

Systematische Innovation bei SBB Operations – ein Massnahmenplan

Studiengang: EMBA Innovation Management

Systematisch betriebene Innovation kann ein Unternehmen unterstützen, ungenutzte Produktions- und Geschäftspotentiale zu erschliessen. Voraussetzung ist ein durchgängiger Innovationsprozess, eingebettet in eine hierfür ausgerichtete Organisation. In der Master Thesis wird für den neu geschaffenen Geschäftsbereich SBB Personenverkehr Operations ein Massnahmenplan zur Behebung bisheriger Lücken erarbeitet.

Ausgangslage

Per 1.4.2019 entsteht mit der Organisation Operations die neu grösste Geschäftseinheit der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB). Die aus einer Umstrukturierung entstehende Einheit wird neu mit über 10 000 Mitarbeitenden sämtliche operativen Aufgaben des Personenverkehrs aus einer Hand erbringen.

Die neue Strategie von Operations sieht vor, mögliche künftige Verluste im Kerngeschäft unter anderem mit wiederkehrenden Mehreinnahmen aus neuen Bereichen zu kompensieren. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt der Bereich insbesondere auf die Erschliessung und Vermarktung ungenutzter Potentiale.

Zielsetzung & methodisches Vorgehen

Die Masterthesis soll aufzeigen, inwiefern Innovation unterstützen kann, die für die Jahre 2025 und 2030 definierten Umsatzziele zu erreichen. Als Referenzmethodik stützen sich die Autoren auf das Berner Innovationmodell.

Anhand einer Ist-Analyse wurde untersucht, wie Innovation heute in den zusammenzuführenden Geschäftsbereichen betrieben wird. Der Abgleich mit der relevanten Literatur führte zu einer Differenz (Gap), welche den Handlungsbedarf aufzeigt. Um diesen Gap zu schliessen, wurden Lösungsvarianten erarbeitet und mit den Schlüsselpersonen des Bereichs sowie den übergeordneten Konzernstrukturen abgestimmt. Daraus entstand ein Vorschlag, wie die neu entstehende Organisation für diese Herausforderung angepasst werden soll.

Ergebnisse

Aus der Thesis lassen sich folgende Hauptkenntnisse ableiten:

- Ohne zusätzliche Massnahmen im Thema Innovation lassen sich die im Nebengeschäft definierten Umsatzziele nicht erreichen.
- Die Organisation und der Innovationsprozess müssen für die neuen Herausforderungen angepasst werden.

- Die im Massnahmenplan aufgezeigten Punkte sind nötig, um bei Operations zukünftig systematisch innovieren zu können.
- Durch das Umsetzen der Massnahmen bietet sich das Potential, die in der Strategie definierten Umsatzziele im Nebengeschäft bereits für das Jahr 2025 zu übertreffen.

Der Massnahmenplan zeigt dem neuen Geschäftsbereich Operations auf, welche Schritte zu unternehmen sind, um auch in Zukunft erfolgreich Innovation betreiben zu können. Die vorgeschlagene Umsetzungsvariante berücksichtigt dabei den aktuellen Stand der Organisation und zeigt auf, wie die identifizierten Handlungsfelder umgesetzt werden sollen.

Fazit:

Um die gewünschten finanziellen Beiträge durch Innovation zu ermöglichen, müssen diverse Handlungsfelder des Massnahmenplans behandelt und formalisiert werden. Weiter muss die Organisation angepasst werden, um den betriebswirtschaftlichen Aspekt beim Innovieren besser einzubeziehen. Nur so kann Innovation ihre zentrale Rolle in der Erreichung der Strategieziele wahrnehmen. Konsequenterweise bietet der Massnahmenplan der Organisation Operations die Option, neue Geschäftsmodelle zu erschliessen und so ihr Strategieziel im Nebengeschäft gar zu übertreffen.



Philipp Epp



Pietro Loderer