

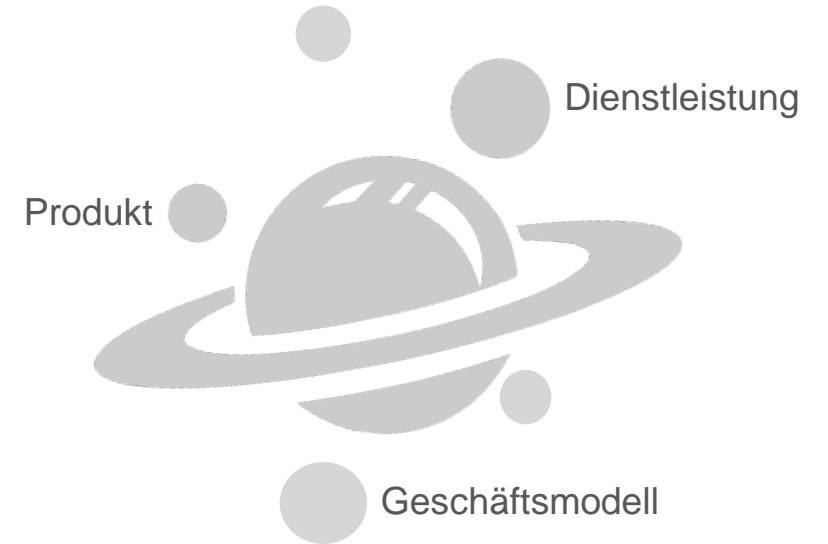
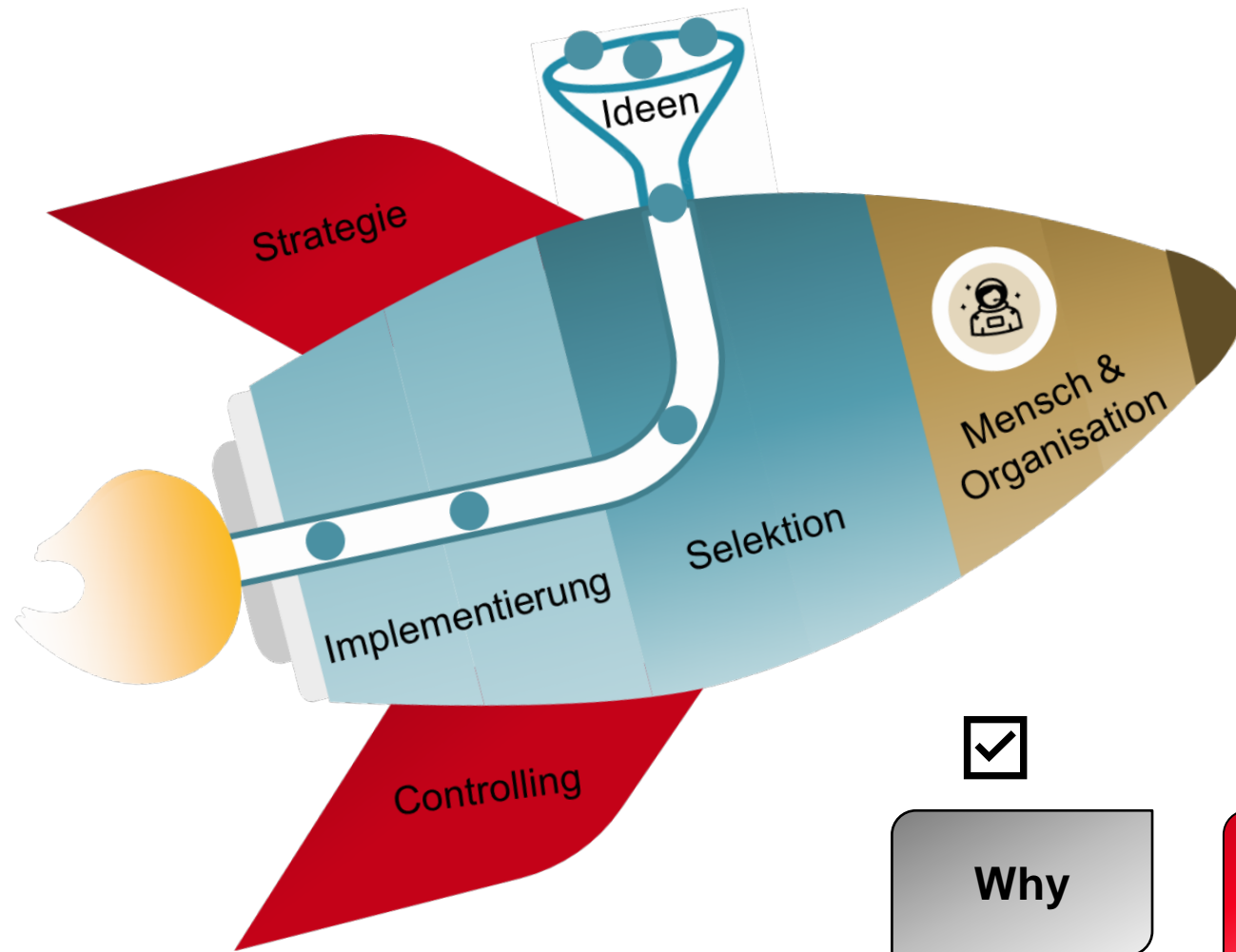
# Kurs Innovationsmanagement

What? – Was innovieren

Herbstsemester 2023 – Klasse CDS



# Das INNOM Framework: Das Innovationsmodell unserer Vorlesung



**Why**



**What**

**How**

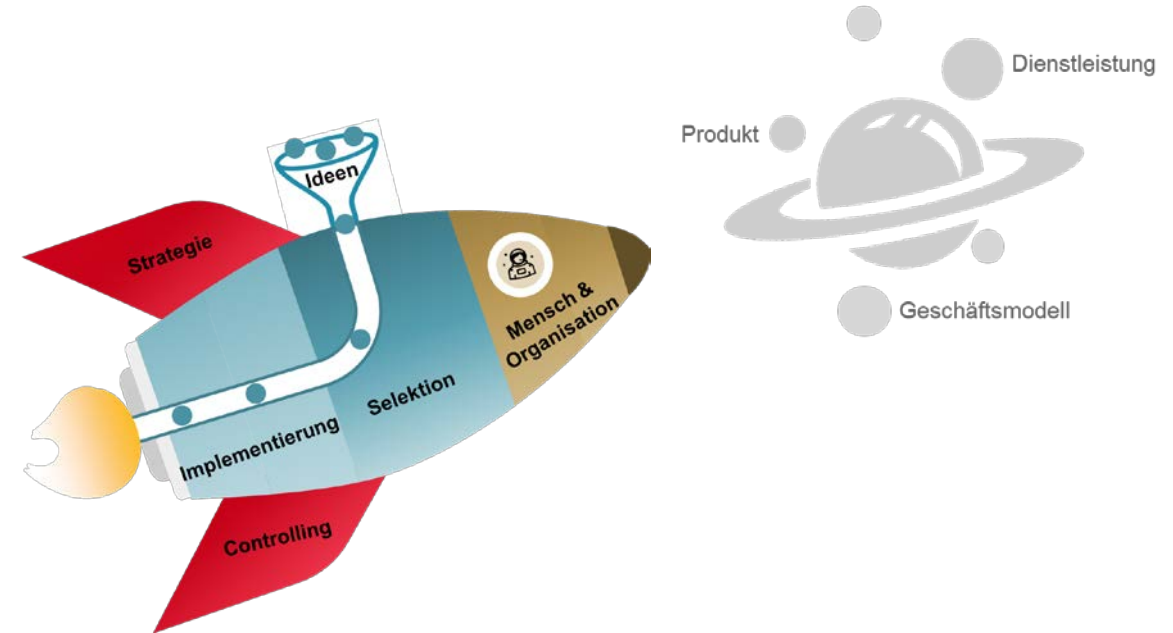
**Who**

# Das INNOM Framework:

## Das Innovationsmodell unserer Vorlesung

In den nachfolgenden Vorlesungen lernen Sie,

- **warum** Ideen entstehen, bedeutsam und notwendig sind,
- **was** für Entscheidungen die Flugrichtung beeinflussen und wie diese überprüft wird,
- **wie** Ideen zu Innovationen werden
- **wer** und was das Entstehen und Umsetzen von Ideen unterstützt.



# Lernziele der heutigen Vorlesung

What

Die Studierenden...

- ⇒ verstehen, dass es Strategiekonzepte auf unterschiedlichen Ebenen gibt (Unternehmen, Geschäftsbereich, Projekt)
- ⇒ kennen die auf Projektebene wesentlichen Fragen zur Festlegung der Innovationsstrategie und können diese an konkreten Beispielen beantworten
- ⇒ können langfristige Messgrößen anhand von didaktischen und auch realen Fällen bestimmen

Nach Abschluss dieser Unterrichtseinheit sind die Studierenden befähigt...

- ⇒ eine Innovationsstrategie des untersuchten Unternehmens zu analysieren und Messgrößen zur Überprüfung des langfristigen Erfolgs der Innovation festzulegen

# Was wir heute vorhaben

- Aktivierung
- **Input: Was ist Strategie?**
- **Input: Strategie auf Unternehmensebene**
- Anwendung RhB - Strategiehaus/ Vision
- **Input: Strategie auf Geschäftsfeldebene**
- Übung
- **Input: Strategie auf Projektebene**
- *Übung*
- **Input: Controlling**
- Anwendung RhB
- **Input: Semesterauftrag und Ausblick**



# Einstiegsübung



Stell Dir vor, Du bist Athlet:in des Salomon Cross Country Teams. Der Teamchef hat nun angekündigt, dass Du als Mitglied des Teams den Engadiner Skimarathon gewinnen musst.

- Was machst Du nun?
- Was machst Du anders oder neu?
- Wie misst Du die Fortschritte?



# Welche Frage beantwortet die Strategie? Was ist eine Innovationsstrategie?

Was müssen wir heute tun, um morgen erfolgreich zu sein?

*Fredmund Malik*



## Innovationsstrategie

Durch die (Re-)Konfiguration von Ressourcen sollen in einem dynamischen Umfeld langfristig Wettbewerbsvorteile erschaffen werden, damit (auch künftige) Marktbedürfnisse und Erwartungen von Stakeholdern mit neuartigen Problemlösungen erfüllt werden können.

# Prozess des strategischen Management auf drei Ebenen

## Strategisches Management

### Strategische Analyse

### Strategieformulierung

### Strategieimplementierung

#### Unternehmen

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse (Kernkompetenzen)

- Vision/Leitbild
- Segmentierung und Definition SGF
- Portfolioplanung und -gestaltung
- M&A, Kooperation

- Unternehmensorganisation (insbesondere Holding-Organisation)
- Vertikale Intervention und horizontale Integration

#### Geschäftsfeld

- Externe Analyse (Chancen/Gefahren, Branche-, Kunden- und Konkurrenzanalyse)
- Interne Analyse (Stärken und Schwächen, SEP, Kernkompetenzen)

- Wettbewerbsstrategie (Kosten- vs. Differenzierungsführerschaft, Nische)
- Produkt-/Marktstrategien
- Innovationsstrategie

- Gestaltung der Prozesse und Strukturen
- Change Management
- Prämissen-, Konsistenz- und Durchführungskontrolle
- Balanced Score Card (BSC)

#### Projektebene

- User Experience Analyse (Wünschbarkeit, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit)
- Strategiekonformität

- Competitive Innovation Advantage
- Veränderungsumfang
- Timing

- Stage-Gate-Ansätze
- Design Thinking
- Innovationserfolgsmessung



# VOLKSWAGEN

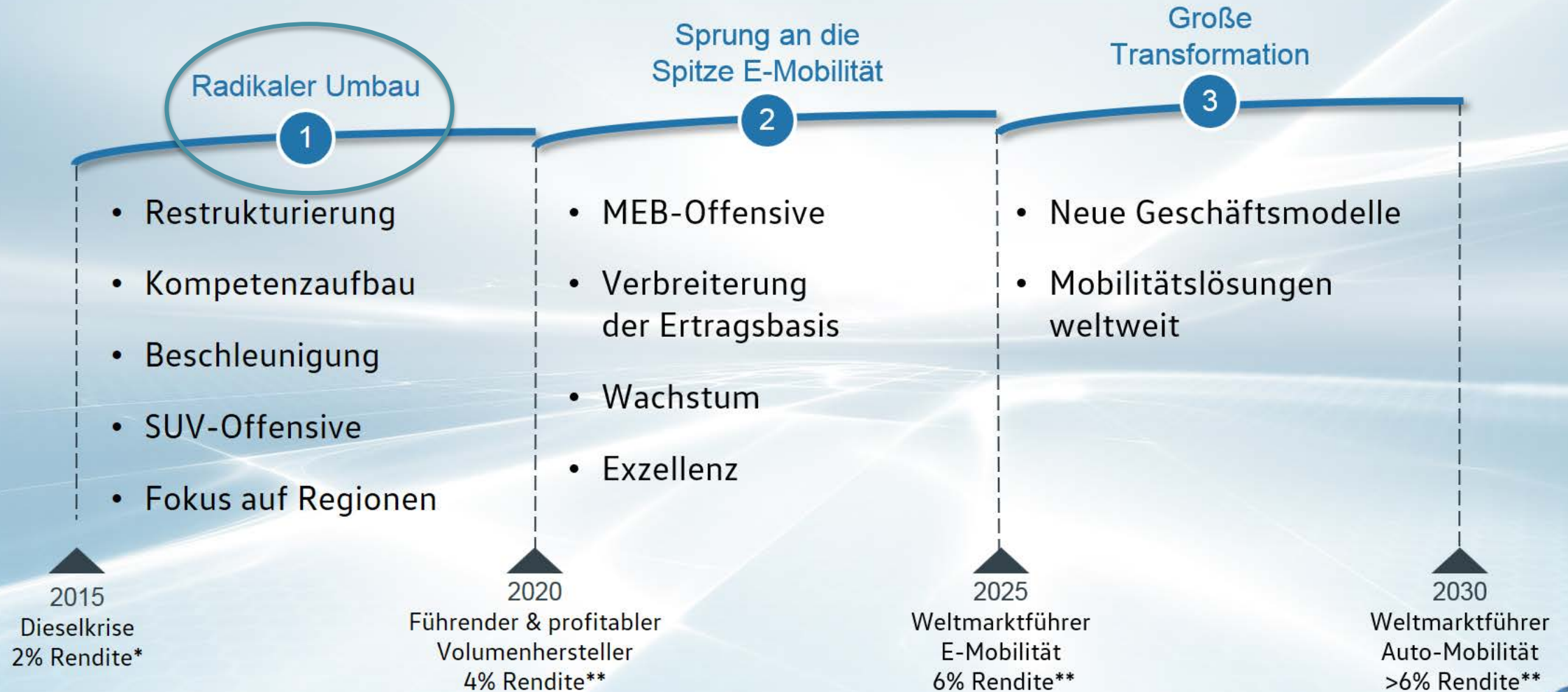
AKTIENGESELLSCHAFT

Unsere  
neue Vision



Shaping mobility –  
for generations to come.

# Die strategische Neuausrichtung der Marke wird in drei Phasen erfolgen



\*1) vor Sondereinflüssen

\*\*1) Operative Rendite auf Basis bereinigter Umsatzerlöse (ohne Umsatz aus Mehrmarken-Vertriebsgesellschaften)



Vorsprung durch Technik



**The New Premium**



## Die Entstehung des Audi e-tron GT

<https://www.audi-mediacycenter.com/de/audimediatv/video/die-entstehung-des-audi-e-tron-gt-eine-dokumentation-5543>



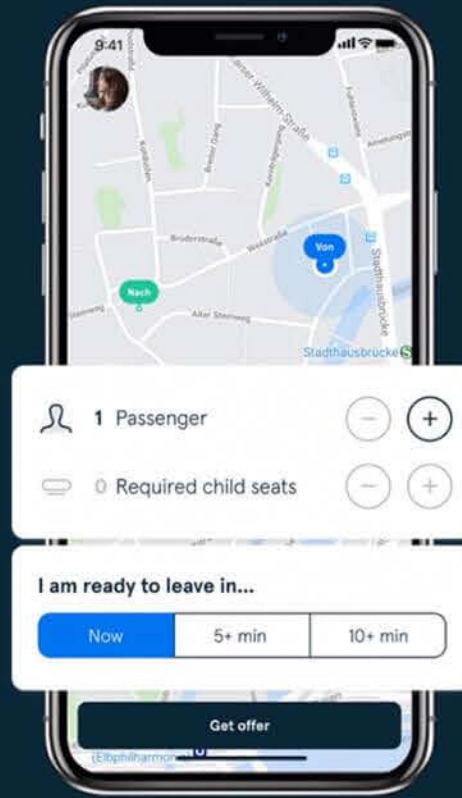
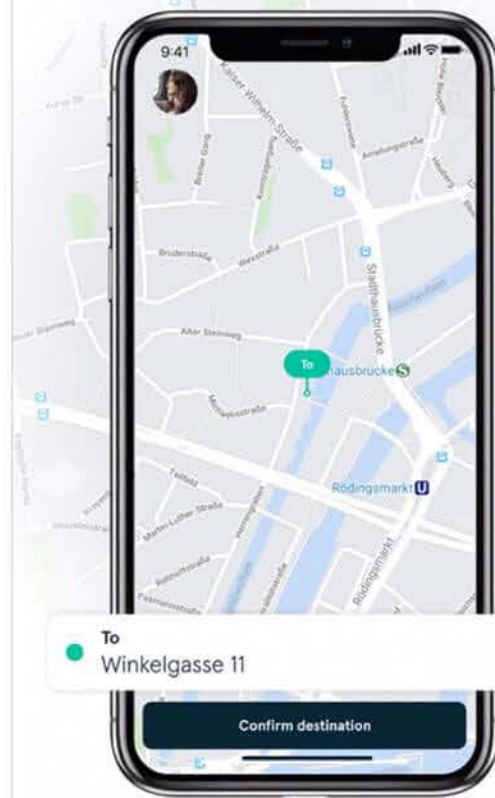
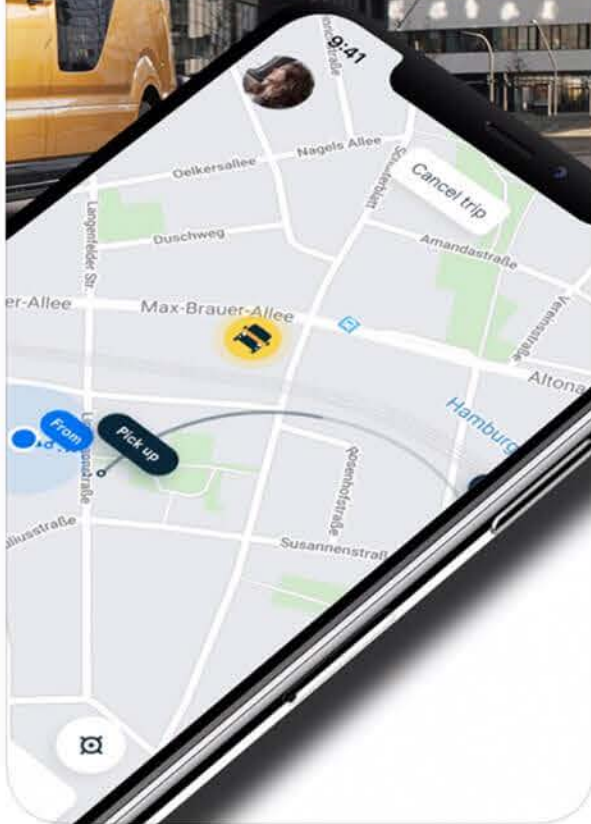


Simple booking.

And a smooth  
journey.

Zieladresse  
eingeben

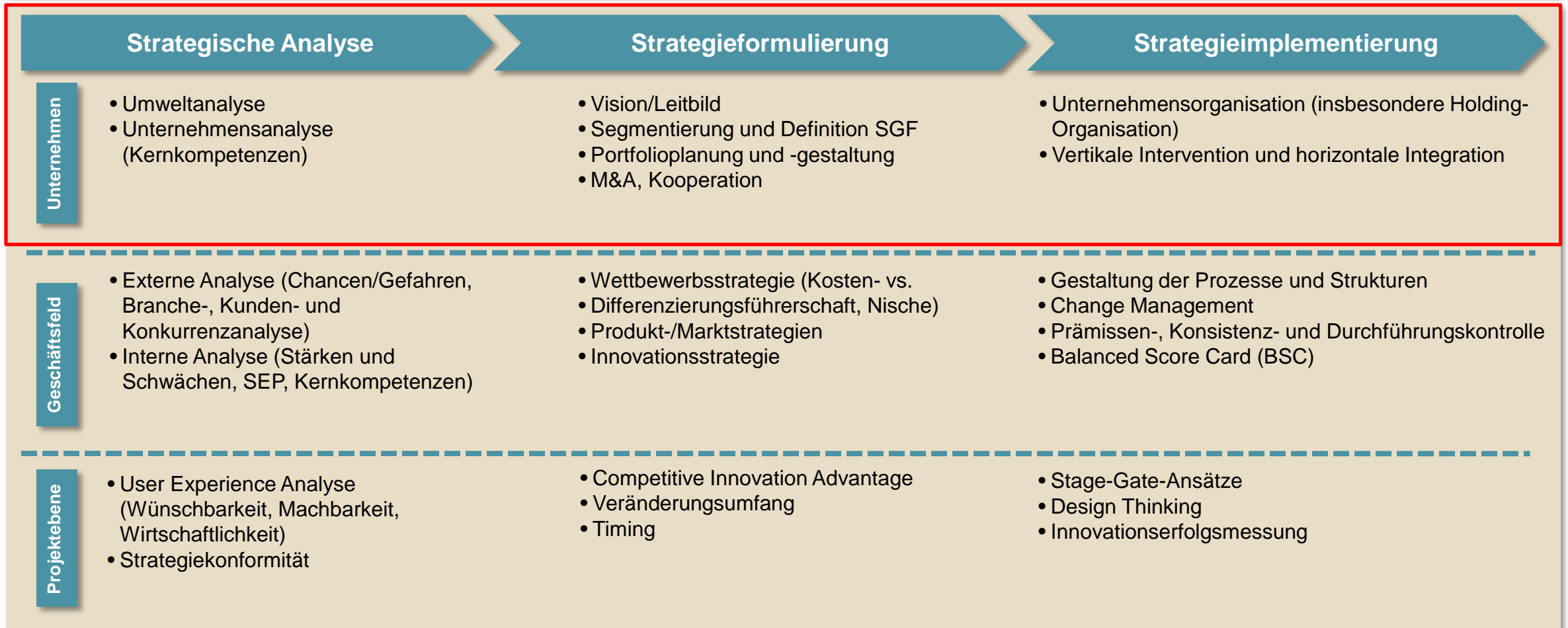
Know in advance  
when you'll arrive











# Prozess des strategischen Management – Unternehmensebene

## Strategisches Management



# Umwelt- und Trendanalyse

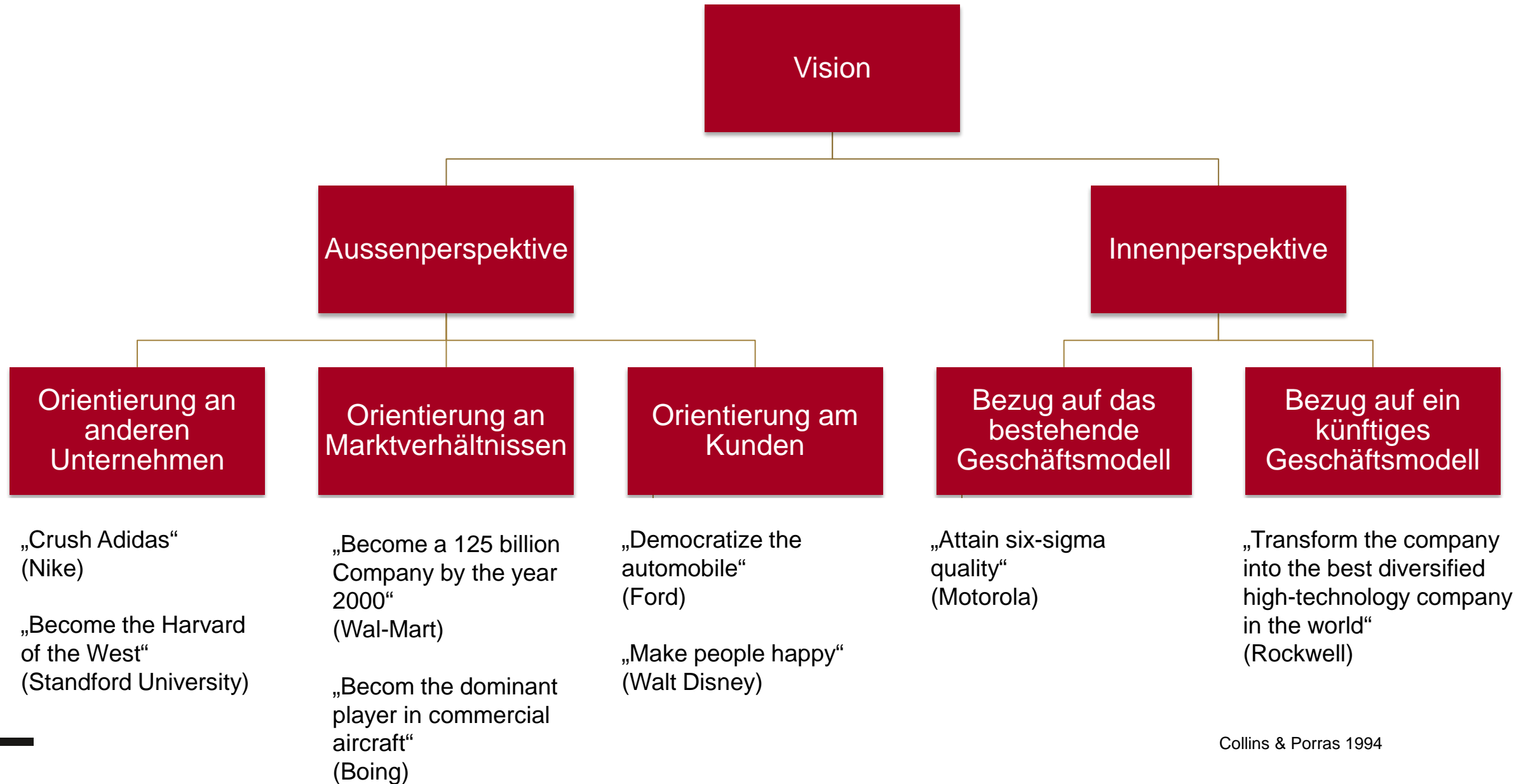
|          |   |   |  |
|----------|---|---|--|
| <b>P</b> | <b>Political (Politisches Umfeld)</b>         |    | Regierungsform, politisches System, Eingriffe in die Marktwirtschaft ...   |
| <b>E</b> | <b>Economical (Wirtschaftliches Umfeld)</b>   |    | Wirtschaftswachstum (Bruttosozialprodukt, Bruttoinlandsprodukt, Konjunktur, Kaufkraft, Beschäftigtenzahlen bzw. Arbeitslosigkeit), Inflation ... |
| <b>S</b> | <b>Social (Sozio-Kulturelles Umfeld)</b>      |    | Demografischer Wandel, kulturelle Besonderheiten (Sprache, Normen, Werte, Einstellungen, Religion) ...   |
| <b>T</b> | <b>Technological (Technologisches Umfeld)</b> |    | neue Technologien und technologische Möglichkeiten, Disruptionen, Entwicklung und Wandel von Schlüsseltechnologien                               |
| <b>E</b> | <b>Ecological (Ökologisches Umfeld)</b>       |  | Standort, Infrastruktur und geografische Besonderheiten, Verfügbarkeit natürlicher Ressourcen (Rohstoffe, Bodenschätze) ...                      |
| <b>L</b> | <b>Legal (Rechtliches Umfeld)</b>             |  | Gesetzgebungen, Rechtssicherheit ...   |

# Merkmale von Kernkompetenzen

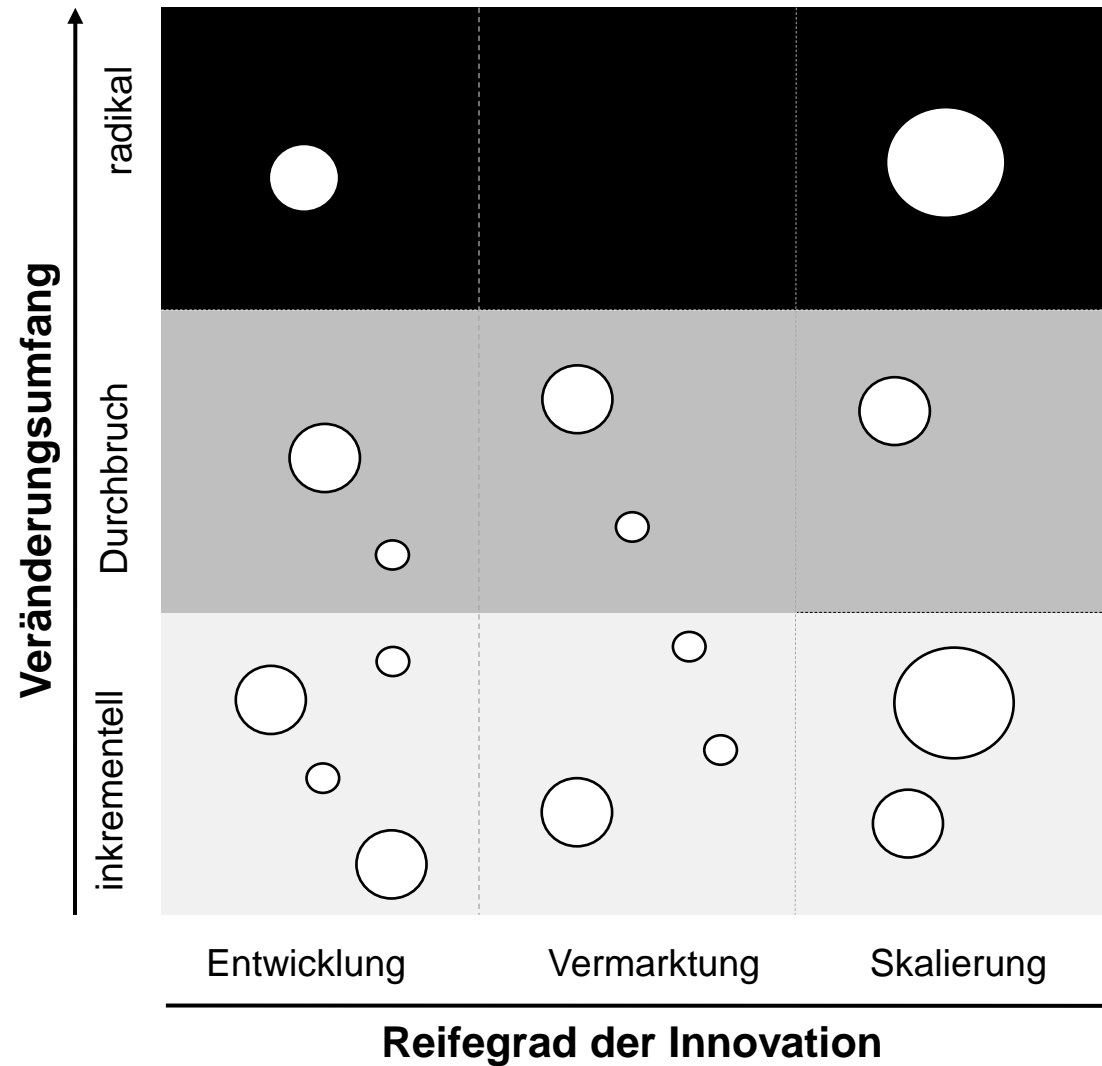
**Neben dem Unternehmensumfeld werden auch die eigenen Kernkompetenzen analysiert.**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>Geländer der Unternehmung</b> | Kernkompetenzen sind Wissen, Können und Wollen, das bereits über lange Zeit im Unternehmen vorhanden ist oder aber zum langfristig stabilen Kern einer Unternehmensentwicklung werden soll.                    |
| <b>Scope Effekte</b>             | Die Kernkompetenz soll einen Multiplikator-Effekt verursachen können, d.h. zentrales Element einer Vielzahl auch künftiger Geschäfte sein.   |
| <b>Imitationsschutz</b>          | Über die Kernkompetenz sollte es möglich sein, die Konkurrenten aufgrund des eigenen quantitativen und qualitativen Ressourcen-Einsatzes (Zeit, Kapital, Know-How) „abzuhängen“.                               |
| <b>Wahrnehmbarer Nutzen</b>      | Die Kernkompetenz sollte einen kaufentscheidenden Faktor beim Kunden ausmachen. D.h. der Kunde sollte ihre einzigartige Fähigkeit auch wahrnehmen und die Bereitschaft zur Zahlung einer Preisprämie auslösen. |

# Vision



# Innovationsportfolio (ausgewogen)



Kreisumfang = kalkulatorischer ROI

○ > 60%

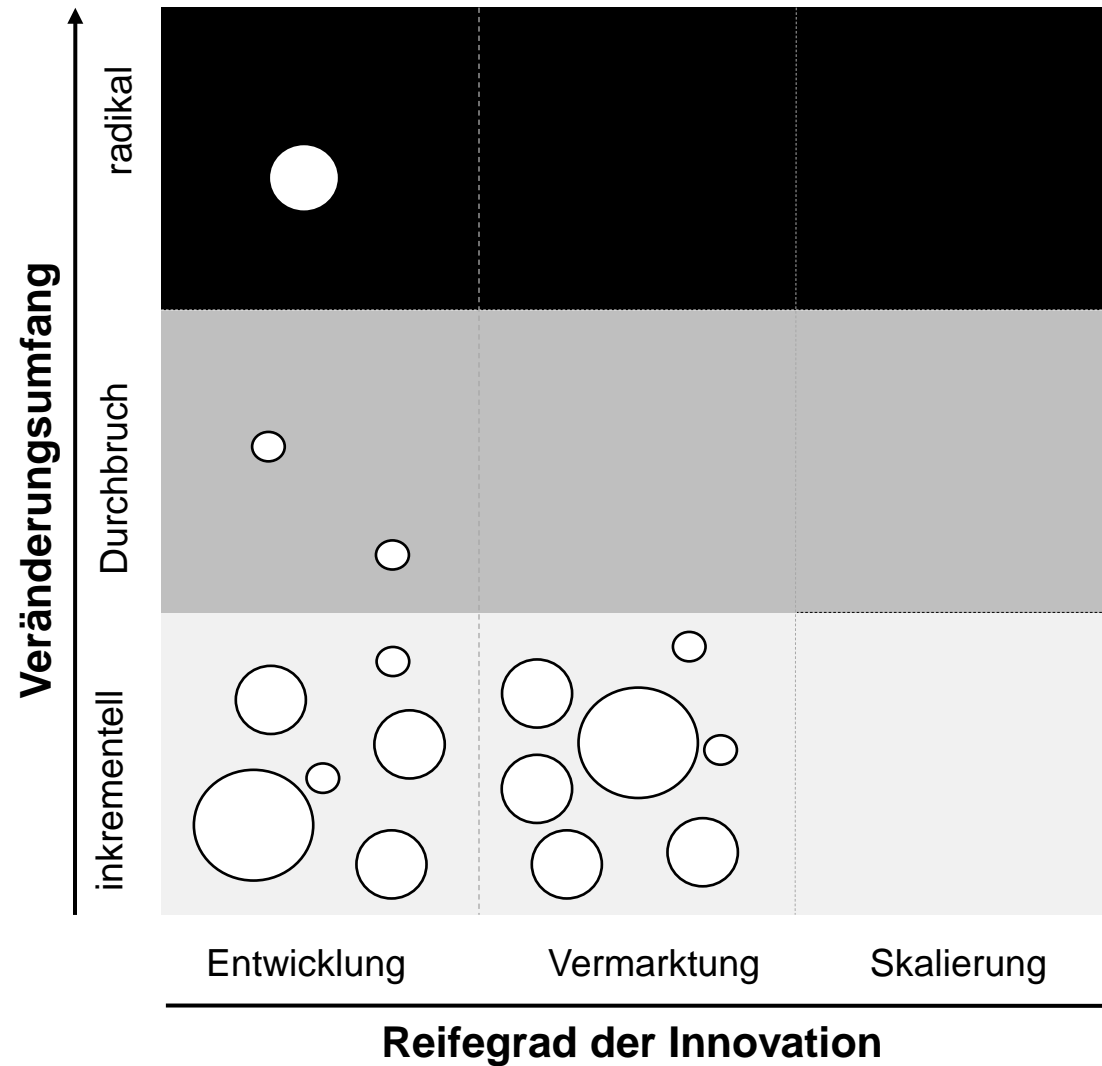
○ > 30%

○ > 0%

Portfolio kann sowohl zur Analyse als auch zur Planung bestehender und neuer Innovationprojekte genutzt werden.



# Innovationsportfolio (unausgewogen)



Kreisumfang = kalkulatorischer ROI

Large circle:  $> 60\%$

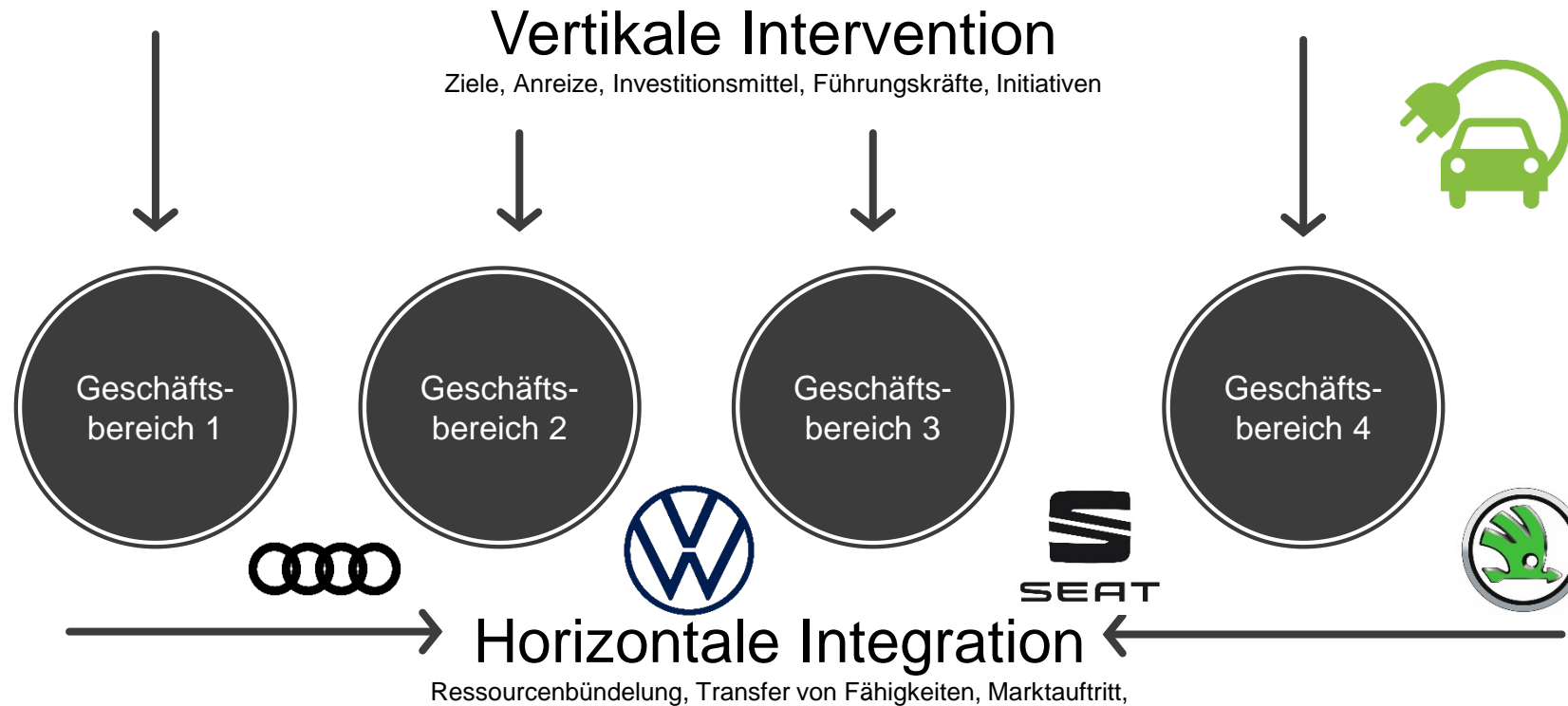
Medium circle:  $> 30\%$

Small circle:  $> 0\%$

Portfolio kann sowohl zur Analyse als auch zur Planung bestehender und neuer Innovationprojekte genutzt werden.

# Formen der Einflussnahme durch den Konzern

## Unternehmenszentrale



## Übung FAIRTIQ



- Auf welche Perspektive (siehe Folie Vision) bezieht sich die Vision der Rhätischen Bahn?
- Wo ist das Thema Innovation im Strategiehaus der RhB verankert? Wie lässt sich Fairtiq als Idee strategisch begründen?



## Vision – «wie sind wir»

### «RhB – faszinierend anders unterwegs»

«Die RhB ist die vielseitigste, attraktivste und leistungsfähigste Alpenbahn. Sie ist finanziell gesund und entwickelt sich nachhaltig.»

## Strategische Stossrichtungen

- 1 Marktnachfrage steigern und Kunden gewinnen
- 2 Infrastruktur erneuern und Rollmaterial modernisieren
- 3 Effizienz, Qualität und Sicherheit steigern
- 4 Fahrplanangebot entwickeln und ausbauen
- 5 Drittmarktpotential / Nebengeschäfte erschliessen und Systemführerschaften übernehmen
- 6 Positionierung, Innovation, Digitalisierung und nachhaltiges Engagement stärken

## Strategische Zielgrössen

### Finanzen

- Ertrag
- Kostendeckungsgrad
- Ergebnis

### Kunden

- Frequenzen
- Kundenzufriedenheit
- Bestellerzufriedenheit

### Prozesse

- Qualität
- Sicherheit
- Produktivität
- Pünktlichkeit

### Mitarbeitende & Lernen

- Mitarbeiterzufriedenheit
- Nachhaltigkeit / Energie-Effizienz

## Wichtigste aktuelle strategische Projekte

- Marktentwicklung und Marktoffensive
- Glacier Express
- Flottenentwicklung
- Beschaffung neues Rollmaterial

- Neuer Albulatunnel
- Areal Landquart
- Vereine
- Produktionskonzept

- Pünktlichkeit / Netzstabilität
- Arealentwicklung
- Umsetzung HR-Strategie
- Innovation und Digitalisierung

## Fundament

### Mission – «wer sind wir»

«Die RhB bewegt Graubünden und fasziniert Kunden aus aller Welt.»

### Werte

- Begeistere - «ich bin aufmerksam»
- Handle - «ich bin verantwortlich»
- Lerne - «ich bin neugierig»
- Geh mit gutem Beispiel voran - «ich bin Vorbild»



# Prozess des strategischen Management – Geschäftsfeldebene

## Strategisches Management

### Strategische Analyse

### Strategieformulierung

### Strategieimplementierung

#### Unternehmen

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse (Kernkompetenzen)

- Vision/Leitbild
- Segmentierung und Definition SGF
- Portfolioplanung und -gestaltung
- M&A, Kooperation

- Unternehmensorganisation (insbesondere Holding-Organisation)
- Vertikale Intervention und horizontale Integration

#### Geschäftsfeld

- Externe Analyse (Chancen/Gefahren, Branche-, Kunden- und Konkurrenzanalyse)
- Interne Analyse (Stärken und Schwächen, SEP, Kernkompetenzen)

- Wettbewerbsstrategie (Kosten- vs. Differenzierungsführerschaft, Nische)
- Produkt-/Marktstrategien
- Innovationsstrategie

- Gestaltung der Prozesse und Strukturen
- Change Management
- Prämissen-, Konsistenz- und Durchführungskontrolle
- Balanced Score Card (BSC)

#### Projektebene

- User Experience Analyse (Wünschbarkeit, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit)
- Strategiekonformität

- Competitive Innovation Advantage
- Veränderungsumfang
- Timing

- Stage-Gate-Ansätze
- Design Thinking
- Innovationserfolgsmessung

# Geschäftsfeldanalyse z.B. SWOT

Unternehmung

Interne Analyse

Stärken / Schwächen

Stärken = **S**trengths

Schwächen = **W**eaknesses

SWOT = Instrument für  
systematische  
Situationsanalyse

Umwelt

Externe Analyse

Chancen / Gefahren

Chancen = **O**pportunities

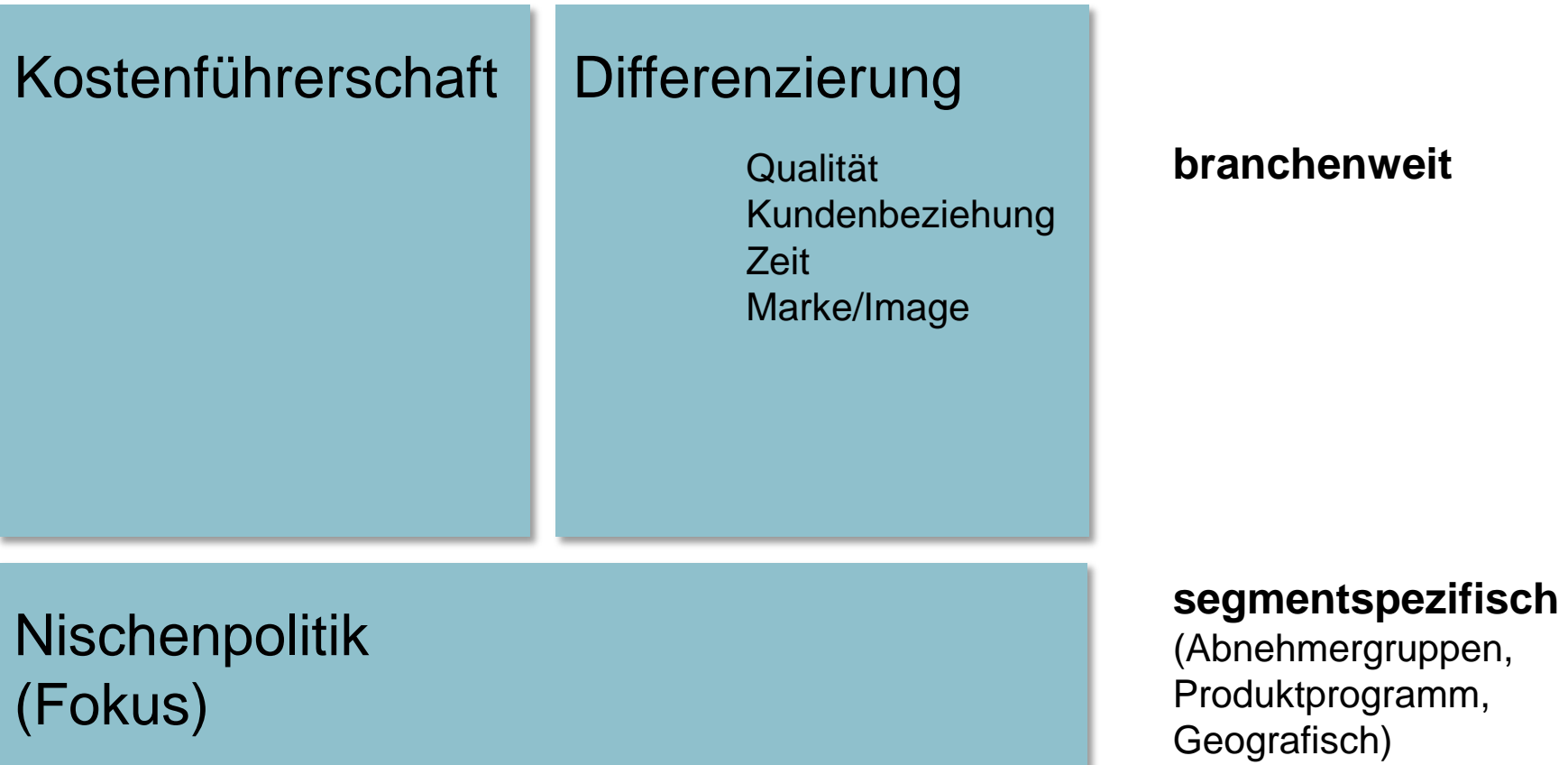
Gefahren = **T**hreats

| SWOT-Matrix        | (Interne) Stärken   | (Interne) Schwächen  |
|--------------------|---|--|
| (Externe) Chancen  | Mit unseren Stärken die Chancen nutzen!<br>(Stärken - Chancen Strategieoptionen)              | An den Schwächen arbeiten, um Chancen nutzen zu können!<br>Chancen – Schwächen Strategieoptionen |
| (Externe) Gefahren | Mit Einsatz unserer Stärken, die Gefahren meistern!<br>(Stärken – Gefahren Strategieoptionen) | An den Schwächen arbeiten, um Gefahren zu begegnen!<br>(Schwächen – Gefahren Strategieoptionen)  |

# Produkt-/Marktstrategien (Harry Igor Ansoff, 1958)

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
| Neue Leistungen | <b>Leistungsentwicklung</b><br>Verbesserung des bisherigen Leistungsangebotes.<br>- Entwicklung neuer oder besserer Produkte<br>- Entwicklung von Varianten eines Produktes<br>- Entwicklung von neuen Dienstleistungen<br>- Zusätzliche Leistungen                                       | <b>Diversifikation</b><br>Bearbeitung eines neuen Marktes ausserhalb des gegenwärtigen Tätigkeitsfeldes.<br>- Horizontal (Synergien mit bisherigen Kundengruppen bzw. Tätigkeiten)<br>- Vertikale Integration (vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen)<br>- Transformation |
| Alte Leistungen | <b>Marktdurchdringung</b><br>Ausschöpfen des Marktes mit dem Ziel, höhere Umsätze zu erzielen, den Wettbewerbern Kunden abzuwerben oder Neukunden zu gewinnen.<br>- Intensivierung der Marktbearbeitung<br>- Relaunch<br>- Imitationen<br>- Preissenkungen<br>- Elemente separat anbieten | <b>Marktentwicklung</b><br>Suche nach neuen Märkten, die man mit dem gegenwärtigen Leistungsprogramm bedienen kann.<br>- Erschliessung neuer Kundensegmente oder Käuferschichten<br>- Neue Vertriebskanäle<br>- Neue Verwendungszwecke<br>- Internationalisierung                |
|                 | Alte Märkte   | Neue Märkte  |

# Wettbewerbsstrategien (Michael Porter, 1980)



# Voraussetzungen und Risiken der Kostenführerschaft

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Erforderliche Fähigkeiten und Mittel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohe Investition und Zugang zu Kapital</li> <li>• Verfahrensinnovation und –verbesserung</li> <li>• Produkte, die im Hinblick auf einfache Herstellung entworfen sind</li> <li>• Kostengünstiges Vertriebssystem</li> </ul>   |
| Organisatorische Anforderungen       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive Kostenkontrolle</li> <li>• Häufige detaillierte Kontrollberichte</li> <li>• Klar gegliederte Organisation und Verantwortlichkeiten</li> <li>• Anreizsystem, das auf der strikten Erfüllung quantitativer Ziele beruht</li> </ul>  |
| Risiken                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostenführerschaft geht verloren (Nachahmung durch Konkurrenten, technologische Veränderungen, weitere Grundlagen gehen verloren)</li> <li>• Die beinahe paritätische Differenzierung geht verloren (Kostenvorteil wird durch Differenzierungsnachteil zunichte gemacht)</li> <li>• Auf Kostenschwerpunkt konzentrierte Unternehmen erzielen in den Segmenten einen noch grösseren Kostenvorsprung</li> </ul> |
| Typische Fehler                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausschliessliche Beachtung der Fertigungskosten (Kosten für Beschaffung, Marketing, Verkauf, Kundendienst, Technologieentwicklung, Infrastruktur usw. werden vernachlässigt)</li> <li>• Kosten indirekter oder kleinerer Aktivitäten werden übersehen</li> <li>• Mangelnde Nutzung von Verknüpfungen</li> <li>• Notwendige Produkt- oder Marktänderungen werden nicht erkannt</li> </ul>                      |

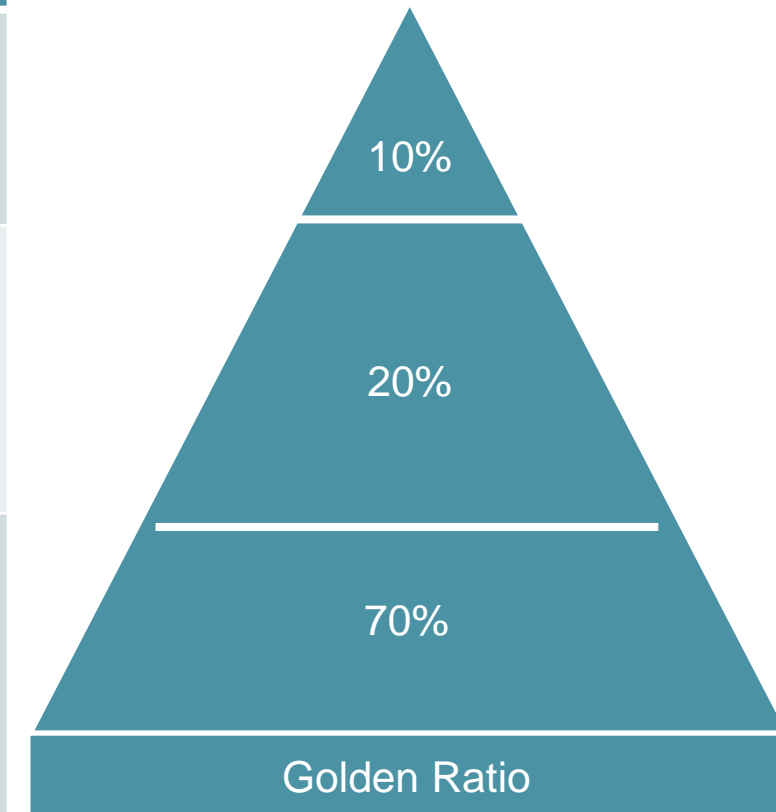


# Voraussetzungen und Risiken der Differenzierung

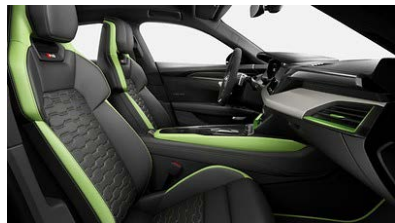
|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| Erforderliche Fähigkeiten und Mittel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Marketingfähigkeiten</li> <li>• Produkt – Engineering</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Stärken in der Grundlagenforschung</li> <li>• Gutes Image bezüglich Qualität und Technologie</li> <li>• Lange Branchentradition oder einmalige Kombination von Fähigkeiten, die aus anderen Branchen stammen</li> <li>• Enge Kooperation mit Beschaffungs- und Vertriebskanälen</li> </ul>   |
| Organisatorische Anforderungen       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gute Koordination der Tätigkeiten in den Bereichen F&amp;E, Produktentwicklung und Marketing</li> <li>• Subjektive Anreize und Bewertungen anstelle von quantitativen Kriterien</li> <li>• Annehmlichkeiten, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte, Wissenschaftler oder kreative Menschen anzuziehen</li> </ul>  |
| Risiken                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierung geht verloren (Nachahmung durch Konkurrenten, Grundlagen der Differenzierung verlieren bei den Abnehmern an Bedeutung)</li> <li>• Die beinahe paritätische Kostenposition geht verloren</li> <li>• Auf Differenzierung konzentrierte Unternehmen erzielen in den Segmenten noch stärkere Differenzierung</li> </ul>   |
| Typische Fehler                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzentration auf das Produkt, statt auf die ganze Wertkette</li> <li>• Die Differenzierung bietet keinen echten Mehrwert für die Abnehmer</li> <li>• Die Differenzierung wird nicht ausreichend signalisiert oder vom Abnehmer nicht wahrgenommen</li> <li>• Unnötige Differenzierungen (z.B. liegt Produktqualität oder Kundendienst über den Abnehmerbedürfnissen)</li> <li>• Zu hohe Preisprämie</li> <li>• Zu hohe oder intransparente Differenzierungskosten</li> </ul> |

# Innovationsstrategie - Golden Ratio = Pyramide (Goffin & Mitchell 2017)

| Grad der Innovation      | Erklärung  | Invest |
|--------------------------|--|--------|
| Radikale Innovation      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen für Märkte, die noch nicht existieren</li> <li>neue Geschäftsmodelle, die Märkte transformieren</li> <li>Selten und schwer zu entwickeln</li> </ul>   | 10 %   |
| Durchbruch Innovation    | <ul style="list-style-type: none"> <li>neue Produkte oder Dienstleistungen mit einzigartigen Merkmalen, die den Kunden echte Vorteile bieten</li> <li>Schwer zu entwickeln, da sie ein tiefes Kundenverständnis erfordern</li> <li>Wachstum durch die Erschließung neuer, angrenzender Märkte generieren</li> <li>es kann einige Zeit dauern, bis Umsätze erzielt werden</li> </ul>            | 20 %   |
| Inkrementelle Innovation | <ul style="list-style-type: none"> <li>Verbesserungen bestehender Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, wie z. B. die Erweiterung von Produktlinien</li> <li>neue Produkte oder Dienstleistungen, die auf denselben bestehenden Märkten angeboten werden</li> <li>Einfach zu entwickeln auf Basis der Kundenbedürfnisse</li> <li>Wachstum nur durch Marktanteilsgewinne möglich</li> </ul> | 70 %   |



# Geschäftsmodell e-tron GT



Verkauf des Autos  
Verkauf von Strom  
Verkauf von Zubehör

Was bieten wir dem Kunden an?



Elektrischen Fahrspass und Komfort



Individualverkehrsteilnehmende  
Hohes Einkommen/Vermögen  
Eigene Lade-Infrastruktur

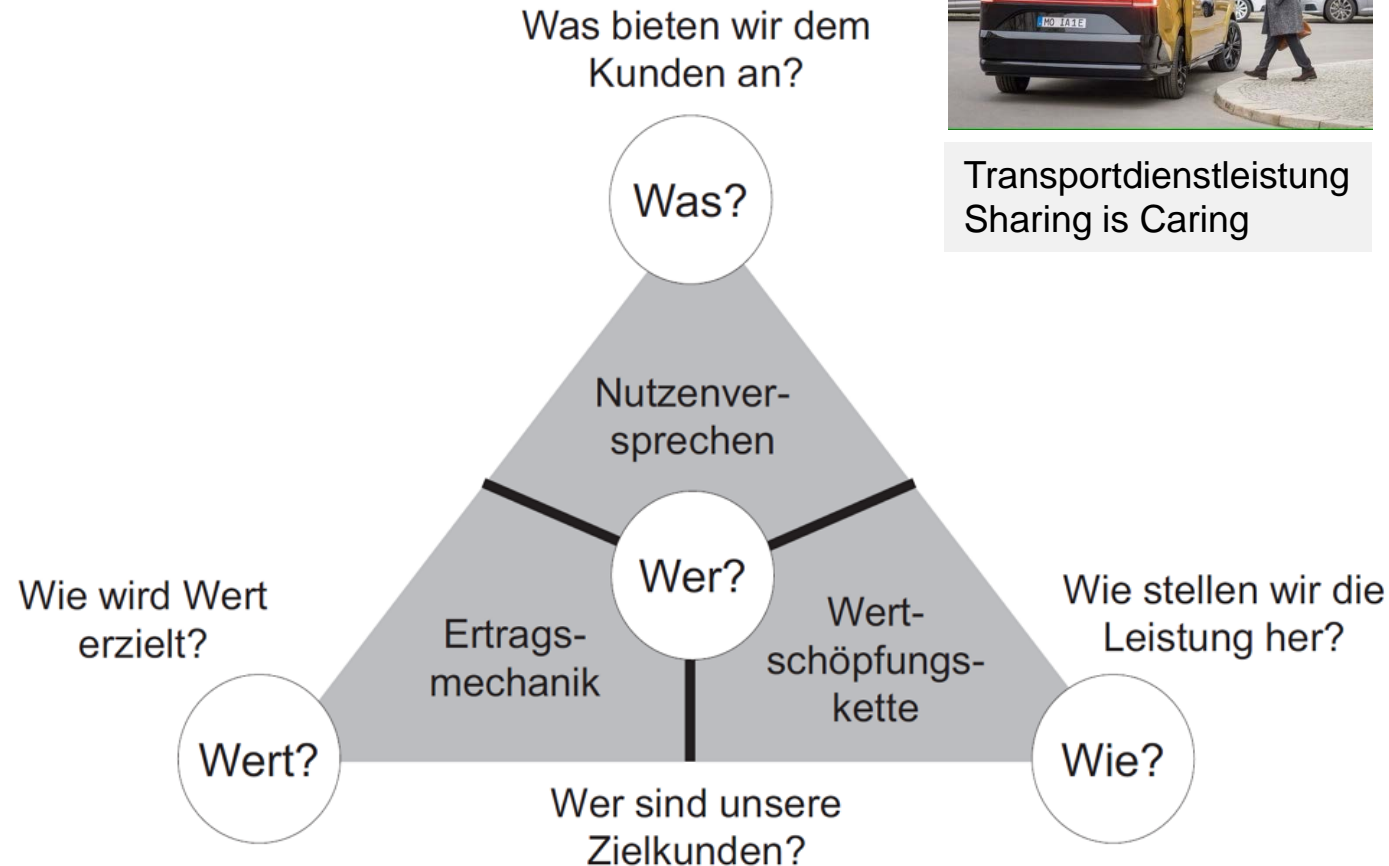


Modularer Elektro-Baukasten  
Fließfertigung

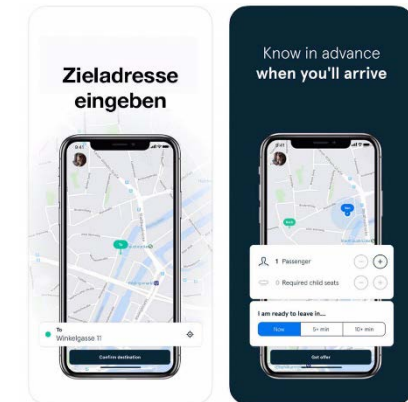
# Geschäftsmodell MOIA



Transportdienstleistung  
Sharing is Caring



Bezahlung pro  
gefahrte Strecke



Software Entwicklung  
Plattform Betrieb



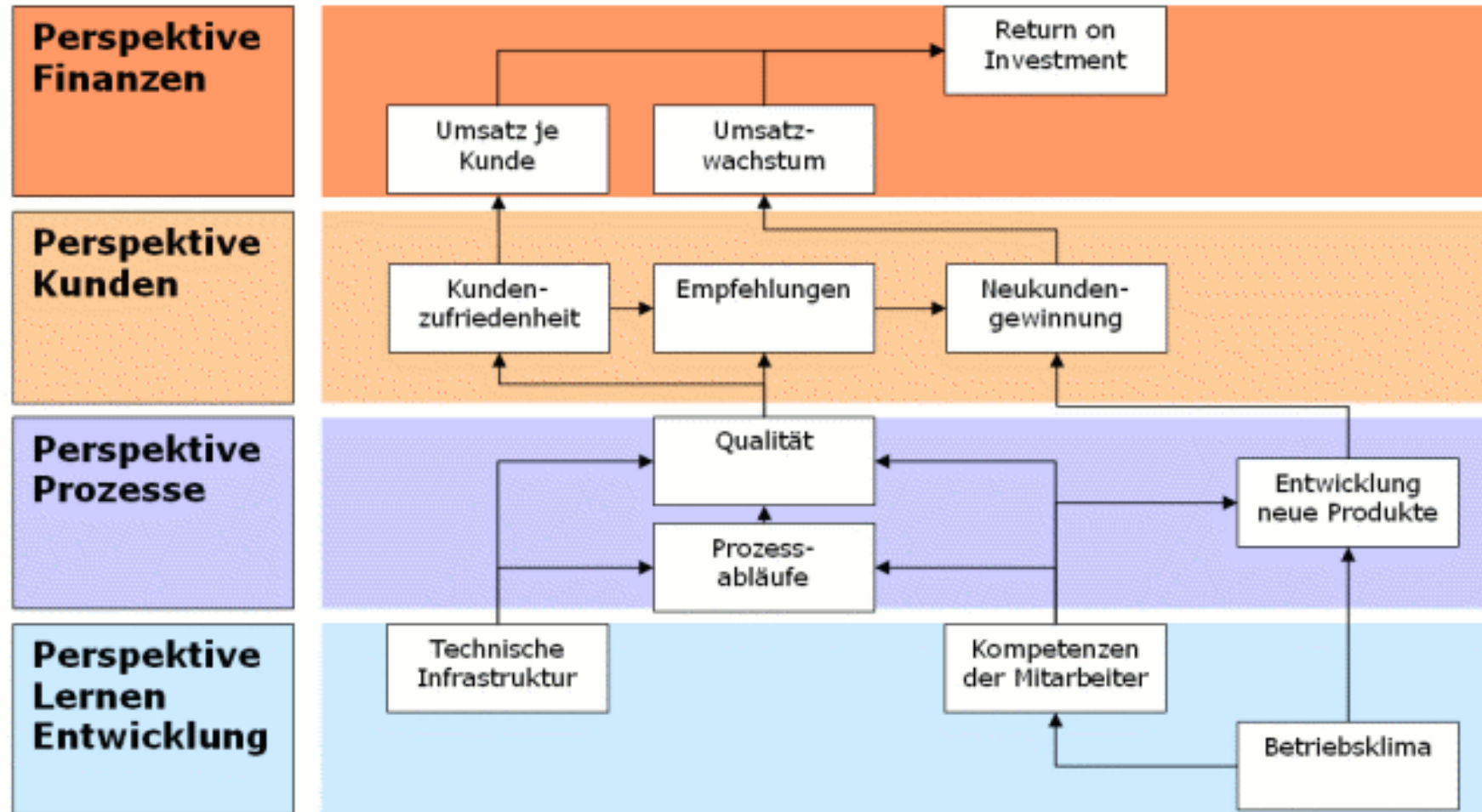
ÖV Nutzer  
jung, urban, nachhaltig  
Durchschnittliches Einkommen

# Innovationsstrategie

«**The Innovation Landscape Map**» - Bei der Ausarbeitung einer Innovationsstrategie haben die Unternehmen die Wahl, wie viel sie in technologische Innovation und wie viel sie in Geschäftsmodellinnovation investieren wollen. Diese Matrix, die prüft, wie eine potenzielle Innovation in das bestehende Geschäftsmodell und die technischen Fähigkeiten eines Unternehmens passt, kann bei dieser Entscheidung helfen.

|   |   |   |
|---|---|---|
| Erfordert<br><i>neues</i><br>Geschäfts-<br>modell   | <b>Disruptive</b>   | <b>Architectural</b>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Open Source Software</b> für Software Firmen</li> <li>• <b>Video on Demand</b> für den DVD-Verleihservice</li> <li>• <b>Fahr –sharing Dienste</b> für Taxi Unternehmen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Personalisierte Medizin</b> für Pharma Unternehmen</li> <li>• <b>Digitalfotografie</b> für Polaroid und Kodak</li> <li>• <b>Internet Suche</b> für Zeitungen</li> </ul>         |
| Nutzt<br><i>bestehendes</i><br>Geschäfts-<br>modell | <b>Routine</b>  | <b>Radical</b>  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Neues 3er Modell</b> für BMW</li> <li>• <b>Neuer Indexfonds</b> für Vanguard</li> <li>• <b>Neuer 3D Film</b> für Pixar</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Biotechnologie</b> für Pharma Unternehmen</li> <li>• <b>Düsentriebwerk</b> für Flugzeughersteller</li> <li>• <b>Glasfaserkabel</b> für Telekommunikationsunternehmen</li> </ul> |
| <b>FH<br/>GR</b>                                    | nutzt <b>vorhandene</b> technische Kompetenzen  | Erfordert <b>neue</b> technische Kompetenzen  |

# Strategisches Controlling – Strategy Map (BSC)





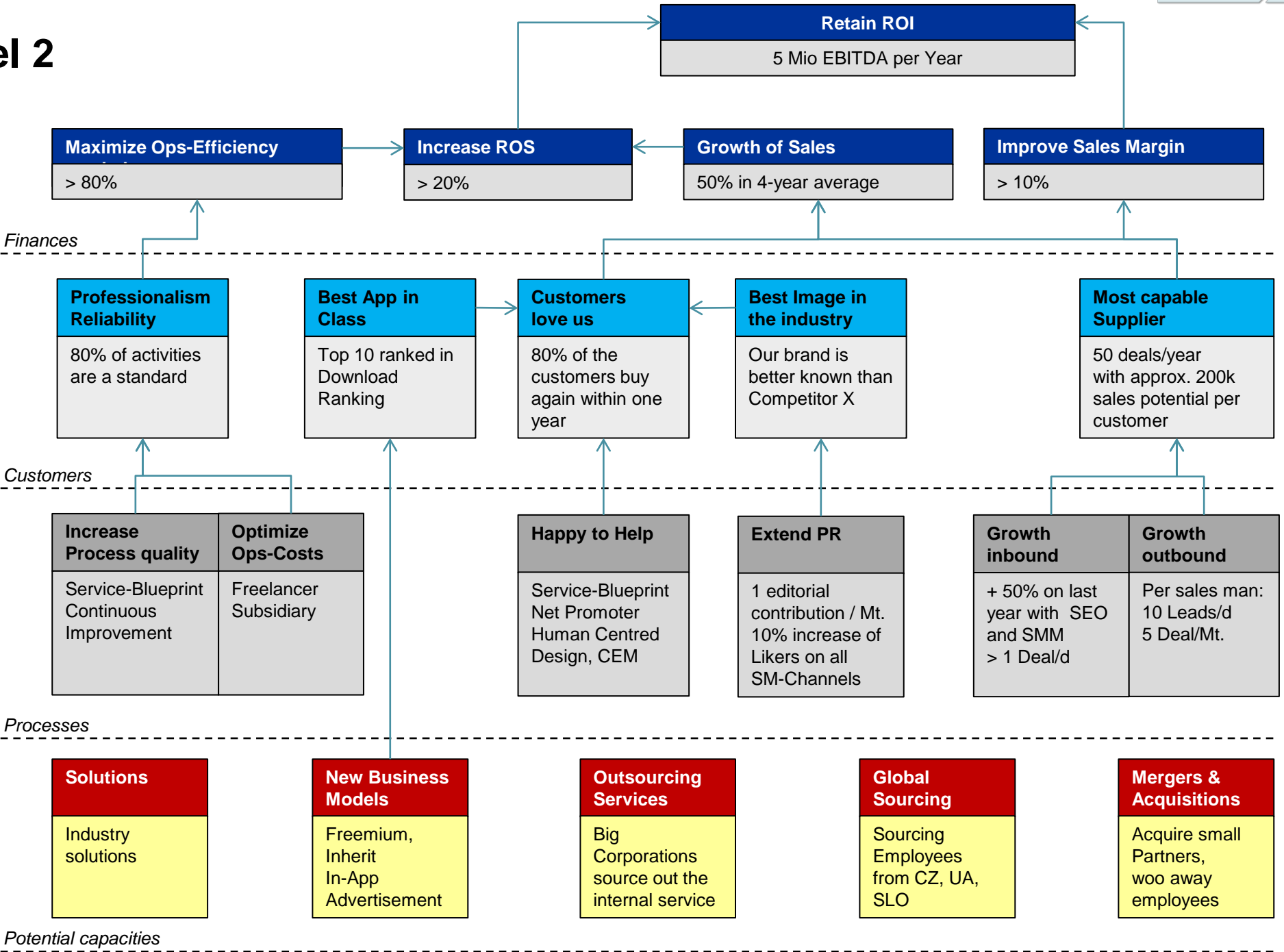
# Beispiel 1

## Auszug aus einer Balanced-Scorecard einer Software-Division

|  | <u>Strategisches Ziel</u>                     | <u>Meßgröße</u>   | <u>konkrete Ausprägung</u>                               |
|--|---|---|--|
| <b>Finanzielle Perspektive:</b><br><b>Wie sollten wir aus Kapitalgebersicht darstehen?</b>   | ROCE über dem Branchendurchschnitt            | Return on Capital Employed  | ROCE > 24%   |
|  | Schneller als der Markt wachsen               | Umsatzwachstum  | Wachstumsrate von >13%                                   |
|  | Cash-flow steigern                            | Discounted free Cash-flow   | Zuwachs von + 15%p.a.                                    |
| <b>Kundenperspektive:</b><br><b>Wie sollten wir aus Kundensicht dastehen?</b>  | Innovator-Image                               | Umsatzanteil neuer Produkte und Dienstleistungen                        | Anteil von Leistungen, die jünger als 2 Jahre sind > 60% |
|  | Preis-Leistungs-Verhältnis hervorragend       | Kundenbewertung   | Nr.1 bei mind. 50% der Kunden                            |
|  | Vorzugslieferant sein                         | Umsatzanteil mit Stammkunden  | Anteil > 50%   |
| <b>Prozeßperspektive:</b><br><b>Bei welchen Prozessen müssen wir Hervorragendes leisten?</b>                                       | Frühes Einwirken auf die Kunden-Anforderungen | Beratungsstunden für Kunden vor Eröffnung des Angebotsprozesses         | Anstieg um 5% p.a.                                       |
|  | Entwicklung des Regionalmarktes A             | Anzahl Neukunden in Region A  | Anstieg um 30% p.a.                                      |
|  | Schnelle Hardware-Installation                | Arbeitstage zwischen Auftragserteilung und Hardware-Installation        | 90% unter 10 Arbeitstagen                                |
|  | Überragendes Projektmanagement                | Anteil Projekte ohne Overrun  | 90%  |
| <b>Mitarbeiter-/ Lernperspektive:</b><br><b>Wie können wir unsere Flexibilitäts- u. Verbesserungsfähigkeiten aufrechterhalten?</b> | Kontinuierliche Verbesserung                  | Halbwertszeitindex  | jährliche Verbesserung um > 10%                          |
|  | Hohe Mitarbeiterzufriedenheit                 | Index Mitarbeiter-Zufriedenheit u. Anzahl Verbesserungsvorschläge je MA | Zufriedenheitsindex > 80%, > 20 Vorschläge pro MA        |



Beispiel 2



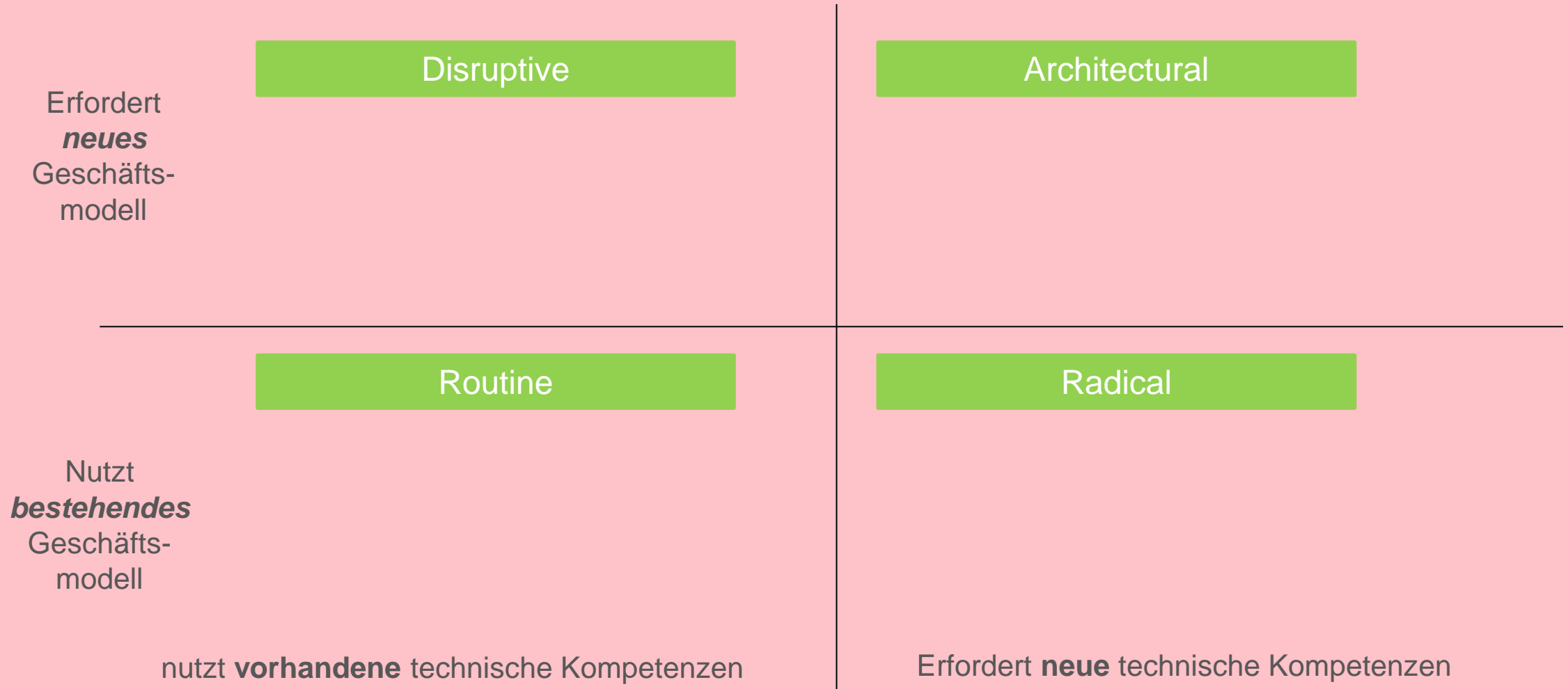
## Übung FAIRTIQ



## Auftrag: Geschäftsfeldstrategie

- Formulieren Sie eine Geschäftsfeldstrategie für den «Vertrieb» aus Sicht der RhB
- Welche strategischen Möglichkeiten entlang der Innovation Landscape Map wären für das Geschäftsfeld Vertrieb denkbar?

# Übung Innovation Landscape Map



# Prozess des strategischen Management – Projektebene

## Strategisches Management

### Strategische Analyse

### Strategieformulierung

### Strategieimplementierung

#### Unternehmen

- Umweltanalyse
- Unternehmensanalyse (Kernkompetenzen)

- Vision/Leitbild
- Segmentierung und Definition SGF
- Portfolioplanung und -gestaltung
- M&A, Kooperation

- Unternehmensorganisation (insbesondere Holding-Organisation)
- Vertikale Intervention und horizontale Integration

#### Geschäftsfeld

- Externe Analyse (Chancen/Gefahren, Branche-, Kunden- und Konkurrenzanalyse)
- Interne Analyse (Stärken und Schwächen, SEP, Kernkompetenzen)

- Wettbewerbsstrategie (Kosten- vs. Differenzierungsführerschaft, Nische)
- Produkt-/Marktstrategien
- Innovationsstrategie

- Gestaltung der Prozesse und Strukturen
- Change Management
- Prämissen-, Konsistenz- und Durchführungskontrolle
- Balanced Score Card (BSC)

#### Projektebene

- User Experience Analyse (Wünschbarkeit, Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit)
- Strategiekonformität

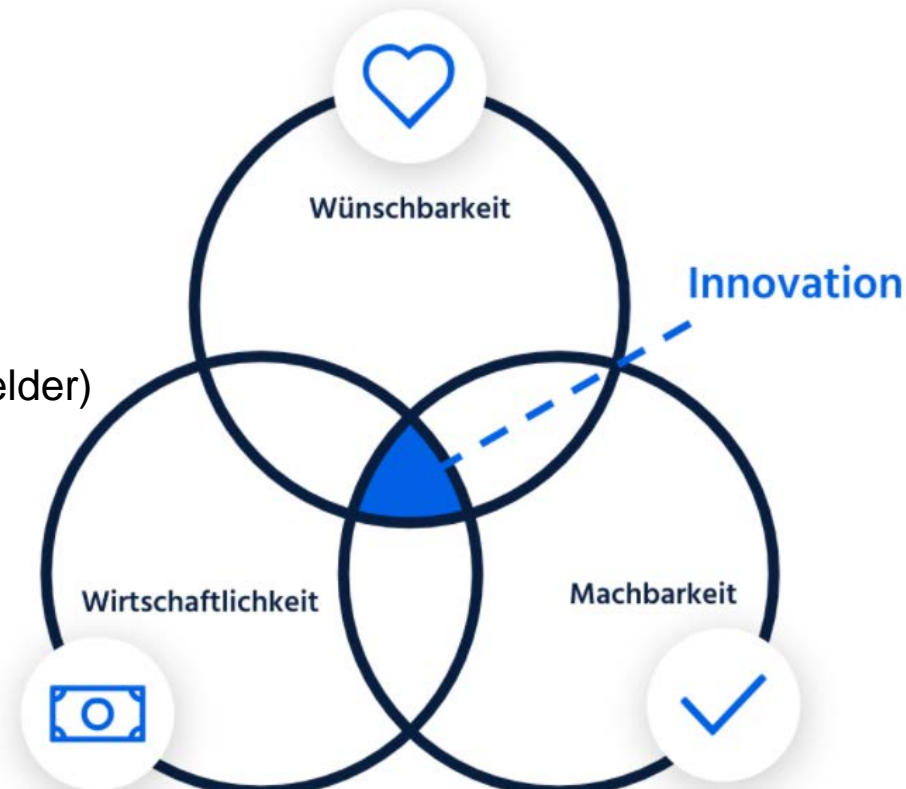
- Competitive Innovation Advantage
- Veränderungsumfang
- Timing

- Stage-Gate-Ansätze
- Design Thinking
- Innovationserfolgsmessung

# Analysedimensionen einer Experience Innovation

## Wirtschaftlichkeit

- Mehrwert Anspruchsgruppen
- Strategy Fit (Innovationsarten / -felder)
- Synergien (Ressourcen)
- Attraktivität des Marktes
- Differenzierungspotential
- Umsatzpotential
- Disruptionspotenzial
- ...



## Wünschbarkeit

- Nutzen
- Einfachheit
- Erlebnis
- Bequemlichkeit
- Effizienzsteigerung
- Image
- Ökologie
- Spass
- ...

## Machbarkeit

- Technische Machbarkeit
- Markteintrittsbarrieren
- Wirtschaftliche Machbarkeit
- Organisatorische Machbarkeit
- Gesetzliche Machbarkeit
- ...

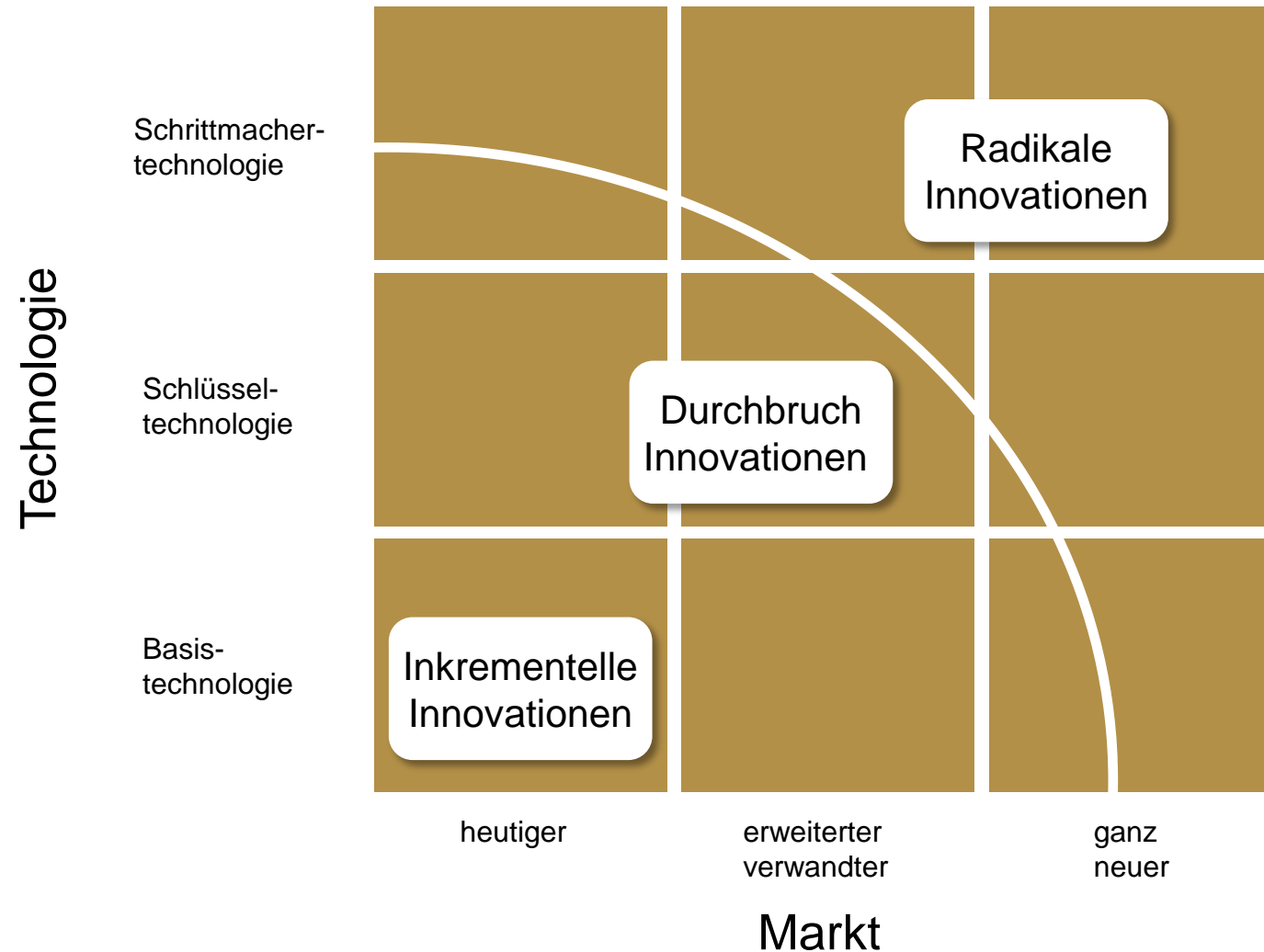
# Competitive Innovation Advantage (CIA)

| Verwandte Namen  | Definitionselemente  | Häufige Fehler  |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Strategic Competitive Advantage (SCA)</li><li>⇒ Unique Selling Proposition (USP)</li><li>⇒ Komparativer Konkurrenz Vorteil (KKV)</li></ul> | <ol style="list-style-type: none"><li>1 Eine im Wettbewerb überlegene Leistung,</li><li>2 die ein für Kunden wichtiges Nutzenmerkmal betrifft,</li><li>3 das vom Kunden auch so wahrgenommen wird,</li><li>4 von der Konkurrenz nicht leicht eingeholt werden kann,</li><li>5 und im Umfeld wohl kaum ausser Kraft gesetzt wird.</li></ol> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Over-engineering, under-marketing</li><li>• CIA wird nicht eindeutig bestimmt</li><li>• Nichtkonzentration auf einen/wenige klare CIAs</li><li>• Objektiven Vorteil nicht übersetzt in Kundennutzen</li><li>• Zeitliche Erosion des CIA übersehen</li></ul> |

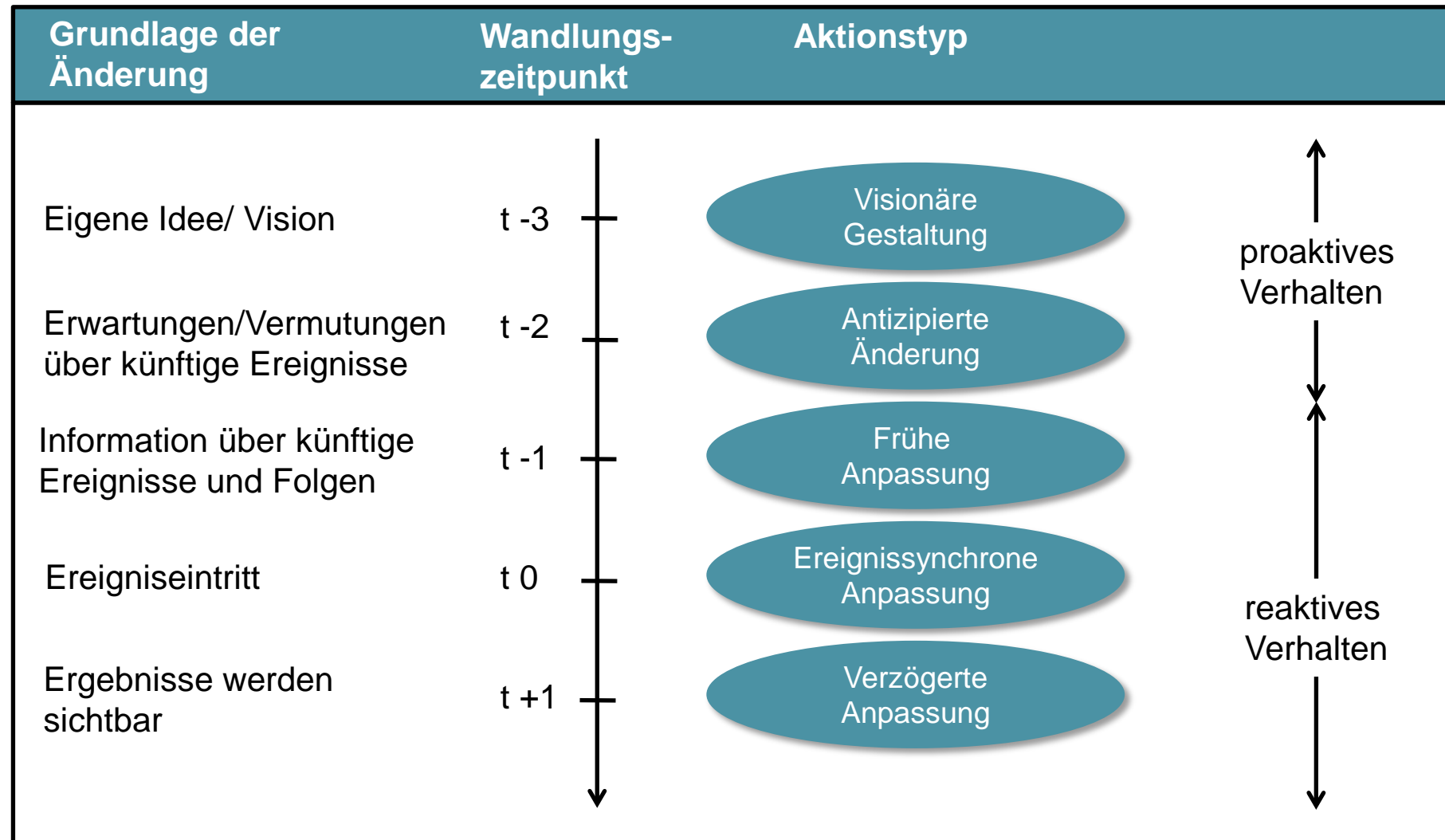


# Veränderungsumfang

Technologie-Markt Matrix, Lehrbuch Kap. 1 S. 13



# Timing der Innovation

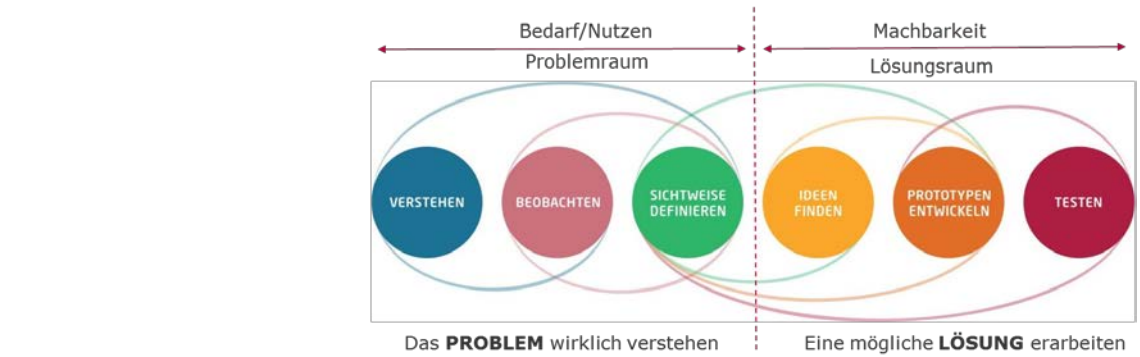
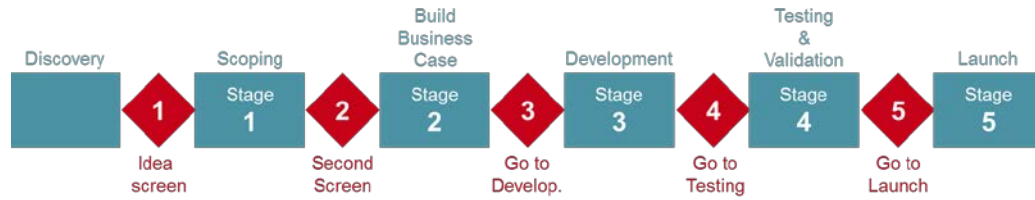


# Timing: Wie schnell?



# Implementierung

## Verweis Block III – Innovationsprozess (How?)



Quelle: hpi academy

...bei Bedarf **WIEDERHOLEN**



# Übung

Beantworten Sie die 3 Fragen der Innovationsstrategie anhand der folgenden Video-Beispiele, die auf Moodle abgelegt sind.

- 1) Competitive Innovation Advantage (CIA) – Komparativer Wettbewerbsvorteil?
- 2) Veränderungsumfang (Inkrementell, Durchbruch, Radikal) - Wie neu?
- 3) Timing (first mover, early adopter, laggard) – Wie schnell?
- 4) Wie könnte der Erfolg der Innovation gemessen werden – Erfolg?

Gruppe 1: Moley

Gruppe 2: Credentis

Gruppe 3: Outfittery

Gruppe 4: Amazon Dash Button



# Innovationscontrolling

Controlling stammt aus dem englischen Wort «to control» und entspricht übersetzt den Begriffen «steuern» oder «regeln».

Ein Controller beschafft Daten, bereitet diese auf, analysiert sie und stellt die Ergebnisse den Entscheidungsträgern zur Verfügung, welche ihrerseits diese Daten als Basis für ihre Entscheidungsfindung heranziehen.

**Innovationscontrolling** ist demnach...

**«Führungsunterstützung für das Innovationsmanagement zur zielbezogenen Planung, Steuerung und Kontrolle des Innovationsprozesses»**

# Rückblick Einstiegsübung

Stell Dir vor, Du bist Athlet:in des Salomon Cross Country Teams. Der Teamchef hat nun angekündigt, dass Du als Mitglied des Teams den Engadiner Skimarathon gewinnen musst.

- Was machst Du nun?
- Was machst Du anders oder neu?
- **Wie misst Du die Fortschritte? Wie misst Du den Erfolg?**





- Zeigen Sie, wieso Fairtiq wünschbar, machbar und wirtschaftlich ist.
- Formulieren Sie eine Zielsetzung für die Realisierung einer mobilen Bezahl-App mit Check-in und Check-out Funktion z.B. entlang der Dimensionen des Competitive Innovation Advantage.
- Wie könnte der Erfolg dieser Innovation gemessen werden?

# Zielformulierung Fairtiq (Wünschbarkeit)

## FAIRTIQ - Das einfachste Ticket der Schweiz!

**Der Kunde steigt ein und muss sich um nichts mehr kümmern:**

- Habe ich das richtige VIA? (Streckenwahl)
- Habe ich das richtige Ticket (Tarif)
- Ist mein Ticket im Transportmittel gültig?  
(Postauto oder RhB)

**Zeitgewinn** - Keine Anstehen am Schalter oder Billettautomaten

**Fairer Preis** – Kunde bezahlt den richtigen Preis (inkl. Tages-Bestpreis)

**Verfügbarkeit** - Immer verfügbar 365 Tage / 24 Stunden



# Technologiepartner (Machbarkeit)



**Gian-Mattia Schucan**

Founder & CEO of FAIRTIQ Ltd.

## Experience

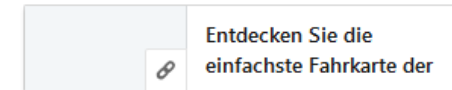


### Founder & CEO

FAIRTIQ inc.

Feb 2016 – Present · 3 yrs 10 mos

FAIRTIQ: Public Transport Tickets Made Easy



FAIRTIQ (English)



### Member of the Board

Railtour Suisse SA

Aug 2011 – Present · 8 yrs 4 mos

Zollikofen



### Member of the Board

railCare

Jun 2015 – Present · 4 yrs 6 mos

Härkingen



### Member of the Board

Ferrovie Autolinee Regionali Ticinesi

Jun 2013 – Jun 2018 · 5 yrs 1 mo

Locarno



### Owner

schucan management ag

May 2013 – May 2017 · 4 yrs 1 mo

Bern Area, Switzerland

schucan management inc. provides management consulting services, predominantly in public transportation and sustainability

# Reduktion der Vertriebskanäle, Kostensenkung (Wirtschaftlichkeit)

## Reduktion der Vertriebskanäle bis 2020:

|                 |                    |
|-----------------|--------------------|
| Schaltergeräte  | 3 Stück            |
| Automaten       | 11 Stück           |
| RFID Graubünden | komplette Ablösung |

## Kosteneinsparungen bis 2020:

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Investitionen (auf 5 Jahre) | CHF 146'000 CHF p.a. (CHF 730'000 total) |
| Betrieb / Wartung           | CHF 100'000 CHF p.a.                     |

## Kosten der FAIRTIQ App TVOE:

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Investitionen (Abschr. 5 Jahre) | CHF 44'000 CHF p.a (CHF 220'000 total) |
| Betrieb / Wartung               | CHF 60'000 CHF p.a.                    |

## Kosten der FAIRTIQ App Graubünden:

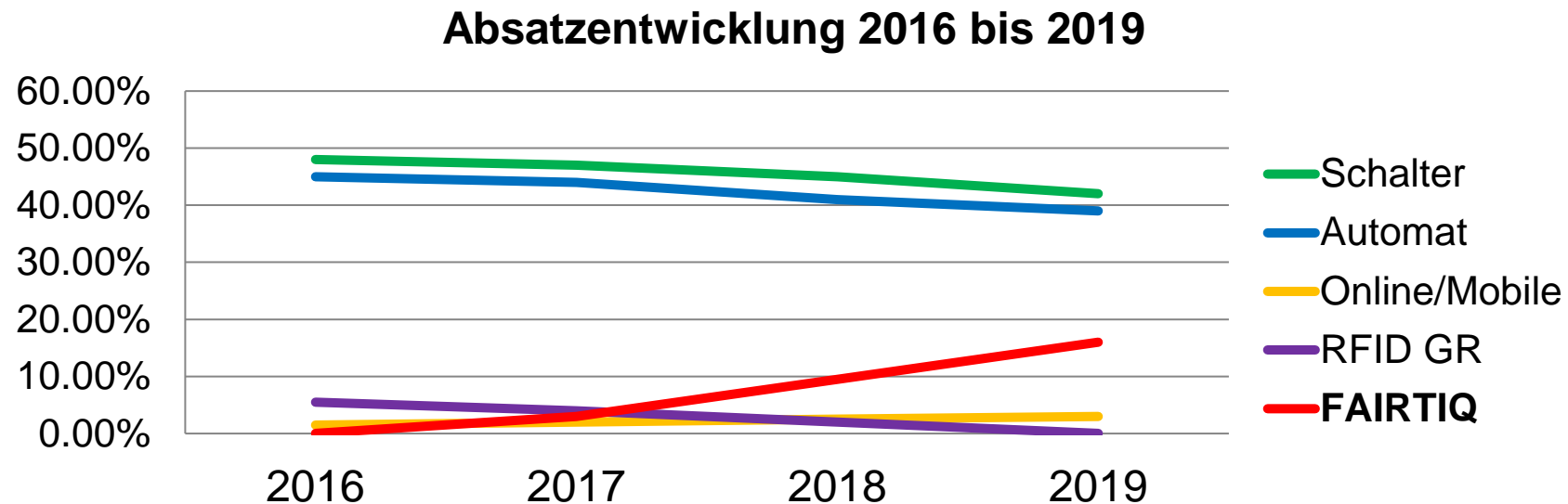
Offen (je nach Erfahrungen aus dem TVOE)



ACHTUNG - FAIRTIQ - LOS

# Die Einführung von Fairtiq hat einen direkten Einfluss auf die Absatzentwicklung

Durch die Einführung von FAIRTIQ RhB ab Q1/2017 sowie einer weiteren Ausweitung auf ganz Graubünden kann in den nächsten Jahren folgender Kanal-Shift erreicht werden:



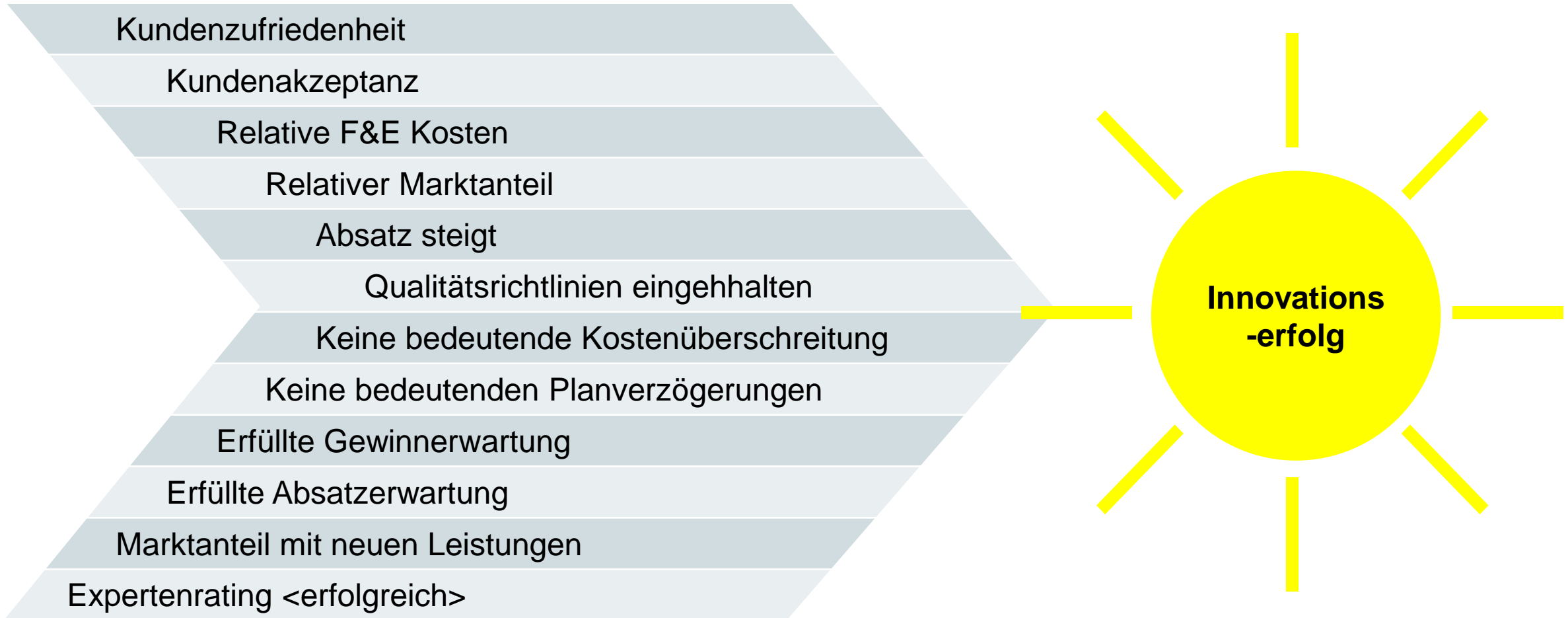
## Annahmen:

1. Kein Absatz-Wachstum bei der RhB.
2. Verschiebung auf den Online/Mobile (Webshop) sowie auf FAIRTIQ.

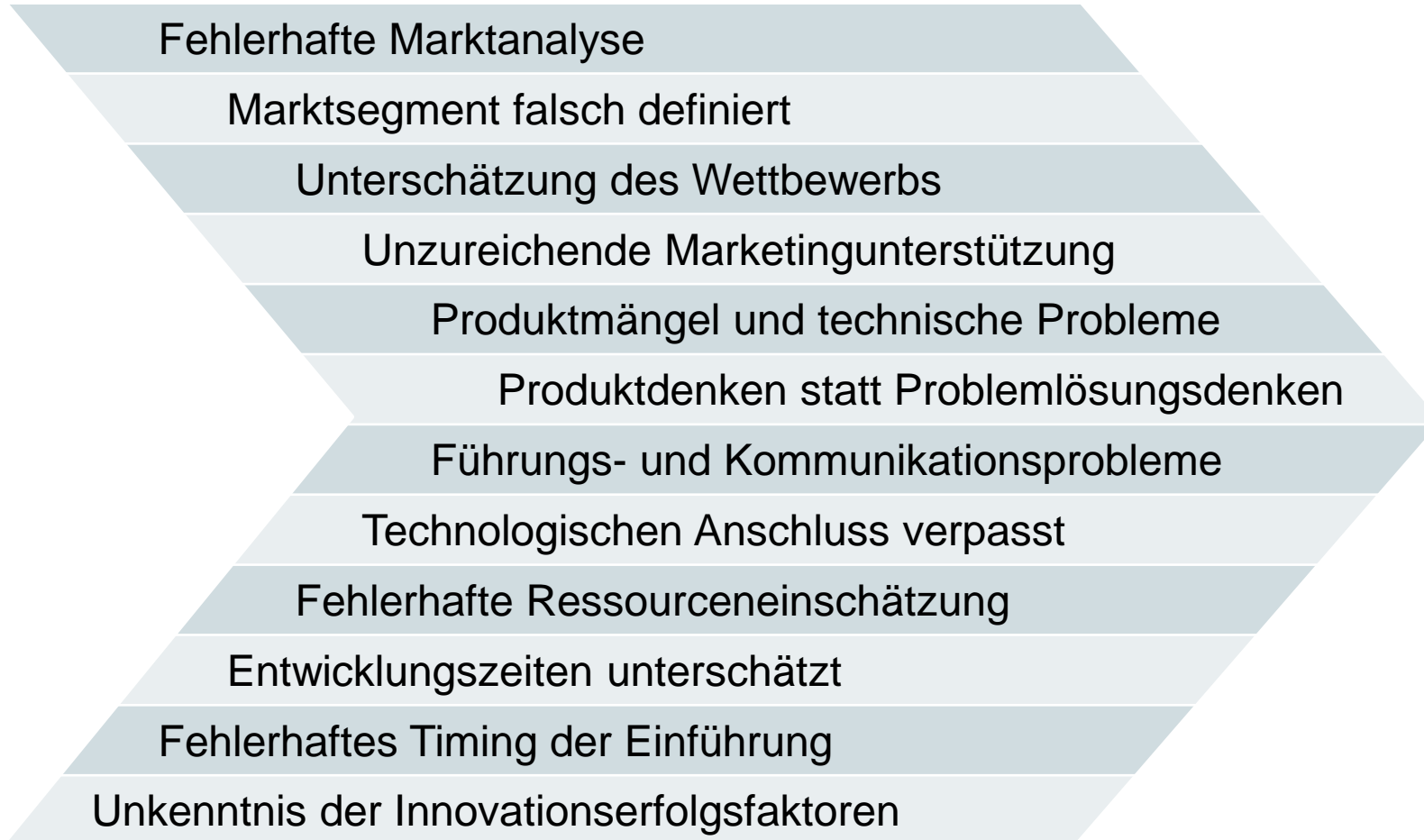
# Controlling: International prämierte App



# Innovationscontrolling – Erfolgsindikatoren



# Innovationscontrolling – Misserfolg Indikatoren





# Semesterauftrag – Innovation Project

*Erarbeitung der Fragen zu "What? - Innovationsstrategie und Controlling»*



## **Semesterauftrag - Ziel:**

In Gruppen reflektieren die Studierenden die Inhalte des Fachs «Innovationsmanagement» anhand eines realen Fallbeispiels, diskutieren die Erkenntnisse und erarbeiten Empfehlungen. Dabei wählen Sie ein dafür geeignetes Unternehmen aus und führen ein Interview oder gegebenenfalls einen Firmenbesuch und Dokumentenanalysen durch.

## **Analyse:**

Überlegen Sie sich, wie Sie das Thema "What? - Innovationsstrategie und Controlling» in Ihrem gewählten Unternehmen analysieren möchten und bereiten Sie Interviewfragen vor.

## **Inhalt:**

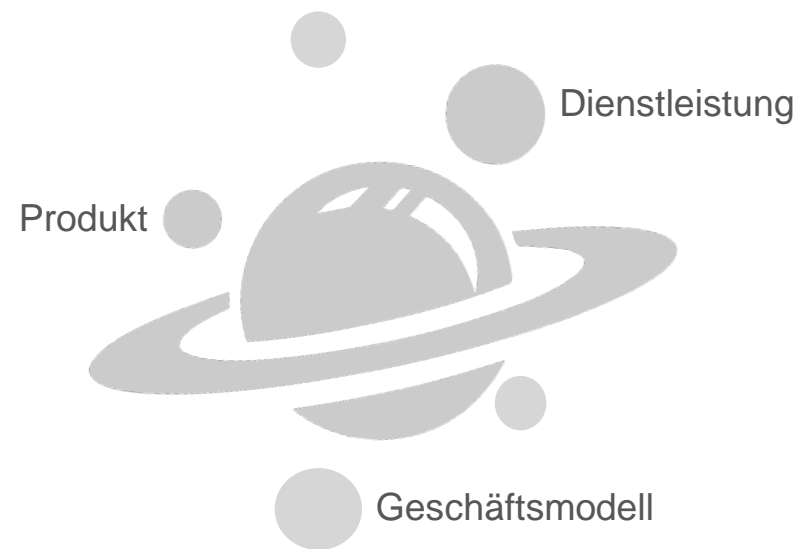
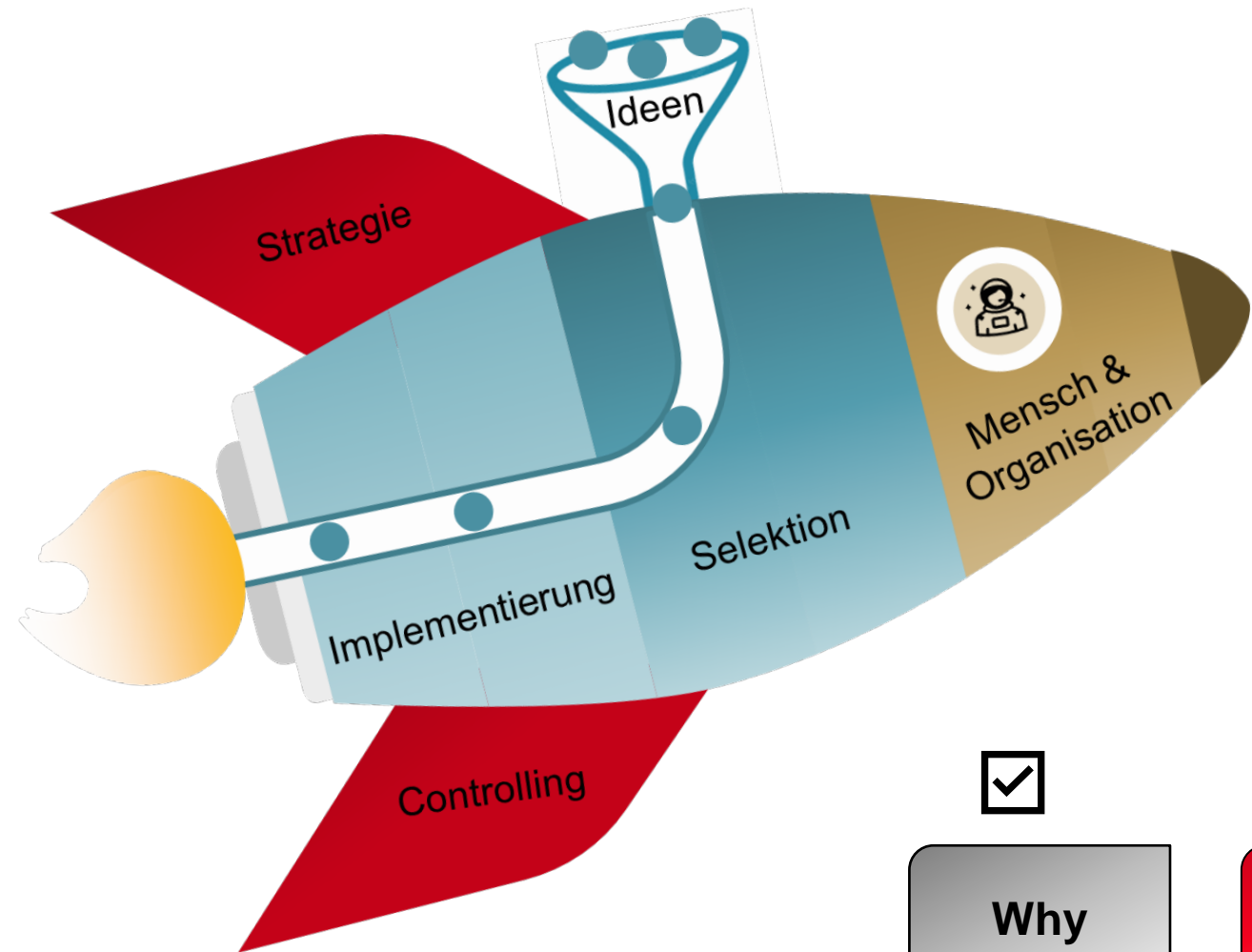
### (1) Innovationsstrategie:

- Beschreiben Sie die Innovationsstrategie des Unternehmens entlang des strategischen Management Prozesses (Strategische Analyse, Strategieformulierung, Strategieimplementierung). Verwenden Sie z.B. den Golden-Ratio, die Innovation Landscape Map, Portfolioansätze usw. zur Analyse und Interpretation. Begründen Sie.

### (2) Innovationscontrolling:

- Wie wird der Erfolg der Innovation(en) gemessen?
- Welche langfristigen Messgrößen werden zur Kontrolle der Innovation(en) herangezogen?

# Ausblick



☒  
**Why**

☒  
**What**

**How**

**Who**



# Vorbereitungsauftrag für das Thema "How?"

Recherchiert im Team die Unterschiede zwischen dem Stage-Gate Modell und agilen Prozessen (wie beispielsweise Design Thinking)

- Welche wesentlichen Unterschiede konntet ihr feststellen?
- In welchen Bereichen ähneln sich die Prozesse?

[Stage-Gate in a nutshell. - YouTube](#)

DT:

[https://youtu.be/\\_r0VX-aU\\_T8](https://youtu.be/_r0VX-aU_T8)

<https://youtu.be/wUNdNZ5sTbc>



# Vorbereitungsauftrag für das Thema "How?"

Für weiterführende Informationen lesen Sie die folgenden Artikel/Buchbeiträge:

- Skript Innovationsmanagement Kapitel 5 (Innovationsprozess)
- Liedtka, Jeanne (2019), "Warum Design Thinking funktioniert", HBM 1-2019
- ODER  
Liedtka, Jeanne (2018), "Why design thinking works", HBR 96 (5): 72–79
- Cooper, R. (2019), "The drivers of success in new-product development", Industrial Market Management 76, P. 36-47
- Goffin & Mitchell (2017), "Innovationmanagement", 3rd Edition
  - S. 258 - 262 (Project Management Models)
  - S. 273 - 278 (Managing Project Risks AND Management Process at the Gates)

**Fachhochschule Graubünden**  
Pulvermühlestrasse 57  
7000 Chur  
T +41 81 286 24 24  
info@fhgr.ch

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Fachhochschule Graubünden  
Scuola universitaria professionale dei Grigioni  
Scola universitaria professionala dal Grischun  
University of Applied Sciences of the Grisons

**swissuniversities**

