlagzahlen, Führungsprozess)
  - 3) Umsetzungshürden und Lösungen
- IV. Outsourcing-Positionierung
  - 1) Zentralisierung und Standardisierung
  - 2) Vernetzt im Service-Verbund (strategische Positionierung der SFG)
  - 3) Umsetzungshürden und Erfolgsfaktoren
- V. Rentabilitätsorientierte Geschäftspolitik
  - 1) Gastdozent
  - 2) kompakte Darstellung der geschäftspolitischen Herausforderungen in kleineren Häusern
  - 3) Erfolgsrezepte für erfolgreiche Vorstandsarbeit
- VI. Aktuelle Themen (diverse)
  - 1) Themenspezifischer Vortrag zu Hintergründen und Bearbeitung in DSGVO-Projekten
  - 2) Positionierung innerhalb einer Sparkasse
  - 3) Diskussion und Positionsbestimmung
- VII. Zusammenfassung und Prüfungsvorbereitung
  - 1) Wesentliche Inhalte pointiert besprechen
  - 2) Empfehlung für Karriereplanung in der SFG aus persönlicher Sicht

## **Kundentrends und Wettbewerbslandschaft**

*Markus Schmidt, GfK*

- I. Aktuelle sozio-ökonomische Trends im Kundenverhalten in ihren Implikationen für die Institute der Sparkassen
- II. Konsequenzen dieser Trends für die Kommunikations-, Produkt- und Vertriebspolitik der Institute der Sparkassen-Finanzgruppe
- III. Die grundlegenden Marktentwicklungen im Retailbanking

## **Strategische Unternehmensführung / Planung**

*Prof. Dr. Dodo zu Knyphausen-Aufseß*

- I. Was ist das eigentlich – Strategie? (mit Fallstudie „Madonna“ und Definition von Themen)
- II. Abgrenzung von strategischen Geschäftsfeldern und Branchen (mit Anwendung auf Sparkassen) und Exkurs zur Bedeutung der Unternehmensumwelt für die Performance von Unternehmen
- III. Branchenanalyse nach Porter (mit Anwendung auf die Bankenindustrie und Ergänzungen zur theoretischen und empirischen Diskussion)
- IV. Was sind „haltbare Wettbewerbsvorteile“? – Einführung in die „Resource-based View of the Firm“ (mit Diskussion zur Sparkassen-Finanzgruppe)
- V. Prozess des strategischen Managements im Überblick
- VI. Generische Wettbewerbsstrategien
- VII. Wertkette/Vertikale Integration (mit Anwendung auf die Sparkassen-Finanzgruppe)
- VIII. Diversifikation und Umsetzung von Strategien (mit Anwendung auf die Sparkassen-Finanzgruppe)
- IX. Gestaltung des Strategieprozesses (mit Anwendung auf die Sparkassen-Finanzgruppe)
- X. Strategie und Nachhaltigkeit

## **General Management / BOSS-Unternehmensplanspiel**

*Manfred Borosch*

- I. Vertriebssteuerung und Rentabilitätscontrolling
  - 1) Risikokennzahlen für die Gesamtbanksteuerung

- 2) ROI-Kennzahlenhierarchie
  - 3) Marktzinsmethode als Margen- versus Barwertkalkül
- II. Risikomanagement und integrierte Rendite-/Risikosteuerung
- 1) integrierte Risk-/Return-orientierte Steuerung
  - 2) Quantifizierung und Steuerung von Zinsrisiken
  - 3) Risikomanagement mit dem Value at Risk-Konzept
- III. Gesamtbanksteuerung als angewandtes Konzept der Unternehmensführung
- 1) Beispiel einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung
  - 2) Einsatz von gesamtbankbezogenen Limitsystemen
  - 3) Fristentransformation bei benchmarkorientierter Steuerung
  - 4) Marktwertorientierte Zinsbuchsteuerung

### **Innovationsmanagement**

*Prof. Dr. Diane Robers*

- I. Märkte im Wandel
- II. Innovation: Kontext und Definitionen
- III. Die Bausteine erfolgreichen Innovationsmanagements
- IV. Herausforderung Innovationskultur
- V. Aktuelle Trends: Open Innovation und Customer Experience
- VI. Projekt „Innovationskreis der Sparkassen“

### **Innovationsmanagement – Praxis**

*Anna Abelein*

Workshop “Design Thinking and Foresight“

### **Wissensmanagement**

*Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart*

Exkursion

### **Informationsmanagement**

*Stefan Brinkmann, DSGVO*

## **Nachhaltigkeit und sonstige Vertriebsthemen**

*DEKA, Frankfurt*

Exkursion

## **Changemanagement**

*Ralf Sundermeier*

- I. Voraussetzungen für Veränderungen
  - 1) Veränderungsbedarf (er-)finden
  - 2) Veränderungsbereitschaft erzeugen
  - 3) Auftragsklarheit herstellen
  
- II. Prinzipien der Veränderungen
  - 1) Transparenz der Macht- und Kommunikationsstrukturen ermöglichen
  - 2) Meta-Kommunikation einführen: Darüber reden, wie man miteinander redet
  - 3) Selbstorganisation als Steuerungsprinzip erkennen: Rückkopplungs-Schleifen als Entwicklungsmechanismus verstehen
  
- III. Kultur der Veränderungen
  - 1) Vision erzeugen oder vermitteln
  - 2) Partizipation als Weg zur Akzeptanz verstehen
  - 3) Regelwerk der Organisation: Funktion und Wirkprinzip erfassen
  
- IV. Rollen in Veränderungen
  - 1) Funktion von Rollen und deren Bedeutung verstehen
  - 2) Formelle und informelle Rollen erkennen
  - 3) Standard-Rollen: Entscheider, Betroffene, Change Management-Berater/in
  
- V. Grundlagen des Beratungsverständnisses
  - 1) Beratungsansätze: Fach-, Methoden-, Prozessberatung
  - 2) Beraterhaltungen: Sachorientiert, personenzentriert, systemisch
  - 3) Menschenbilder: Management-, wertende und funktionale Ansätze
  - 4) ibo Change Management-Modell
  
- VI. Grunddynamik von Veränderung
  - 1) Phasen des Veränderungsprozesses
  - 2) Ebenen des Veränderungsprozesses
  - 3) Kritische Erfolgsfaktoren bei Veränderungen

## **Markenmanagement**

*Christian Achilles, Silke Lehm*

- I. Grundlagen der Markenführung
  - 1) Markenführung als zentraler Bestandteil der Unternehmenspolitik
  - 2) Wann ist eine Marke eine Marke? Die Erfolgsfaktoren großer Marken in der Konsum- und Gebrauchsgüter-Industrie
  - 3) Die Grundlagen des Markensteuerungsprozesses
  - 4) Brand Equity: Der monetäre Markenwert als Messgröße zur Bewertung der Marketing- und Kommunikationsaktivitäten
  
- II. Strategische Markenführung im Finanzmarkt
  - 1) Das grundsätzliche Problem der Markendifferenzierung in der Finanzbranche
  - 2) Die „Markenartikler“ im Finanzmarkt: viele Namen, wenig große Marken
  - 3) Die Stärkenbilanz der Sparkasse im Wettbewerbsumfeld
  - 4) Der genetische Code der Sparkasse als Grundlage zur Festigung und zeittypischen Anpassung des Markenkerns
  - 5) Die Notwendigkeit einer relevanten und eigenständigen Differenzierung im Wettbewerbsumfeld: Wo liegen die Differenzierungsschwerpunkte der Sparkassen in der Zukunft?
  - 6) Die Antwort der Sparkassen auf die zunehmende Discountingwelle im Retailbanking: Die Profilierung als Qualitätsführer
  - 7) Das Markencontrolling: Welche Instrumente setzt der DSGVO ein um die Entwicklung des Markenstatus der Sparkassen im Zeitablauf zu überprüfen?
  
- III. Die Gestaltung des Marktführungsprozesses nach innen und außen in einer Sparkasse
  - 1) Festigung des Vertrauens in die eigene Marke bei den Sparkassenmitarbeitern, jeder Mitarbeiter ist Markenbotschafter.
  - 2) Das Markensteuerrad als Controlling- und Steuerungsinstrument der S-Markenstärke
  - 3) Implikationen der Markenführung für die Kommunikations-, Vertriebs- und Produktpolitik
  - 4) Die Überprüfung der Eigen- und Fremdsicht der Marke Sparkasse zur Erarbeitung eines kongruenten Markenbildes
  - 5) Gemeinsame Erarbeitung von Umsetzungsbeispielen für die beispielhafte Gestaltung eines Markenführungsprozesses einer Sparkasse

## MODUL 10 a

### Projektarbeit

#### Wissenschaftliche Arbeiten

*Prof. Dr. Georg Friedrich Simet*

- I. Die wissenschaftliche Arbeit
- II. Pflichten und Recht für das wissenschaftliche Arbeiten
- III. Die Erfassung von Problemen und Fragestellungen
- IV. Inhaltlicher Aufbau
- V. Bewusstes Formulieren
- VI. Aufbau/ Bausteine einer wissenschaftlichen Arbeit

- VII. Zitate
- VIII. Formalien

<b>Projektbearbeitung</b>
---------------------------

- I. Allgemeines, Vorwort
- II. Lernziele der Projektarbeit
- III. Rahmenbedingungen für Lehrgangsteilnehmer
  - 1) Gegenstand der Projektarbeit
  - 2) Laufzeit der Projektarbeit
  - 3) Betreuung der Projektarbeit
  - 4) Prüfungsleistung
  - 5) Aufbau, Inhalt und Einreichung des Projektberichtes
- IV. Rahmenbedingungen für themenstellende Institute
  - 1) Grundlage des Projektauftrages
  - 2) Zielstellung des Projektauftrages
  - 3) Vertraulichkeit der Projektarbeit
  - 4) Betreuung des Projektes
- V. Hilfestellungen zur Brücke Theorie & Praxis
- VI. Ablauf der Projektarbeit
  - 1) Vorbereitung und Themenvergabe
  - 2) Briefing-Sitzung
  - 3) Projektplanung
  - 4) Projektdurchführung
  - 5) Projektbericht und Präsentation
- VII. Formulierung Projektauftrag

## **MODUL 10 b**

### **Projektbericht/Abschlussarbeit**

Anfertigung eines Projektberichts auf Basis der in Modul 10 a durchgeführten Projektbearbeitung

## **MODUL 11**

### **Vertriebsmanagement**

**Marketing**

*Prof. Dr. Stephan Paul*

- I.
  - 1) Elemente von Marktstrategien
  - 2) Strategische Erfolgsfaktoren
  - 3) Ableitung des Zielsystems
  - 4) Balanced Scorecard
  
- II.
  - 1) Besonderheiten von Marktstrategien in Kreditinstituten

- 2) Einführung in die Informationstheorie
- 3) Analyse von Kundengruppen, -verhalten und -bedarfen
- 4) Marktsegmentierung und Abgrenzung strategischer Geschäftsfelder

### III.

- 1) Konkurrentenanalyse
- 2) Ressourcenanalyse
- 3) Bestimmung von Wettbewerbsvorteilen und Positionierung
- 4) Chancen und Risiken einer Preis/Mengen-Strategie
- 5) Chancen und Risiken einer Qualitätsstrategie

### IV.

- 1) Strategische Alternativen der Produktpolitik
- 2) Innovationsmanagement
- 3) Markenführung

### V.

- 1) Strategische Fragestellungen in der Preispolitik
- 2) Konzept des Relationship Pricing
- 3) Diskussion von Preismodellen im Privat- und Firmenkundengeschäft

### VI.

- 1) Ableitung einer Vertriebswegekonzeption
- 2) Ausgestaltungsmöglichkeiten des stationären Vertriebs
- 3) Technische Vertriebsformen

### VII.

- 1) Handlungsmöglichkeiten in der Kommunikationspolitik
- 2) Zusammenfassung im Qualitätsmanagement
- 3) Effektivitäts- und Effizienzprüfung im Absatzcontrolling

## **Vertriebssteuerung**

*Holger Felsch*

### I. Grundlagen der Vertriebssteuerung

- 1) Definition, Ziele und Aufgaben

### II. Vertriebskonzeptionen (allgemein)

- 1) Strategisch
- 2) Sales Excellence Vertrieb, Schlagzahlenmanagement, Werteorientierte Unternehmensführung
- 3) Methodisch  
SylesCycle Ansatz, Verkaufsprozesse/Beratungsprozesse, Sales Funnel Ansatz, Moments of Truth
- 4) Systemgestützt (hier nur kurz, dann Übergabe an Prof. Müller-Peters)  
CRM, Integrierte Vertriebsinformationssysteme, Data Warehouse, Data Mining

### III. Vertriebsplanung und Controlling



- 1) Vertriebscontrolling als Basis der VS
  - a) Strategisches Vertriebscontrolling  
Vertriebsplanung und Kontrolle, Kundensegmentierung, Wertorientierte Kundensegmentierung, Potentialorientierung, Lebensphasenkonzeption
  - a) Operatives Vertriebscontrolling
  
- IV. KPIs als Basis der VP
  - 1) Ergebnisdimension  
Managementcockpit, Wertorientierte Ergebnissystematik, Vertriebscockpit
  - 2) Handlungsdimensionen  
Potentiale, Aushandlungsprozess/Vertriebsplanungsprozess, Aktivitätencontrolling, Ergebniscontrolling

<p><b>Kundenverhalten und Kundenmanagement</b></p>
--

<p><i>Dr. Anke Müller-Peters</i></p>
--------------------------------------

- I. Kundenverhalten
  - 1) Grundlagen des Kundenverhaltens
    - a) Kaufentscheidung
    - b) Vertrauen und Gerechtigkeit
    - c) Psychologie des Preises
    - d) Verkaufstechnik
  
  - 2) Werbepsychologie
    - a) Modelle der Werbewirkung
    - b) Messung der Werbewirkung
    - c) Neuromarketing
  
  - 3) Finanzpsychologie (I)
    - a) Einführung
    - b) Macht Geld glücklich?
    - c) Psychologie des Sparens
    - d) Psychologie der Überschuldung
    - e) Die Geldanlageentscheidung
  
  - 4) Finanzpsychologie (II): Behavioral Finance
    - a) Der Homo Oeconomicus
    - b) Die Prospect Theory
    - c) Spekulationsblasen und Kursanomalien
    - d) Heuristiken und Biases
    - e) Psychologische Bedürfnisse
    - f) Anwendung in der Praxis
  
- II. Kundenmanagement
  - 5) Instrumente der Kunden- und Marktanalyse
    - a) Marktforschung

- b) Data Mining
  - c) Web-Analytics
- 6) Die Kundenbeziehung
    - a) Kundenzufriedenheit und Kundenbindung
    - b) Messung von Dienstleistungsqualität und Kundenzufriedenheit
    - c) Qualitätsmanagement
    - d) Kundenbeziehung und Social Media
  - 7) Grundlagen des Kundenbeziehungsmanagements
    - a) Ziele und Konzeption
    - b) Die Kundenbewertung
    - c) IT-Systeme im CRM
    - d) Analytisches CRM
  - 8) Kundenmanagement im Kundenbeziehungslebenszyklus
    - a) Interessentenmanagement
    - b) Neukundenmanagement
    - c) Zufriedenheits- und Empfehlungsmanagement
    - d) Beschwerde- und Kündigungspräventionsmanagement
    - e) Rückgewinnungsmanagement

<p><b>Produktportfoliomanagement, insb. Kapitalmärkte- und Portfoliomanagement</b></p>
--

<p><i>Jens Wöhler</i></p>
---------------------------

- I. Kapitalmarkt allgemein
  - 1) Akteure auf dem Kapitalmarkt
  - 2) Kapitalmarktprodukte
  - 3) Ziele und Geschäftsstrategien von Hedge Fonds und Investmentbanken
  - 4) Primär- und Sekundärmarkt
  - 5) Zentrale Aufgaben und Funktionen des Kapitalmarkts (volks- und betriebswirtschaftlich wie Innovationen, Kapitalverteilung usw.)
  - 6) Entwicklung der weltweiten Kapitalmärkte
  - 7) Entwicklung des Kapitalmarkts in Deutschland: Eigen- versus Fremdkapital
- II. Börsen
  - 1) Geschichte, Funktion und Aufgaben
  - 2) Die großen Börsenhandelsplätze und ihre Bedeutung
  - 3) Börslicher und außerbörslicher Handel
  - 4) Wie entstehen Börsencrashes?
  - 5) Prominente Börsengurus und was von ihnen zu halten ist
  - 6) Player an den Börsen (Händler, institutionelle und private Anleger)
  - 7) Die Rolle von Analysten und Journalisten
  - 8) Informationsquellen
- III. Wertpapiergeschäft
  - 1) Entwicklung und Potenziale des Geschäfts in Deutschland
  - 2) Wichtige Player in Deutschland
  - 3) Wertpapierkultur in Deutschland und den USA

- 4) Vertriebsstrategien für das WP-Geschäft
  - 5) Die Zukunft von WP-Beratung und Online Brokerage
  - 6) Ethik versus Profitmaximierung
- IV. Politik und staatliche Institutionen im Wertpapiergeschäft
- 1) Politische und rechtliche Rahmenbedingungen
  - 2) Wichtige staatliche Institutionen (EZB, Bundesbank Bafin)
  - 3) Politische Lehren aus der der letzten Finanzmarktkrise und die Bewertung der Regulierung
  - 4) Entwicklungen der Kapitalmarktregulierung
- V. Theoretische Grundlagen des Portfoliomanagements
- 1) Anlagestile (aktiv, passiv, semi-passiv)
  - 2) Einführung in die Portfoliotheorie
  - 3) Strategische Asset Allocation
  - 4) Taktische Asset Allocation
  - 5) Risikomanagement und Wertsicherungsstrategien für Portfolien
  - 6) Performanceanalysen
- VI. Praktische Anwendungen
- 1) Technische Analyse:
    - a) Allgemeine Grundlagen der Technischen Analyse - Markttechnik
    - b) Analyse mittels Charting - die Bedeutung von Trendlinien, Unterstützungen und Widerständen
    - c) Technische Analyse mit Hilfe von technischen Indikatoren
  - 2) Investmentstrategien für Berufstätige - Rendite nach Feierabend:
    - a) Nachhaltige Rendite mit Aktien, Investmentfonds und ETFs
    - b) Wie erkennt man mittelfristige Trends - Wann regiert der Bulle und wann der Bär
    - c) Investieren in Seitwärtsphasen
  - 3) Strategischer Börsenhandel:
    - a) Kapitalanlage am Aktienmarkt - Erfolgreich mit Market Timing: Grundlegende Faktoren und Standortbestimmung für den privaten Anleger. Grundlagen der MPT (Modern Portfolio Theorie). Erfolgsfaktor Market Timing
    - b) Methodik und Technik von Market Timing I: Die Werkzeuge des Market Timers: Technische Analyse und Trendfolge. Trend- und Momentumanalyse mit Indikatoren
    - c) Methodik und Technik von Market Timing II: Strategie und Taktik des Market Timing. Mit Risiko- und Money-Management Techniken erfolgreich die eigenen Ziele erreichen

### **Vertriebsstrategie im DSGVO**

*Marcus Waidelich*

### **Vertriebsmanagement in der Praxis**

*Exkursionen zur Deutschen Leasing, Frankfurter Bankgesellschaft und SBroker*

**Business English**

*Berlitz*

## **MODUL 12**

### **Führung und Persönlichkeit**

**Wirtschafts- und Organisationspsychologie**

*Prof. Dr. Detlef Fetchenhauer*

- I. Denken, Fühlen, Handeln: Psychologie als Wissenschaft
  - 1) Was ist eigentlich (Organisations)Psychologie?
  - 2) Psychologie als Wissenschaft / Methoden der Psychologie
  - 3) Psychologie und das evolutionäre Erbe des Menschen
  - 4) Denken und Bewusstsein
  - 5) Emotionen
  - 6) Motive
  - 7) Lernen
  - 8) Wie trifft man eine gute Entscheidung
  
- II. Persönlichkeitsentwicklung

- 1) Zur Psychologie der Selbstkontrolle
- 2) Wie überwindet man seinen inneren Schweinehund?
- 3) Setzung persönlicher Ziele
- 4) Warum Visionen wichtig sind
- 5) Erreichung persönlicher Ziele
- 6) Vom Umgang mit Rückschlägen
- 7) Burn Out und wie man ihn vermeidet
- 8) Work Life Balance

### III. Führen

- 1) Aufgaben von Führungskräften
- 2) Erfolgskriterien gelingender Führung
- 3) Führung und Mitarbeiter / Delegation
- 4) Persönlichkeitseigenschaften erfolgreicher Führungspersönlichkeiten
- 5) Führung und Situation
- 6) Charismatische Führung
- 7) Transaktionale Führung
- 8) Transformationale Führung

### IV. Organisation

- 1) Arbeitsmotivation
- 2) Arbeitszufriedenheit
- 3) Stress und Leistung
- 4) Organisationskultur und -klima
- 5) Organisations- und Teamentwicklung
- 6) Fusionen und Unternehmensübernahmen
- 7) Umgang mit Diversität in Organisationen
- 8) Frauen und Männer in der Arbeitswelt

### V. Kommunikation und Konfliktmanagement

- 1) „Win Win“ oder „Zero Sum“? Warum ihre Kollegen nicht immer Ihre Freunde sind
- 2) Wie löst man mit Konflikte in Organisationen?
- 3) Mobbing am Arbeitsplatz
- 4) Ehrlich oder höflich? Vom Nutzen, authentisch zu sein
- 5) Vom Umgang mit schwierigen Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern
- 6) Wie führe ich ein Mitarbeitergespräch?
- 7) Verhandlungstechniken
- 8) Externe Kommunikation / Public Relations

### VI. Moral & Ethik

- 1) Ethik und Wirtschaft - zwei Gegensätze?
- 2) Deskriptive und normative Ethik
- 3) Sind Menschen gut / sind Menschen böse?
- 4) Warum es so schwer ist, moralisch zu handeln
- 5) Verantwortung gegenüber Mitarbeitern
- 6) Verantwortung gegenüber Kunden
- 7) Corporate Social Responsibility
- 8) Moralität als Wettbewerbsvorteil

## **Teamentwicklung**

*Ralf Sundermeier*

## **Strategische Führungskräfteentwicklung**

*René Michael Weber*

- I. Führungsziele
- II. Führungstheorie
- III. Führungskompetenzen
- IV. Best- Practice

## **Kollegiale Fallberatung / Einzelcoaching**

*div. Coaches*

## **Lerntechniken**

*N. Jahn*

- I. Aufträge klären
  1. Auftragsklärungsgespräche vorbereiten und führen
  2. Aufträge strukturiert dokumentieren
  3. Probleme mittels Logikbäumen strukturieren
- II. Vorgehen strukturieren / Vorgehensmodell / Planungszyklus
  4. Methoden der Analysephase
  5. Methoden der Lösungsfindung
- III. Ergebnisse & Konzepte strukturieren
  6. Das pyramidale Prinzip
  7. Präsentationen oder Konzepte sachlogisch strukturieren
- IV. Ergebnisse präsentieren
  8. Die „Story“ einer Präsentation
  9. Regeln zum Aufbau und zur Gestaltung von Folien

## **Medientraining**

*Deutsche Welle*

- I. Grundlagen Medienkontakt, Auftreten, Wortwirkung
- II. Verständlichkeit und Kernaussagen
- III. Körpersprache, Mimik und Sprechgestik
- IV. Medienrhetorik

## V. Praktisches Medientraining

### **Moderne Umgangsformen**

*Elisabeth Bonneau*

- I. Gute Umgangsformen - rationales Verhalten oder Emotionalität?
- II. Der erste Eindruck
- III. Who is who? - gekonnt in Szene gesetzt
- IV. Alles hat seine Grenze
- V. Kommunikation heute - immer segensreich oder auch schon mal nervtötend?
- VI. Die berufliche Gastgeberrolle
- VII. Tischsitten heute
- VIII. Sie als Gast - immer wieder gerne!