

Drs. 9648-10  
Berlin 29 01 2010

---

# Stellungnahme zur Akkreditierung der Frankfurt School of Finance and Management



## INHALT

---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>5</b>
<b>A. Kenngrößen</b>	<b>7</b>
<b>B. Akkreditierungsentscheidung</b>	<b>10</b>
<b>Anlage: Bewertungsbericht zur Akkreditierung der »Frankfurt School of Finance and Management«</b>	<b>15</b>



---

# Vorbemerkung

Der Wissenschaftsrat hat auf der Basis seiner Empfehlungen zur institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen |<sup>1</sup> einen Akkreditierungsausschuss eingesetzt, dessen Aufgabe die institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen ist. Dabei soll jede Hochschule in nichtstaatlicher Trägerschaft „einmal im Leben“ eine institutionelle Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat erfolgreich durchlaufen. Der Wissenschaftsrat übernimmt damit eine die Aufnahme in das Hochschulsystem steuernde Funktion. |<sup>2</sup> Bei der institutionellen Akkreditierung handelt es sich um ein Verfahren zur Qualitätssicherung, das klären soll, ob eine nichtstaatliche Hochschuleinrichtung in der Lage ist, Leistungen in Lehre und Forschung zu erbringen, die anerkannten wissenschaftlichen Maßstäben entsprechen. Vornehmliches Ziel des Verfahrens ist damit sowohl die Sicherung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit einer Hochschuleinrichtung einschließlich ihres eigenen Systems der Qualitätskontrolle als auch der Schutz der Studierenden sowie der privaten und öffentlichen Arbeitgeber als Abnehmer der Absolventinnen und Absolventen.<sup>3</sup> Die Akkreditierung erfolgt befristet.

Mit Schreiben vom 20. Oktober 2008 hat das Land Hessen den Antrag auf Akkreditierung der „Frankfurt School of Finance and Management“ gestellt. Der Akkreditierungsausschuss des Wissenschaftsrates hat in seiner Sitzung am 8. Dezember 2008 die Voraussetzungen für die Aufnahme des Akkreditierungsverfahrens geprüft und eine Arbeitsgruppe eingesetzt, welche die Frankfurt School of Finance and Management am 24. und 25. März 2009 besucht und in einer weiteren Sitzung am 25. Mai 2009 den vorliegenden Bewertungsbericht vorbe-

|<sup>1</sup> Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen, in: Wissenschaftsrat: Empfehlungen und Stellungnahmen 2000, Bd. I, Köln 2001, S. 201-227.

|<sup>2</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat (Drs. 8925-09), Berlin Januar 2009, S. 11.

|<sup>3</sup> Siehe hierzu Wissenschaftsrat: Leitfaden der institutionellen Akkreditierung, in: Wissenschaftsrat: Empfehlungen und Stellungnahmen 2006, Bd. III, Köln 2007, S. 347-387.

6 reitet hat. In dem Akkreditierungsverfahren wirkten auch Sachverständige mit, die nicht Mitglieder des Wissenschaftsrates sind. Ihnen ist er zu besonderem Dank verpflichtet.

Am 30. September 2009 hat der Akkreditierungsausschuss auf der Grundlage des Bewertungsberichts die Stellungnahme zur Akkreditierung der Frankfurt School of Finance and Management erarbeitet.

Der Wissenschaftsrat hat die Stellungnahme am 29. Januar 2010 verabschiedet.

---

# A. Kenngrößen

Die Frankfurt School of Finance and Management (im Folgenden: Frankfurt School) ist die Nachfolgeeinrichtung der 1957 gegründeten Bankakademie e.V. Zielstellung der Bankakademie e.V. war die berufsbegleitende Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der deutschen Bankwirtschaft. 1990 gründete die Bankakademie e.V. die Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), eine seit 1995 staatlich anerkannte Fachhochschule, die im hochschulrechtlichen Sinne die Vorgängerin der Frankfurt School ist. 2004 wurde der Hochschule für Bankwirtschaft befristet bis zum 31. Dezember 2010 das Promotionsrecht verliehen. Die Bankakademie e.V. und die Hochschule für Bankwirtschaft (HfB) nannten sich 2007 in Frankfurt School of Finance and Management um.

Die Frankfurt School ist eine gemeinnützige GmbH (gGmbH). Alleiniger Träger und alleinige Gesellschafterin der Hochschule ist die Frankfurt School of Finance and Management Stiftung, eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Der Schwerpunkt in Lehre und Forschung liegt auf Banking und Finance, der Bereich General Management soll weiter ausgebaut werden.

Die Frankfurt School bietet derzeit die folgenden Bachelor-, Master- und MBA-Studiengänge an, die sämtlich akkreditiert sind:

## Bachelor

- \_ Betriebswirtschaftslehre (B.Sc. / Präsenz, ausbildungs-/berufsintegriert)
- \_ Internationale Betriebswirtschaftslehre (B.Sc. / Präsenz, Vollzeitstudium)
- \_ Wirtschaftsinformatik (B.Sc. / Präsenz, ausbildungs- bzw. berufsintegriert)
- \_ Management, Philosophy and Economics (B.Sc. / Präsenz, Vollzeitstudium)
- \_ Management and Financial Markets (B.Sc. / Fernstudium bzw. Blended Learning, ausbildungsintegriert bzw. berufsbegleitend)

## Master

- \_ Finance, Banking, Accounting and Taxation (M.Sc. / Präsenz, optional berufsintegriert)

- \_ International Business (M.A. / Präsenz, Vollzeitstudium)
- \_ Development Finance (M.Sc. / Präsenz, Vollzeitstudium)
- \_ Quantitative Finance (M.Sc. / Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert)
- \_ International Business and Tax Law (LL.M. / Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert / in Zusammenarbeit mit dem MCI Management Center Innsbruck und der Universität Innsbruck))
- \_ Mergers and Acquisitions (LL.M. / Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert)

### MBA

- \_ Finance (MBA / Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert / in Zusammenarbeit mit der Finance Academy Moskau)
- \_ International Hospital and Healthcare Management (MBA / Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert)

In den genannten Studiengängen waren zum Wintersemester 2008/2009 1.229 Studierende (ohne Promotionsprogramm) eingeschrieben. Die Aufwuchsplanung sieht zum Wintersemester 2011/2012 1.562 (bzw. zum Wintersemester 2012/2013 1.664) Studierende vor. Gegenwärtig kommen in den Bachelor-Studiengängen 5,3 % (34 Studierende), in den Master-Studiengängen (Vollzeit) 31,8 % (81 Studierende), in den weiterbildenden Master-Studiengängen 20,8 % (11 Studierende), in den MBA-Studiengängen 89,8 % (53 Studierende) und im Promotionsstudiengang 17,7 % (7 Doktoranden) aus dem Ausland. Die Betreuungsrelation von Professorinnen und Professoren (33 VZÄ) zu Studierenden (insgesamt 1.023) im Jahr 2008 gemessen in Vollzeitäquivalenten beträgt 1:31.

Neben den akademischen Studiengängen bietet die Frankfurt School ein umfassendes Weiterbildungsangebot im Bereich Finance and Management an, das in die drei Bereiche Zertifikatsprogramme, Seminare und Firmenprogramme untergliedert ist.

Die Frankfurt School hat ihre Forschungsaktivitäten in fünf Forschungszentren, die zum Teil über Subzentren verfügen, gebündelt: das Centre for Practical Quantitative Finance (CPQF), das Centre for Financial Economics (CFE), das Management Research Centre (MRC) und das Institute for International Health Management (IIHM) und seit dem Wintersemester 2008/2009 das Centre for Development Finance (CDF). Die Frankfurt School setzt dabei auf eine transdisziplinäre Zusammenarbeit - in den Forschungszentren arbeiten Professoren mit inhaltlich komplementären Forschungsschwerpunkten, aber unterschiedlichem fachlichen Hintergrund zusammen. Neben ihrem Schwerpunkt Finance strebt die Frankfurt School den Aufbau von Forschung im Bereich General Manage-



ment an (Entrepreneurship, Strategie, Innovation und Wachstum, Veränderungsmanagement).

Im Jahr 2005 wurde ein Promotionsstudiengang eingerichtet. Im April 2009 sind 51 Promotionsstudierende eingeschrieben, davon 31 „Interne Doktoranden“ und 20 „Externe Doktoranden“. |<sup>4</sup> Bis April 2009 wurden acht Promotionen erfolgreich an der Frankfurt School abgeschlossen. |<sup>5</sup> Die Studiengebühren für ein Promotionsstudium für externe Doktoranden betragen 24 Tsd. Euro (zzgl. 2 Tsd. Euro Prüfungsgebühren). Interne Doktoranden zahlen nur die Prüfungsgebühr. Sie werden durch die Frankfurt School oder durch Stiftungsmittel finanziert.

An der Frankfurt School sind zum Wintersemester 2008/2009 31 hauptamtliche Professorinnen und Professoren, vier Honorarprofessoren, zwei Permanent-Visiting-Professoren, sieben weitere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, 29 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Doktorandinnen und Doktoranden) |<sup>6</sup> und 16 externe Doktorandinnen und Doktoranden mit Lehrverpflichtung beschäftigt. Die durchschnittliche Lehrbelastung der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer betrug im Wintersemester 2008/2009 9,35 Semesterwochenstunden. Bis zum Jahr 2011 ist die Einrichtung von 15 neuen Professuren vorgesehen; angestrebt wird insbesondere ein Ausbau im Bereich Management.

Die Frankfurt School finanziert sich im Wesentlichen aus Gebühren für ihre verschiedenen Studienangebote und Dienstleistungen. Weitere Einnahmen erzielt sie durch Vermögensmanagement, Dividendeneinnahmen von Tochterunternehmen, aus privaten Spenden und Zuwendungen sowie aus Zuwendungen des Landes Hessen. Der Umsatz betrug im Jahr 2007 rd. 48,9 Mio. Euro und im Jahr 2008 rd. 56,6 Mio. Euro. Auf akademische Programme und Forschung entfallen zwischen 16 und 18 % des Umsatzes. Die Studiengebühren betragen für die Bachelor-Studiengänge zwischen 25 und 31 Tsd. Euro für das gesamte Studium, für Master-Studiengänge liegen diese zwischen 17 und 28 Tsd. Euro. Die Zuwendungen des Landes Hessen betragen ab 2009 jährlich 96 Tsd. Euro. |<sup>7</sup>

|<sup>4</sup> Weitere drei Doktoranden sind an anderen Hochschulen eingeschrieben, jedoch bei der Frankfurt School angestellt, da ihre betreuenden Professoren an die Frankfurt School gewechselt sind.

|<sup>5</sup> Ein weiterer Doktorand der Frankfurt School schloss seine Promotion an der Goethe-Universität Frankfurt ab.

|<sup>6</sup> Als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Doktoratsstudierenden aufgeführt, die an der Frankfurt School beschäftigt sind. Die externen Doktorandinnen und Doktoranden sind mit ihren Lehrleistungen, die sie zum erfolgreichen Durchlaufen des Promotionsstudiums leisten müssen, nicht aufgeführt, da sie der Gruppe der Lehrbeauftragten zugerechnet werden.

|<sup>7</sup> Die Zuwendungen lagen in den Jahren 2004 bis 2008 zwischen 56 Tsd. Euro und 146 Tsd. Euro jährlich. Das Land kann Trägerinnen und Trägern staatlich anerkannter nichtstaatlicher Hochschulen Beihilfen zu

# B. Akkreditierungsentscheidung

Der Wissenschaftsrat hat im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens die erbrachten Leistungen der Frankfurt School in Lehre und Forschung sowie die dafür eingesetzten und für die geplante weitere Entwicklung der Hochschule vorgesehenen Ressourcen geprüft. Diese Prüfung, die sich im Wesentlichen auf die Ergebnisse des Bewertungsberichts der Arbeitsgruppe stützt, hat ergeben, dass die Frankfurt School in akademischer Lehre und Forschung die Anforderungen erfüllt, die im Rahmen der institutionellen Akkreditierung an eine Hochschule gestellt werden. Der Wissenschaftsrat gelangt insgesamt zu einem positiven Akkreditierungsvotum, nimmt hiervon aber das der Frankfurt School befristet verliehene Promotionsrecht aus.

Das ambitionierte Leitbild, „eine führende Business School in Deutschland mit internationaler Ausrichtung“ zu sein und mit ihrem „Können in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Beratung Standards zu setzen“, konnte die Hochschule in ihrer bisherigen Entwicklung in vielerlei Hinsicht in der Lehre realisieren. Ihr breites Lehrangebot mit Schwerpunkten in Finance und Management ist von Umfang und Inhalt mit dem staatlicher Einrichtungen vergleichbar. Mit ihren berufs begleitenden Angeboten spricht die Hochschule in besonderer Weise die Bedürfnisse berufstätiger Studierender an. Der von der Hochschule selbst angestoßene Konzentrationsprozess auf wenige Master-Studiengänge, diese aber mit deutlich erweiterten Wahlmöglichkeiten, wird die Attraktivität des Lehrangebotes weiter erhöhen.

den Vergütungskosten ihrer Lehrkräfte gewähren, wenn 1. ein besonderes Interesse des Landes an einer Förderung festgestellt wird, 2. der anerkannte Studiengang in Übereinstimmung mit der Entwicklungsplanung für die Hochschulen des Landes steht, 3. die Voraussetzungen der steuerrechtlichen Gemeinnützigkeit erfüllt sind und 4. für einen Teil der besonders befähigten Studierenden Stipendien vorgesehen sind (Hessisches Hochschulgesetz § 105 Staatliche Finanzhilfe).

Die Zielsetzung der Hochschule, auch in der Forschung eine „international wahrgenommene, reputationsgetriebene Business School“ zu sein, wurde von ihr dagegen bislang nicht erfüllt. Der Wissenschaftsrat erkennt die Anstrengungen an, welche die Hochschule insbesondere seit dem Jahr 2004 bereits unternommen hat, um die Forschungsleistungen zu steigern. Gleichwohl ist es der Frankfurt School nicht gelungen, ein für eine Hochschule mit Promotionsrecht erforderliches Forschungspotential über die gesamte Breite aufzubauen und ausreichend national und international sichtbare wissenschaftliche Leistungen und Publikationen hervorzubringen. Grundlage dieser Bewertung können nur die bislang an der Hochschule erbrachten Forschungsleistungen sein. Inwieweit mit der 2009 von der Hochschule vorgelegten Forschungsstrategie Entwicklungsperspektiven zur Stärkung der Forschung verbunden sein könnten, muss zum heutigen Zeitpunkt offen bleiben.

In vergleichbaren Akkreditierungsverfahren |<sup>8</sup> hat der Wissenschaftsrat klargestellt, dass das Promotionsrecht an nichtstaatliche Hochschulen nur dann vergeben werden kann, wenn die Forschungsleistungen der Hochschule als Institution, als eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Promotionsrecht, hierfür ausreichen. Der Wissenschaftsrat sieht vor diesem Hintergrund gegenwärtig keine ausreichende wissenschaftliche Basis, um eine Entfristung oder weitere Verlängerung des bislang befristet verliehenen Promotionsrechts für die Frankfurt School zu empfehlen.

Der Wissenschaftsrat verkennt dabei nicht, dass das Promotionsrecht von wesentlicher Bedeutung für die Berufung qualifizierter Professorinnen und Professoren und für die Entwicklung des wissenschaftlichen Profils einer Hochschule ist. Unmittelbar mit dem Promotionsrecht verbunden ist auch die Gewinnung von Doktorandinnen und Doktoranden, die häufig in einem nicht unerheblichen Teil zu den Forschungsleistungen einer Hochschule beitragen. Dementsprechend hätte der Wissenschaftsrat jedoch erwartet, dass die Frankfurt School mit der befristeten Verleihung des Promotionsrechts im Jahr 2004 die institutionellen und infrastrukturellen Voraussetzungen für ein Forschungsumfeld schafft, welches dauerhaft geeignete Rahmenbedingungen für den wissenschaftlichen Nachwuchs zur Verfügung stellt. Hiervon ging auch das Land aus und formulierte im Rahmen der bis zum 31. Dezember 2010 befristeten Verleihung des Promotionsrechts die Erwartung, dass „die Frankfurt School am Ende des Befristungszeitraumes dauerhaft die Gewähr dafür bietet, dass sie die an

|<sup>8</sup> Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der European School of Management and Technology, Berlin, Drs. 8598-08, Juli 2008, S. 12 und S. 56; Stellungnahme zur Akkreditierung der Hertie School of Governance, Berlin, Drs. 8780-08, November 2008, S. 57; Stellungnahme zur Akkreditierung der Zepelin University, Berlin, Drs. 8924-09, Januar 2009, S. 55.

entsprechende Hochschulen des Landes gestellten Anforderungen erfüllt.“ |<sup>9</sup> Dieses Ziel wurde jedoch nicht erreicht. Nach Auffassung des Wissenschaftsrates ist es der Frankfurt School bisher nicht gelungen, den Wandel ihrer Hochschulform von einer Fachhochschule in eine Hochschule mit Promotionsrecht überzeugend zu gestalten:

- \_ Die Hochschule weist trotz ihrer Vielzahl von Studienangeboten eine ausgesprochen starke Fokussierung auf die Finanzwissenschaft auf. Erst in jüngster Zeit hat sie mehr Gewicht auf eine Ausweitung ihres Lehrangebotes auf die Bereiche Management und Informatik gelegt, deren strukturelle und inhaltliche Gestaltung jedoch noch nicht abgeschlossen ist. Weitergehende Überlegungen, wie die Hochschule die ganze Breite der Wirtschaftswissenschaften im Verhältnis zu den anderen Sozialwissenschaften in Forschung und Lehre zur Geltung bringen will - dem Beispiel von Ethik und Philosophie folgend -, bestehen an der Frankfurt School nicht. Mit ihrem Fokus auf die Finanzwirtschaft weist die Hochschule ein zu enges Verständnis der Wirtschaftswissenschaften auf und entfaltet nur sehr eingeschränkt die für Forschung und Lehre wichtigen wissenschaftlichen Bezüge in einem komplexen Feld.
- \_ Die Frankfurt School hat erst sehr spät energische Schritte eingeleitet, um das ihr befristet verliehene Promotionsrecht durch adäquate Forschungsleistungen zu untermauern. Es ist der Hochschule als Ganzer bislang nicht gelungen, die wissenschaftliche Sichtbarkeit ihrer Forschung signifikant zu erhöhen und dies durch Publikationen nachzuweisen, die den national und international anerkannten Standards der Betriebswirtschaftslehre entsprechen würden.
- \_ Die Hochschule hat es seit dem Jahr 2004 versäumt, durch eine forschungsorientierte Berufungspolitik den qualitativ gesteigerten Personalanforderungen, die sich aus der Verleihung des Promotionsrechtes ergaben, zu entsprechen:
  - \_ Die bereits vor dem Jahr 2004 (unter den Bedingungen des Status einer Fachhochschule) beschäftigten Fakultätsmitglieder wurden sämtlich in die Frankfurt School mit Promotionsrecht übernommen, ohne dass die Positionen ausgeschrieben und im Rahmen eines ordentlichen Berufungsverfahrens neu besetzt worden wären. Dies hat auch Auswirkungen auf die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Frankfurt School: Doktorandinnen und Doktoranden können von allen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern betreut werden, obwohl nicht alle von

|<sup>9</sup> Anerkennungsbescheid des Landes Hessen vom November 2004. Der Anerkennungsbescheid führt ferner aus, dass „die endgültige staatliche Anerkennung noch vom Ergebnis einer institutionellen Akkreditierung durch den Wissenschaftsrat [...] abhängig gemacht wird.“

ihnen hierzu über eine ausreichende Qualifikation und Forschungsreputation verfügen.

- \_ Auch seit 2004 ist es der Frankfurt School nicht gelungen, in dem von ihr selbst erwarteten Maß namhafte (internationale) Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen, die international sichtbar Forschungsergebnisse publiziert haben.

Die Hochschule steht vielmehr vor der Aufgabe, die Rahmenbedingungen für wissenschaftlich tragfähige Forschungsarbeit weiter zu verbessern und international sichtbare Forschungsschwerpunkte herauszubilden. Wesentlich hierfür ist, dass sie deutlich intensiver als bisher durch gezielte Neuberufungen forschungsaktive Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für die Übernahme einer Professur in Frankfurt gewinnen kann. Erst damit schafft sie die Voraussetzung für ausgeprägte Forschung und Forschungssynergien und stößt einen auf eine mittlere Perspektive angelegten Prozess der Stärkung der Forschung an.

Der Frankfurt School wird aus dem Grund einer externen Qualitätskontrolle deshalb der Aufbau institutioneller Kooperationen mit bereits promotionsberechtigten Hochschulen zur Durchführung kooperativer Promotionsverfahren empfohlen. Die Frankfurt School kann aus wissenschaftlicher Sicht von diesem Vorgehen nur profitieren. Die Hochschule sollte hierin auch eine Chance sehen, zusammen mit anderen Hochschulen eine Stärkung der Forschung an der Frankfurt School zu erreichen.

Zur Wahrung der akademischen Unabhängigkeit muss die Frankfurt School durch geeignete institutionelle Regelungen eine Entflechtung zu ihrem Träger sicherstellen. Der Präsident der Hochschule sollte nicht länger zugleich auch Vorsitzender der Geschäftsführung des Trägers sein, entsprechend ist die Grundordnung der Hochschule zu ändern. Um das Prinzip der Trennung der akademischen Leitung und der Aufsicht des Trägers zu wahren, sollte die Grundordnung zudem dahin gehend geändert werden, dass nicht der Präsident, sondern ein fachlich der vorgesehenen Berufung nahe stehendes Mitglied der Fakultät den Vorsitz der Berufungskommission innehat.

Es sollte ein wissenschaftlicher Beirat etabliert werden, der mit fachlich ausgewiesenen und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft anerkannten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern besetzt werden muss. An der Frankfurt School besteht gegenwärtig kein Gremium für eine kritische Begleitung und Bewertung der wissenschaftlichen Ausrichtung und Leistungen im Sinne einer internen Qualitätssicherung.

Die finanzielle Lage der Hochschule ist sehr gut, sie verfügt über ein erfolgreiches Geschäftsmodell. Erfreulich ist, dass der Träger sich bereit erklärt hat, die stärkere wissenschaftliche Profilierung der Hochschule durch die Bereitstellung

weiterer Finanzmittel zu ermöglichen. Von diesem Engagement wird es im Wesentlichen abhängen, ob die Frankfurt School die anstehenden personellen Herausforderungen bewältigen kann und sich zu einer forschungsstarken Hochschule weiterentwickeln wird.

Der Wissenschaftsrat macht sich darüber hinaus die im Bewertungsbericht genannten Empfehlungen in vollem Umfang zu eigen.

Der Wissenschaftsrat spricht eine Akkreditierung für zehn Jahre aus, nimmt hiervon aber das der Frankfurt School befristet verliehene Promotionsrecht aus. Wenn das Land die Voraussetzungen für das Promotionsrecht an der Frankfurt School als erfüllt ansieht, wird es den Wissenschaftsrat bitten, sich mit dieser Frage erneut zu befassen. |<sup>10</sup> Der Antrag auf Reakkreditierung der Frankfurt School sollte rechtzeitig vor Ablauf der Akkreditierung gestellt werden.

| <sup>10</sup> Vgl. Wissenschaftsrat (wie Anm. 2), S. 14f.

Anlage:  
Bewertungsbericht zur Akkreditierung der  
»Frankfurt School of Finance and Management«

**2010**

Drs.9384-09  
Köln 03 09 2009





---

<b>Vorbemerkung</b>	<b>19</b>
<b>A. Ausgangslage</b>	<b>21</b>
<b>A.I Leitbild und Profil</b>	<b>21</b>
<b>A.II Leitungsstruktur</b>	<b>23</b>
II.1 Trägerschaft	23
II.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen	23
II.3 Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulmitglieder und -angehörigen	25
II.4 Interne Mittelverteilung	25
<b>A.III Leistungsbereich Studium und Lehre</b>	<b>25</b>
III.1 Studienangebote und Curricula	25
III.2 Studienplatzwechsel und internationale Anschlussfähigkeit	29
III.3 Zugangsvoraussetzungen und Auswahl der Studierenden	29
III.4 Zahl der Studierenden	30
III.5 Studiengebühren und Stipendienvergabe	32
<b>A.IV Leistungsbereich Forschung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses</b>	<b>32</b>
<b>A.V Leistungsbereich Fort- und Weiterbildung (Executive Education) sowie Projekte</b>	<b>35</b>
<b>A.VI Ausstattung</b>	<b>36</b>
VI.1 Personelle Ausstattung	36
VI.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung	39
<b>A.VII Finanzierung</b>	<b>40</b>
<b>A.VIII Qualitätssicherung</b>	<b>42</b>
<b>A.IX Kooperationen</b>	<b>43</b>
<b>B. Bewertung</b>	<b>45</b>
<b>B.I Zu Leitbild und Profil</b>	<b>45</b>
<b>B.II Zur Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung</b>	<b>46</b>
<b>B.III Zu den Leistungsbereichen</b>	<b>48</b>
III.1 Forschung	48
III.2 Studium und Lehre	55
III.3 Weiterbildung	56
<b>B.IV Zur Ausstattung</b>	<b>56</b>
IV.1 Personelle Ausstattung	56

<b>18</b>	IV.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung	<b>57</b>
	<b>B.V Zur Finanzierung</b>	<b>58</b>
	<b>B.VI Zur Qualitätssicherung</b>	<b>58</b>
	<b>B.VII Zu den Kooperationen</b>	<b>59</b>
	<b>Anhang</b>	<b>61</b>

---

# Vorbemerkung

Der vorliegende Bewertungsbericht zur Akkreditierung der Frankfurt School of Finance & Management ist in zwei Teile gegliedert: Teil A fasst als Ausgangslage die relevanten Fakten und Entwicklungen zusammen und enthält keine Bewertungen. Der Bewertungsteil B gibt die Einschätzung der wissenschaftlichen Leistungen, Strukturen und Organisationsmerkmale wieder.



---

# A. Ausgangslage

## A.1 LEITBILD UND PROFIL

---

Die Frankfurt School of Finance & Management (im Folgenden: Frankfurt School) ist die Nachfolgeeinrichtung der 1957 gegründeten Bankakademie e.V. Zielstellung der Bankakademie e.V. war die berufsbegleitende Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus der deutschen Bankwirtschaft. 1990 gründete die Bankakademie e.V. die Hochschule für Bankwirtschaft (HfB), eine seit 1995 staatlich anerkannte Fachhochschule, die im hochschulrechtlichen Sinne die Vorgängerin der Frankfurt School ist. 2004 wurde der Hochschule für Bankwirtschaft befristet bis zum 31. Dezember 2010 das Promotionsrecht verliehen. Die Bankakademie e.V. und die Hochschule für Bankwirtschaft (HfB) nannten sich 2007 in Frankfurt School of Finance & Management um.

Die Frankfurt School versteht sich als „Deutschlands führende forschungsba- sierte Business School für Finance und Management mit internationaler Aus- richtung“. Sie sieht ihre Aufgabe darin, durch „Lehre, Weiterbildung, For- schung und Beratung maßgeblich an der Weiterentwicklung nationaler und in- ternationaler Geschäftspraktiken und -methoden mitzuwirken und nachhaltig zum Wissensstandort Deutschland beizutragen.“ Der Schwerpunkt in Lehre und Forschung liegt auf Banking und Finance.

Die Frankfurt School setzt in der Lehre neben der Ausbildung in Bankbetriebs- lehre Schwerpunkte auf Internationalität, eine Vermittlung fachübergreifender Qualifikationen wie Gesprächsführung und Konfliktmanagement sowie auf eine Verzahnung von Theorie und Praxis durch berufsbegleitende Studienangebote. Neben dem Fokus auf finanzwirtschaftliche Lehre wurden in jüngerer Zeit die Bereiche Management und Informatik in der Lehre ausgebaut. Seit 2003 bietet die Frankfurt School auch juristische Studiengänge an. Eine Ausweitung des Studienangebotes ist derzeit nicht vorgesehen.

Die Frankfurt School hat ihre Forschungsaktivitäten in fünf Forschungszentren, die zum Teil über Subzentren verfügen, gebündelt: das Centre for Practical Quantitative Finance (CPQF), das Centre for Financial Economics (CFE), das Ma- nagement Research Centre (MRC) und das Institute for International Health

Management (IIHM) und seit dem Wintersemester 2008/2009 das Centre for Development Finance (CDF). Die Frankfurt School setzt dabei auf eine transdisziplinäre Zusammenarbeit - in den Forschungszentren arbeiten Professoren mit inhaltlich komplementären Forschungsschwerpunkten, aber unterschiedlichem fachlichen Hintergrund zusammen.

Im Jahr 2005 wurde ein strukturierter Promotionsstudiengang eingerichtet.

Ein weiterer Bestandteil des Angebotes der Frankfurt School sind offene und firmenspezifische Produkte der Executive Education. Die Hochschule untergliedert diese in Zertifikatsprogramme, Seminare und Firmenprogramme.

Als weiteren Leistungsbereich nennt die Frankfurt School den Projektbereich, hier besonders das Development Finance (Bank- und Finanzsysteme in Schwellen- und Entwicklungsländern).

Die Frankfurt School sieht ihre besonderen Eigenarten in einer Industrieorientierung und einer Ausrichtung auf den Weiterbildungs- und Projektbereich. Als weitere Besonderheit nennt sie den Betrieb eines Medienhauses und die Ausgründung einer Asset Managementgesellschaft, |<sup>11</sup> das Angebot von dualen Studiengängen und die Entwicklung der Hochschule nach unternehmerisch orientierten Managementprinzipien. Die Hochschule formuliert für ihre mittelfristige Zielplanung bis zum Jahr 2013 die folgenden Eckpunkte:

- \_ Erhöhung der Internationalität und der internationalen Bezüge in Lehre und Forschung,
- \_ Erhöhung der eigenständigen Forschungsaktivitäten und der forschungsba-sierten Lehre,
- \_ Erweiterung der Banking- und Finance-Schwerpunkte in Lehre und Forschung auf Bereiche des General Management sowie stärkere Verbindung der Weiterbildung mit der akademischen Lehre,
- \_ Erhaltung und Ausbau des Service-Angebotes für Studierende und Programmteilnehmer insbesondere in den gebührenpflichtigen Master- und Executive-Programmen,
- \_ Erhöhung der Attraktivität der Frankfurt School für Studierende, Unternehmen und Alumni sowie als Arbeitgeber für die Mitarbeiterinnen und Mitar-

|<sup>11</sup> Die Frankfurt School Verlag GmbH bietet ein Verlags- und Konferenzprogramm zu den Bereichen Bank-geschäft, Finanzwesen und Management an. Die educational financial portal AG (efiport AG) ist in der Wei-terbildung mit dem Schwerpunkt eLearning tätig. Zudem ist die Frankfurt School am European Fund for Southeast Europe (EFSE) und an dem Shanghai International Banking and Finance Institute (SIBFI) beteiligt.

beiter und eine Verbesserung des Stakeholder Value besonders durch Einwerbung von Sponsoringmitteln,

- \_ Erhöhung der Studierendenzahlen und damit Ausweitung des unternehmerischen Wachstums.

## **A.II LEITUNGSSTRUKTUR**

---

### II.1 Trägerschaft

Die Frankfurt School of Finance & Management ist eine gemeinnützige GmbH (gGmbH). Sie wird rechtlich vertreten durch die Geschäftsführung, bestehend aus der Präsidentin oder dem Präsidenten (Vorsitzende oder Vorsitzender der Geschäftsführung) und der Vize-Präsidentin oder dem Vize-Präsidenten (Mitglied der Geschäftsführung).

Alleiniger Träger und alleinige Gesellschafterin der Hochschule ist die Frankfurt School of Finance & Management Stiftung, eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts. Die Satzung der Frankfurt School Stiftung legt fest (§ 10 Abs. a), dass der Stiftungsrat insbesondere „die Wahrnehmung der Gesellschafterrechte in der Gesellschafterversammlung der Frankfurt School of Finance and Management gemeinnützige GmbH“ zur Aufgabe hat. Damit ist der Stiftungsrat gleichzeitig die Gesellschafterversammlung der Frankfurt School gGmbH.

### II.2 Leitungs- und Entscheidungsstrukturen

Organe der Frankfurt School sind das Präsidium, das Kuratorium, der Fakultätsrat und die Hochschulausschüsse: |<sup>12</sup>

- \_ Das Präsidium bildet das Leitungsorgan der Frankfurt School. Es bereitet die grundlegenden Entscheidungen für die mittel- und langfristige Entwicklung der Hochschule vor. Das Präsidium besteht aus der Präsidentin als Vorsitzende oder dem Präsidenten als Vorsitzendem, den Vizepräsidentinnen und den Vizepräsidenten, den Dekaninnen und Dekanen, den Direktorinnen und Direktoren sowie der kaufmännischen Leiterin oder dem kaufmännischen Leiter.

Dekaninnen und Dekane leiten die akademischen Studiengänge und die Forschung an, Direktorinnen und Direktoren stehen den Weiterbildungs- und den Development Finance Projektaktivitäten vor („Deans- and Directors-Struktur“).

|<sup>12</sup> Siehe die Grundordnung der Frankfurt School.

Der Gesellschaftsvertrag legt fest (§ 8 Abs. 2), dass die oder der Vorsitzende der Geschäftsführung der Frankfurt School zugleich deren Präsidentin oder Präsident ist (entsprechend § 6 der Grundordnung der Frankfurt School). Durch diese Festlegung verschmelzen gesellschaftsrechtliche und akademische Leitung der Hochschule.

- \_ Das Kuratorium berät die Geschäftsführung und das Präsidium bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben. Das Kuratorium besteht aus bis zu sechzehn Mitgliedern. Ihre Amtszeit beträgt fünf Jahre. Die Mitglieder des Kuratoriums und ihre Vorsitzende oder sein Vorsitzender werden von der Gesellschafterversammlung nach Anhörung der Geschäftsführung berufen oder aus wichtigem Grund abberufen.
- \_ Aufgaben des Fakultätsrates sind insbesondere die Beratung des Präsidiums in Fragen der strukturellen und curricularen Entwicklung, die Abstimmung und Kontrolle von Regeln und Maßnahmen zur Qualitätssicherung in Beratung, Forschung, Lehre und Weiterbildung, die Verabschiedung von Studien- und Prüfungsordnungen sowie weiterer Ordnungen.<sup>13</sup>

Der Fakultätsrat besteht aus der Präsidentin als Vorsitzende oder dem Präsidenten als Vorsitzendem, den Vizepräsidentinnen und den Vizepräsidenten, den Dekaninnen und Dekanen, den Direktorinnen und Direktoren, drei Vertreterinnen und Vertretern der Fakultät, von denen mindestens eine oder einer Professorin oder Professor und eine oder einer wissenschaftliche Mitarbeiterin oder wissenschaftlicher Mitarbeiter sein muss, einer Vertreterin oder einem Vertreter der nebenberuflichen Dozentinnen und Dozenten, einem Studierenden aus den akademischen und einem Studierenden aus den Weiterbildungslehrprogrammen und einer Vertreterin oder einem Vertreter der Hochschulmitarbeiterinnen und Hochschulmitarbeiter. In Angelegenheiten der Forschung und der akademischen Lehre kann der Fakultätsrat keinen Beschluss gegen die Mehrheit derjenigen Fakultätsratsmitglieder fassen, die zugleich Professorinnen und Professoren sind.

- \_ An der Frankfurt School sind als ständige Hochschulausschüsse je ein Prüfungsausschuss für akademische Programme und für Weiterbildungsprogramme, ein Aufnahmeausschuss, ein Förderausschuss und ein Promotionsausschuss eingerichtet.

Im handelsrechtlichen Sinne wird die Frankfurt School von der Geschäftsführung vertreten. Die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer werden durch die Gesellschafterversammlung bestellt und abberufen. Sie bestimmt eine Ge-

| <sup>13</sup> Zu den weiteren Aufgaben siehe § 10 der Grundordnung.



schäftsführerin zur Vorsitzenden oder einen Geschäftsführer zum Vorsitzenden der Geschäftsführung.

### II.3 Mitwirkungsmöglichkeiten der Hochschulmitglieder und -angehörigen

Die Hochschule betont, dass ihre Professorinnen und Professoren grundsätzlich an allen wesentlichen Entscheidungsabläufen beteiligt sind. Dies geschieht durch ihre Vertretung in den Gremien und Ausschüssen (Fakultätsrat, Prüfungsausschuss, Berufskommissionen etc.), der curricularen Konferenz sowie der Hochschullehrerinnen- und Hochschullehrerversammlung und durch ihre Mitwirkung in verschiedenen Arbeitskreisen (u. a. zur Strategieentwicklung und zum Qualitätsmanagement). Darüber hinaus können Dekaninnen und Dekane für spezielle Aufgaben berufen werden. Die Professorinnen und Professoren wirken zudem bei der Auswahl der Studierenden in Assessment Centres, der Einstellung von Doktorandinnen und Doktoranden und bei der (Weiter-)Entwicklung (neuer) Weiterbildungsprogramme in Zusammenarbeit mit den Programm-Managerinnen und Programm-Managern mit.

Die wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken vor allem durch ihre Vertretung im Fakultätsrat und durch verschiedene Arbeitstreffen an den Entscheidungs- und Verwaltungsabläufen mit. Studierende vertreten ihre Interessen gegenüber der Hochschulleitung durch den Studierendenrat.

### II.4 Interne Mittelverteilung

Die Verträge der Professorinnen und Professoren und des größten Teils der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen eine leistungsbezogene variable Gehaltskomponente vor. Diese kann bis zu 40 % betragen, sie liegt im Durchschnitt bei 20 %. Für besondere Leistungen sind zudem Einmalzahlungen möglich. Die variablen Gehaltsbestandteile werden auf der Grundlage von Zielvereinbarungen ausgeschüttet. Zur Beförderung von Forschung und Lehre findet zudem ein Deputatsanrechnungssystem Anwendung, welches auch Engagements in der Weiterbildung einschließt.

## **A.III LEISTUNGSBEREICH STUDIUM UND LEHRE**

---

### III.1 Studienangebote und Curricula

Die Frankfurt School bietet derzeit die folgenden Bachelor-, Master- und MBA-Studiengänge an, die sämtlich akkreditiert sind:

Studiengang	Abschluss	RSZ <sup>1)</sup>	Studienform
Betriebswirtschaftslehre	B.Sc.	7	Präsenz, ausbildungs-/berufsintegriert
Internationale Betriebswirtschaftslehre	B.Sc.	7	Präsenz, Vollzeitstudium
Wirtschaftsinformatik	B.Sc.	7	Präsenz, ausbildungs-/berufsintegriert
Management, Philosophy & Economics	B.Sc.	7	Präsenz, Vollzeitstudium
Management & Financial Markets	B.Sc.	8	Fernstudium/Blended Learning, ausbildungsintegriert/berufsbegleitend
Finance, Banking, Accounting & Taxation	M.Sc.	3	Präsenz, optional berufsintegriert
International Business	M.A.	4	Präsenz, Vollzeitstudium
Development Finance	M.Sc.	4	Präsenz, Vollzeitstudium
Quantitative Finance	M.Sc.	4	Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert
International Business & Tax Law <sup>2)</sup>	LL.M.	4	Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert
Mergers & Acquisitions	LL.M.	4	Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert
Finance <sup>3)</sup>	MBA	4	Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert
Int. Hospital & Health-care Management	MBA	3	Aufbau-, Weiterbildungsstudium, optional berufsintegriert

**Legende:**

- 1) Regelstudienzeit in Semestern
- 2) In Zusammenarbeit mit dem MCI Management Center Innsbruck und der Universität Innsbruck. Das MCI ist keine öffentlich-rechtliche Hochschule, sondern führt sein Studienangebot im Wege einer privatrechtlichen Trägerstruktur als staatlich anerkannte „Lehrgänge universitären Charakters“ und als staatlich anerkannter „Erhalter von Fachhochschul-Studiengängen“ durch. Das Leistungsangebot umfasst Bachelor-, Diplom- und Master-Studiengänge, Management-Lehrgänge und -Seminare, Firmentrainings, wissenschaftliche Tagungen sowie Projekte angewandter Forschung und Entwicklung ([www.mci.edu](http://www.mci.edu)).
- 3) In Zusammenarbeit mit der Finance Academy Moskau. Träger der Finanzakademie ist die Regierung der russischen Föderation. Die Finanzakademie versteht sich als Ausbildungs- und Forschungszentrum im Finanzbereich und bietet Qualifikationsmaßnahmen und Studienprogramme (Bachelor- und Master-Studiengänge, Doktorandenprogramme) in den Be-

Quelle: Angaben der Hochschule

---

Die Hochschule beabsichtigt, in Zukunft die bisherigen Master-Studiengänge Finance, Banking, Accounting & Taxation sowie Development Finance zu einem neuen Master-Studiengang Finance zusammenzufassen.

Als vorrangiges Qualifizierungsziel nennt die Hochschule die Beschäftigungsfähigkeit und die berufliche Entwicklung ihrer Absolvierenden. Die Studierenden sollen zu einer wissenschaftlichen und selbstständigen Arbeitsweise hingeführt werden und in der Lage sein, Problemstellungen ihres beruflichen Umfeldes zu analysieren und eigenständig zu lösen. Bei der Bemessung des Workloads für ein Studienprogramm, der Ausgestaltung entsprechender Studienformate und der Wahl der didaktischen Methoden wird in den entsprechenden Programmen auf die Belange von berufstätigen Studierenden besonders Rücksicht genommen.

Studierende der Frankfurt School sollen neben Fach- und Handlungswissen auch soziale Kompetenzen ausbilden und weiterentwickeln. Die Hochschule unterrichtet daher seit ihrer Gründung das Fach „Unternehmenskultur und Personalführung“ grundständig und folgt seit einigen Monaten den „Principles for Responsible Management Education“. |<sup>14</sup> Ziel ist, das verantwortungsvolle und überlegte Handeln der Studierenden zu fördern, um aus ihnen eine „neue Generation von Führungskräften“ zu machen, die nicht nur funktional ausgebildet ist, sondern auch Werte wie Nachhaltigkeit (ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit) oder Diversity (soziale Vielfalt) vertritt.

Die Hochschule legt großen Wert auf einen internationalen Bezug ihrer Lehre:

\_ Für die Bachelor-Studiengänge ist jeweils ein Auslandssemester obligatorisch (im Studiengang Internationale Betriebswirtschaftslehre sind dies zwei Semester). Das Auslandssemester umfasst ein Praktikum von mindestens sechs Wochen in der Landessprache der Partnerhochschule. Englisch wird von allen Bachelor-Studierenden mit dem Ziel verhandlungssicherer Sprachfertigkeit belegt. In allen Bachelor-Studiengängen mit Ausnahme von Wirtschaftsinformatik erlernen die Studierenden zudem eine zweite Sprache, in der zumindest eine elementare Kommunikationsfähigkeit erreicht werden soll

|<sup>14</sup> Die „Principles for Responsible Management Education (PRME)“ wurden von den Vereinten Nationen erarbeitet und fordern besonders Business Schools dazu auf, ihre betriebswirtschaftliche Forschung und Lehre so auszurichten, dass sie der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen einen größeren Stellenwert beimisst (www.unprme.org).

(Französisch, Italienisch, Russisch, Spanisch oder Mandarin). In Zukunft will die Frankfurt School vermehrt Lehrveranstaltungen auch im Bachelor-Studium in englischer Sprache anbieten, um mehr ausländischen Bachelor-Studierenden ohne oder mit nur geringen Deutschkenntnissen ein Auslandssemester oder -jahr in Frankfurt zu ermöglichen.

- Die meisten der Master-Studiengänge werden in Englisch oder zweisprachig Englisch/Deutsch angeboten. Die ausschließlich englischsprachigen Master-Studiengänge International Business und Development Finance sehen einen Auslandsaufenthalt an mit der Frankfurt School kooperierenden Hochschulen vor. Internationale Kooperationen bestehen für das MBA-Programm International Hospital and Healthcare Management (sechs der acht Präsenzmodule finden im Ausland statt - Vereinigte Arabische Emirate, Singapur, Indien, Österreich, Irland und Italien) und das MBA-Programm Finance, das zusammen mit der Finanzakademie Moskau bestritten wird. Der Master of International Business & Tax Law ist ein Angebot zusammen mit der Universität Innsbruck und dem MCI Innsbruck. Um die Internationalität des Masters of Law (LL.M.) Mergers & Acquisitions zu steigern, ist eine Kooperation mit einer ausländischen Law School in Vorbereitung, an der auch einzelne Lehrveranstaltungen belegt werden sollen. In den Master-Studiengängen mit internationalem Fokus sind zudem mehrere ausländische Gastprofessorinnen und Gastprofessoren sowie Dozentinnen und Dozenten eingebunden.

Die Hochschule führt derzeit ein Projekt zum integrierten Kompetenzmanagement durch. Ziel ist es, ein umfassendes Instrumentarium für die Messung von personalen Kompetenzen (Disziplin und Einstellungen), Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (Belastbarkeit und Initiative) sowie sozialkommunikativen Kompetenzen (Sprachgewandtheit oder Beziehungsmanagement) für die Auswahl von Studierenden, die Förderung der persönlichen Entwicklung, die Bewusstmachung von ethischen Normen und Werte sowie für die Konkretisierung der Profile der Bewerberinnen und Bewerber sowie der Absolventinnen und Absolventen zu entwickeln. Die Hochschule verspricht sich von der Entwicklung eines integrierten Kompetenzrahmens zudem eine Verstärkung des Wechsels von der Input- zu einer Output-orientierten Gestaltung ihrer Studienangebote.

Die Betreuungsrelation von Professorinnen und Professoren (33 VZÄ) zu Studierenden (insgesamt 1.023) im Jahr 2008 gemessen in Vollzeitäquivalenten beträgt 1:31. Der geplante Aufbau auf 46 Vollzeitprofessuren soll zu einer Verbesserung der Betreuungsrelation führen.

Die Frankfurt School sieht ihr akademisches Studienangebot inhaltlich mit dem anderer deutscher Hochschulen als vergleichbar an. Die Studiengänge der Frankfurt School seien jedoch besonders auf die Bedürfnisse berufstätiger Studierender zugeschnitten. Weitere Unterschiede bestünden hinsichtlich der Größe der Studiengruppen (je Studiengruppe max. 34 Studierende in den Mas-

ter-Studiengängen und 36 Studierende in den Bachelor-Studiengängen), der gewährleistet die ständige Erreichbarkeit von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern und der besseren Servicekultur.

### III.2 Studienplatzwechsel und internationale Anschlussfähigkeit

Die Hochschule weist darauf hin, dass ein Übergang von der Frankfurt School zu anderen Hochschulen durch die Anwendung des ECTS und seiner Instrumente - Transcript of Records und Diploma Supplement - gewährleistet ist.

Für Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger von staatlichen Hochschulen und für Bewerberinnen und Bewerber mit Vorkenntnissen aus beruflichen Weiterbildungsqualifikationen regeln die Studien- und Prüfungsordnungen die Anrechnung von Studienleistungen entsprechend den Vorgaben des Hessischen Hochschulgesetzes.

### III.3 Zugangsvoraussetzungen und Auswahl der Studierenden

Für die Aufnahme eines Bachelor-Studienganges müssen die Bewerberinnen und Bewerber die Fachhochschulreife oder die allgemeine Hochschulreife nachweisen. Für den Bachelor in Management & Financial Markets wird zusätzlich eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung oder das Vorliegen eines Volontariatsvertrags gefordert. Für die Auswahl ihrer Studierenden in den Bachelor-Studiengängen führt die Frankfurt School ein Auswahlverfahren durch, das aus einer kriteriengestützten Vorauswahl und einem Assessment-Centre besteht.

Die Zulassungsvoraussetzung für die Master-Studiengänge ist jeweils ein erster akademischer Abschluss. Die MBA-Programme verlangen darüber hinaus mindestens eine dreijährige berufliche Tätigkeit, im Fall eines weiterbildenden Master-Studienganges (Quantitative Finance, Mergers & Acquisitions und International Business & Tax Law) müssen die Bewerberinnen und Bewerber eine mindestens einjährige Berufserfahrung nachweisen. Bei englischsprachigen Master-Studiengängen ist zudem der Nachweis ausreichender Englischkenntnisse durch einen TOEFL-Test (oder Äquivalenz) erforderlich. Elemente der Auswahl der Studierenden sind die Feststellung der allgemeinen Studierfähigkeit und der Vorbildung (Interview, Motivation, schriftliche Unterlagen), die Beurteilung der studienbezogenen Eignung (Fachtest, Essay) und optional eine Überprüfung der englischen Sprachkenntnisse.

Das Verhältnis Bewerberinnen und Bewerber zu Studienplatz betrug im Jahr 2008 in den Bachelor-Studiengängen 3,8:1 (angestrebtes Verhältnis 6:1) und in den dualen Studiengängen 2,46:1 (angestrebt 3:1).

In den akademischen Studiengängen waren zum Wintersemester 2008/2009 1.229 Studierende in den 13 akademischen Studiengängen (ohne Promotionsprogramm) eingeschrieben. Die Aufwuchsplanung sieht zum Wintersemester 2011/2012 1.562 (bzw. zum Wintersemester 2012/2013 1.664) Studierende vor. Weitere Daten zu Studienanfängerinnen und Studienanfängern, Studierenden sowie Absolventinnen und Absolventen enthalten die Übersichten 1 bis 3 im Anhang.

Die Hochschule nimmt gegenwärtig rd. 200 neue Bachelor-Studierende in den Präsenzprogrammen sowie 40 Studierende im Fernstudiengang Bachelor in Management & Financial Markets je Studienjahr auf. Es ist geplant, bis zum Jahr 2011 diese Kapazität auf insgesamt rd. 270 Studierende (bis 2012 auf rd. 290) je Studienjahr auszubauen. Zuwächse erwartet die Hochschule besonders durch den Fernstudiengang Bachelor of Management and Financial Markets.

Die Anzahl der Studienanfängerinnen und -anfänger in den Master-Studiengängen soll von gegenwärtig etwa 230 auf rd. 320 pro Jahr im Jahr 2011 (gleichbleibend im Jahr 2012) gesteigert werden. Beabsichtigt ist, den Master-Studiengang International Business ab dem Jahr 2009 durch eine Studienvariante Creative Industries zu ergänzen und mit bis zu jährlich 70 Studienanfängerinnen und -anfängern zu erweitern. Der Master-Studiengang Finance, Banking & Accounting hat eine Ausbauperspektive auf 120 Studienanfängerinnen und -anfänger pro Jahr. Die übrigen Master- und MBA-Studiengänge sollen eine Studiengruppengröße von mindestens 20 Studienanfängerinnen und -anfängern aufweisen.

Die Zahl der Studienabbrecherinnen und -abbrecher in den letzten drei Jahren (differenziert nach Studiengängen) zeigt die nachfolgende Übersicht:

<b>Studiengang</b>	<b>WS 05/06 - SS 06</b>	<b>WS 06/07 - SS 07</b>	<b>WS 07/08 - SS 08</b>
Bachelor in Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.)	13	6	9
Bachelor in Internationaler Betriebswirtschaftslehre (B.Sc.)	2	3	2
Bachelor in Wirtschaftsinformatik (B.Sc.)	4	1	1
Bachelor in Management, Philosophy & Economics (B.Sc.)	-	3	2
Bachelor in Management & Financial Markets (B.Sc.)	-	-	2
Bachelor in Finance & Management (B.Sc.)	6	10	4
Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation (M.Sc.)	2	1	0
Master of Quantitative Finance (M.Sc.)	0	0	0
Master of International Business & Tax Law (LL.M.)	-	-	0
Master of Mergers & Acquisitions (LL.M.)	0	1	0
MBA in Finance	-	-	0
MBA in International Hospital & Healthcare Management	2	0	2
<b>Summe</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>22</b>

Quelle: Angaben der Hochschule

Der Anteil der internationalen Studierenden soll kontinuierlich erhöht werden, dies gilt insbesondere für die Bachelor-Studiengänge. Gegenwärtig kommen in den Bachelor-Studiengängen 5,3 % (34 Studierende), in den Master-Studiengängen (Vollzeit) 31,8 % (81 Studierende), in den weiterbildenden Master-Studiengängen 20,8 % (elf Studierende), in den MBA-Studiengängen 89,8 % (53 Studierende) und im Promotionsstudiengang 17,7 % (sieben Doktoranden) aus dem Ausland. Die Hochschule strebt bei den Bachelor-Studiengängen eine Erhöhung des Ausländeranteils auf 10 % an. Bei den beiden Master-Studiengängen Development Finance und International Business liegt dieser bei 75 %.

Die Studiengebühren betragen für die Bachelor-Studiengänge zwischen 25 und 31 Tsd. Euro für das gesamte Studium, für Master-Studiengänge liegen diese zwischen 17 und 28 Tsd. Euro. Bei Auslandssemestern fällt zusätzlich die Semestergebühr der ausländischen Hochschule an.

Für einige der Master-Studiengänge lobt die Frankfurt School Stiftung jährlich zwölf Stipendien aus (acht Stipendien für den Master-Studiengang Finance und vier Stipendien für den Master-Studiengang International Business), die einen einmaligen Zuschuss in Höhe von 5 Tsd. Euro und einen monatlichen Zuschuss zu den Lebenshaltungskosten für die gesamte reguläre Studienzeit in Höhe von 300 Euro umfassen. Studierende erhalten ferner die Möglichkeit, ihre Studiengebühren über einen Bildungsfonds zu finanzieren (in den Jahren 2006-2007 wurden aus diesem Fonds insgesamt 310 Tsd. Euro an Studierende ausgezahlt). Der Bankakademie e.V. - Verein zur Förderung der Frankfurt School gewährt bedürftigen Studierenden auf Antrag einen Zuschuss zu den Finanzierungskosten, eine Stundung oder einen teilweisen Erlass der Studiengebühren (2006-2007: rd. 140 Tsd. Euro). Der Kooperationspartner „dbde Deutsche Bildung“ bietet einen Studienfonds zur Förderung von Studiengebühren und Lebenshaltungskosten an. Bei Bedarf vermittelt die Frankfurt School zudem Studiendarlehen von kooperierenden Banken. Auch für die Teilnehmer im Bereich Executive Education bestehen verschiedene Fördermöglichkeiten. Des Weiteren beabsichtigt die Hochschule, in Zukunft Fördergelder für Stipendien in strukturierter Form bei Partnern aus der Wirtschaft einzuwerben.

#### **A.IV LEISTUNGSBEREICH FORSCHUNG UND FÖRDERUNG DES WISSENSCHAFTLICHEN NACHWUCHSES**

---

##### *Forschung*

Die Forschung der Frankfurt School orientiert sich an den Problemen der Praxis und soll zu deren Analyse und Lösung beitragen. Forschungsreputation und -ausstattung werden von der Hochschule als wesentliche Voraussetzung für die weitere Rekrutierung namhafter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler angesehen. Neben dem traditionellen Schwerpunkt Finance soll in Zukunft der Bereich General Management ausgebaut werden. Die Hochschule hat ihre Vorstellungen von der Weiterentwicklung der Forschung in einer Forschungsstrategie zusammengefasst. |<sup>15</sup>

|<sup>15</sup> Frankfurt School of Finance & Management: Bericht zur Forschungsstrategie, Stand 2009.



Die Frankfurt School hat ihre Forschungsaktivitäten in fünf Forschungszentren, die zum Teil über Subzentren verfügen, gebündelt. In den vier bereits bestehenden Forschungszentren strebt die Hochschule eine Erhöhung der Forschungskapazitäten durch Aufstockung der in den Zentren arbeitenden Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an.

Die Zentren im Einzelnen:

- \_ Das Centre for Practical Quantitative Finance (CPQF) (sechs Professorinnen und Professoren sowie fünf wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) beschäftigt sich mit Aspekten der quantitativen finanzwirtschaftlichen Forschung. Im Mittelpunkt der Forschung stehen die Themen Risikoanalyse und Arbitrage, Kapitalmärkte und Risikomanagement, Kredit- und Zinsratenmodellierung, exotische Derivate, Finanzentscheidungen und Corporate Finance sowie Financial Engineering und Asset Management.
- \_ Im Centre for Financial Economics (CFE) (elf Professorinnen und Professoren sowie sieben wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) ist die volkswirtschaftliche und juristische Forschung der Frankfurt School gebündelt. Das CFE hat zwei Subcentres, das Sino German School of Governance und das Frankfurt Institute for Private Equity and M&A. Der Schwerpunkt der Forschung liegt auf fünf Themenkomplexen: Entwicklung, Stabilität und Performance von Finanzsystemen und Finanzplätzen; Wettbewerb, Innovation und Regulierung in der Finanzwirtschaft; Probleme der Finanzierung kleiner und mittlerer Unternehmen; Geldpolitik und Funktionsweise von Finanzmärkten; Wirtschaftliche und politische Beziehungen zwischen Asien und Europa.
- \_ Das Management Research Centre (MRC) (zehn Professorinnen und Professoren sowie 17 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) bündelt die Erforschung managementrelevanter Fragestellungen. Das MRC weist mit dem ProcessLab und dem IT Practical Governance Network zwei thematische Subcentres auf. Ein besonderer Fokus in der Forschung wird auf sieben Forschungsschwerpunkte gelegt: Strategie, Prozessmanagement, IT-Management, Accounting, Controlling, Steuern, Personalmanagement und Dienstleistungsmanagement.
- \_ Ziel des Institute for International Healthcare Management (IHM) (drei Professorinnen und Professoren sowie eine wissenschaftliche Mitarbeiterin oder ein wissenschaftlicher Mitarbeiter) ist es, sich zu einem national wie international anerkannten Centre of Excellence für internationales Krankenhaus- und Gesundheitsmanagement zu entwickeln. Die Schwerpunkte der Arbeit des Instituts sind: Betriebswirtschaftliche Führung und Steuerung von Gesundheitseinrichtungen, ordnungspolitische und ethische Fragen des Manage-

ments gesamtgesellschaftlicher Gesundheitsversorgungssysteme, Generierung und Bündelung wissenschaftlichen Know-hows im Bereich International Health Management sowie Aufbau eines internationalen Expertennetzwerks aus Wissenschaft, Forschung, Praxis, Politik und Verbänden.

- \_ Neben der Forschung in den bestehenden vier Forschungszentren wurde im September 2008 das Centre for Development Finance (CDF) gegründet. Das Zentrum hat den Aufbau finanzwirtschaftlicher Institutionen und Systeme in sich entwickelnden Ökonomien zum Gegenstand und soll auch die Projekte der Frankfurt School im Bereich des Development Finance bündeln.

Neben ihrem Schwerpunkt Finance strebt die Frankfurt School den Aufbau von Forschung im Bereich General Management an (Entrepreneurship, Strategie, Innovation und Wachstum, Veränderungsmanagement).

Der Leistungsbereich Forschung soll durch den Aufbau eines Forschungsdekanats, durch die Einstellung forschungsstarker Professorinnen und Professoren und durch die Einführung eines Nachwuchsprogrammes für junge Forscherinnen und Forscher (Juniorprofessuren, Assistant-Professuren) weiter ausgebaut werden. Es ist zudem geplant, weitere Mittel in einem einzelnen „Exzellenzbe- reich“ zu konzentrieren. Angestrebt wird hierzu eine enge Kooperation mit der Universität Frankfurt, vorläufige identifizierte Themen sind Asset Pricing, Asset Management und Markt-Mikro-Struktur.

#### *Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*

Die Frankfurt School wurde im November 2004 in eine wissenschaftliche Hochschule überführt und erhielt vom Land Hessen befristet bis Ende des Jahres 2010 das Promotionsrecht. Sie verleiht den akademischen Grad einer Doktorin oder eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.). Angeboten wird seit Herbst 2005 ein auf drei Jahre ausgelegtes Promotionsstudium, bestehend aus Pflicht- und Wahlkursen, Forschungskolloquien, selbstständiger Forschungsarbeit und Forschungs- bzw. Lehrassistenzen. Hinzu kommen die Teilnahme an drei Doktorandinnen- bzw. Doktorandenkonferenzen sowie Publikationsaktivitäten. Zulassungsvoraussetzung ist ein Master- oder Diplomabschluss mit Prädikatsexamen. Absolventinnen und Absolventen mit dem Diplom einer deutschen Fachhochschule können nach Eignungsfeststellung ebenfalls zum Promotionsstudium zugelassen werden.

Im April 2009 sind 51 Promotionsstudierende eingeschrieben, davon 31 „Interne Doktoranden“ und 20 „Externe Doktoranden“. |<sup>16</sup> Bis April 2009 wurden acht Promotionen erfolgreich an der Frankfurt School abgeschlossen. |<sup>17</sup>

Die Studiengebühren für ein Promotionsstudium für externe Doktoranden betragen 24 Tsd. Euro (zzgl. 2 Tsd. Euro Prüfungsgebühren). Interne Doktoranden zahlen nur die Prüfungsgebühr. Sie werden durch die Frankfurt School oder durch Stiftungsmittel finanziert.

#### **A.V LEISTUNGSBEREICH FORT- UND WEITERBILDUNG (EXECUTIVE EDUCATION) SOWIE PROJEKTE**

---

Die Frankfurt School verfügt über ein umfassendes Weiterbildungsangebot im Bereich Finance & Management, das in die drei Bereiche Zertifikatsprogramme, Seminare und Firmenprogramme untergliedert ist:

\_ **Zertifikatsprogramme:** Bankfachwirt (IHK), Bankbetriebswirt, Management-Studium, Fachberater für Finanzdienstleistungen (IHK), Fachwirt für Finanzberatung (IHK), Investmentfachwirt (IHK), Versicherungsfachmann (IHK), Financial Consultant/Financial Planner, Estate Planner, Finance Journalism, Renewable Energy Finance, Ship Financing, Vorsorgemanagement.

Die Zertifikatsprogramme wurden 2008 von rd. 6.700 Personen belegt. Die Frankfurt School hebt besonders die Zertifikatsprogramme Bankfachwirt (4.122 Personen), Bankbetriebswirt (1.522 Personen) und das Management-Studium (517 Personen) hervor, die als zentrale Elemente der Weiterbildung in der Finanzwirtschaft angesehen werden und für viele Bankmitarbeiterinnen und Bankmitarbeiter einen alternativen Weg zum Hochschulstudium darstellen. Bei den Zertifikatsprogrammen ist kein Studierendenzuwachs geplant.

\_ **Seminare:** Recht/Aufsichtsrecht/Governance/Audit, Versicherungen, Private Finance, Kreditgeschäft, Immobiliengeschäft, Grundlagen Bank, Housing Finance, Microfinance, Führung/Persönlichkeit/Vertrieb, Management & Leadership.

Jährlich werden rd. 500 Seminare bundesweit als offene Veranstaltungen angeboten.

|<sup>16</sup> Weitere drei Doktoranden sind an anderen Hochschulen eingeschrieben, jedoch bei der Frankfurt School angestellt, da ihre betreuenden Professoren an die Frankfurt School gewechselt sind.

|<sup>17</sup> Ein weiterer an der Frankfurt School angestellter Doktorand schloss seine Promotion an der Goethe-Universität Frankfurt ab.

Für Seminare und Firmenprogramme plant die Hochschule ein Wachstum bis zum Jahre 2012 von rd. 60 %.

– Firmenprogramme: Alle Seminare und Teile einzelner Zertifikatsprogramme werden auch als unternehmensinterne Maßnahmen angeboten. Zusätzlich sind weitere Themen individualisiert auf die Kundenwünsche möglich.

Der Bereich Weiterbildung wird von der Hochschule als eine tragende, strategisch und ökonomisch bedeutsame Säule angesehen. Die Frankfurt School hat das Ziel, akademische Lehre und Forschung mit wissenschaftsbasierter Weiterbildung und Beratung zu verbinden, um berufliche Karrieren in den Bereichen Finance und Management zu ermöglichen und zu befördern. Die Hochschule sieht dabei vielfältige Rückbezüge der Weiterbildungsangebote auf ihre akademische Lehre und Forschung, so der Transfer aktueller Erkenntnisse der betriebswirtschaftlichen, bankbetriebswirtschaftlichen, volkswirtschaftlichen und auch rechtlichen Forschung in die betriebliche Praxis als auch Anregungen für Lehre und Forschung aus der beruflichen Praxis.

Die Umsatzerlöse aus der Weiterbildung betragen im Jahr 2008 rd. 27,5 Mio. Euro und sollen bis zum Jahr 2011 auf rd. 38 Mio. Euro gesteigert werden. Seit dem Gründungsjahr 1957 haben mehr als 100.000 Personen die berufsbegleitenden Programme der Bankakademie e.V. und deren Nachfolgeeinrichtung, der Frankfurt School, erfolgreich durchlaufen.

Seit mehr als 15 Jahren führen die „International Advisory Services“ im Auftrag verschiedener Geberorganisationen (u.a. KfW Bankengruppe, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, Europäische Union und Weltbank) weltweit Beratungs- und Trainingsprojekte durch. Allen Projekten gemeinsam ist das Ziel, den Finanzsektor in Schwellen- und Entwicklungsländern zu stärken. Wesentliche Projektbereiche sind Microbanking, Wohnbaufinanzierung, Fondsmanagement, Risikomanagement, Energiefinanzierung und ländliche Finanzierung. Die Hochschule erwartet, dass der Leistungsbereich International Advisory Service durch die Verbindung mit der Fakultät zuzüglich einer Professur im Bereich Development Finance und durch die Aufnahme des Themas Sustainable Energy Finance / Climate Change and Finance eine dynamische Entwicklung erfahren wird. Die Einstellung weiterer Professoren in diesem Bereich ist geplant.

## **A.VI AUSSTATTUNG**

---

### VI.1 Personelle Ausstattung

An der Frankfurt School sind zum Wintersemester 2008/2009 31 hauptamtliche Professorinnen und Professoren, vier Honorarprofessoren, zwei Permanent-

Visiting-Professoren, sieben Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, 29 wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Doktorandinnen und Doktoranden) |<sup>18</sup> und 16 externe Doktorandinnen und Doktoranden mit Lehrverpflichtung beschäftigt. Ein hauptamtlicher und ein Permanent-Visiting-Professor stammen aus dem europäischen bzw. außereuropäischen Ausland. Der Anteil der Professorinnen liegt bei 10 %.

Bis zum Jahr 2011 ist die Einrichtung von 15 neuen Professuren vorgesehen. Angestrebt wird insbesondere ein Ausbau im Bereich Management von gegenwärtig 4,5 auf im Jahr 2011 12,5 Professuren. Im Bereich Banking & Finance ist ein Aufwuchs von derzeit 12 Stellen auf dann 17 Stellen geplant.

Zu den Aufgaben der Professorinnen und Professoren zählt die Hochschule Forschung, Lehre in akademischen und Weiterbildungsprogrammen und Administration/Selbstverwaltung.

Die in der Regel unbefristeten Arbeitsverträge mit den Professorinnen und Professoren werden auf Basis von Deputatsstunden abgeschlossen. Nominal liegt das Deputat bei bis zu 16 Semesterwochenstunden, die durchschnittliche Lehrbelastung betrug im Wintersemester 2008/2009 9,35 Semesterwochenstunden. |<sup>19</sup>

In relativ geringem Umfang erfolgte auch eine Reduktion der Lehrbelastungen durch die Übernahme von administrativen Aufgaben durch die Professorinnen und Professoren. Die Frankfurt School ist bemüht, die administrativen Aufgaben ihrer Professorinnen und Professoren gering zu halten und wickelt diese zum Großteil durch die Studienbetreuung und die Abteilung Konzeption/Programmentwicklung ab.

Neben der direkten Anrechnung auf die Lehrbelastung bestehen weitere Anreize für Forschungsleistungen. So können sich Professoren mit Drittmittelprojekten von der Lehre entlasten.

Die Professorinnen und Professoren haben die Möglichkeit, ihre Lehrbelastung asynchron anzubieten und die Lehrdeputatsüberhänge in Folgesemester zu transferieren.

|<sup>18</sup> Als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Doktoratsstudierenden aufgeführt, die an der Frankfurt School beschäftigt sind. Die externen Doktorandinnen und Doktoranden sind mit ihren Lehrleistungen, die sie zum erfolgreichen Durchlaufen des Promotionsstudiums leisten müssen, nicht aufgeführt, da sie der Gruppe der Lehrbeauftragten zugerechnet werden.

|<sup>19</sup> Bei diesem Wert ist zu berücksichtigen, dass aufgrund von Neueinstellungen und den Verschiebungen zwischen dem Sommer- und dem Wintersemester nicht jede Professorin ihre und nicht jeder Professor seine volle Lehrbelastung im Wintersemester 2007/2008 aufwies.

Die Frankfurt School ermöglicht ihren Professorinnen und Professoren alle vier Jahre ein Forschungs-/Praxisfreisemester. In den letzten Jahren haben sechs Professorinnen und Professoren von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht.

Über alle Fachgebiete werden 72,5 % der gesamten Lehre in den unterschiedlichen Studiengängen durch hauptamtlich Lehrende durchgeführt. |<sup>20</sup> Lehraufträge werden an der Frankfurt School vor allem in Grundlagenfächern und zur Abdeckung praxisorientierter Themen im Umfang von 17 Vollzeitäquivalenten (Studienjahr 2007/08) vergeben. Daneben wurden bislang alle Sprachkurse von nebenberuflichen Sprachdozentinnen und Sprachdozenten erbracht. Zum Wintersemester 2008/2009 wurde erstmals eine Sprachdozentin hauptberuflich eingestellt, die neben einer Lehrverpflichtung für Wirtschaftsenglisch auch Koordinationsaufgaben im Bereich des Sprachunterrichts an der Frankfurt School übernehmen soll.

Ein großer Anteil der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist im Bereich Firmenprogramme & Services (66 VZÄ) sowie International Advisory Service (50 VZÄ) beschäftigt. Weitere Bereiche sind Support Functions (40 VZÄ) und Shared Services (55 VZÄ).

#### *Berufungsverfahren*

Die Widmung einer neu oder wieder zu besetzenden Professur wird basierend auf der Kapazitätsplanung durch das Präsidium verabschiedet und dem Fakultätsrat zur Stellungnahme vorgelegt. In der Regel werden nach einer Stellenausschreibung, die öffentlich und international erfolgt, die eingehenden Bewerbungen durch die Präsidentin oder den Präsidenten und die Dekanin oder den Dekan gesichtet. Kandidatinnen und Kandidaten können in einem Vorgespräch auf ihre Eignung und ihr Interesse befragt werden. Aussichtsreiche Kandidatinnen und Kandidaten stellen sich mit einem Berufungsvortrag einer Berufungskommission vor, welche über die Berufungsliste entscheidet. Die Berufungskommission setzt sich aus der Präsidentin oder dem Präsidenten, den Dekaninnen und Dekanen, den Vertreterinnen und Vertretern der Fakultät, den Vertreterinnen und Vertretern der Studierendenschaft, der Vertreterin oder dem Vertreter des Kuratoriums und einer Fachvertreterin oder einem Fachvertreter der Wissenschaft zusammen, der nicht an der Frankfurt School beschäftigt ist. Mit Ausnahme der Präsidentin oder des Präsidenten und der Dekaninnen und der Dekane werden die jeweiligen Repräsentanten als Mitglieder der Berufungskommission gewählt. Die Entscheidung der Berufungskommission darf nicht gegen die Mehrheit der Stimmen der Mitglieder gefällt werden, die der Gruppe der Professorinnen und Professoren zugehörig sind. Die abschließenden vertrag-

|<sup>20</sup> In diesem Wert sind alle curricularen Anteile außer den Sprachkursen berücksichtigt.

lichen Verhandlungen werden durch die Dekanin oder den Dekan und die Präsidentin oder den Präsidenten geführt.

Die Frankfurt School strebt in ihren Berufungen eine Balance aus anwendungsorientierten und forschungsorientierten Professorinnen und Professoren an. Eine besondere Anwendungsorientierung kann beispielsweise durch eine Berufstätigkeit in der Praxis, durch empirische Anwendungsforschung oder durch eine Verzahnung mit der Praxis nachgewiesen werden. Seit der Verleihung des Promotionsrechts im Jahre 2004 wurden überwiegend - mit einer Ausnahme - Professorinnen und Professoren mit einer abgeschlossenen Habilitation oder nach einem erfolgreichen Durchlaufen der Zwischenevaluation im Juniorprofessoren-Track berufen.

## VI.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung

Hauptsitz der Frankfurt School ist Frankfurt am Main. In mehreren Gebäuden, die in unmittelbarer Nähe zueinander liegen und die zum Teil Eigentum der Frankfurt School sind, stehen insgesamt 13.700 m<sup>2</sup> Nutzfläche zur Verfügung. Die Hochschule verfügt ihren Angaben nach über ein knapp ausreichendes Platzangebot an Seminar- und Vorlesungsräumen. Bestehende bauliche Ausbaureserven wurden in der Vergangenheit nutzbar gemacht, die Hochschule erwägt bei anhaltendem Wachstum einen Neubau. Kurzfristig erkennbarer Platzbedarf soll zunächst über weitere Anmietungen von Flächen in der Nachbarschaft des Campus realisiert werden.

Die Bibliothek der Frankfurt School ist eine Freihandbibliothek mit einer Nutzfläche von rd. 420 m<sup>2</sup>, die für die Studierenden sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rund um die Uhr zugänglich ist. Der Bestand umfasst rd. 23.500 Monographien, rd. 1.700 Zeitschriften-Bände und rd. 2.300 Zeitschriften-Hefte. Gegenwärtig werden rd. 190 Zeitschriften abonniert (Stand April 2009). Volltext- und Recherche-Datenbanken bieten einen Zugang zu Zeitschriften-Aufsätzen, Presseartikeln, Handbüchern, Markt- und Firmendaten, Gesetzestexten und Urteilen.

Für die Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer stehen insgesamt 48 Lese- und Arbeitsplätze mit LAN- oder WLAN-Zugang zur Verfügung. Die Bibliothek verfügt über drei Vollzeitstellen mit bibliothekarischer Fach-Ausbildung. Zudem wird eine studentische Hilfskraft mit 20 Wochenstunden eingesetzt.

In Frankfurt sind darüber hinaus die Bibliothek der Deutschen Bundesbank, die Deutsche Nationalbibliothek und die Universitätsbibliothek Johann Christian Senckenberg für die Studierenden sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich.

Die Frankfurt School finanziert sich im Wesentlichen aus Gebühren für ihre verschiedenen Studienangebote und Dienstleistungen. Weitere Einnahmen erzielt sie durch Vermögensmanagement, Dividendeneinnahmen von Tochterunternehmen (Frankfurt School Verlag GmbH und das technische Systemhaus efiport AG), aus privaten Spenden und Zuwendungen sowie aus Zuwendungen des Landes Hessen.

Der Umsatz betrug im Jahr 2007 rd. 48,9 Mio. Euro und im Jahr 2008 rd. 56,6 Mio. Euro. Er soll bis zum Jahr 2012 auf rd. 63,7 Mio. Euro gesteigert werden (ohne Verlag und efiport). Die jährlichen Überschüsse lagen in den Jahren 2004 bis 2008 zwischen rd. 1,5 Mio. Euro und 2,0 Mio. Euro und sollen bis zum Jahr 2012 auf rd. 3,6 Mio. Euro gesteigert werden (Einzelheiten der Finanzierung und der Finanzplanung finden sich in den Übersichten 4 und 5 im Anhang).

Auf akademische Programme und Forschung entfallen zwischen 16 und 18 % des Umsatzes. Aus den Bachelor-Programmen erzielte die Frankfurt School im Jahr 2007 rd. 4,8 Mio. Euro an Erlösen; es ist eine Steigerung auf rd. 6,7 Mio. Euro im Jahr 2011 geplant (+ 39 %). Bei den Master-Programmen geht die Frankfurt School von einer Steigerung von rd. 2,5 Mio. Euro (IST 2007) auf rd. 5 Mio. Euro im Jahr 2011 aus (+ 100 %).

Die Studiengebühren betragen für die Bachelor-Studiengänge zwischen 25 und 31 Tsd. Euro für das gesamte Studium, für Master-Studiengänge liegen diese zwischen 17 und 28 Tsd. Euro. Bei Auslandssemestern fällt zusätzlich die Semestergebühr der ausländischen Hochschule an. Die einzelnen Studiengebühren sind in der nachfolgenden Übersicht zusammengefasst.



<b>Studiengang</b>	<b>Studiengebühren (Euro)</b>
Bachelor in Betriebswirtschaftslehre	31.840
Bachelor in Internationaler Betriebswirtschaftslehre	26.550
Bachelor in Wirtschaftsinformatik	31.840
Bachelor in Management, Philosophy & Economics	31.840
Bachelor of Management & Financial Markets	25.200
Master of Banking, Finance, Insurance and Accounting & Taxation	19.600
Master of Quantitative Finance	27.060
Master of Business Administration in Finance (MBA in Finance)	18.000
Master of Business Administration - International Hospital and Healthcare Management	28.000
Master of International Business & Tax Law	17.250
Master of Mergers & Acquisitions (LL.M.)	19.600
Master of Development Finance	20.000
Master of International Business (M.A.)	20.000

Quelle: Angaben der Hochschule

Detaillierte Angaben zu den Drittmittelprojekten seit 2003 und den geplanten Einnahmen aus Drittmitteln bis 2012 sind in Übersicht 6 im Anhang aufgeführt.

Die Zuwendungen des Landes Hessen betragen ab 2009 jährlich 96 Tsd. Euro. |<sup>21</sup>

|<sup>21</sup> Die Zuwendungen lagen in den Jahren 2004 bis 2008 zwischen 56 Tsd. Euro und 146 Tsd. Euro jährlich (siehe Übersicht 4 im Anhang). Das Land kann Trägerinnen und Trägern staatlich anerkannter nichtstaatlicher Hochschulen Beihilfen zu den Vergütungskosten ihrer Lehrkräfte gewähren, wenn 1. ein besonderes Interesse des Landes an einer Förderung festgestellt wird, 2. der anerkannte Studiengang in Übereinstimmung mit der Entwicklungsplanung für die Hochschulen des Landes steht, 3. die Voraussetzungen der steuerrechtlichen Gemeinnützigkeit erfüllt sind und 4. für einen Teil der besonders befähigten Studierenden Stipendien vorgesehen sind (Hessisches Hochschulgesetz § 105 Staatliche Finanzhilfe).

Die nach Aussage der Frankfurt School wichtigsten Instrumente der Qualitätssteuerung, -sicherung und Qualitätsverbesserung sind:

- \_ Zielvereinbarungen: Zentrales Steuerungsinstrument sind Zielvereinbarungen mit den Professorinnen und Professoren. Die Zielvereinbarung und Kontrolle der Zielerreichung erfolgt in Jahresgesprächen zwischen der Dekanin oder dem Dekan und jeder Hochschullehrerin und jedem Hochschullehrer. Das Erreichen von Leistungszielen wird durch eine Erfolgshonorierung gefördert. Auch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Hochschuladministration werden in Jahresgesprächen Zielvereinbarungen getroffen und Zielerreichungsgespräche geführt.
- \_ Evaluationen der Lehre: In jedem Semester werden die Lehrveranstaltungen durch die Studierenden evaluiert. Die Beurteilung erfolgt anhand von Kriterien zur Leistung der Dozentin oder des Dozenten, zur Qualität der eingesetzten Lehrmaterialien und einer Einschätzung zum Niveau der Lehrveranstaltung. Seit dem Wintersemester 2008/2009 erfolgt auch eine Evaluation der Lehrveranstaltungen durch die Dozentinnen und Dozenten hinsichtlich curricularer und organisatorischer Rahmenbedingungen sowie der Mitwirkung der Studierenden.
- \_ Beschwerdemanagement: Das Beschwerdemanagement zielt in erster Linie auf die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Weiterbildungsangeboten der Frankfurt School, steht aber auch den Studierenden offen. Ziel ist es, die Zufriedenheit der Studierenden zu erhalten und zu verbessern, Schwachstellen in betrieblichen Prozessen zu identifizieren und Anregungen von den Studierenden aufzunehmen.
- \_ Evaluation der Serviceleistungen: Auch die Serviceleistungen der Administration sollen in jedem Semester in einer gesonderten Evaluation durch die Studierenden beurteilt werden. Dabei wird neben den organisatorischen Rahmenbedingungen auch die Ausstattung der Frankfurt School einer Beurteilung durch die Studierenden unterzogen.
- \_ Akkreditierung: Die Frankfurt School hat alle ihre Studiengänge akkreditieren lassen und strebt bei Re-Akkreditierungen eine zeitnahe Umsetzung der Anregungen und Vorschläge an.

Die Hochschule strebt an, zur Überprüfung der Zielerreichung in den Leistungsbereichen die bestehenden Elemente der Qualitätssicherung in ein institutionelles System auf der Grundlage einer Verknüpfung des EFQM-Modells |<sup>22</sup>

| <sup>22</sup> Das EFQM-Modell für Excellence der European Foundation for Quality Management dient der ganzheitlichen Betrachtung von Organisationen.

mit dem Balanced-Score-Card-Ansatz |<sup>23</sup> einzubinden und an die Bedürfnisse einer Business School anzupassen.

In Folgeschritten sollen Instrumente zur Evaluation und Qualitätssicherung in der Forschung und zur Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses erarbeitet werden. Zur Koordination und Qualitätssicherung der Forschungsaktivitäten wurde ein Forschungsausschuss gebildet, in dem neben der Dekanin oder dem Dekan und der Prodekanin oder dem Prodekan die Leiterinnen und Leiter der Research Centres vertreten sind.

## **A.IX KOOPERATIONEN**

---

Die Frankfurt School benennt 52 akademische Kooperationen zu internationalen Hochschulen, an 46 davon können die Bachelor-Studierenden das obligatorische Auslandssemester absolvieren. Strategische Kooperationen mit internationalen Hochschulen bestehen als Doppelabschluss-Abkommen mit dem Institut Universitaire Professionnalis  (I.U.P.) Caen im Bachelor-Bereich. Gemeinsam mit dem MCI Management Center Innsbruck führt die Frankfurt School den Master of International Business & Tax Law (LL.M.) durch, mit der Finance Academy Moscow den MBA in Finance. Bei den Kooperationen im Masterstudium beinhalten die vertraglichen Verbindlichkeiten auch eine Nutzung der Infrastruktur. Mit der Universit  Protestante au Congo besteht eine Kooperation in Lehre und Forschung in Development Finance. Die Hochschule strebt an, die bestehenden Kooperationen um Kooperationen zu international akkreditierten Partnerhochschulen zu ergänzen und in den bestehenden Kooperationen die Forschungszusammenarbeit und einen Austausch von Professorinnen und Professoren zu intensivieren sowie weitere Doppelabschluss-Abkommen einzuführen.

Die Frankfurt School unterhält nach eigenen Angaben mit dem Fraunhofer-Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik in Kaiserslautern (FhG-ITWM), dem Max-Planck-Institut für Ökonomie in Jena und dem Zentrum für Empirische Wirtschaftsforschung in Mannheim auch Kooperationen mit außeruniversitären Einrichtungen. Zur Kooperation mit dem Max-Planck-Institut für Ökonomie wurde im Oktober 2008 ein Vertrag für eine längerfristige Forschungszusammenarbeit geschlossen.

Die Frankfurt School versteht sich als eine wirtschaftsnahe Hochschule und dokumentiert dies durch die derzeit 78 Kooperationspartner bzw. F rdermitglie-

|<sup>23</sup> Eine Balanced Scorecard soll die Erreichung des festgelegten strategischen Ziels in den Dimensionen Lernen/Innovation/Mitarbeitende, Studierendenzufriedenheit, Prozessqualität und Finanzen überwachen. Diese allgemeinen Kategorien sollen auf eine Business School angepasst werden.

der aus der Wirtschaft, darunter 66 aus dem Bereich Banking und Finance, fünf Unternehmen aus der Unternehmensberatung und sieben weitere aus anderen Bereichen. Wirtschaftsvertreter sind zudem maßgeblich im Stiftungsrat, in der Gesellschafterversammlung und im Kuratorium der Frankfurt School vertreten.

Die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft ist dabei vielfältig: Gegenwärtig werden vier Stiftungsprofessuren (Stand Wintersemester 2008/2009) von der Wirtschaft getragen. Einige der Kooperationspartner der Frankfurt School übernehmen Studiengebühren für einzelne Studierende. Bei der Gewinnung von Studierenden steht die Frankfurt School in engem Kontakt mit den Personalabteilungen von Wirtschaftsunternehmen. Das Sponsoring von Promotionsprogrammen aus der Wirtschaft heraus, die gemeinsame Veranstaltung von Konferenzen sowie die Entwicklung von firmenbezogenen Bachelor-Programmen stellen weitere Formen der Zusammenarbeit dar.

---

# B. Bewertung

## B.1 ZU LEITBILD UND PROFIL

---

Das Leitbild der Frankfurt School, „eine führende Business School in Deutschland mit internationaler Ausrichtung“ zu sein und mit ihrem „Können in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Beratung Standards zu setzen“, ist ambitioniert. Die Hochschule will damit an die Tradition angelsächsischer Business Schools und der dortigen akademischen Lehre und Forschung anknüpfen. Aufgrund der bisherigen, seit vielen Jahren erbrachten Leistungen in der Lehre ist dieses Leitbild plausibel und von der Hochschule auch erreichbar. In der Forschung blickt die Frankfurt School jedoch nur auf eine vergleichsweise kurze Geschichte als „forschungsorientierte Business School“ zurück; den selbst definierten hohen Anspruch an ihre Forschungsleistungen und ihre Forschungsreputation kann sie noch nicht ausfüllen.

In ihrer über fünfzigjährigen Geschichte hat die Frankfurt School in der Lehre eine anzuerkennende Entwicklung von einer Bankakademie hin zu einer staatlich anerkannten Hochschule genommen. Ihre Anfänge lagen in den 1960er Jahren in der beruflichen Weiterbildung von Bankmitarbeiterinnen und Bankmitarbeitern, die noch heute Kernbestandteil des Weiterbildungsangebotes der Hochschule ist. 1991 begann die damalige Hochschule für Bankwirtschaft (HfB) - als staatlich anerkannte Fachhochschule - mit dem akademischen Studienbetrieb und dem Angebot eines wahlweise berufs- oder ausbildungsintegrierten Studienganges Betriebswirtschaftslehre. Mit dem Bologna-Prozess führte die HfB im Jahr 2000 ein diversifiziertes Angebot von Bachelor- und Master-Studiengängen ein. Entstanden ist eine Hochschule, die der Bank- und Finanzwirtschaft ein weithin anerkanntes akademisches Lehrangebot von hoher Praxisrelevanz bietet und die mit ihren umfangreichen Weiterbildungsmöglichkeiten den vielschichtigen Qualifizierungsbedürfnissen der Finanzdienstleistungswirtschaft in ganz besonderer Weise entspricht (siehe im Einzelnen Abschnitt B.III.2: Studium und Lehre).

Einer eigenständigen Forschung wandte sich die Frankfurt School erst zeitversetzt gegenüber dem zielstrebigem Auf- und Ausbau der akademischen Lehre zu.

Mit der befristeten Verleihung des Promotionsrechts im Jahr 2004 wurden Forschungstätigkeiten an Teilen der Hochschule deutlich intensiviert. Einzelne Forscherpersönlichkeiten zeigen an der Hochschule hervorragende Leistungen; auch konnte die Hochschule in verschiedenen Berufungen in der jüngeren Vergangenheit forschungsstarke Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler für sich gewinnen. Gleichwohl ist es in dieser Zeit nicht gelungen, ein für eine Hochschule mit Promotionsrecht erforderliches Forschungspotential über die gesamte Breite aufzubauen und ausreichend international sichtbare wissenschaftliche Leistungen und Publikationen hervorzubringen, die unmittelbar an der Frankfurt School erbracht worden sind (siehe im Einzelnen Abschnitt B.III.1: Forschung).

Lehre und Forschung sind an der Frankfurt School in vielerlei Hinsicht international ausgerichtet. So wird obligatorisch ein Auslandssemester bzw. Auslandsjahr in den Bachelor-Studiengängen verlangt, die Master-Studiengänge werden in Kooperation mit Partnerhochschulen aus dem Ausland angeboten, den Studierenden steht die Möglichkeit eines Doppelabschlusses mit einer ausländischen Partnerhochschule offen. Positiv hervorzuheben ist die Absicht der Frankfurt School, die englischsprachigen Angebote bereits in den Bachelor-Studiengängen zu erweitern, um ausländischen Bachelor-Studierenden bessere Studienoptionen anzubieten. Gleichwohl bedarf die internationale Positionierung und Sichtbarkeit der Frankfurt School weiterer Anstrengungen. Gemäß ihrem eigenen Anspruch ist der Anteil ausländischer Studierender in den Master-Studiengängen mit rd. 30 % für eine international ausgerichtete Business School vergleichsweise niedrig. Noch stärker gilt dies für die Lehrenden, von denen nur einer eine ausländische Staatsangehörigkeit besitzt und nur rd. ein Drittel über ausgewiesene internationale Lehr- und Forschungserfahrung verfügt.

Die Bewertung der Beratungsleistungen der Frankfurt School ist nicht Gegenstand des Akkreditierungsverfahrens.

## **B.II ZUR LEITUNGSSTRUKTUR, ORGANISATION UND VERWALTUNG**

---

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung hat auch zu prüfen, ob Organisationsform und Leitungsstruktur den Aufgaben und Zielen der Hochschule angemessen sind und die Freiheit von Lehre und Forschung für die Mitglieder der Hochschule gewährleisten.

Die Frankfurt School verfügt aufgrund ihrer langjährigen Geschichte über umfangreiche Erfahrungen im Betrieb einer Hochschule. Die Management- und Organisationsstrukturen sind professionell und ein Garant dafür, dass die Hochschule eine ausgesprochen positive Wachstumsentwicklung verzeichnet.

Die Hochschulleitung hat in der Vergangenheit und bis heute einen beeindruckenden Entwicklungsprozess initiiert und intensiv begleitet. Das Verhältnis zwischen Träger und Hochschule ist von wechselseitiger Wertschätzung gekennzeichnet, der Träger hat die Hochschule in der Vergangenheit großzügig finanziell und ideell unterstützt.

Auch wenn die stark präsidial ausgerichtete Leitungsstruktur der Hochschule angemessen ist, hält die Arbeitsgruppe eine Trennung von akademischer Leitung und Aufsicht des Trägers für notwendig. Der Präsident der Hochschule sollte nicht länger zugleich auch Vorsitzender der Geschäftsführung des Trägers (der Frankfurt School of Finance & Management Stiftung) sein, da hierdurch gesellschaftsrechtliche Trägerfunktionen und akademische Leitung der Frankfurt School verschmelzen. Die Hochschule weicht hier von partizipativen Nominierungs- und Bestellungsmodi der Hochschulen in Deutschland ab. Auch ist eine „Doppellegitimation“ (Vorschlag der Präsidentin bzw. des Präsidenten durch den Fakultätsrat und Bestellung durch den Träger oder umgekehrt) nicht vorgesehen. Für den Fall einer Neubesetzung des Amtes der Präsidentin oder des Präsidenten müssen geeignete Regelungen geschaffen und in der Grundordnung festgelegt werden, die auch eine Beteiligung des Fakultätsrats vorsehen. Entsprechend ist die Grundordnung der Hochschule zu ändern.

Die Grundordnung der Hochschule sieht bislang zudem vor, dass der Präsident als Vorsitzender des Fakultätsrats auch gleichzeitig Vorsitzender seiner Kommissionen, auch der Berufungskommissionen sein kann. Da der Präsident in seiner Funktion als Vorsitzender der Geschäftsführung des Trägers gleichzeitig auch die Interessen des Trägers vertritt, widerspricht der Vorsitz einer Berufungskommission durch den Präsidenten dem Prinzip der Trennung der akademischen Leitung und der Aufsicht des Trägers, welches der Wissenschaftsrat bereits in früheren Empfehlungen zu nichtstaatlichen Hochschulen gefordert hat. |<sup>24</sup> Insgesamt ist der Einflussbereich des Präsidenten deutlich zu groß. Die Grundordnung sollte unverzüglich dahingehend geändert werden, dass nicht der Präsident, sondern ein fachlich der vorgesehenen Berufung nahe stehendes Mitglied der Fakultät den Vorsitz der Berufungskommission inne hat. Bleibt der Präsident Kommissionsmitglied, sollte geprüft werden, ob er wie in vergleichbaren Fällen lediglich beratendes Stimmrecht hat.

Das Kuratorium der Hochschule, das im Wesentlichen mit Mitgliedern aus der Wirtschaft besetzt ist, erfüllt für eine wirtschaftsnahe Hochschule wie die

|<sup>24</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der school of management der Heilbronn Business School, Mainz, Juli 2006, S. 10, Stellungnahme zur Akkreditierung der Zeppelin University, Berlin, Drs. 8924-09, Januar 2009, S. 57.

Frankfurt School eine wichtige Funktion für eine notwendige enge Zusammenarbeit mit Wirtschaftsunternehmen.

Ein Gremium für eine kritische Begleitung und Bewertung der wissenschaftlichen Ausrichtung und Leistungen im Sinne einer internen Qualitätssicherung besteht an der Frankfurt School nicht. Deshalb ist es erforderlich, dass ein wissenschaftlicher Beirat etabliert wird, der mit fachlich ausgewiesenen und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft anerkannten Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern besetzt ist. Die Berücksichtigung der Ergebnisse der Arbeit des Beirates ebenso wie das Verfahren zu dessen Besetzung müssen über die Grundordnung abgesichert werden.

### **B.III ZU DEN LEISTUNGSBEREICHEN**

---

#### III.1 Forschung

Seit November 2004 ist die Frankfurt School of Finance & Management - bis 2007: Hochschule für Bankwirtschaft - nach hessischem Landesrecht eine Hochschule mit Promotionsrecht. Das Promotionsrecht wurde vom Land Hessen befristet bis zum 31. Dezember 2010 verliehen. Die Hochschule verleiht den akademischen Grad einer Doktorin oder eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.).

Die Erweiterung der staatlichen Anerkennung der Hochschule für Bankwirtschaft um die Eigenschaft einer staatlich anerkannten Hochschule mit Promotionsrecht bedeutete insbesondere für die Forschung und die Heranbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses erweiterte Aufgabenstellungen für die Hochschule. Die Frankfurt School wurde im Anerkennungsbescheid aufgefordert, die Zahl der Professorinnen und Professoren verbunden mit einer Veränderung des Qualifikationsprofils zu erhöhen, das Lehrdeputat deutlich zu reduzieren, die Sachausstattung zu verbessern und adäquate Strukturen zur Betreuung und Förderung von Doktorandinnen und Doktoranden aufzubauen. Eine Hochschule, die den Anspruch verfolgt, „eine führende Business School in Deutschland mit internationaler Ausrichtung“ zu sein und mit ihrem „Können in Lehre, Weiterbildung, Forschung und Beratung Standards zu setzen“, muss fünf Jahre nach der befristeten Verleihung des Promotionsrechts Forschungsaktivitäten durch entsprechende Publikationen nachweisen können, die den national und international anerkannten Standards der Betriebswirtschaftslehre entsprechen. Darüber hinaus sollten Forschungsschwerpunkte in angemessener fachlicher



Breite und Tiefe bestehen, die ein Potential für zukünftige Forschungsleistungen darstellen.

In vergleichbaren Akkreditierungsverfahren |<sup>25</sup> hat der Wissenschaftsrat klargestellt, dass das Promotionsrecht an nichtstaatliche Hochschulen nur dann vergeben werden kann, wenn die Forschungsleistungen der Hochschule als Institution, als eine der wesentlichen Voraussetzungen für das Promotionsrecht, hierfür ausreichen. Die Arbeitsgruppe erkennt die Anstrengungen an, welche die Hochschule insbesondere seit dem Jahr 2004 bereits unternommen hat, um die Forschungsleistungen zu steigern. Sie ist aber nicht davon überzeugt, dass sich diese Anstrengungen, wie sie die Hochschule in ihrer Forschungsstrategie erst jüngst im Jahr 2009 |<sup>26</sup> formuliert hat, in naher Zukunft in vermehrten Publikationen in wissenschaftlich hoch anerkannten Journals (z. B. in Journals mit Ranking A oder B oder in für bestimmte Fachgebiete entsprechend hoch anerkannten Publikationsorganen) niederschlagen und zu einem deutlichen Anstieg der im Wettbewerb mit anderen Forschungsinstitutionen eingeworbenen Drittmitteln führen werden.

*Zu einzelnen Aspekten:*

#### *Forschungsleistungen*

Die Hochschule ist besonders seit der Verleihung des Promotionsrechtes im Jahr 2004 darum bemüht, ihre Forschung stärker als bisher zu entwickeln. Sie hat erkannt, dass für eine international ausgerichtete Business School eine eigenständige Forschung ein entscheidendes Qualitäts- und Differenzierungsmerkmal darstellt. Einzelne Forscherinnen und Forscher zeigen ausweislich ihrer Publikationen hervorragende Leistungen. Diese sind jedoch nur zum Teil den Bereichen „Finance“ und „Management“ der Hochschule zuzuordnen, sie entfallen in ähnlichem Umfang auch auf Forschungsbereiche, die für das Profil der Hochschule nicht zentral sind. In der Gesamtheit ist es der Frankfurt School bislang nicht gelungen, die wissenschaftliche Sichtbarkeit ihrer Forschung signifikant zu erhöhen und durch ihren Forschungserfolg und ihre Forschungsreputation in dem von ihr erwarteten Maß namhafte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu rekrutieren (zur Kritik an der Berufungsstrategie siehe an anderer Stelle des Bewertungsberichtes). Es ist gegenwärtig nicht realistisch, dass die bisherigen Anstrengungen der Hochschule für den Auf- und Ausbau

|<sup>25</sup> Wissenschaftsrat: Stellungnahme zur Akkreditierung der European School of Management and Technology, Berlin, Drs. 8598-08, Juli 2008, S. 12, S. 56; Stellungnahme zur Akkreditierung der Hertie School of Governance, Berlin, Drs. 8780-08, November 2008, S. 57, Stellungnahme zur Akkreditierung der Zeppelin University, Berlin, Drs. 8924-09, Januar 2009, S. 55.

|<sup>26</sup> Frankfurt School of Finance & Management: Bericht zur Forschungsstrategie, Stand 2009.

des Forschungsbereiches mit der Zielsetzung der Hochschule, auch in der Forschung eine „international wahrgenommene, reputationsgetriebene Business School“ zu sein, in Übereinstimmung zu bringen sind.

Die Forschungsleistungen im Bereich „Finance“ (Finanzmarkttheorie, Finanzmanagement, Corporate Finance) zeigen insgesamt ein heterogenes Bild. Aufgrund der Historie als Bankakademie und der doppelten Ausrichtung als wissenschaftliche Hochschule und Fortführung der Bankakademie-Ausbildungsgänge ist die Fakultät in personeller Hinsicht tendenziell zweigeteilt. Bei den früheren (d.h. vor 2004 vollamtlich unter den Bedingungen des Status einer Fachhochschule angestellten) Fakultätsmitgliedern liegt die Publikationsleistung vorrangig im Bereich praxisrelevanter Veröffentlichungen. In einigen Fällen ist trotz einer relativ langen Publikationspause zwar das Bemühen zur Publikation in referierten Zeitschriften zu erkennen, Publikationen in renommierten internationalen Zeitschriften finden sich insgesamt jedoch nur wenige.

Selbst bei den Fakultätsmitgliedern, die seit 2004 eingestellt wurden, ist das Bild heterogen, wenn auch die Bemühungen unverkennbar sind, die Fakultät durch die Berufung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern mit internationalem Leistungsausweis und Potenzial qualitativ weiterzuentwickeln. Dies ist bislang ausweislich der Publikationsleistungen in internationalen Journalen nur in einzelnen Fällen gelungen.

Zusammengefasst werden im Bereich „Finance“ einzelne, aber in der Summe zu wenige überzeugende Forschungsleistungen mit von der Frankfurt School angestrebter internationaler Sichtbarkeit erbracht.

Neben dem Bereich „Finance“ beabsichtigt die Hochschule einen Ausbau der Forschung im Bereich „General Management“ (Entrepreneurship, Strategie, Innovation, Innovation und Wachstum, Veränderungsmanagement). Bislang sind die Kernelemente der Managementlehre wie Strategielehre und Organisationslehre in der Forschung an der Frankfurt School nur wenig ausgeprägt. Ob der daher folgerichtige personelle Ausbau im Bereich Management von gegenwärtig sieben auf 13 Stellen im Jahr 2011 zur Stärkung des Forschungspotentials in diesem Bereich beitragen wird, kann aus heutiger Sicht noch nicht beurteilt werden.

#### *Forschungsschwerpunkte*

Die Hochschule hat in den letzten Jahren mit der Benennung von fünf Schwerpunkten der Forschung und Entwicklung einen sinnvollen Konzentrationsprozess angestoßen, der jedoch noch nicht alle Bereiche durchgängig erfasst hat. Bislang können nur drei der fünf Zentren eine Forschungsstrategie vorlegen, auch steht eine Abstimmung über alle Zentren hinweg in Form einer die Hoch-

schule insgesamt umfassenden Forschungsstrategie noch aus. Die Ergebnisse dieser Fokussierung können erst in den nächsten Jahren sichtbar werden. Gegenwärtig folgt die inhaltlich äußerst breit angelegte Forschung häufig dem Prinzip der unabhängigen Einzelforschung durch die Inhaberinnen und Inhaber der hauptamtlichen Professuren und ist durch deren individuelle Forschungsziele geprägt.

Zudem wird die Festlegung von Forschungsschwerpunkten von der Hochschule als noch nicht abgeschlossen angesehen, da an der Hochschule Überlegungen bestehen, einzelne „Exzellenzbereiche“ zu schaffen, deren inhaltliche Gestaltung ebenso offen ist wie deren sinnvolle Verbindung zu den genannten Schwerpunktsetzungen. Dies trägt dazu bei, dass die Frankfurt School bislang kein klares inhaltliches Forschungsprofil zeigt.

### *Drittmittel*

Drittmittel sind nicht nur eine wichtige finanzielle Unterstützung für die Forschung. Besonders die im Wettbewerb mit anderen Forschungsinstitutionen eingeworbenen Drittmittel sind in vielen Wissenschaftsgebieten ein wichtiger Indikator für die Qualität der Forschung an einer Hochschule. Die Frankfurt School konnte im Zeitraum von 2004 bis 2008 ihr Drittmittelvolumen |<sup>27</sup> von 0,5 auf 2,1 Mio. Euro beachtlich steigern. Die Anzahl der eigenfinanzierten Forschungsprojekte überwiegt jedoch gegenüber den fremdfinanzierten Forschungsprojekten (Bund, Länder, EU, Wirtschaft, Verbände, Stiftungen) deutlich. Unter den fremdfinanzierten Forschungsprojekten wiederum finden sich nur wenige im Wettbewerb eingeworbene Drittmittel. Von der Deutschen Forschungsgemeinschaft, deren Fördermitteln wegen der hohen Qualitätsansprüche eine besondere Bedeutung zukommt, erhielt die Frankfurt School im Jahr 2007 zwei Förderzusagen in Höhe von zusammen 75 Tsd. Euro, wobei ein Forschungsprojekt ein Beitrag der Frankfurt School zu einer DFG-Forschergruppe war und ein weiteres Forschungsprojekt in Zusammenarbeit mit einem Wirtschaftsforschungsinstitut beantragt wurde. Die betriebswirtschaftlichen Fakultäten vergleichbarer Hochschulen in Deutschland haben jedoch deutlich mehr DFG- und auch EU-Projekte.

### *Personal*

Als frühere Bankakademie und der heutigen Ausrichtung als wissenschaftliche Hochschule und Trägerinstitution der Bankakademie-Ausbildungsgänge ist die Fakultät tendenziell zweigeteilt. Während einige Professorinnen und Professo-

|<sup>27</sup> Als Drittmittel versteht die Hochschule „alle Zuwendungen für Forschung und Lehre von Nicht-Studierenden sowie für Projekte, in denen wissenschaftliche Methoden angewandt werden.“

ren einen quantitativ und qualitativ beachtlichen Forschungsoutput vorweisen können, gilt dies ausweislich der vorgelegten Akkreditierungsunterlagen für die Mehrzahl der Professorinnen und Professoren nicht:

- \_ Seit 2004 hat die Frankfurt School nur wenige Professorinnen und Professoren gewinnen können, die international sichtbar Forschungsergebnisse publiziert haben. Diese Professorinnen und Professoren haben ihre Forschungsarbeiten bisher noch zum größten Teil an ihren Herkunftsuniversitäten erbracht.
- \_ Die ganz überwiegende Anzahl der schon vor dem Jahr 2004 an der Frankfurt School beschäftigten Professorinnen und Professoren können keine wissenschaftlichen Publikationen in hochrangigen Journalen vorweisen.
- \_ Insgesamt hat nur rd. ein Drittel der Professorinnen und Professoren in international sichtbaren Fachzeitschriften publiziert.

Hinzu kommt, dass sich mit der Umwandlung der Frankfurt School von einer Fachhochschule in eine Hochschule mit Promotionsrecht die Einstellungs Voraussetzungen für Neuberufungen gewandelt haben, was zu einer heterogenen Zusammensetzung der Fakultät hinsichtlich der wissenschaftlichen Qualifizierung der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer führte. Die Hochschule hat es im Jahr 2004 versäumt, durch eine forschungsorientierte Berufungspolitik den erweiterten Personalanforderungen, die sich aus der Verleihung des Promotionsrechtes ergaben, zu entsprechen. Die bereits vor dem Jahr 2004 (unter den Bedingungen des Status einer Fachhochschule) beschäftigten Fakultätsmitglieder wurden sämtlich in die Frankfurt School mit Promotionsrecht übernommen, ohne dass die Positionen ausgeschrieben und im Rahmen eines ordentlichen Berufungsverfahrens neu besetzt worden wären. Dies hat auch Auswirkungen auf die Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses an der Frankfurt School: Doktorandinnen und Doktoranden können von allen Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern betreut werden, obwohl nicht alle von ihnen hierzu über eine ausreichende Qualifikation und Forschungsreputation verfügen.

Die Hochschule steht vor der Aufgabe, insbesondere durch die gezielte Berufung von forschungsaktiveren Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler international sichtbare Forschungsleistungen hervorzubringen und Forschungsschwerpunkte herauszubilden. Wenngleich dies von Seiten der Hochschulleitung gegenüber der Arbeitsgruppe offen angesprochen wurde, bleibt unklar, welche Strategie die Hochschule bei Berufungen bisher verfolgt hat. Es fällt auf, dass eine „Berufungsstrategie zur Gewinnung renommierter Forscher und Wissenschaftler mit hohem Potenzial hinsichtlich international sichtbarer Forschung“ erst gegenwärtig - fünf Jahre nach der befristeten Verleihung des Promotionsrechts - von der Hochschule erarbeitet wird. Ob die hierzu eigens geschaffene Position einer Forschungsdekanin bzw. eines Forschungsdekans ge-

eignet ist, die notwendigen Entwicklungen bis zum Auslaufen der Promotionsbefugnis aufzuzeigen und umzusetzen, ist eher fraglich.

### *Forschungsumfeld*

Die Hochschule hat in der Vergangenheit verschiedene Maßnahmen ergriffen, um Forschungsleistungen zu unterstützen. Erfreulich ist, dass die durchschnittlichen Wochendeputate der vollzeitbeschäftigten Professorinnen und Professoren mit derzeit rd. zehn Stunden unter der im Anerkennungsbescheid vom November 2004 festgesetzten Obergrenze von zwölf Semesterwochenstunden liegen. Forschungsfreiräume erhalten die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auch durch ihren arbeitsvertraglich vorgesehenen Anspruch auf ein Forschungs-/ Praxissemester und durch die weitreichende Entlastung von administrativen Aufgaben. Viele Maßnahmen wurden aber bislang nicht umgesetzt:

- \_ Der Heterogenität ihres Lehrkörpers versucht die Frankfurt School Rechnung zu tragen, indem sie explizit verschiedene Professurtypen (Lehr-, Standard- und Forschungsprofessur) plant. Die Ausdifferenzierung einzelner Professuren mit unterschiedlichen Tätigkeitsschwerpunkten kann ein wichtiger Anreiz zur Forschungsintensivierung darstellen, wurde aber an der Frankfurt School bislang nicht implementiert.
- \_ Die bisherige Praxis, Forschungsleistungen zum Gegenstand von Zielvereinbarungen zu machen, hat - wie an anderer Stelle des Bewertungsberichtes ausgeführt - nicht in ausreichendem Maße zu überzeugenden Forschungsleistungen geführt. Unterstützenswert sind grundsätzlich alle Aktivitäten der Hochschulleitung zur Steigerung der Publikationstätigkeiten. Ob die Überlegungen der Hochschule zur Einführung individueller Gehaltszuschläge nach Leistungskriterien dazu geeignet sind, bleibt offen.

### *Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses*

Für das strategische Ziel der Hochschule, die Forschung auszuweiten, kommt der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses eine besondere Bedeutung zu. Nachhaltige Forschungsleistungen sind besonders in der Finanz- und Betriebswirtschaft auf die Unterstützung durch den wissenschaftlichen Nachwuchs angewiesen. Die Gewinnung forschungsorientierter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ist eng verknüpft mit deren Möglichkeiten zur Betreuung von Doktorandinnen und Doktoranden. Die Hochschule hat dazu im Herbst 2005 ein eigenständiges und strukturiertes Promotionsprogramm aufgelegt. Bis April 2009 wurden acht Promotionen erfolgreich an der Frankfurt School abgeschlossen.

In den Gesprächen im Rahmen des Ortsbesuchs der Arbeitsgruppe haben die Hochschulleitung und die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der Frankfurt School unterschiedliche Vorstellungen über die Ausrichtung des

Promotionsprogramms vertreten. Den Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern zufolge sollten die Dissertationen an der Frankfurt School sowohl grundlegende Forschungsvorhaben als auch Lösungen in eher praxisbezogenen Fragestellungen zum Inhalt haben und gleichermaßen für Laufbahnen in Wissenschaft und Praxis qualifizieren. Die Hochschulleitung verbindet mit der Verleihung des Grades eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.) in erster Linie ihren wissenschaftlichen Anspruch und eine verstärkte Ausrichtung auf grundlagenorientierte Forschung. Die Nachfrage von Seiten der Wirtschaft - der Arbeitsgruppe durch das Kuratorium der Hochschule dargelegt - richtet sich in erster Linie auf die wissenschaftliche Bearbeitung und Lösung praxis- und berufsrelevanter Fragestellungen. Zudem besteht bei den Personalverantwortlichen der Unternehmen das Interesse, die Möglichkeit einer (externen) Promotion als Rekrutierungsargument für Führungskräfte zu nutzen. Die inhaltliche und strategische Ausrichtung des Promotionsprogramms ist somit unter den Beteiligten nicht überzeugend abgestimmt. Mit der befristeten Verleihung des Promotionsrechts im Jahr 2004 hat die Hochschule ein Promotionsprogramm aufgelegt, welches unabhängig von den an der Hochschule bestehenden thematischen Schwerpunkten und Stärken sowie den formalen Qualifikationen und Forschungsreputationen der die Doktorandinnen und Doktoranden betreuenden Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf die gesamte Fakultät ausgedehnt wurde. Dies hat dazu geführt, dass von den 52 an der Hochschule betreuten Dissertationen 31 im Management Research Centre angesiedelt sind. Diese Verteilung steht im Gegensatz zu der Selbsteinschätzung der Hochschule, „Stärken bei der klassischen Finanz- und Bankbetriebslehre“ zu haben und dem Ziel ihrer weiteren Entwicklung, „im General Management Kontur zu gewinnen“. Von den 31 Arbeiten werden rd. zwei Drittel durch Professorinnen und Professoren betreut, die nur begrenzt in begutachteten Fachzeitschriften publiziert haben.

#### *Zum Promotionsrecht*

Angesichts der beschriebenen gegenwärtigen Situation in der Forschung sieht die Arbeitsgruppe keine ausreichende wissenschaftliche Basis, um eine Entfristung oder eine befristete Verlängerung des bislang befristet verliehenen Promotionsrechts für die Frankfurt School zu empfehlen. Grundlage dieser Bewertung können nur die bislang an der Hochschule erbrachten Forschungsleistungen sein. Inwieweit mit der 2009 von der Hochschule vorgelegten Forschungsstrategie Entwicklungsperspektiven zur Stärkung der Forschung verbunden sein könnten, muss zum heutigen Zeitpunkt offen bleiben. Bereits in das Promotionsprogramm immatrikulierten Doktorandinnen und Doktoranden sollte die Möglichkeit zur Weiterführung und zum Abschluss der Promotion an der Frankfurt School eröffnet werden. Neuaufnahmen in das Promotionsprogramm sollten nicht erfolgen.

Der Hochschule ist es unbenommen, in Kooperation mit anderen Universitäten auch weiterhin Doktorandinnen und Doktoranden zu betreuen. Gemeinsam mit dem Land Hessen sollte die Hochschule Möglichkeiten einer externen Qualitätskontrolle prüfen, die geeignet sind, die wissenschaftliche Gleichwertigkeit der Promotionsverfahren zu gewährleisten (beispielsweise die institutionelle Mitverantwortung einer Partneruniversität an Promotionsverfahren). Wesentliche Voraussetzungen zur Erlangung eines eigenständigen Promotionsrechts sind eine konsequente forschungsorientierte Berufungspolitik und eine nachweisbare Stärkung der Forschung.

### III.2 Studium und Lehre

Die Frankfurt School hat ein breites Lehrangebot mit Schwerpunkten in Finance und Management, das von Umfang und Inhalt mit dem staatlicher Einrichtungen vergleichbar ist. Mit der Anreicherung des finanzwirtschaftlichen Studiums um rechtliche, weitere ökonomische und philosophische Fragestellungen und ihren Lehrangeboten im Bereich Gesundheitsmanagement setzt die Hochschule zudem interessante Schwerpunkte, die in dieser Form an anderen Hochschulen nicht angeboten werden. Mit ihren berufsbegleitenden Angeboten entspricht die Hochschule in besonderer Weise den Bedürfnissen von berufstätigen Studierenden.

Die Lehrangebote im Bereich Finance vermitteln den Stand des Wissens, sind an aktuellen Fragestellungen orientiert und thematisch zwischen Theorie und Praxis ausgewogen. Bei einzelnen Veranstaltungen ist das analytische Anspruchsniveau sehr hoch, so im Bereich der Stochastik, Derivate und Arbitragebewertung. Inhaltlich sind die Lerninhalte über die Themenbereiche Finanztheorie, -märkte, -institutionen, -management und Finanzierung umfassend abgedeckt. Die Vermittlung empirischer und ökonometrischer Methoden ist demgegenüber in den Curricula eher randständig berücksichtigt. Lehrmaterial und Skripten befinden sich auf einem qualitativ ansprechenden Niveau.

Im Bereich Management entspricht das Lehrangebot dem Erwartbaren. Das Angebot an General Management in den Fächern Strategielehre, Organisation und Personallehre ist hingegen begrenzt. Systematisch gut aufgebaut und durch eigene Forschungsarbeiten unterlegt sind die Lehrangebote im Bachelor-Studiengang Management, Philosophy and Economics.

Die Hochschulleitung führte gegenüber der Arbeitsgruppe aus, 2009 und 2010 seien in der Lehre die „Jahre der Konsolidierung“, die Hochschule beabsichtige, angesichts der Vielzahl von Studienangeboten Prioritäten zu setzen. Dies erscheint ratsam, unterscheiden sich die gegenwärtigen Studiengänge doch oftmals nur in wenigen Modulen. Die damit verbundene Unübersichtlichkeit macht auf studentischer Seite eine Studiums- und Studiengangentscheidung schwierig. So soll in Zukunft nur noch ein Master-Studiengang Finance, dieser

aber mit deutlich erweiterten Wahlmöglichkeiten angeboten werden. Konkrete Unterlagen wurden der Arbeitsgruppe jedoch nicht vorgelegt, da die Hochschule ihren Entscheidungsfindungsprozess noch nicht abgeschlossen hat.

Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer erbringen gute Betreuungs- und Beratungsleistungen, die von den Studierenden sehr geschätzt werden. Die Serviceleistungen der Hochschule sind vorbildlich auf die Bedürfnisse der Studierenden zugeschnitten, die Studierenden sehen sich in ihren Anliegen von der Hochschule gut unterstützt.

### III.3 Weiterbildung

Mit Zertifikatsstudienprogrammen, Seminaren und Firmenprogrammen bietet die Frankfurt School ein umfangreiches Weiterbildungsangebot im Bereich Finance und Management an, welches den vielschichtigen Qualifizierungsbedürfnissen der Finanzdienstleistungswirtschaft in ganz besonderer Weise entspricht. Die Frankfurt School setzt damit den Weiterbildungsauftrag einer Hochschule vorbildlich um.

Die Weiterbildungsangebote sind in die Gesamtstrategie der Hochschule gut eingebunden und weisen vielfache Rückbezüge zur akademischen Lehre auf. Dies weist auf eine große Bereitschaft der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer der Frankfurt School hin, sich in Weiterbildungsprogrammen zu engagieren. Von den 31 hauptamtlich Lehrenden sind 24 derzeit in verschiedene Programme der Weiterbildung eingebunden.

Die Weiterbildungsangebote sind für die akademische Lehre und Forschung auch von großer ökonomischer Relevanz, da die dort erzielten Erlöse zur Finanzierung der akademischen Lehre und Forschung verwendet werden.

Die positive Entwicklung der Einnahmen belegt eindrucksvoll die rege Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten der Frankfurt School. Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass sich die Nachfrage nach wissenschaftlichen Weiterbildungsangeboten auch weiterhin positiv entwickeln und Weiterbildung ein Wachstumsbereich der Frankfurt School bleiben wird.

## **B.IV ZUR AUSSTATTUNG**

---

### IV.1 Personelle Ausstattung

Seit dem Jahr 2004 hat die Hochschule 13 neue Professuren eingerichtet und besetzt. An der Frankfurt School sind zum Wintersemester 2008/2009 31 hauptamtliche Professorinnen und Professoren beschäftigt. Bis zum Jahr 2011 ist die Einrichtung von weiteren 15 neuen Professuren vorgesehen. Angestrebt wird insbesondere ein Ausbau im Bereich Management.



Die gegenwärtige personelle Ausstattung ermöglicht eine angemessene Durchführung der Bachelor- und Master-Ausbildung in den derzeit bestehenden Studiengängen. Die Betreuungsrelationen sind im Vergleich zu staatlichen Einrichtungen sehr gut.

Wie an anderer Stelle des Bewertungsberichtes ausgeführt, ist es der Frankfurt School mit ihren seit dem Jahr 2004 durchgeführten Berufungen nicht ausreichend gelungen, forschungsorientierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu gewinnen. Eine hierauf abzielende Berufungsstrategie wurde erst fünf Jahre nach der befristeten Verleihung des Promotionsrechts von der Hochschule entwickelt.

Die Frankfurt School hat eine ambitionierte Wachstumsstrategie im Bereich der Lehre. Sie umfasst eine deutliche Steigerung der Studierendenzahlen in den bisherigen Bachelor- (+ 30 % bis 2011) und Master-Studiengängen (+ 55 % bis 2011) und eine inhaltliche Verbreiterung über den Banking bzw. Finance Bereich hinaus. Bei der Umsetzung der Wachstumsstrategie zielt die Hochschule zunächst auf ein Anwachsen ihrer Studierendenzahlen und in einem zweiten, teilweise parallelen Schritt auf den weiteren Ausbau der personellen Ressourcen bis zum geplanten Umfang. Die Hochschule muss darauf achten, dass diese quantitativ beeindruckende und ökonomisch nachvollziehbare Aufwuchsplanung nicht zu Lasten der Qualität des Ausbildungsangebots geht. Absolut vorrangig sollte dabei aber zunächst die Erarbeitung einer Berufungsstrategie als Fundament weiteren personellen Aufwuchses sein. Bei der Einstellung weiterer Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftlichen Personals sollte die Hochschule nicht zuletzt ihrem eigenen Anspruch nach Internationalität stärker Rechnung tragen.

#### IV.2 Infrastruktur und sächliche Ausstattung

Die räumlichen Voraussetzungen auf dem Campus sind sehr gut. Die Infrastruktur ist angemessen, die technische und informationstechnische Ausstattung ist hochwertig.

Allerdings gibt die Hochschulleitung an, dass das anhaltende Wachstum der vergangenen Jahre zu räumlichen Engpässen in dem derzeit genutzten Gebäude geführt hat. Die Hochschule prüft daher Optionen eines Neubaus.

Die Bibliothek verfügt über eine sehr gute Ausstattung für Studium und Lehre. Das Anschaffungsbudget von 150 Tsd. Euro zuzüglich 32 Tsd. Euro für Datenbanken (im Jahr 2008) erlaubt der Bibliothek eine stetige Aktualisierung und Erweiterung ihres Bestandes.

In Frankfurt sind darüber hinaus die Bibliothek der Deutschen Bundesbank, die Deutsche Nationalbibliothek und die Universitätsbibliothek für die Studierenden der Frankfurt School zugänglich.

Die Hochschule ist ihrem gegenwärtigen Auftrag entsprechend durch die Finanzierung ihres Trägers finanziell sehr solide ausgestattet. Ungeachtet dessen wird sie noch stärker investieren müssen, um die Ausweitungen in der Lehre bewältigen zu können und die Forschungsleistungen zu verbessern. Erfreulich ist, dass der Träger sich bereit erklärt hat, die stärkere wissenschaftliche Profilierung der Hochschule durch die Bereitstellung weiterer Finanzmittel zu ermöglichen. Die zu erwartende ertragsstarke Entwicklung der Weiterbildungsangebote wird auch in Zukunft eine Subventionierung der akademischen Lehre und Forschung erlauben. Insbesondere aber wird die Hochschule darin bestärkt, sich intensiv darum zu bemühen, mehr Drittmittel einzuwerben, darunter besonders diejenigen, die qualitätsgesichert im Rahmen von Peer-review-Verfahren vergeben werden.

Die Patronatserklärung erscheint unter der Voraussetzung der an anderer Stelle des Bewertungsberichtes empfohlenen stärkeren Trennung von Träger und Hochschule zur Absicherung der Hochschule in ihrer gegenwärtigen Größe als geeignet. Sie muss für den Fall eines Ausbaus der Hochschule darauf ausgedehnt werden.

---

**B.VI ZUR QUALITÄTSSICHERUNG**

---

Die bereits eingeführte Praxis an der Frankfurt School zur Sicherung der Qualität der Lehre, regelmäßige Evaluationen der Lehrveranstaltungen durch schriftliche Befragung der Studierenden durchzuführen, wird befürwortet.

Das Bestreben der Frankfurt School, sich mit ihren Leistungen in der Forschung und der Betreuung des wissenschaftlichen Nachwuchses einer externen Evaluation stellen zu wollen, wird begrüßt.

Die Frankfurt School hat alle ihre Studiengänge von einer nationalen Akkreditierungsagentur akkreditieren lassen. Die Strategie, mittelfristig externe Akkreditierungen im internationalen Bereich anzustreben, ist in Bezug auf den internationalen Anspruch der Hochschule zweckmäßig.

Angesichts der von der Hochschule selbst noch für notwendig erachteten Erarbeitung einer Berufungsstrategie kommt dem wissenschaftlichen Beirat eine besondere Bedeutung zu (zu dessen Einrichtung siehe Abschnitt B.II: Zur Leitungsstruktur, Organisation und Verwaltung). Dieser sollte bei der Ausschreibung von Professuren und bei der Auswahl der Bewerber in das Berufungsverfahren aktiv einbezogen werden.

Die Frankfurt School ist gegenwärtig eine auf den deutschen Bildungsmarkt zugeschnittene Institution mit einer unbestrittenen Bedeutung für den Finanzplatz Deutschland. Durch ihre Gesellschafter und das Kuratorium verfügt sie über sehr gute Kooperationen mit der Bank- und Finanzwirtschaft. Diese zeigen sich unter anderem in der hohen Anzahl von Stiftungsprofessuren, der Durchführung von Forschungs- und Strategieprojekten für die Wirtschaft und in der Vielzahl von in Unternehmen angefertigten Abschlussarbeiten der Studierenden.

Insbesondere bei den internationalen Hochschulpartnerschaften kann die Frankfurt School aufgrund des obligatorischen Auslandssemesters, aber auch dank des Doppelabschluss-Abkommens mit dem Institut Universitaire Professionnalis  (I.U.P.) Banque-Assurance in Caen und den beiden mit dem MCI Management Center Innsbruck und der Finance Academy Moscow durchgeführten Studiengängen erhebliche Aktivitäten vorweisen.

Dagegen haben sich die Erwartungen der Frankfurt School nur bedingt erfüllt, durch die befristete Verleihung des Promotionsrechts eine weitere Intensivierung ihrer wissenschaftlichen Kooperationen sowie Zugang zu Partnerhochschulen zu erreichen, für die der bisherige Fachhochschulstatus ein Hemmnis war. Zu anderen Universitäten und wissenschaftlichen Einrichtungen gibt es bislang lediglich persönlich Kontakte. Institutionelle Kooperationen mit anderen staatlichen Universitäten und/oder anderen wissenschaftlichen Einrichtungen, die über den Austausch mit Studierenden oder Lehrenden hinausgehen, bestehen derzeit nicht, wären aber zur Stärkung der Forschung an der Frankfurt School wünschenswert.

Die Zusammenarbeit mit benachbarten Hochschulen ist gering ausgeprägt. Zur Stärkung des Finanzplatzes Frankfurt sollte die Frankfurt School Anknüpfungspunkte zu diesen in Lehre und Forschung prüfen, beispielsweise in Form eines Lehraustausches, einer gegenseitigen Mitgliedschaft in Berufungskommissionen oder bei der Durchführung kooperativer Promotionen.



---

# Anhang

- Übersicht 1: Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, Studienanfängerinnen und Studienanfänger (1. Fachsemester), Absolventinnen und Absolventen nach Studiengängen
- Übersicht 2: Anzahl der Studierenden und Anteil weiblicher und ausländischer Studierender, differenziert nach Bachelor- und Masterstudiengängen und Gesamtzahl vom WS 2002/03 bis WS 2007/08
- Übersicht 3: Projektion der Studierendenzahlen 2008-2012 (Aufwuchsplanung)
- Übersicht 4: Finanzierung 2004-2008
- Übersicht 5: Finanzplanung 2009-2012
- Übersicht 6: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern 2003-2012 (ab 2009 geplant)



**Übersicht 1: Anzahl der Bewerberinnen und Bewerber, Studienanfängerinnen und Studienanfänger (1. Fachsemester), Absolventinnen und Absolventen nach Studiengängen**

Studiengänge	WS 2002/03 - SS 2003				WS 2003/04 - SS 2004				WS 2004/05 - SS 2005			
	Bewerber 2	Anfänger 1. FS 3	Absol- venten 4	mittlere Studien- dauer (Semester) 5	Bewerber 6	Anfänger 1. FS 7	Absol- venten 8	mittlere Studien- dauer (Semester) 9	Bewerber 10	Anfänger 1. FS 11	Absol- venten 12	mittlere Studien- dauer (Semester) 13
1												
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre (bis 2004: BSc of Business Adm.)	272	115	111	8,0	165	84	148	7,0	155	69	116	7,0
B.Sc. Finance & Management	15	6	0		78	70	0		100	87	0	
B.Sc. Wirtschaftsinformatik (bis 2004: BSc Comp. Science)	39	15	0		24	11	0		36	18	0	
FEMBA (Frankfurt Evening MBA)					35	14	0		16	10	12	4,0
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation (bis 2004: MA Banking & Finance)	81	29	19	2,0	146	99	28	2,0	96	52	96	2,0
MBA in Int. Healthcare Management		29	0			29	0			16	22	3,0
<b>Insgesamt</b>	<b>407</b>	<b>194</b>	<b>130</b>		<b>448</b>	<b>307</b>	<b>176</b>		<b>403</b>	<b>252</b>	<b>246</b>	

Studiengänge	WS 2005/06 - SS 2006				WS 2006/07 - SS 2007				WS 2007/08 - SS 2008			
	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absol- venten	mittlere Studien- dauer (Semester)	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absol- venten	mittlere Studien- dauer (Semester)	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absol- venten	mittlere Studien- dauer (Semester)
1	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre	189	81	113	7,0	243	119	84	7,0	303	123	66	7,0
B.Sc. Finance & Management	85	90	57	8,0	160	123	77	8,0	0	0	234 *	8,0
B.Sc. Int. Betriebswirtschaftslehre	81	32	0		122	35	0		193	40	0	
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	39	17	15	7,0	54	20	16	7,0	77	23	16	7,0
B.Sc. Mgt., Philos. & Econom.					51	14	0		79	22	0	
B.Sc. Mgt. & Financial Markets									130	23	0	
FEMBA	19	14	10									
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation	91	65	49		110	75	64	3,0	124	78	74 *	3,0
M.Sc. Master of Quantitative Finance	33	26	0		20	18	2		19	16	8 *	
LLM Int. Business & Tax Law										12		
LLM Mergers & Acquisitions	17	14			24	17	14	4,0	34	26	15 *	4,0
MBA in Finance (Moskau)										13		
MBA in Int. Healthcare Managem.		22	15	3,0		31	19	3,0		17	29 *	3,0
<b>Insgesamt</b>	<b>554</b>	<b>361</b>	<b>259</b>		<b>784</b>	<b>452</b>	<b>276</b>		<b>959</b>	<b>393</b>	<b>442</b>	



Studiengänge	WS 2008/09 - SS 2009			
	Bewerber	Anfänger 1. FS	Absol- venten	mittlere Studien- dauer (Semester)
1	26	27	28	29
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre	300	111	69 *)	7,0
B.Sc. Int. Betriebswirtschaftslehre	194	28	25 *)	7,0
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	68	25	17 *)	7,0
B.Sc. Mgt., Philos. & Econom.	88	22	0	
B.Sc. Mgt. & Financial Markets	81	28	0	
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation	166	86	76 *)	3,0
M.A. of International Business	72	35	0	
M.Sc. of Development Finance	37	20	0	
M.Sc. Master of Quantitative Finance	15	9	10 *)	
LLM Int. Business & Tax Law		22	13 *)	4,0
LL.M. Mergers & Acquisitions	33	25	25 *)	
MBA in Finance (Moskau)		21	13 *)	4,0
MBA in Int. Healthcare Managem.		18	17	3,0
<b>Insgesamt</b>	<b>1.054</b>	<b>450</b>	<b>265</b>	

\*) unter der Voraussetzung, dass noch ausstehende Prüfungsleistungen bestanden werden

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

**Übersicht 2: Anzahl der Studierenden und Anteil weiblicher und ausländischer Studierender, differenziert nach Bachelor- und Masterstudiengängen und Gesamtzahl vom WS 2002/03 bis WS 2007/08**

Studiengänge	WS 2002/03 - SS 2003			WS 2003/04 - SS 2004			WS 2004/05 - SS 2005					
	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre (bis 2004: BSc of Business Adm.)	544	544	27,9	5,9	486	481	28,8	4,7	380	380	26,8	4,5
B.Sc. Finance & Management	6	6	16,7	0,0	73	73	42,5	4,1	188	188	32,5	3,2
B.Sc. Wirtschaftsinformatik (bis 2004: BSc Comp. Science)	17	17	11,8	0,0	27	27	7,4	0,0	43	43	11,6	0,0
<b>Zwischensumme BA</b>	<b>567</b>	<b>567</b>	<b>27,3</b>	<b>5,6</b>	<b>586</b>	<b>581</b>	<b>29,5</b>	<b>4,4</b>	<b>611</b>	<b>611</b>	<b>27,5</b>	<b>3,8</b>
FEMBA (Frankfurt Evening MBA)					14	14	35,7	21,4	24	24	25,0	50,0
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation (bis 2004: MA Banking & Finance)	51	51	21,6	33,3	127	127	29,9	18,1	148	148	44,6	18,9
MBA in Int. Healthcare Management	29	29	44,8	55,2	44	43	27,3	63,6	42	42	28,6	69,1
<b>Zwischensumme MA</b>	<b>80</b>	<b>80</b>	<b>30,0</b>	<b>41,3</b>	<b>185</b>	<b>184</b>	<b>29,7</b>	<b>29,2</b>	<b>214</b>	<b>214</b>	<b>39,3</b>	<b>32,2</b>
<b>Insgesamt BA und MA</b>	<b>647</b>	<b>647</b>	<b>27,7</b>	<b>10,0</b>	<b>771</b>	<b>765</b>	<b>29,6</b>	<b>10,4</b>	<b>825</b>	<b>825</b>	<b>30,5</b>	<b>11,2</b>

Fortsetzung:

Studiengänge	WS 2005/06 - SS 2006				WS 2006/07 - SS 2007				WS 2007/08 - SS 2008			
	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %
1	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre	350	350	29,4	7,1	346	346	26,6	4,1	410	408	27,1	4,2
B.Sc. Finance & Management	281	278	30,3	2,9	350	344	25,8	1,4	279	234	22,2	1,4
B.Sc. Int. Betriebswirtschaftslehre	30	30	26,7	6,7	63	61	23,8	9,5	100	99	22,0	7,0
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	59	59	13,6	1,7	64	62	17,2	4,7	77	75	20,8	6,5
B.Sc. Mgt., Philos. & Econom.					14	14	7,1	14,3	36	34	19,4	13,9
B.Sc. Mgt. & Financial Markets									23	23	33,3	0,0
<b>Zwischensumme BA</b>	<b>720</b>	<b>717</b>	<b>28,3</b>	<b>5,0</b>	<b>837</b>	<b>827</b>	<b>25,0</b>	<b>3,6</b>	<b>925</b>	<b>873</b>	<b>24,4</b>	<b>4,1</b>
FEMBA	30	29	16,7	36,7	25	19	16,0	24,0	9	0	22,2	88,9
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation	122	122	46,7	25,4	141	141	29,8	17,0	150	149	28,7	18,0
M.Sc. Master of Quantitative Finance	21	21	9,5	4,8	37	37	10,8	21,6	47	29	4,3	19,2
LLM Int. Business & Tax Law									12	12	25,0	75,0
LLM Mergers & Acquisitions	14	14	14,3	7,1	31	31	19,4	6,5	41	39	19,5	4,9
MBA in Finance (Moskau)									13	13	46,2	100,0
MBA in Int. Healthcare Managem.	36	36	33,3	77,8	49	48	20,8	20,8	46	46	32,6	87,0
<b>Zwischensumme MA</b>	<b>223</b>	<b>222</b>	<b>35,0</b>	<b>32,3</b>	<b>283</b>	<b>276</b>	<b>23,3</b>	<b>17,7</b>	<b>318</b>	<b>288</b>	<b>24,8</b>	<b>34,0</b>
<b>Insgesamt BA und MA</b>	<b>943</b>	<b>939</b>	<b>29,9</b>	<b>11,5</b>	<b>1.120</b>	<b>1.103</b>	<b>24,6</b>	<b>7,1</b>	<b>1.243</b>	<b>1.161</b>	<b>24,5</b>	<b>11,7</b>

Fortsetzung:

Studiengänge	WS 2008/09 - SS 2009			
	Studierende gesamt	davon in der RSZ )	davon weibl. in %	davon ausländ. in %
1	26	27	28	29
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre	478	474	22,4	8,4
B.Sc. Int. Betriebswirtschaftslehre	129	127	26,4	7,8
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	83	83	18,1	6,0
B.Sc. Mgt., Philos. & Econom.	58	56	29,3	8,6
B.Sc. Mgt. & Financial Markets	52	52	32,7	1,9
<b>Zwischensumme BA</b>	<b>800</b>	<b>792</b>	<b>23,8</b>	<b>7,6</b>
M.Sc. Master of Finance, Banking, Accounting & Taxation	168	165	28,5	20,0
M.A. of International Business	35	35	45,7	85,7
M.Sc. of Development Finance	20	20	30,0	85,0
M.Sc. Master of Quantitative Finance	53	22	22,0	20,8
LLM Int. Business & Tax Law	34	34	23,5	67,7
LL.M. Mergers & Acquisitions	51	51	29,4	3,9
MBA in Finance (Moskau)	33	33	39,4	100,0
MBA in Int. Healthcare Managem.	35	35	28,6	80,0
<b>Zwischensumme MA</b>	<b>429</b>	<b>395</b>	<b>29,7</b>	<b>41,4</b>
<b>Insgesamt BA und MA</b>	<b>1.229</b>	<b>1.187</b>	<b>25,8</b>	<b>19,4</b>

\*) RSZ = Regelstudienzeit

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Studiengänge (Schwerpunkte)	Ist 2008/09	Soll			
		2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
1	2	3	4	5	6
B.Sc. Betriebswirtschaftslehre	478	441	422	399	400
Bachelor of Finance and Management (B.Sc)	0	0	0	0	0
B.Sc. Int. Betriebswirtschaftslehre	129	137	138	134	144
B.Sc. Wirtschaftsinformatik	83	93	98	100	100
B.Sc. Mgt., Philos. & Econom.	58	91	110	115	120
B.Sc. Mgt. & Financial Markets	52	86	146	204	280
M.Sc. Fin., Banking, Acc. & Tax. (ab WS 09/10: M.Sc. Finance)	168	180	210	210	210
M.A. International Business	35	105	140	140	140
M.Sc. Development Finance	20	20	0	0	0
M.Sc. Quantitative Finance	53	50	50	50	50
LL.M. Int. Business & Tax Law	34	41	40	40	40
LLM Mergers & Acquisitions	51	60	60	60	60
MBA in Finance (Moskau)	33	40	40	40	40
MBA Int. Hosp. and Healthc. Man.	35	40	55	70	80
<b>Insgesamt</b>	<b>1.229</b>	<b>1.384</b>	<b>1.509</b>	<b>1.562</b>	<b>1.664</b>

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

## Übersicht 4: Finanzierung 2004-2008

Positionen	Angaben in T Euro (gerundet)				
	Kalenderjahr				
	2004	2005	2006	2007	2008
1	2	3	4	5	6
<b>Einnahmen</b>					
<i>Akademischer Bereich:</i>					
Studiengebühren - graduale Programme	3.766	3.863	4.882	5.997	7.636
Stiftungsprofessuren	83	333	333	403	732
Drittmittel	130	714	373	862	564
Zuschuss Förderverein	1.285	858	1.133	1.128	1.240
Einnahmen aus Sponsoring und Spenden	0	0	121	371	302
Einnahmen aus öffentlichen Mitteln:					
- Land	56	100	96	114	146
- Kommune	0	0	0	0	0
<i>Berufsbegleitende Studiengänge:</i>					
Studiengebühren - Weiterbildung ("Zertifikatsstudiengänge")	16.276	15.352	14.470	13.960	14.174
<i>Firmenprogramme und Services:</i>					
Einnahmen aus Seminarbetrieb ("Firmenprogramme & Seminare")	5.277	7.280	8.141	11.993	14.233
<i>International Advisory Services (IAS):</i>					
Erlöse International Advisory Services	5.425	6.666	9.662	11.168	15.887
<i>Sonstige Einnahmen: *)</i>					
Provisionen/Lizenzen	461	422	1.014	83	0
Zinsen/Dividenden/Erträge aus Beteiligungen	580	776	621	888	525
Außerordentliche Erträge	0	0	915	537	0
Sonstige betriebliche Erträge	619	645	1.219	1.401	1.159
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>33.958</b>	<b>37.009</b>	<b>42.980</b>	<b>48.905</b>	<b>56.598</b>
<b>Ausgaben</b>					
Personalausgaben	10.597	12.086	14.302	16.847	19.806
- Professuren	1.659	1.899	1.984	2.376	2.779
- wiss. Personal	572	931	1.202	1.512	1.586
- sonst. Personal	8.366	9.256	11.116	12.959	15.441
Honorare	8.105	8.066	9.030	11.269	13.914
Kostensersatz für Externe	207	172	184	0	0
Reisekosten Externe	1.207	1.324	1.614	1.741	2.301
Reisekosten Mitarbeiter	415	487	616	849	1.071
Miete Seminarräume	2.161	2.184	2.227	2.243	2.424
Ankauf/Produktion Studienmaterialien	2.588	2.614	2.131	1.968	2.119
Teilnehmerkosten	392	530	692	819	1.102
Büromiete und Nebenkosten	1.115	1.291	1.455	2.065	2.232
Reinigung	199	193	220	255	335
Sachanlagen ohne EDV	592	351	221	284	506
EDV-Kosten	387	741	1.153	643	996
Elektronische und andere Medien	10	82	34	170	502
Bürobedarf	183	224	227	340	358
Drucksachen / Kopierer	364	301	242	341	269
Porto / Frachtkosten	507	542	493	450	496
Telefon	129	167	201	290	337
Versicherungen	523	220	242	242	380
Instandhaltung / Wartung	121	248	258	270	448
Bücher, Zeitschriften	119	138	162	121	122
Marketing	983	1.197	1.666	2.392	2.163
Rechts- und Beratungskosten	524	245	384	609	391
Bewirtungen, Geschenke	266	267	430	754	369
Kooperationskosten	60	63	80	91	102
Zinsaufwand / Kursverluste	130	134	398	92	373
Sonstige Kosten	387	678	935	1.396	866
AO Aufwendungen	0	5	5	0	0
Ertragsteuern	189	208	591	768	612
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>32.460</b>	<b>34.758</b>	<b>40.195</b>	<b>47.591</b>	<b>54.594</b>
<b>Überschuss / Defizit</b>	<b>1.498</b>	<b>2.251</b>	<b>2.785</b>	<b>1.314</b>	<b>2.004</b>

\*) incl. der 2009 ausgegründeten Gesellschaft Concap

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

Übersicht 5: Finanzplanung 2009-2012

Positionen	Angaben in T Euro (gerundet)			
	Kalenderjahr			
	2009	2010	2011	2012
1	2	3	4	5
<b>Einnahmen</b>				
<i>Akademischer Bereich:</i>				
Studiengebühren - graduale Programme	8.593	10.570	11.503	11.693
Stiftungsprofessuren	1.287	1.337	1.337	1.337
Drittmittel	402	423	447	447
Zuschuss Förderverein	1.240	1.240	1.240	1.240
Einnahmen aus Sponsoring und Spenden	400	400	400	400
Einnahmen aus öffentlichen Mitteln:				
- Land	96	96	96	96
- Kommune	0	0	0	0
<i>Berufsbegleitende Studiengänge:</i>				
Studiengebühren - Weiterbildung ("Zertifikatsstudiengänge")	14.492	15.072	15.922	16.705
<i>Firmenprogramme und Services:</i>				
Einnahmen aus Seminarbetrieb ("Firmenprogramme & Seminare")	14.870	16.051	18.061	19.672
<i>International Advisory Services (IAS):</i>				
Erlöse International Advisory Services	8.500	9.000	9.500	10.000
<i>Sonstige Einnahmen: *)</i>				
Provisionen/Lizenzen	0	0	0	0
Zinsen/Dividenden/Erträge aus Beteiligungen	653	669	686	703
Außerordentliche Erträge	0	0	0	0
Sonstige betriebliche Erträge	1.306	1.339	1.372	1.407
<b>Gesamteinnahmen</b>	<b>51.839</b>	<b>56.197</b>	<b>60.564</b>	<b>63.700</b>
<b>Ausgaben *)</b>				
Personalausgaben	19.917	21.557	23.059	24.158
- Professuren	3.079	3.429	3.829	4.029
- wiss. Personal	1.676	1.766	1.826	1.886
- sonst. Personal	15.162	16.362	17.404	18.243
Honorare	12.396	13.088	14.240	14.970
Reisekosten Externe	2.009	2.069	2.230	2.312
Reisekosten Mitarbeiter	827	878	968	990
Miete Seminarräume	2.306	2.331	2.429	2.381
Ankauf/Produktion Studienmaterialien	2.011	2.090	2.243	2.336
Teilnehmerkosten	843	987	993	1.147
Büromiete und Nebenkosten	2.085	2.071	2.171	2.231
Reinigung	270	277	286	292
Sachanlagen ohne EDV	482	494	507	520
EDV-Kosten	932	1.006	1.034	1.059
Elektronische und andere Medien	253	288	350	368
Bürobedarf	304	334	347	354
Drucksachen / Kopierer	249	258	272	278
Porto / Frachtkosten	441	435	444	460
Telefon	256	265	270	277
Versicherungen	309	316	324	333
Instandhaltung / Wartung	219	225	232	238
Bücher, Zeitschriften	134	136	140	142
Marketing	1.630	2.088	2.348	2.387
Rechts- und Beratungskosten	317	325	335	343
Bewirtungen, Geschenke	341	345	354	351
Kooperationskosten	100	98	97	97
Zinsaufwand / Kursverluste	474	285	290	297
Sonstige Kosten	670	692	741	751
AO Aufwendungen	928	928	928	928
Ertragsteuern	120	120	121	121
<b>Gesamtausgaben</b>	<b>50.823</b>	<b>53.986</b>	<b>57.753</b>	<b>60.121</b>
<b>Überschuss / Defizit</b>	<b>1.016</b>	<b>2.211</b>	<b>2.811</b>	<b>3.579</b>

\*) excl. der 2009 ausgegründeten Gesellschaft Concap

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule

**Übersicht 6: Drittmittel nach Fachbereichen und Drittmittelgebern 2003-2012  
(ab 2009 geplant)**

Fachbereiche / Organisationseinheiten und Drittmittelgeber	Drittmittel in T Euro (gerundet)											Summe
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<i>Drittmittel Forschungscenter</i>												
Land/Länder	5	0	101	40	60	163	325	363	400	450	1.907	
Bund	46	31	111	0	6	300	681	750	820	870	3.615	
EU	15	16	15	0	0	180	250	260	250	250	1.236	
DFG	0	0	0	0	0	63	5	111	208	256	643	
Wirtschaft	103	481	863	1.429	1.060	1.194	1.128	1.166	1.465	1.358	10.247	
Stiftungen	0	0	0	0	0	239	585	660	760	810	3.054	
<b>Zwischensumme</b>	<b>169</b>	<b>528</b>	<b>1.090</b>	<b>1.469</b>	<b>1.126</b>	<b>2.139</b>	<b>2.974</b>	<b>3.310</b>	<b>3.903</b>	<b>3.994</b>	<b>20.702</b>	
<i>Drittmittel Sonstige</i>												
Land/Länder (Zuschuss Hessen)	182	56	100	96	96	96	96	96	96	96	1.010	
Zuschüsse Lehre (Förderverein)	1.200	1.285	858	1.012	1.128	1.176	1.200	1.250	1.300	1.350	11.759	
Spenden / Sponsoring	54	50	67	141	236	303	300	350	400	500	2.401	
Internationale Studien	0	590	712	557	1.403	1.283	1.361	1.500	1.700	2.000	11.116	
<b>Zwischensumme</b>	<b>1.436</b>	<b>1.981</b>	<b>1.737</b>	<b>1.806</b>	<b>2.863</b>	<b>2.868</b>	<b>2.957</b>	<b>3.196</b>	<b>3.496</b>	<b>3.946</b>	<b>26.286</b>	
<b>Insgesamt</b>	<b>1.605</b>	<b>2.509</b>	<b>2.827</b>	<b>3.275</b>	<b>3.989</b>	<b>5.007</b>	<b>5.931</b>	<b>6.506</b>	<b>7.399</b>	<b>7.940</b>	<b>46.988</b>	

Drittmittel: Alle Zuwendungen für Forschung und Lehre von Nicht-Studierenden sowie für Projekte, in denen wissenschaftliche Methoden angewandt werden; nicht zu den Drittmitteln zählen Studienerlöse (Beiträge von Studierenden, Weiterbildungserlöse etc.) sowie Zuwendungen für Projekte ohne weiteren wissenschaftlichen Bezug.

Quelle: Wissenschaftsrat nach Angaben der Hochschule