

Die Cross-Innovations-Methode

Von Andreas Steinle

Siehe die Studie: *Praxis-Guide Cross-Innovations*.

Wettbewerbsvorteile durch einen branchenübergreifenden Innovationsansatz
Zukunftsinstitut, 2009

Angewandte Interdisziplinarität

Der Cross-Innovations-Ansatz beschreibt die Innovationsentwicklung durch die interdisziplinäre Verknüpfung von Produkten, Services und Trends. Dafür gibt es zwei Umsetzungen:

- Den Transfer von Know-how und innovativen Lösungsansätzen durch Branchenanalogien, also durch Übertragung von Branche zu Branche.
- Die Innovationsentwicklung in branchenübergreifenden Kooperationen.

Ein Beispiel für eine Branchenanalogie ist das Steuerungssystem *iDrive* von BMW, bei dem Joystick-Technologie zur Steuerung von Operationsrobotern in der Chirurgie als Inspiration diente, um bequem mit einem Knopf vom Radio bis zum Navigationsgerät verschiedenste Bordinstrumente zu bedienen.

Ein populäres Beispiel für eine Kooperationsentwicklung ist das Nike+ iPod Sportkit – ein vernetztes Angebot aus Nike-Sportschuh mit Sensor und dem Apple iPod, der als Schrittzähler dient und Zugang zu einer Online- Lauf-Community bietet.

Der Cross-Innovations-Ansatz spielt für die Wirtschaft eine zunehmend wichtige Rolle, da der Synthese von Informationen und Wissen eine beständig wachsende Bedeutung zukommt, die ihren Höhepunkt in der kreativen Ökonomie des 21. Jahrhunderts finden wird. Im Verlauf der Menschheitsgeschichte hat der Anteil des „synthetischen“ Wissens stetig zugenommen.

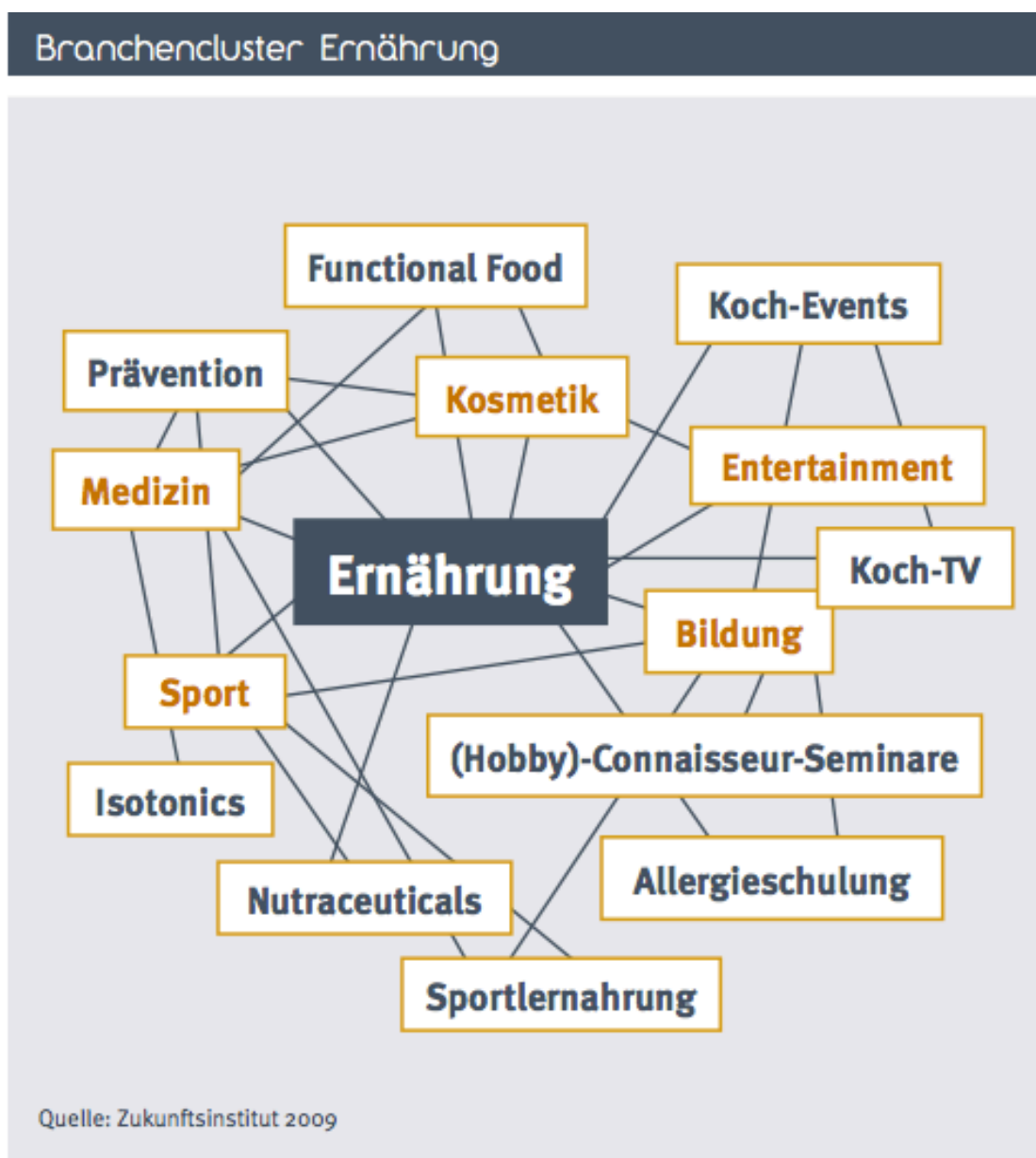


Obwohl synthetisches Wissen immer wichtiger wird und radikale, also systemverändernde Innovationen vor allem an den Schnittstellen von Branchen und Märkten entstehen, findet der Cross-Innovations-Ansatz in der Praxis nur wenig Beachtung. Nach Schätzungen von Prof. Gassmann, Universität St. Gallen, beschäftigen sich nur etwa 10 Prozent aller Firmen in Deutschland bewusst mit Entwicklungen aus anderen Branchen, um die eigenen Produkte und Arbeitsabläufe zu optimieren. Das ist umso verwunderlicher, da in einer zunehmend vernetzten Wirtschaft viele Märkte ihre klaren Grenzen verlieren und Branchen neue Schnittmengen bilden.

Inkrementelle vs. radikale Innovationen		
	Inkrementelle Innovationen	Radikale Innovationen
Ziel	Verbesserung des Bestehenden	Entwicklung von Neuem, Veränderung von Marktgegebenheiten
Technologie	Weiterentwicklung bestehender Technologien	Entwicklung neuer Technologien
Unsicherheitslevel	Niedrig	Hoch

Quelle: Muckenschabel / Zukunftsinstitut 2009

Unser heutiges Verständnis von Branchen folgt häufig einer Logik, die dem Denken der Industrie längst vergangener Jahrzehnte entstammt. Einteilungen wie Food, Fashion oder Automobilität mit klar definierten Produkten und Produktgruppen werden in der Ökonomie der Zukunft an Bedeutung verlieren. Wir erleben bereits, wie die Nahrungsmittelindustrie mit der Pharmabranche in Form von Functional Food verschmilzt und vom angereicherten Salz bis zum kosmetisch wirksamen Joghurt neue Kundengruppen erreicht. Märkte und Branchen bekommen eine neue Physiognomie. Es sind vor allem netzwerkartige Dienstleistungsmärkte, die in der Wirtschaft von morgen bedeutsam werden.



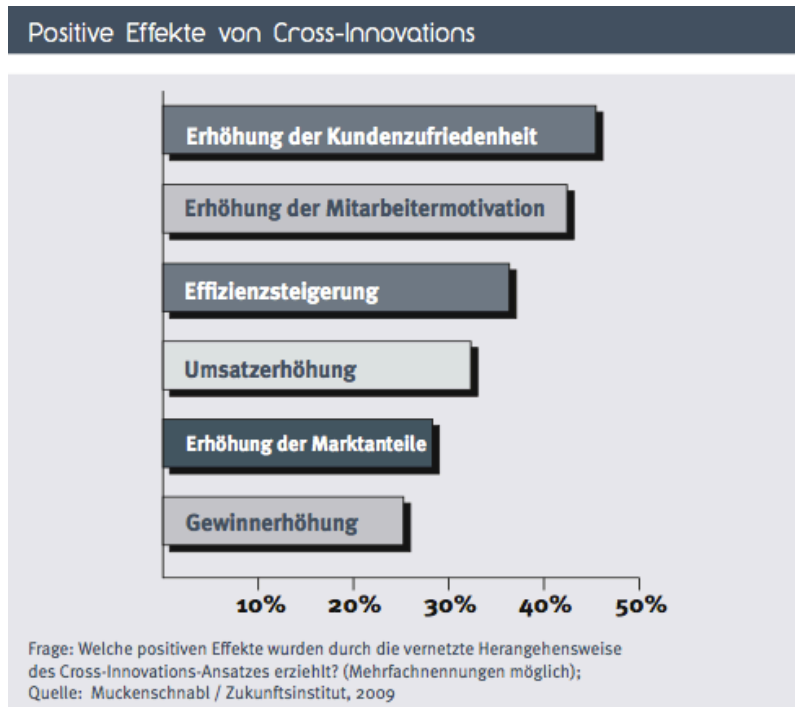
Nutzen des Cross-Innovations-Ansatzes

Der Cross-Innovations-Ansatz hat zum Ziel, durch die Kombination von komplementärem Wissen die Innovationskraft eines Unternehmens nachhaltig zu stärken. Oft wurden bestimmte Probleme bereits in anderen Industrien gelöst, ohne dass die Lösung im Anwendungsbereich des forschenden Unternehmens bekannt ist.

Durch Übertragung dieses Wissens verschafft sich das Unternehmen erhebliche Vorteile. Bewährtes Know-how aus anderen Wirtschaftszweigen kann ohne Wettbewerbskonflikte zu einer Reduktion der Entwicklungskosten führen. Weiterhin lassen sich Entwicklungsrisiken minimieren und Innovationszyklen verkürzen. Der Cross-Innovations-Ansatz begünstigt radikale Innovationen, liefert ein größeres Differenzierungspotenzial und ermöglicht dadurch ein schnelleres Wachstum sowie höhere Margen.

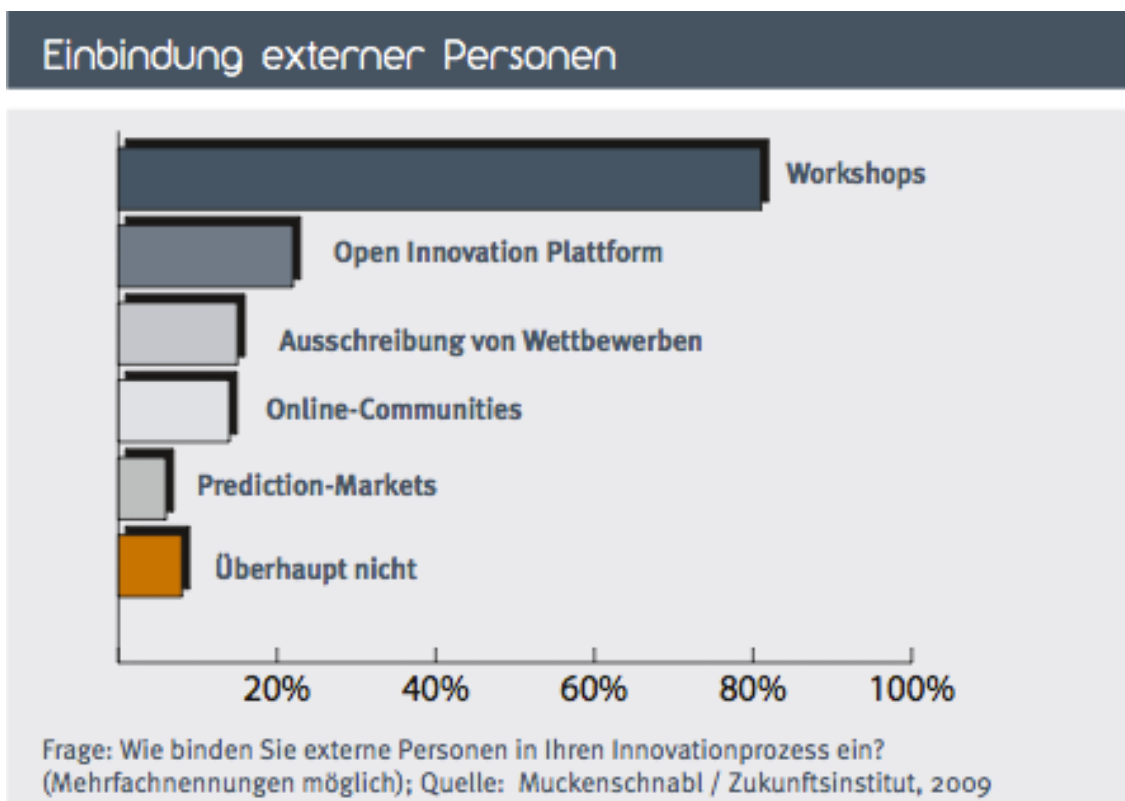
In einer Online-Umfrage unter 121 Innovationsmanagern im deutschsprachigen Raum, die das Zukunftsinstitut 2008 im Rahmen eines Diplomprojektes in Zusammenarbeit mit der Universität Potsdam (Susanne Muckenschnabl) durchführte, wurden die positiven Effekte bestätigt. Die befragten Innovationsmanager berichteten sowohl von Umsatz- (32%) als auch von Gewinnerhöhungen (25%) als positiven Effekt des Cross-Innovations-Ansatzes.

Unabhängig vom monetären Effekt ist besonders aufschlussreich, was ein sehr viel größerer Teil der Befragten, nämlich über 40 Prozent, als weiteren Nutzen angegeben haben: die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Mitarbeitermotivation.



In der Online-Erhebung wurden die teilnehmenden Innovationsmanager nach den Methoden gefragt, um auf Innovationsquellen außerhalb der eigenen Branche zu treffen. Die weitaus verbreiteteste Methode ist die kontinuierliche Beobachtung anderer Branchen (58%). Damit dies systematisiert und professionell geschieht, ist dies in 38 Prozent der Unternehmen für einige Mitarbeiter die Kernaufgabe. Des Weiteren sind der Besuch von branchenfremden Messen (38%) sowie die Durchführung von Workshops mit branchenfremden Personen (39%) eine gängige Praxis.

Für Unternehmen wird es in Zukunft immer wichtiger, für äußere Einflüsse durchlässig zu sein und externe Ideen zu integrieren. Innovation findet nicht mehr allein innerhalb der Unternehmensgrenzen statt, sondern verteilt sich auf mehrere Akteure innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die miteinander in Interaktion stehen. Die Einbindung von externen Personen lässt sich im Rahmen von Workshops sehr leicht realisieren. So ist es nicht verwunderlich, dass 81 Prozent der befragten Innovationsmanager diesen Weg praktizieren. Aber auch neue, virtuelle Formen der Integration von Externen gewinnen an Bedeutung. Am verbreitetsten sind hier „Open Innovation“-Plattformen (29 %) wie z.B. InnoCentive, wo Unternehmen ihre Fragestellungen und Probleme online zum Wettbewerb ausschreiben und interessierte Entwickler um die beste Lösung und das Gewinnerhonorar ringen lassen.



Der Cross-Innovations-Ansatz fügt sich in das neue „Open Innovation“-Paradigma ein, wonach Innovation zur Aufgabe von vielen Akteuren wird, die auch von außerhalb des Unternehmens kommen können. Die Umsetzungsmöglichkeiten sind dabei vielfältig und reichen von der Integration von Kunden und Zulieferern über die Kooperation mit Wettbewerbern in Innovationsclustern bis hin zum gezielten Zukauf geistigen Eigentums.

*„Innovation happens when making new connections,
connections that have not existed before.“*
(Bettina von Stamm)

Literaturhinweise

Allen, T. & Henn, G. (2006): **The Organization and Architecture of Innovation**
Managing the Flow of Technology
Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2006

Burnett, B. (2009): **Building New Knowledge and the Role of Synthesis in Innovation**
International Journal of Innovation Science, Volume 1 (1), 13-27.

Brühl, K. & Keicher, I. (2007): **Creative Work**

Business der Zukunft
Zukunftsinstitut, Kelkheim.

Chesbrough, H. W. (2003): **Open Innovation**

The New Imperative for Creating and Profiting from Technology
Harvard Business School Press, Boston, MA.

Florida, R. (2003): **The Rise of the Creative Class**

And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life
Basic Books, New York.

Gassmann, O. & Sutter, P. (2008): **Praxiswissen Innovationsmanagement**

Von der Idee zum Markterfolg
Carl Hanser Verlag, München.

Horx, M., Huber, J., Steinle A. & Wenzel, E. (2007): **Zukunft machen**

Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen - Ein Praxis-Guide
Campus Verlag, Frankfurt.

IBM (2006): **Expanding the Innovation Horizon**

The Global CEO Study 2006
IBM Global Services, New York.

Kelley, T. (2002): **Das IDEO Innovationsbuch**

Wie Unternehmen auf neue Ideen kommen
Econ Verlag, München.

Lafley, A.G. & Charan, R. (2008): **The Game- Changer**

How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation
Crown Business, New York.

Matthews, R. & Wacker, W. (2003): **Bunte Hunde**

Mit abseitigen Ideen zum Erfolg
Europa Verlag, Hamburg.

McK Wissen (2005): **Innovation**

Ändere die Welt. Sie braucht es
Nr. 15 / Dezember.

Vahs, D. & Burmester, R. (2005): **Innovationsmanagement**

Von der erfolgreichen Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung
Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Von Hippel, E. (2005): **Democratizing Innovation**

The MIT Press, Cambridge.

Völker, R., Sauer, S. & Simon, M. (2007): **Wissensmanagement im Innovationsprozess**

Physica-Verlag, Heidelberg.