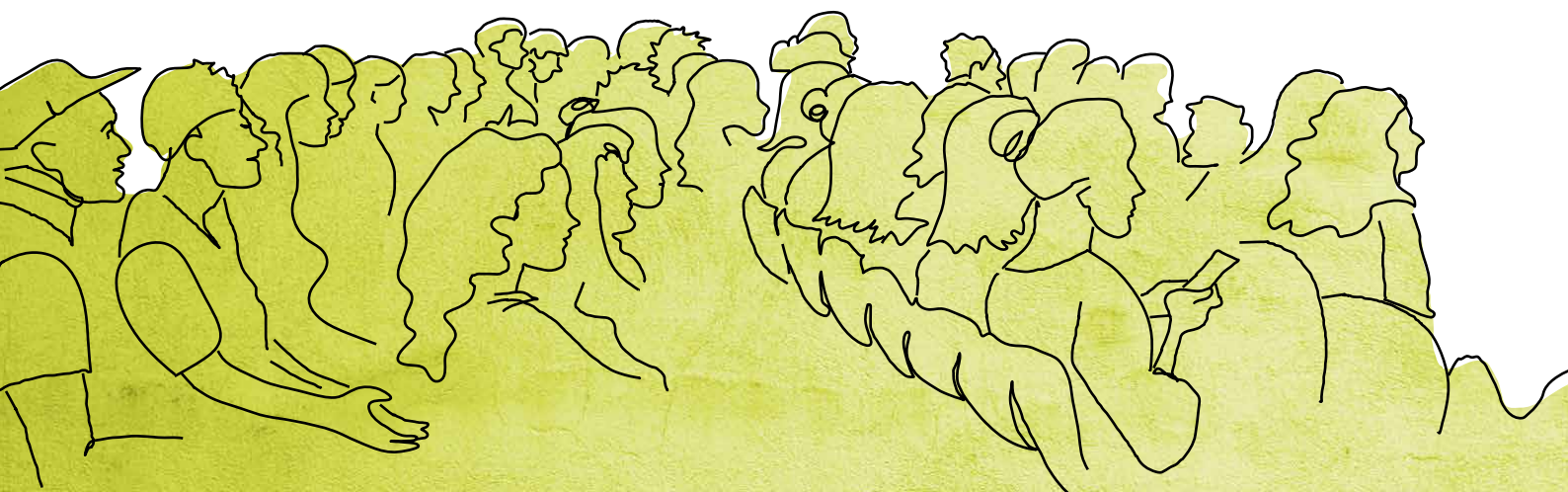


MBL

HIM

Münchner Business Lounge
Magazin der Fakultät für Betriebswirtschaft



Abschied von Claudia Eckstaller
Seite 4

Ein Ort für Heimatlose
Seite 6

Selbstbestimmt
und praxisorientiert zur
IT-Kompetenz
Seite 28

Inhalt

- 4 **Abschied von Prof. Dr. Claudia Eckstaller**
- 6 **Ein Ort für Heimatlose**
Auszüge aus der Geschichte der Lehrerbildungsanstalt Pasing – Teil II: 1945 – 1995
- 12 **Mask Off – Graduation Hat On!**
Zwei digitale Abschlussfeiern an der Fakultät für Betriebswirtschaft
- 16 **Karrierebooster für Grenzgänger**
Digitalisierungswissen für eine kritische Unternehmensschnittstelle
- 18 **Strategische Überlegenheit durch Nachhaltigkeit?**
Hybrides Symposium mit dem German Institute for Defence and Strategic Studies
- 21 **Homeful**
Open-Innovations-Projekt, das hilfsbedürftige Personen unterstützt
- 24 **Stabilitätscheck für das Liefernetzwerk**
Eine Masterarbeit über die Bewertung von Risiken komplexer Supply Chains
- 28 **Selbstbestimmt und praxisorientiert zur IT-Kompetenz**
- 31 **Angewandte Unternehmensethik an der Hochschule München**
Ein Interview mit Martin Bischof
- 34 **Megatrends im Tandem**
Digital Green Tech – Verbindung von Digitalisierung und Nachhaltigkeit
- 38 **Digital Procurement – jetzt auch nachhaltig!**
- 40 **Der Service macht den Unterschied**
Projektstudie von KraussMaffei Technologies & Master-Studierenden Marketing Management
- 44 **COIL – Learning with international peers**
A collaborative online international learning experience on Greentech, Agriculture, and Nutrition!

Liebe Leserinnen und Leser,

zwei Jahre hat die Pandemie das Leben an unserer Fakultät und an der Hochschule, unsere Lehre und Forschung sowie unsere Kontakte in die Wirtschaft beeinflusst, wenn nicht sogar maßgeblich bestimmt. Nun dürfen wir mit dem geplanten Präsenzsemester im Sommer endlich auf eine weitgehende Rückkehr zur Normalität hoffen. Leider ist die Freude hierüber schwer getrübt von den aktuellen weltpolitischen Entwicklungen – erstmals seit vielen Jahrzehnten sehen wir uns auf europäischem Gebiet wieder einem Angriffskrieg gegenüber und können es kaum fassen. Gegen diesen Wahnsinn erscheinen alle Probleme der Pandemie tatsächlich verschwindend klein.

Auch die Themen unseres Magazins hat die Wirklichkeit eingeholt: so erscheint der Bericht über Strategische Überlegenheit und Nachhaltigkeit in einem völlig anderen Licht, bleibt aber selbstverständlich lesenswert. Die Veranstaltung, von der hier berichtet wird, war für alle, die mit dabei waren, sehr erhellend und bereichernd.

Wie sehr unsere Studierenden auch gesellschaftlich relevante Themen in ihren Modulen behandeln und was dabei an positiver Energie freigesetzt wird, zeigt der Bericht über das Open-Innovations-Projekt in unserem Masterstudiengang, das hilfsbedürftige Personen bei der Erfüllung ihrer Alltagsbedürfnisse unterstützt.

Dem hochaktuellen und wichtigen Zusammenspiel von Nachhaltigkeit und Digitalisierung hat sich unsere Fakultät im Besonderen verpflichtet – sei es mit dem neuen weiterbildenden Masterstudiengang oder auch mit der frisch umbenannten Studienrichtung „Digital Sustainable Procurement & Supply Management“ unseres konsekutiven Masterstudiengangs. Die Berichte hierüber vermitteln die vielen Dimensionen und Potenziale dieser Verknüpfung und ihre grundlegende Bedeutung für die Weiterentwicklung unserer Fakultät. Auch die Initiative zur Einrichtung eines Bachelorschwerpunktes für Nachhaltiges Management lässt sich erst vor diesem Hintergrund adäquat einordnen.

Viele weitere spannende Artikel und Interviews warten in der aktuellen Ausgabe darauf, von Ihnen entdeckt zu werden. Ich wünsche viel Freude beim Lesen!



Prof. Dr. Markus Wessler
Dekan der Fakultät für Betriebswirtschaft

Herzlichen Gruß
Markus Wessler

Abschied von Prof. Dr. Claudia Eckstaller

Die Fakultät für Betriebswirtschaft ist in großer Trauer. Die Studierenden haben eine über alle Maßen engagierte Professorin verloren - und wir Lehrende eine großartige Kollegin: Prof. Dr. Claudia Eckstaller. Die Ausnahmesituation der vergangenen Monate bringt mit sich, dass viele den rapiden Verlauf ihrer kurzen und tückischen Krankheit nicht wahrgenommen haben. So trifft die Nachricht viele an der Fakultät und Hochschule unvorbereitet.

Prof. Dr. Claudia Eckstaller verstarb am 15. Februar im Kreis ihrer Familie, der unser tiefes Mitgefühl gilt.

Claudia Eckstaller war eine begnadete Hochschullehrerin. Ihre praxisnahen und abwechslungsreichen Veranstaltungen im Kompetenzbereich „Human Resource Management“ und in mehreren Studienrichtungen unseres Masterstudiengangs, oft auf Basis von Praxisprojekten mit der Wirtschaft, haben die Fakultät enorm bereichert. Das Projekt, an dem sie bis zuletzt gearbeitet hat, war das der digitalen Abschlussfeiern und des Jahrbuchs der Fakultät. Mit großer Zuversicht und wie immer wunderbaren Ideen entwickelte sie mit Studierenden hier ein gemeinsames Konzept. Neben ihren Lehraktivitäten hatte Claudia Eckstaller im Lauf der Jahre zahlreiche Ämter und Funktionen inne: Als HM-Frauenbeauftragte war sie am Aufbau und an der Leitung eines hochschulweiten „Frauenbüros“ maßgeblich beteiligt. Lange Zeit unterstützte sie auch die Selbstverwaltung der Fakultät: als Mitglied des Fakultätsrats, als Fakultäts-Frauenbeauftragte und als Prodekanin für Wirtschaftskooperationen.

Gerade in der letztgenannten Funktion hat Claudia Eckstaller im Lauf der Jahre unzählige Initiativen

gestartet, die nachhaltig im Fakultäts- und Hochschulleben verankert sind. Stellvertretend sei der Münchner Unternehmenstag genannt, der „MUT“, der seit mittlerweile 15 Jahren gelebte Wirtschaftskooperation an unserer Fakultät bedeutet. Bis vor der Pandemie begegneten hier Lehrende und Studierende den Vertreterinnen und Vertretern aus Wirtschaft und Gesellschaft, seit zwei Jahren nun auch in der digitalen Welt auf unserer virtuellen Karrieremesse „MUT2go“.

Die Initiativen und Projekte, die Claudia Eckstaller anstieß, waren oft von einer großen öffentlichen Wirksamkeit, vor allem ihr überaus erfolgreiches und nachhaltiges Engagement auf dem Segment der akademischen Weiterbildung. Mittlerweile sind an der Fakultät für Betriebswirtschaft drei Studiengänge bestens etabliert, die Claudia Eckstaller zusammen mit ihrer Kollegin Ingrid Huber-Jahn von Grund auf entwickelt hat. Im Sog dieser Studiengänge entstanden und entstehen nun andere Weiterbildungsangebote, so dass wir mittlerweile von einem wesentlichen Strategiemerkmal der Fakultät reden können.

Die Rolle der berufsbegleitend Studierenden in diesen Studiengängen war Claudia Eckstaller so wichtig, dass sie sie auch zum Gegenstand vielfältiger Forschung und Promotionsbetreuungen machte. Die erwähnten Aktivitäten hatten ihren Ursprung im Rahmen des Projekts „OHO – Offene Hochschule Oberbayern“, dessen Ziel in der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten bestand, die lebenslanges Lernen – egal mit welchem Bildungshintergrund – ermöglichen. Ihr großartiger Einsatz für dieses gesellschaftlich zunehmend wichtige Thema führte dazu, dass die HM zusammen mit der TH Ingolstadt mit dem

vorgelegten Konzept beim BMBF-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ eine Förderung in Millionenhöhe an die HM holte.

In diesem Zusammenhang wurde auch der Grundstein gelegt für die Gründung des Weiterbildungszentrums, einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung, die nunmehr an der Hochschule München schon seit vielen Jahren die Weiterbildungsaktivitäten bündelt und die Kolleginnen und Kollegen, die die Weiterbildungsstudiengänge in den Fakultäten treiben, unterstützt. Ohne das großartige Engagement von Claudia Eckstaller gäbe es diese Einrichtung heute nicht.

Claudia Eckstaller gelang es immer wieder auf bemerkenswerte Weise, politisch und gesellschaftlich relevante Institutionen und Personen einzubinden. Zu nennen sind hier die Handwerkskammer für München und Oberbayern oder die Bundessteuerberaterkammer. Bis nach Berlin und in den deutschen Bundestag hinein reicht das von Claudia Eckstaller maßgeblich aufgebaute und bis zuletzt gepflegte Netzwerk, von dem die Fakultät und die Hochschule in vielerlei Hinsicht profitiert – so sehr, dass es uns leicht fiel, sie als einen der „50 Köpfe“ der HM zu benennen, die derzeit im Rahmen des Jubiläumssemesters präsentiert werden.

Abschließend erlaube ich mir einen persönlichen Blick auf Claudia Eckstaller. Die unglaubliche Energie und Dynamik, mit der sie einen Raum füllen und inspirierend auf Kolleginnen und Kollegen ebenso wie auf Studierende wirken konnte, hat mich von Beginn an beeindruckt. Die gemeinsamen Seminare für Neuberufene, die wir am Didaktikzentrum in Ingolstadt



Prof. Dr. Claudia Eckstaller

durchführen durften, werden mir in guter Erinnerung bleiben. Claudia Eckstaller bleibt ein Vorbild für mich, besonders mit ihrem Talent, alle Kolleginnen und Kollegen mit ins Boot zu holen. Ihre einzigartige kollegiale Führung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie bei ihren Aktivitäten administrativ unterstützten, kann ich nur bewundern. Auf die amerikanische Schriftstellerin Pearl S. Buck geht das folgende Wort zurück: „Mit Güte kann man fast jeden Menschen überraschen“. Und so war Claudia Eckstaller.

Liebe Claudia, Du hast uns mit Deiner Herzlichkeit oft erfreut, mit Deiner Impulsivität manches Mal gefordert und mit Deiner Güte immer wieder überrascht. Die Fakultät wird Dich vermissen – aber vieles von Dir wird bleiben.

In dankbarer Erinnerung
Dein Markus

Im Namen der Fakultät
Prof. Dr. Markus Wessler - Dekan

Auszüge aus der Geschichte der Lehrerbildungsanstalt Pasing Teil II: 1945 – 1995

von Dr. Claudia Streit

Ein Ort für Heimatlose

Wie im ersten Teil dieses Artikels (mbl 12/2019) ausführlich berichtet, blickte das Haus Am Stadtpark 20 nach dem Ende des Krieges auf sehr unrühmliche Jahre als „Hans-Schemm-Hochschule“ zurück. Seine nächste Funktion diente direkt einer besseren Zukunft: Da es weitgehend unversehrt geblieben war, wurde es zunächst von den Vereinten Nationen beschlagnahmt. Diese hatten eine bereits 1943 auf Initiative der USA, der Sowjetunion, Großbritanniens und Chinas von 44 Nationen gegründete Hilfsorganisation für Displaced Persons übernommen.

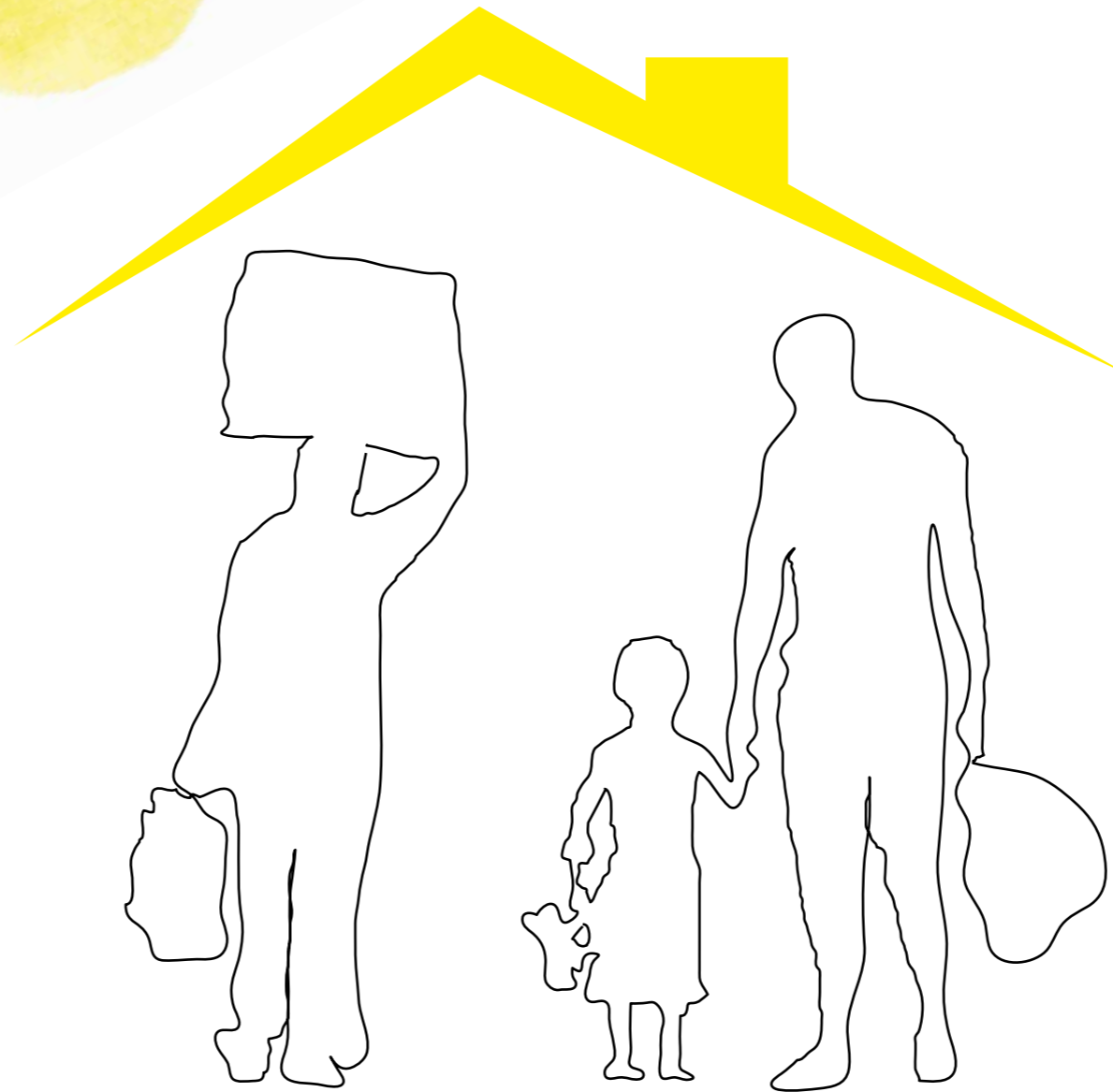
Die United Nations Relief and Rehabilitation Administration (UNRRA) kümmerte sich um die Versorgung und systematische Rückführung von Displaced Persons. Allein auf dem Gebiet der späteren drei westlichen Besatzungszonen lebten ca. 6,5 bis 7 Millionen heimatlose Menschen, die aus verschiedenen Mitgliedsstaaten der UNO stammten. Dabei handelte es sich vor allem um ehemalige Häftlinge der Konzentrationslager und Zwangsarbeiter:innen, aber auch um Menschen, die ihre Heimat „freiwillig“ mit der sich zurückziehenden deutschen Wehrmacht verlassen hatten, weil Ihnen in ihrem Land harte Strafen oder Racheakte wegen Kollaboration drohten. UNRRA erfasste und betreute die Gestrandeten in Lagern und bemühte sich, wo es möglich war, um Repatriierung.

UNRRA-Hauptquartier in Pasing

In München traf im Juli 1945 das erste UNRRA-Team ein. Ab November dienten dann die Gebäude des heutigen Karls Gymnasiums und der Lehrerbildungsan-

stalt in Pasing als UNRRA-Hauptquartier für die amerikanische Besatzungszone. Konkret unterstützte UNRRA die Militäradministration durch die Betreuung der DP-Lager. Das umfasste die Versorgung mit Nahrungsmitteln, Kleidung, Kraftstoff und Medikamenten aus den Beständen der Besatzungsbehörden, aber auch die statistische Erfassung, die Seuchenprävention und Gesundheitsprogramme. Für jedes Lager war ein UNRRA-Team zuständig, das der örtlichen Militärkommandantur unterstellt war. Allein in München gab es drei Lagerstandorte. Die Zentrale in Pasing wurde von John H. Whiting geleitet, der zuvor vier Jahre als Funktionär des Roten Kreuzes tätig gewesen war.

Nachdem das Ziel der Repatriierung aller DPs bis 1947 nicht vollständig erreicht werden konnte, wurde die UNRRA aufgelöst. Ihre Nachfolgerin, die International Refugee Organization (IRO, wiederum Vorläuferin des heutigen UNHCR), nutzte das vormalige UNRRA-Hauptquartier aber noch einige Jahre weiter.



Die erste UNRRA-Kleiderlieferung aus den Vereinigten Staaten trifft im UNRRA Lagerhaus in München ein.



Displaced Persons erhalten Hygieneartikel im Münchner UNRRA-Lager für Displaced Persons, das in der ehemaligen SS-Kaserne untergebracht war.

Verzögerte Rückkehr in die Lehrerbildungsanstalt
Währenddessen wartete man ungeduldig darauf, den Lehrbetrieb in der ehemaligen Lehrerbildungsanstalt wieder aufnehmen zu können. Gemäß den Jahresberichten von Dr. Barbara Brückner, die nach dem Krieg als Oberstudiendirektorin die „Lehrerinnenanstalt mit Oberschule in Kurzform“ leitete, war das Gebäude bis ins Lehrjahr 1951/1952 besetzt. Man arbeitete in diversen Notunterkünften, eine davon im Deutschen Museum, im Zwei-Schicht-Betrieb, um die Lehrerinnenausbildung aufrecht zu erhalten. Am 1.10.1952 fand der Wiedereinzug ins Gebäude Am Stadtpark 20 statt.

Hier ein Auszug aus Dr. Brückners anschaulicher Schilderung der Verhältnisse:

„Was die bisherige Raumnot betrifft, so besteht diese nicht mehr für die Pädagogischen Lehrgänge; denn am 1. Oktober 1952 konnten diese die Notunterkünfte im Deutschen Museum verlassen und in das Gebäude der Lehrhochschule in Pasing, Stadtpark 20, Einzug halten. Das Haus, 7 Jahre mit Besatzungstruppen und DPs belegt, weist schwere Schäden auf, doch konnten, dank der Sorge des Staatsministeriums für Unterricht und Kultus und der Sorge des Lehrerkollegiums, bald in genügendem Umfang würdige Räume geschaffen werden. Die Raumnot in der Oberschule jedoch, die immer noch ohne eigenes Schulhaus ist, blieb ein sorgenvolles Anliegen. Aus der Notwendigkeit gemeinsamer Benutzung sämtlicher Musikinstrumente und Nähmaschinen ergab sich die Verlegung des Musik- und Handarbeitsunterrichts der Oberschule in das Haus am Stadtpark 20. Später konnten auch einzelne andere Unterrichtsstunden dorthin verlegt werden.“



Münchner Studierende protestieren in einem überfüllten Vorlesungssaal an der Pädagogischen Hochschule in Pasing.

Kontroverse um die Lehrerbildung

Zum besseren Verständnis der Verhältnisse muss man einen Blick auf die seinerzeitige Organisation von Schulen und Lehrerbildung werfen. Es existierte eine strikte Trennung zwischen der „Volksschule“, die von der überwiegenden Mehrheit der Bevölkerung besucht wurde, und den Gymnasien, die einer kleinen Elite vorbehalten waren. Diese Spaltung spiegelte sich in der Ausbildung der Lehrkräfte: Während die angehenden Volksschullehrer nach ihrem Volksschulabschluss lediglich eine weiterführende Schulausbildung absolvierten, wurden die zukünftigen Gymnasiallehrer an den Universitäten ausgebildet.

Diese Zweiteilung des Schul- und Lehrerbildungssystems wurde von der amerikanischen Besatzungsmacht als zutiefst undemokratisch empfunden, weil sie keine gleichen Bildungschancen für alle eröffnete. Außerdem sah man in den sehr autoritär geprägten Strukturen eine der Wurzeln für die Anfälligkeit der Deutschen für eine Diktatur. Deshalb setzten sich die Amerikaner ab 1947 bei der Bayerischen Staatsregierung sehr vehement für eine grundlegende Reform des gesamten Systems ein: „Die Lehrerbildung soll auf einer Ebene stattfinden, die über derjenigen der höheren Bildungsanstalten liegt, und sie soll im Verantwortungsbereich der Pädagogischen Fakultäten liegen.“

Als diese Forderung bei der Staatsregierung, die auf einer Ausbildung der Volksschullehrer „in besonderen Bildungsanstalten“ beharrte, auf nachhaltigen passiven Widerstand stieß, erließ die Militärregierung am 10.6.1947 eine Verordnung, die eine generelle universelle Lehrerbildung vorschrieb: „Jede Lehrerbildung soll auf Universitätsebene stattfinden.“

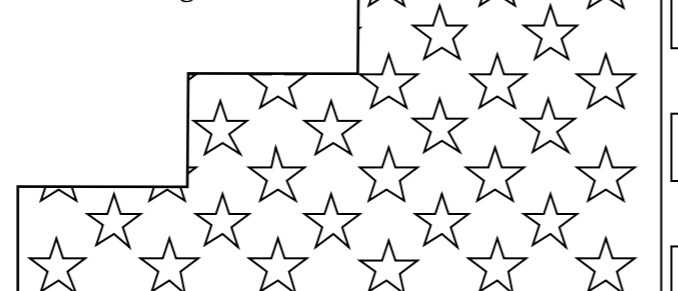
Als auch diese Verordnung mit Verzögerungstaktiken beantwortet wurde, reagierte die Militärregierung schließlich mit der Direktive Nr. 54, die die existierenden Lehrerbildungsanstalten für die Ausbildung von Lehrern für öffentliche Volksschulen, die ohne Abitur zugänglich waren, kurzerhand verbot. Die Staatsregierung wurde aufgefordert, binnen 30 Tagen konkrete Pläne für deren Auflösung vorzulegen.

Langer Weg bis zur Akademisierung
Die Staatsregierung musste prinzipiell einlenken und sagte die Umstellung der Lehrerbildung auf hochschulmäßige Basis im Lauf der nächsten Jahre zu. Neben dem fehlenden politischen Willen kämpfte man allerdings auch nach wie vor mit den Kriegsfolgen: Der Mangel an Finanzmitteln und geeignetem Personal trug ebenfalls dazu bei, dass es über längere Zeit bei Provisorien und Notlösungen blieb.

Langer Weg bis zur Akademisierung

Erst die Verselbständigung der zunächst eingerichteten Institute für Lehrerbildung im Jahr 1956 kann als konsequenter Schritt in Richtung Akademisierung der Lehrerbildung gewertet werden. Er machte die notwendige Trennung von Allgemeinbildung (die bislang für Volksschullehrkräfte als ausreichend galt) und Berufsbildung nach außen sichtbar. Das zuvor ebenfalls am Pasinger Stadtpark beheimatete Deutsche Gymnasium zog aus, das Institut für Lehrerbildung blieb. 1958 wurden die Institute für Lehrerbildung dann zu

zunächst eingerichteten Institute für Lehrerbildung im Jahr 1956 kann als konsequenter Schritt in Richtung Akademisierung der Lehrerbildung gewertet werden. Er machte die notwendige Trennung von Allgemeinbildung (die bislang für Volksschullehrkräfte als ausreichend galt) und Berufsbildung nach außen sichtbar. Das zuvor ebenfalls am Pasinger Stadtpark beheimatete Deutsche Gymnasium zog aus, das Institut für Lehrerbildung blieb. 1958 wurden die Institute für Lehrerbildung dann zu



Das Gebäude Am Stadtpark 20 zur Zeit der Pädagogischen Hochschule.

Pädagogischen Hochschulen der Landesuniversitäten. Zugangsvoraussetzung war die allgemeine Hochschulreife, es wurde ein sechssemestriges Studium angeboten und die ordentlich Studierenden an den Universitäten immatrikuliert. Das Eingliederungsgesetz von 1972 vollendete schließlich den Prozess, den die amerikanischen Besatzungsmächte angestoßen hatten: Die Pädagogischen Hochschulen als selbständige Einrichtungen der Universitäten wurden als Erziehungswissenschaftliche Fachbereiche echte Bestandteile der Universitäten.

Prominenz an der Pädagogischen Hochschule Pasing

Über die Jahre der Pädagogischen Hochschule im Pasinger Gebäude ist nicht allzu viel bekannt – sie sind weitgehend unspektakulär verlaufen. Ständiger Begleiter war allerdings die nach wie vor bestehende Raumnot, denn die vorhandenen Kapazitäten konnten mit den im Zuge und Nachgang der Bildungsoffensive ständig steigenden Studierendenzahlen auch hier nicht mithalten. Die Studierenden machten ihrer Frustration über die ungenügende Ausstattung ihrer Studiengänge mit Räumen und Lehrkräften in den 70er Jahren mit etlichen Protestaktionen Luft.

Ein im Rückblick eher skurriles Detail ist die Tatsache, dass die Lehrerbildung dort zwar in einem Haus, aber dennoch weitgehend getrennt nach Konfessionen organisiert war. Die katholische Mehrheit hätte beinahe einen außerordentlich prominenten Lehrstuhlinhaber bekommen: Josef Ratzinger, der spätere Papst Benedikt XVI., sollte dort Professor werden. Dieser lehnte jedoch ab und folgte lieber dem Ruf auf den Lehrstuhl für Fundamentaltheologie an die Universität Bonn. Ein notorischer Kirchenschreck ist ebenfalls in den Annalen zu verzeichnen – Herbert Achternbusch, das kürzlich verstorbene und wiederholt der Blasphemie beschuldigte *enfant terrible* der



Dr. Claudia Streit

bayerischen Kulturszene, studierte Anfang der 1960er Jahre an der Pädagogischen Hochschule. Und die bekannte Sängerin Katja Ebstein, damals noch am Beginn ihrer Karriere, stattete der Pädagogischen Hochschule 1974 einen pressewirksamen Besuch ab.



Katja Ebstein zu Besuch an der Pädagogischen Hochschule

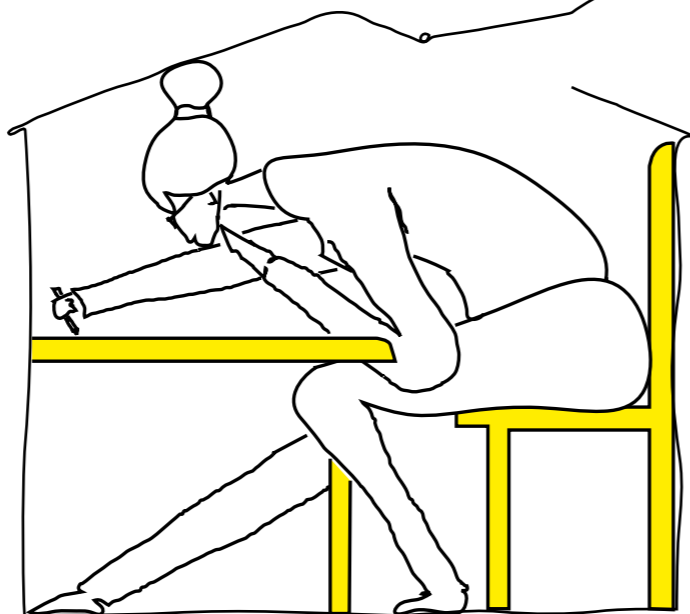
Raumperspektiven für die Fachhochschule

Der Eingliederungsbeschluss von 1972 wurde von den Mitgliedern der Pädagogischen Hochschule mit gemischten Gefühlen aufgenommen: Einerseits brachte er einen weiteren Statusgewinn und bessere Perspektiven für die Lehrerbildung mit sich, andererseits bedauerte man, ein gutes Stück Unabhängigkeit zu verlieren. Ein Auszug aus dem Gebäude war mit der Neuordnung zunächst nicht verbunden, da die Universität über kein geeignetes Quartier im Stadtzentrum ver-

[https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/United_Nations_Relief_and_Rehabilitation_Administration_\(UNRRA\)](https://www.historisches-lexikon-bayerns.de/Lexikon/United_Nations_Relief_and_Rehabilitation_Administration_(UNRRA))
https://www.wikiwand.com/de/Nothilfe-_und_Wiederaufbauverwaltung_der_Vereinten_Nationen
 Buchinger, Hubert: Volksschule und Lehrerbildung im Spannungsfeld politischer Entscheidungen, München 1975
 Handbuch der Geschichte des Bayerischen Bildungswesens, Bd. 4, Bad Heilbrunn 1997
 Weber, Klaus, Sagebiel, Juliane Beate: Die Geschichte des Hauses: von der Lehrerbildungsanstalt zur Fachhochschule München, München 2005

fügte. Die Planungen für einen Neubau für die Erziehungswissenschaftliche Fakultät in der Leopoldstraße lagen noch in weiter Ferne.

Gleichzeitig kämpfte auch die neu gegründete Fachhochschule München mit bedrückender Raumnot. Der Jahresbericht 1977 stellt fest, dass die im Bayerischen Hochschulgesamtplan festgelegten 7.000 Studienplätze einer Hauptnutzungsfläche von 69.000 m² entsprechen würden, de facto waren es aber nur 29.000 m². Damit betrug die durchschnittliche Belegungsquote von über 230 %. Im Jahr 1978 kommentiert der damalige Fachhochschulpräsident Dr. Walther Keßler die Situation folgendermaßen: „Die Fachhochschulen haben seit ihrer Gründung unter dem Motto gearbeitet: ‚Wer ein Warum zu leben hat, erträgt auch das Wie‘ (Nietzsche). Umso mehr haben sie jetzt einen Anspruch auf die Erfüllung ihrer berechtigten Forderungen.“



Zwar legte der Hochschulgesamtplan von 1977 erstmals fest, dass die Ausbildungsrichtungen Sozialwesen und Wirtschaft in den Gebäuden des erziehungswissenschaftlichen Fachbereichs der Universität München untergebracht werden sollten, doch bis es für die letzteren soweit war, sollten noch fast 18 Jahre ins Land ziehen.

Fünf Standorte und Prüfungen im Löwenbräukeller

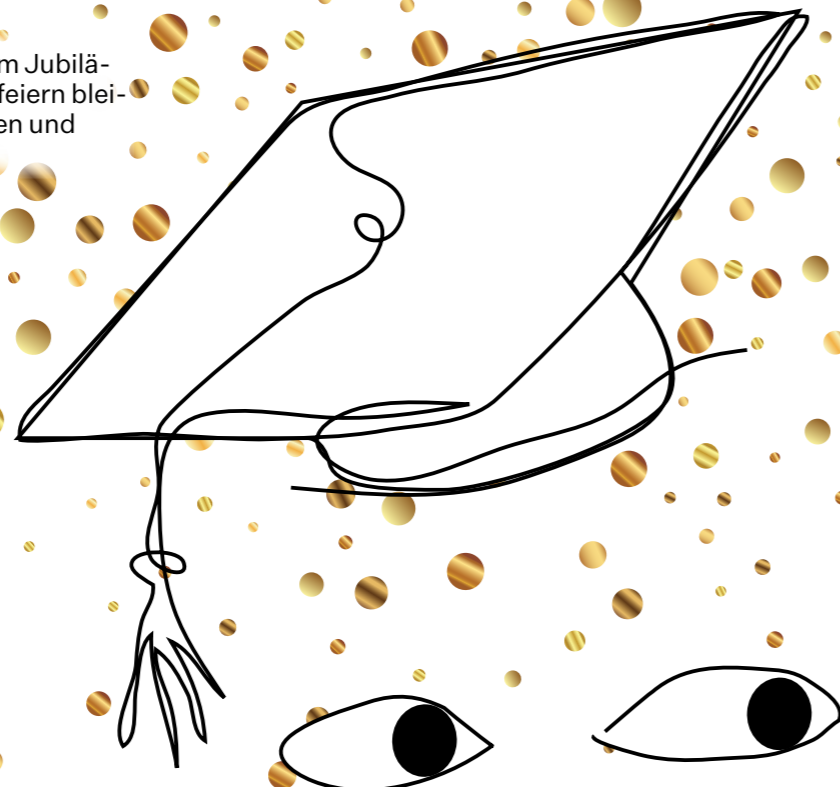
Immerhin konnte der Fachbereich für Betriebswirtschaft zu Beginn des WS 1981/82 eigene Räume im neu errichteten Gebäude Schachenmeierstraße 35 beziehen, doch diese reichten bei weitem nicht aus. Jedes Jahr steigende Erstsemesterzahlen erzwangen immer neue Provisorien, da mittlerweile feststand, dass mit dem notwendigen Umbau des Pasinger Gebäudes erst Ende des Jahrzehnts begonnen werden konnte. Prof. Christoph Ott erinnert sich in der Festschrift für den scheidenden Hochschulpräsidenten Prof. Walther Keßler: „Neben den Räumen in der Luisen- und Lothstraße mußten auch solche in der Dachauer Straße (Elektrotechnik), in der ehemaligen Staatsbauschule und beim Einzelhandelsverband für Vorlesungs- und Seminarzwecke genutzt werden, so daß es für Studierende und Professor:innen zeitweise zwischen fünf

Standorten zu pendeln galt.“ Die unzumutbaren Bedingungen führten sogar dazu, dass einige Lehrbeauftragte ihre Tätigkeit im Fachbereich einstellten. Und der Fachbereichsbericht des Studienjahrs 1988/89 vermerkt: „Zum Sommersemester hatte der Fachbereich die bisher größte Anzahl von Prüfungen seit seinem Bestehen durchzuführen. Aus Kapazitätsgründen mußten große Räume, wie z. B. der Löwenbräukeller, für die Durchführung von Prüfungen angemietet werden.“

Bedenken gegen den Umzug nach Pasing

Trotz alledem waren zunächst nicht alle begeistert, als nach mehrmaliger Verzögerung bei der Fertigstellung der notwendigen Umbaumaßnahmen die Fakultät für Betriebswirtschaft im WS 1994/95 endlich unter ein gemeinsames Dach Am Stadtpark 20 einziehen und den Lehrbetrieb aufnehmen konnte. Sowohl unter den Studierenden wie unter den Professor:innen wurden Bedenken gegen den „zentrumsernen“ Standort geäußert. Diese lösten sich jedoch angesichts der so viel besseren Studien- und Lehrbedingungen schnell in Luft auf und der Campus Pasing ist zu einem echten Zuhause für die Fachbereiche Sozialwesen und Betriebswirtschaft geworden. ●

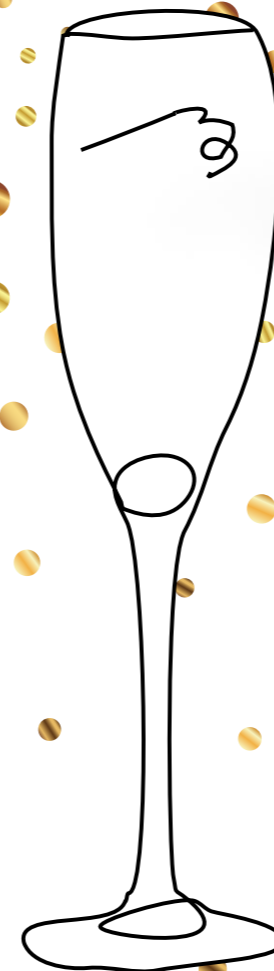
Die Fakultät für Betriebswirtschaft schafft im Jubiläumsemester mit zwei digitalen Abschlussfeiern bleibende Erinnerungen für 400 Absolventinnen und Absolventen



Mask Off – Graduation Hat On!

von Katharina Müller

Seit dem 22. November 2019 fand an der Fakultät für Betriebswirtschaft keine offizielle Verabschiedung der Absolventinnen und Absolventen mehr statt. Es ist der Pandemie geschuldet, dass zum Ende des letzten Jahres insgesamt ca. 800 Studienabgänger:innen noch keine große Feier hatten. So wurde zu Beginn des Wintersemesters 2021/22 der Entschluss gefasst, alle von Corona gebeutelten Absolvent:innen nun digital in das Berufsleben zu verabschieden. Was zu Beginn bei Vielen weniger für Begeisterung sorgte – wollte man doch endlich wieder gemeinsam in Präsenz feiern – wurde dann zu einem wundervollen und erfolgreichen Gemeinschaftsprojekt vieler Beteiligten: Professor:innen, Studierende, Mitarbeiter:innen der Fakultät und Unternehmensvertreter:innen.



Letztes Projekt einer engagierten Professorin

Die Konzeption der Veranstaltung und die vielen kreativen Ideen sowie auch die Durchführung des Projektes sind einer Person zu verdanken, die an der Fakultät bereits unendlich viele Formate und Veranstaltungen initiiert hat und der der Dekan Prof. Dr. Markus Wessler einen großen Teil seiner Eröffnungsansprache widmete: Prof. Dr. Claudia Eckstaller.

Ihr für sehr viele unerwarteter und plötzlicher Tod kurz vor der Absolvent:innenfeier versetzte alle Beteiligten und die gesamte Fakultät in tiefe Trauer. Die Planung der Absolvent:innenfeiern war das letzte große Herzensprojekt der über alle Maßen engagierten Professorin, die bis zuletzt mit Studierenden aus ihrem HR-Projektkurs in Kontakt war und immer neue kreative Vorschläge zur Umsetzung brachte. Ihr ganz persönlicher Wunsch war es, mit dieser Feier „bleibende Erinnerungen zu schaffen“.



Katharina Müller

Überraschungsbox im Vorfeld

Insgesamt meldeten sich rund 400 Absolventinnen und Absolventen der letzten beiden Jahre für die Onlinefeiern am 17. und 18. Februar 2022 an. Unter dem Motto „Mask Off – Graduation Hat On!“ stellte der Projektkurs von Claudia Eckstaller ein kunterbuntes Programm zusammen, das so manche Überraschung barg.



Bereit zum Verschicken: Inhalt für Überraschungsbox

So erhielten alle Teilnehmer:innen, die mittlerweile nicht mehr nur in Deutschland, sondern auch in Österreich, der Schweiz, in Frankreich und in UK leben, im Vorlauf Überraschungspakete mit einem extra für diesen Anlass gedruckten Jubiläumsschal, Prosecco, Knabbereien, Luftballondekoration sowie einem Bastelset für einen Absolventenhut und natürlich mit einer Alumniurkunde. An dieser Stelle sei allen Helfer:innen der riesigen Pack- und Versandaktion und unseren Sponsoren der Paketinhalte ganz herzlich gedankt.

Ehrung der Jahrgangsbesten

Nach der Eröffnungsrede des Dekans, in der er auch das 50-jährige Jubiläum der Fakultät, 200 Jahre Hochschule München und die Herausforderungen der beiden vergangenen Jahre thematisierte, packte man gemeinsam die Box aus und ging im Anschluss zur Ehrung der Jahrgangsbesten aus den Abschlüssen 2019/20 und 2020/21 (Bachelor Betriebswirtschaft, Master Betriebswirtschaft, Master of Taxation und

Bachelor BWL & Unternehmensführung) über, deren im Vorfeld persönlich gewünschter Lieblingssong jeweils zur Ehrung kurz angespielt wurde.

Trotz des digitalen Formates ließen sich beim anschließenden Austausch mit den Jahrgangsbesten sichtlich Emotionen wahrnehmen. Große Freude über das bestandene Studium und die beste Note des Jahrgangs, aber auch Trauer über den Verlust einer herausragenden Professorin.

Zum Schmunzeln brachte das Publikum der Auftritt der eineiigen Zwillinge Mark und Dennis Bader am 17. Februar. Beide Absolventen im Masterstudengang Finance & Accounting, am gleichen Tag das Studium beendet, Mark als Jahrgangsbester, Dennis nur 1/10 Nachkommastelle hinter seinem Bruder.



Mark und Dennis Bader, Master Finance & Accounting

Feierlaune im heimischen Wohnzimmer

Ein weiteres Highlight waren die vielen wunderbaren Eindrücke aus der „heimischen Partyzone“, die während der Veranstaltung über die Chatfunktion geteilt wurden. So versammelten sich Absolvent:innen gemeinsam auf ihren Wohnzimmersofas oder mit ihren Eltern vor der großen Leinwand, im Hintergrund teilweise die schwarz-goldene Luftballondekoration, auf dem Tisch der Prosecco, die selbstgebastelten Hüte auf dem Kopf.

Motivierende Alumniberichte

Im Anschluss berichteten an den beiden Tagen insgesamt sieben Alumni der Fakultät, tolle Persönlichkeiten mit interessanten und motivierenden Geschichten, über ihren bisherigen Weg in Beruf und Karriere. Die Hochschule München hat sie, laut eigener Aussage, dabei gelehrt, zielgerichtet zu denken und lösungsorientiert zu handeln. Wir bedanken uns ganz herzlich bei allen Alumni, die teilgenommen haben



Claudia Sohnnius und Katharina Müller

und den jetzigen Absolvent:innen mit ihren Ansprachen Lust auf die Zukunft machten.

Prominent besetzter Speed Pitch

Am 18. Februar 2022 fand im Rahmen der Abschlussfeier auch erstmals ein neues Format auf der seit Juli 2020 existierenden virtuellen Karriereplattform der Fakultät für Betriebswirtschaft statt: Der MUT2go Speed Pitch. Ganze 17 Vertreter:innen unserer MUT2go-Stände pitchten in nur fünf Minuten langen Beiträgen über ihre Unternehmen und die dortigen aktuellen Karrieremöglichkeiten. Dabei waren u.a. Hubert Burda Media, PWC Deutschland, Estée Lauder Companies oder auch die Bayerische Landesbank. Insgesamt waren etwa 115 Teilnehmer:innen online, um sich über diverse berufliche Möglichkeiten bei den Praxispartnern der Fakultät zu informieren.

„Danke nochmal für die tollen Möglichkeiten, die sich heute für uns im Rahmen des Speed Pitching Events und der Absolventenfeier ergeben haben. Das waren super Formate mit einer für unsere Begriffe hohen Teilnehmerzahl. In Zeiten von virtueller Formtmüdigkeit sind das tolle Ergebnisse“, so Anja Gentzsch, Talent Acquisition Manager bei der Mazars GmbH & Co. KG, nach der Veranstaltung. Auch Prof. Dr. Ingrid Huber-Jahn, die den Speed Pitch eröffnete, zeigte sich sehr zufrieden. Das neue Format auf MUT2go wird im Laufe des Jahres auf jeden Fall wiederholt werden.

Tolle Preise beim Jubiläumsquiz

Das große HM-Jubiläumsquiz mit Fragen zum Jubiläum der Hochschule sowie zur Fakultät zum Ende der Veranstaltung rundete das Programm ab. Zu gewinnen gab es jeweils ein Apple iPad sowie JBL Bluetooth

Boxen. Wir bedanken uns bei unseren Sponsoren für die Gewinne und bei Herrn Kleinbub für die hervorragende Moderation.

Breakout Rooms für die Studienschwerpunkte

Einen gemütlichen Ausklang fand die zweistündige offizielle Veranstaltung in „in kleinen Festräumen“ in Form von 22 Zoom Breakout Rooms, die für die Absolvent:innen, ihren Schwerpunkt/ihrer Studienrichtung entsprechend angelegt wurden. Bis nach Mitternacht wurde hier noch in kleinem Rahmen weiter gefeiert.

Danke für die großartige Unterstützung

Am Ende dieses Artikels möchte sich das Organisationsteam Claudia Sohnnius und Katharina Müller bei allen Beteiligten, die dieses Event möglich gemacht haben, herzlich bedanken. Danke an Prof. Dr. Christian Greiner, der mit dem Dekan moderierte, danke an Diana Weidmann und Steffi Cieplik, ohne die wir heute noch an der Technik in der Kapelle schrauben würden, danke an Enes Aksakal für das Design, die Website, die Hall of Fame u. v. m., danke an den Pro-

jektkurs von Claudia Eckstaller und an alle, die wir vergessen haben und die man braucht, um ein solches Mammutprojekt zu stemmen.

Eine bleibende Erinnerung

Wir freuen uns über das sehr positive Feedback der Gäste, die sich bei der Fakultät für die tolle Organisation bedankten und ihre Freude darüber aussprachen, ihre alten Freund:innen wiedergesehen zu haben und ihren Abschluss in Form eines offiziellen Festakts besiegeln durften. „Ihr habt eine in jeglicher Hinsicht wunderbare, bewegende, spritzige, kurzweilige und digital-persönliche Großveranstaltung auf die Beine gestellt, die unserer lieben und unvergessenen Claudia nicht würdiger hätte sein können. Ich ziehe meinen Hut vor Euch und sage: Chapeau!! und vielen Dank für zwei Abende, an die ich mich noch lange erinnern werde“, so Barbara Dürner, die selbst einmal Absolventin an der Fakultät für Betriebswirtschaft war und am 18. Februar als Alumna dabei sein konnte. Der große persönliche Wunsch von Claudia Eckstaller, mit dieser Feier bleibende Erinnerungen zu schaffen, wurde damit erfüllt. ●



Absolvent:innen mit ihren selbstgebastelten Hüten

Digitalisierungswissen für eine kritische Unternehmenschnittstelle – die Hochschule München hat in einem deutschlandweit einzigartigen Masterstudiengang die für die Digitalisierung zentralen Fachgebiete BWL, Informatik und Jura verknüpft.



Prof. Dr. Henrike Weiden

Weiterbildungsangebot Legal Business Digitalization

Warum?

Wer selbst erste einschlägige Berufserfahrung gesammelt hat, weiß, warum wir dieses Weiterbildungsangebot entwickelt haben. Wer zum Beispiel

- im LegalTech-Team einer Rechtsanwaltskanzlei
- bei Gründung eines eigenen Tech-Startups
- in der Rechtsabteilung, in der IT-Abteilung, im Einkauf... eines Unternehmens
- bei Projekten der digitalen Transformation in Wirtschaft oder Verwaltung
- in der Wirtschaftsberatung mit Mandant:innen aus dem Tech-Bereich
- als Visionär:in in ganz anderen Gebieten, die juristisches Know-how, Management-Skills und IT-Kenntnisse erfordern,

arbeitet, weiß, wo die neuralgischen Punkte liegen. Es fehlt oft an der richtigen Sprache, es fehlt am Verständnis der Zusammenhänge. Wer zum Beispiel einen Vertrag für ein IT-Outsourcing verfassen oder auch nur nachvollziehen soll, muss begreifen, warum die inhaltlichen Anforderungen sind, wie sie sind. Muss juristisch sauber und für alle Beteiligten verständlich formulieren. Muss die ökonomischen Folgen absehen und das Projekt sachgerecht steuern können. Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit an dieser Schnittstelle ist, dass die Vokabeln aller drei Disziplinen sitzen. Und dass die Abhängigkeiten klar sind.

Das gilt für eine Vielzahl von Berufen und Tätigkeiten, die alle ein zeitgemäßes Arbeiten erfordern. Denn die Digitalisierung lässt sich nicht in einzelne Fachbereiche unterteilen. Sie durchzieht das Wirtschaftsgeschehen fachübergreifend und ganzheitlich, sie ist bekanntlich allgegenwärtig – und das ist gut so. Und genauso reagieren wir auf die Anforderungen, die sie mitbringt. Wir lehren, übrigens als erste Hochschule deutschlandweit, die Digitalisierung in der Sprache der BWL, des Rechts und der Informationstechnologie interdisziplinär.

Auf diese Weise werden die Absolvent:innen selbst zu Brückenbauer:innen. Vertiefte Expertise bringen sie schon durch ihre grundständige Ausbildung und ihre Berufserfahrung mit. In Legal Business Digitalization lernen sie, ihr Wissen denen verständlich zu machen, die einen anderen fachlichen Hintergrund haben. Das erspart kostenintensive und risikoreiche inhaltliche Reibungsverluste und eine Menge zeitaufwändiger Abstimmungsschleifen. ●

Karrierebooster für Grenzgänger

von Prof. Dr. Henrike Weiden, LL.M.

Wer?

Wir, das Team des Weiterbildungsprogramms Legal Business Digitalization, sprechen Young Professionals an, die BWL, Informatik, Jura, Kombinationen (Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsrechts) oder, ähnliche Fachrichtungen (Wirtschaftsmathematik o. ä.) studiert und mindestens ein Jahr einschlägige Berufserfahrung gesammelt haben. In diesem Jahr haben sie idealerweise schon im Schnittstellenbereich der drei genannten Disziplinen gearbeitet.

Was?

Die Studieninhalte sind in drei Cluster unterteilt: BWL, IT und Jura werden semesterweise unterrichtet. Was isoliert klingt, ist inhaltlich eng miteinander verzahnt. Denn jedes Modul wird mit Blick auf die jeweils beiden anderen Cluster gelehrt.

Wer alle drei Cluster in drei Semestern bestanden und eine Masterarbeit erfolgreich verfasst und verteidigt hat, erwirbt nach vier Semestern den Titel des M.A. Legal Business Digitalization. Wer es eiliger hat, studiert eines der drei Cluster ein Semester lang und schließt mit einem Hochschulzertifikat der Hochschule München University of Applied Sciences ab.

Wie?

Legal Business Digitalization wird praxisorientiert und hands-on von Dozent:innen aus der Hochschule und aus der Praxis im Tandem gelehrt. Sie alle stehen für profunde Expertise in Informationstechnologie/Wirtschaft/Recht und leben selbst vor, wie man zwischen den Disziplinen vermittelt und gestaltet.

Studiert wird nebenberuflich. So bleiben die Teilnehmer:innen im Job und lernen gleichzeitig Praxisrelevantes, das sie unmittelbar anwenden. Die Lehrveranstaltungen finden teils virtuell und teils in Präsenz statt. Einige laufen semesterbegleitend, einige werden geblockt. Die Blockveranstaltungen werden nicht alle in München abgehalten – gemeinsam in einer Hütte in den Bergen lernt es sich schließlich auch sehr ansprechend und intensiv. Schließlich soll unter den Teilnehmer:innen und mit den Dozent:innen auch ein starkes Netzwerk entstehen.

Die Dozentinnen und Dozenten von Legal Business Digitalization sind das Herzstück des Weiterbildungsangebots
<https://t1p.de/LinkedIn-LBD-Master>

Das zentrale Informationsangebot des Studiengangs ist unter hm.edu/master-legal-business-digitalization zu finden



Hybrides Symposium mit dem German Institute for Defence and Strategic Studies

Das Symposium, von dem hier berichtet wird, fand im November 2021 statt und wirkt nun fast wie aus der Zeit gefallen. Damals schienen uns alle Optionen offen zu stehen: In Europa herrschte Frieden. Heute ist der Krieg in der Ukraine in unseren Herzen und Köpfen allgegenwärtig, wir sind mit unseren Gedanken bei all den Menschen, die unter der Gewalt und Zerstörung leiden.

Die aktuelle Situation zeigt: Europa steht eng zusammen und braucht mehr denn je Lösungen jenseits von Waffengewalt. Gerade jetzt ist es wichtig, Vordenker:in und Umsetzer:in für eine Welt zu sein, in der durch einen klimaschädlichen Ressourcenverbrauch verursachte wirtschaftliche Abhängigkeiten von autokratisch geführten Staaten vermieden werden. Daher halten wir die im Rahmen des Symposiums geführte Diskussion darüber, wie wir eine gerechtere und nachhaltigere Welt schaffen können, für nach wie vor brandaktuell.

Green Army vs. Risikomanager

Strategische Überlegenheit durch Nachhaltigkeit?

von Diana Weidmann

Mit dieser spannenden Fragestellung fand im Rahmen einer Lehrveranstaltung des Studiengangs MBA Management & Business Strategy am 25.11.2021 ein hybrides Symposium mit dem German Institute for Defence and Strategic Studies (GIDS) statt. Das GIDS ist der Think Tank der Bundeswehr, eine Gemeinschaftsinstitution von Führungsakademie der Bundeswehr und Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr Hamburg.

Eingeladen wurde via Zoom sowie in kleiner Gruppe in das Audimax der Fakultät für Betriebswirtschaft am Campus Pasing. Die Begrüßungsworte im digitalen Raum kamen von unserem Dekan Prof. Dr. Markus Wessler. Vor Ort hießen Prof. Dr. Ingrid Huber-Jahn und Prof. Dr. Claudia Eckstaller, Studiengangsleiterinnen des MBA gesamt, Prof. Dr. Stefan Busch, zuständig für den MBA nur für Offiziere, und Julia Lenz unseren Experten Prof. Dr. Stefan Bayer, stv. Direktor des GIDS, und die Teilnehmenden willkommen.

Klimagerechtigkeit im Kontext geopolitischer Entwicklungen

Als Leiter des GIDS Forschungsbereichs geopolitische und strategische Herausforderungen beim Einsatz von Streitkräften forscht Stefan Bayer selbst intensiv an den Fragestellungen Klimaschutzökonomie, Strategisches Denken und Handeln sowie Militärökonomie. Schon in seinen ersten Worten zeigte er uns seine Expertise mit klugen und klaren Ansätzen für Klimagerechtigkeit sowie augenöffnende Ideen für die Bundeswehr und die geopolitischen Entwicklungen in unserer Welt. Sein mit Zahlen und Fakten gezeichne-

tes Bild der Nachhaltigkeitsbestrebungen in unserer Welt untermauerte den Realismus hinter seiner Einschätzung: Politisch sind wir am Klimaschutz gescheitert.

Klimawandel erfordert Anpassung und Schutzmaßnahmen

Weil das 1,5°C Ziel nicht mehr zu halten sei, müsse sich die Welt nicht nur Gedanken machen, wie das Klima noch zu schützen sei, sondern vor allem auch, wie wir uns an den Klimawandel anpassen und diesen vermindern können. Dabei ließe sich Nachhaltigkeit auch nicht eindimensional betrachten. Soziale, ökonomische und ökologische Perspektiven müssten eingenommen werden, um tatsächlich realisierbare nachhaltige Entscheidungen zu treffen und in sinnvolle Maßnahmen umzusetzen.

Politische Haltung der Hauptemittenten entscheidend

Eine der Grundfragen lautete: Wer ist eigentlich für den Klimawandel verantwortlich und wer zahlt dafür? Das Prinzip der gemeinsamen, aber differenzierten

Eines ist definitiv klar geworden: Das GIDS funktioniert als Think Tank für zukunftsweisende, durchforschte Ansätze und bringt dabei innovative Ideen am laufenden Band hervor. Also wer weiß: vielleicht agiert die Bundeswehr ja tatsächlich in Zukunft als der nachhaltige Treiber zur Rettung unseres Planeten?



Diana Weidmann

Verantwortung ist für Stefan Bayer im Kern ein guter Ansatz. Doch müsse auch beachtet werden, dass sich Nationen weiterentwickeln und für politisch gesteckte Ziele in ihrer modifizierten Form berücksichtigt werden müssen. So habe sich z.B. China mittlerweile zu einem Hauptemittenten entwickelt und spiele in seiner politischen Haltung sowie in seinen direkten Handlungen eine zentrale Rolle für die Entwicklung unserer Welt. Für unsere Zukunft wird es essenziell sein, wie sich die einzelnen Staaten verhalten: Hin zu Renationalisierungen oder weltoffen und gemeinsam die großen Themen unserer Zeit angehend?

als eine wesentliche Voraussetzung den Dreiklang aus ökologischen, sozialen und ökonomischen Überlegungen, der eine sinnvolle Realisierung erst ermöglicht.

Anknüpfungspunkte zu anderen Branchen

Stefan Bayer begrüßte jede der anschließenden Fragen von Teilnehmenden sowohl aus dem digitalen Raum als auch aus dem Audimax und führte rege Diskussionen mit dem Publikum.

Anschließend an den Vortrag stellten die Studierenden des MBA den aktuellen Forschungsstand ihres Projekts zum Thema Nach-

haltigkeit vor und erweiterten somit den Fokus auf verschiedene Branchen. Hier wurde deutlich: Man hat durchaus gemeinsame Anknüpfungspunkte, vor allem was die mögliche Finanzierung klimaschützender Maßnahmen betrifft.

Nachhaltige Impulse aus dem Think Tank

All in all: Ein rundum spannendes Event, das von der geopolitischen Ausrichtung an unseren planetaren Grenzen, der Rolle der Bundeswehr, bis hin zur persönlichen Verantwortung zum Nachdenken angeregt hat. ●

The „Green Army“

Doch welche Rolle kann die Bundeswehr in diesen Entwicklungen einnehmen? Stefan Bayer stellte in seinem Vortrag das Konzept einer sogenannten Green Army vor. Dabei scheinen Klimaneutralität und Streitkräfte auf den ersten Blick unvereinbar. Prof. Bayer drückt es einfach aus: Wenn sich Streitkräfte nicht mit dem Klima auseinandersetzen, bekommen sie schlichtweg Probleme, die ihre Einsatzbereitschaft gefährden. Er plädiert daher für eine Strategie, die Streitkräfte als grüne Innovationstreiber positioniert, gesamtwirtschaftliche Synergieeffekte erzielt und zum Klimaschutz beiträgt. Nach wie vor sieht er dabei



Prof. Dr. Stefan Busch



Prof. Dr. Ingrid Huber-Jahn

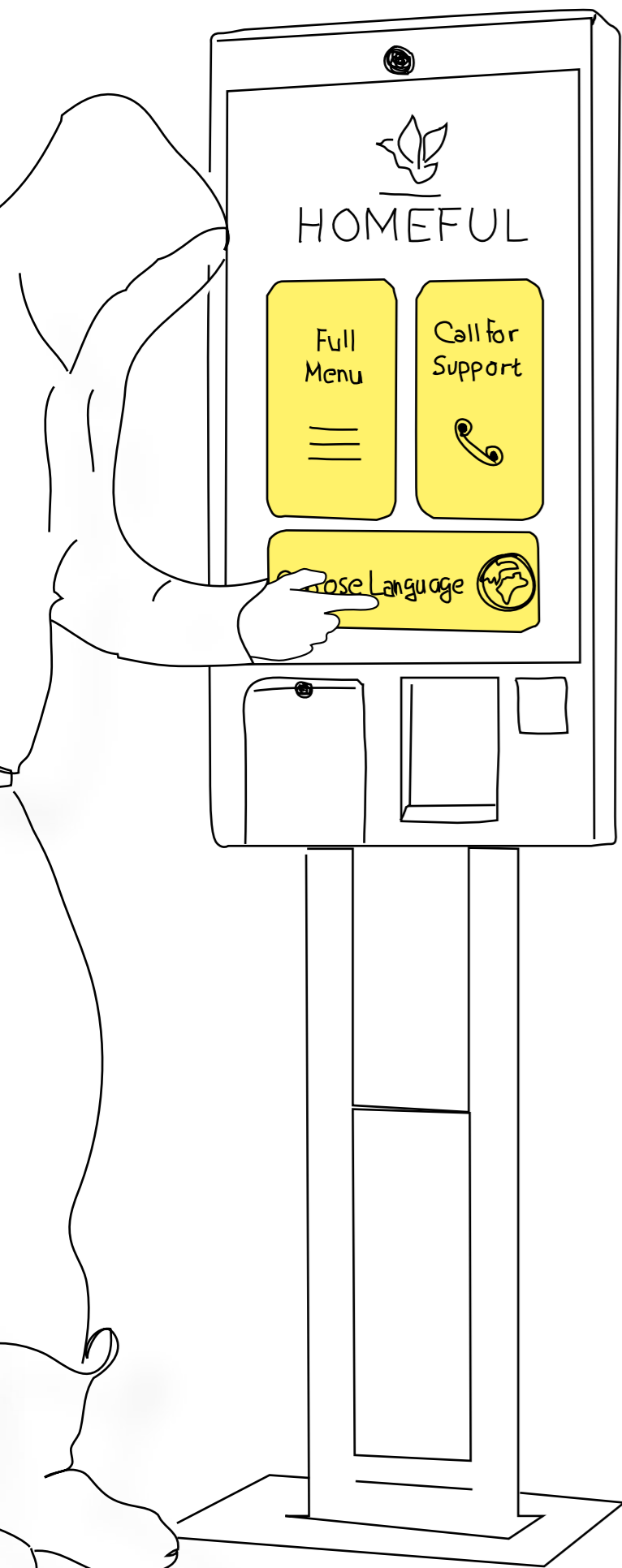
Homeful

Ein Open-Innovations-Projekt, das hilfsbedürftige Personen bei der Erfüllung ihrer Alltagsbedürfnisse unterstützt.

Zu Beginn des Jahres 2021 stieg die Arbeitslosenquote in Deutschland auf 6,3 Prozent und damit um weitere 0,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Vor allem die Corona-Pandemie wirkte sich auf viele Berufsfelder wie den Tourismus, die Gastronomie oder die darstellenden Künste aus und kostete viele deutsche Bürger den Job. Die Bundesagentur für Arbeit gab 2021 eine Zahl von durchschnittlich knapp 3 Millionen Arbeitslosen in Deutschland an.

Hohe Zahl an Obdachlosen in Deutschland

Doch was sind die Ursachen für die hohe Zahl an obdachlosen Mitbürger:innen – geschätzt sind es ca. 45.000? Häufig treffen der Verlust des Arbeitsplatzes, finanzielle Probleme und zu wenig bezahlbarer Wohnraum zusammen mit individuellen Ursachen wie psychische Erkrankungen, Abhängigkeiten und fehlende soziale Unterstützung durch Freunde und



Familie. Oft kommen noch rechtliche und polizeiliche Komplikationen hinzu, wodurch der Ausweg auf die Straße immer näher rückt. Und ist man einmal dort angekommen, ist der Schritt zurück in den „normalen“ Alltag schwer. Ausgrenzung, Ignoranz und Probleme bei alltäglichen Grundbedürfnissen gehören ab diesem Zeitpunkt zum täglichen Leben.

Das Terminal HOMEFUL unterstützt Menschen ohne Wohnung

Wie kann man wohnungslose Menschen in ihrer schwierigen Lage unterstützen? Ein 24 Stunden am Tag verfügbares Terminal, das nützliche Informationen und konkrete Hilfsangebote für viele verschiedene Situationen bereit hält, kann in etlichen Bereichen für Erleichterung sorgen. Das von Yannick Fraunberger und Maximilian Djermeister konzipierte Terminal „Homeful“ funktioniert über eine minimalistische und bedienerfreundliche Nutzeroberfläche in jeder europäischen Sprache, um auch Betroffene aus dem nicht deutschsprachigen Raum zu unterstützen. Die Bedienung des Terminals erfolgt kostenfrei und ohne die Erfassung von Nutzerdaten. ●

Auch die Experten sind sich einig, dass eine Initiative wie Homeful schon längst überfällig sei. Die Stimme für ein sozialeres, besseres und gemeinschaftlicheres Zusammenleben müsse lauter werden, so die beiden Gründer. Dies könnte erreicht werden, indem die Politik sowie Verantwortliche der Stadtplanung oder einzelner Kommunen den ersten Schritt machen. Jedoch liegt aktuell der Erfolg von Homeful in den Händen der Studierenden, die deshalb planen, mit der Teilnahme an öffentlichen Innovationswettbewerben eine größere Aufmerksamkeit zu erzeugen.

Pragmatische Hilfsangebote

Hygieneartikel, Unterkunft und soziale Unterstützung – die Bandbreite der Hilfsangebote von Homeful ist groß. Die geplante Benutzerschnittstelle ist dementsprechend in sechs unterschiedliche Segmente bzw. Unterstützungsangebote unterteilt.

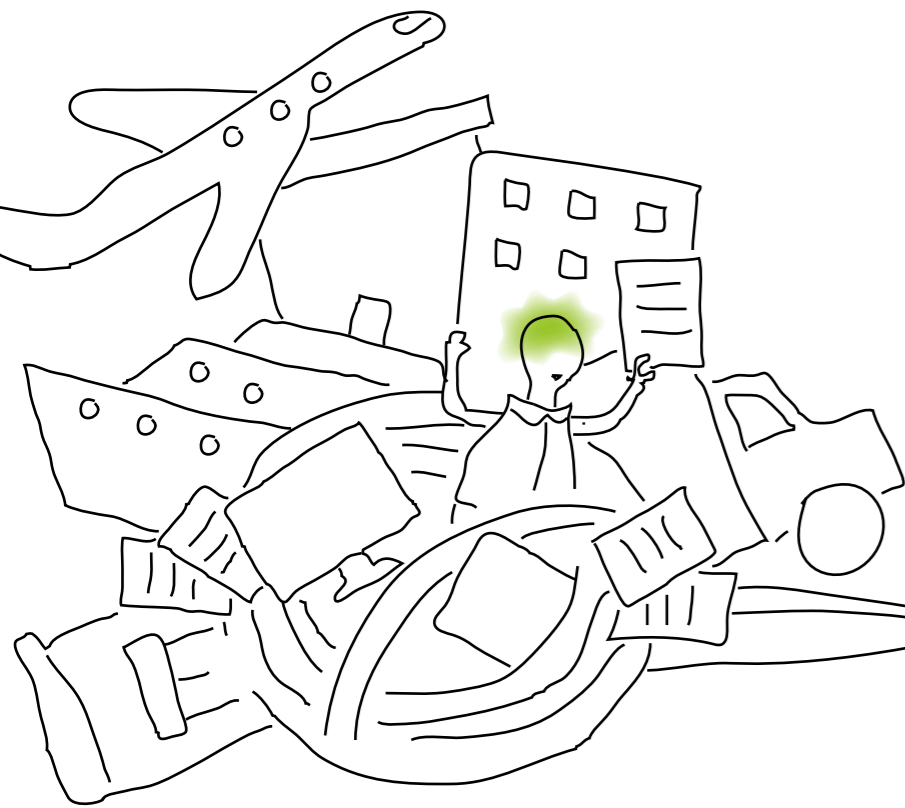
- **Basic Needs** – Mit dem Terminal wird den Betroffenen die Möglichkeit eingeräumt, sich mit Artikeln des täglichen Bedarfs („Basic Needs“) auszustatten. Hierunter fallen Nahrungsmittel, Kleidung, aber auch Hygieneartikel für den täglichen Bedarf.
- **Accommodation** – Hier lassen sich umgebungsnahe Schlafunterkünfte mit freien Kapazitäten einfach lokalisieren. Zudem kann über das Terminal Kontakt mit haupt- und ehrenamtlichen Helfern in Kältebussen aufgenommen werden, die sich in den Wintermonaten um die Versorgung und Beherbergung von Hilfsbedürftigen kümmern.
- **Emergency** – Über das Terminal kann der/die Hilfsbedürftige durch Betätigung der Funktion „Emergency“ im Falle eines Notfalls eine Polizeistelle oder ein Krankenhaus kontaktieren oder die Adresse bzw. Wegbeschreibung der nächstgelegenen Einrichtung ermitteln. Das ist wichtig, weil Obdachlose häufig Opfer von Gewalt und anderen Straftaten werden.
- **Social Support** – Das Terminal wird mit Funktionen in den verschiedensten sozialen Bereichen ausgestattet. Hierunter fallen unter anderem die Kategorien „psychische Betreuung“, „Sozialarbeiter“ oder auch „Ämter“.
- **Hygiene** – Durch die Lokalisierung von und Informationsbereitstellung über öffentliche Sanitäreinrichtungen oder mobile Hygienestationen soll die Planung des Tagesablaufs vereinfacht werden. Zusätzlich sollen mögliche Ausgabestationen von Hygieneartikeln wie Zahnpflegeprodukte oder Waschmittel in Erfahrung gebracht werden können.
- **Charging Station** – Das Terminal soll mittels abschließbarer Ladekästen das Aufladen von mobilen Endgeräten und somit die Teilhabe am täglichen Leben für jedermann/-frau ermöglichen. Das Prinzip dahinter ist ein individuell programmierbares Zahlenschloss, das einen Diebstahl während des Ladevorgangs ausschließt.



Wir, Yannick Fraunberger und Maximilian Djermeister wollten die Augen nicht länger verschließen und hatten die Möglichkeit, im Rahmen unseres Studiengangs Applied Business Innovation unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Habelt ein Open-Innovations-Projekt zu konzipieren, welches in erster Linie einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen soll.



Stabilitätscheck



Die Covid-19-Pandemie hat neben den gesellschaftlichen Auswirkungen einen starken Einfluss auf die internationalen Lieferketten. Durch Lock-down-Maßnahmen und deren Folgen kommt es nach wie vor in vielen Ländern der Welt zu Produktionsunterbrechungen. Dies hat zur Folge, dass Zuliefererteile und Vorprodukte nicht mehr produziert werden können. Die Pandemie hat zudem offengelegt, wie schnell sich lokale Schwachstellen einer Supply Chain zu globalen Störungen entwickeln können. Supply Chain Risk Management ist also sowohl aus Unternehmens- wie aus Gesellschaftssicht ein brandaktuelles Thema.

von Prof. Dr. André Krischke
und Marcel Kortenbrede

für das Liefernetzwerk



Netzwerk statt Kette

Die Struktur heutiger Supply Chains entspricht weniger einer linearen Kette und mehr einem stark verflochtenen Netzwerk. Die Bewertung einer Supply Chain mit klassischen Kennzahlen ist somit unzureichend. Daher werden in der Masterarbeit von Marcel Kortenbrede der Aufbau und die Validierung eines Modells zur Bewertung der Risiken komplexer Supply Chains unter Verwendung ausgewählter Methoden der Netzwerktheorie betrachtet, da diese die realen Strukturen komplexer Supply Chains besser widerspiegeln. Die Untersuchung erfolgte unter Berücksichtigung des übergeordneten Ziels, die Lieferfähigkeit an Kunden in einer Supply Chain sicherzustellen. Für die Risikobetrachtung wird in der Masterarbeit ein präventiver Ansatz gewählt, bei dem es darum geht, Schwachstellen und mögliche Störungsquellen zu erkennen, bevor es zu einem tatsächlichen Ausfall eines Supply Chain Elements kommt. Dies hat den Vorteil, dass die Strukturen einer Supply Chain nachhaltig verbessert werden können.

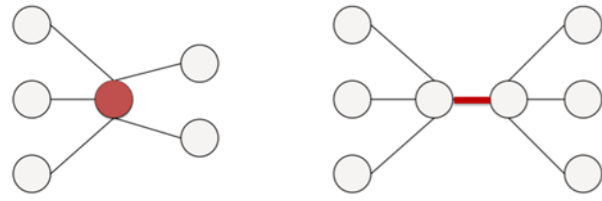
Eignung von Methoden der Netzwerktheorie

Im ersten Teil der Arbeit wird analysiert, wie das Risiko und demzufolge die Robustheit von komplexen Supply Chains verbessert werden kann, indem Methoden der Netzwerktheorie ausgewählt und angewendet werden. Hierbei wird erarbeitet, welche Methoden es in der Netzwerktheorie gibt und welche Aussagen diese über die Stabilität einer Supply Chain liefern können.

Strukturelle Kennzahlen im Anwendungstest

Die praktische Anwendung der theoretischen Erkenntnisse stellt den zweiten Schwerpunkt der Masterarbeit dar. Es wird untersucht, ob das Risiko in Liefernetzwerken durch die Anwendung struktureller Netzwerkkennzahlen systematisch gesenkt werden kann. Hierzu wird ein Modell zur Bewertung der Risiken von komplexen Supply Chains erstellt, das mit unterschiedlichen Datensätzen getestet wird. Im Rahmen der Anwendung in Praxisprojekten wurde darüber hinaus herausgearbeitet, welche Kennzahlen in

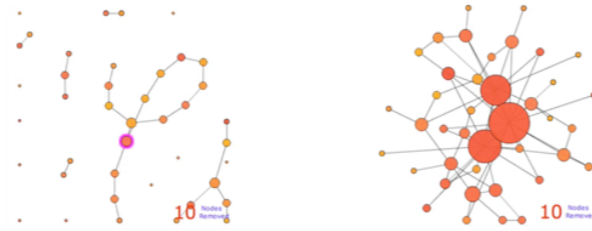
Abbildung 1
Veranschaulichung zur Anwendung statischer Kennzahlen in der Netzwerkanalyse



Die Kennzahl Degree Centrality als Hinweis auf einen „Hub“

Die Betweenness Centrality als Hinweis auf eine „Brücke“

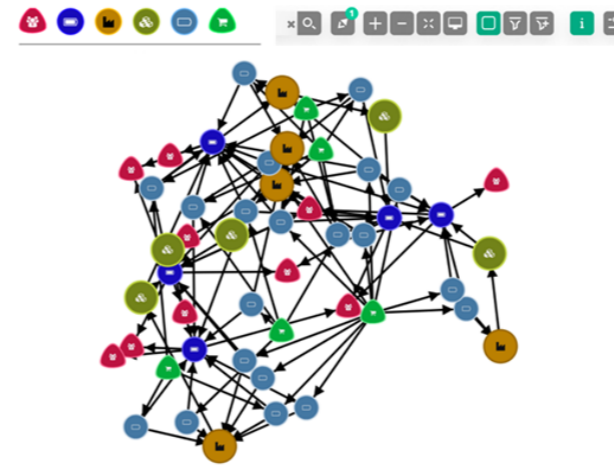
Abbildung 2
Veranschaulichung unterschiedlicher dynamischer Robustheit von Netzwerken



Weniger robustes Netzwerk weist nach dem Ausfall von 10 Knoten viele unverbundene Teilnetzwerke auf

Robustes Netzwerk ist nach dem Ausfall von 10 Knoten immer noch komplett verbunden

Abbildung 3
Beispielnetzwerk visualisiert im LOOME-Graph Widget



Weitere Forschungsperspektiven
Im Hinblick auf die weitere Forschung ergeben sich noch viele offene, aber relevante Fragestellungen: Die durch die Anwendung der Netzwerkkennzahlen identifizierten Risikoszenarien könnten mit einer Ablaufsimulation ergänzt werden, um die Auswirkungen einer Störung detaillierter zu untersuchen. Zusätzlich wäre eine Betrachtung der Lieferanten der zweiten und dritten Ebene denkbar, da diese in der Praxis, unter anderem durch die Covid-19-Pandemie, an Bedeutung gewonnen haben.

einer realen Supply Chain dafür in Frage kommen und welche Voraussetzungen für eine Praxisanwendung erfüllt sein müssen.

Identifizierung relevanter Netzwerkkennzahlen

Die Masterarbeit konnte für das Supply Chain Risk Management relevante Netzwerkkennzahlen identifizieren und diese auf Interpretations- und Anwendungsmöglichkeiten überprüfen. Für die statische Analyse von Supply-Netzwerken, bei der der funktionsfähige Ausgangszustand eines Netzwerkes betrachtet wird, sind die Kennzahlen Degree Centrality, der Quotient aus Out-Degree und In-Degree sowie die Betweenness Centrality besonders gut geeignet. Mittels dieser Kennzahlen können strukturelle Schwachstellen in Liefernetzwerken identifiziert (s. Abb. 1) und Handlungsempfehlungen in Form von Redundanz für die Unternehmen abgeleitet werden. Die systematische Senkung der Risiken in Liefernetzwerken durch die Anwendung der genannten Kennzahlen wurde zusätzlich durch einen Business Case belegt.

Dynamische Betrachtung in der Ausfallsimulation

Neben der statischen Analyse werden in der Masterarbeit unterschiedliche Liefernetzwerke auch auf ihre dynamischen Verhaltensweisen untersucht. Hierbei werden sukzessive die kritischsten Knoten entfernt, um einen zunehmenden Netzwerkausfall zu simulieren. Als Ergebnis der dynamischen Betrachtung kann die Aussage getroffen werden, dass die Kennzahlen „Modularity“ und „Connected Components“ als Vergleichsgrößen zwischen unterschiedlichen Netzwerken verwendet werden können, um die Robustheit von Supply-Netzwerken zu prüfen. Diese Kennzahlen zeigen auf, wie schnell ein Netzwerk im Vergleich zu einem anderen zerfällt, wenn bei beiden Netzwerken die gleiche Anzahl an Knoten ausfällt (s. Abb. 2).

Relevanz ab 250 Netzwerkknoten

Die beschriebenen Netzwerkkennzahlen können in realen Supply-Netzwerken angewendet werden; diese müssen jedoch mindestens 250 Knoten aufweisen, um aussagekräftige Interpretationen auf Basis der Kennzahlen ermitteln zu können. Zudem sollten mehrere Netzwerke, die miteinander verglichen werden, eine ähnliche Knotenanzahl aufweisen (s. Abb. 3). ●



Marcel Kortenbrede



Prof. Dr. André Krischke

Selbstbestimmt und praxisorientiert zur IT-Kompetenz

von Prof. Dr. Eva Anderl



Referenzen

- Barr, R. B. und Tagg, J. (1995) 'From Teaching to Learning — A New Paradigm for Undergraduate Education', *Change: The Magazine of Higher Learning*, vol. 27, no. 6, pp. 12–26.
- KeyStone MBA Studies (2016) Why MBAs Need High-Tech Skills [Online]. Verfügbar unter <https://www.mbastudies.com/article/Why-MBAs-Need-High-Tech-Skills/> (Zugriff am 14. Oktober 2021).
- Kuckartz, U. (2018) *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung*, 4. Auflage, Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Tsai, M.-J., Wang, C.-Y. und Hsu, P.-F. (2019) 'Developing the Computer Programming Self-Efficacy Scale for Computer Literacy Education', *Journal of Educational Computing Research*, vol. 56, no. 8, pp. 1345–1360.



Prof. Dr. Eva Anderl

Informationstechnologie (IT) ist aus der modernen Arbeitswelt nicht mehr wegzudenken. Insbesondere Studierende der Wirtschaftswissenschaften müssen die Grundlagen der IT verstehen und wissen, wie man mit Programmierern, Designern und Entwicklern kommuniziert, um in einer hochtechnisierten Welt erfolgreich konkurrieren zu können (KeyStone MBA Studies, 2016).

Gruppenbasierte Projektarbeit am Business Case
Inspiriert vom „From Teaching to Learning“-Ansatz (Barr und Tagg, 1995) wird in der Veranstaltung „Methoden und Konzepte von Informationssystemen“ (2. Semester Bachelor BWL) gruppenbasierte Projektarbeit eingesetzt, um den Erwerb von IT-Kompetenzen durch Studierende in einem Business-Kontext zu fördern. Im Sommersemester 2020 hat das Dozententeam bestehend aus Prof. Dr. Eva Anderl, Prof. Dr. Christian Greiner, Felix Höpfl, Dr. Harald Seitz und Prof. Dr. Jessica Slamka den Prüfungsmodus von einer schriftlichen Prüfung auf einen IT-basierten Business Case umgestellt. Gruppen von fünf bis sechs Studierenden sollen – begleitet durch regelmäßige Coaching-Termine – einen bestehenden Geschäftsbedarf identifizieren, eine mögliche Lösung auf der Grundlage von IT entwickeln und einen Prototyp unter Verwendung von (mittlerweile) Python als Programmiersprache implementieren. Die Projektergebnisse wer-

den in einer Abschlusspräsentation mit einer Demonstration des Prototyps vorgestellt.

Was bringt die neue Prüfungsform?

In ihrer Bachelorarbeit mit dem Titel „Entwicklung von IT-Kompetenzen für Betriebswirtschaft-Studierende anhand eines Business Cases“ untersuchte Sophie Botz (Bachelor Betriebswirtschaft, jetzt Master Human Resource Management) den Erfolg und die Auswirkungen dieser Lern- und Prüfungsform. Nach Abschluss der Veranstaltung wurden die Studierenden des Wintersemesters 2020/21 gebeten, eine schriftliche Selbstreflexion über das Projekt einzureichen. 174 dieser Selbstreflexionen wurden anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) ausgewertet.

Die Analyse zeigt drei Kernthemen auf, die nicht nur den Erwerb von IT-Kompetenzen an sich fördern, sondern auch komplementäre fachliche und persönli-

che Kompetenzen stärken: Teamarbeit, Lernverhalten und Lernergebnisse.

Erfolgsfaktor Teamarbeit

Die Studierenden planten ihre Gruppenarbeit bewusst und reflektierten sie im Nachhinein, wobei sie die gegenseitige Unterstützung, die Aufgabenteilung und das Zeitmanagement als Erfolgsfaktoren beschrieben: „Wir haben uns alle immer darüber ausgetauscht, was wir in Bezug auf das Programmieren verstehen und was nicht, und konnten uns so gegenseitig helfen und die Aufgaben gerecht aufteilen“. Trotz teils sehr unterschiedlicher Vorkenntnisse gelingt so in den Gruppen meist ein gutes gemeinsames Ergebnis.

Strukturiertes Learning by doing

Darüber hinaus führte das Projekt zu einem sowohl strukturierten als auch selbstorganisierten Lernverhalten. Die Studierenden setzten im Unterricht vorgestellte Konzepte wie das Struktogramm ein, um ihr Ziel strukturiert zu erreichen. Sie nutzten eine breite Palette von Quellen für den Wissenserwerb, darunter (Internet-)Recherchen, Vorlesungsskripte und Video-Tutorials, und demonstrierten damit Informationskompetenz. Insgesamt wurde der „Learning by doing“-Ansatz von den Studierenden als sehr effektiv empfunden: „Egal wie gut man die Theorie beherrschen mag, das wirkliche ‚Können‘ entwickelt sich erst durch die Praxis und das ‚Learning by doing‘.“

Breites Spektrum positiver Lernergebnisse

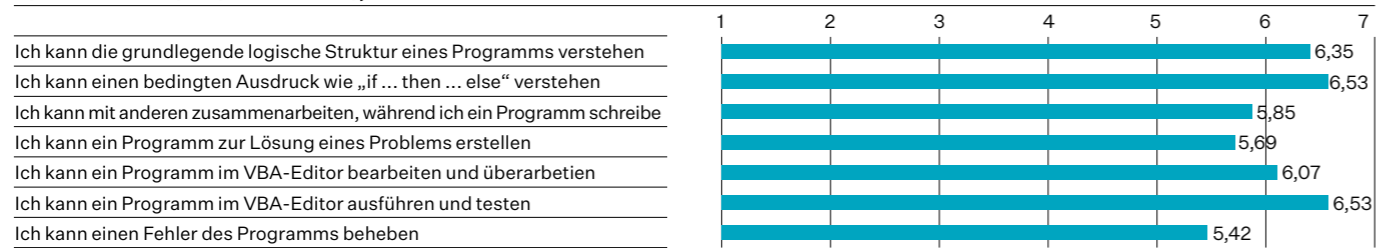
Die Lernergebnisse gehen aber über IT und Programmierung hinaus. Viele Studierende beschrieben, dass sie die Verwendung einer Programmiersprache erlernt und ein besseres Verständnis der IT, ihrer Komplexität und ihrer praktischen Relevanz gewonnen haben. Ein weiterer bemerkenswerter Teil der Lernergebnisse war jedoch Kreativität im Sinne von innovativer Ideen und die Kenntnis von Designprinzipien. Die eigenständige Wahl des Themas fördert die Kreativität der Studierenden und wirkt sich gleichzeitig sehr positiv auf die Motivation aus: „...würde ich sagen, dass ich großes Interesse bei dieser Modulararbeit hatte. Ein Grund dafür war, dass wir frei das Thema wählen konnten und uns damit beschäftigt haben, was für uns tatsächlich interessant war.“ Zusammen mit anderen Nennungen wie der Vertiefung der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, dem Erlernen des Umgangs mit Misserfolgen und dem Training von Disziplin und Ehrgeiz stellt dies ein breites Spektrum an positiven Lernergebnissen dar.

Erfahrung hoher Selbstwirksamkeit

Mehrere Studierende erwähnten ausdrücklich eine hohe Selbstwirksamkeit: „Jedes Lösen einer Teilaufgabe, sowie Erledigen eigener Aufgaben, ließ die Motivation stetig wachsen. Es ergab sich wie von selbst ein positiver Feedback-Kreis, der natürlich wiederum die Selbstwirksamkeit jedes einzelnen Gruppenmitglieds sowie auch der Gruppe als Ganzes stärkte.“

Um die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zu stützen, führte das Dozententeam eine quantitative Umfrage mit einer Adaption der Computer Programming Self-Efficacy Scale (Tsai et al., 2019) durch, die von 73 Teilnehmenden der Veranstaltung beantwortet wurde. Dabei ergab sich ein hohes Maß an Programmier-Selbstwirksamkeit:

Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
1 (stimme nicht zu) - 7 (stimme voll zu); n=73



Die Bewertung der Aussage „Ich fühle mich fähig, ein Problem mithilfe von Programmierung zu lösen“, wurde durch den Business Case mehr als verdoppelt. ●

Business Case steigert Motivation und Kompetenz

Die Auswertung der Selbstreflexionen in Kombination mit den Umfrageergebnissen liefert einen klaren Hinweis darauf, dass ein IT-gestützter Business Case ein geeignetes Instrument für die Entwicklung von IT-Kompetenzen mit Lernergebnissen ist, die weit über grundlegende Programmierkenntnisse hinausgehen – und den Beteiligten dabei größtenteils auch noch eine Menge Spaß machen: „Insgesamt hat die Modulararbeit und die Vorlesung, trotz Covid, großen Spaß bereitet.“

Angewandte Unternehmensethik an der Hochschule München



Martin Bischof



Michael Christoph Schmid

Ein Interview mit Martin Bischof, Global Head Ethics, Risk and Compliance bei SANDOZ, anlässlich der Etablierung des neuen Seminars „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ im Studiengang Bachelor Betriebswirtschaft

Michael Christoph Schmid: Sie sind der globale Head Ethics, Risk and Compliance von Sandoz. Können Sie mir bitte etwas Näheres zu Sandoz und seinem Auftrag sagen?

Martin Bischof: Sandoz zählt als Division von Novartis für generische Arzneimittel und Biosimilars zu den drei führenden Unternehmen der Branche. Weltweit versorgen wir ca. 500 Millionen Patienten mit mehr als 1000 verschiedenen Produktklassen und leisten somit einen entscheidenden Beitrag für die Gesundheitssysteme. Unser breites Portfolio an hochwertigen Medikamenten sorgte 2020 für einen Umsatz von 9,6 Milliarden US-Dollar.

Welchen Stellenwert haben ethische Kriterien Ihrer Erfahrung nach denn tatsächlich in der Wirtschaft?

Empirische Studien zeigen, dass Unternehmen, die in der Lage sind Vertrauen in ihrer Umwelt zu schaffen, erfolgreicher sind. Drei Faktoren sind dafür entscheidend: Unternehmen müssen eine Reputation aufbauen, Kompetenz zeigen und

ethisch handeln. Ethisches Handeln ist bei der Vertrauensbildung jedoch dreimal wichtiger als Kompetenz (Edelmann Trust Barometer 2020). Oder anders herum gesagt: Wenn Unternehmen nicht ethisch handeln, dann sind Vertrauen und Reputation sehr schnell zerstört. Reputationschäden zu reparieren dauert sehr lange und kostet sehr viele Ressourcen. Lippenbekenntnisse helfen hier nicht weiter. Die Wahrheit kommt immer auf den Tisch.

Inwiefern ist Ethik im Unternehmensleitbild und im Geschäftsmodell bei Sandoz verankert?

Vertrauensbildung ist eine unserer fünf Prioritäten. Auf Konzernebene haben wir festgeschrieben: „Our vision is to become the most valued and trusted medicines company in the world.“ Dabei wollen wir über das Maß hinausgehen, das uns die Gesetze vorschreiben. Unser Ethics, Risk & Compliance-Programm soll das Auftreten von Problemen zu verhindern, die persönliche Verantwortung für Verhaltensweisen fördern

und Erkenntnisse generieren, die im gesamten Unternehmen angewendet werden können. Darüber hinaus engagieren wir uns nachdrücklich für die Einhaltung der Menschenrechte und das Risikomanagement in unserer Lieferkette.

Welche Relevanz haben ethische Werte und eine ethische Perspektive für die Unternehmenspolitik von Sandoz?

Wir möchten unsere Mitarbeiter in die Lage versetzen, das Richtige tun zu können, wenn sie bei ihrer Arbeit auf schwierige Situationen oder ethische Herausforderungen stoßen. Am 1. September 2020 haben wir einen neuen Ethikkodex eingeführt, der von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für uns alle erstellt wurde. Er ist verhaltenswissenschaftlich verankert und wird durch vier klare ethische Prinzipien untermauert:

- Sei aufgeschlossen,
- Sei ehrlich,
- Sei mutig,
- Handle verantwortungsbewusst.

Alle Mitarbeiter erhalten den Kodex beim Eintritt in den Novartis-Konzern und sind für dessen Einhaltung verantwortlich.

Wie wird der Entscheidungsprozess von Managern in Ihrem Unternehmen pragmatisch unterstützt, damit ethische Kriterien in deren Entscheidungsfindung einfließen? Ethik ist nicht schwarz und weiß und in vielen Fällen gibt es Dilemmata.

Ich stehe vor einer Entscheidung und es ist geboten, A zu tun und es ist geboten, B zu tun, ich kann aber nicht zugleich A und B tun. Um unsere Mitarbeiter in solchen Entscheidungsfindungen zu unterstützen, haben wir den ‚Decision Explorer‘ geschaffen. Das ‚Framework‘ führt die Benutzer durch 15 Fragen, die eine tiefe Reflexion ermöglichen, bis zu sechs mögliche Verzerrungen (Biases) aufdecken und weitere Materialien und Ressourcen vorschlagen. Das ersetzt nicht das Gespräch und gibt auch keine endgültige Antwort, was man tun sollte. Aber es hilft, die Perspektive zu erweitern und unsere ethischen Prinzipien besser zu verstehen und anzuwenden. In der Praxis erwarten wir von Führungskräften, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen und ein Umfeld schaffen, in dem Ethikthemen ohne Scheu besprochen werden können. Generell fördern und belohnen wir ethisches Verhalten, indem wir auch Werte und Verhaltensweisen in die Leistungsbeurteilung miteinbeziehen.

Welche zentralen Aufgaben haben Sie in Ihrer Funktion als Global Head Ethics, Risk and Compliance in Ihrem Unternehmen?

Wir können das Aufgabenfeld in drei Säulen aufgliedern:

1. Ethik: hier geht es darum, das ethische Fundament zu schaffen und in der Organisation zu verankern. Neben dem Code of Ethics geht es auch darum, Position zu beziehen zu Themen wie zum Beispiel Artificial Intelligence, Umgang mit Daten oder Human Rights.

2. Risiko Management: Hier arbeiten wir daran, Risiken zu identifizieren, die uns bei der Umsetzung unserer Strategie hindern können, und sinnvolle Gegenmaßnahmen zu treffen. Wir definieren im Bereich Risiko-Management auch allgemeine Governance-Themen und Kontrollmechanismen für eine sichere Umsetzung. Die Aufsicht über unsere Lieferanten und die Lieferketten ist ebenfalls hier angesiedelt.

3. Compliance: hier managen und überwachen wir die typischen Compliance Risiken, wie z.B. Korruptionsrisiken, Untreue und Interessenskonflikte. Und die Fragestellung, was passiert, wenn tatsächlich einmal Compliance Verstöße festgestellt werden.

Welche Konsequenzen haben Verstöße gegen den Code of Ethics?

Das ist eine sehr wichtige Frage! Wie vorher schon gesagt, ist es eine arbeitsvertragliche Verpflichtung jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters sich an die Regeln zu halten. Wir bilden unsere Teams entsprechend aus und führen viele Diskussionen. Jede und jeder ist verpflichtet Verstöße zu melden. Dabei stellen wir sicher, dass die oder der Meldende keine Nachteile zu erwarten hat. Falls ein Verstoß entdeckt wird, wird dieser von einem unabhängigen Spezialistenteam untersucht und beurteilt. Die Sanktionen haben eine große Bandbreite, sind immer vom Kontext abhängig und können bis zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses reichen.

Haben Sie in Ihrer Funktion als Global Head Ethics, Risk and Compliance eine Art Vetorecht bei wichtigen Entscheidungen im Unternehmen? Wie gehen Sie mit ethischen Dilemmata bei Sandoz um?

Meine Aufgabe ist es, Geschäftsentscheidungen unter Einbezug vieler Interessenslagen zu unterstützen und auszubalancieren. Wir wollen unser Geschäft nachhaltig und nicht auf Kosten von Compliance und Ethikthemen entwickeln. Das geht nur mit einer stabilen Wertebasis und wenn wir in zweifelhaften Fällen auch ‚nein‘ sagen. Ich bin persönlich in viele Diskussionen involviert und wenn ich sehe, dass wir in schwieriges Fahrwasser gelangen könnten, vertrete ich meine Sichtweise klar und verständlich. Transparenz und eine offene, konstruktive Diskussionskultur sind hier wichtig.

Was würden Sie unter ethischen Kompetenzen eines Managers verstehen?

Zunächst müssen unsere Manager verstehen, wie sie selbst ‚funktionieren‘. Jeder von uns sieht die Welt durch die eigene Brille. Diese Voreingenommenheit muss man reflektieren können. Außerdem folgt aus unserem Glauben an die eigene ethische Überzeugung nicht unbedingt ethisches Führungsverhalten. Wir

erwarten, dass unsere Manager ‚Farbe bekennen‘ und ein Umfeld schaffen, in dem ethisches Handeln stattfinden kann. Sie müssen für psychologische Sicherheit sorgen. Man darf keine Nachteile erfahren oder belächelt werden, wenn man sagt „ich habe da ein Problem“ oder „ich habe einen Fehler gemacht“ oder „ich habe jetzt noch keine Lösung für das Thema“. Das erfordert Transparenz, Zusammenarbeit und Mut.

Im Seminar Wirtschafts- und Unternehmensethik haben Sie die von Ihnen entwickelte Fallstudie Max Salesman zu einem ethischen Dilemma im Vertrieb zur Diskussion gestellt. Was konnten Studierende Ihrer Meinung nach daraus für ihr Studium und insbesondere für die spätere berufliche Praxis lernen?

Der fiktive Vertriebsmitarbeiter Max Salesman ist vor mehreren Herausforderungen gestanden. Er konnte seine Vertriebsziele nicht erreichen, hat Druck von seinem Management bekommen und hatte private Probleme. All das zusammen hat ihn veranlasst Methoden zu erwägen, die nicht im Einklang mit den internen Regeln seiner Firma standen. Er ist ja in der Vergangenheit mit seinen Aktionen auch schon immer etwas in der Grauzone gewesen, und nichts ist passiert. Er hat also internalisiert, dass sein Verhalten in Ordnung ist, und merkt nicht, dass er sich auf einer für ihn selbst und die Firma gefährlichen Route bewegt.

Die Studierenden haben in der Diskussion der Fallstudie die Fallstricke herausgearbeitet und ein Verständnis für die schwierige Situation von Max Salesman entwickelt. Sie haben aber auch erkannt, dass mit der zu sehr auf finanzielle Ziele und mit zu sehr auf Kompromisslosigkeit ausgerichteten Unternehmenskultur eine konstruktive Auflösung und Diskussion des Dilemmas als nicht möglich erscheint. Man muss eben immer das gesamte System betrachten UND die Umstände, die zu Fehlverhalten führen – das war eine besonders wichtige Erkenntnis.

Was würden Sie als BWLer vor dem Hintergrund, dass im BWL-Studium eigentlich kein Platz für ein weiteres Lehrmodul „frei“ ist, sagen: Sollte Unternehmensethik ein obligatorisches Lehrmodul werden?

In einem Interview hat die Ex-Vorstandsvorsitzende eines an der Börse gelisteten Konzerns vor Kurzem beschrieben, wie vergleichsweise einfach ihr Auftrag vor 15 Jahren war: es ging um Shareholder-Value, also darum, möglichst viel Wert für die Aktionäre zu schaffen. Heute sei das anders, da viele externe Faktoren und Stakeholder in eine erfolgreiche Unternehmensführung mit einbezogen werden müssen. Stichwörter sind z.B. Corporate Governance und Corporate Social Responsibility, auch ein veränderter Anspruch der Gesellschaft an „gute“ Unternehmensführung. In diesem Zusammenhang spielt Unternehmensethik eine wichtige Rolle. Ich plädiere dafür, das Thema prominenter aufzustellen.

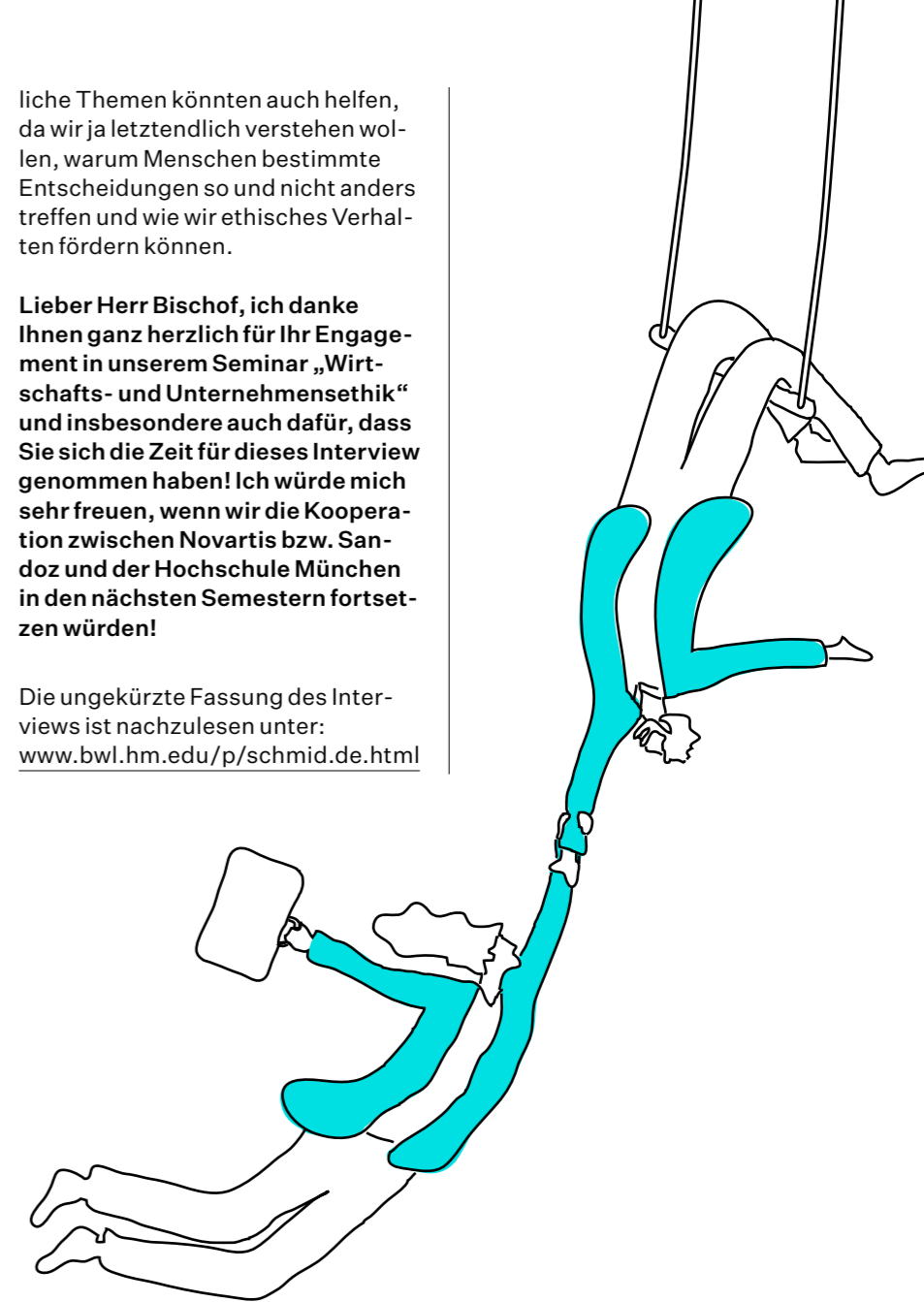
Angenommen Sie hätten die Möglichkeit, ein Lehrmodul Unternehmensethik zu entwerfen. Welche Ziele und Inhalte würden Sie auf Basis Ihrer Praxiserfahrungen formulieren?

Zunächst sollten die theoretischen Grundlagen diskutiert werden, um zu verstehen, was denn Unternehmensethik wirklich bedeutet. Dann würde ich versuchen, das Thema mit konkreten und praxisrelevanten Fallstudien zu durchdringen. Natürlich wäre es wichtig, den Studierenden zu vermitteln, wie man das Thema in der unternehmerischen Praxis verankern kann. Verhaltenswissenschaft-

liche Themen könnten auch helfen, da wir ja letztendlich verstehen wollen, warum Menschen bestimmte Entscheidungen so und nicht anders treffen und wie wir ethisches Verhalten fördern können.

Lieber Herr Bischof, ich danke Ihnen ganz herzlich für Ihr Engagement in unserem Seminar „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ und insbesondere auch dafür, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben! Ich würde mich sehr freuen, wenn wir die Kooperation zwischen Novartis bzw. Sandoz und der Hochschule München in den nächsten Semestern fortsetzen würden!

Die ungekürzte Fassung des Interviews ist nachzulesen unter: www.bwl.hm.edu/p/schmid.de.html



Seminar Wirtschafts- und Unternehmensethik

Ethische Kompetenzen rücken im Umfeld des Leitbilds der nachhaltigen Entwicklung bei Unternehmen und Konsumenten stärker in den Fokus. In diesem Seminar werden Kompetenzen aufgebaut, um zentrale wirtschaftsethische Fragestellungen sowohl aus Angebots- wie aus der Nachfragesperspektive zu reflektieren, zu analysieren und zu entscheiden. Anhand konkreter Praxisbeispiele, Fallstudien sowie

in Kooperationsprojekten mit Unternehmen lernen die Studierenden Dilemmata zu erkennen und sich mit ethischen Fragestellungen kritisch und lösungsorientiert auseinanderzusetzen. Der seminaristische Charakter der Veranstaltung ermöglicht einen offenen und fairen Austausch, die Gewinnung eigener ethisch fundierter Standpunkte und die Vorbereitung auf deren Vertretung in späteren Managementfunktionen.

SANDOZ – die Generika-Sparte von Novartis

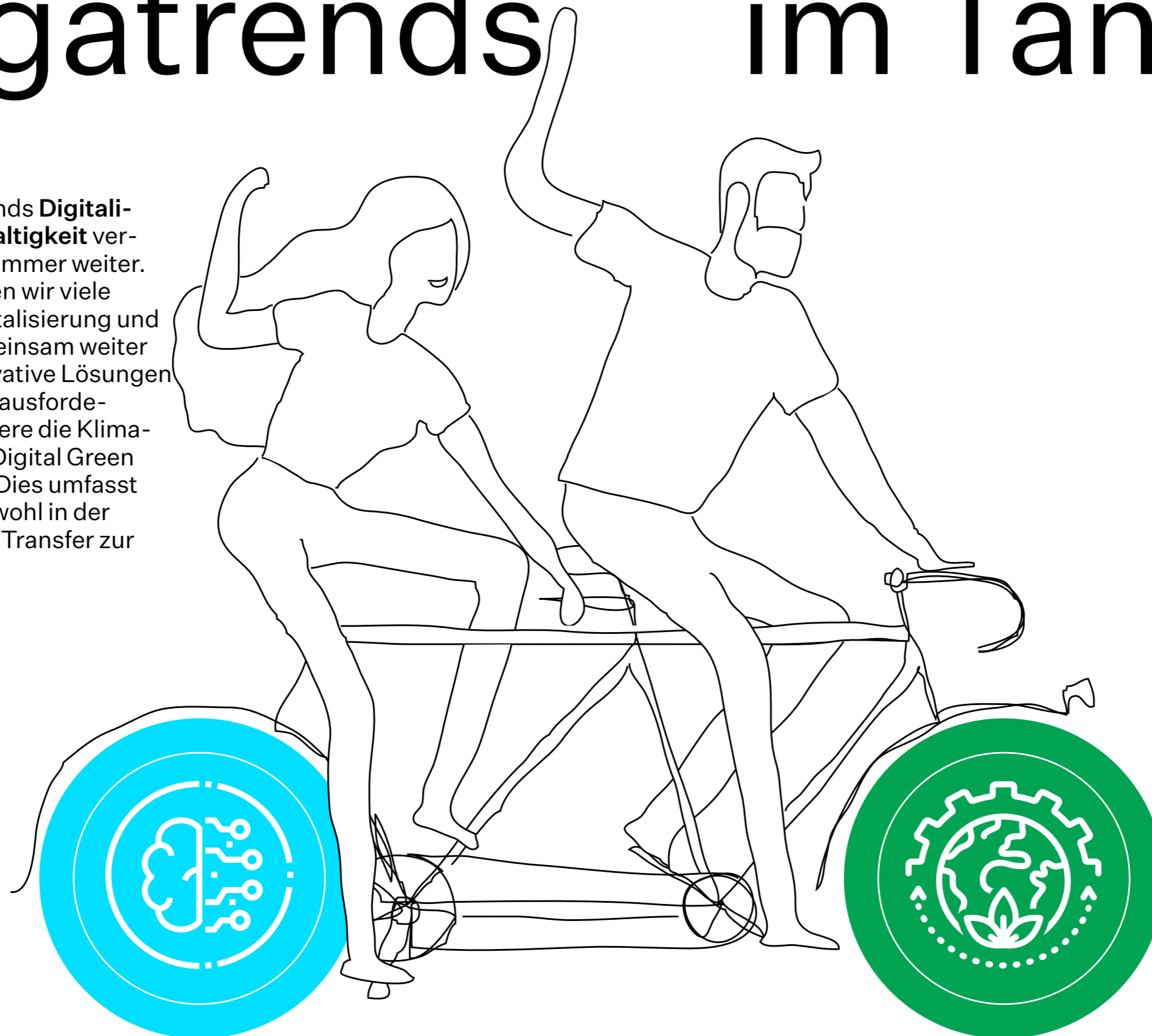
Novartis wurde 1996 durch die Fusion von Ciba-Geigy und Sandoz gegründet. Schon bei den Vorgängerunternehmen, deren Geschichte über 250 Jahre zurückreicht, standen innovative Produkte im Vordergrund – auf synthetische Farbstoffe folgten Chemikalien und pharmazeutische Wirkstoffe. Nach der Fusion zu Novartis wurde Sandoz die Dachmarke für das Gene-

rika-Geschäft. Zur heutigen Sandoz gehören die in Deutschland bekannten Marken Hexal und 1A Pharma. 2020 hat der Konzern mit über 110.000 Mitarbeitern einen Nettoumsatz von USD 48,7 Milliarden erzielt, wovon ca. USD 9,6 Milliarden auf Sandoz entfielen. Damit gehört Sandoz in der Generika-Branche zu den Top 3 Unternehmen weltweit.

Megatrends im Tandem

Die beiden Megatrends **Digitalisierung** und **Nachhaltigkeit** verstärken sich aktuell immer weiter. An der Fakultät sehen wir viele Chancen darin, Digitalisierung und Nachhaltigkeit gemeinsam weiter zu denken, um innovative Lösungen für die aktuellen Herausforderungen – insbesondere die Klimakrise – in Form von Digital Green Tech zu entwickeln. Dies umfasst die Verknüpfung sowohl in der Lehre als auch beim Transfer zur Zivilgesellschaft.

von Prof. Dr. Lars Brehm
und Prof. Dr. Holger Günzel

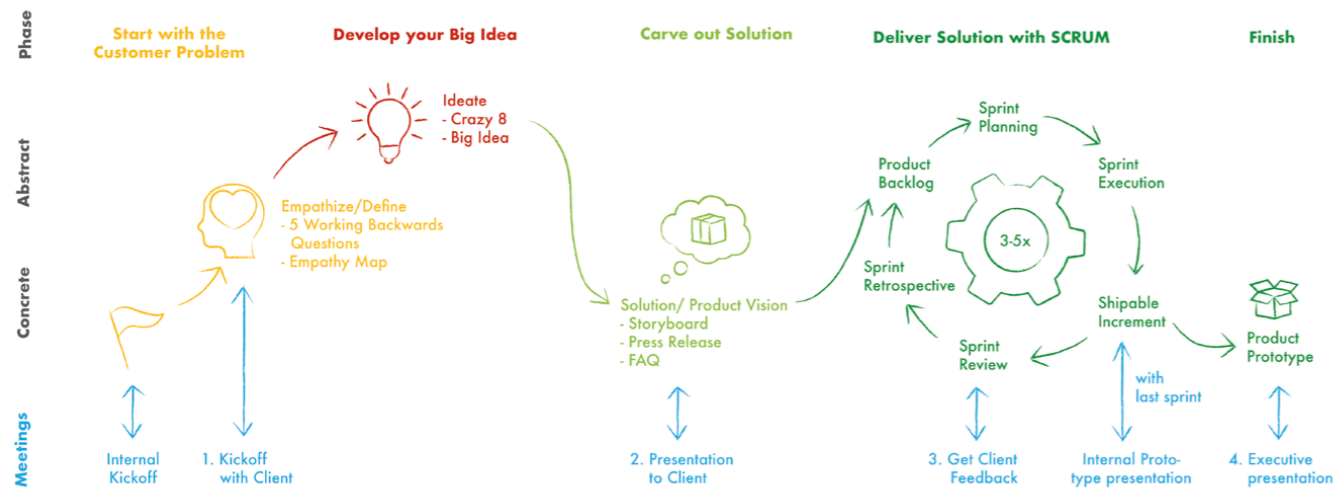


Die Digitalisierung kann nachhaltige Lösungen, zum Beispiel als Digital Green Produkte & Services oder in Geschäftsprozessen, unterstützen bzw. aber auch erst ermöglichen. Die Digitalisierung muss dabei selbst nachhaltigen Ansprüchen genügen. Dies wird häufig unter dem Begriff Green Information Technology (Green IT) zusammengefasst.

In der Lehre erfordert dies (1) neue Inhalte zu Digital Green Tech in vorhandenen oder auch in neuen Studiengängen, (2) innovative Lehrmethoden sowie (3) die Einbindung von Unternehmen bzw. der Gesellschaft in die Lehr-/Lernprozesse zur Steigerung der Wirksamkeit. Hierzu kombinieren wir die Kompetenzen „Computational Thinking“ und „Environmental Thinking“.

Im Folgenden werden drei aktuelle Initiativen vorgestellt:

1. Der neue MBA „Green Economy and Digital Innovation“ als berufsbegleitender Masterstudiengang
2. Die Lehrinitiative „CO₂ Reduktionsworkshop“ im Rahmen der Innovationsgruppe Lehre „Digital Green Tech 4 Future“
3. Das interdisziplinäre Lehrformat „Green Impact Challenge“ in Kooperation mit Unternehmen und Organisationen



Vorgehen bei Green Impact Challenges: Design Thinking und SCRUM kombiniert

MBA Green Economy and Digital Innovation

Der seit Oktober 2021 angebotene Masterstudiengang Green Economy and Digital Innovation fokussiert sich auf zwei Profildomänen der Hochschule München: Lehre und Wirtschaft. Einerseits wird eine wissenschaftliche, praxisnahe und zukunftsorientierte Lehre zu nachhaltigem und interkulturellem unternehmerischem Denken und Handeln angeboten, welche auf die durch Digitalisierung geprägte Arbeitswelt vorbereitet. Andererseits dienen praxisorientierte, kooperative unternehmerische Wirtschaftsbeziehungen der Zusammenarbeit und Vernetzung mit regionalen und internationalen Partnern aus der Praxis in gemeinsamen Projekten, durch Gastvorträge oder durch Einbindung als Lehrbeauftragte.

Der englischsprachige und berufsbegleitende Studiengang, der sich an Bachelorabsolvent:innen aller Disziplinen richtet, trägt maßgeblich zu den Ausrichtungen unternehmerischen Denkens als Entrepreneur bei. Die Studierenden erarbeiten sich darüber hinaus ein fundiertes Wissen und gewinnen Projekterfahrung im Bereich der digitalen Innovation und deren Einsatz sowie deren Einfluss auf Nachhaltigkeitsaspekte. Der Studiengang wird vorwiegend online durchgeführt; eine physische Blockwoche pro Semester schafft die Möglichkeit zum persönlichen Austausch und zur Erweiterung des eigenen Netzwerks.

CO₂ Reduktionsworkshop

Im Rahmen der neuen fakultätsübergreifenden Innovationsgruppe „Digital Green Tech 4 Future“ werden Lehrinnovationen (v.a. innovative Lehrinhalte, Lernorte und Lehrformate) im Bereich Digital Green Tech durch die acht beteiligten Professor:innen erarbeitet und pilotiert. Exemplarisch für die zahlreichen Aktivitäten soll hier der CO₂ Reduktionsworkshop vorgestellt werden.

Der Workshop beschäftigt sich mit den Fragen: Wie groß ist eigentlich mein persönlicher ökologischer Fußabdruck? Wie viel CO₂ produziere ich im Jahr? Und wobei entsteht dieses CO₂ durch meine aktuelle Lebensweise? Der Workshop kann ohne Vorkenntnisse und mit Studierenden aus allen Fachbereichen eingesetzt werden, um Umwelt- und Klimathemen praxisnah und kurzweilig zu vermitteln.

Im Laufe des Workshops entwickeln die Teilnehmer:innen ein Verständnis für die von ihnen und anderen verursachten CO₂-Emissionen und deren Auswirkungen. Im nächsten Schritt werden Lösungsansätze zur Reduzierung und Vermeidung von CO₂-Emissionen selbstständig generiert und diese hinsichtlich der Auswirkungen und Realisierbarkeit bewertet. Die Teilnehmer:innen erreichen durch die Bearbeitung von Assignments neue Erkenntnisse, die wiederum zu einer Veränderung des eigenen Verhaltens führen.

Der Workshop kann vor Ort oder virtuell mit unterschiedlichen Laufzeiten durchgeführt werden. Es wurden bereits Erfahrungen mit mehreren Varianten gesammelt. Das Konzept des entdeckenden Lernens führt in der Regel zu einem inhaltlichen „Aha-Effekt“. Durch Recherchieren und Diskutieren werden schnell Zusammenhänge erkannt und neues Wissen aufgebaut. Die Aufgabe, die Erkenntnisse grafisch aufzubereiten und in Form eines Sketchnote-Posters zu präsentieren, fördert die Kreativität und die Zusammenarbeit in der Gruppe.

Neue Kompetenzen sind notwendig

1. Computational Thinking wird von Grover and Pea (2013) definiert „as the thought processes involved in formulating problems so their solutions can be represented as computational steps and algorithms“. Im Rahmen der zunehmenden Digitalisierung gewinnt diese Kompetenz weiter an Relevanz.
2. Environmental Thinking bezieht sich auf die Einbindung der Nachhaltigkeit in das Kompetenzprofil. Wiek et. al. (2011) betonen hierzu: „sustainability education should enable students to analyze and solve sustainability problems, to anticipate and prepare for future sustainability challenges, as well as to create and seize opportunities for sustainability“. Insbesondere die zahlreichen beteiligten Domänen und die hohe Komplexität in Herausforderungen und Lösungen unterscheiden diese Kompetenz von der „klassischen“ Problemlösungskompetenz.

Green Impact Challenge

Das interdisziplinäre Lehrformat Green Impact Challenge basiert auf der Zusammenarbeit zwischen dem Digital Transformation Lab und dem Co-Innovation Lab, um sich - im Rahmen einer Lehrveranstaltung - unterschiedlichen Herausforderungen mit einem „Green Impact“ zu stellen. Studierende aus verschiedenen Disziplinen (v.a. Betriebswirtschaft, Informatik und Design) werden in einem Semester zusammengebracht, um mit dem kreativen und unternehmerischen Potenzial der Studierenden Aufgabenstellungen von Unternehmen bzw. Verwaltungen zu lösen. Dabei entstehen neben Konzepten auch konkrete softwarebasierte Prototypen, die mit den Unternehmen abgestimmt sind und weiterentwickelt werden können.

Der besondere Vorteil liegt in der mehrfach erprobten Vorgehensweise eines hybriden Projektmanagementansatzes, welcher Design Thinking und agile Lösungsentwicklung kombiniert, um in drei Monaten neben passgenauen Konzepten auch eine Umsetzung in Software zu erreichen. ●



Prof. Dr. Lars Brehm



Prof. Dr. Holger Günzel

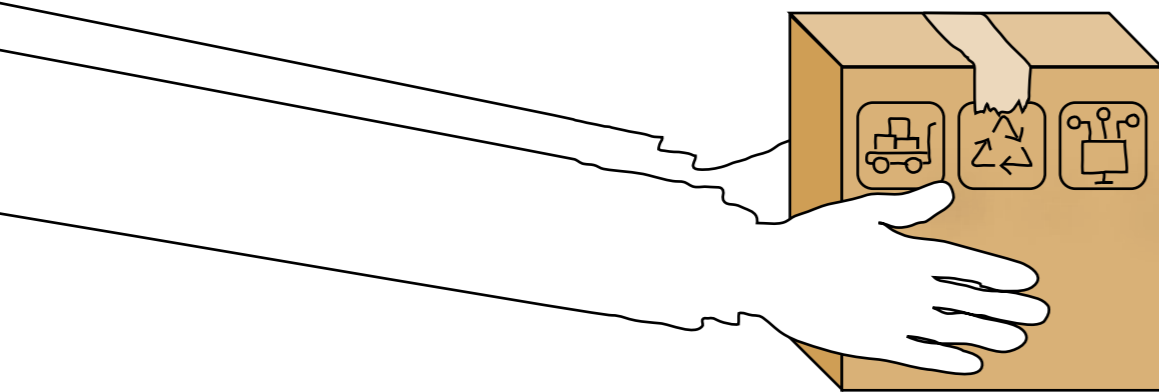
Literatur

- Grover, S., Pea, R., 2013. Computational Thinking in K-12: A Review of the State of the Field. *Educational Researcher* 42, 38-43. <https://doi.org/10.3102/0013189X12463051>
- Wiek, A., Withycombe, L., Redman, C.L., 2011. Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustain Sci* 6, 203-218. <https://doi.org/10.1007/s11625-011-0132-6>

Digital Procurement – jetzt auch nachhaltig!

Seit 2020 wird im Betriebswirtschafts-Master der Fakultät auch eine Studienrichtung für den Bereich Einkauf & Logistik angeboten. Nach einem erfolgreichen Start mit Fokus auf Digitalisierung im Einkaufsumfeld wird nun der zunehmenden Bedeutung der Nachhaltigkeit Rechnung getragen: Ab 2022 firmiert das Programm als „Digital Sustainable Procurement & Supply Management“.

MBL sprach mit dem Koordinator Prof. Dr. Florian C. Kleemann und einer Studentin der ersten Stunde, Ronja Frühbeis, über die Entwicklung des Studienangebotes.



gelohnt, sich auf die „Wundertüte“ einzulassen?

FCK: Auch wenn ich mich über noch höhere Bewerber:innen-Zahlen ehrlich gesagt freuen würde, bin ich sehr zufrieden. Die beiden bisherigen Studienjahrgänge waren „ausgebucht“, der Zusammenhalt zwischen den Studierenden und der Kontakt zu den Lehrenden ist meiner Wahrnehmung nach ausgezeichnet, trotz der Pandemie. Was mich besonders freut, ist der Zuspruch aus der Praxis. Es vergeht kaum eine Woche ohne Anfrage bezüglich einer möglichen Kooperation!

RSF: Für mich hat sich die Wundertüte definitiv gelohnt, auch wenn ich auf noch mehr Interesse seitens der Unternehmen an uns Absolvent:innen hoffe. Aber sowohl der „professionelle“ Einkauf als auch DPSM sind ja noch jung. Ich bin sicher, dass sich hier noch viel entwickeln wird.

Nun hat das „Baby“ gerade laufen gelernt, schon steht eine Umbenennung an. Aus „DPSM“ wird „DSPSM“, wobei das zusätzliche „S“ für Sustainability, also Nachhaltig-

keit, steht. Wie kam es zu dieser Anpassung?

FCK: Klimawandel, Nachhaltigkeitstrend und Co. lassen niemanden kalt. Doch der Einkauf als Schnittstelle zu den Beschaffungsmärkten und Lieferanten, die ja oft in Niedrigkostländern mit geringen Standards sitzen, hat hier eine besondere Verantwortung und umfassende Gestaltungsmöglichkeiten. Hierfür professionelle Fachkräfte auszubilden ist ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal, dem wir durch die Umbenennung Rechnung tragen wollen. Selbst wenn die Namensänderung nicht unumstritten war, so drückt sie doch auch unseren Anspruch an ein modernes Studienprogramm aus.

Und Ronja, wie stehst du als Absolventin dazu?

RSF: Ich denke unsere Generation hat die Verantwortung, Nachhaltigkeit fördern – privat und beruflich. Aus meinem Kommiliton:innenkreis haben viele zukünftige Einkäufer:innen starkes Interesse, die Beschaffung von Unternehmen nachhaltig zu gestalten. Da kommt ein zu-

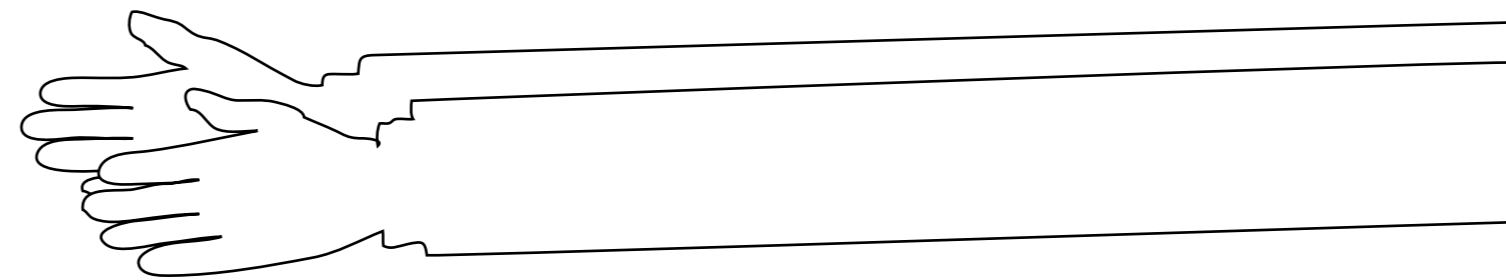
sätzliches „S“ für DPSM aus meiner Sicht zum richtigen Zeitpunkt.

Eine wirklich spannende Entwicklung. Zum Schluss nun die Frage: Wie soll es weitergehen – für das Studienprogramm, und sofern es erlaubt ist, für Dich persönlich Ronja?

FCK: Das mag vermessen klingen, aber meine Vision ist es, „DSPSM“ zum besten Studienangebot für Einkauf im deutschsprachigen Raum zu entwickeln. Man darf ja träumen (lächelt verschmitzt).

RSF: Immer eine schwere Frage an Absolvent:innen. Ich würde gerne tiefergehend zum Thema Einkauf forschen, viele Themenbereiche entpuppen sich hier immer wieder als „unentdeckt“. Wenn ich auch träumen darf, dann würde ich langfristig eine Promotion und Lehrstelle anpeilen, um mein „DPSM“-Wissen teilen zu dürfen.

Wir danken für dieses Gespräch.



MBL: Professor Kleemann, können Sie zunächst einmal für Laien skizzieren, welche Aufgaben der Beschaffungsbereich in Unternehmen hat?

FCK: Das ist relativ einfach – alles, was Unternehmen nicht selbst herstellen, müssen sie extern zukaufen. Dieses „Beschaffungsvolumen“ macht in vielen Firmen über 60% des Umsatzes aus. Dies professionell zu managen ist Aufgabe des Einkaufs. Wie herausfordernd das sein kann zeigen die Lieferengpässe, mit denen aktuell viele Branchen kämpfen.

Nun, das klingt ja spannend, aber sehen das auch die Studierenden so? Wie bist du auf das Vertiefungsgebiet Einkauf/Beschaffung aufmerksam geworden, Ronja?

RSF: Hier erwartet man oft die Antwort „schon als kleines Kind wollte ich Einkäuferin werden“. In vielen Branchen ist das so, ich denke in den Einkauf rutschen viele zufällig rein. So war das auch bei mir, im Bachelorstudium wurde eine Einkaufsvertiefung angeboten und hier habe ich zum ersten Mal reinschnuppern dürfen und „Blut geleckt“.

Wie kam dann die Idee, dieses Thema an der Hochschule zu etablieren? Und was hat Dich, Ronja, dazu bewegt an dem Programm teilzunehmen?

FCK: Mich persönlich begeistert das Thema „Einkauf“ seit meiner Berufsausbildung. Als sich dann die Möglichkeit bot, ein spezielles Studienangebot hierfür zu entwickeln, habe ich nicht lange gezögert. Der An-

spruch war aber, nicht nur moderne Inhalte und Methoden zu integrieren, sondern dies auch nach außen hin auszudrücken. Daher der relativ sperrige Titel „Digital Procurement & Supply Management“.

RSF: In meiner Ausbildung haben wir so nebenher eingekauft: es musste eben sein, damit das Tagesgeschäft läuft. Wir haben bestimmt auch vieles richtig gemacht, aber nicht absichtlich. Ich wollte herausfinden, wie man absichtlich richtig einkaufen kann, und da hat sich DPSM angeboten. Außerdem fand ich es sehr spannend, Teil einer neuen Mastervertiefung zu sein.

Wie bewerten Sie nun die ersten knapp zwei Jahre des Studienangebotes? Hat es sich für Dich, Ronja



Der DPSM-Studienjahrgang 2020-2022 auf einem modulbezogenen Hüttenwochenende; Ronja Frühbeis (3. von rechts)



Professor Kleemann (Mitte) mit Studierenden beim Besuch einer Fachmesse (©Procurement Summit)

Der Service macht den Unterschied

Lifecycle Services – auch klassische (lebenszyklusbegleitende) Dienstleistungen genannt – wie präventive Instandhaltung und korrektive Instandsetzung, Schulungen, Modernisierungen und Retrofits haben im Investitionsgütersektor im Hinblick auf Wirtschaftlichkeit sowohl aus Anbieter- als auch aus Kundensicht einen hohen Stellenwert.

Ausschlaggebendes Differenzierungsmerkmal

Neben ihrer kommerziellen Bedeutung bieten Lifecycle Services vor allem vielfältige Möglichkeiten, sich aus Anbietersicht zu differenzieren. Potentielle Differenzierungen bestehen beispielsweise darin, dem Kunden Verfügbarkeitszusagen von Maschinen und Anlagen durch die Kombination von digitalen und klassischen Services zu machen. Hiermit wird dem Kunden sowohl eine Planbarkeit für seine Produktion als auch eine Absicherung seines Instandhaltungsbudgets gewährleistet.

Hinzu kommt noch der starke positive Effekt im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit, wenn durch die angebotenen Services Maschinen und Anlagen länger und effizienter (v.a. im Hinblick auf Energieoptimierung, CO₂-Reduzierung und Ausschussminimierung) betrieben werden können. Zwei wichtige Voraussetzungen für den Entwurf, die Gestaltung und die Optimierung von zukunftsweisenden Services sind hierbei einerseits Erfahrungen und empirische Daten im jeweiligen Branchen- und Technologiesegment

(„Domänen Know-how“) und andererseits Digitalisierungsexpertise im Hinblick auf „remote und predictive Support und Services“ – d.h. die ortsunabhängige und vorausschauende Diagnose und Serviceerbringung.

Eines der weltweit führenden Unternehmen

Mit einer über 183-jährigen Tradition ist das Unternehmen KraussMaffei Technologies eines der weltweit führenden Unternehmen für Maschinen und Anlagen für die Kunststoff und Kautschuk erzeugende und verarbeitende Industrie. Der in München ansässige Konzern beschäftigt aktuell weltweit über 4.700 Mitarbeiter:innen und erzielt mit seinen 10 Werken und den Digitalen und Lifecycle Services jährlich einen Umsatz von mehr als 1 Milliarde Euro. Die Anlagen und Automatisierungslösungen von KraussMaffei finden sich überall dort, wo Polymer-, Kautschuk- und/oder Schaumstoffprodukte hergestellt werden. Dies ist z.B. in der Automobil-, Bau-, Verpackungs- oder Medizin- und Pharmabranche der Fall.



Projektsponsor Digital & Service Solutions

Sponsor des Kooperationsprojekts zwischen KraussMaffei und den Master-Marketeers der Hochschule München im Rahmen des Moduls Strategic Marketing Management in B2B Industries war die Division Digital & Service Solutions, welche den gesamten Service Geschäftsbereich bei KraussMaffei verantwortet. Die Abteilung Service Product and Portfolio Development ist hierbei verantwortlich für die Entwicklung und Implementierung von neuen Dienstleistungen. Dies umfasst sowohl die Entwicklung und Optimierung klassischer Services als auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis neuer Digitalisierungslösungen.

Mehr Effizienz und Nachhaltigkeit

Unter anderem bietet KraussMaffei in diesem Kontext seit kurzem Lösungen in Form der socialProduction Produktfamilie und smartAssist mit smartGlasses inkl. Audio/Video Kommunikation für den remote-Service an. Durch diese Lösungen wird zum einen die Serviceerbringung noch effizienter und somit die Maschinenverfügbarkeit erhöht. Zum anderen wird der Ausschussanteil der eingesetzten Polymer-Werkstoffe um bis zu 30 % reduziert. Bei einer jährlichen Produktion von etwa 360 Mio. Tonnen Plastik weltweit und den damit verbundenen Ausschussraten können die genannten Service-Lösungen von

„Innovation und Fortschritt sind nicht nur technische Attribute – sie lassen sich direkt auf das B2B-Marketing übertragen. Mit KraussMaffei hatten wir hier einen sehr kompetenten Partner. Das Projekt hat uns gezeigt, wie interessant ein uns zuvor eher unbekanntes Unternehmen und dessen Produkte sein können!“

Team um Christina Nikolaidis, Alexander Vescia, Amelie Echinger, Felix Herbst & Chris Baierlacher

„Ein handfestes Projekt, das nicht nur KraussMaffei einen Mehrwert liefert, sondern für uns ergeben sich große Lerneffekte. Es war eine sehr gute Zusammenarbeit und Austauschmöglichkeit mit den Ansprechpartnern von KraussMaffei.“

Team um Stephanie Ehard, Fiona Damitz, Anna Seidel, Anna Stroppel & Mariella Roger



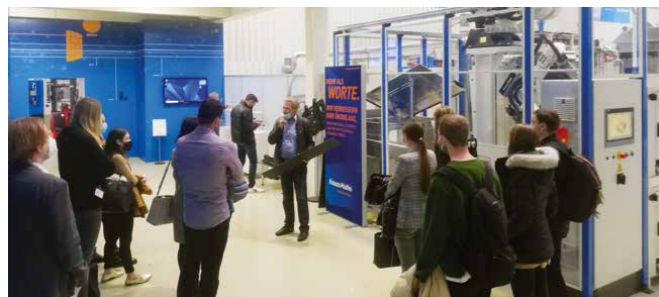
smartAssist – Sofort-Support
KraussMaffei Technologies GmbH

„Das Thema digitale und Lifecycle Service Produkte bewegt uns bei KraussMaffei seit der Gründung unserer Digital & Service Solutions Division in 2018 und wir arbeiten in cross-funktionalen Teams weltweit an diesen Themen. Auf dieser spannenden Reise ist unser Anspruch, für unsere Kunden der Wegbereiter in die digitale Transformation zu sein. Es war überraschend, welche zusätzlichen erfrischenden und pragmatischen Impulse uns die Kooperation mit den Projektteams der Hochschule München geliefert hat. Wir werden dies in unsere laufenden globalen Skalierungsaktivitäten einfließen lassen.“
Volker Ganz, KraussMaffei

„Auf unserem Markt zeichnet sich ab, dass klassische Unterscheidungsmerkmale wie Preis oder Maschinenteknologie allein immer weniger den Ausschlag für einen Maschinenkauf geben. Die Anbieter müssen deshalb aktiv nach neuen Differenzierungsfaktoren suchen. Mit der Projektstudie wurde unser Vorgehen zur modularen Portfolio-Architektur, mit dem wir unseren Kunden ganzheitliche Lösungen bieten wollen, bestätigt und durch einige attraktive Ansätze ergänzt.“
Markus Lunz, KraussMaffei



Test von smartAssist während Kick-off Veranstaltung



DeepDive @KraussMaffei, Trainingszentrum

Literatur

Global Plastics Alliance. (2019). Global Plastics Flow 2018. Conversio. Zugriff am 17.10.2019. Verfügbar unter: www.k-online.de/cgi-bin/md_k/lib/pub/object/downloadfile.cgi/Global_Plastics_Flow_Summary_Oct14_2019.pdf?oid=133807&lang=1&ticket=g_u_e_s_t

SocialProduction (2021) KraussMaffei Technologies GmbH aufgerufen am 15.12.2021 via www.kraussmaffei.com/de/unsere-produkte/digitale-produkte/socialproduction

SmartAssist (2021) KraussMaffei Technologies GmbH aufgerufen am 15.12.2021 via www.kraussmaffei.com/de/unsere-produkte/digitale-produkte/smartassist

Schlipf, M.; Seebacher, U.: Equipment-as-a-Service Market Study 2021 - Prerequisites, barriers and success factors for EaaS – an international and industry-wide study in the capital goods segment, Hochschule München, (2021) aufgerufen am 15.12.2021 via hm.edu/allgemein/aktuelles/news/news_detailseite_228865.de.html

KraussMaffei zu einer großen Reduzierung von benötigten Rohstoffen dienen, und somit einen signifikanten Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten.

Projekte zur Skalierung und Portfolio-Architektur
Basierend auf den aktuellen ‚Digitalen und Lifecycle Services‘ von KraussMaffei wurden zwei Projektaufgaben für die vier Studierendenteams aus dem Marketing-Schwerpunkt definiert.

Zwei Studierendenteams arbeiteten an Strategien zur Skalierung der remoteSupport-Services für Kunden von KraussMaffei, u.a. um die Vorteile wie schnelle Fehlerbehebung im Stillstandsfall und die Kompetenzerweiterung der eigenen Mitarbeiter optimal zu nutzen, aber auch um durch Reisevermeidung die ökologische Nachhaltigkeit zu steigern.

Zwei Studierendenteams widmeten sich der Aufgabe, eine moderne und modulare Serviceportfolio-Architektur und eine entsprechende Bündelung der Services für die diversen Kunden von KraussMaffei (differenziert nach Branchen, Regionen, Unternehmensgrößen etc.) vorzuschlagen.

Interviews, Benchmarking & 7P

Die Projekte starteten mit einer Kick-off-Veranstaltung und Live-Demonstration der digitalen und Lifecycle Services von KraussMaffei in der Kapelle auf dem Campus Pasing. Kurze Zeit später fand ein „hands-on DeepDive“ im Kunden- & Service-Trainingszentrum bei KraussMaffei vor Ort inklusive Werksführung und Q&A-Runde statt. Die Studieren-



Volker Ganz
(Vice President Customer Excellence – Digital & Service Solutions, KraussMaffei Technologies GmbH)



Markus Lunz
(Head of Service Portfolio Development – Digital & Service Solutions, KraussMaffei Technologies GmbH)



Matthias Schlipf
(Professor Hochschule München, Fk10)

denteams führten über die 12 Wochen Projektzeit anschließend über 30 Interviews mit Kunden, Servicetechnikern in drei Regionen (Europa, Asien und Americas), Service-Hotline, Produktmanagement, Vertrieb und Prozessmanagement von KraussMaffei. Neben einem Benchmarking wurde die Service-Port-



smartAssist – Maintenance4you
KraussMaffei Technologies GmbH

folio-Architektur von mehreren BestPractices Unternehmen u.a. aus dem Aviation-, Automotive-, Construction-, Electronics-, Logistics- und IT-Bereich evaluiert und auf die Charakteristika des KraussMaffei-Geschäfts übertragen und angepasst. Design-Thinking Methoden und die 7-P-Service-Marketing-Strukturierung (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical Evidence) halfen den Teams beim Ausgestalten und Konkretisieren der Optimierungsvorschläge.

Konkrete Handlungsempfehlungen

In Zusammenarbeit mit dem Krauss-Maffei-Team um Stefan Feldmeier, Quirin Kuchler, Johannes Steigerwald und Markus Lunz entstanden so durch die vier Teams verschiedene Storytelling-Use-Cases, zwei kurze Movie Clips, konkrete Service-Bundles, ein Prototyp eines Service-Konfigurators und vielfältige Handlungsempfehlungen bezüglich einer modularen Serviceportfolio-Struktur und Maßnahmen, welche die Skalierung von digitalen Service-Lösungen vor dem Hintergrund von Effizienzsteigerung und Nachhaltigkeit fördern. ●

50

students

6

facilitators

5

faculties

4

countries

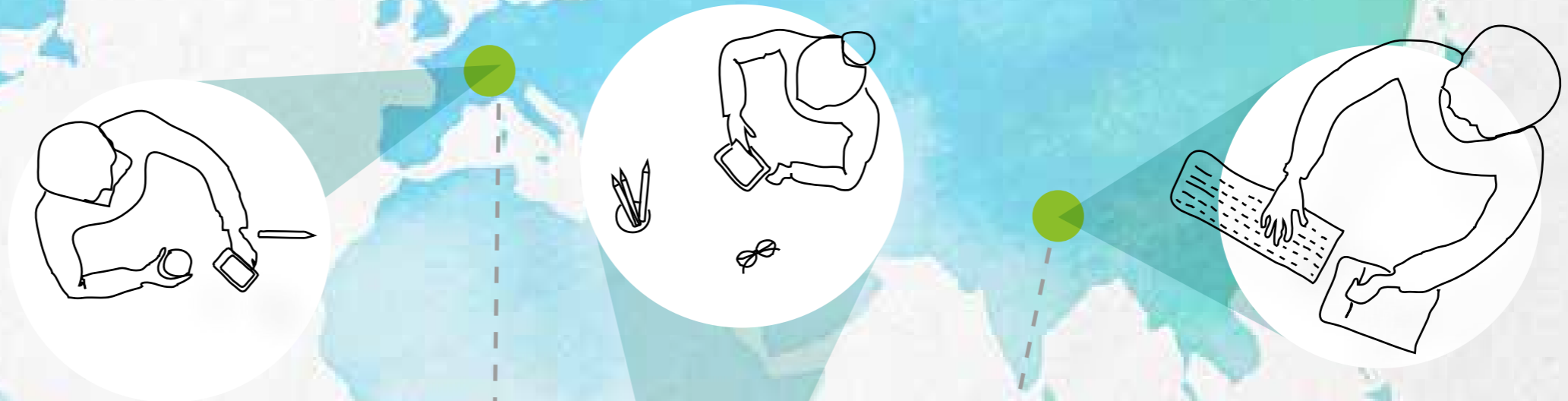
3

continents

... a collaborative online international learning experience on Green-tech, Agriculture, and Nutrition!

COIL Learning with international peers

von Prof. Dr. Verena Kaiser und Prof. Dr. Bettina Maisch



It was during our second Covid-semester when we had the idea of opening our Entrepreneurship Real Project to a broader international student base. Apart from the incoming students in the Erasmus program, we wanted to additionally invite students from other universities who did not have the possibility to study at MUAS. Our belief was that we could turn the disadvantages of a digital-only course into an advantage if we created a broader experience for our students, involving an even more international, as well as a broader functional experience. Only a couple of weeks later, we realized that there is a dedicated term for such learning formats: COIL – Collaborative Online International Learning.

Involving our international network

We reached out to colleagues within our international network and ultimately had three universities who wanted to join forces: King's college in Kathmandu, Nepal with 15 Business students and two facilitators, Swachhya Rajbhandary and Udgum Khadka, and Durban University of Technology, South Africa with 15 Business Law students and Kavita Beemsen. The students from Nepal and South Africa have been mixed with 20 students from MUAS (Departments of Applied Sciences and Mechatronics, of Business Administration, and of Design) to form interdisciplinary and international teams to work on self-selected challenges within the topic domain "Green Tech, Agriculture, and Nutrition".

Block format

After a brief introduction session, the core course took place in a one-week block format in June – completely via ZOOM. The theoretical introductions to Entrepreneurship, to the innovation process applied, as well as the methods to be used were provided by us. Additionally, Prof. Małgorzata Krzywonos, a food technology expert from the Uniwersytet Ekonomiczny in Warsaw, Poland, joined the course as observer and helped the teams to foster their understanding of the topic matter of the course.

Upfront provision of materials

Prep material had been provided upfront and an introductory massive open online course (MOOC, see

<https://www.deepdive.school/pages/courses>) on Entrepreneurship delivered by Strascheg Center for Entrepreneurship was received well by the students.

For the block week itself, icebreaker exercises (including physical ones) have been a good start every morning. For collaboration and project execution, the teams used the digital whiteboard MIRO. Also, we as educators used cloud documents for peer feedback sessions between the student teams. By way of these sessions the participants not just got to know what other teams were working on and how they executed their projects, but also learned how to provide constructive feedback to their peers when they were presenting interim results.

Cross-country coaching

For team coaching, we built cross-country coaching tandems consisting of two facilitators from different countries, who gave feedback to one group at the same time. Instead of “jumping” from group to group, student teams booked coaching slots with their tandem of choice for a particular topic, also depending on the specific experience of the facilitators.

Technical handicaps

Internet connections, especially on our international participants’ side, were from time to time unstable, therefore “black tiles” had to be tolerated and we recorded the input sessions for those who faced bandwidth problems. For our next course, we have therefore recorded the theory input upfront, so students will view the theory before coming to class, as a flipped classroom format, which leaves us with more time for coaching and discussion.

Teambuilding is essential

We figured out that just one intro session is not enough to create a fundament for constructive and positive team work. Many teams faced negative tensions due to the cultural differences. For the upcoming class we have prepared two sessions prior to the block week to include more team building exercises and, most importantly, what students can expect while working in a multicultural team. Furthermore, we will include more “fun” elements and cultural topics, like having teams create their favorite Spotify playlist with songs in their native language.

Given challenges for better outcomes

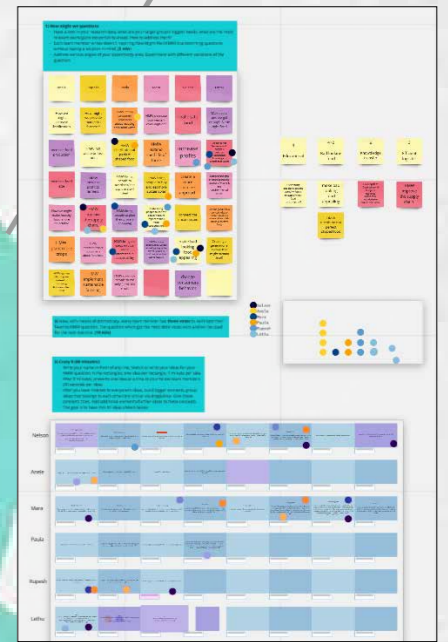
To make sure that the subject-matter-expertise is sufficiently covered in the next course, students from Poland with food background will also join, to make sure every team has an expert in that area. Students will then also work on challenges provided by the facilitators’ networks, and not on their self-defined problem spaces alone. The reason for that is that we feel the impact is higher if students contribute to a given, real challenge.

Equal assessment of all participants

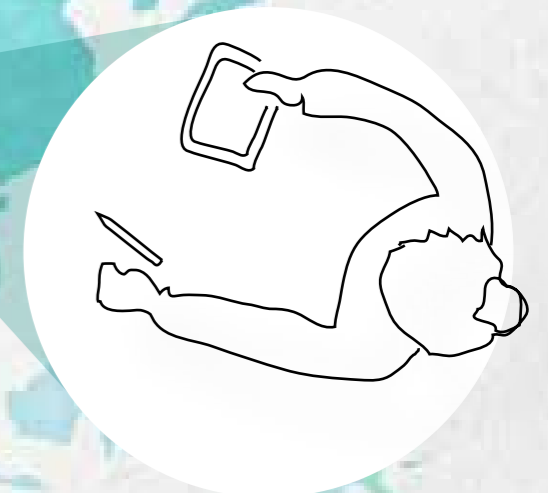
In this very first COIL format, only MUAS students were finally graded and received ECTS for the course. The other participants were awarded with a certificate. We felt that this imbalance had a rather negative effect on team spirit and collaboration, therefore in the next version, all participants will get a final grade for the course. ●

RP_Green Tech, Agriculture and Nutrition (Block)											
Datei Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Daten Tools Add-ons Hilfe Letzte Änderung vor 2 Minuten											
Group 4											
1	22.06.2021										
2	CET	NPT									
3	10:00	13:45									
4	10:30	14:15									
5	11:00	14:45									
6	11:30	15:15									
7	12:00	15:45									
8	12:30	16:15									
9	13:00	16:45									
10	13:30	17:15									
11	14:00	17:45									
12	14:30	18:15									

Slots for coaching sessions (in two time zones)



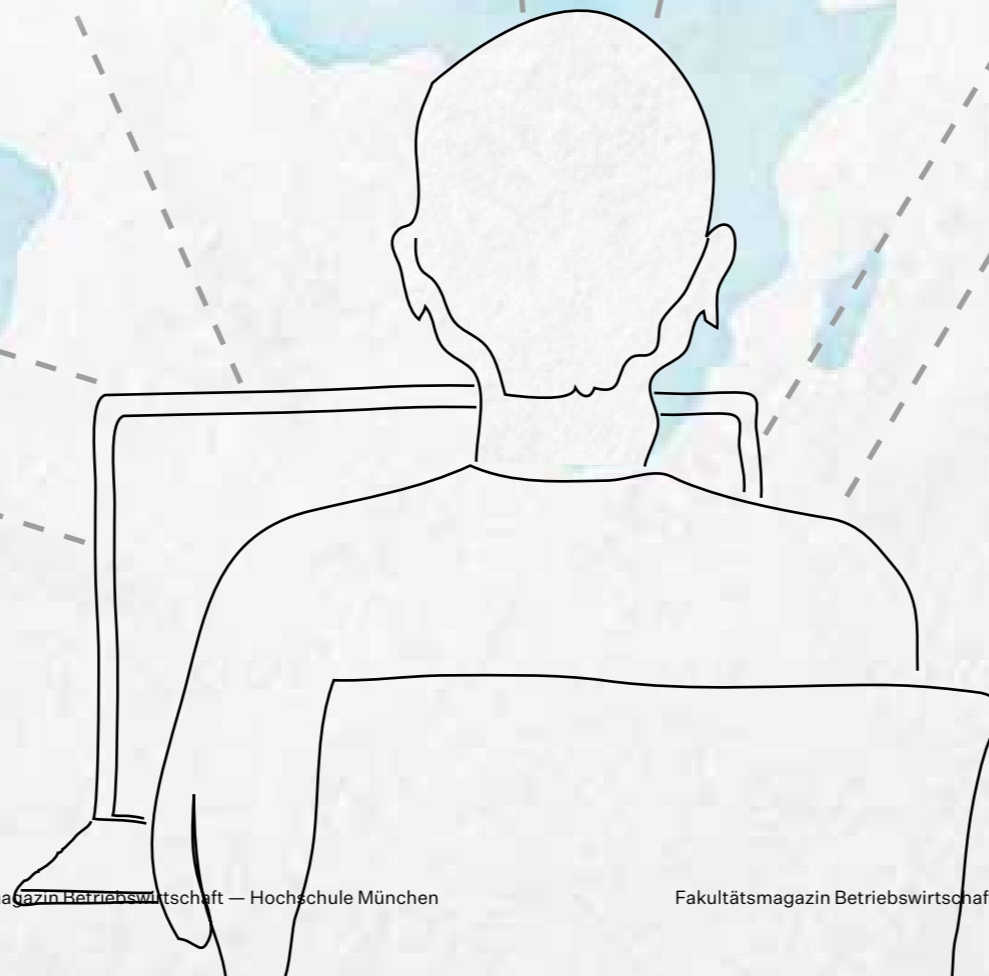
Example Miro Board for idea generation



Prof. Dr. Verena Kaiser



Prof. Dr. Bettina Maisch



To wrap up, we are very grateful that our students in the first COIL format were actively participating, providing feedback, and being patient if we were fixing issues that we had not foreseen. Due to their valuable feedback, we hope to have improved the second version of this international learning experience, and very much look forward to getting better every time.

Fakultätsmagazin Betriebswirtschaft
Ausgabe 01/2022

Herausgeber
Prof. Dr. Markus Wessler
Fakultät für Betriebswirtschaft
Hochschule München
Am Stadtpark 20
81243 München
Telefon: 089/1265-2711
Fax: 089/1265-2714
www.bwl.hm.edu

Anschrift
Hochschule München
Lothstraße 34
80335 München
hm.edu

Redaktion
Romy Schorcht

Grafik
www.hanna-hanst-design.de
www.boadvertising.com

Lektorat
Dr. Claudia Streit

Illustrationen
www.hanna-hanst-design.de

Bilder, soweit nicht anders
gekennzeichnet: Hochschule München,
Fakultät für Betriebswirtschaft

Rechte: Die Zeitschrift und alle in ihr
enthaltenen einzelnen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb
der durch das Urheberrechtsgesetz
festgelegten Grenzen ist ohne
Zustimmung des Herausgebers
unzulässig.

Stand
April 2022

