

MITTEILUNGSBLATT

der
UNIVERSITÄT GRAZ



28. SONDERNUMMER

Studienjahr 2023/24

Ausgegeben am 20. 12. 2023

12.i Stück

Curriculum

für das außerordentliche Masterstudium

Professional Master of Business Administration (Professional MBA)

Curriculum 2024

Impressum: Medieninhaberin, Herausgeberin und Herstellerin: Universität Graz,
Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Verlags- und Herstellungsort: Graz.
Anschrift der Redaktion: Rechts- und Organisationsabteilung, Universitätsplatz 3, 8010 Graz.
E-Mail: mitteilungsblatt@uni-graz.at
Internet: <https://mitteilungsblatt.uni-graz.at/>

Offenlegung gem. § 25 MedienG

Medieninhaberin: Universität Graz, Universitätsplatz 3, 8010 Graz. Unternehmensgegenstand: Erfüllung der Ziele, leitenden Grundsätze und Aufgaben gem. §§ 1, 2 und 3 des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und ihre Studien (Universitätsgesetz 2002 - UG), BGBl. I Nr. 120/2002, in der jeweils geltenden Fassung.

Art und Höhe der Beteiligung: Eigentum 100%.

Sitz: Universitätsplatz 3, 8010 Graz

Namen der vertretungsbefugten Organe des Medieninhabers: Dr. Peter Riedler, Univ.-Prof. Dr. Joachim Reidl, Univ.-Prof. Dr.

Catherine Walter-Laager, Univ.-Prof. Dr. Markus Fallenböck, LL.M., Univ.-Prof. Mireille van Poppel, PhD

Grundlegende Richtung: Kundmachung von Informationen gem. § 20 Abs. 6 UG in der jeweils geltenden Fassung.

Curriculum für das außerordentliche Masterstudium Professional Master of Business Administration (Professional MBA)



Die Rechtsgrundlagen des gemäß § 56 Abs. 2 UG als außerordentliches Masterstudium eingerichteten Universitätslehrgangs Professional Master of Business Administration (Professional MBA) bilden das Universitätsgesetz (UG) und die Satzung der Karl-Franzens-Universität Graz.

Der Senat hat am 13.12.2023 gemäß § 25 Abs. 1 Z 10a UG das folgende Curriculum für das außerordentliche Masterstudium Professional Master of Business Administration (Professional MBA) erlassen.

Inhaltsverzeichnis

§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Studiums	2
(1) Gegenstand des Studiums	2
(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil	2
(3) Bedarf und Relevanz des Studiums für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt	2
§ 2 Allgemeine Bestimmungen	3
(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen	3
(2) Höchstzahl an Studienplätzen	3
(3) Bewerbung und Zulassungsverfahren	3
(4) Dauer und Gliederung des Studiums	4
(5) Akademischer Grad	4
§ 3 Aufbau und Gliederung des Studiums	4
(1) Module und Prüfungen	4
(2) Masterarbeit	5
§ 4 Lehr- und Lernformen	6
§ 5 Prüfungsordnung	6
(1) Masterprüfung	6
(2) Anwesenheitspflicht	6
§ 6 In-Kraft-Treten des Curriculums	6
§ 7 Umgang mit Studierenden aus auslaufenden Curricula	6
Anhang I: Modulbeschreibungen	7
Anhang II: Musterstudienablaufplan gegliedert nach Semestern	18
(1) Spezialisierung Marketing and Innovation	18
(2) Spezialisierung Human Resource Management (HRM)	19

§ 1 Gegenstand, Qualifikationsprofil und Relevanz des Studiums

(1) Gegenstand des Studiums

Der Gegenstand des Studiums im Bereich der Grundlagen (Module A bis F) besteht in der Vermittlung der Kernfunktionen der Betriebswirtschaftslehre. Diese werden aus gesamtunternehmerischer/strategischer Sichtweise behandelt. Dabei wird auf die Charakteristika der einzelnen Funktionen, deren Zusammenwirken und vor allem deren Beiträge zur betrieblichen Wertschöpfung fokussiert.

Im Bereich der Spezialisierung (Modul G) steht die fachliche Expertise im jeweiligen Vertiefungs-bereich im Fokus.

Den Abschluss des Studiums bildet die Masterarbeit, die zu einem Thema aus der entsprechenden Spezialisierung zu verfassen ist. Vorbereitend auf die Masterarbeit führt Modul H in das wissenschaftliche Arbeiten ein und vermittelt qualitative und quantitative Forschungsmethoden.

Im Rahmen des Studiums werden die Studierenden mit den neuesten und validierten Managementtechniken und -methoden vertraut gemacht und lernen, betriebswirtschaftliche Probleme im Allgemeinen und solche aus der Spezialisierung im Besonderen evidenzbasiert zu analysieren und zu lösen. Besonderer Wert wird auf den Anwendungsbezug der vermittelten Inhalte gelegt und in Form von Fallbeispielen, Gruppen- und Projektarbeiten und der Masterarbeit umgesetzt. Durch den unmittelbaren Kontakt zu einschlägigen Führungspersönlichkeiten, vorzugsweise aus dem Bereich der Spezialisierung, werden Studierende in die Lage versetzt, ihr berufliches Netzwerk zu erweitern. Hierfür sind im Rahmen des Studiums unterschiedliche Formate vorgesehen (Gastvorträge in Lehrveranstaltungen, Kamingsgespräche u.ä.).

Im Studium werden die Themen Inklusion, Antidiskriminierung, Gender Mainstreaming, Diversitäts-Management sowie Interkulturelle Kompetenz als Querschnittsmaterie verstanden. Bei der Durchführung des Studiums wird in entsprechender Weise darauf Bedacht genommen.

(2) Zielsetzung und Qualifikationsprofil

Zielsetzung des Studiums ist es, Absolvent*innen eine wissenschaftsbasierte und zugleich anwendungsbezogene betriebswirtschaftliche Grundausbildung zu schaffen, auf die eine inhaltliche Fokussierung aufsetzt. Die im Studium erworbenen Kompetenzen sollen Absolvent*innen mittelfristig in die Lage versetzen, gehobene Managementaufgaben in der Wirtschaft übernehmen zu können.

Die Absolvent*innen sind nach Abschluss des Studiums in der Lage:

- Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit zu beschreiben,
- betriebswirtschaftliche Grundlagen sowie Erkenntnisse und Konzepte anzuwenden,
- relevante determinierende Faktoren des Unternehmenserfolges zu identifizieren,
- Strategien auf Basis von konkreten Zielsetzungen aufzubereiten,
- strukturierte Vorbereitungen für die Implementierung zu treffen,
- aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen.

Diese Qualifikationsziele beziehen sich auf betriebswirtschaftliche Fragestellung im Allgemeinen, insbesondere aber auf Fragestellungen aus dem Bereich der Spezialisierung.

(3) Bedarf und Relevanz des Studiums für die Wissenschaft und den Arbeitsmarkt

Das Studium ist ausdrücklich anwendungsbezogen positioniert. Um betriebswirtschaftliche Entscheidungen evidenz- und ergebnisorientiert treffen zu können, werden die Studierenden mit relevanten und aktuellen Forschungsmethoden vertraut gemacht und vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie und -ziele in die Lage versetzt,

- im Bereich der Grundlagen (Module A bis F) allgemeine Unternehmensentscheidungen deuten und nachvollziehen zu können;
- im Bereich der Spezialisierung (Modul G) strategische und operative Entscheidungen strukturiert treffen zu können.

Die unmittelbare Anwendung der vermittelten Inhalte erfolgt im Rahmen zahlreicher fachbezogener Fallstudien und vor allem in einer theoriebasierten und anwendungsbezogenen Masterarbeit. Im Rahmen der Masterarbeit soll eine auf Forschungsmethoden gestützte betriebswirtschaftliche Problemanalyse und Problemlösung aus dem Themenbereich der Spezialisierung erfolgen.

Den Absolvent*innen des dreisemestrigen Studiums stehen vielfältige Möglichkeiten im mittleren und höheren Management in allen Bereichen der Wirtschaft und Industrie offen, insbesondere auch bei international operierenden Unternehmen, in Non-Profit Organisationen und in der öffentlichen Verwaltung. Die im Rahmen des Studiums erworbenen Qualifikationen fördern überdies auch das Unternehmertum.

§ 2 Allgemeine Bestimmungen

(1) Zielgruppen und Zulassungsvoraussetzungen

1. Das vorliegende Studium richtet sich an Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte, Bereichs- und Abteilungsleiter*innen, Fachexpert*innen, Projektverantwortliche, selbstständige Unternehmer*innen und sonstige Entscheidungsträger*innen, die Interesse an einer wissenschaftlich fundierten und zugleich anwendungsorientierten Fort- und Weiterbildung haben, um sich auf gehobene, national oder international ausgerichtete Managementpositionen vorzubereiten und ihre Kompetenzen und Qualifikationen weiterentwickeln wollen.
2. Voraussetzung für die Zulassung zum Studium sind die nachfolgend angeführten Kriterien:
 - a. Abschluss eines fachlich in Frage kommenden Bachelorstudiums mit mindestens 180 ECTS-Anrechnungspunkten oder eines anderen fachlich in Frage kommenden Studiums mindestens desselben hochschulischen Bildungsniveaus an einer anerkannten inländischen oder ausländischen postsekundären Bildungseinrichtung und
 - b. eine zumindest zweijährige einschlägige Berufserfahrung.

(2) Höchstzahl an Studienplätzen

1. Für das Studium stehen pro Lehrgangsdurchführung und pro Spezialisierung maximal 20 Studienplätze zur Verfügung.
2. Die Zahl der Studienplätze ist nach pädagogisch-didaktischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten für jede neue Lehrgangsdurchführung nach Rücksprache mit dem*der wissenschaftlichen Leiter*in durch die wirtschaftliche Leitung des Studiums unter Berücksichtigung der in Z 1 festgelegten Höchstzahl an Studienplätzen festzulegen.

(3) Bewerbung und Zulassungsverfahren

1. Die Bewerbung für einen Studienplatz erfolgt schriftlich und besteht aus einem Lebenslauf sowie dem Nachweis über die Erfüllung der geforderten Zulassungsvoraussetzungen gemäß § 2 Abs. 1 Z 2.
2. Eine Bewerbung erfolgt für das Studium und umfasst zwingend die Festlegung der Spezialisierung (Modul G).
3. Bei Erfüllung der geforderten Zulassungsvoraussetzungen ist ein persönliches Zulassungsgespräch vorgesehen (dieses kann auch online erfolgen). Im Zulassungsgespräch sind von dem*der Bewerber*in die Motivation für die Bewerbung und die Erwartungen an das Studium darzulegen sowie eine realistische Einschätzung vorzunehmen, wie das Studium neben den beruflichen Anforderungen im vorgesehenen Zeitrahmen belegt und abgeschlossen werden kann. Die Durchführung des Zulassungsgesprächs obliegt dem*der wissenschaftlichen Leiter*in des Studiums unter Beiziehung der für die Spezialisierung verantwortlichen Person. Die Entscheidung über die Zuerkennung eines Studienplatzes erfolgt auf Grundlage der Beurteilung des Zulassungsgesprächs.

(4) Dauer und Gliederung des Studiums

Das Studium mit einem Arbeitsaufwand von 90 ECTS-Anrechnungspunkten umfasst 3 Semester, wird berufsbegleitend in geblockter Form abgehalten und ist modular strukturiert. Die Höchststudiendauer beträgt 8 Semester.

Modulkürzel und Modul	ECTS
Modul A: Developing an Executive Mindset	6
Modul B: Driving Business Performance	6
Modul C: Generating Financial Value	6
Modul D: Creating Customer Value	6
Modul E: Getting Things Done	6
Modul F: Leveraging Employee Potential	6
Modul G: Specialization <i>Aus den Spezialisierungen G.1 und G.2 ist eine zu absolvieren.</i> G.1: Marketing and Innovation G.2: Human Resource Management (HRM)	27
Modul H: Mastermodul	6
Masterarbeit	20
Masterprüfung	1
Summe	90

Vor Beginn jeder Lehrgangsdurchführung ist von der wissenschaftlichen Leitung festzulegen, welche der Spezialisierungen G.1 bis G.2 bei der betreffenden Durchführung angeboten wird und von den Studierenden absolviert werden muss.

(5) Akademischer Grad

An die Absolvent*innen des Studiums wird der akademische Grad „Master of Business Administration“, abgekürzt „MBA“ verliehen.

§ 3 Aufbau und Gliederung des Studiums

(1) Module und Prüfungen

Die Module und Prüfungen sind im Folgenden mit Modultitel, Lehrveranstaltungstyp (LV-Typ), ECTS-Anrechnungspunkten (ECTS) und den Kontaktstunden (KStd.) genannt. Die Modulbeschreibungen befinden sich in Anhang I.

	Module und Prüfungen	LV-Typ	ECTS	KStd.
Modul A	Developing an Executive Mindset		6	3
A.1	Entrepreneurial Thinking and Acting	VU	3	1,5
A.2	Developing Strategic Thinking	VU	3	1,5
Modul B	Driving Business Performance		6	3
B.1	Accounting Basics	VU	3	1,5
B.2	Digitalization and Sustainability in Accounting	VU	3	1,5
Modul C	Generating Financial Value		6	3
C.1	Corporate Finance	VU	3	1,5
C.2	International Financial Management	VU	3	1,5
Modul D	Creating Customer Value		6	3
D.1	Customer Experience and Customer Centricity	VU	3	1,5
D.2	Brand Management	VU	3	1,5
Modul E	Getting Things Done		6	3

E.1	Operations Strategy	VU	3	1,5
E.2	Managing the Value Chain	VU	3	1,5
Modul F	Leveraging Employee Potential		6	3
F.1	Improving Enterprise Performance through HR	VU	3	1,5
F.2	Enabling all Employees to be Successful	VU	3	1,5
Modul G	Specialization		27	13,5
<i>Aus den Spezialisierungen G.1 und G.2 ist eine zu absolvieren.</i>				
G.1	MARKETING AND INNOVATION		27	13,5
Modul G.1.1	Analyzing Customer Value		9	4,5
G.1.1.1	Customer Insights	VU	3	1,5
G.1.1.2	Customer Data and CRM	VU	3	1,5
G.1.1.3	Marketing Metrics and Analytics	VU	3	1,5
Modul G.1.2	Developing and Communicating Customer Value		9	4,5
G.1.2.1	Product, Service, and Process Innovations	VU	3	1,5
G.1.2.2	Marketing Communication along the Customer Journey	VU	3	1,5
G.1.2.3	Digital Performance Marketing and Social Media	VU	3	1,5
Modul G.1.3	Creating Customer Value Across Industries and the Globe		9	4,5
G.1.3.1	Retail and Services Marketing	VU	3	1,5
G.1.3.2	B-to-B Marketing and Personal Selling	VU	3	1,5
G.1.3.3	Global Marketing	VU	3	1,5
G.2	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)		27	13,5
Modul G.2.1	Strategic HRM		9	4,5
G.2.1.1	Strategic HRM	VU	3	1,5
G.2.1.2	Organizational Design and Corporate Culture	VU	3	1,5
G.2.1.3	Applied HRM	VU	3	1,5
Modul G.2.2	HRM Core Function		9	4,5
G.2.2.1	Recruiting and Employer Branding	VU	3	1,5
G.2.2.2	Talent Management	VU	3	1,5
G.2.2.3	Performance Management	VU	3	1,5
Modul G.2.3	Managing People		9	4,5
G.2.3.1	Leadership and Team Management	VU	3	1,5
G.2.3.2	HR Controlling	VU	3	1,5
G.2.3.3	Arbeits- und Sozialrecht	VU	3	1,5
Modul H	Mastermodul		6	3
H.1	Wissenschaftliches Arbeiten	SE	3	1,5
H.2	Forschungsmethoden	SE	3	1,5
	Masterarbeit		20	
	Masterprüfung		1	
Summe			90	34,5

(2) Masterarbeit

1. Im Rahmen des Studiums ist eine Masterarbeit mit einem Arbeitsaufwand von 20 ECTS-Anrechnungspunkten zu verfassen.
2. Das Thema der Masterarbeit ist einem Modul der gewählten Spezialisierung G.1 oder G.2 zu entnehmen oder hat in einem sinnvollen Zusammenhang mit diesem zu stehen.

§ 4 Lehr- und Lernformen

Die Lehr- und Lernarrangements des Studiums sind auf die spezifischen Bedürfnisse von berufsbegleitend Studierenden abgestimmt und im Blended Learning Format konzipiert, bestehend aus unterschiedlichen Elementen wie synchronen Lehr-/Lernphasen in Präsenz oder Online, asynchronen Lernimpulsen, oder begleiteten asynchronen Lernphasen.

§ 5 Prüfungsordnung

(1) Masterprüfung

1. Die Masterprüfung ist eine mündliche, kommissionelle Fachprüfung im Ausmaß von 1 ECTS-Anrechnungspunkt. Sie kann erst absolviert werden, wenn sämtliche anderen Studienleistungen erbracht wurden.
2. Die Prüfungskommission besteht aus drei Personen.
3. Gegenstand der Masterprüfung sind (a) die öffentliche Verteidigung/Präsentation der Masterarbeit und (b) das Modul aus der gewählten Spezialisierung G.1 oder G.2, dem die Masterarbeit zugeordnet ist. Die Prüfungsdauer beläuft sich auf maximal 30 Minuten.
4. Für die Masterprüfung ist eine einheitliche Note zu vergeben, die den Gesamteindruck der Prüfung berücksichtigt.

(2) Anwesenheitspflicht

Bei prüfungsimmanenten Lehrveranstaltungen besteht Anwesenheitspflicht. Bei 20 % der Kontaktstunden des gesamten Studiums darf entschuldigt gefehlt werden. Als Ersatz für Fehlstunden kann eine Kompensationsarbeit eingefordert werden.

§ 6 In-Kraft-Treten des Curriculums

Dieses Curriculum tritt mit 01.01.2024 in Kraft. (Curriculum 2024)

§ 7 Umgang mit Studierenden aus auslaufenden Curricula

Studierende des Universitätslehrgangs Professional MBA Marketing and International Management, die bei In-Kraft-Treten des Curriculums am 01.01.2024 dem Curriculum in der Fassung 2013 unterstellt sind, sind berechtigt, den Universitätslehrgang nach den Bestimmungen des Curriculums in der Fassung 2013 bis zum 30.9.2029 abzuschließen. Wird der Universitätslehrgang nicht bis zum 30.09.2029 abgeschlossen, erlischt die Zulassung des*der Studierenden zum Universitätslehrgang.

Die Vorsitzende des Senats:
Ehrke-Rabel

Anhang I: Modulbeschreibungen

Modul A	Developing an Executive Mindset
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerisches Denken und Handeln (Entrepreneurship) • Geschäftschancen und unternehmerische Gelegenheiten: Innovationen als Motor der Transformation • Umsetzung unternehmerischer Gelegenheiten und notwendige Fähigkeiten und Eigenschaften • Normative, strategische und operative Unternehmensführung • Strategisches Management: Entwicklung, Planung und Umsetzung von Unternehmensstrategien • Funktion und Bedeutung der Unternehmensstruktur • Controlling und Monitoring als Aufgaben der Unternehmensführung • Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte des unternehmerischen Handelns (Responsible Management)
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • den Einfluss von Innovationen auf die Wirtschaft zu verstehen und die Rolle der Unternehmer*innen in diesem Zusammenhang zu analysieren (Fachkompetenz); • die Unterschiede zwischen einer Idee und einer Geschäftschance zu erklären (Fachkompetenz); • verschiedene Wege der Umsetzung von unternehmerischen Gelegenheiten darzustellen und relevante Eigenschaften und Fähigkeiten zu benennen (Methoden- und Fachkompetenz). • die Bedeutung des Strategischen Managements für Unternehmen zu reflektieren und wesentliche Methoden und Tools anzuwenden (Strategie- und Methodenkompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die Vor- und Nachteile alternativer Unternehmensstrukturen im Kontext der Unternehmensstrategie zu erörtern und geeignete Organisationsformen zu identifizieren (Strategiekompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • grundlegende unternehmerische Fragestellungen und Herausforderungen zum Thema Nachhaltigkeit zu evaluieren (Strategiekompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • aktuelle Entwicklungen zu identifizieren und Rückschlüsse für den unternehmerischen Kontext abzuleiten (Strategiekompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • Controlling und Monitoring als wichtige Teilaufgabe des Managements zu begreifen (Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul B	Driving Business Performance
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Bestandteile der Unternehmenspublizität • Überblick über den Jahresabschluss und Key Performance Indicators • Grundlagen der Besteuerung • Grundlagen der IFRS • Grundlagen des Controlling und der Bilanzanalyse zur Steuerung und Erfassung der Business Performance • Nachhaltigkeitsberichterstattung, Strategieberichterstattung und Vergütungsberichterstattung als Indikatoren der Business Performance • Digitalisierung im Accounting • Corporate Governance und Reporting
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die wichtigsten Bestandteile der Unternehmenspublizität zu benennen (Fachkompetenz); • die Interaktion der Publizität und der Unternehmensstrategie zu analysieren (Fach- und Strategiekompetenz); • Jahresabschlüsse grundlegend zu analysieren und auf dieser Basis Investitionsentscheidungen zu treffen (Fach-, Entscheidungs- und Strategiekompetenz); • die wichtigsten Unterschiede von IFRS- und UGB-Abschlüssen zu benennen (Fachkompetenz); • Anreize in Unternehmen und den Zusammenhang zur Berichterstattung evidenz- und ergebnisorientiert zu analysieren (Fachkompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die wichtigsten Elemente der Nachhaltigkeitsberichterstattung zu benennen (Fachkompetenz); • die zukünftige Anwendung der Digitalisierung im Reporting zu analysieren und kritisch zu reflektieren (Anwendungs-, Reflexions- und Technologiekompetenz); • die Interaktion von Corporate Governance und Reporting zu benennen und zu diskutieren (Fachkompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul C	Generating Financial Value
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungspolitik und Beitrag der Finanzierungsstruktur zur Wertschaffung • Bewertung von unternehmerischen Investitionen • Bewertung des Risikos im Kontext des Kapitalmarktes • Unternehmenszusammenlegungen und -trennungen • Finanzwirtschaftliches Risikomanagement und Hedging der Wertschaffung • Internationales Finanzsystem • Sustainable Finance • Digital Finance
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Rolle der betrieblichen Finanzwirtschaft im Rahmen der Unternehmensstrategie einzuordnen und deren Beitrag zur Erreichung der Zielsetzung eines Value Based Management zu identifizieren (Strategiekompetenz und Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die Unterschiede zwischen alternativen Finanzierungsmöglichkeiten im Hinblick auf die betriebliche Wertschaffung zu erkennen und die Relevanz sowie den Wertbeitrag der Kapitalstruktur zu identifizieren (Fachkompetenz); • aktuelle Methoden zur Bewertung von und Entscheidung zwischen Investitionsalternativen anzuwenden und den Zusammenhang zwischen Ertrag und Risiko von Investitionen vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung zu diskutieren (Methoden- und Anwendungskompetenz); • Entscheidungen über die Unternehmensstruktur im Zusammenhang mit Unternehmenszusammenlegungen und -trennungen evidenz- und ergebnisorientiert zu argumentieren und treffen (Methoden- und Entscheidungskompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die Bedeutung des finanzwirtschaftlichen Risikomanagements zur Absicherung der Wertschaffung im Unternehmen einzuordnen und als aktives Managementtool zu entwickeln (Strategie- und Anwendungskompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • den Einfluss des Finanzsystems als institutionelles Umfeld auf die betriebliche Finanzierungspolitik zu begreifen (Strategiekompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit im Rahmen von Investitions- und Finanzierungsentscheidungen zu erkennen und deren Potential zur Wertschaffung zu identifizieren und evaluieren (Strategiekompetenz); • die fortschreitende digitale Transformation der Finanzmärkte zu debattieren und die daraus resultierenden Chancen und Risiken für die betriebliche Finanzierungspolitik zu erkennen und reflektieren (Technologie-, Reflexions- und Innovationskompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul D	Creating Customer Value
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kund*innen- und marktorientierte Unternehmensführung • Kund*innenerlebnis und Kund*innenzentrierung entlang der Customer Journey und Abbildung zentraler Geschäftsprozesse aus der Perspektive eines kund*innenorientierten Marketings • Strategische Marketingplanung und Gestaltung des Marketing-Mix im Zeitalter von Digitalisierung und Sozialen Medien • Kund*innenzentrierung im Management von Produktinnovationen und der Digitalen Transformation (Business Model Innovation) • Ethische Verantwortung und rechtliche Grenzen in der Sammlung, Speicherung, Verarbeitung und Verwendung von Kund*innendaten (z. B. Schutz von Kund*innendaten, Responsible AI) • Brand Management: Grundlagen und aktuelle Entwicklungen • Brand Management aus Unternehmensperspektive, aus unternehmerischer Perspektive und aus der Perspektive sozialer Verantwortung • Innovative Anwendungsbeispiele (Case Studies) zu Kund*innenorientierung und Brandmanagement
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Bedeutung des Marketings im gesamten Unternehmensprozess zu erfassen sowie die vielfältigen strategischen Möglichkeiten des Marketings zu identifizieren und zu bewerten (Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses, Fach- und Strategiekompetenz); • den Marketing-Mix (4 P's) unter Berücksichtigung verschiedener Marktsegmente und Zielgruppen zu adaptieren (Fach- und Anwendungskompetenz); • die Rolle des kund*innenzentrierten Marketings zur Schaffung eines Mehrwertes für Kund*innen zu diskutieren, u.a. durch technologische Innovationen auf Produkt- bzw. Dienstleistungsebene, aber auch i.S.v. Business Model Innovation im Rahmen der Digitalen Transformation (Technologie- und Fachkompetenz); • eine ganzheitliche, kund*innenzentrierte Betrachtung auf strategische wie auch operative Unternehmensentscheidungen zu erlangen und diese dadurch kritisch zu reflektieren (Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses, Reflexionskompetenz); • Brand Management aus theoretischer, strategischer und instrumenteller Perspektive zu diskutieren (Fachkompetenz); • Brand Management aus führungsbezogener Perspektive zu analysieren (Fachkompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • Unternehmensstrategien im Hinblick auf Kund*innenzentrierung und Brand Management kritisch zu reflektieren (anhand von anwendungsorientierten Case Studies) und zu gestalten (Fach- und Anwendungskompetenz); • typische Herausforderungen von Marketing- und Datenstrategien hinsichtlich ethischer Verantwortung, Gendergerechtigkeit, Inklusivität und rechtlicher Grenzen zu nennen und zu diskutieren (Fach- und Reflexionskompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul E	Getting Things Done
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Produkt- und Prozessinnovation, Qualität • Kapazitätsmanagement • Beschaffungsstrategien • Unternehmenslogistik • Lieferkettenkoordination • Unsicherheit und der Wert von Information • Sustainable Operations • Closing the Value Chain Loop
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Rolle der Planung der operativen Prozesse im Rahmen der Unternehmensstrategie einzuordnen und deren Beitrag zur Erreichung der Zielsetzung einer wertorientierten Unternehmensführung zu erkennen (Strategie- und Anwendungskompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die Unterschiede zwischen alternativen Kapazitäts- und Beschaffungsstrategien im Hinblick auf die betriebliche Wertschaffung zu erkennen und die Relevanz sowie den Wertbeitrag der Kapazitätsstruktur zu identifizieren (Fachkompetenz); • grundlegende Methoden zur Bewertung von und Entscheidung zwischen Beschaffungsalternativen anzuwenden (Methoden- und Anwendungskompetenz); • den Zusammenhang zwischen dem Wert und den Kosten von Information und Flexibilität vor dem Hintergrund der wertorientierten Unternehmensführung zu erfassen (Methodenkompetenz); • die unterschiedlichen Arten der Qualität zu erkennen und darauf aufbauend Produkt- und Prozessinnovationen einzuordnen (Strategie- und Fachkompetenz); • die verschiedenen Arten von nachhaltigen Strategien verstehen und einordnen zu können und deren Bedeutung für die operativen Geschäftsprozesse zu erfassen (Strategie- und Fachkompetenz); • Strategien der Kreislaufwirtschaft als aktives Managementtool zu erfassen (Strategie- und Anwendungskompetenz, Stärkung des ganzheitlichen Unternehmensverständnisses); • die Rolle der digitalen Transformation, insbesondere von Technologien und Konzepten wie z.B. Internet-of-Things (IoT), Industrie 4.0, Produktpässen oder 3D Druck für die operativen Geschäftsprozesse zu verstehen und einzuordnen, sowie deren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bewerten zu können (Strategie-, Technologie und Fachkompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul F	Leveraging Employee Potential
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle des HR im Unternehmen und Interaktion zwischen HR-Verantwortlichen und Unternehmensführung • Wettbewerbsfähigkeit am Arbeitsmarkt: „War for Talents“, Employer Branding • Methoden der systematischen Potenzial-Identifikation und -Dokumentation • Leadership, Leadership Development und Sustainable Succession Planning • Gleichheit der Geschlechter, Diversität und Inklusivität • Performance-Messung und strategisches Performance-Management • Unternehmenskultur und Leistungsklima, Transformation und Change Management • Vergütung, Leistung und Prämien: Anreiz und Fairness
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • das Zusammenspiel zwischen HR-Verantwortlichen und Unternehmensführung aus Managementperspektive zu analysieren (Strategie- und Fachkompetenz); • das strategische Schlüssel-Know-How für die Organisation zu identifizieren und eine Vorgangsweise zur Gewinnung von erfolgsentscheidenden Talenten am Arbeitsmarkt einzusteuern (Methodenkompetenz, die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens analysieren können); • grundlegende Methoden zur Evaluation des Potenzials auf der Individualebene einsetzen zu können und die stärksten Talente identifizieren und entwickeln zu können (Methodenkompetenz, die Entwicklung und den Einsatz strategischer Tools gestalten können, Tools zur Beurteilung und Entwicklung von Personen einordnen können); • die Führungsleistung in der Organisation erhalten und verbessern zu können sowie Entwicklungs- und Verbesserungsschritte in der Organisation fundiert planen und umsetzen zu können (Fach- und Methodenkompetenz, Change Management Kompetenz, die Entwicklung von Leadership Development Systemen beurteilen können); • Maßnahmen zur Förderung der Diversität und Gender-Gerechtigkeit entwickeln und beurteilen zu können (Fachkompetenz); • die systematische Beurteilung und Entwicklung von Individual- und Teamperformance als entscheidende Variable des Unternehmenserfolgs gestalten zu können (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, den Einsatz von geeigneten Tools und Systemen beurteilen und gestalten können); • Unternehmenskultur als Basis für das Leistungsklima bewerten zu können; Optionen der Gestaltung einer Leistungskultur entwickeln und einsetzen zu können (Fachkompetenz); • Reward- Konzepte vor dem Hintergrund der Mitarbeitenden-Motive und organisationspezifischen Anforderungen supervidieren zu können (Fachkompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-)Vortrag, Gruppendiskussion, Case-Bearbeitung, Gruppenpräsentation, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul G	Specialization
G.1	MARKETING AND INNOVATION
ECTS-Anrechnungspunkte	27
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle, soziale, persönliche und psychologische Einflussfaktoren auf das Käufer*innenverhalten und ihre Untersuchung in umfragegestützter, beobachtungsbasierter oder experimenteller Marktforschung • Konzeptionelle, informationstechnologische und analytische Grundlagen der Planung, Personalisierung und Automatisierung des Kund*innenbeziehungsmanagements (CRM) mittels individueller Kund*innendaten • Kennzahlensysteme in Marketing (Marketing Metrics) und anwendungsorientierte Einführung in die statistische Analyse von Marktforschungs- und Kund*innendaten, einschließlich Big Data (Marketing Analytics) • Planung, Umsetzung und Ergebniskontrolle integrierter Kommunikationskampagnen unter besonderer Berücksichtigung von Marken- und Kund*innenwert sowie digitaler und sozialer Medien • Innovationsmanagement in der Entwicklung neuer Produkte, Services und Wertschöpfungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung von disruptiven Technologien, Digitaler Transformation, sozialen Trends und Nachhaltigkeitszielen • Besondere Herausforderungen in der Analyse, Planung und Implementierung von Marketingstrategien für Handels- und andere Serviceunternehmen, B-to-B Unternehmen sowie gemeinnützige und staatliche Organisationen • Marketing und Innovation im globalen Kontext • Ethische und rechtliche Grenzen in Produkt- und Preisgestaltung, Kommunikation und Vertrieb sowie in der Erhebung, Speicherung, Verarbeitung, Analyse und Verwendung von Kund*innendaten
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Ursachen von Käufer*innenverhalten zu diskutieren und mittels geeigneter Erhebungen und Analysen zu untersuchen (Fach- und Anwendungskompetenz); • Systeme zur Messung der Effektivität und Effizienz von Marketingmaßnahmen und des Erfolgs von Kund*innenbeziehungsmaßnahmen entlang des Kund*innenlebenszyklus zu entwickeln (Fach- und Anwendungskompetenz); • die Einsatzfelder und -bedingungen wichtiger statistischer und analytischer Verfahren in Marketing und Innovation zu erläutern und grundlegende statistische Analysen durchzuführen (Methoden-, Anwendungs- und Fachkompetenz); • Innovationsprozesse zur Entwicklung neuer Produkte, Services und Wertschöpfungsprozesse unter besonderer Berücksichtigung von disruptiven Technologien, Digitaler Transformation, sozialen Trends und Nachhaltigkeitszielen zu diskutieren und zu planen (Strategie-, Anwendungs- und Fachkompetenz); • das absatzmarktpolitische Instrumentarium (Produkt-Sortiments, Distributions-/Standort-, Service-, Preis-, Kommunikations- und Kund*innenpolitik) zu erläutern und in unterschiedlichen Anwendungssituationen (B2C und B2B Marketing für Industrie-, Service-, internationale sowie nicht gewinnorientierte Organisation) zu planen (Fach- und Strategiekompetenz); • Integrierte Kommunikationskampagnen mit digitalen, sozialen und traditionellen Medien zu planen (Strategie- und Anwendungskompetenz);

	<ul style="list-style-type: none"> • die Möglichkeiten in der Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung, Analyse und Verwendung großzahliger Kund*innendaten zu erläutern (Daten- und Fachkompetenz); • wichtige ethische und rechtliche Grenzen in Produkt- und Preisgestaltung, Kommunikation und Vertrieb sowie in der Erhebung, Speicherung, Verarbeitung, Analyse und Verwendung von Kund*innendaten zu erläutern (Fach- und Wertekompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-) Vortrag, Gruppendiskussion, Gruppenarbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten, Unternehmensbesichtigungen.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul G	Specialization
G.2	HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (HRM)
ECTS-Anrechnungspunkte	27
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensführung und HRM, HR-Strategieentwicklung, HR als Business Partner • Aufbau- und Ablauforganisation im Kontext Arbeitsteilung- und Arbeitsintegration, formelle und informelle Organisation, Veränderungen von Organisationen/Change Management • Personalplanung und -auswahl, Onboarding, Personalmarketing und Kommunikationsstrategien, ganzheitliches Employer Branding, Digitalisierung im Kontext von Recruiting und Employer Branding • Arbeitsgestaltung und -einsatz, Personalentwicklung, Karriereplanung und -management, Talent Management, Personalbeurteilung, Performance Management, Entgeltsysteme und Anreizgestaltung • Führungstheorien, direkte und indirekte Führung, Führungssysteme, Führungssubstitute, Selbst- und Konfliktmanagement, Teamentwicklung • Ermittlung, Planung und Überwachung von Personalkosten, Personalkostenrechnung und -budgetierung, Kennzahlensystem für HR, HR Controlling • Arbeitsrecht, Sozialrecht, Arbeitsschutz, Umgang mit HR-Daten, Zusammenarbeit mit Betriebsräten und Arbeitsinspektoraten, Arbeits- und Sozialgericht
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • unternehmensspezifische HRM Strategien zu entwickeln sowie HR Praktiken hinsichtlich ihrer strategischen Passung zu evaluieren und ggf. zu adaptieren (Strategie-, Fach- und Methodenkompetenz); • die unternehmensspezifische Fachkräftesituation zu analysieren, eine qualifizierte Personalplanung durchzuführen, daraus spezifische Anforderungsprofile zu entwickeln und einen zielgerichteten Rekrutierungsprozess sowie Onboarding-Prozess zu entwerfen (Fach-, Methoden- und Strategiekompetenz); • die Grundprinzipien der organisatorischen Arbeitsteilung und der organisatorischen Integration sowie die Interaktion zwischen formeller und informeller Organisation zu verstehen sowie Veränderungen in Organisationen zu planen und umzusetzen (Fach- und Führungskompetenz); • eine strategisch ausgerichtete Personalentwicklung aufzubauen, Karrieremodelle zu entwickeln sowie Maßnahmen zur Personal- und Kompetenzentwicklung zu planen und zu evaluieren (Strategie-, Fach- und Methodenkompetenz); • eine Personalbeurteilung anhand spezifischer Kriterien durchzuführen, strategische Unternehmensziele auf Ebene einzelner Mitarbeiter*innen durch Entgelt- und Anreizsysteme zu operationalisieren, sowie Elemente intrinsischer und extrinsischer Motivation zielgerichtet zu verbinden (Strategie-, Fach- und Methodenkompetenz); • ein unternehmensspezifisches Führungssystem zu entwickeln sowie unterschiedliche Führungsinstrumente zu differenzieren und hinsichtlich ihrer Wirkung kritisch zu reflektieren (Führungs-, Strategie- und Reflexionskompetenz); • die Methodik der Personalkostenplanung, -überwachung sowie verschiedene Kennzahlensysteme für HRM anwenden, sowie gängige arbeitsrechtliche Fragestellungen selbstständig erarbeiten und beantworten zu können (Fach- und Methodenkompetenz).

Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, (Lehr-) Vortrag, Gruppendiskussion, Gruppenarbeiten zu Fallstudien mit Ergebnispräsentation, Arbeiten an Fragestellungen aus dem eigenen Arbeitsumfeld, Vorträge von und Diskussionen mit Führungspersönlichkeiten, Unternehmensbesichtigungen.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Modul H	Mastermodul
ECTS-Anrechnungspunkte	6
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> • Quellensuche, Quellenangabe, Zitierregeln • Formulierung wissenschaftlicher Fragestellungen • Qualitative Techniken im wissenschaftlichen Arbeiten • Datenerhebung, Datenbearbeitung, Datenanalyse • Beschreibende und induktive Statistik; Regressionsanalyse • Verfassen Seminararbeit als Exposé für die Masterarbeit
Erwartete Lernergebnisse, erworbene Kompetenzen	<p>Studierende sind nach Absolvierung des Moduls in der Lage,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationsquellen zu nutzen und nach wissenschaftlichen Standards zu dokumentieren (Wissenschaftliche Kompetenz); • Problemstellungen strukturiert aufzubereiten und darauf basierend Forschungsfragen nach wissenschaftlichen Standards zu formulieren (Wissenschaftliche Kompetenz); • Eigenständige und kreative Überlegungen vor dem Hintergrund vorliegender wissenschaftlicher Befunde kritisch zu reflektieren und mit diesen systematisch in Verbindung zu bringen (Wissenschaftliche und Reflexionskompetenz); • Ausgewählte qualitative und quantitative Forschungsmethoden zur Beantwortung wissenschaftlicher Fragestellungen anzuwenden (Wissenschaftliche und Methodenkompetenz); • Daten nach wissenschaftlichen Normen zu erheben, zu verarbeiten und zu analysieren (Datenkompetenz); • Wissenschaftliche Arbeiten (zB die Masterarbeit) eigenständig und nach wissenschaftlichen Normen zu verfassen (Wissenschaftliche Kompetenz).
Lehr- und Lernaktivitäten, -methoden	Literaturstudium, wissenschaftliche (Gruppen-)Diskussion, Anfertigung kurzer Arbeiten nach wissenschaftlichen Standards.
Häufigkeit des Angebots	Einmal pro Lehrgangsdurchführung

Anhang II: Musterstudienablaufplan gegliedert nach Semestern

Der folgende Musterstudienablauf ist keine obligatorische Semesterzuordnung, sondern lediglich eine Empfehlung und dient den Studierenden zur Orientierung.

(1) Spezialisierung Marketing and Innovation

Semester	Lehrveranstaltungstitel/Prüfungen	ECTS
1		30
A.1	Entrepreneurial Thinking and Acting	3
A.2	Developing Strategic Thinking	3
B.1	Accounting Basics	3
C.1	Corporate Finance	3
D.1	Customer Experience and Customer Centricity	3
D.2	Brand Management	3
E.1	Operations Strategy	3
F.1	Improving Enterprise Performance through HR	3
G.1.1.1	Customer Insights	3
G.1.2.1	Product, Service, and Process Innovations	3
2		30
B.2	Digitalization and Sustainability in Accounting	3
C.2	International Financial Management	3
E.2	Managing the Value Chain	3
F.2	Enabling all Employees to be Successful	3
G.1.1.2	Customer Data and CRM	3
G.1.2.2	Marketing Communication Along the Customer Journey	3
G.1.3.1	Retail and Services Marketing	3
G.1.3.2	B-to-B Marketing and Personal Selling	3
H.1	Wissenschaftliches Arbeiten	3
H.2	Forschungsmethoden	3
3		30
G.1.1.3	Marketing Metrics and Analytics	3
G.1.2.3	Digital Performance Marketing and Social Media	3
G.1.3.3	Global Marketing	3
	Masterarbeit	20
	Masterprüfung	1

(2) Spezialisierung Human Resource Management (HRM)

Semester	Lehrveranstaltungstitel/Prüfungen	ECTS
1		30
A.1	Entrepreneurial Thinking and Acting	3
A.2	Developing Strategic Thinking	3
B.1	Accounting Basics	3
C.1	Corporate Finance	3
D.1	Customer Experience and Customer Centricity	3
E.1	Operations Strategy	3
F.1	Improving Enterprise Performance through HR	3
F.2	Enabling all Employees to be Successful	3
G.2.1.1	Strategic HRM	3
G.2.2.1	Recruiting and Employer Branding	3
2		30
B.2	Digitalization and Sustainability in Accounting	3
C.2	International Financial Management	3
D.2	Brand Management	3
E.2	Managing the Value Chain	3
G.2.1.2	Organizational Design and Corporate Culture	3
G.2.2.2	Talent Management	3
G.2.3.1	Leadership and Team Management	3
G.2.3.2	HR Controlling	3
H.1	Wissenschaftliches Arbeiten	3
H.2	Forschungsmethoden	3
3		30
G.2.1.3	Applied HRM	3
G.2.2.3	Performance Management	3
G.2.3.3	Arbeits- und Sozialrecht	3
	Masterarbeit	20
	Masterprüfung	1