

Beschluss der FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme

107a. Sitzung am 24. August 2018

Projektnummer:	17/085
Hochschule:	Hochschule Reutlingen ESB Business School KnowledgeFoundation@ReutlingenUniversity
Standorte:	Reutlingen
Studiengänge und Art der Akkreditierung	Consulting & Business Analytics (M.Sc.), Re-Akkreditierung Strategic Sales Management (M.A.), Re-Akkreditierung International Purchasing Management (M.Sc.), Konzeptakkreditierung

Die FIBAA-Akkreditierungskommission für Programme hat im Auftrag der Stiftung Akkreditierungsrat wie folgt beschlossen:

Consulting & Business Analytics (M.Sc.) und Strategic Sales Management (M.A.)

Die Studiengänge werden gemäß Ziff. 3.1.1 i.V.m. 3.2.1 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 für sieben Jahre re-akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum: 24. August 2018 bis Ende Sommersemester 2025

International Purchasing Management (M.Sc.)

Der Studiengang wird gemäß Ziff. 3.1.1 i.V.m. 3.2.4 i.V.m. 3.2.5 der Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 für fünf Jahre akkreditiert.

Akkreditierungszeitraum: Wintersemester 2018/19 bis Ende Sommersemester 2023

Das Siegel des Akkreditierungsrates wird vergeben.

Gutachten

Hochschule:

Hochschule Reutlingen

ESB Business School

Knowledge Foundation@Reutlingen University

Master-Studiengänge und Abschlussgrade:

Consulting & Business Analytics (M.Sc.)

Strategic Sales Management (M.A.)

International Purchasing Management (M.Sc.)

Allgemeine Informationen zum Studiengang

Kurzbeschreibung des Studienganges Consulting & Business Analytics (CBA) (M.Sc.)

Der Studiengang vermittelt Bachelor-Absolventen die notwendigen theoretischen Grundlagen sowie praktischen und sozialen Fertigkeiten, um im Bereich Consulting sowie bei Digitalisierungsthemen interdisziplinär und anwendungsorientiert auf der Führungsebene erfolgreich agieren zu können. Das Programm bildet – dem Master-Level entsprechend – insbesondere auch Problemlösungsfähigkeiten und die Kompetenz zu kontinuierlichem eigenständigem und funktionsübergreifenden Wissenserwerb aus.

Kurzbeschreibung des Studienganges Strategic Sales Management (SSM) (M.A.)

Der Studiengang vermittelt Bachelor-Absolventen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund Wissen im strategischen Vertriebsmanagement und im beratungsintensiven Vertrieb mit klarem Praxisbezug. Das Programm bildet – dem Master-Level entsprechend – insbesondere auch Problemlösungsfähigkeiten und die Kompetenz zu kontinuierlichem eigenständigem und funktionsübergreifenden Wissenserwerb aus.

Kurzbeschreibung des Studienganges International Purchasing Management (IPM) (M.Sc.)

Der Studiengang vermittelt die für den Bereich Purchasing Management erforderlichen fachlichen, den betriebswirtschaftlichen Bereich erweiternde methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen. Das Programm bildet – dem Master-Level entsprechend – insbesondere auch Problemlösungsfähigkeiten und die Kompetenz zu kontinuierlichem eigenständigem und funktionsübergreifenden Wissenserwerb aus.

Zuordnung der Studiengänge:

konsekutiv

Regelstudienzeit und Umfang der ECTS-Punkte der Studiengänge:

4 Semester (24 Monate), 90 ECTS-Punkte (bzw. 120 ECTS-Punkte mit zusätzlicher wissenschaftlicher oder praxisbeschreibender Arbeit)

Studienform:

Teilzeit, berufsbegleitend

Double/Joint Degree vorgesehen:

nein

Aufnahmekapazität und Zügigkeit (geplante Anzahl der parallel laufenden Jahrgänge):

CBA/SSM: Max. 21 Studierende pro Jahr, einzügig

IPM: 20 Studienplätze pro Jahr, einzügig

Start zum:

Wintersemester

Erstmaliger Start des Studienganges:

CBA: WS 2010/2011

SSM: WS 2011/2012

IPM: WS 2018/19

Akkreditierungsart:

Re-Akkreditierung: CBA und SSM

Erstmalige Akkreditierung: IPM

letzter Akkreditierungszeitraum:

CBA : 12. Juli 2013 bis Ende SS 2018

SSM: 12. Juli 2013 bis Ende SS 2018

Ablauf des Akkreditierungsverfahrens¹

Am 28. August 2018 wurde zwischen der FIBAA und der Hochschule Reutlingen ein Vertrag über die Konzeptakkreditierung des Studienganges International Purchasing Management (M.Sc.) und die Re-Akkreditierung der Studiengänge Strategic Sales Management (M.A.) und Consulting & Business Analytics (M.Sc.) geschlossen. Maßgeblich für dieses Akkreditierungsverfahren sind somit die Regeln des Akkreditierungsrates für die Akkreditierung von Studiengängen und für die Systemakkreditierung i.d.F. vom 20. Februar 2013 und die Ländergemeinsamen Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen i.d.F. vom 4. Februar 2010. Am 23. Februar 2018 übermittelte die Hochschule einen begründeten Antrag, der eine Darstellung des Studienganges umfasst und das Einhalten der Kriterien für die Akkreditierung von Studiengängen dokumentiert.

Parallel dazu bestellte die FIBAA ein Gutachterteam nach den Vorgaben des Akkreditierungsrates. Sie stellte zur Zusammensetzung des Gutachterteams das Benehmen mit der Hochschule her; Einwände wurden nicht geäußert. Dem Gutachterteam gehörten an:

Prof. Dr. Rainer Fischer

Hochschule Offenburg
Leiter des Master-Studienganges
International Business Consulting (MBA)

Prof. Dr.-Ing. Michael Zeuch

Fachhochschule Würzburg-Schweinfurt
Professor em. für Supply Chain Management

Prof. Dr. Lutz H Schminke

Hochschule Fulda
Professor für Internationales Management und Marketing

Christopher Hähner

Urban Surfers Investment GmbH Köln
Geschäftsführer

Stefanie Jezek

Hochschule Düsseldorf
Studentin
(M.A. Kommunikations- Multimedia- und Marktmanagement)
(abgeschlossen: B.A. an der HS Düsseldorf in Kommunikations- und Multimediamanagement)

FIBAA-Projektmanager:

Dr. Dieter Swatek
Studienganges aD

Die Begutachtung beruht auf der Antragsbegründung, ergänzt um weitere, vom Gutachterteam erbetene Unterlagen, und einer Begutachtung vor Ort. Sie wurde am 13. Juni 2018 in den Räumen der Hochschule in Reutlingen durchgeführt. Zum Abschluss des Besuchs gaben die Gutachter gegenüber Vertretern der Hochschule ein kurzes Feedback zu ihren ersten Eindrücken.

¹ Lediglich zur Vereinfachung der Lesbarkeit des Gutachtens erfolgt im Folgenden keine geschlechtsbezogene Differenzierung.

Der Gutachter Christoph Hähner konnte an der Begutachtung vor Ort kurzfristig nicht teilnehmen, er hat sich schriftlich am Verfahren beteiligt.

Das auf dieser Grundlage erstellte Gutachten wurde der Hochschule am 30. Juli 2018 zur Stellungnahme zugesandt. Die Hochschule übermittelte ihre Stellungnahme zum Gutachten am 31. Juli 2018; die Stellungnahme ist im vorliegenden Gutachten bereits berücksichtigt.

Zusammenfassung

Die Master-Studiengänge Consulting & Business Analytics (M.Sc.) Strategic Sales Management (M.A.) und International Purchasing Management (M.Sc.) der ESB Business School der Hochschule Reutlingen sind konsekutive Master-Studiengänge. Sie entsprechen den Strukturvorgaben der Kultusministerkonferenz (KMK), den Anforderungen des Akkreditierungsrates sowie den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse in der zum Zeitpunkt der Verfahrenseröffnung geltenden Fassung. Sie sind modular gegliedert, mit ECTS-Punkten versehen und schließen mit dem akademischen Grad Master of Arts bzw. of Science ab. Die Grade werden von der Hochschule verliehen.

Die Studiengänge Consulting & Business Analytics (M.Sc.) und Strategic Sales Management (M.A.) erfüllen somit die Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge und können von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland für einen Zeitraum von sieben Jahren vom 24. August 2018 bis Ende Sommersemester 2025 re-akkreditiert werden.

Der Studiengang International Purchasing Management (M.Sc.) erfüllt somit die Qualitätsanforderungen für Master-Studiengänge und kann von der Foundation for International Business Administration Accreditation (FIBAA) im Auftrag der Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland für einen Zeitraum von fünf Jahren ab Wintersemester 2018/19 bis Ende Sommersemester 2023 akkreditiert werden.

Zur Gesamtbewertung siehe das Qualitätsprofil am Ende des Gutachtens.

Informationen

Informationen zur Institution

An der Hochschule Reutlingen betreuen 160 Professoren und rund 390 Mitarbeiter 5.800 Studierende in 43 verschiedenen Bachelor- bzw. Master-Programmen. Neben der größten Fakultät ESB Business School mit 2.500 Studierenden, verfügt die Hochschule über die Fakultäten Textil & Design, Angewandte Chemie, Technik sowie Informatik.

Die zu akkreditierenden Studiengänge werden von der Business School in Kooperation mit der Weiterbildungsstiftung der Hochschule, der Knowledge Foundation @ Reutlingen-University (KFRU) durchgeführt, die zusätzlich 600 Studierende betreut.

Als gemeinnützige Stiftung zur Förderung von Wissenschaft und Forschung sowie Bildung und Erziehung organisiert die Stiftung den Studienbetrieb für das Programm, das als Externenprüfung nach §33 des Landeshochschulgesetzes Baden-Württemberg von der Hochschule als gradverleihender Institution verantwortet wird. Die Entwicklung der KFRU ist in die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule einbezogen.

Ziele der Stiftung sind

- die Erfüllung des gesetzlichen Auftrages zur Weiterbildung
- Erweiterung der akademischen Weiterbildungsangebote für Unternehmen und Einzelpersonen im Zuge des demographischen und Bildungslaufbahn-Wandels
- Intensivierung der Kontakte der Hochschule zu Industrie und Verbänden
- Schaffung von bedarfsorientierten Angeboten mit zusätzlichem Drittmittelmanagement.

Die Kooperation zwischen Business School und KFRU ist vertraglich geregelt, hierzu zählen Regelungen zum Studierendenmanagement, zur Lehrendenverpflichtung, zur Infrastrukturnutzung und zur Qualitätssicherung. Ein Stiftungsrat überwacht die Geschäftsführung.

Die Weiterbildungsangebote erstrecken sich über das gesamte Fachspektrum der Hochschule. Das Portfolio umfasst gegenwärtig 2 Bachelor- und 6 Master-Programme sowie Zertifikatskurse, Fachseminare und Kongresse.

Insgesamt werden gegenwärtig etwa 600 Studierende in diesen Programmen auf die Externenprüfung vorbereitet. Die KFRU beschäftigt 17 Mitarbeiter (in Voll- und Teilzeit)).

Die Studienprogramme bzw. Studiengänge der KFRU bereiten auf die Prüfungen zum Erwerb des angestrebten Studienabschlusses vor. Die Durchführung dieser Prüfungen und die Verleihung des Abschlusses erfolgt durch die Hochschule Reutlingen im Rahmen der sogenannten „Externenprüfung“. Die Rechtsgrundlage für dieses Verfahren bildet § 33 LHG Baden-Württemberg, der es den Hochschulen erlaubt, auch für nicht an der Hochschule immatrikulierte Personen Prüfungen als Externenprüfung abzunehmen und auf Basis dieser Prüfungen Abschlüsse zu verleihen. Die Entscheidung darüber trifft das Präsidium der Hochschule.

Zur Externenprüfung wird zugelassen, wer ein Vorbereitungsprogramm an einer Bildungseinrichtung durchlaufen hat und die für den Hochschulzugang geltenden Voraussetzungen erfüllt.

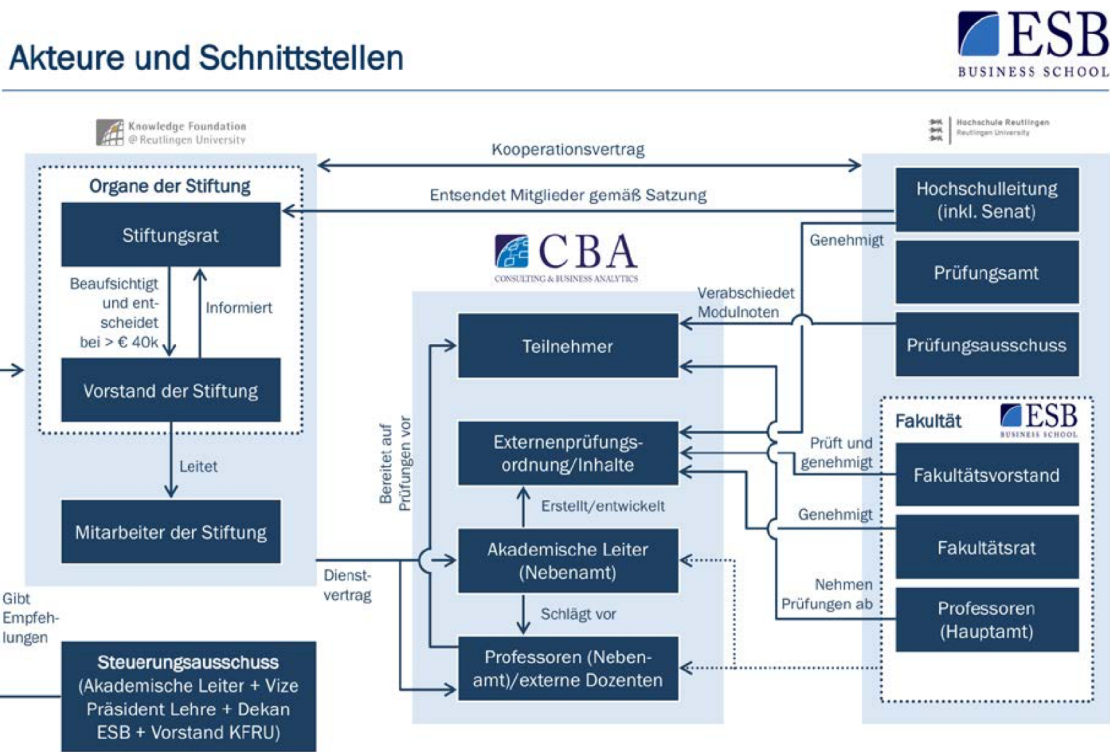
Für jedes Studienprogramm in Kooperation mit der ESB Business School gibt es eine doppelte Verantwortung: Die akademischen Leiter des Studienprogramms sind für die ordnungsgemäße Durchführung der Lehrveranstaltungen und die inhaltliche Struktur des Studi-

enprogramms verantwortlich, während die Verantwortung für die erforderliche Qualifikation der Dozenten sowie für alle Prüfungsangelegenheiten bei der Hochschule selbst liegt. Die Abstimmung erfolgt konkret zwischen dem Studiendekan der Fakultät sowie dem Vizepräsidenten Studium und Lehre.

Für die Externenprüfung gelten die Regelungen der Allgemeinen Studien- und Prüfungsordnung der Hochschule. Zusätzlich wird für jeden Abschluss eine Externenprüfungsordnung erlassen, die spezifische Regelungen enthält.

Die Lehrenden der Weiterbildungsstiftung sind Professoren oder Lehrbeauftragte der Hochschule, bei Bedarf auch Dozenten von anderen Hochschulen oder aus der Praxis. Jedes Projekt wird vor dessen Start mit der Hochschule abgestimmt und genehmigt. Die das Studienprogramm tragende Fakultät bestimmt in der Regel zwei Akademische Studiengangsleiter, die für die Konzeption, die Inhalte und das Zusammenstellen des Dozententeams sowie die Durchführung die Verantwortung tragen.

Die Hochschule stellt die Organisation der Zusammenarbeit zwischen der Business School und der Stiftung in der folgenden Grafik dar:



Weiterentwicklung der Studiengänge und Umsetzung von Empfehlungen bei bereits erfolgter Akkreditierung

Die **Studienprogramme**¹ bzw. **Studiengänge CBA** und **SSM** sind erstmals im Juli 2013 bis Ende Sommersemester 2018 mit 4 Auflagen akkreditiert worden, die im Juli 2014 erfüllt worden sind.

Das **CBA-Studienprogramm** wurde anfangs zusammen mit Hewlett Packard Deutschland GmbH (heute HPE) entwickelt, es nahm 2010 zunächst nur von HP ausgewählte Studierende auf, im Jahr 2011 kam als weiterer Partner die Firma IBM Deutschland GmbH hinzu. Seit dem Jahr 2012 wurde der CBA-Studiengang vollständig für externe Bewerbungen geöffnet, wobei jeweils immer eine Tätigkeit in einem (beliebigen) Unternehmen nachgewiesen werden muss.

Das **SSM-Studienprogramm** wurde im Jahr 2011 zusammen mit der IBM Deutschland GmbH entwickelt und in deren berufs begleitender Ausbildung für high potentials angeboten. Bereits seit dem ersten Jahrgang nutzte auch HPE das Studienprogramm für besonders qualifizierte Bachelor-Absolventen der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Entsprechend wurde das Studienprogramm von Anfang an mit beiden Partnern aufgesetzt und verfeinert. In den Folgejahren bestand die Kohorte neben Teilnehmern von IBM und HPE auch aus Studierenden anderer Unternehmen (z.B. Robert Bosch GmbH, Claas, demeter, hansgrohe AG).

Durch die limitierte Anzahl an Studienplätzen konnte, – so die Hochschule – im Bewerbungsprozess mit den Unternehmen zusammen eine stärkere Selektion stattfinden, da die Bewerberzahlen in den beiden primär tragenden Firmen HPE und IBM regelmäßig zunahmen. In beiden Studiengängen wurde durchgängig eine Auslastung zwischen 16 und 21 Teilnehmern pro Jahrgang erreicht.

Zu Beginn lag nach eigener Aussage der Schwerpunkt der Weiterentwicklung der Studiengänge in ihrer organisatorischen Entwicklung und in der Integration der Prozesse der Unternehmen mit denen der KFRU. In den folgenden Jahren wurde insbesondere die Curriculumgestaltung sukzessive verfeinert. Dies erfolgte sowohl in Abstimmung mit Studierenden in den Studienkommissionssitzungen, als auch im Rahmen der regelmäßigen Treffen mit den beteiligten Unternehmen, sowie externen Branchenexperten.

Als Verbesserungsmaßnahmen wurden seit der Erstakkreditierung durchgeführt:

- Umsetzung von Auflagen und Empfehlungen wie Überarbeitung der Modulbeschreibungen hinsichtlich der Learning Outcomes entsprechend den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse auf Master-Niveau.
- Überarbeitung der Kompetenzziele: Erweiterung um Aspekte der Befähigung zum zivilgesellschaftlichen Engagement
- Implementierung der zentralen Learning Goals entsprechend dem Vorgehen bei internationaler Akkreditierung (AACSB) sowie der programm-spezifischen Learning Goals.

Strategische und inhaltliche Weiterentwicklungen wurden insbesondere wie folgt umgesetzt im **CBA-Studiengang**

- In das Modul Consulting wurden die Lehreinheiten Problemstrukturierung und -kommunikation sowie Business Consulting aufgenommen.

¹ Im folgenden Text werden die Begriffe Studienprogramm und Studiengang aufgrund der besonderen Trägerkonstruktion (vgl. Abb. diese Seite oben) synonym verwandt.

- Die Lehreinheit Kommunikationsstrategien und -techniken wurde inhaltlich geschärft und stärker an die Bedürfnisse der Unternehmensberatung angepasst.
- Ein neues Modul Data Analytics trägt dem analytischen Verständnis und der konkreten Anwendung Rechnung. Die hier erlernten Kompetenzen stellen ein essentielles Rüstzeug für Gewinnung von Kenntnissen aus großen Datenmengen die den Unternehmen heute zur Verfügung stehen dar. Darauf aufbauend werden Handlungsvorschläge für das Top-Management abgeleitet und trainiert.
- In das Modul Geschäftsprozessmanagement wurde die Lehreinheit Prozessmodellierung und -automatisierung aufgenommen und damit der Aspekt der Prozessanalyse und das fundierte Verständnis von Geschäftsprozessen inhaltlich geschärft.
- Ein neues Modul Digital Strategies greift in den Lehreinheiten Digital Management & Controlling, Digital Architecture sowie Digital Boardroom zentrale Bestandteile auf, die Unternehmen heute bei der Umsetzung ihrer Digitalisierungsstrategie berücksichtigen müssen. Die Kenntnis und Steuerung der Geschäftsprozesse wird damit um Aspekte wie Industrie 4.0 Komponenten, Digitale Kennzahlen und deren Zusammenhänge erweitert.

im **SSM-Studiengang**

- In das Modul Einführung in Vertrieb und Marketing wurde die Veranstaltung Handelsrecht integriert, um relevante rechtlichen Aspekte im Vertriebsprozess aufzugreifen.
- Im Modul Informations- und Prozessmanagement wurde als Folge des systematisch erhobenen Feedbacks der Führungskräfte und der Studierenden die Veranstaltung International Operation Strategies durch die Veranstaltung Lean Sales and Distribution ersetzt.
- Das nicht vertriebsspezifische Modul International Strategic Management wurde durch ein innovatives Modul Executive Client Interaction ersetzt, das sich nach eigener Aussage bei Teilnehmern einer sehr hohen Beliebtheit erfreut. Das Modul fokussiert auf Aspekte der Interaktion und des professionellen Umgangs insbesondere mit Senioren-Führungskräften im Rahmen des Vertriebsprozesses.

Aufgrund der Weiterentwicklung des Programms wurde zum Wintersemester 2017/18 auch die Studiengangsbezeichnung des **CBA-Programms** (bisher: Business & Process Management (BPM)) angepasst, um den Programminhalten besser Rechnung zu tragen. Der neue Bezeichnung Consulting & Business Analytics spiegelt nach eigener Einschätzung die inhaltlichen Schwerpunkte für die Stakeholder des Programms klar und unmissverständlich wider. Der Anpassung ging ein umfangreicher Abstimmungsprozess mit Studierenden, Dozenten und Experten aus der Praxis voraus.

Im Folgenden sind die statistischen **Daten** zu beiden Programmen seit Beginn aufgeführt:

BPM / CBA

Jahrgang (Studienbeginn)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Studienplätze	22	22	22	21	21	21	21	21	21
Studienanfänger	13	21	22	21	20	16	18	13	n/a
davon männlich	12	18	12	7	13	9	4	8	n/a
davon weiblich	1	3	10	14	7	7	14	5	n/a
Absolventen	13	21	22	21	20	16	n/a	n/a	n/a
Erfolgsquote	100%	100%	100%	100%	100%	90%	n/a	n/a	n/a
durchschnittliche Studiendauer [Semester / Monate]	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate

SSM

Jahrgang (Studienbeginn)	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Studienplätze	20	20	21	21	21	21	21	21
Studienanfänger	16	17	20	19	21	17	17	n/a
davon männlich	6	8	10	8	13	10	11	n/a
davon weiblich	10	9	10	11	8	7	6	n/a
Absolventen bis 2015	15	16	20	19	21			
Erfolgsquote	94%	94%	100%	100%	100%	n/a	n/a	n/a
durchschnittliche Studiendauer [Semester / Monate]	n/a	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate	4 Semester / 24 Monate

Bewertung:

Die Hochschule hat die Auflagen sowie die Empfehlungen der letzten Akkreditierung umgesetzt. Die Hochschule hat die Studiengänge nach Bedarf in Abstimmung mit den Studierenden und den Unternehmenspartnern angepasst und weiterentwickelt. Die Weiterentwicklung der Studiengänge hat sich an den Bedürfnissen der Studierenden und der Unternehmen orientiert. Entsprechend ist diese Weiterentwicklung als positiv zu bewerten. Die Studierendenzahlen zeigen, dass das Programm auf dem Markt angenommen wird.

Darstellung und Bewertung im Einzelnen

1 Zielsetzung

Ziel des **CBA-Studienganges** ist die Vermittlung von Qualifikationen, die Unternehmen bei ihren Nachwuchsführungskräften im Consulting sowie bei Digitalisierungsthemen erwarten.

Angemessene analytische Fähigkeiten, die Persönlichkeitsentwicklung und der sichere Umgang mit strategischen Ansätzen sowie digitalen Konzepten sieht die Hochschule als Schlüsselfaktoren in der modernen Unternehmensberatung und -führung. Das Studium soll hierfür die notwendigen theoretischen Grundlagen sowie praktischen und sozialen Fertigkeiten vermitteln, und die Studierenden dazu befähigen, im späteren Berufsleben interdisziplinär und anwendungsorientiert zu agieren.

Das Programm spricht drei Zielgruppen an

- Bachelor-Absolventen, die sich über einen konsekutiven berufsbegleitenden Master im chancenreichen Berufsfeld Beratung und Digitalisierung positionieren wollen,
- Nachwuchsführungskräfte mit erster Berufserfahrung, die sich beruflich neu orientieren wollen und Consulting als attraktive Option für sich identifiziert haben sowie
- IT-Manager, die sich auf das veränderte Wettbewerbsumfeld einstellen und sich in ihrer Karriere erfolgreich weiterentwickeln wollen.

Fachliche Schwerpunkte bilden wesentliche Elemente der Betriebswirtschaft mit internationalen Aspekten sowie das Prozess- und das Management von digitalen Geschäftsmodellen über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg. Dieses Wissen soll aufbauend auf dem im Bachelor-Studium und in der Unternehmenspraxis erworbenen Wissen unter Anwendung wissenschaftlicher Methoden systematisch vertieft und erweitert werden.

Um diesem Ziel gerecht zu werden, baut das Studium auf einem 3-Säulen-Modell auf, das Wissen zu Management und Digitalisierung, (Daten-)analytische Methoden und Fähigkeiten sowie die integrativen Kompetenzen (Consulting Skills / Soft Skills) fördert und weiterentwickelt.

Das Studium soll den Studierenden einen übergreifenden Blick auf die Managementaufgaben an den Schnittstellen von Betriebswirtschaft, Digitalisierung und Analytics in Unternehmen und Organisationen im globalisierten Umfeld vermitteln. Sie sollen damit in die Lage versetzt werden, Beiträge zur Entwicklung dieser Institutionen zu leisten und auch gesellschaftspolitisch die Auswirkungen der Digitalisierung in den Institutionen abschätzen zu können.

Der **SSM-Studiengang** soll Bachelor-Absolventen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und vorhandenem Grundlagenwissen im strategischen Vertriebsmanagement und im beratungsintensiven Vertrieb mit einem klaren Praxisbezug vermitteln.

Die Zielgruppen des Studienganges sind

- Absolventen von Bachelor-Studiengängen, die sich im Berufsfeld Beratung und Vertrieb positionieren wollen,
- Nachwuchsführungskräfte mit erster Berufserfahrung, die sich beruflich neu orientieren wollen und den Vertriebsbereich als attraktive Option für sich identifiziert haben, sowie
- Vertriebsmanager, die sich auf das veränderte Wettbewerbsumfeld einstellen und sich in ihrer Karriere erfolgreich weiterentwickeln wollen.

Aufbauend auf dem in der Unternehmenspraxis erworbenen Wissen soll dieses systematisch vertieft und erweitert werden, um zum Abschluss des praxisorientierten Master-Programmes

eine fundierte Grundlage geschaffen zu haben. Der Studiengang ist dabei anwendungsorientiert ausgerichtet. Die Struktur der Module soll den parallelen Umgang mit verschiedenen Anforderungen im Unternehmensalltag und den Vorlesungsinhalten fördern. Nicht zuletzt die Vorbereitung auf die verschiedenen Prüfungen stellt die Studierenden vor kurzfristig konkurrierende Herausforderungen, deren simultane Erfüllung als eine wichtige Vorbereitung für den späteren komplexen Berufsalltag gesehen wird.

Für den Vertriebsbereich ist ein gut organisiertes Zeitmanagement von grundlegender Bedeutung, das in diesem Programm erlernt wird. Dabei sollen neben inhaltlichen und methodischen Aspekten auch die überfachlichen und persönlichen Sozial- und Handlungskompetenzen (Soft Skills) weiterentwickelt werden, wie z.B. Gesprächsführung, Management unterschiedlicher Kulturen (geografisch und funktional) und nicht zuletzt der Umgang mit Diversity sowie eine ethisch fundierte Führungsverantwortung gegenüber Kunden und Kollegen.

Zielgruppe des **IPM-Studienganges** sind international ausgerichtete Nachwuchsführungskräfte im Bereich des Beschaffungsmanagements, die sich – abgestimmt mit dem Personalentwicklungs- und Qualifikationsbedarf der Unternehmen – in diesem Funktionsbereich im Markt positionieren wollen.

Die Konzeption des Programms ist ausgerichtet auf die im Purchasing erforderlichen fachlichen, den betriebswirtschaftlichen Bereich erweiternden Kompetenzen sowie methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen. Das Programm bildet insbesondere auch Problemlösungsfähigkeiten und die Kompetenz zu kontinuierlichem eigenständigem und funktionsübergreifenden Wissenserwerb aus.

Der Studiengang soll anwendungsbezogene Kompetenzen für Management- und Spezialistentätigkeiten in nationalen bzw. internationalen Unternehmen insbesondere in den Bereichen Einkauf bzw. Beschaffung, Warengruppenmanagement, technischer Einkauf, Supply Chain Management, Lieferantenmanagement, Einkaufscontrolling sowie Schnittstellen zwischen Einkauf und angrenzenden Funktionsbereichen im Unternehmen vermitteln. Dazu kommen übergreifende betriebswirtschaftliche und insbesondere handels- bzw. einkaufsspezifische Methoden- und Sozialkompetenzen sowie die Befähigung zu verantwortlichem Entscheiden und Handeln. Methoden- und Problemlösungskompetenz sowie die internationale Ausrichtung haben einen besonderen Stellenwert.

Das Studienprogramm wird in englischer Sprache durchgeführt und vermittelt relevante Soft Skills beispielsweise Kommunikations-, Verhandlungs- und interkulturelle Kompetenzen.

Der im Studiengang vorgesehene Wissenserwerb fordert von den Studierenden eine reflektierte und begründete Nutzung und Entwicklung der aktuellen Wissensgrundlagen des Fachgebiets. Dem Master-Niveau entsprechend wird ein hoher Grad an Selbständigkeit verlangt, die der Transfer von Wissen und die Entwicklung innovativer Problemlösungen erfordert. Dies wird auch durch den permanenten Austausch zwischen den Studienphasen und der täglichen Praxis im Unternehmen unterstützt. Innovation ist stark anwendungsorientiert und auf das professionelle Selbstverständnis und Handeln ausgerichtet, dessen Entwicklungstempo kontinuierliche Weiterentwicklung erfordert. Die Internationalität des Fach- und Tätigkeitsbereichs impliziert – wie auch in den beiden anderen Studiengängen – die Fähigkeit zur Reflektion der gesellschaftlichen Relevanz von Systemen und Handlungen und erfordert weltweite Kommunikation und Kooperation.

Die Studiengänge sind in das alle Studienprogramme umfassende Konzept der Hochschule zur Herstellung von Gleichstellung und Chancengerechtigkeit einbezogen. Die speziellen Anforderungen von Bewerbern bzw. Studierenden in besonderen Lebenslagen bzw. mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierenden mit Kindern, ausländischen Studierenden,

Studierende mit Migrationshintergrund und/oder aus bildungsfernen Schichten werden berücksichtigt. In den berufsbegleitenden Programmen sind Einzelfall-Lösungen die Regel.

Die Hochschule und ihre Fakultäten fördern eine gleichstellungs- und familienorientierte Hochschulkultur, unterstützen eine geschlechtergerechte Ausgestaltung der Studienangebote und berücksichtigen die Diversität der Studierenden. Die Hochschule ist seit 2010 mit dem Siegel „Familiengerechte Hochschule“ ausgezeichnet

Die Gleichstellungsbeauftragte und Gleichstellungsreferentin sind zentrale Anlaufstelle für alle Hochschulangehörigen, sie initiieren und koordinieren Maßnahmen zur Erhöhung des Frauenanteils bei Professuren, in Gremien und Entscheidungsorganen und zum Abbau der Unterrepräsentanz von Frauen in technischen und naturwissenschaftlichen Fächern. Sie wirken in Berufungsverfahren mit und informieren über Förder- und Fortbildungsmöglichkeiten für alle Statusgruppen der Hochschule.

Die Hochschule fördert mit Diversity-Aktivitäten Talente und Potentiale unabhängig von Geschlecht, Alter, Nationalität, Religion und sozialer Herkunft.

Gleichstellung und Nachteilsausgleich sind bei den Regelungen zum Hochschulzugang und in den Prüfungsordnungen umgesetzt. In den Studienprogrammen werden fallgerechte Lösungen für Studierende in besonderen Lebenslagen bzw. mit Behinderungen ermöglicht.

In den berufsbegleitenden Studienprogrammen der KFRU bilden sich in der Regel die Mitarbeiterprofile der beteiligten Branchen ab. Interessant ist, dass die Anteile der Frauen in einzelnen Jahrgängen den der Männer teilweise weit übertreffen (seit 2011: SSM: zwischen 35% und 58% Frauenanteil; BPM/CBA: zwischen anfänglichen 14% bis 2016 78% Frauenanteil).

Der Weiterbildungsbereich geht in diesem Sinne nach eigener Einschätzung stärker auf die individuellen Bildungsbedürfnisse der Teilnehmenden ein und bietet Lösungen für die Integration von Studium, Beruf und Lebensumfeld. Das Vorbereitungsprogramm setzt, wie alle anderen Studiengänge der Hochschule, ihre zentralen Ziele um und beinhaltet den Erwerb interkultureller Kompetenz und ethischer Verantwortung.

Bewertung:

Die Qualifikationsziele der Studiengänge umfassen fachliche und überfachliche Aspekte und beziehen sich insbesondere auf die Bereiche wissenschaftliche Befähigung, Befähigung zur Aufnahme einer qualifizierten Erwerbstätigkeit, Befähigung zum gesellschaftlichen Engagement und Persönlichkeitsentwicklung. Die Studiengänge tragen den Erfordernissen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse Rechnung.

Auf der Ebene der Studiengänge werden die Konzepte der Hochschule zur Förderung der Geschlechtergerechtigkeit und der Chancengleichheit von Studierenden in besonderen Lebenslagen, wie beispielsweise Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen, Studierende mit Kindern, ausländische Studierende, Studierende mit Migrationshintergrund und/oder aus bildungsfernen Schichten, umgesetzt.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1. Zielsetzung		x	

2 Zulassung

Die in den Externenprüfungsordnungen geregelten Zulassungsbedingungen fordern für den **CBA-** und den **SSM-Studiengang**

- ein abgeschlossenes Hochschulstudium mit im Ergebnis 210 ECTS-Punkten. Fehlende ECTS-Leistungspunkte (z.B. aufgrund eines vorangegangenen Bachelorstudiums mit 180 statt 210 ECTS-Punkten) können im Verlaufe des Weiterbildungsstudiums, in der Regel im 1. Jahr, erworben oder (durch Anerkennung von Erfahrungen und Kompetenzen aus der Unternehmenspraxis) angerechnet werden.
- eine erfolgreiche Aufnahmeprüfung in Form eines Auswahlgespräches, dem ein standardisierter Bewertungsbogen zugrunde liegt.

In Auswahlgespräch müssen Befragungen zu den vier Kriterien

- Kommunikations- und Sozialverhalten,
- Ziel- und Leistungsorientierung,
- Problemlösungsverhalten und Strukturierung
- Engagement und Internationalität

jeweils mit mindestens der Note 4,0 bewertet bzw. bestanden werden. Die Gesamtbewertung ergibt sich durch den Durchschnitt über die 4 Kriterien, wobei alle Kriterien mit dem gleichen Gewicht eingehen,

- einen bestehenden Arbeitsvertrag mit einem Unternehmen oder eine Bescheinigung der Selbständigkeit mit einem Arbeitsumfang, der ein berufsbegleitendes Studium in der vorgesehenen Organisationform zulässt,
- Deutsch- und Englischkenntnisse mit mindestens Niveau B2 nach dem Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmen.

In den ansonsten gleichen Zulassungsbedingungen für den geplanten **IPM-Studiengang** wird auf einen Arbeitsvertrag verzichtet. Es sind jedoch betriebs- bzw. wirtschaftswissenschaftliche Grundlagenkenntnisse bzw. äquivalente Qualifikationen nachzuweisen.

Das Auswahlverfahren für den **CBA-** und den **SSM-Studiengang** sieht als erste Stufe ein unternehmensspezifisch unterschiedliches Auswahlverfahren in den maßgeblich am Programm beteiligten Unternehmen vor. Die Auswahl durch das Unternehmen erfolgt auf Basis abgestimmter Kriterien, die auch die grundlegenden Hochschulzulassungsvoraussetzungen beinhalten.

In der zweiten Stufe führen die Studiengangsleiter persönlich das beschriebene Auswahlgespräch individuell mit den Bewerbern. Die Dauer der Aufnahmegespräche beträgt zwischen 30 und 45 Minuten.

Dieses Vorgehen soll die Erfüllung eines programmspezifischen Anforderungsprofils sicherstellen und unabhängig von der Bewerberlage die Teilnehmer des Programms bestimmen. Es stehen 21 Plätze pro Jahrgang und Studiengang zur Verfügung. Diese Plätze werden nicht gefüllt, sofern sich keine ausreichende Anzahl an qualifizierten Bewerbern findet. Bei mehr qualifizierten Bewerbern als Plätzen werden die Kandidaten auf Basis einer Rangliste ausgewählt.

Im **IPM-Studiengang** entscheiden die akademischen Leiter auf Basis der Bewerberunterlagen über die Einladung zum auf Englisch geführten Auswahlgespräch, das mindestens durch einen der akademischen Leiter und an Hand eines standardisierten Bewertungsbogens geführt und dokumentiert wird.

Über die Zulassung in allen **drei Studiengängen** entscheidet der Prüfungsausschuss für die Externenprüfung, der aus zwei hauptamtlichen Hochschullehrern der Hochschule sowie dem

Leiter der der Abteilung Studium und Studierende der Hochschule besteht. Die Zulassung basiert auf der Prüfung der Erfüllung aller formalen Zulassungsvoraussetzungen sowie der bestandenen studiengangsspezifischen Aufnahmeprüfung.

Alle Bewerber werden in einer Zulassungsliste erfasst und hinsichtlich der Interviewbewertungen in „Angenommen“ und „Abgelehnt“ unterteilt. Somit ist pro Bewerber die Qualifikation für das Studienprogramm und das Abschneiden in den relevanten Dimensionen im Vergleich zu allen Bewerbern transparent nachvollziehbar. Die Zulassungsentscheidung wird dem Antragsteller schriftlich zugestellt. Im Falle einer Ablehnung wird der Bewerber über sein Einspruchsrecht aufgeklärt. Die Bewerber haben die Möglichkeit, sich in einem individuellen Feedback-Gespräch über ihr persönliches Bewerbungsprofil zu informieren.

Bewertung:

Die Zulassungsbedingungen sind definiert und nachvollziehbar. Die nationalen Vorgaben sind berücksichtigt.

Die Zulassungsbedingungen stellen sicher, dass die Studierenden fremdsprachliche Lehrveranstaltungen absolvieren und die fremdsprachliche Literatur verstehen können

Durch die Zulassungsbedingungen ist sichergestellt, dass die Absolventen mit Abschluss des Master-Studiums in der Regel über 300 ECTS-Punkte verfügen.

Das Zulassungs- bzw. Auswahlverfahren ist transparent und gewährleistet die Gewinnung qualifizierter Studierender entsprechend der Zielsetzung des Studienganges. Der Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung ist sichergestellt.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
2.1	Zulassungsbedingungen	x		
2.2	Auswahl- und Zulassungsverfahren	x		

3 Inhalte, Struktur und Didaktik

3.1 Inhaltliche Umsetzung

Der **CBA-Studiengang** umfasst in drei berufsbegleitenden Semestern fachlich vertiefende wie auch fachübergreifende Module, die berufliche, persönliche und soziale Schlüsselkompetenzen vermitteln. Die Hochschule unterscheidet generell drei thematische Hauptstränge, die die Schwerpunkte jedes Semesters beschreiben:

Management und Digitalisierung

- Digital Strategies
- Operations Management
- Internationales Recht und Accounting

(Daten-)analytische Methoden

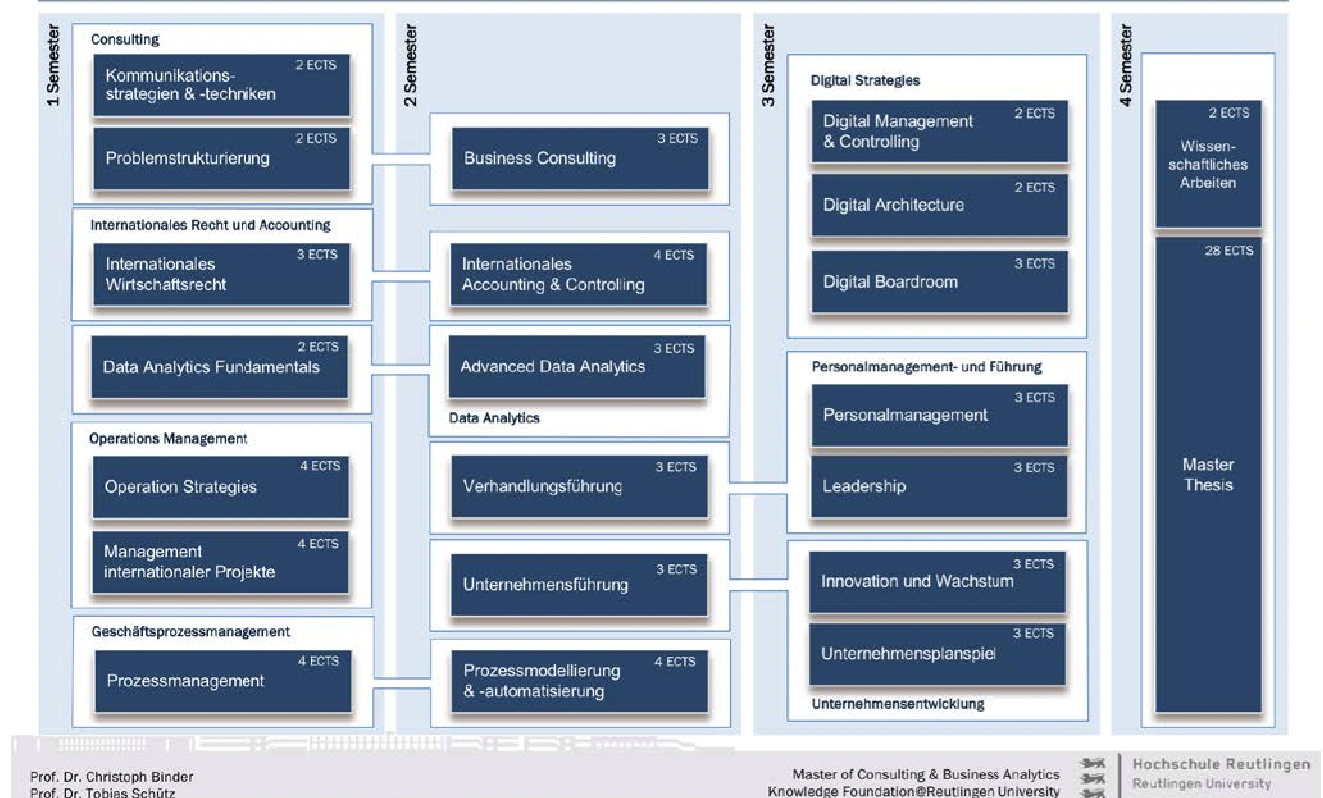
- Data Analytics
- Geschäftsprozessmanagement

Integrative Kompetenzen, Consulting Skills, Soft Skills

- Consulting
- Personalmanagement und Führung
- Unternehmensentwicklung

Die Hauptstränge sind über die Module miteinander verknüpft. Die Module sind daher alle bis auf eines semesterübergreifend, damit die Lehrinhalte aufeinander aufbauen können. Die inhaltlichen Einzelheiten ergeben sich aus beiden folgenden Abbildungen:

M.Sc. Consulting and Business Analytics (CBA) Beratung und Unternehmensanalyse im digitalen Zeitalter



Curriculum Overview M.Sc. Consulting & Business Analytics

Module	Modules and Courses	ECTS-Credits in Semester				Contact hours and self study			Teaching mode and Language			
		1.	2.	3.	4.	Contact Days	Self-Study	Total work-load (hrs)	Type of course	Language	Assessment	Weight of Grade
M1	Consulting	4	3	0	0	9	120	210			KL / CA / PA	7/90
M1.1	Kommunikationsstrategien und -techniken	2				3	30	60	Seminar	dt.		
M1.2	Problemstrukturierung und -kommunikation	2				2	40	60	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M1.3	Business Consulting		3			4	50	90	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M2	Internationales Recht und Accounting	3	4	0	0	8	130	210			KL	7/90
M2.1	Internationales Wirtschaftsrecht	3				4	50	90	Vorlesung	dt.		
M2.2	International Accounting and Controlling		4			4	80	120	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M3	Data Analytics	2	3	0	0	7	80	150			KL / HA	5/90
M3.1	Data Analytics Fundamentals	2				3	30	60	Vorlesung	dt./engl.		
M3.2	Advanced Data Analytics		3			4	50	90	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M4	Geschäftsprozessmanagement	4	4	0	0	10	140	240			KL / PA	8/90
M4.1	Prozessmanagement	4				5	70	120	Vorlesung/Übung	dt.		
M4.2	Prozessmodellierung und -automatisierung		4			5	70	120	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M5	Operations Management	8	0	0	0	9	150	240			RE / HA / PA / CA	8/90
M5.1	Operation Strategies	4				5	70	120	Vorlesung/Übung	dt.		
M5.2	Management internationaler Projekte	4				4	80	120	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M6	Unternehmensentwicklung	0	3	6	0	12	150	270			RE / HA / PA	9/90
M6.1	Unternehmensführung		3			4	50	90	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M6.2	Innovation und Wachstum			3		4	50	90	Vorlesung	dt.		
M6.3	Unternehmensplanspiel			3		4	50	90	Seminar	dt.		
M7	Personalmanagement und Führung	0	3	6	0	11	160	270			KL / MP / CA	9/90
M7.1	Verhandlungsführung		3			4	50	90	Seminar	engl.		
M7.2	Personalmanagement			3		4	50	90	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M7.3	Leadership			3		3	60	90	Vorlesung/Übung	dt./engl.		
M8	Digital Strategies	0	0	7	0	8	130	210			RE / HA / PA	7/90
M8.1	Digital Management & Controlling			2		2	40	60	Vorlesung	dt./engl.		
M8.2	Digital Architecture			2		2	40	60	Vorlesung/Übung	dt.		
M8.3	Digital Boardroom			3		4	50	90	Seminar	dt.		
M9	Master Thesis	0	0	0	30	1	890	900			MT	30/90
M9.1	Wissenschaftliches Arbeiten				2	1	50	60	Vorlesung	dt.		
M9.2	Master Thesis				28	0	840	840	Masterarbeit	dt./engl.		
	Total	21	20	19	30	75	1950	2700				

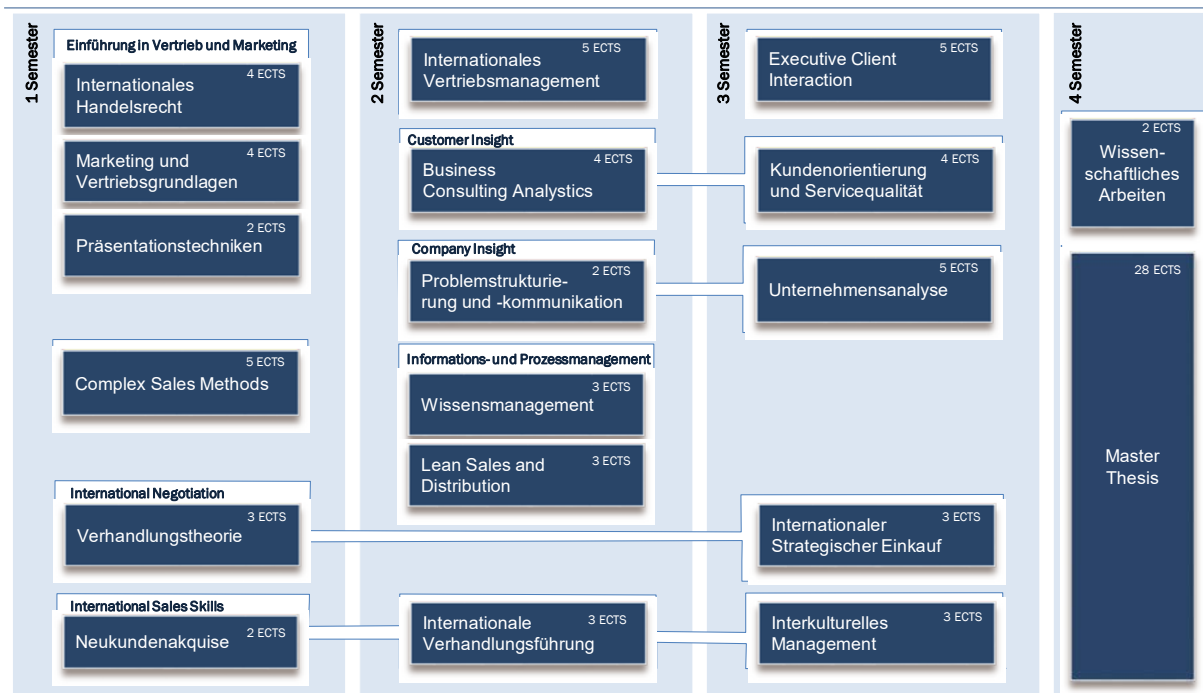
Die Abschlussbezeichnung Master of Science für den **CBA** soll – so die Hochschule – zum Ausdruck bringen, dass quantitative und methodische Elemente im Studiengang stärker gewichtet sind als *personal skill* und qualitative Inhalte. Diese Ausrichtung trägt dem Anforderungsprofil der Unternehmensberatung und der Unternehmensanalyse Rechnung.

Die Studiengangsbezeichnung „Consulting & Business Analytics“ bildet mit ihrer Fokussierung auf Methodenwissen (z.B. Problemstrukturierung und -kommunikation, Kommunikationsstrategien & -techniken, Business Consulting) oder Spezialisierungen (z.B. Data Analytics, Digital Strategies) die beiden genannten Dimensionen in integrierter Weise ab.

Im **SSM-Studiengang** sind die Konzeption des Programms und die einzelnen Module ebenfalls an den Dimensionen Inhalte, Methodenwissen und Anwendung orientiert. Die übergeordnete Logik ist, sowohl Grundlagen als auch vertiefendes Wissen aus den Bereichen Sales & Consulting zu vermitteln.

Die inhaltlichen Einzelheiten ergeben sich aus den beiden folgenden Abbildungen des Studienverlaufsplans und der Curriculumsübersicht.

Studienverlaufsplanung M.A. Strategic Sales Management



Curriculum Overview „Strategic Sales Management“ (M.A.)

Module	Course	ECTS -Credits in Semester				Contact hours and self study			Teaching mode and Language			
		1.	2.	3.	4.	Contact days	Self study	Total workload	Type of course	Language	Assessment	Weight of Grade
M1	Einführung in Vertrieb und Marketing	10				11	190	300			KL/ HA/ RE	10/90
M1.1	Internationales Handelsrecht	4				4	80	120	Vorlesung	dt.		
M1.2	Marketing- und Vertriebsgrundlagen	4				5	70	120	Vorlesung/ Fallstud.	dt.		
M1.3	Präsentationstechniken	2				2	40	60	Vorlesung/ Übung	dt.		
M2	International Sales Skills	2	3	3		11	130	240			HA/ MP	8/90
M2.1	Neukundenakquise	2				3	30	60	Seminar	dt.		
M2.2	Internationale Verhandlungsführung		3			4	50	90	Seminar/ Übung	engl.		
M2.3	Interkulturelles Management			3		4	50	90	Vorlesung/ Übung	dt./ engl.		
M3	International Negotiation	3		3		8	100	180			KL/ PA	6/90
M3.1	Verhandlungstheorie	3				4	50	90	Vorlesung	dt.		
M3.2	Internationaler Strategischer Einkauf			3		4	50	90	Vorlesung/ Fallstud.	dt.		
M4	Complex Sales Methods	5				6	90	150	Vorles. / Seminar	dt./ engl.	KL/ HA/ CA	5/90
M5	Internationales Vertriebsmanagement		5			6	90	150	Vorles. / Seminar	dt./ engl.	KL/ HA/ CA	5/90
M6	Customer Insight		4	4		10	140	240			HA/ PA	5/90
M6.1	Business Consulting Analytics		4			5	70	120	Vorlesung/ Fallstud.	dt. / engl.		
M6.2	Kundenorientierung und Servicequalität			4		5	70	120	Vorlesung/ Fallstud.	dt./ engl.		
M7	Company Insight		2	5		8	130	210			KL/ CA	7/90
M7.1	Problemstrukturierung und -kommunikation		2			2	40	60	Vorlesung/ Übung	dt. / engl.		
M7.2	Unternehmensanalyse			5		6	90	150	Vorlesung/ Seminar	dt.		
M8	Informations- und Prozessmanagement		6			8	100	180			RE/ HA/ KL	6/90
M8.1	Wissensmanagement		3			4	50	90	Vorlesung/ Übung	dt. / engl.		
M8.2	Lean Sales and Distribution		3			4	50	90	Vorlesung/ Seminar	dt.		
M9	Executive Client Interaction			5		6	90	150	Seminar	dt.	KL	6/90
M10	Master Thesis				30	1	890	900		dt. / engl.	MT	30/90
M10.1	Wissenschaftliches Arbeiten				2	1	50	60	Vorlesung	dt.		
M10.2	Erstellung Master Thesis				28	0	840	840	Masterarbeit	dt. / engl.		
	Total	20	20	20	30	75	1950	2700				

Zur Abschlussbezeichnung Master of Arts verweist die Hochschule darauf, dass die Vermittlung von fähigkeitsbasierten Inhalten (interkulturelle Elemente, Personalführung, Verhandlungsführung, etc.) ebenso stark gewichtet wird, wie die methodische und quantitative Elemente. Dies ist aus ihrer Sicht notwendig, um dem Anforderungsprofil des modernen strategischen Vertriebs Rechnung zu tragen.

Die Studiengangsbezeichnung Strategic Sales Management bildet mit seiner Fokussierung auf strategischen Vertrieb die Weiterführung (z.B. Problemstrukturierung und Storylining, Business Consulting, Verhandlungstheorie) oder Spezialisierungen (z.B. Internationaler Strategischer Einkauf, Komplexe Vertriebsmodelle) von klassischen Themen des betriebswirtschaftlichen Grundstudiums ab. Die Studierenden haben in der Regel ein Bachelor-Studium absolviert, das die grundlegenden betriebswirtschaftlichen Inhalte abdeckt (bspw. Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsingenieur).

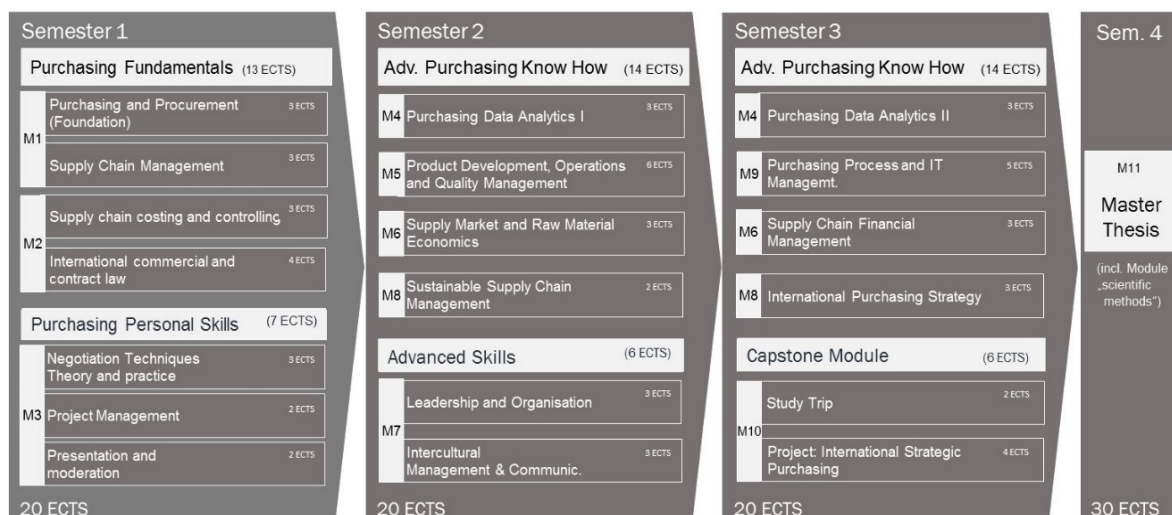
Das inhaltliche Konzept des **IPM-Studienganges** geht hinsichtlich seines Aufbaus davon aus, dass zu seinem Beginn ein sehr heterogenes Hintergrundwissen der Teilnehmer vorliegt. Daher sollen die Teilnehmer im ersten Semester mit Hilfe der verschiedenen Basic-Veranstaltungen auf einen identischen Wissens- und Kompetenzstand gebracht werden. Internationales Vertragsrecht sowie Skills wie Verhandlungsführung und Projektmanagement sind zudem im ersten Semester verankert, da sie berufsbegleitend ggfs. einen direkten Anwendungsmehrwert für die Teilnehmer generieren.

In den Folgesemestern 2 und 3 werden Methoden- und Sozialkompetenzen weiter vertieft sowie relevante Zusatzkompetenzen vermittelt, z.B. im Bereich Produktentwicklung, Herstellung und Qualitätsmanagement sowie Economics und Finance. Module mit anspruchsvollen methodischen bzw. quantitativen Inhalten wurden ggfs. aus didaktischen Gründen über Semester zwei und drei verteilt.

Die Studieninhalte bzw. die erworbenen Kompetenzen werden in einem internationalen Capstone-Modul zusammengeführt, das mit einem Study Trip kombiniert ist.

Der Studiengang wird mit dem einsemestrigen Thesisprojekt abgeschlossen. Zur methodischen Fundierung wird das Thesisprojekt durch den Kurs „Scientific Research Methods“ unterstützt.

Die inhaltlichen Einzelheiten ergeben sich aus den beiden folgenden Abbildungen des Studienaufbaus und der Curriculumsübersicht.



Curriculumsübersicht: MSc International Purchasing Management

Module	Modules and Courses	ECTS per Semester				Module ECTS Total	Study Workload				Language	Grading	
		1.	2.	3.	4.		Contact Days	Contact hours	Self Study	Total Workload (hours)		Assessment	Weight of grade
M1	Purchasing and Supply Chain Management - Fundamentals	6				6	6	60	120	180	E	KL, RE	6/90
M1.1	Purchasing and Procurement - Foundations	3					3	30	60	90	E		
M1.2	Supply Chain Management	3					3	30	60	90	E		
M2	Accounting and Law	7				7	7	70	140	210	E	KL+HA	7/90
M2.1	Supply Chain Costing and Controlling	3					3	30	60	90	E		
M2.2	International Commercial and Contract Law	4					4	40	80	120	E		
M3	Purchasing Personal Skills	7				7	9	90	120	210	E	MP/CA/PA	7/90
M3.1	Negotiation Techniques - Theory and Practice	3					4	40	50	90	E		
M3.2	Project Management	2					3	30	30	60	E		
M3.3	Presentation and moderation	2					2	20	40	60	E		
M4	Purchasing Data Analytics		3	3		6	6	60	120	180	E	KL+CA	6/90
M4.1	Purchasing Data Analytics and Tools I		3				3	30	60	90	E		
M4.2	Purchasing Data Analytics and Tools II			3			3	30	60	90	E		
M5	Product Development, Operations and Quality Management		6			6	5	50	130	180	E	KL	6/90
M6	Purchasing Finance & Economics		3	3		6	8	80	100	180	E	KL, HA, RE	6/90
M6.1	Supply Market & Raw Material Economics		3				4	40	50	90	E		
M6.2	Supply Chain Financial Management			3			4	40	50	90	E		
M7	Intercultural Leadership and Organisation		6			6	7	70	110	180	E	CA+HA	6/90
M7.1	Leadership and organisational development		3				4	40	50	90	E		
M7.2	Intercultural Management & Communic.		3				3	30	60	90	E		
M8	Purchasing Strategy		2	3		5	7	70	80	150	E	KL+CA	5/90
M8.1	Sustainable Supply Chain Management		2				3	30	30	60	E		
M8.2	International Purchasing Strategy			3			4	40	50	90	E		
M9	Purchasing Process and IT Mgmt.			5		5	4	40	110	150	E	KL+CA	5/90
M10	Capstone Module: Integrated Purchasing Project			6		6	6	60	120	180	E	HA+PA	6/90
	Study Trip			2			4	40	20	60	E		
	Project: International Strategic Purchasing			4			2	20	100	120	E		
M11	Master Thesis incl. Seminar "scientific research methods"				30	30	2	20	880	900	D/E	MT	30/90
M11.1	Scientific Research Methods				3		2	20	70	90	E		
M11.2	Thesis with Colloquium				27		0	0	810	810	D/E		
	Summe	20	20	20	30	90	67	670	2030	2700			

Die Abschlussbezeichnung Master of Science wurde nach eigener Darstellung aufgrund der Priorität von – und dem signifikanten Anteil an – Analyse- und Problemlösungsmethoden im Curriculum gewählt. Dies ergab auch das Feedback der Unternehmen, die in die Konzeptentwicklung bzw. -verfeinerung involviert waren.

Die Studiengangsbezeichnung „International Purchasing Management“ wurde gewählt weil das Studienprogramm

- funktional ausgerichtet ist auf den Einkaufsbereich sowie entsprechende Schnittstellen zu anderen Funktionsbereichen in Unternehmen,
- auf - ggfs. funktionalen – Managementnachwuchs zielt und dementsprechend die Qualifizierung bzw. Entwicklung von Managementkompetenzen der Teilnehmer ,
- eine stark internationale Dimension aufweist und diese Dimension entsprechend bei der Kompetenzvermittlung berücksichtigt wird.

Die Prüfungsleistungen korrespondieren mit den Kompetenzziele der einzelnen Module und sind im Modulhandbuch für jedes Modul und seine Lehreinheiten beschrieben. Neben Klausuren sind weitere Prüfungsleistungen wie mündliche Prüfungen, Hausarbeiten, Referate, Präsentationen sowie kurze Projektberichte vorgesehen. Der Einsatz von verschiedenen Prüfungsformen erfolgt in Abstimmung mit dem entsprechenden Vorlesungsformat, das wiederum das Erreichen der Qualifikationsziele sicherstellen muss. Da sowohl im Consulting als auch im Vertriebsbereich sowie im Einkauf (bzw. Purchasing) die Anwendung eines strukturierten Vorgehens und das Erkennen der eigenen Leistungsfähigkeit bzw. Wirkung auf andere, eine wesentliche Rolle einnehmen, sind Prüfungsformen wie mündliche Prüfungen, Referate und Präsentationen zentrale Bestandteile der zu erbringenden Prüfungsleistungen. Dabei sollen die bei den Qualifikationszielen beschriebenen zu erwerbenden bzw. vertiefenden Fähigkeiten bereits im Studium und bei den Abschlussprüfungen intensiv geübt werden.

Die Prüfungen sind modulbezogen angelegt und werden von den Lehrenden abgestimmt, um sicherzustellen, dass die Studierenden die relevanten Modulziele erreichen. Sofern sich Module über zwei Semester erstrecken, finden meist Teilprüfungen statt. So soll – so die Hochschule – sichergestellt werden, dass der zeitliche Abstand zwischen Vermittlung und Prüfung erlangter Kompetenzen nicht zu hoch ist und sich die Workload entsprechend gleichmässig verteilt. Da im berufsbegleitenden Studienablauf in Blockmodulen studiert wird, dient – so die Hochschule – eine etappenweise Prüfung (das formative assessment) zudem auch dazu, den Lernfortschritt nachvollziehbar zu machen.

Der abschließenden Master-Thesis sind 27 bzw. 28 ECTS-Punkte sowie der Lehreinheit Wissenschaftliches Arbeiten 3 bzw. 2 ECTS-Punkte zugeordnet. Mit ihrer Erstellung sollen die Studierenden zeigen, dass sie ein Thema selbstständig und wissenschaftlich fundiert in einem bestimmten Zeitrahmen bearbeiten können. Praxisnahe Themen können erfahrungsgemäß am besten in Abstimmung mit dem Unternehmen bearbeitet werden. Bei der Themensuche sollen die Studierenden selbst aktiv werden.

Die Master-Thesis wird durch ein 30-minütiges Kolloquium ergänzt, das mit einem Gewicht von 1/3 in die Gesamtnote der Thesis eingeht. Das Thesis-Kolloquium ist fester Prüfungsbestandteil und setzt sich aus zwei Teilen zusammen: einem Vortrag des Studierenden zum Thema der Thesis (15 Minuten) und Fragen zur Thesis und dem Themengebiet durch die Betreuer (15 Minuten). Das Bewertungsverfahren ist in der Externenprüfungsordnung geregelt.

Bewertung:

Die Curricula tragen den Zielen der Studiengänge angemessen Rechnung und gewährleisten die angestrebte Kompetenzentwicklung und Berufsbefähigung. Sie umfassen die Vermittlung von Fachwissen und fachübergreifendem Wissen sowie von fachlichen, methodischen und generischen Kompetenzen.

Die Module sind inhaltlich ausgewogen und sinnvoll miteinander verknüpft. Die definierten Lernergebnisse entsprechen den Anforderungen des Qualifikationsrahmens für deutsche Hochschulabschlüsse.

Die Abschluss- und die Studiengangsbezeichnung entsprechen der inhaltlichen Ausrichtung und den nationalen Vorgaben.

Die Prüfungsleistungen und die Abschlussarbeit sind wissens- und kompetenzorientiert und dienen der Feststellung, ob die formulierten Qualifikationsziele erreicht wurden. Jedes Modul schließt mit einer das gesamte Modul umfassenden Prüfung ab. Dies gilt in der Regel nicht für Module, die 2-semesterig angeboten werden. Die Gutachter sind der Auffassung, dass die

die Begründung der Hochschule hinsichtlich der etappenweise Prüfung angesichts der gewählten Studienform (berufsbegleitend und Blockunterricht) überzeugend und zutreffend ist.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.1 Inhaltliche Umsetzung			
3.1.1 Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.1.2 Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung	x		
3.1.3 Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		

3.2 Strukturelle Umsetzung

Regelstudienzeit	4 Semester
Anzahl der zu erwerbenden ECTS-Punkte	90
Studentische Arbeitszeit pro ECTS-Punkt	30
Anzahl der Module des Studienganges	11
Module mit einer Größe unter 5 ECTS-Punkte	Keine
Bearbeitungsdauer der Abschlussarbeit und deren Umfang in ECTS-Punkte	27 ECTS-Punkte, 6 Monate (IPM) 28 ECTS-Punkte, 6 Monate (SSM, CBA)

	Wo geregelt in der Prüfungsordnung?
Anerkennung von an anderen Hochschulen erbrachten Leistungen	§ 9 Ziff. 1 der ASPO der Hochschule
Anrechnung von außerhochschulisch erbrachten Leistungen	§ 9 Ziff. 2 der ASPO der Hochschule
Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung	§ 17 und §18 der ASPO der Hochschule
Studentische Arbeitszeit pro CP	30 Stunden
Relative Notenvergabe	§15 Ziff.6 der ASPO der Hochschule: Das Diploma Supplement weist .. zusätzlich die statistische Verteilung der Gesamtnoten in Form einer ECTS-Einstufungstabelle gemäß dem ECTS User's Guide aus
Vergabe eines Diploma Supplements	§15 Ziff.6 der ASPO der Hochschule

Die Allgemeine Studien- und Prüfungsordnung für das Bachelor- und Masterstudium der Hochschule Reutlingen definiert die Vorgaben für den Studienverlauf und die Prüfungsverfahren.

Die „Prüfungsordnung für die Durchführung der Externenprüfung des M.A. Sales Management und des M.Sc. Consulting & Business Analytics“ fasst (aus Gründen der gleichförmigen Rahmenregeln) die programmspezifischen Regeln dieser beider Externen Programme zusammen. Für den neuen IPM-Studiengang ist eine eigene entsprechende PO für die Durchführung der Externenprüfung erstellt worden. Diese Prüfungsordnungen nennen die Ziele des Studienprogramms, den Abschlussgrad, Dauer und Umfang der studienbegleitenden Prüfungen, sowie Regelungen zur Zulassung und zum Umfang der Master-Thesis.

Die hochschulallgemeine Prüfungsordnung enthält Verfahren zur Anerkennung bzw. Anrechnung hochschulischer und außerhochschulischer Leistungen. Die Anerkennung von Leistungen gilt so prinzipiell auch für die Externenprüfung. Bisher wurden keine Anträge auf

Anerkennung von Fachmodulen eingereicht. Mit der Anerkennung vorliegender beruflicher Leistungen auf das Modul Forschungsarbeit, Praxisprojekt oder Berufspraxis erreichen Studierende in Einzelfällen fehlende ECTS-Punkte für einen Master-Abschluss mit insgesamt 300 ECTS-Punkten.

Die Abwicklung der Prüfungsangelegenheiten liegt beim Prüfungsamt der Hochschule. Gleichzeitig wird ein Prüfungsausschuss gebildet, dem der Leiter der Abteilung für Studien- und Prüfungsangelegenheiten der Hochschule sowie Professoren der Hochschule angehören, die in der Regel Professoren der Hochschule sind. Dieser Prüfungsausschuss wählt aus seiner Mitte einen Vorsitzenden. Die Studiengangsleiter des Studienprogramms können selbst nicht Mitglieder des entsprechenden Prüfungsausschusses sein, nehmen an dessen Sitzungen aber in der Regel beratend teil.

Die Verabschiedung der Externenprüfungsordnungen erfordert die gleichen Abstimmungs- und Prüfprozesse sowie Gremienbeschlüsse wie die der regulären Hochschulstudiengänge. Sie durchläuft eine Prüfung durch das Vizepräsidium Studium und Lehre, eine Rechtsprüfung mit Prüfprotokoll und muss im Fakultätsrat (unter Beteiligung von Studierenden) und anschließend vom Senat der Hochschule verabschiedet werden.

Zur **Studierbarkeit** der Studiengänge verweist die Hochschule darauf, dass die Studiengänge vollständig modularisiert sind, die ECTS-Punkte je Modul und Lehrinheit benennen den Workload. Die Workload-Struktur der beiden zu re-akkreditierenden Studiengänge wurde nach der Erstakkreditierung eingehend analysiert und diskutiert, das Grundmodell hat sich über die Jahrgänge hinweg, wenn auch mit Herausforderungen, als studierbar erwiesen.

Umfang und Inhalte der Anforderungen in den Studiengängen werden klar kommuniziert, so dass sich Bewerber auf die Zielsetzungen einstellen können. In die Zulassungssatzung sind definierte Voraussetzungen aufgenommen, die gewährleisten sollen, dass Bewerber ausreichende Qualifikationen mitbringen, um auf Umfang und Inhalte des Studiums ausreichend vorbereitet zu sein.

Die Verteilung der ECTS-Punkte über die ersten 3 Semester ist gleichgewichtig angelegt, sowohl der Input in den Präsenzphasen als auch die Selbstlernzeit haben sich pro Semester als gleichförmig erwiesen. Die jeweils ca. 600 h umfassende Semester-Workload wird zu jeweils etwa 40% in Präsenztagen erbracht (24-26 Tage mit je 10 Lehrstunden in der Regel von Mittwoch bis Samstag). Die Teilnehmer nutzen für die Präsenzmodule generell Freistellungsmöglichkeiten ihrer Arbeitgeber im Umfang von in der Regel 60 von 75 Präsenztagen (im Rahmen ihrer Arbeitsverträge, von Vereinbarungen und auf der Basis von Bildungszeit-Anrechten).

Die Thesis erfordert eine Workload von 900 h und wird in der Regel über ein Thema mit Bezug zum beruflichen Arbeitsfeld verfasst. Der zu erbringende Aufwand stellt als berufsbegleitende Leistung in 6 Monaten eine Überlast dar. Im Studienverlauf wird jedoch die Studierbarkeit durch eine frühe Identifikation des Master-Themas, eine stufenweise Vorbereitung, die Einbindung in den beruflichen oder unternehmensrelevanten Kontext und eine umfassende und intensive Betreuung der Thesis gesichert. Zusätzlich ermöglichen die Arbeitgeber in dieser Phase typischerweise Möglichkeiten der Arbeitszeit-Reduktion. In der Regel beläuft sich die zusätzliche Freistellung in Summe auf ca. 4 Wochen. In Einzelfällen wird die Master-Arbeit aber auch als primäre Arbeitsaufgabe des Studierenden durch den Arbeitgeber definiert, sodass sich eine temporär weitreichende Freistellung von anderen Aufgaben ergibt.

Zu der Studierbarkeit tragen zudem folgende Faktoren bei

- zielführende Auswahl geeigneter, leistungsorientierter Bewerber seitens der Unternehmen und der Hochschule

- Abstimmung der Anforderungen mit den Unternehmen
- Bearbeitung von Seminaraufgaben und -fragen innerhalb der Arbeitszeit aufgrund enger Schnittstellen mit beruflichen Aufgaben, Vor- und Nachbereitung von Studieninhalten (Anwendung, Reflexion und Diskussion) im Unternehmenskontext und im Austausch mit Vorgesetzten und Kollegen
- unterstützende Rahmenbedingungen in Unternehmen und der Hochschule hinsichtlich Infrastruktur (IT, Lernmaterialien, Vernetzung mit Experten, Beratung, reibungslose Organisation der Präsenzphasen)

Um die Bewältigung der Workload im laufenden Studienbetrieb regelmäßig sicherzustellen, finden Gespräche zwischen den Programmkoordinatoren, den Akademischen Leitern, Dozenten und Studierendenvertretern sowie der Gruppe insgesamt statt. Dies erlaubt ggf. auch kurzfristig, auf mögliche Engpässe reagieren zu können.

Flankierend werden alle Materialien (Vorlesungsreader, Literatur und sonstige Dokumente) auf einer E-Learning Plattform zur Verfügung gestellt, so dass ein leichter und effizienter Zugriff möglich ist. Mit den Dozenten und den Studierenden sowie dem Programmmanager finden Abstimmungen hinsichtlich der Prüfungsdichte und -formen statt, so dass auch hier die Studierbarkeit sichergestellt wird.

In den bisher abgeschlossenen Jahrgängen konnte die Regelstudienzeit von allen Studierenden eingehalten werden; Verzögerungen haben sich nur bei den Studierenden ergeben, die Prüfungsleistungen nachholen mussten.

Bewertung:

Die Struktur dient der Umsetzung des Curriculums und fördert den Kompetenzerwerb der Studierenden. Der Studiengang ist modularisiert; dabei sind die Workload-Angaben klar und nachvollziehbar hergeleitet. Module umfassen mindestens 5 ECTS-Punkte. Der berufsbegleitende Studiengang sieht keine Zeiträume für Aufenthalte an anderen Hochschulen vor, dies ist aus Sicht der Gutachter angesichts der Struktur der Studiengänge angemessen. Die Modulbeschreibungen enthalten alle erforderlichen Informationen gemäß KMK-Strukturvorgaben.

Studiengang, Studienverlauf und Prüfungsanforderungen sind dokumentiert und veröffentlicht.

Die Gesamtregelstudienzeit beträgt im Vollzeitstudium fünf Jahre (zehn Semester).

Es existieren rechtskräftige Prüfungsordnungen, sie wurden einer Rechtsprüfung unterzogen. Die Vorgaben für den Studiengang sind darin unter Einhaltung der nationalen und landesspezifischen Vorgaben umgesetzt. Anerkennungsregeln für an anderen Hochschulen erbrachte Leistungen gemäß der Lissabon Konvention und außerhochschulisch erbrachte Leistungen sind festgelegt. Ein Anspruch auf Nachteilsausgleich für Studierende mit Behinderung hinsichtlich zeitlicher und formaler Vorgaben im Studium sowie bei allen abschließenden oder studienbegleitenden Leistungsnachweisen ist sichergestellt. Die Abschlussnote wird auch mit einer Einstufungstabelle nach ECTS angegeben.

Die Studierbarkeit wird durch die Berücksichtigung der erwarteten Eingangsqualifikationen, eine geeignete Studienplangestaltung, eine plausible Workloadberechnung, eine adäquate und belastungsangemessene Prüfungsdichte und -organisation sowie Betreuungs- und Beratungsangebote gewährleistet. Die Belange von Studierenden mit Behinderung werden berücksichtigt.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.2 Strukturelle Umsetzung			
3.2.1 Struktureller Aufbau und Modularisierung	x		
3.2.2 Studien- und Prüfungsordnung	x		
3.2.3 Studierbarkeit	x		

3.3 Didaktisches Konzept

Das didaktische Konzept geht davon aus, dass für den berufsbegleitenden, anwendungsorientierten Charakter der Studiengänge eine entsprechende Berücksichtigung der parallelen praktischen Tätigkeit erforderlich ist. Die Veranstaltungen sind in der Regel seminaristischer Natur – reine Vorlesungsveranstaltungen hält die Hochschule für ein solches, praxisorientiertes Studium für ungeeignet. Im Fortgang des Studiums ändern sich aber die Lehrformen der Veranstaltungen in Abhängigkeit von Modul- bzw. Kursinhalten.

Entsprechend wird zur Vermittlung der unterschiedlichen Inhalte und den unterschiedlichen Lernstilen und -präferenzen der Programmteilnehmer eine hohe Methodenvielfalt angestrebt. Die Methodik setzt unter anderem auf

- traditionelle Formen der Wissensvermittlung (Vorlesungen) zur Vermittlung grundlegender bzw. theoretischer Inhalte, ^[1]_[SEP]
- explizit an internationalen Standards und Gepflogenheiten orientierte, interaktive Lehrformen (Arbeit mit Textbooks, Project Assignments, Preparatory Readings, Continuous Assessments, etc.), ^[1]_[SEP]
- Lehre mit Case Studies. Cases zählen zum „state-of-the-art“ der anwendungsorientierten Lehrpraxis und werden kompetenzorientiert und fachlich angemessen eingesetzt, ^[1]_[SEP]
- projektbasierte Lehrveranstaltungen, in denen Studierende (in Teams) unter Anleitung der Dozentin/des Dozenten praxisbezogene Projektaufträge bearbeiten und Lösungen für Unternehmensprobleme entwickeln, ^[1]_[SEP]
- wissenschaftliche Seminare, in denen die Studierenden systematisch zur Arbeit mit aktuellen wissenschaftlichen Ergebnissen und Publikationen angeleitet werden, sowie dazu, selbst wissenschaftliche Texte zu verfassen. ^[1]_[SEP]

Ein Blending verschiedener Lehrformen findet nicht nur zwischen den Modulen, sondern auch innerhalb der Module statt.

Ausgehend von der unterschiedlichen fachbezogenen Praxiserfahrung und akademische Fundierung der (insoweit heterogenen) Teilnehmer, wird jeweils im ersten Semester eine einheitliche Wissensbasis geschaffen. Diese Kurse haben ggfs. einen höheren Vorlesungsanteil – wobei ggfs. bereits vorhandenes Fachwissen einzelner Teilnehmer genutzt werden kann. In den Folgesemestern werden dann das Fachwissen und die methodischen Kompetenzen vertieft – sowohl akademisch als ggfs. auch in der parallelen Berufspraxis. Dementsprechend ist didaktisch angestrebt, dass in den Programm-Modulen, neben der Schaffung eines angemessenen theoretischen Unterbaus, die praxisorientierte Relevanz und Anwendung im Mittelpunkt stehen. Hierzu werden Lehrformen wie Case Studies, Exkursion, Planspiel, sowie im zweiten und dritten Semester zunehmend selbständiges Arbeiten im Rahmen von Referaten, Haus- und Projektarbeiten genutzt.

Die anwendungsorientierte Kompetenzentwicklung erfolgt in unterschiedlicher Form:

- z.B. durch anwendungsorientierte Lehr- und Lernformen in der curricularen Lehre, wie Übungen, Präsentationen, Studienprojekte, Fallstudien, Rollenspiele, Diskussionen ^[1]_[SEP]
- z.B. durch Förderung und Forderung von Wissens- bzw. Kompetenztransfer in der Berufspraxis, ^[1]_[SEP]
- z.B. durch themenzentrierte Veranstaltungen von Praktikern, durch die Inhalte, Methoden etc. systematisch in einen Praxiskontext eingebettet und mit anschaulichen Beispielen unterfüttert werden, ^[1]_[SEP]
- z.B. durch die Lehrenden, die mit ihrem Fachgebiet nicht nur theoretisch, sondern auch praktisch vertraut sind. Auf berufspraktische Erfahrung wird sowohl bei der Berufung hauptamtlicher Professoren, als auch bei der Auswahl von Lehrbeauftragten geachtet. Die Aktualisierung berufspraktischer Erfahrungen erfolgt über regelmäßige Fortbildungs- bzw. Forschungssemester, ^[1]_[SEP]
- z.B. durch unmittelbare, intensive Anwendung im Rahmen der parallelen Berufspraxis, des Capstone Projektes sowie der Thesis. Die Thesis im **IPM-Studiengang** wird in der Regel als Praxisprojekt, das heißt als Auftragsarbeit in Kooperation mit dem Arbeitgeber durchgeführt. Die Lehrveranstaltungsmaterialien werden – entsprechend den individuellen Modul-/Kurszielen und -inhalten – von den Lehrenden zusammengestellt. Die Materialien sind Gegenstand der regelmäßigen Feedbackgespräche mit den Studierenden u.a. im Rahmen der Studienkommission sowie der Veranstaltungsevaluation. Ggfs. werden die Dozenten seitens der Studiengangsleitung zur gezielten Weiterentwicklung / Anpassung der Materialien aufgefordert.

Um eine angemessene Vorbereitung der Präsenzphasen sicherzustellen, werden die Studiengangsmaterialien den Studierenden grundsätzlich über die Lernplattform der KFRU zur Verfügung gestellt. Dies ermöglicht, dass sich die Programmteilnehmer bereits vorab – ggfs. auf der Basis von Instruktionen seitens der Kursleitenden – in die Materie einarbeiten und ggfs. fehlendes Grundlagenwissen erwerben können. In den Selbstlernphasen vor und zwischen den Präsenzblöcken erleichtert u.a. der Verweis auf Literaturhinweise bzw. entsprechende online-links zu Artikeln, Lernfilmen u.a. das eigenständige Lernen bzw. Aufarbeiten des Stoffes.

Die Lernplattform wie auch andere Kommunikationskanäle z.B. soziale Medien ermöglichen darüber hinaus in den Selbstlernphasen – unabhängig von beruflicher Arbeitszeit und Arbeitsort – eine flexible Kommunikation mit bzw. zwischen einzelnen Programmteilnehmern, Arbeitsgruppen oder allen Programmteilnehmern und damit die gemeinsame Arbeit an bzw. die Betreuung von Gruppenprojekten, Fallstudien, den Austausch bzw. die gemeinsame Arbeit an Dokumenten.

Bewertung:

Das didaktische Konzept des Studienganges ist nachvollziehbar und auf das Studiengangsziel hin ausgerichtet. Im Studiengang sind adäquate Lehr- und Lernformen vorgesehen. Die begleitenden Lehrveranstaltungsmaterialien entsprechen dem zu fordernden Niveau und sind zeitgemäß.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
3.3 Didaktisches Konzept			X

4 Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen

4.1 Personal

Die Lehrenden in den Studiengängen setzen sich zusammen aus Professoren der Hochschule Reutlingen, insbesondere der ESB Business School, sowie fachliche einschlägigen, Professoren anderer Universitäten. Hinzu kommen Lehrbeauftragte mit langjährigen, einschlägigen Praxiserfahrungen.

Die Lehrleistungen werden im Rahmen einer nebenamtlichen Tätigkeit (im Falle der an Hochschulen angestellten Professoren) bzw. im Rahmen einer freiberuflichen Lehrtätigkeit (im Falle aller anderen Dozenten) erbracht.

Grundsätzlich müssen alle Lehrenden in den Studiengängen die Voraussetzungen des § 56 des LHG Baden-Württemberg erfüllen, um einen Lehrauftrag zu erhalten. Zudem prüft die Fakultät anhand des CVs der Lehrenden das fachlich-wissenschaftliche und/ oder berufliche Qualifikationsprofil und dessen Aktualität. Die hierfür festgelegten Qualitätskriterien sind an internationalen Standards ausgerichtet.

Die Lehrbeauftragten werden primär aufgrund ihrer langen und intensiven Praxiserfahrung und -erkenntnisse ausgewählt und werden entsprechend ihrer Expertise eingesetzt.

Die Weiterbildung der Lehrenden wird durch ein umfassendes, im Hochschulverbund angebotenes kostenfreies Weiterbildungsangebot gefördert. Jedem Professor der Hochschule steht zudem ein Sockelbetrag von 500 € pro Jahr für didaktische/pädagogische und fachliche Weiterbildung zur Verfügung. Komplettiert wird das Weiterbildungsangebot durch das Reutlinger Didaktik Institut (RDI), das Kurse z.B. zur Verbesserung der Lehre, zu Recht, Diversity und Ethik, zu innovativen didaktischen Methoden und zu wirksamen Feed-back-Prozessen anbietet.

Das **Studiengangsmanagement** wird durch die beiden jeweiligen Akademischen Leiter organisiert und durchgeführt. Ihr Aufgabengebiet umfasst vor allem die curriculare Gestaltung, inhaltliche Ausrichtung und die strategische und qualitative Weiterentwicklung des Studienprogramms.

Darüber hinaus sind sie für folgende Aufgaben verantwortlich:

- Durchführung der Bewerbungsgespräche und Teilnehmerauswahl ^[L]_[SEP]
- Entwicklung des Curriculums ^[L]_[SEP]
- ordnungsgemäße Durchführung des Programms ^[L]_[SEP]
- Zusammenstellung und Koordination des Lehrkörpers in akademischen Angelegenheiten
- Steuerung der Prüfungsprozesse. ^[L]_[SEP]

Rolle und Funktionen der akademischen Leiter sind eng mit der Hochschulleitung abgestimmt; die genannten zentralen Aufgaben der akademischen Steuerung werden in enger Abstimmung und unter der Regie der Hochschule durchgeführt. Die selbständigen Aufgaben der akademischen Leiter sind vertraglich geregelt und orientieren sich an den Aufgaben der Studiendekane laut Landeshochschulgesetz. ^[L]_[SEP]

Studienorganisation und Durchführung der ordnungsgemäßen Lehre beinhalten:

- Leitung der terminlichen und inhaltlichen Vorlesungsplanung, ^[L]_[SEP]
- Sicherstellung der Evaluation der Lehre und Analyse der Evaluationsergebnisse aller Dozenten, ^[L]_[SEP]

- regelmäßige Prüfung der Qualifikation der Lehrenden entsprechend der Qualitätsvorgaben der Hochschule, Abstimmungen mit den Dozenten des Programms und bei Abweichungen vom gewünschten Leistungsniveau,
- Koordination von Dozenten bei sich inhaltlich ergänzenden oder überlappenden Modulinhalten,
- Erstellung zusätzlicher, den Studienbetrieb erleichternder Dokumentationen wie z.B.: Dozentenleitfaden, Starterinformation, „Knoodle“-Einstellungen (Lernplattform der Knowledge Foundation) etc..

Das Management der rechtlichen und administrativen Anforderungen umfasst:

- die Erstellung der administrativen Dokumentation rund um das Programm (Studien- und Prüfungsordnung, Curriculum- & Syllabihandbook, Studienprogrammbeschreibung, Zeugnisvorlage und Diploma Supplement, etc.)
- die Steuerung der administrativen Prozesse zur offiziellen Genehmigung von Ordnungen und Satzungen bspw. in Fakultätsrat und Senat,
- Regelmäßige Planung und Durchführung der Studienkommissionssitzungen
- Ernennung der Prüfungskommission und deren Leiter sowie beratende Teilnahme an den Prüfungskommissionssitzungen.

Die organisatorische Struktur der Stiftung ist nach eigener Aussage auf eine konsequente Umsetzung des reibungslosen Programmablaufes ausgelegt. Die Studienorganisation ist in der Gesamtorganisationsstruktur der KFRU fest implementiert. Alle ablauforganisatorischen Prozesse des Studienprogramm-Managements und dessen Entscheidungslinien sind in den Prozesshandbüchern dokumentiert. Diese werden kontinuierlich überprüft und jährlich auf dem neusten Stand gehalten.

Jeder Studiengang verfügt über ein eigenes Studierendensekretariat, das von dem Programm-Manager geleitet und von einer Programmassistentin operativ und administrativ unterstützt wird. Hier gilt – wie im ganzen Haus – das Prinzip der offenen Tür, d.h. die Studierenden können jederzeit auf die Mitarbeiter zugehen.

Das Studierendensekretariat übernimmt für alle relevanten Gruppen (Interessenten / Bewerber, Studierende / Teilnehmer, Dozenten, interne Services) die benötigten Services, die von der Hochschule im Einzelnen dargestellt werden)

Den Studierenden der drei Studiengänge stehen zusätzlich zu den Ressourcen der KFRU die Angebote der Verwaltung der Hochschule und der Fakultät zur Verfügung.

Bewertung:

Anzahl und Struktur des Lehrpersonals korrespondieren, auch unter Berücksichtigung der Mitwirkung in anderen Studiengängen, mit den Anforderungen des Studienganges. Sie entsprechen den nationalen Vorgaben. Maßnahmen zur Personalentwicklung und -qualifizierung des Lehrpersonals sind vorhanden.

Die Studiengangsleitung organisiert und koordiniert die Beiträge aller im Studiengang Mitwirkenden und trägt Sorge für einen störungsfreien Ablauf des Studienbetriebes. Die Studiengangsorganisation gewährleistet die Umsetzung des Studiengangskonzeptes.

Die Verwaltungsunterstützung ist gewährleistet. Maßnahmen zur Weiterqualifizierung des Verwaltungspersonals werden angeboten.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.1	Personal			
4.1.1	Lehrpersonal	x		
4.1.2	Studiengangsleitung und Studienorganisation	x		
4.1.3	Verwaltungspersonal	x		

4.2 Kooperationen und Partnerschaften (nicht relevant)

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.2	Kooperationen und Partnerschaften (falls relevant)			x

4.3 Sachausstattung

Für die Lehrveranstaltungen der Master-Programme stehen der KFRU Räume der Hochschule zur Verfügung. Die Raumkapazität reicht von Kleingrupperäumen bis zu Hörsälen für programmübergreifende Veranstaltungen. Alle Räume sind mit Beamern, Whiteboard, Flipcharts und Pinwänden sowie bei Bedarf Moderatorenkoffern ausgestattet. Die Räume sind barrierefrei.

Die Hochschule verfügt über eine gutausgebaute Medien- und IT-Infrastruktur: kostenfreies WLAN, frei zugängliche Multifunktionsgeräte zum Drucken, Kopieren und Scannen an zentralen Stellen, Druckzentrum, kostenfreie Ausleihe von Medientechnik für Studienzwecke (Laptops, Tablets, Foto- und Videoausrüstung, Beamer etc.), mehrere PC-Inseln mit über 130 PC-Arbeitsplätzen. Für Vorlesungen hält die KFRU zusätzlich weitere technische Instrumente und Materialien bereit.

Die IT-Ausstattung (Hard- und Software) der Programmteilnehmer wird sowohl unternehmensseitig als auch hochschulseitig gewährleistet. Der Hochschul-Service Desk ist zentrale Anlaufstelle für alle angebotenen Dienstleistungen des Rechen- und Medienzentrums

Die Programmteilnehmer können das (durch die Zusammenlegung von Rechenzentrum und Hochschulbibliothek entstandene) multifunktionale Lernzentrum der Hochschule nutzen. Das Medienangebot der Hochschulbibliothek umfasst ca. 200.000 Bücher, 70.000 lizenzierte E-Books, 35 lizenzierte Fachdatenbanken und 30.000 E-Journals. Das Lernzentrum bietet neben Einzelarbeitsplätzen in den beiden Lesesälen PC-Räume, Kabinen zum konzentrierten Lernen, diverse Gruppenräume, Lounge und eine Cafeteria.

Das Lernzentrum ist 80 Stunden pro Woche (Montag-Freitag 8-22 Uhr, Samstag 10-20 Uhr) geöffnet, der Service Desk ist montags bis freitags von 08-21 Uhr und samstags von 10-16 Uhr besetzt. Die Ausleihe und Rücknahme von Büchern und Medien erfolgt über RFID-Automaten.

Die Mitarbeiter und die Webseite des Lernzentrums informieren umfassend über das Informationsangebot und die zur Verfügung stehenden Dienstleistungen. Printmedien und E-Books sind im Online-Katalog nachgewiesen. Der Katalog ist über das Internet zugänglich und bietet Selbstbedienungsfunktionen wie Recherche, Informationen zum Ausleihstatus,

Vormerkung, Fernleihbestellung etc.. Ein Ressource Discovery System sorgt für den optimalen Zugang zu E-Books und E-Journals.

Die von der Bibliothek lizenzierten elektronischen Ressourcen sind im Campus-Netz frei geschaltet und somit an allen Internet-Rechnern auf dem Hochschulgelände (auch über WLAN) zugänglich. Medien, die in der Bibliothek nicht vorhanden bzw. lizenziert sind, können per Online-Fernleihe aus anderen deutschen Bibliotheken bestellt werden.

Die Studierenden des Programms haben auf dem Campus Zugang zu allen Leistungen des Lernzentrums und jeder startende Jahrgang erhält eine gezielte Einführung deren Nutzung. Im Gegensatz zu den Studierenden an der Hochschule haben die externen Studierenden allerdings von außerhalb keinen Zugriff auf das digitale Literaturangebot des Campus.

Bewertung:

Die adäquate Durchführung des Studienganges ist hinsichtlich der qualitativen und quantitativen räumlichen Ausstattung gesichert. Die Räume und Zugänge sind behindertengerecht ausgestattet und barrierefrei erreichbar.

Die adäquate Durchführung des Studienganges ist hinsichtlich der Literaturlausstattung und ggf. dem Zugang zu digitalen Medien und relevanten Datenbanken sowie der Öffnungszeiten und Betreuungsangebote der Bibliothek ist grundsätzlich gesichert. Allerdings haben die externen Studierenden von außerhalb des Campus aufgrund ihres rechtlichen Status an der Hochschule keine bzw. sehr eingeschränkte Zugangsmöglichkeiten auf die digitalen Ressourcen der Bibliothek. Die Gutachter empfehlen deshalb der Hochschule sich weiterhin nachdrücklich dafür einzusetzen, dass die Studierenden der drei Studiengänge Zugriff auf die digitalen Literaturangebote auch von außerhalb des Campus erhalten.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.3	Sachausstattung			
4.3.1	Unterrichtsräume	x		
4.3.2	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur	x		

4.4 Finanzausstattung (relevant für nichtstaatliche Hochschulen)

Die KFRU plant und steuert die finanzielle Kalkulation für jedes Studienprogramm basierend auf Standard-Kalkulationsrichtlinien. Die Gebühren, die die Hochschule für ihre hoheitlichen Aufgaben erhält, sind in einem Kooperationsvertrag zwischen der KFRU und Hochschule Reutlingen geregelt (z.B. Mieten, Prüfgebühren, Akkreditierung, etc.) und entsprechend in den Kalkulationen verankert. Die Vergütungen für die Lehrkräfte sind ebenfalls Bestandteil der kalkulatorischen Kosten. Auf Basis der erstellten Gesamtkalkulation werden die Teilnehmergebühren sowie eine Mindestteilnehmerzahl festgelegt. Die Teilnehmergebühren stellen die einzige Finanzierungsquelle der KFRU dar. Zu den finanziellen Kontrollinstrumenten der KFRU gehört eine standardisierte Kostenkalkulation, eine Drei-Jahres-Planrechnung, quartalsmäßigen Soll/Ist-Vergleiche, eine Kostenstellenrechnung und -auswertung sowie ein Cashflow-Plan für jedes Studienprogramm.

Die finanzielle Grundausstattung der KFRU wurde durch den Stifter (Förderverein Campus e.V.) zur Verfügung gestellt. Die finanziellen Rücklagen der KFRU und der Cash-Flow sind nach eigener Aussage stabil und es bestehen keine mittel- oder langfristigen Verbindlichkeiten.

Sollte es zu einer Auflösung der KFRU kommen, hat sich die Hochschule im Kooperationsvertrag vertraglich verpflichtet, die begonnenen Weiterbildungsmaßnahmen zum Abschluss zu bringen. Der Stifter der KFRU wird als Rechtsnachfolge die Finanzierung des ordnungsgemäßen Studienbetriebes bis zum Studienabschluss der in den Programmen befindlichen Studierenden sicherstellen. Dazu wird das Stiftungskapital der KFRU verwendet, das gemäß Satzung an den Förderverein fallen würde.

Bewertung:

Eine adäquate finanzielle Ausstattung des Studienganges ist vorhanden, so dass sichergestellt ist, dass die Studierenden ihr Studium abschließen können.

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
4.4	Finanzausstattung	x		

5 Qualitätssicherung und Weiterentwicklung

Die Hochschulleitung legt in regelmäßigem Turnus die strategischen Ziele der Weiterbildungsstiftung in Abstimmung mit der KFRU fest. Die Neuaufgabe und Weiterentwicklung von Studienangeboten folgt inhaltlichen und formellen Vorgaben, die sicherstellen, dass die Angebote sowohl an die Hochschul- und Fakultätsziele anschließen, im Bildungs- und Beschäftigungsmarkt angemessen positioniert sind und die mittels rechtlicher Rahmenvorgaben definierten Qualitätsanforderungen für Studienprogramme erfüllen.

Der Prozess der Einführung neuer Programme und der Änderung von Programmen ist in seinem Ablauf klar definiert. In die Beratungen sind hochschulinterne und -externe Vertreter einbezogen und die Entscheidungen über Programme setzen Prüfungen durch die Qualitätsabteilung, die Abteilung für Studium und Lehre (inkl. Rechtsprüfung) sowie die Zustimmung der relevanten Fakultätsgremien (Fakultätsrat) und Hochschulgremien (Senat) voraus.

Die Verantwortung für die Entwicklung und Weiterentwicklung des Programms liegen in erster Linie bei den Akademischen Studiengangsleitern. Darüber hinaus sind Vorstand der Fakultät und die Studiendekanin im Vorstand für die Qualität der Programme mit Externenprüfung zuständig, die unter ihrer Fachverantwortung durchgeführt werden. Die Qualitätsvorgaben der Fakultät gelten für diese Programme in gleicher Form und in gleichem Umfang wie die regulärer Fakultätsprogramme.

Das Qualitätsmanagementsystem der Fakultät sieht für die Prozesse der Studiengangsplanung, für die Durchführung im gesamten „Student Life Cycle“ (von der Bewerbung bis zur Zeugnisvergabe) und für die Ergebnisüberprüfung (die Qualifikation der Absolventen) qualitätssichernde Maßnahmen vor.

Diese sind im Wesentlichen:

- Prüfung von Prüfungsordnung, Curriculum und Ausstattung bei Änderungen und Weiterentwicklungen des Studienprogramms unter Einbezug des Qualitätsmanagementteams und relevanten Stakeholdergruppen
- Prüfung und Umsetzung von rechtlichen Vorgaben,
- Auswertung von Kennzahlen wie Studierendenzahlen, Erfolgsquoten, Studiendauer, Notenverteilungen
- regelmäßige Lehrevaluation der Lehrveranstaltungen und Workload-Analyse im Semesterverlauf

- Auswertung der Faculty Qualification (und des Anteils der Lehrbeauftragten an der Lehre) auf Basis festgelegten Zielwerten (die sich aus AACSB-Qualitätskriterien ableiten)
- Die Überprüfung des Erreichens definierter Lernziele(Assurance of Learning)

Die Umsetzung von Verbesserungs- und Entwicklungsmaßnahmen wird von den Akademischen Leitern vorangetrieben; gleichzeitig ist die Fakultät mit den ihren Gremien und Akteuren die übergeordnete Einheit, die bei Regelverstößen oder Verbesserungsbedarf entsprechende Maßnahmen anfordert.

Die externe Evaluation und Begutachtung wird aufgrund der besonderen Situation der Externenprogramme als externe Programmakkreditierung durch eine anerkannte Akkreditierungsagentur durchgeführt, was auch dem Wunsch der Unternehmen nach einem transparenten Siegel nachkommt. Dennoch spielt die laufende Beratung und Bewertung der KFRU und der Programme durch externe Stakeholder eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Studienprogramme und die Teilnehmerakquise.

Der Studiengang unterliegt der regelmäßigen Qualitätskontrolle durch die vorab genannten Qualitätsprozesse von Hochschule und Fakultät. Im Rahmen der AACSB-Akkreditierung der Fakultät werden rigide Qualitätsanforderungen an die Fakultäts-Programme gestellt u.a. hinsichtlich der akademischen Qualität der Dozenten, der Weiterentwicklung der Lernziele bzw. Verbesserung der Zielerreichung.

Die akademischen Leiter haben die Aufgabe, eine hohe Qualität der Dozierenden sicherzustellen und ggfs. auftretende Qualitätsprobleme rasch zu beheben. Diese werden insbesondere über das Studierendenfeedback identifiziert.

Die Qualität des Programms bzw. der Veranstaltungen wird u.a. durch regelmäßige studentische Evaluierung über das Evaluierungssystem EVASYS der Hochschule bewertet. Diese Evaluierung findet einmal pro Semester statt und deren Ergebnis geht sowohl den akademischen Leitern als auch den jeweiligen Dozierenden direkt zu. Gegenstand dieser Evaluierung sind u.a. die Lehrmethoden und Didaktik, die Kompetenz der Dozierenden, die Qualität der Lehrmaterialien, und des Stoffumfangs bzw. die Arbeitsbelastung. Entsprechend dem Feedback werden die Dozierenden angehalten, die Veranstaltungen weiterzuentwickeln.

In jedem Semester findet eine Studienkommissionssitzung statt; an ihr nehmen alle Studierenden des jeweiligen Studienganges des Semesters, die Akademischen Leiter sowie der Programm-Manager teil. Ergebnisse der Lehrevaluation und laufende Feedback-Fragen werden hier vorgestellt, gemeinsam besprochen und beschlossene Maßnahmen protokolliert. Ziel dieser Sitzung ist ebenso die Definition von Verbesserungen in den Studiengängen, wobei hier sowohl Lehrthemen als auch Organisationsaspekte zur Diskussion stehen.

Da die Absolventen der KFRU-Programme weitgehend nachvollziehbare Laufbahnen weiterverfolgen, wurde bisher keine systematische Verbleibstudie angestoßen; die Karriereverläufe werden in der Regel durch enge Alumni-, Unternehmens- und Studierendennetzwerke vermittelt, wenn bisher auch nicht in repräsentativer Form.

Bewertung:

Ergebnisse des hochschulinternen Qualitätsmanagements werden bei den Weiterentwicklungen des Studienganges berücksichtigt. Dabei berücksichtigt die Hochschule Evaluationsergebnisse, Untersuchungen der studentischen Arbeitsbelastung, des Studienerfolgs und des Absolventenverbleibs.

	Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
Qualitätssicherung und Weiterentwicklung			X

Qualitätsprofil

Hochschule:

Hochschule Reutlingen
 ESB Business School
 Knowledge Foundation@Reutlingen University

Master-Studiengänge:

Consulting & Business Analytics (CBA) (M.Sc.)
 Strategic Sales Management (SSM) (M.A.)
 International Purchasing Management (IPM) (M.Sc.)

Beurteilungskriterien

Bewertungsstufen

		Qualitätsanforderung erfüllt	Qualitätsanforderung nicht erfüllt	Nicht relevant
1.	Zielsetzung	x		
2.	Zulassung			
2.1	Zulassungsbedingungen	x		
2.2	Auswahl- und Zulassungsverfahren	x		
3.	Inhalte, Struktur und Didaktik			
3.1	Inhaltliche Umsetzung			
3.1.1	Logik und konzeptionelle Geschlossenheit des Curriculums	x		
3.1.2	Begründung der Abschluss- und Studiengangsbezeichnung	x		
3.1.3	Prüfungsleistungen und Abschlussarbeit	x		
3.2	Strukturelle Umsetzung			
3.2.1	Struktureller Aufbau und Modularisierung	x		
3.2.2	Studien- und Prüfungsordnung	x		
3.2.3	Studierbarkeit	x		
3.3	Didaktisches Konzept	x		
4.	Wissenschaftliches Umfeld und Rahmenbedingungen			
4.1	Personal			
4.1.1	Lehrpersonal	x		
4.1.2	Studiengangsleitung und Studienorganisation	x		
4.1.3	Verwaltungspersonal	x		
4.2	Kooperationen und Partnerschaften (falls relevant)			x
4.3	Sachausstattung			
4.3.1	Unterrichtsräume	x		
4.3.2	Zugangsmöglichkeiten zur erforderlichen Literatur	x		
4.4	Finanzausstattung (relevant für nicht-staatliche Hochschulen)	x		
5.	Qualitätssicherung und Weiterentwicklung	x		