



## Ankündigung

# Virtual Innovation Player Project

Professor Dr. Stephan Altmann

## Beschreibung

Ziel des VIP-Projekts ist es im Umfeld von Produkt- und Geschäftsmodellinnovationen anwendungsnah professionelle Kompetenzen zu entwickeln. Dafür arbeiten wir an praxisnahen Fallbeispielen definiert durch und in enger Zusammenarbeit mit Firmenpartnern.

Die Diversität der Vorqualifikationen der Studierenden (Mannheim: BWL, Ingenieure, Wirtschaftsingenieure; Ulm: Wirtschaftskemiker, Wirtschaftsphysiker) ermöglicht eine gegenseitige Unterstützung/Ausbildung im Team und fördert die gemeinsam erreichte Ergebnisqualität.

Das Projekt wird in Teamarbeit durchgeführt. Umfangreiche Orientierung zum projektspezifischen Vorgehen bieten die in der Vorlesung parallel zum Projekt vermittelten analytischen und konzeptionellen Methoden.

Die Projektarbeit ist wesentlicher Bestandteil der Mastertiefung *Technisches Produktmanagement (TPM)* und umfasst 1/3 der Semesterleistung im 1. Semester Master Wirtschaftsingenieurwesen an der HS Mannheim (10 ECTS). Für die Teilnehmer der Universität Ulm liegt der Fokus nur auf der Projektarbeit (4 ECTS).

Die Ulmer Studierenden werden Mitglied in den Mannheimer Projektteams und arbeiten mit diesen zusammen am Projekt.

Ein regelmäßiger Austausch mit dem Firmenpartner während des Projektes ist vorgesehen. Projektpartner waren in der Vergangenheit bereits BASF, Daimler, Harmonic Drive, Lufthansa, Roche, Stihl und TE Connectivity. In Planung sind aktuell Projekte mit SNP, Panasonic und Putzmeister.

Ziel der Zusammenarbeit zwischen Firma und Studierenden ist es, (Phase 1) die gegenwärtige Marktsituation zuerst umfassend zu recherchieren und zu analysieren (Phase 1 beginnt mit einem Kick-Off zusammen mit dem Firmenpartner), um dann in einem gegenseitig plausibilisierten Zukunftsszenario (*Options Meeting* am Ende von Phase 1) einen innovativen Ansatz für den Firmenpartner zu entwickeln (Phase 2) und entsprechende Handlungsempfehlungen zur schrittweisen Umsetzung abzugeben (*Strategy Meeting* am Ende von Phase 2.)

## Voraussetzungen

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Investition- und Finanzierung, optional: *Strategic Innovation Management* (SS, Altmann)

## Inhalt

Das Virtual Innovation Player Projekt ist in zwei Phasen von vergleichbarem zeitlichen Umfang über ein ganzes Semester verteilt.

Im WS 2020/21 ist der Projektpartner die Putzmeister GmbH mit dem Projekt:

*The Future of Sustainable Construction - Defining Strategic Profitable Growth Opportunities for Putzmeister*

Phase 1: Die systematische Analyse des relevanten Marktumfeldes steht im Mittelpunkt. Der Ausgangspunkt für diese Untersuchungen kann das Partnerunternehmen sein, von dem aus sich die Studierenden über das Mikro-Umfeld (Kunden, Zulieferer, Wettbewerber, Part-

ner) entlang der Wertschöpfungskette zu den grundlegenden Rohstoffen (z.B. Rohmaterial wie Lithium oder Daten von Nutzern) und den Endkunden vorarbeiten. Bei dieser Untersuchung liegt der Fokus auf den großen Einflussnehmern und -faktoren (incl. Marktführer, Schlüsselkunden) sowie charakteristischen Merkmalen (incl. Methoden, Technologien) der relevanten Industrien.

Jenseits dieses Meso-Umfeldes gilt es, die treibende und/oder retardierende Faktoren im Makro-Umfeld des Unternehmens zu identifizieren und ihre Bedeutung für die entscheidenden Rahmenbedingungen heute und zukünftig (Gesetze, Normen, Trends) zu verstehen.

Die Kernaufgabe von Phase 1 besteht darin, nach den großen „Mechaniken“ und vor allem der aktuell gültigen Innovationsmechanik zu suchen: Wie werden neue Lösungen effektiv identifiziert, effizient entwickelt und wie tragen diese erfolgreich zur nachhaltigen Wertschöpfung im Ökosystem der Firma bei? Auf Basis der durchgeführten Analysen gilt es dann, relevante Zukunftsszenarien in zeitlich und räumlich definierten Marktumgebungen abzuleiten.

Am Ende von Phase 1 gehört es zur Kernaufgabe der Projektteams, die identifizierten Optionen für zukünftige Innovationen gut nachvollziehbar im *options meeting* vorzustellen und die Zielrichtung des Projektes für Phase 2 mit dem Partnerunternehmen zu vereinbaren.

Phase 2: Die kreative Synthese zukünftiger Wachstumsoption steht im Mittelpunkt. Der Ausgangspunkt ist konsequent der Kunde in seiner zukünftigen Form als Prosumer. Dieser prosumer generiert Geschäft nicht durch reine Anwendung und Verbrauch von Lösungen. Er wird i.A. durch seine weiterführende Interaktion mit den Unternehmen, ihren Partnern, Zulieferern und anderen Kunden selber zum Lieferanten von Daten bis hin zu eigenen Lösungen. Erzeugt werden diese Lösungen durch die unterschiedlich intensive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des relevanten Ökosystems. Diese vernetzen sich dazu über multilaterale Partnerschaften und bedienen gemeinsam ein wettbewerbsfähiges Geschäftsmodell innerhalb der Zukunftsszenarien des Gesamtsystems aus Phase 1. Die Rolle des organisierenden und koordinierenden Orchestrators kann dem Partnerunternehmen zugeordnet werden, sie muss es aber nicht!

Die so kooperierenden Partner des business ecosystem werden sich zunehmend der durch die Digitalisierung ermöglichten Effektivitäts- und Effizienzsteigerungsmechanismen bedienen. Mit Hilfe von platforms vernetzen sie vor allem ihre bereits bestehenden Kompetenzen und Ressourcen so miteinander, dass wertsteigernde Lösungen besonders profitabel durch die zu einem virtual innovation player (VIP) agil vernetzten Partner gestaltet werden können:

VIP sind eine Klasse von integrated business models in denen eine größere Anzahl von Partnern aus dem gleichen business ecosystem gemeinsam von einer nachhaltigen Wertsteigerung auf Basis gemeinsam erzeugter Innovationen profitieren.

Das Design des Angebotes und die konzeptionelle Entwicklung des VIP erfolgt dabei in einem wohldefinierten und strukturierten Vorgehen: Innerhalb des gemeinsam mit dem Partnerunternehmen priorisierten Kernszenarios wird das customer profile der repräsentativen target prosumers auf Basis ihres maßgeblichen job-to-be-done so konkret herausgearbeitet, dass für sie ein nachhaltiges und hoch wertschöpfendes Lösungsangebot erarbeitet werden kann. Diese value proposition wird durch konsequenten Zugriff auf – grundsätzlich jede verfügbare – Ressource und Kompetenz von potenziellen Lösungspartnern generiert.

Die Gestaltung innovativer interaction models im backend zwischen den Partnern des VIP und im frontend zwischen VIP und prosumers gehört als Teil eines integrated business model zur kreativen Kernaufgabe der Teams in Phase 2.

Auf Basis einer Schätzung der langfristigen Profitabilität des VIP stellen die Projektteams abschließend im strategy meeting ihre roadmap für das Partnerunternehmen vor. Diese erklärt, wie das Partnerunternehmen durch aktive Steuerung bzw. als Partnern des VIP von heute aus bis in die Zielzukunft hinein gestalterisch innovativ und wirtschaftlich erfolgreich sein kann.

### **Literatur**

- Innovation Management, K. Goffin, R. Mitchell, Palgrave 2017
- Scenario Planning in Organizations, T.J. Chermack, BK Publishers, 2011
- Playing to Win, A.G. Lafley, R.L. Martin, HBR Press 2013
- Blue Ocean Strategy, W.C. Kim, R. Mauborgne, HBR Press, 2005
- Value Proposition Design, A. Osterwalder et al., Wiley 2014
- Business Model Generation, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Wiley, 2012
- Identifying Hidden Needs, K. Goffin, F. Lemke, U. Koners, Palgrave 2010
- Discovery Driven Growth, R. G. McGrath, I. C. MacMillan, HBR Press 2009
- The Innovator's Dilemma, C. Christensen, Harper Business 2002

### **Bewertungsmethode**

Die Bewertung erfolgt auf Basis einer Präsentation zu einer Aufgabe, die jedes Semester zusammen mit einem Firmenpartner als Projektarbeit gestellt wird. Die Präsentation wird von übergreifenden Teams aus Mannheim und Ulm zusammen ausgearbeitet. Die Bewertung der Ulmer Studierenden erfolgt zu 60% über die Teampräsentation und zu 40% über die Dokumentation des eigenen Anteils.

### **Lehr- und Lernform**

Vorlesung (4 x 4 Stunden) und Projektarbeit (15 x 3 Stunden) im gesamten Semester, Vorlesung und Zusammenarbeit über digitale Teamwerkzeuge

4 ECTS

### **Termine**

- tba

### **Dozent**

Professor Dr. Stephan Altmann, Hochschule Mannheim