

HANSER



Leseprobe

zu

Company Building – Wie Unternehmen erfolgreich Start-ups entwickeln

von Georg Frick und Lukas Meusburger

Print-ISBN: 978-3-446-46742-2

E-Book-ISBN: 978-3-446-46900-6

ePub-ISBN: 978-3-446-46958-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/978-3-446-46742-2>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Vorwort

Vorwort

Mit Company Building können etablierte Unternehmen fernab von ihrem Kerngeschäft innovative Ideen entwickeln, umsetzen und so neue Geschäftsfelder erschließen. Innovationsprojekte werden beim Company Building außerhalb bestehender Unternehmensstrukturen mit eigens dafür ins Leben gerufenen Start-ups umgesetzt. Ohne Restriktionen durch das Bestandsgeschäft und ohne dieses zu gefährden, kann Neues schnell getestet und am Markt platziert werden.

Dieses Werk liefert einen Einblick in die gelebte Praxis von Company Building und einen konkreten Umsetzungsleitfaden. Was bedeutet Company Building? Wie wird Company Building umgesetzt? Was ist dabei zu beachten? Welche Phasen umfasst typischerweise ein Company-Building-Projekt? Welche Methoden bieten sich dabei an? Das sind die zentralen Fragen, die dieses Werk beantwortet.

Wir, die Autoren und Herausgeber, sind Mitarbeiter von V_labs, einem Company Building Dienstleister mit aktuell 23 Mitarbeitern und drei Standorten. Wir verfügen als Team über alle erforderlichen Fähigkeiten, um sämtliche Phasen eines Company-Building-Projekts, die wir in diesem Buch beschreiben – von der Innovationsstrategie bis hin zum IT-Development – umzusetzen.

Mit Corporates an neuen, bahnbrechenden Themen zu arbeiten und dabei regelmäßig auch Widerstände zu überwinden, macht uns nach wie vor extrem viel Spaß. Wir sind davon überzeugt, dass wir mit Company Building dafür genau das richtige Werkzeug haben, von welchem in Zukunft noch viele etablierte Unternehmen profitieren werden.

Wir hoffen, dass wir Ihnen unsere Begeisterung für Company Building auf den folgenden Seiten vermitteln können und wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffentlich auch viele neue Erkenntnisse. Wir hoffen auch, dass dieses Buch möglichst viele Leser dazu ermutigt, ein Company-Building-Projekt zu wagen oder zumindest in Betracht zu ziehen!

Wien, April 2021

Georg Frick und Dr. Lukas Meusburger

Inhalt

Inhalt

Vorwort	VII
Einleitung	3
1 Hintergrund und Einführung in das Company Building	11
<i>Dr. Lukas Meusburger</i>	
1.1 Die Ausgangssituation: Radikale Innovation in Unternehmen schwer umsetzbar	11
1.2 Eine Antwort auf das Innovator's Dilemma?	13
1.3 Methodische Abgrenzung des Company Buildings	15
1.4 Gute Gründe für Company Building	17
1.5 Der typische Ablauf eines Company-Building-Projekts	18
2 Innovationsstrategie entwickeln	23
<i>Dr. Lukas Meusburger</i>	
2.1 Grundvoraussetzungen für eine funktionierende Innovationsstrategie	25
2.2 V_labs Innovation Strategy Hierarchy	26
2.3 How to get there – oder: Ein prototypischer Prozessansatz	30
2.4 Case Study – Umdasch Group Ventures	32
<i>Elise Eydner</i>	
3 Innovationsorganisation und Set-up aufbauen	39
<i>Dr. Lukas Meusburger</i>	
3.1 Verhältnis zum Stammhaus: Das V_labs Venture Framework	40
3.2 One size fits all?	42
3.3 Best Practices für das Verhältnis zwischen Venture und Corporate	43

3.4	Die Innensicht: Organisation und Struktur innerhalb des Ventures	44
3.5	Case Study – Erste Group	49
	<i>Elise Eydner</i>	
4	Endstation KPIs: Erfolge messbar machen	57
	<i>Georg Frick</i>	
4.1	Der Grundkonflikt: Venture vs. Linie	57
4.2	Die drei Metriken: OKRs, Family Metrics und OMTM	59
5	Ideation: Kreative Ideen finden	67
	<i>Elise Eydner</i>	
5.1	Identifikation von echten Problemen	68
5.2	Ideengenerierung	72
5.3	Ideen clustern	78
5.4	Bewertung von Ideenkonzepten	78
5.5	Case Study – Daimler Mobility	83
	<i>Elise Eydner</i>	
6	Das Konzept des Ventures erarbeiten: Business Model, Wertversprechen & MVP	89
	<i>Viktor Penzinger</i>	
6.1	Schritt 1: Informationsaufbereitung	91
6.2	Schritt 2: Konzeptschärfung	94
7	Prototyping: Idee visualisieren und erproben	101
	<i>Alexander Reinalter</i>	
7.1	Ziele	102
7.2	Planung	104
7.3	Best Practices – gängige Methoden im Einsatz	107
7.4	Prototyp vs. MVP	112
7.5	Exkurs: Design und User Experience	113
7.6	Case Study – FAIA	115
	<i>Georg Frick</i>	

8	Scrum: Projekte agil steuern	119
	<i>Marcel Grosskopff</i>	
8.1	Grundlagen	119
8.2	Team und Rollen	121
8.3	Listen als Planning Tools	122
8.4	Meetings	126
9	IT-Selbstverteidigung – Einführung in den Fachjargon	133
	<i>Florian Kathan und Marcel Grosskopff</i>	
9.1	Build-or-Buy-Entscheidung	133
9.2	Kostenschätzung	134
9.3	Web: Single-Page- oder Multi-Page-Applikation	135
9.4	App: Native oder Cross-Plattform	136
9.5	Auswahl der Technologien (Technologie-Stack)	137
10	Go-live: Wenn aus der Idee ein reales Kundenangebot wird ...	151
	<i>Dr. Lukas Meusburger</i>	
10.1	Strategische, organisatorische, und rechtliche Fragen klären	153
10.2	Mit Stakeholdern kommunizieren	154
10.3	Testen und Live-Betrieb vorbereiten	155
10.4	Operativen Betrieb ermöglichen	157
10.5	Der Moment des Go-lives	157
11	Vom MVP zum Scaling	161
	<i>Georg Frick</i>	
11.1	Skalierung und Risiko	162
11.2	Automatisierung der Prozesse und Reproduzierbarkeit	165
11.3	Nicht automatisierbare Faktoren	167
12	Zusammenarbeit mit einem Company-Building-Dienstleister ..	171
	<i>Marcel Grosskopff und Dr. Lukas Meusburger</i>	
12.1	Ist ein Dienstleister nötig?	171
12.2	Auswahl des Dienstleisters	172
12.3	Zusammenarbeit	173
12.4	Wie geht es weiter?	174

13	Anhang	179
13.1	Business Model Quality Check	179
13.2	Methoden und Begrifflichkeiten - V_labs Concept Blocks	181
14	Literaturverzeichnis	185
15	Index	191
	Herausgeber	197
	Autoren	199

01

Hintergrund und Einführung in das Company Building

Dr. Lukas Meusburger

1

Hintergrund und Einführung in das Company Building

Dr. Lukas Meusburger

Idea in brief

Company Building bedeutet die Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen außerhalb bestehender Unternehmensstrukturen. Neue Ideen und Konzepte können mittels Company Building schnell getestet und am Markt platziert werden – ohne Restriktionen durch das Bestandsgeschäft. Dies ist vor allem dann sinnvoll, wenn das Projekt thematisch weit vom Stammgeschäft entfernt ist oder wenn andere Player in derselben Branche auch „Kunde“ des Ventures werden sollen. Die folgenden Seiten erläutern das Konzept des Company Buildings und bieten eine methodische Abgrenzung zu anderen Innovationsvehikeln.

■ 1.1 Die Ausgangssituation: Radikale Innovation in Unternehmen schwer umsetzbar

Viele etablierte große Unternehmen – sogenannte Corporates – stehen vor dem Problem, sich selbst neu erfinden zu müssen: Sei es, weil sich die Bedürfnisse ihrer Kunden durch die Digitalisierung ändern, weil sie entlang ihrer Wertschöpfungskette von neuen Playern aus anderen Branchen attackiert werden oder weil eine neue Technologie verfügbar geworden ist, welche die Kundenprobleme auf andere Art und Weise löst. Vor wenigen Jahren war es für Konsumenten beispielsweise nahezu unmöglich, nicht Kunde einer etablierten Großbank zu sein. Entsprechend gering war der Druck innerhalb der Branche, gänzlich neue Lösungen zu lancieren. Die Situation hat sich durch das Aufkommen von neuen, digitalen Wettbewerbern, die sowohl kundenzentrierter als auch ohne Rücksicht auf Bestehendes agieren, massiv verändert. Heute sehen sich traditionelle Großbanken sogenannten Challenger-Banken wie Revolut oder N26 ausgesetzt. Diese bieten attraktivere digitale Angebote, sind mit hohem Risikokapital ausgestattet und gewinnen stetig Neukunden dazu. Die traditionellen Banken stehen enorm unter Druck. Ähnlich ist es in jüngster Vergangenheit Hotels, der Automobilbranche oder – als sehr bekannte Beispiele – Firmen wie Nokia oder Kodak ergangen. Plötzlich bieten sich den Kunden neue Möglichkeiten, die nicht nur ausgeklügelter, sondern auch günstiger und benutzerfreundlicher als die Angebote etablierter Player sind.

Um langfristig relevant zu bleiben, muss ein etabliertes Unternehmen darauf entschlossen reagieren oder besser gleich proaktiv den Takt vorgeben! Die inkrementelle Optimierung des bestehenden Produkts, Prozesses oder Services reicht nicht mehr aus. Vielmehr steht das radikale Neudenken eines Lösungsansatzes auf der Tagesordnung. Die Rede ist von radikaler oder disruptiver Innovation. Der Harvard-Professor und Schöpfer des Konzepts der disruptiven Innovation Clayton Christensen differenziert zwar zwischen den Begriffen, im Corporate-Kontext werden sie jedoch meist austauschbar verwendet, sodass in diesem Buch keine Unterscheidung erfolgt. Im zuvor genannten Beispiel muss sich eine traditionelle Großbank im Rahmen von radikaler Innovation die Frage stellen, ob der Kunde überhaupt noch eine Filiale braucht – bevor die Filiale einfach nur schöner gestaltet wird.

Ein etabliertes Unternehmen weiß sein bestehendes Geschäftsmodell auszuführen und zu optimieren. Die Bank ist erkennbar gut darin, die Konten von Bankkunden zu führen und ihren Zahlungsverkehr abzuwickeln. Dafür sind Systeme, Prozesse und Richtlinien installiert, die dieses Bestandsgeschäft unterstützen. Diese Prozesse sind meist historisch gewachsen und wurden über Jahre und Jahrzehnte genau um das Bestandsgeschäft herum entwickelt. Das macht die Strukturen per se unflexibel. Neue Geschäftsmodelle oder radikale Veränderungen lassen sich damit nur bedingt abbilden.

Im Folgenden werden beispielhafte Routinen und Prozesse aufgelistet, die radikale Innovation erschweren:

- Hierarchische Unternehmensstrukturen, die in einzelne Funktionsbereiche untergliedert sind, verhindern den Wissensaustausch unter Mitarbeitern, der ungemein wichtig für radikale Innovationen ist.
- Damit verbundene lange Kommunikations- und Entscheidungswege machen Innovationsprozesse träge, sodass die „radikale Innovation“ im schlimmsten Fall zuerst von der Konkurrenz auf den Markt gebracht wird.
- Lineare Prozesse sind tief verankert. Die für iterative Prozesse notwendige Flexibilität und Wendigkeit ist weit und breit nicht aufzufinden.
- Systeme wie das Customer Relationship Management (CRM) und das Enterprise Resource Planning (ERP) sind ganzheitlich auf das Kerngeschäft ausgerichtet. Bei der Entwicklung einer neuen Lösung stellt sich schnell die Frage: „Kann diese überhaupt im SAP abgebildet werden?“
- Häufig sind Mitarbeiter-Incentives nicht darauf ausgerichtet, Neues zu fördern, sondern verfolgen das Ziel, Bestehendes zu optimieren.
- Fehlende Kompetenzen und die Angst vor Veränderung bremsen radikale Innovationen auf allen Ebenen.
- Eine geringe Fehlertoleranz erschwert mutiges Ausprobieren massiv, sodass die Übernahme von Verantwortung gescheut wird.
- Radikale Innovationsprojekte gehen mit einem hohen Reputationsrisiko für die bestehende Marke einher.

Diese Liste ist nahezu endlos fortführbar. Doch bereits in dieser Kürze lässt sich zeigen, was die Innovationsforschung mit folgender Aussage auf den Punkt bringt: Corporates sind gut darin, Bestehendes auszuschöpfen und zu optimieren (Exploitation), und relativ schlecht in der Erkundung von Neuem (Exploration).

A

Acceleration 16, 28
Ambidextrie 13
Applikation, native 136
Arbeitsweise 83
Aufgaben 23, 29
Aufwand-Nutzen-Analyse 62
Ausgangssituation 24
Austro Corp 151

B

B2B2C 115
B2C 115
Back End 137
Backlog 122
Bewerten 102f.
Bittner, Werner H. 33
Budget 46
Build-or-Buy-Entscheidung 133
Burndown 124
Business Model Quality Check
179

C

Cash First 165
Click-Dummy 107, 110
Cloud Hosting 146
Company Building 14
– Gründe für 17
– methodische Abgrenzung 15
– Projektablauf 18
– Prozess 19

Corporate Company Building 15
Cross-Plattform-Applikation 136

D

Daily Scrum 127
Daimler Mobility 83
Datenbank 142
Define-Phase 67, 71, 80
Deliver-Phase 78
Design Sprint 95
Develop-Phase 71, 80
Dienstleister 171
– Auswahl 172
– Zusammenarbeit 173
Discover-Phase 69
Disruption 32
Double Diamond 68f.

E

Entdecken 102
Entscheidung 85
Erste Group Bank AG 49

F

FAIA 115
Family Metrics 61, 63
Flow 107, 109
Flutter Stack 145
Framework 140
Front End 137

G

- Geschäftsmodell 92
- Go-live 151
- Framework 152

H

- Hightech 115
- Hosting 146
- How-Wow-Now-Matrix 79f.
- Hub 50

I

- Ideation 67
- Methoden 73
- Regeln 72
- Ideenbewertung 78f.
- Ideen clustern 78
- Ideengenerierung 71f.
- Ideengenerierungsprozess 84
- Information aufbereiten 91
- Inkubation 16
- Innovation Journey 84
- Innovation, radikale 11
- Innovationskultur 35
- Innovationsorganisation 39
- Innovationsprozess 85
- Innovationsstrategie 23, 32
- Grundvoraussetzungen 25
- Prozessansatz 30
- Innovator's Dilemma 13
- IT-Selbstverteidigung 133
- IT-Set-up 155

K

- Kern der Lösung 94
- Key Performance Indicator (KPI) 57
- Kommunikation 154
- Kommunizieren 102f.
- Konzept 89
- schärfen 94
- Kostenschätzung 134
- Kunde 91

L

- Leuchtturmprojekte 30
- Library 140
- Lifestyle 115
- Ludwig, Andreas 32

M

- Marketing 96
- Marte, Boris 49ff.
- MEAN Stack 145
- Meeting 126
- Megatrend 35
- Messgrößen 23
- Methode 6-3-5 73, 75
- Methode „How would Google do it?“ 73, 76
- Methode Lightning Demos 73f.
- Methode „Worst possible idea“ 73, 77
- Minimum Viable Product (MVP) 94
- vs. Prototyp 112
- Mitarbeiter 25
- Multi-Page-Applikation 135
- MVP 115

N

- Nutzerzentrierung 51

O

- Objectives and Key Results (OKRs) 59, 63
- One Metric That Matters (OMTM) 62f.
- On Premise 146
- Operationalisierung 157
- Organisation 153
- Organisationsform 23, 28
- Organisationsstruktur 83
- Ortner, Herbert 115
- Ortner, Stefan 115

P

- Persona 71
- Personalauswahl 167
- Personalmanagement 168
- Pitch 84

Planning Meeting 126
Playing Field 23, 27
Problemidentifikation 68
Product Owner 121
Programmiersprache 138
Projektsteuerung, agile 119
Prototyping 101
– Methoden 106
– Planung 104
– Ziele 102
Prototyp vs. MVP 112
Prozessautomatisierung 165

R

Rahmenbedingung 25
Release Burndown 124
Reproduzierbarkeit 165
Ressourcen 29, 96, 23
Retrospektive 128
Review 128
Rocket Tank 84

S

Scale-up 163
Schulte, Daniel 83
Scrum 83, 119
– Rollen 121
– Team 121f.
– Voraussetzungen 120
Scrum Board 126
Scrum Master 121
Shared Hosting 146
Single-Page-Applikation 135
Skalierung 161
– Strategie 163
– und Risiko 162
– Zeitpunkt 162
Softwareentwicklung, Technologieauswahl 137
Softwareveröffentlichung 147
Sprint 120
Sprint Backlog 124
Sprint Burndown 125
Sprint Planning 127
Stakeholder Map 69

Start-up 13
Strategie 167
Suchfelder 23, 27

T

Tasks 29
Technologien 96
Technologie-Stack 137
Tipping Point 162, 164
Top Management Commitment 25
Transformation, digitale 83
Treichl, Andreas 49f.

U

Ubiquity now, Revenue Later (URL) 165
Umdasch Group 32
User-Research-Methoden 70
User Story 123
– schätzen 123
User-Test, Fehler bei 112

V

Vehikel 28
Venture
– Organisation und Struktur 44
– Verhältnis zum Stammhaus 40, 168
– vs. Linie 57
Vertrieb 96
Vision 26, 23
V_labs Concept Blocks 90
V_labs Innovation Strategy Hierarchy 26
V_labs Venture Framework 40f.

W

Wachstum 161
Wertschöpfung 92
Wertversprechen 91
Wireframe 107
Workshop-Agenda 80ff.

Z

Zeit 25

Zielbild 93

Ziele 23, 25f.

Herausgeber und Autoren

Herausgeber

Georg Frick

ist einer der Gründer und Managing Partner von V_labs und hat bereits mehrere Start-ups gegründet und geführt. Im Corporate Company Building berät und unterstützt er führende Kunden unter anderem in der Erfolgsmessung von Company-Building- und Innovationsprojekten, Growth- und Skalierungsstrategien sowie im Recruiting und Staffing neuer Ventures. Nicht selten übernimmt er zusätzlich die Rolle des (temporären) CEOs oder Co-Project Owners. Seine Expertise zu den genannten Themenfeldern hat er im Laufe seines Karriereweges mehrfach in Whitepaper niedergeschrieben, deren Erkenntnisse zu großen Teilen in dieses Buch einfließen.

Georg hält neben seinem Diplom in Politikwissenschaften mit Schwerpunkt Internationale Beziehungen der Universität Wien einen Masterabschluss in Politics, Philosophy and Economics mit einem Schwerpunkt in Finance der University of York. Bevor er mit der Gründung des Start-ups ETHUS die Entrepreneur-Welt betrat, war Georg als Analyst in der angewandten Wirtschaftsforschung tätig und hat in dieser Funktion insbesondere Big-Data-Projekte für Corporates aus der Finanz- und Versicherungsbranche geleitet. An Company Building findet er besonders die große Bandbreite von Aufgaben faszinierend, die von der analytisch-strategischen Konzeption von ganzen Geschäftsmodellen bis hin zu operativen Hands-on-Aufgaben, wie User-Tests mit potenziellen Kunden, reicht. Als passionierter Fliegenfischer versucht Georg, jede freie Minute möglichst an einem Gebirgsfluss zu verbringen, wo er zu Abwechslung keine disruptiven Geschäftsmodelle, sondern schöne Forellen sucht.



Georg Frick

Dr. Lukas Meusburger

ist einer der Gründer und Managing Partner von V_labs. In dieser Rolle arbeitet er mit renommierten Unternehmen an schlagkräftigen Innovationsstrategien, den dazupassenden Organisationssetups sowie innovativen Geschäftsmodellen und Services. Sein Fokus in Corporate-Company-Building-Projekten liegt in der gesamthafter Projektsteuerung, im Management von Schlüsselstakeholdern, in der Erarbeitung von Wertversprechen und Business Model sowie der konzeptionellen Abgrenzung zum Stammhaus. Gerne legt er auch selbst Hand an und übernimmt in Frühphasen operative Rollen in den Start-ups, um direktes Feedback zu bekommen.

Lukas ist Absolvent des University College London (UCL) sowie der London School of Economics (LSE) und hat an der WU Wien zu innovativen Ansätzen der Strategie- und Innovationsarbeit promoviert. Zu seinen Forschungsergebnissen hat er in wissenschaftlichen Journalen publiziert und auf internationalen Konferenzen vorgetragen. Vor der Gründung von V_labs war Lukas in der internationalen Strategieberatung tätig und zählt zu den Gründern des Start-ups ETHUS im Bereich Energieeffizienz, welches innerhalb eines Jahres zum Marktführer avancierte. Dieses Erfahrungsspektrum ermöglicht ihm ein umfassendes Verständnis von Corporates und Start-ups. Er ist davon überzeugt, dass in der Symbiose aus Corporate Assets und Start-up-Methoden ein unglaubliches Innovationspotenzial schlummert. Lukas ist begeisterter Alpinist und kann zu einem guten Espresso selten Nein sagen.



Dr. Lukas Meusburger

Autoren

Elise Eydner

ist während ihres Masterstudiums im Bereich Business Development/Produkt- und Start-up-Management an der Hochschule Aalen bei V_labs eingestiegen. In ihrer Position als Innovation Consultant gehören agile Methoden zu ihrem Handwerkszeug, die sie sich bereits während ihres Auslandssemesters an der Hogeschool van Amsterdam im Minor Design Thinking and Doing zu eigen machen konnte. Nicht zuletzt konnte sie diese vielseitig bei der Daimler AG und der Daimler Mobility AG einsetzen. Darüber hinaus befindet sie sich derzeit in der Ausbildung zum Agile Coach, die der Scrum-Zertifizierung folgt.



Elise Eydner

Marcel Grosskopff

ist ein weiterer Gründer und Managing Partner von V_labs. Seinen Unternehmergeist entdeckte er, als er seine beiden Masterstudiengänge an der Universität St. Gallen und der Universität Liechtenstein absolvierte, sodass er bereits mehrere Projekte im Bereich Web- und App-Entwicklung umsetzte. Nach seinem Studienabschluss war er als Consultant bei Accenture in Zürich im Bereich Technologie und Digitalisierung tätig. Seine Expertise baute er anschließend bei der führenden Schweizer Full-Service-Agentur Namics in St. Gallen im Bereich digitale Content-Management- und ERP-Systeme sowie im Bereich Mobile App und Custom Solutions aus. Diese Erfahrung konnte er, verknüpft mit seinem unternehmerischen Denken, bestens bei der Gründung von ETHUS und V_labs einbringen. Als zertifizierter Scrum Master liegen Marcells Stärken vor allem in der Schnittstelle von Technologie bzw. Software und Strategie, welche ihn dazu befähigen, sein Wissen in diesem Buch weiterzugeben.



Marcel Grosskopff

Florian Kathan

hat sich schon in jungen Jahren für IT und Technologie interessiert und demzufolge eine Schulausbildung mit dem Schwerpunkt Betriebsinformatik absolviert. Während eines einjährigen Auslandszivildienstes hat er diverse IT-Fächer an einer technischen Schule in Ghana unterrichtet. Das anschließende Betriebswirtschaftsstudium mit Fokus auf Entrepreneurship und Digital Marketing an der Wirtschaftsuniversität in Wien brachte ihm Kenntnisse im Innovationsbereich und hat das Interesse für Start-ups geweckt. Das Praxiswissen rund um IT und Innovation konnte er durch einige selbstständige Projekte und ein Praktikum bei V_labs festigen. Aktuell ist Florian bei FAIA, einem Start-up von V_labs tätig und absolviert sein Masterstudium an der Universität Liechtenstein im Bereich Entrepreneurship und Management.



Florian Kathan

Viktor Penzinger

hat sich nach Absolvierung seines International-Management-/CEMS-Master-Studiums an der Wirtschaftsuniversität Wien auf die Bereiche Unternehmensgründung, Venture Capital und Innovation Management spezialisiert. Vor seinem Engagement bei V_labs konnte er seine Expertise bereits als Venture Analyst bei einem Berliner Seed Investor sowie als Accelerator Program Manager bei weXelerate in Wien aufbauen. In seiner aktuellen Rolle bei V_labs berät Viktor Penzinger mehrere Großunternehmen in Innovation-Consulting- und Company-Building-Projekten. Als Gastvortragender und Coach an Universitäten und Fachhochschulen fördert er zudem mit Leidenschaft die zahlreichen Schnittstellen zwischen Innovation und Bildung.



Viktor Penzinger

Alexander Reinalter

ist ausgebildeter Industrie-/Produktdesigner mit einem Master der FH Joanneum Graz. Schon während des Studiums lag sein Fokus auf dem Bereich Service- und UX/UI-Design. Die Ausbildung führte ihn während des Bachelors gezielt zunächst zur Designagentur SMAL in München und im Zuge des Masters zu Sennheiser ins Designmanagement nach Zürich, wo seine Fähigkeiten vertieft wurden. V_labs eröffnete ihm als UX/UI-Designer anschließend die ideale Gelegenheit, um die Erfahrungen von Agentur vs. Konzern in den Company-Building-Kontext zu setzen. Diese unterschiedlichen Erfahrungen und eine inzwischen umfangreiche Projekthistorie bilden die Grundlage für die Expertise in diesem Buch.



Alexander Reinalter