

Mindshift

Impulse für den Wandel – TUM Campus Heilbronn



Firmenporträt: Judith
Noerpel-Schneider, Mitglied
der Geschäftsleitung

Netzwerk

Neue Formate für den
Austausch feiern Premiere am
TUM Campus Heilbronn

– Seite 4 –

Nachfolge

Die Noerpel-Gruppe
schreibt ihre Geschichte in
fünfter Familiengeneration

– Seite 8 –

Neue Chancen

Weibliche Führung
im Jahr 2021: Interview mit
Prof. Dr. Miriam Bird

– Seite 18 –

Inhalt

TUM Talk Review

Der TUM Talk
feiert Premiere am
Campus Heilbronn
– Seite 4 –

TUM Connect Review

Unser Format für
den Austausch zwischen
Forschung und Praxis
– Seite 6 –

TUM Talk Ausblick

Familienunternehmen
im Wandel:
Mut für die Zukunft!
– Seite 7 –

Firmenporträt

Die Noerpel-Gruppe:
familiengeführt in
fünfter Generation
– Seite 8 –

Das sind wir

Was macht
uns besonders?
– Seite 10 –

Aktivitäten & Events

Veranstaltungen am
Campus & digital: die
transparente Universität
– Seite 12 –

Wirksame Weiterbildung

Lehrinhalte am
Puls der Forschung
– Seite 14 –

Interview

Weibliche Führung
im Fokus: Interview mit
Prof. Dr. Miriam Bird,
Direktorin des Global
Center for Family Enterprise
– Seite 18 –

Impressum

– Seite 19 –

„Unsere Hauptaufgaben:
Forschung, Lehre, lebenslanges
Lernen und Vernetzung.“

Prof. Dr. Helmut Krcmar, Gründungsdekan und Beauftragter
des Präsidenten für den TUM Campus Heilbronn

Der TUM Campus
Heilbronn: Bindeglied
zwischen Forschung
und Praxis

Liebe Leserinnen und Leser,

die Unternehmen in unserer Region wissen, wie wirtschaftlicher Erfolg funktioniert. Das haben sie hinreichend bewiesen, denn völlig zu Recht bezeichnet sich Heilbronn-Franken als „die Region der Weltmarktführer“. Doch damit das auch in Zukunft so bleibt, muss an diesem Erfolg beständig hart gearbeitet werden. Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig: Forschung, Lehre, lebenslanges Lernen und Vernetzung.

Hierin sehen wir als TUM am Campus Heilbronn auch unsere Hauptaufgaben. Die wissenschaftliche Arbeit sowie die akademische Aus- und Weiterbildung fokussieren sich vor allem auf drei Bereiche: die digitale Transformation, Familienunternehmen und neu hinzukommend Informatik. Unsere besonderen Forschungs- und Ausbildungskonzepte im Bereich Familienunternehmen stellen wir Ihnen in dieser Ausgabe des Magazins MINDSHIFT detailliert vor.

Was die so wichtige Vernetzung betrifft, setzen wir vor allem auf den direkten Austausch. Dazu gehören natürlich gemeinsame Forschungsprojekte mit Unternehmen und praktische Erfahrungen für unsere Studierenden. Um die Zusammenarbeit in der Region und den Wissenstransfer noch mehr zu stärken, haben wir zudem zwei neue Veranstaltungsformate ins Leben gerufen, die auch unter den einschränkenden Corona-Bedingungen sehr gut funktionieren: den TUM Talk und TUM Connect.

Der TUM Talk bringt zweimal im Jahr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Topmanagerinnen und Topmanager zusammen. Für die Premiere holten wir hochrangige Vertreterinnen und Vertreter von Google, der Schwarz Gruppe, der Würth-Gruppe und der BayWa sowie renommierte Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler nach Heilbronn zum Austausch über Chancen der digitalen Transformation und Leadership

in einer veränderten Arbeitswelt. Moderiert wurde die Kombination aus Präsenz- und Online-Veranstaltung von unserem TUM-Präsidenten Prof. Dr. Thomas F. Hofmann.

Beim Format TUM Connect liegt der Fokus noch stärker auf der direkten Verknüpfung unserer Universität mit dem heimischen Mittelstand. Die Unternehmen erhalten die Gelegenheit, ihre konkreten Anforderungen aus der Praxis in den Bildungscampus einzubringen und dadurch die Forschungsarbeit mitzugestalten. Die Veranstaltung ist konzipiert als interaktiver Austausch mit renommierten Experten aus Forschung und Praxis. Mehr dazu erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Wenn Sie Interesse daran haben, sich enger mit der TUM zu verknüpfen, oder wenn Sie Anregungen für unsere Arbeit haben, schreiben Sie mir bitte einfach an helmut.krcmar.hn@tum.de. Sie sind auch herzlich eingeladen, an unseren nächsten Veranstaltungen teilzunehmen.

Ich freue mich sehr auf den Austausch. Denn so tickt die TUM am Campus Heilbronn: Wir sehen uns als Teil dieser Region und wollen dazu beitragen, dass ihre Erfolgsgeschichte weitergeht.

Prof. Dr. Helmut Krcmar

Gründungsdekan und Beauftragter des Präsidenten
für den TUM Campus Heilbronn



„Think, understand, manage“: Der TUM Talk feiert Premiere am Bildungscampus Heilbronn

Von Google bis Würth, von Heilbronn bis ins Silicon Valley: Zur Premiere unseres Diskussionsforums TUM Talk am Bildungscampus Heilbronn standen zwei Megathemen im Fokus: digitale Transformation und moderne Führung. Wirtschaftsvertreter und Wissenschaftler betonten die Stärken des Wirtschaftsraums und riefen zu mehr Zusammenarbeit bei der Digitalisierung auf

Das wirtschaftliche Fundament ist solide – jetzt aber geht es um den nächsten großen Schritt: Gerade in der Region Heilbronn-Franken haben zahlreiche Familienunternehmen und Konzerne bewiesen, dass sie sich über Jahre und Jahrzehnte immer wieder neu erfinden können. Diese Wandelbarkeit ist heute mehr denn je gefragt: Denn die digitale Transformation verändert Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle bereits grundlegend, während Innovationszyklen immer kürzer werden. Eine Entwicklung, die durch die weltweite Corona-Pandemie noch beschleunigt wird.

„Der Nachwuchs, den wir im Rahmen unserer Programme ausbilden, ist entscheidend, um neue Kreativität und Inspiration zu den Hidden Champions dieser wirtschaftsstarken Region zu bringen.“

Prof. Dr. Thomas F. Hofmann, Präsident der TU München

Jetzt gilt es, die Krise als Katalysator und den drastischen Umbruch als Chance zu nutzen. „Der Austausch über den Tellerrand ist sowohl für die wissenschaftliche wie wirtschaftliche Entwicklung der Region entscheidend. Wirtschaft und Wissenschaft müssen zusammenkommen,

„Wir haben in Deutschland das Potenzial, ganz viele unserer Industriezweige dank der Digitalisierung zu veredeln.“

Dr. Wieland Hofelder, Vice President Engineering für Google in Deutschland

um die digitalen Herausforderungen der Zukunft zu meistern“, bekräftigte TUM-Präsident Thomas F. Hofmann, der für die Moderation der Auftaktveranstaltung aus München angereist war.



„Wir versuchen, mehr Entscheidungen an unsere Teams zu delegieren. Denn Führung ist nicht Macht, sondern Verantwortung.“

Thessa von Hülßen (verantwortlich für die Personalstrategie bei der Deutschen Börse)



Das betonten auch die Podiumsgäste. Im Zuge der immer engeren Zusammenarbeit steigt die Bedeutung von regionalen Netzwerken: Etablierte Unternehmen, Start-ups und Forschung bilden gemeinsam Ökosysteme, in denen Innovationen schnell umgesetzt werden können.

Um ideale Strukturen für die Kooperation zu schaffen, gehört neben dem kritischen Blick auf die eigenen Produkte und Geschäftsmodelle auch ein prüfender Blick ins Innenleben der Firmen. Denn strikte Hierarchien und lange Berichtswege bremsen die Entscheidungsgeschwindigkeit oft zu sehr aus. Vertrauen wird zu einem zentralen Wert in der Führungskultur, zumal sich auch die Ansprüche vieler Mitarbeiter an ihre Führungskräfte weiterentwickeln. Wichtig sei, Neugierde zu fördern und Entscheidungen zu delegieren, so der Konsens unter den Teilnehmenden.

Neugier auf neue Impulse brachten sowohl Podiumsgäste als auch Zuschauer – vor Ort und virtuell – beim ersten TUM Talk mit. Vorstände und Führungskräfte von Unternehmen wie Google, der Deutschen Börse, der Schwarz Gruppe, dem Agrar- und Energiekonzern BayWa, des IT-Dienstleisters Bechtle AG, des Prüfkonzerns TÜV Süd oder des Entwicklungsdienstleisters CSI diskutierten offen mit Forscherinnen und Forschern der TUM über die Chancen des digitalen Wandels und ein neues Verständnis moderner Führung. ●



Künftig soll der TUM Talk zweimal pro Jahr am Bildungscampus Heilbronn stattfinden. Die nächste Veranstaltung ist für Dienstag, 11. Mai 2021, geplant. Mehr dazu auf Seite 7

„In Gesprächen mit unseren Kunden wird klar: Die Herausforderungen der Digitalisierung sind weniger die technologischen Aspekte als die Frage, wie man die digitale Transformation im eigenen Unternehmen gestaltet.“

Dr. Thomas Olemotz, Vorstandsvorsitzender der Bechtle AG



TUM Connect: Einmal alles, bitte!

Wer eine digitale Transformation meistern will, braucht Feingefühl und langen Atem. Schließlich gilt es, die Komplexität des digitalen Wandels zu bewältigen und auch noch sämtliche Stakeholder auf eine Reise ins Ungewisse mitzunehmen

Wie kann das funktionieren? Diese Fragestellung brachte rund 30 Teilnehmende am Bildungscampus Heilbronn zusammen – zur Premiere unseres neuen Networking-Formats TUM Connect. Der Name der Event-Reihe beinhaltet bereits ihren Anspruch: Es braucht den interaktiven Austausch mit renommierten Experten aus Forschung und Praxis und die direkte Verknüpfung unserer Universität mit dem Mittelstand der Region. Das Ziel: Konkrete Anforderungen aus der Industrie sollen in den Bildungscampus eingebracht werden, um die Forschungsarbeit der TUM School of Management praxisorientiert zu gestalten.

Fallbeispiele aus beiden Welten machten deutlich: Wer – wie etwa der inhabergeführte Technologiekonzern Kurtz Ersä mit Sitz im unterfränkischen Kreuzwertheim – die Herausforderung der digitalen Transformation annimmt, kann ungeahnte Potenziale ausschöpfen. Wer es hingegen verpasst zu handeln, läuft Gefahr, auf der Strecke zu bleiben.



Beim TUM Connect:
Dr. Christoph Geier (li.)
und Prof. Dr. Claudia
Peus (o.)

„Die Kurzformel für eine digitale Transformation? Einmal ALLES, bitte“, kommentierte Dr. Christoph Geier, Director Digital Transformation des TUM Campus Heilbronn, den Anspruch vieler Digitalisierungsinitiativen. Alles auf einmal zu wollen, kann jedoch überwältigen. „Man muss sich die Frage stellen: Wie setzt man gerade als Mittelständler auf das richtige Pferd?“, so Prof. Dr. Helmut Krcmar, Professor für Wirtschaftsinformatik und Gründungsdekan des TUM Campus Heilbronn. Die Antwort darauf erfordert die Beleuchtung verschiedenster Facetten und wird auch in Zukunft Gegenstand unseres neuen Formats sein.

„Viel arbeiten, um voranzukommen, das reicht nicht mehr. Gerade der jungen Generation geht es um Purpose, die Warum-Frage.“

*Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des
TUM Institute for LifeLong Learning*

Schließlich sind technische Neuerungen und Methodenwissen nur die halbe Miete. „Digitale Transformation betrifft Menschen und damit unmittelbar die Unternehmenskultur“, argumentierte Prof. Dr. Claudia Peus, Gründungsdirektorin des TUM Institute for LifeLong Learning. Lebenslange Weiterbildung, gerade auch für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sei ein wesentliches Element für Veränderungsbereitschaft. Die Quintessenz aus TUM Connect ist als informatives Whitepaper verfügbar. Die nächste Veranstaltung beschäftigt sich mit dem Thema „Familienunternehmen im Wandel“ und findet am 12. Mai statt. ●

TUM Talk: Familien- unternehmen im Wandel – Mut für die Zukunft!

Familiengeführte Mittelständler stehen aktuell vor den größten unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit. Wer sich jetzt nicht digital aufstellt und die Herausforderungen der Transformation als Wachstumschance nutzt, könnte bald im Wettlauf um immer kürzere Innovationszyklen überholt werden



Doch damit nicht genug. Auch Themen wie klimaorientierte Nachhaltigkeit und generationsübergreifende Nachfolge drängen auf die Agenda. Die gute Nachricht: Wir lassen die zahlreichen Hidden Champions unserer wirtschaftsstarken Region nicht allein. Am Global Center for Family Enterprise unseres Bildungscampus Heilbronn teilen wir unter der Leitung von Direktorin Prof. Dr. Miriam Bird in enger Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft an Lösungsansätzen und zukunftsfähigen Geschäftsmodellen. Ein massives Umdenken und ein Bruch mit den gewohnten Prozessen und Strategien der Vorjahre ist unumgänglich.

Um den notwendigen Wandel im Mittelstand einzuleiten, stehen verschiedene Fragen im Fokus: Wie lässt sich die Notwendigkeit zur Innovation mit traditionsreicher Unternehmensführung vereinbaren? Welche Erfolgsfaktoren

sind entscheidend, damit ein Familienunternehmen langfristig und generationsübergreifend erfolgreich bestehen kann? Und welche Schritte sind im Hinblick auf eine klimaverantwortliche unternehmerische Ausrichtung wichtig? Im Rahmen unseres Diskussionsforums TUM Talk am **11. Mai 2021** möchten wir mit unseren Referenten, Panel-Gästen und virtuellen Teilnehmern den Diskurs anstoßen.

Aufgeteilt in drei Themenblöcke – generationsübergreifendes Denken, Tradition & Innovation und klimaorientierte Nachhaltigkeit –, verknüpft unser TUM Talk Impulse aus der Wissenschaft mit den Erfahrungen der Wirtschaft. Zuschauerinnen und Zuschauer, die sich virtuell zuschalten, erwartet eine anspruchsvolle Talkrunde in TV-Studio-Atmosphäre, in der die Chancen und Risiken für Familienunternehmen gleichermaßen beleuchtet und offen diskutiert werden. ●

Die Nachfolge in besten Händen: Judith (links), Lucas (rechts) und Stefan Noerpel-Schneider führen als Team



Das Thema Nachfolge hat in deutschen Familienunternehmen Sorgenkind-Status. Immer mehr Nachkommen streben nach Selbstverwirklichung abseits der Dynastie. Doch es gibt Gegenbeispiele, nicht zuletzt in unserer wirtschaftsstarken Region. Die Noerpel-Gruppe mit Hauptsitz in Ulm, heute eines der erfolgreichsten Logistikunternehmen Süddeutschlands, schreibt ihre Geschichte inzwischen in fünfter Generation

Die Firma? Wie ein Geschwisterchen!

G

Spedition mit Tradition:
Vor 140 Jahren nahm die
Firma unter dem Namen C.E.
NOERPEL den Betrieb auf

Gegründet im Jahr 1881, übergeben Nachkommen der Familie den Staffelstab seither praktisch lückenlos. Und auch Stefan Noerpel-Schneider, seit 1998 Geschäftsführer, dürfte der Blick in die Zukunft mehr Freude als Sorgenfalten bringen: Denn mit seinen Kindern Judith und Lucas stehen bereits zwei vielversprechende Young Professionals in den Startlöchern, für die innovatives Denken Tradition hat, Umwege dazugehören und Zwang ein Fremdwort ist.

„Wir sind da einfach reingewachsen“, reflektiert die erst 29-jährige Judith Noerpel-Schneider ihren Weg ins Familienunternehmen. „Unser Papa hat immer gern und begeistert über seine Arbeit gesprochen, nie Druck ausgeübt, Leidenschaften gefördert und unser Interesse für die Branche eher subtil geweckt.“ Eine enge Familienbindung, ehrgeizige Ziele und ein starker akademischer Lebenslauf brachten sie schließlich in ihre heutige Position: Als Corporate Marketing Managerin der Unternehmensgruppe, die inzwischen 16 Standorte und rund 2500 Angestellte zählt, laufen seit über zwei Jahren sämtliche MarCom-Entscheidungen über ihren Tisch. „Mein Job ist stark vom jeweiligen Projekt getrieben und bringt unheimlich viel Abwechslung in den Alltag. Besonders schön ist, dass ich die Herausforderungen der Nachfolge gemeinsam mit Bruder und Vater anpacken kann. Das gibt Rückhalt, selbst in schwierigen Situationen.“

Frauen an der Spitze: „Veraltete Rollenbilder sind kein Hindernis mehr“

Ob man in einer stark männerdominierten Industrie, wie der Logistikbranche, noch immer gegen Geschlechterklischees kämpft, verneint Judith Noerpel-Schneider und meint: „Man muss sich einfach seine Sporen verdienen: Veraltete Rollenbilder in den Chefetagen sind meiner Erfahrung nach im Jahr 2021 kein wirkliches Hindernis mehr. Trotzdem gibt es natürlich anspruchsvolle Settings und die bleibende Herausforderung, Familie und Beruf vereinen zu können. Als einzige junge Frau in Executive Meetings mit 15 Männern über 50 überlegt man sich zweimal, wie man Dinge platzieren möchte. Doch der Respekt vor neuem Wissen ist inzwischen da.“

Weibliche oder männliche Führung? Die Mischung macht's!

Ob es grundsätzliche Unterschiede im Führungsverhalten der Geschlechter gibt? Auch dazu hat die Marketing-Chefin eine klare Haltung: „Frauen führen in vielen Fällen anders als Männer – manchmal empathischer, manchmal konsequenter, oft auch selbstkritischer. In jedem Fall aber eröffnet Diversität in den Top-Levels neue Blickwinkel im



Management.“ Gerade die Unterschiede seien es, aus denen moderne Unternehmen das größte Potenzial schöpfen können. Auch deshalb appelliert sie an junge Frauen, sich in männerdominierten Branchen nicht zu sehr anzupassen: „Ich glaube, dass wir uns nicht männlich benehmen müssen, um erfolgreich zu sein. Ganz im Gegenteil: Betrachtet eure Weiblichkeit als Stärke und Zugewinn für das Unternehmen.“

Innovationskraft durch Vernetzung

Am Ende gehe es ohnehin darum, gemeinsam Richtung Zukunft zu denken, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Der Noerpel-Gruppe gelingt das offenbar. Im vergangenen Jahr wurde das Unternehmen unter die 19 Finalisten der renommierten Auszeichnung „EY Entrepreneur Of The Year Germany“ gewählt, für Engagement, Unternehmertum und Innovationskraft.

Solche Impulse will das Management auch jenseits der familieneigenen Nachfolge fördern. Im Rahmen der Master-Semesterprojekte arbeitet die Noerpel-Gruppe inzwischen mit dem Global Center for Family Enterprise der TUM School of Management am Campus Heilbronn zusammen und vergibt Projektstudien an Studierende der Hochschule. Das Ziel: eine bessere Vernetzung von Wissenschaft und Wirtschaft. Gleichzeitig bringt die Kooperation junge Talente mit viel technologischem Know-how in die Firma. Eine Chance für frühzeitiges Recruiting? Judith Noerpel-Schneider schließt das nicht aus: „Gut ausgebildete Führungskräfte, die Tech-Expertise, Management Know-how und ein Verständnis für die Arbeit in Familienunternehmen mitbringen, brauchen wir heute mehr denn je.“ ●

Das macht uns besonders

Unsere Werte prägen die Arbeit der TUM am Campus Heilbronn.
Sie sind die Grundlage für Erfolg und ethisches Handeln

Bestnoten für digitale Lehre im CHE-Ranking

--- Von einem Tag auf den anderen war alles anders auf unserem TUM Campus Heilbronn: Wegen der Corona-Pandemie mussten alle Präsenzveranstaltungen abgesagt und auf digitalen Online-Betrieb umgestellt werden. Und offenbar ist uns das ganz gut gelungen: Das international renommierte Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) gab uns in einer Sonderauswertung seiner Umfrage unter Masterstudierenden jedenfalls Bestnoten für die Studienbedingungen unter Corona-Vorzeichen – 100 Prozent unserer Studierenden waren demnach zufrieden mit dem Krisenmanagement.

Ganz besonders die Vielfalt der digitalen Lehrformate mit Online-Vorlesungen, Vorlesungsaufzeichnungen, Webinaren, interaktiven Seminaren, Übungen und Tutorien erhielt herausragende Bewertungen durch die Studierenden. Ebenso überzeugten die Transparenz in Bezug auf die Leistungsanforderungen und Lernziele – also das Informationsmanagement. Sogar Praktika und Forschungsprojekte zusammen mit Unternehmen konnten zum Teil virtuell stattfinden.

Doch einen kompletten Umstieg auf digitales Lernen wollen wir dennoch nicht. Das gemeinsame Lernen und die direkte Interaktion von Studierenden und Lehrenden sind unersetzlich. Deshalb soll es sobald wie möglich wieder der Präsenzveranstaltungen geben.

Hightech für sicheren Abstand

--- Abstand halten gilt als eine der wichtigsten Verhaltensweisen im Umgang mit der Corona-Pandemie. Deshalb widmen wir diesem Thema auf dem TUM Campus auch besonders große Aufmerksamkeit. Als Technische Universität war uns klar, dass es da Besseres geben muss als Klebestreifen auf dem Fußboden.

Tatsächlich hat das Unternehmen KINEXON, mitbegründet von Dr. Oliver Trinchera, einem Alumnus der TUM School of Management, die entsprechende Hightech-Lösung parat: kleine, tragbare Sensoren, die den Abstand zu den nächsten Sensorträgern zentimetergenau und die Dauer des Kontakts und in Echtzeit messen.

Eigentlich wurden die Sensoren für den professionellen Mannschaftssport entwickelt, um Trainingsverantwortlichen mithilfe von künstlicher Intelligenz Einblick in das Bewegungsverhalten der Spielenden zu vermitteln.

Angepasst an die Corona-Situation warnt das Gerät optisch und akustisch, wenn Nutzer einander zu nahe zu nahe kommen. Außerdem lassen sich mögliche Infektionsketten sehr leicht nachvollziehen – und das unter Einhaltung der deutschen Datenschutzbestimmungen.

Dies hat unseren Gründungsdekan Prof. Dr. Helmut Krcmar überzeugt: „Wir wollen jeden einzelnen Studierenden dabei unterstützen, den angemessenen Abstand zu seinen Kommilitonen einzuhalten.“ Für das Wintersemester 2020 wurde deshalb ein entsprechendes Projekt mit Studierenden gestartet.

Nachhaltige TUM-Masken aus Südafrika

--- Die vielen Einmalmasken, die derzeit benötigt werden, sind zwar ein wichtiger Schutz im Kampf gegen das Coronavirus, aber sie verursachen als Wegwerfartikel auch große Umweltprobleme. Deshalb setzen wir an der TUM sehr stark auf wiederverwendbare Masken.

An der TUM School of Management haben wir uns mit dem Unternehmen Township aus Südafrika zusammengetan. Dort nähen 50 Frauen hochwertige Masken aus Baumwolle und recyceltem PET mit unserem Logo, die im öffentlichen Raum noch immer zum Einsatz kommen. Als unternehmerische Universität unterstützen wir sehr gerne Unternehmen, die unsere Werte Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit teilen. ●



Die transparente Universität



Vernetzung und Offenheit bestimmen unsere Identität. Auch in Zeiten einer Pandemie. Für den Austausch zwischen Studierenden und Forschenden sowie Akteuren der Wirtschaft aus der Region Heilbronn-Franken haben wir gemeinsam mit unseren Partnern neue Formate geschaffen, die auch digital verbinden



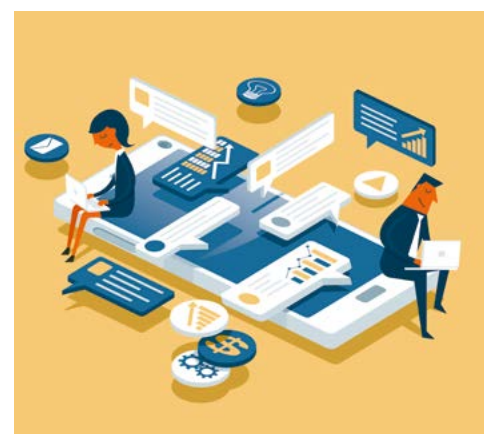
Plattformökonomie – nur etwas für Tech-Giganten?

Google und Amazon machen es vor: Mit ihren digitalen Plattformen erzielen sie aberwitzige Gewinne. Doch Plattformökonomie ist nicht nur etwas für Tech-Giganten, sondern auch für den heimischen Mittelstand. Zusammen mit dem Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft planen wir deshalb in Waldenburg eine Konferenz mit Vertretern interessierter Unternehmen. Im Vortrag unseres Gründungsdekans Prof. Dr. Helmut Krcmar geht es um Fragen wie: Was bedeutet Plattformökonomie konkret für mittelständische Unternehmen, die nicht in der Konsumgüterindustrie tätig sind? Welche Veränderungen in der Wertschöpfung werden sich ergeben? Und welche Chancen und Risiken sind zu erwarten? Denn nur mit dem nötigen Wissen lassen sich kluge unternehmerische Entscheidungen treffen.



Corporate Campus Challenge

Unternehmerisches Denken ist eines der wichtigsten Ausbildungsziele an der TUM School of Management neben wissenschaftlicher Exzellenz und Persönlichkeitsbildung unserer Studierenden. Deshalb unterstützen wir gemeinsam mit weiteren Einrichtungen auf dem Bildungscampus Heilbronn die Corporate Campus Challenge. Hier können die Teilnehmenden Theorie und Praxis kombinieren und an echten Herausforderungen aus der Wirtschaft arbeiten. Zunächst geht es darum, das Problem umfassend zu verstehen, dann Lösungen dafür zu suchen und schließlich auch noch die tatsächliche Umsetzung zu organisieren. Erfahrene Coaches und Mentoren der Organisation Campus Founders begleiten die Studierenden bei der drei Monate langen innovativen Lernerfahrung.



TUM unterstützt die Vortragsreihe StartupCity X Experts

Unternehmensgründerinnen und -gründer stehen vor riesigen Herausforderungen. Darum organisiert StartupCity Heilbronn eine digitale Veranstaltungsreihe rund um Start-ups und die berufliche Selbstständigkeit. Unsere Expertin für Familienunternehmen, Prof. Dr. Miriam Bird, hat sich mit einem Vortrag über die Kriterien für die Auswahl eines funktionierenden Gründungsteams eingebracht. Die Managerin unseres TUM Global Centers for Family Enterprise, Christina Kößmeier, widmete sich dem Thema „Ablenkung – wie schaffe ich es, mich stärker zu fokussieren?“

Supply Chain Finance Hub: Expertentagung der TUM in Heilbronn

Die Corona-Krise hat die Anfälligkeit der globalisierten Wirtschaft mit ihren aufeinander aufbauenden Lieferketten deutlich gemacht. Sobald auch nur ein Lieferant in Schwierigkeiten gerät, kann der Prozess ins Stocken geraten oder sogar zusammenbrechen. Prof. Dr. David Wuttke von der TUM School of Management am Campus Heilbronn forscht an Lösungen. „Wir brauchen neue proaktive Strategien für das Risikomanagement“, betont der Wirtschaftswissenschaftler und setzt auf Ideen aus unterschiedlichsten Branchen. Bei der von ihm organisierten Online-Konferenz Supply Chain Finance Hub stellten sieben Fachleute ihre Strategien vor. Mehr als 100 Interessierte schalteten sich live dazu. „Es geht darum, aus erster Hand zu lernen und vom Austausch zu profitieren. Ziel ist es, den Firmen zu zeigen, was sie in diesen wechselhaften Zeiten tun können, um ihre Lieferketten zu stärken.“ Am 19. Mai 2021 wird es beim zweiten Supply Chain Finance Hub um das Thema Nachhaltigkeit bei der Lieferkettenfinanzierung gehen.





Wirksame Weiterbildung: Akademische Exzellenz und Praxiskompetenz für die Region

Lehrinhalte am Puls der Forschung und innovatives Methodenwissen – genau das und mehr bieten die berufsbegleitenden Weiterbildungsprogramme der TUM am Campus Heilbronn. Eine Übersicht der Angebote finden Sie hier

Für Gestalter der digitalen Transformation:

Mit der Digitalisierung eröffnen sich Lösungen für die drängendsten unternehmerischen Herausforderungen unserer Zeit. Viele globale Konzerne, aber besonders Mittelständler und Familienunternehmen, stehen jetzt vor der Aufgabe, die Verheißungen einer digitalen Transformation für sich nutzbar zu machen. Aber wo und wie fängt man an?

Im Rahmen unserer Seminarreihe **Mastering Digital Transformation** geben wir unseren Teilnehmenden die passenden Tools und Fähigkeiten an die Hand, um an der Schnittstelle von Management und Technologie Lösungen zu entwickeln. Bei jedem unserer acht Seminare, die auch einzeln buchbar sind, liegt der Fokus auf einem anderen thematischen Schwerpunkt. Zusammen ergeben sie einen konkret umsetzbaren Fahrplan, der Ihrem persönlichen Digitalisierungsprozess eine Richtung gibt.

Auf wen ist unser Angebot zugeschnitten?

Unser Angebot richtet sich an Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Führungskräfte, Managerinnen und Manager sowie Mitarbeitende aus allen Unternehmensbereichen, die spezifische Transformationsphasen und die Change-Prozesse ihres Unternehmens maßgeblich mitgestalten und umsetzen.

Für Innovationstreiber:

Die sich stetig ändernde Geschäftswelt erhöht den Druck auf Unternehmen, Produkte kontinuierlich zu verbessern, das eigene Portfolio zu erweitern und auf neue Märkte zu reagieren.

Unser Kurs **Business Design & Innovation** vermittelt den gesamten Business-Design-Prozess praxisnah und umsetzungsorientiert – von der ersten Idee bis zum Markteintritt. Gezielt aufgeteilt in Methodik und Reflexion, profitieren Teilnehmende nicht nur von validierten Umsetzungserfahrungen aus der freien Wirtschaft, sondern auch von der gesamten Bandbreite wissenschaftlicher Forschungsexpertise einer der besten Universitäten weltweit.

Auf wen ist unser Angebot zugeschnitten?

Unser Angebot richtet sich an Projektextpertinnen und -experten sowie Mitarbeitende eines Unternehmens, die sich als Innovationsmanagerinnen und -manager qualifizieren möchten oder in ihrem Unternehmen ein strukturiertes Innovations-Management-System aufbauen wollen. Dieser Kurs findet in Zusammenarbeit mit unserem Partner Orange Hills GmbH statt.

Für Gründer – und solche, die es werden wollen:

Ein eigenes Start-up zu gründen, ist für viele längst zum Karriereziel und Lebenstraum geworden. Auf dem Weg zum erfolgreichen Business warten jedoch zahlreiche Hürden, die sich nur mit gezielter Vorbereitung, fundiertem Grundlagenwissen und dem richtigen Mindset nehmen lassen.

Im Rahmen unserer Kursreihe **Design Your Business** entwickeln die Teilnehmenden eigene Geschäftsideen und durchlaufen dabei sämtliche Aspekte des Gründungsprozesses unter professioneller Anleitung – von der Kundenanalyse über das Storytelling bis hin zum Pitch-Training. Methoden wie Design Thinking und Lean Start-up werden dabei ebenso erläutert, analysiert und ausprobiert wie Crowdfunding und andere Finanzierungsstrategien. Auch der Umgang mit digitalen Tools gehört zum Programm, um am Ende die perfekte Grundlage für eine erfolgreiche Gründung zu schaffen. Im Anschluss ist ein individuelles Coaching-Paket buchbar. Dieses Zusatzangebot findet in Zusammenarbeit mit den Campus Founders statt.

Auf wen ist unser Angebot zugeschnitten?

Unsere Kursreihe richtet sich an alle Entrepreneure sowie künftige Gründerinnen und Gründer, die bereits eigene Berufserfahrung sammeln konnten und nun auf der Suche nach einem fundierten Grundlagenkurs sind, der nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch Praxiserfahrung vermittelt.

Für Investoren, die den Blick nach vorne richten:

Der globale Nachhaltigkeitstrend boomt – und spielt inzwischen auch im Finanzsektor eine immer größere Rolle. Sowohl institutionelle wie private Anleger treffen ihre Investment-Entscheidungen zunehmend mit Blick auf umweltschonende und soziale Geschäftsstrategien. Doch wie wählt man aus?

Um im undurchsichtigen Dschungel der Eigen- und Fremdkapitalinstrumente Übersicht zu schaffen, Chancen und Risiken aufzuzeigen und ein Verständnis für die Bewertung operativer Nachhaltigkeitsstrukturen im Unternehmen zu vermitteln, haben wir gemeinsam mit unserem Partner DVFA unser Programm **Sustainable Investing** ins Leben gerufen. Im Rahmen des Zertifikatslehrgangs stellen wir die Besonderheiten, Chancen und Risiken nachhaltiger Investments umfassend und praxisorientiert dar – unter Berücksichtigung aller strategischen, produktspezifischen und regulatorischen Aspekte.

Auf wen ist unser Angebot zugeschnitten?

Unser Angebot richtet sich sowohl an institutionelle Anlegerinnen und Anleger aus den Bereichen Vermögensverwaltung, Asset-Management, Anlageberatung und CSR-Management wie auch an Privatanlegerinnen und -anleger, die tiefer in die spannende Welt des Sustainable Investing einsteigen möchten. ●



Ansprechpartner

Sämtliche Kurse können über die Continuing Education ab sofort gebucht werden. Für nähere Informationen zu Terminen, Kosten und Ablauf stehen wir Ihnen gerne per Mail zur Verfügung:

Caroline Hoffmann

Division Director Continuing Education
E-Mail: weiterbildung@tumheilbronn-ggmbh.de

TUM Institute for LifeLong Learning
TUM Campus Heilbronn gGmbH



Familien- unternehmen im Wandel

Prof. Dr. Miriam Bird, Direktorin unseres Global Center for Family Enterprise, spricht im Interview mit Dr. Bernhard Stumpfhaus vom „HANIX-Magazin“ Heilbronn über das große Thema weiblicher Nachfolge in Familienunternehmen

Ist es inzwischen üblich geworden, dass auch Erbinnen von Gründervätern die Nachfolge des Familienunternehmens antreten?

Formulieren wir es einmal vorsichtig: Weibliche Nachfolge wird langsam üblicher, zumindest in liberalen, progressiven Gesellschaften. Doch in konservativen Ländern und Kulturen gibt es hier noch immer keinen echten Trend.

Wie steigen Töchter als Nachfolgerinnen ein?

Typischerweise wird die Nachfolge in Familienunternehmen gezielt geplant und viele Jahre lang herangezogen, sobald der Gründer oder Patron entsprechende Motivation und Fähigkeiten bei Vertretern der jüngeren Generation erkennt. Speziell bei der Karriereanalyse weiblicher Erbinnen beobachten wir jedoch, dass oft der Zufall eine entscheidende Rolle spielt. Denn meist sind sie zunächst gar nicht für die Nachfolge vorgesehen und gelangen erst über Umwege in Führungspositionen. Erst wenn die Brüder nicht wollen oder schlicht nicht fähig sind, ebnet das den Weg für die Töchter. Bettina Würth, heute Beiratsvorsitzende der Würth-Gruppe, ist hierfür ein prominentes Beispiel.

Prof. Dr. Miriam Bird geht den Themen Nachfolge, Innovation und Strategie in Familienunternehmen auf den Grund

Wenn nun aber doch eine Tochter wider Erwarten die Führung übernimmt: Mit welchen Hürden muss sie rechnen?

Zunächst wäre da die Doppelbelastung zu nennen. Schließlich gründen auch Frauen in Führungspositionen eigene Familien und stehen dann vor der Aufgabe, Unternehmen und Kindererziehung unter einen Hut zu bekommen. Ohne entsprechende familiäre Unterstützung ist das kaum machbar. Auf Unternehmensseite warten dann noch mal ganz andere Herausforderungen. Gerade in Branchen, die etwa auf Technologie oder Logistik basieren und stark männerdominiert sind, haben Frauen in Führungspositionen oft einen schweren Stand. Wir brauchen also ein Umdenken und ein neues Level an Legitimation für Frauen an der Spitze, die zuerst in unserer Gesellschaft, vor allem aber auch von führenden männlichen Mitarbeitern vorgelebt werden muss.

Warum ist ein solches Umdenken gerade jetzt so wichtig?

Wenn wir uns die Unternehmensstrukturen in der DACH-Region anschauen, sehen wir, dass circa 20 Prozent aller Unternehmen in den nächsten fünf Jahren übergeben werden müssen. Potenzielle männliche Nachfolger gibt es aber bei Weitem nicht genug. Und sei es nur, weil sich heute viele abseits der Familientradition selbst verwirklichen und eigene Karrieren aufbauen möchten. Allein deshalb ist es absolut essenziell, dass auch Erbinnen in Betracht gezogen werden, weil sonst sehr viel Potenzial verloren geht – ja sogar der Fortbestand des deutschen Mittelstands gefährdet ist.

Führen Frauen denn grundsätzlich anders als Männer?

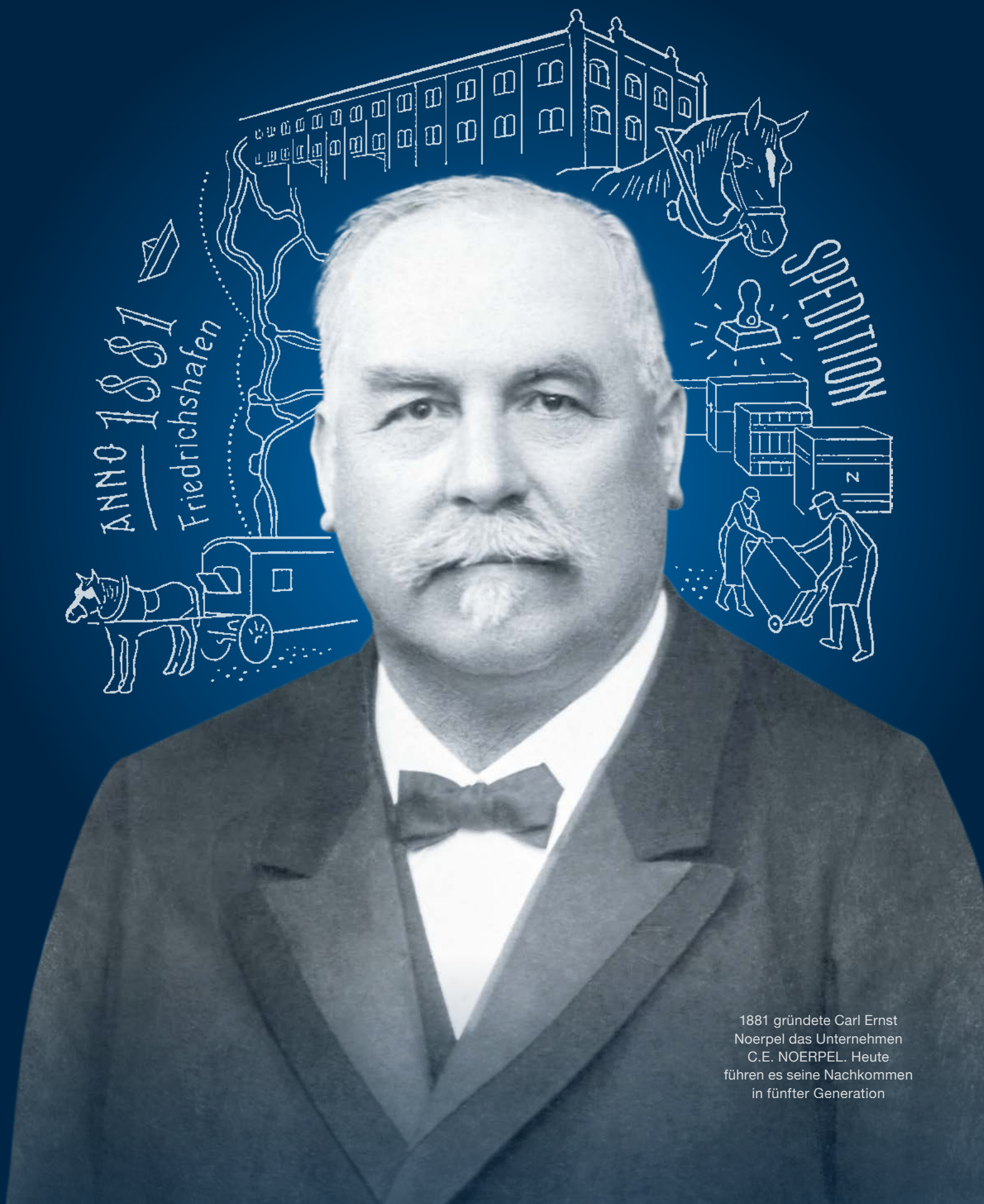
Da gibt es im Grunde zwei große Meinungen: Während die einen weiblichen Führungskräften deutlich mehr Einfühlungsvermögen, Empathie und eine weichere Kommunikationsstruktur zuschreiben, meinen andere, dass wir mit solchen Annahmen nur unser Klischeedenken unterstreichen. Soll heißen, wir projizieren Attribute auf Chefinnen, die wir ohnehin mit Frauen in Verbindung bringen. Es gibt verschiedene Forschungsarbeiten, die männliches und weibliches Führungsverhalten gegenüberstellen und in denen überhaupt keine signifikanten Unterschiede festgestellt wurden. Selbst dann nicht, wenn die analysierten Frauen sich selbst für empathischer oder kommunikativer hielten. Sie sehen also: Eine klare Antwort gibt es hier nicht. Und wahrscheinlich liegt die Wahrheit irgendwo in der Mitte. ●

„Wir brauchen ein Umdenken und ein neues Level an Legitimation für Frauen an der Spitze, die zuerst in unserer Gesellschaft, vor allem aber auch von führenden männlichen Mitarbeitern vorgelebt werden muss.“

Prof. Dr. Miriam Bird, Professorin und Direktorin des Global Center for Family Enterprise an der TUM School of Management

Impressum: Mindshift ist eine Publikation der TUM School of Management am Campus Heilbronn **Herausgeber:** TUM School of Management, Bildungscampus 9, 74076 Heilbronn **V.i.S.d.P.:** Prof. Dr. Gunther Friedl **Redaktion:** Kerstin Besemer (kerstin.besemer@tumheilbronn-ggmbh.de), Kerstin Arnold-Kapp (kerstin.arnold-kapp@tumheilbronn-ggmbh.de) **Autoren dieser Ausgabe:** Prof. Dr. Thomas F. Hofmann, Prof. Dr. Helmut Krcmar, Prof. Dr. Claudia Peus, Prof. Dr. Miriam Bird, Prof. Dr. David Wuttke, Dr. Christoph Geier, Wieland Holfelder, Dr. Thomas Olemotz, Thessa von Hülsen, Judith Noerpel-Schneider, Caroline Hoffmann **Gestaltung und Produktion:** IAN In A Nutshell GmbH, Augustenstraße 52, 80333 München, E-Mail: info@nutshell.de **Druck:** Eberl Print GmbH **Auflage:** 2000 Exemplare **Bildquellen:** U1, U4, S. 8, S. 9: C.E. Noerpel GmbH & Co. Projekt-Logistik KG; U1, U4: Illustration: Jan Steins; U2, S. 3, S. 4-7, S. 14-17: MATT STARK photography; S. 11: Kinexon / Getty Images; S. 12: Campus Founders gGmbH; S. 12 iStock/sorbetto; S. 13: Stadt Heilbronn, Marks GmbH; **Stand:** März 2021





1881 gründete Carl Ernst
Noerpel das Unternehmen
C.E. NOERPEL. Heute
führen es seine Nachkommen
in fünfter Generation