

**Klausur zur Vorlesungsübung Innovationsmanagement & Marketing**

Univ.-Prof. Dr. Karl-Heinz Leitner  
Univ. Ass. Johanna Glechner, MSc.

WS 2020/21

1. Termin

Bitte platzieren Sie für den Scan und die Abgabe der Arbeitsblätter Ihre **Studentenkarte** auf Ihrem ersten Arbeitsblatt und notieren Sie Ihre **Matrikelnummer**, Ihren **Namen** und Ihre **Unterschrift** daneben.

**Angabe**

Sie sind InnovationsmanagerIn in einem Telekommunikationsunternehmen und bilden dabei eine eigene Stabstelle in der Organisationsstruktur. Das Unternehmen ist als Infrastrukturanbieter (Internet, Fernsehen und Telefonie) Marktführer in der Region. Die folgende Grafik zeigt einen Ausschnitt aus dem Produktportfolio.

Produktlinie	Kategorie	Preis	Kunden 2019	Umsatz 2019	Kunden 2020	Umsatz 2020
Internet	S	€ 19,90	40.000	9.552.000 €	40.000	9.552.000 €
	M	€ 27,90	20.000	6.696.000 €	30.000	10.044.000 €
	L	€ 46,90	15.000	8.442.000 €	10.000	5.628.000 €
Fernsehen	Standard	€ 32,90	23.000	9.080.400 €	21.000	8.290.800 €
Telefonie	S	€ 9,90	10.000	1.188.000 €	12.000	1.425.600 €
	M	€ 13,90	25.000	4.170.000 €	26.000	4.336.800 €
	L	€ 17,90	30.000	6.444.000 €	25.000	5.370.000 €
			<b>163.000</b>	<b>45.572.400 €</b>	<b>164.000</b>	<b>44.647.200 €</b>

Unternehmen	Umsatz im Jahr 2020 je Produktbereich (in Mio. Euro)		
	Internet	Fernsehen	Telefonie
Eigenes Unternehmen	25,22	8,29	11,13
Wettbewerber A	10,40	4,30	2,30
Wettbewerber B	17,00		
Wettbewerber C		32,30	10,00
Gesamtmarkt	65,62	44,89	67,43
<b>Marktwachstum Umsatz (Durchschnitt 3 Jahre, in %)</b>	<b>7,0%</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,3%</b>
<b>relativer Marktanteil eigenes Unternehmen</b>	<b>1,48</b>	<b>0,26</b>	<b>1,1</b>

Die Telekommunikationsbranche steht in Zukunft vor vielen Herausforderungen. Internet, Telefonie und Rundfunk, die heute die Haupteinnahmequellen sind, werden in Zukunft zur Grundausstattung gehören. Die Unternehmen müssen über ihre Geschäftsmodelle und Strategien für die Zukunft nachdenken. Der Veränderungsprozess zum digitalen Service-Provider kann nur gelingen, wenn die Entwicklung von Innovationen und neuen Geschäftsmodellen organisatorisch und personell im Unternehmen verankert sind. Um dies zu erreichen, bauen Sie im Unternehmen ein Konzept für ein strategisches Innovationsmanagement auf.

Durch den Erwerb von 5G Mobilfunk-Lizenzen stehen dem Unternehmen in Zukunft neue Geschäftsfelder und Geschäftsmodelle, welche noch entwickelt werden müssen, zur Verfügung. Die aktuellen Mobilfunk-Technologien basieren auf den 3G, LTE und 4G Standards.

Beschreibung 5G= die Fifth Generation ist der Name eines Mobilfunkstandards/technologie; Datenraten bis zu 20 Gbit/s, Nutzung höherer Frequenzbereiche, Erhöhte Frequenzkapazität und Datendurchsatz, Echtzeitübertragung – weltweit 100 Milliarden Mobilfunkgeräte gleichzeitig ansprechbar, Latenzen von unter 1 ms

## Fragestellungen

*Gesamt: 30 Punkte, Bearbeitungszeit: 60 Minuten*

Alle Fragen müssen in Hinblick auf das Beispielunternehmen beantwortet werden.

**Begründen Sie alle Antworten mit theoretischen und empirischen Argumenten.**

### **Frage 1 Grundlagen und Erfolgsfaktorenforschung (10 Punkte)**

- a) Skizzieren **und** beschreiben Sie das S-Kurven-Modell nach Foster (1986) anhand der alten und neuen Mobilfunktechnologien des Beispielunternehmens. [2 Punkte]  
Welche Schlussfolgerungen ergeben sich Ihrer Meinung nach für das Innovationsmanagements des Beispielunternehmens? [2 Punkte]
- b) Welche Barrieren könnten sich während der Entwicklung und Durchsetzung neuer Innovationen und Geschäftsmodelle (basierend auf der neuen Mobilfunktechnologie) ergeben? [2 Punkte]  
Welche Erfolgsfaktoren berücksichtigen Sie, um diese Barrieren zu überwinden und Innovationen zu ermöglichen und warum? [2 Punkte]
- c) Handelt es sich bei zukünftigen Innovationen des Unternehmens um einen Technology-push oder Market-Pull? Geben Sie Beispiele für Innovationen. Begründen Sie Ihre Entscheidung. [2 Punkte]

### **Frage 2: Organisation & Innovation (6 Punkte)**

- a) Sie arbeiten nun an der organisatorischen Einbettung des Innovationsmanagements im Unternehmen. Um langfristig als Unternehmen bestehen zu können, müssen sie „ambidexter“ sein. Für welche Form der Ambidextrie entscheiden Sie sich und warum? [3 Punkte]
- b) Welche Maßnahmen würden Sie innerbetrieblich einführen, um eine innovationsfördernde Organisationsstruktur zu kreieren und Widerständen vorzubeugen? Nennen Sie zwei konkrete Beispiele in Bezug auf das Beispielunternehmen und nennen Sie jeweils eine Begründung für die gewählten Maßnahmen. [3 Punkte]

**Frage 3: Innovationsprozessmodelle (3 Punkte)**

- a) Im Rahmen der Einführung des Innovationsmanagements für das Unternehmen beschäftigen Sie sich mit der Strukturierung eines Innovationsprozesses und den unterschiedlichen Quellen von Innovationen. Welches Innovationsmodell wählen Sie als Basis für den Innovationsprozess des Beispielunternehmens und warum? [3 Punkte]

**Frage 4: Wettbewerbsstrategie / Innovationsstrategie (8 Punkte)**

- a) In der Grafik finden Sie die Umsatzzahlen der letzten zwei Jahre. Identifizieren Sie die optimale Wettbewerbsstrategien je angebotener Produktlinie **und** begründen Sie Ihre Entscheidung. [4 Punkte]
- b) Skizzieren Sie die BCG-Matrix (Portfolio Technik). Zeigen **und** begründen Sie wo Sie die jetzigen Produkte eintragen würden. [4 Punkte]

**Frage 6: Schutz von Innovationen (3 Punkte)**

- a) Sehen Sie einen strategischen Nutzen bei der Patentierung von Innovationen basierend auf der 5G Technologie am Markt? Geben sie Beispiele für Innovationen an, für die Sie Patente anmelden könnten. Begründen Sie Ihre Antwort. Welche Vorteile/Nachteile erwarten Sie sich gegenüber Ihren 5G-Mitbewerbern? [3 Punkte]