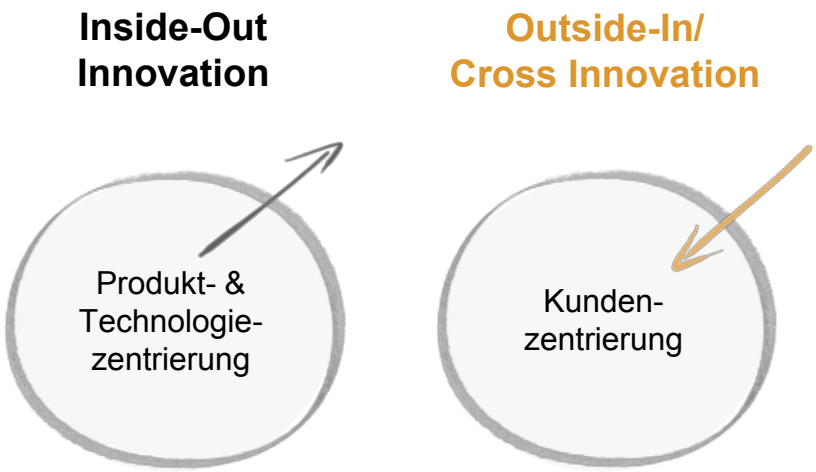
Implicity

Cross Innovation

Mark Markus, Robert A. Eckhoff, Implicity

Workshop im Rahmen des Symposiums
„Innovation und Organisationsentwicklung“

16.9.2016



Inhalte

Implicity

1. Ziele des Workshops
2. Was ist Cross Innovation?
3. Nutzen und Prinzipien von Cross Innovation?
4. Kundenzentrierte Innovation (wird im Workshop gemeinsam praktiziert)
5. Weitere Ansätze von systemübergreifender Innovation
6. Präsentation und Diskussion der Workshopergebnisse

Implicity

1. ZIELE DES WORKSHOPS

Ziele des Workshops

Implicity

- Zeigen, wie Unternehmen mit Kunden, Universitäten, Lieferanten und Stakeholder Innovationen systematisch entwickeln können.
- Den Ansatz der kundenzentrierten Innovation vorstellen und gemeinsam mit den TeilnehmerInnen praktizieren.

Implicity

2. WAS IST CROSS INNOVATION?

Traditionelles Innovationsverständnis: innerhalb der Systemgrenzen

Implicity

Außerhalb der Systemgrenzen

Innerhalb der Systemgrenzen

Bildquelle: http://www.spservices.co.uk/images/pf301/gore_tex_technology.jpg

- Nach innen dicht, nach außen durchlässig
- Lasse mich (=das Unternehmen) nicht / kaum durch externe Einflüsse verändern
- Ausgeprägtes „Not-Invented-Here-Syndrom“
- Hohe Präferenz für die Eigenentwicklung bei Make-Or-Buy-Entscheidungen
- Innovation = interne F&E
- „Kunden wissen nicht, was sie wollen, solange wir es ihnen nicht zeigen“
- Kaum direkte Kundenkontakte, wenige Innovationsnetzwerke

Implicity

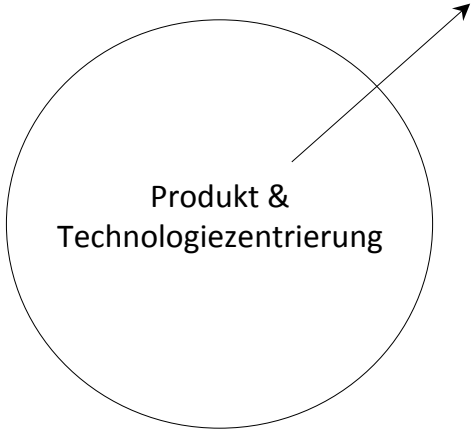
- *Cross-Innovation* entsteht dann, wenn eine Organisation ihre eigenen Systemgrenzen zum Zweck der Erneuerung und Entwicklung von Innovationen überwindet.
- Mehrere Organisationen arbeiten dabei – branchenintern oder branchenübergreifend – zusammen, es können aber auch Universitäten, Expertinnen und Experten, Lieferanten, Kunden und andere Stakeholder eingebunden werden.
- Es geht immer darum, Ansatzpunkte für neue Problemlösungen außerhalb des Unternehmens zu finden.
- Durch die Einflüsse aus diesen anderen Systemen multiplizieren Unternehmen die Diversität der Meinungen und Anschauungsweisen im eigenen Innovationssystem und schaffen damit die Bedingungen und Möglichkeitsräume für mehr Kreativität und Innovation.

Was meint Cross Innovation?

Implicity

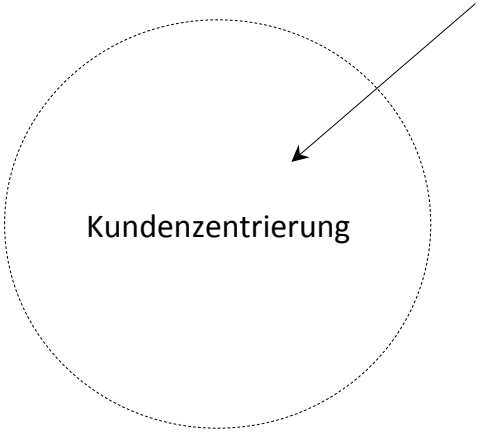
Traditioneller Innovationsansatz

Inside-Out Innovation



Neuer Innovationsansatz

Outside-In / Cross Innovation



- Kundenbedürfnisse
- Wissen und Lösungsansätze von Universitäten, F&E-Einrichtungen, Lieferanten, Stakeholdern und von Unternehmen aus anderen Branchen

Implicity

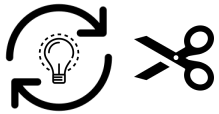
3. NUTZEN UND PRINZIPIEN VON CROSS INNOVATION

Implicity

Zahlreichen Studien zufolge, hilft systemübergreifende Innovation Unternehmen dabei…

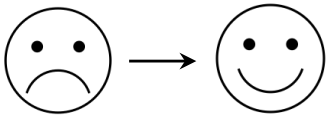
New-to-market

…Ideen mit höheren Innnovationsgrad zu entwickeln, z.B. durch die Zusammenarbeit mit innovativen Lead User und einer insgesamt breiteren Innovationsbasis nach dem Motto „Viele Köpfe haben viele Ideen und außerdem gehen sie mit anderen Perspektiven an die Aufgaben heran“



Time/Cost-to-market

…Innovationszyklen zu verkürzen und –kosten zu verringern, z.B. indem Unternehmen auf bereits vorentwickelte Lösungen von Außen zugreifen und nicht alles selbst von Anfang an entwickeln müssen



Fit-to-market

…Innovationsflops zu reduzieren, z.B. indem bereits erprobte Ideen und Ansätze von der eigenen oder von einer fremden Branche in die eigene Industrie übertragen werden.

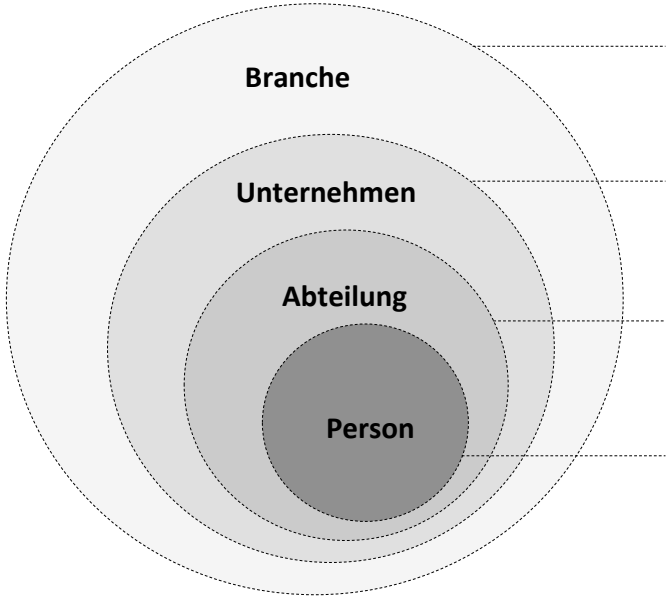
Implicity

Damit dieser Nutzen erschlossen werden kann müssen Unternehmen folgende Cross Innovation-Prinzipien beherzigen:

- Ideen und Ansätze außerhalb des Unternehmens sind genauso wichtig für den Innovationserfolg wie die internen Ideen und Ansätze.
- Stakeholder außerhalb des Unternehmens sind genauso smart wie die innerbetrieblichen Experten und daher ist die Kooperation mit ihnen sehr wichtig.
- Die Perspektive und das Wissen aus fremden Branchen und Märkten sind vor allem für die Entwicklung radikaler Innovationen besonders relevant.

Überwindung von Systemgrenzen auf mehreren Ebenen

Implicity



4. Cross-Industry
Unternehmen öffnen sich für die Einflüsse anderer Branchen

3. Cross-Company
Unternehmen öffnet sich für die Einflüsse von Kunden, Lieferanten, Händlern, Forschungseinrichtungen usw.

2. Cross-Departmental
Eine Abteilung öffnet sich für die Einflüsse anderer Gruppen innerhalb des Unternehmens

1. Cross-Personal (Kern der Cross Innovation)
Ich öffne mich für die Einflüsse anderer Menschen

Unternehmens-übergreifend

↑

Systemübergreifende Innovation erfordert eine **Kultur der Offenheit** auf beiden Ebenen.

↓

Innerbetrieblich

Einige Ansätze von Cross Innovation

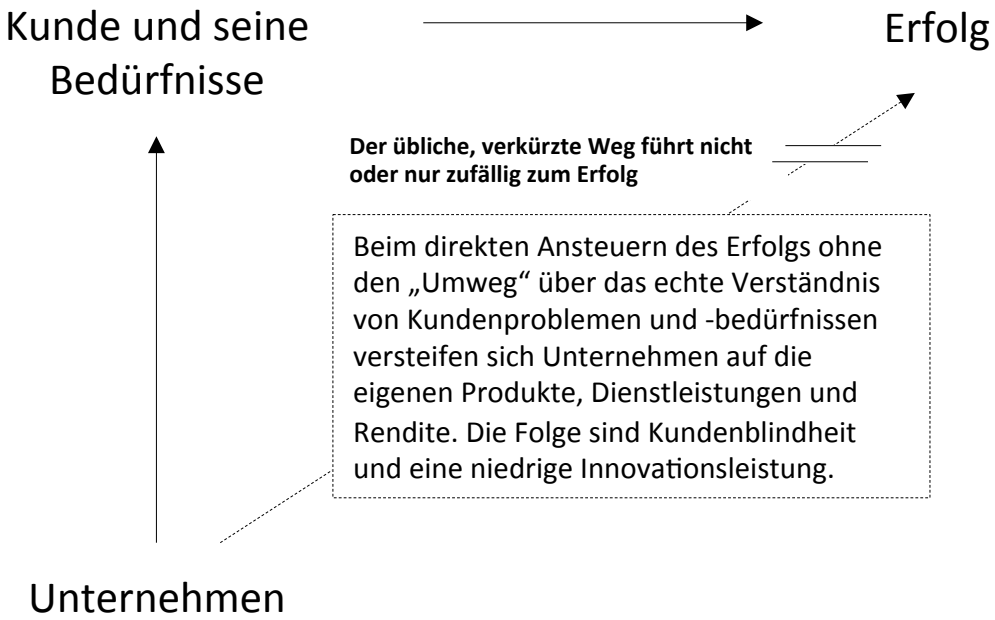
Implicity

Cross-Innovation-Ansätze	Hauptzweck	Anwendungsbereich & Innovationspartner	Fokus	Beitrag zu radikalen Innovationen	Innnovationsbeispiele
Crowdsourcing	Die besten Lösungen aus einem großen Pool von Experten finden bzw. viele Ideen mit Endanwendern generieren (z.B. Ideenwettbewerb)	B2C Endkunden oder Experten	Lösungen	Moderat	Konsumgüter, Dienstleistungen, technische Lösungen
Cross-Industrie Innovation	Innovationen durch Rekombinationen von Lösungen oder Kooperationen mit Unternehmen aus fremden Branchen entwickeln	B2B Experten oder Unternehmen	Lösungen	Hoch	Intuitive Info-Bedienung im Auto, Medizin-Tourismus, Digitaler Laufschuh (Nike+)
Lead User	Innovative Konzepte mit Leitkunden entwickeln	B2C und B2B Endkunden oder Experten	Lösungen & Bedürfnisse	Moderat bis hoch	Konsumgüter, Software, Geräte, Dienstleistungen usw.
Kundenzentrierte Innovation (HotTopics)	Kundenbedürfnisse identifizieren und priorisieren	B2C B2B	Bedürfnisse	Moderat bis hoch	Konsumgüter, Software, Geräte, Dienstleistungen usw.

Implicity

4. KUNDENZENTRIERTE INNOVATION

Implicity


Kunde und seine Bedürfnisse
Erfolg
Der übliche, verkürzte Weg führt nicht oder nur zufällig zum Erfolg
Beim direkten Ansteuern des Erfolgs ohne den „Umweg“ über das echte Verständnis von Kundenproblemen und -bedürfnissen versteifen sich Unternehmen auf die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Rendite. Die Folge sind Kundenblindheit und eine niedrige Innovationsleistung.
Unternehmen

Kundenzentrierte Innovation...

Implicity

- stellt Kunden sowie ihre Probleme und (explizite und latente) Bedürfnisse ins Zentrum der Innovation und nicht Produktmerkmale, Technologien und Preise;
- betrachtet das Geschäft primär von einer „Outside-in“ anstatt von einer „Inside-out“-Perspektive;
- verkauft nicht Produkte an Konsumenten, sondern löst Probleme für und mit Kunden;
- ist bestrebt ein tiefgreifendes und ganzheitliches Kundenverständnis zu entwickeln;
- benötigt auch eine kundenzentrierte Organisation, d.h. auch die internen Prozesse und Strukturen sollten auf den Kunden flexibel ausgerichtet werden;
- ist nicht bloße Kommunikationskosmetik oder ein Marketingtrick, sondern eine authentische Art des unternehmerischen Lebens.

Weg von...		**Hin zu...**
Inside-out	→	**Outside-in**
„We make you take“	→	„You need, we make“
Indirect consumer contact	→	Direct consumer contact
Technical R&D	→	Consumer R&D
Product innovation	→	Consumer solution innovation
Consumer as passive buyer	→	Consumer as co-creator
Superficial consumer understanding	→	Deep & holistic consumer understanding

Was ist HotTopics?

Implicity

- HotTopics ist eine eigenentwickelte qualitative und quantitative Methode zur Messung von Kundenbedürfnissen und Identifikation von Innovationspotenzialen entlang der gesamten Wertekette von Produkten und Dienstleistungen (B2B und B2C).
- HotTopics beantwortet messbar die Frage, was Kunden (nicht) brauchen.
- Mit HotTopics werden statistisch valide Erkenntnisse über Leistungs- und Überraschungsbedürfnisse von unterschiedlichen Kunden erarbeitet.
- Mit HotTopics ermöglichen wir Unternehmen, mehr Innovation mit weniger Risiko zu erzielen.

Wozu HotTopics?

Implicity

- Einschlägige Untersuchungen belegen, dass die Produkt-Floprate in der unterschiedlichen Branchen zwischen 50 und 80 Prozent liegt.
- Die meisten Produkte scheitern aufgrund des unzureichenden Wissens über den Markt und über die Bedürfnisse des Kunden.

Mit der HotTopics-Methode wird das Risiko einer Produkt- oder Dienstleistungsinnovation um mind. 50% gesenkt.

Grundlage: Unterschiede zwischen Produkten und Bedürfnissen

Implicity

Loch in der Wand

Image,
Wertanlage,
Glanz- und
Farbfülle

Halt, Wärme, Schutz,
Beweglichkeit

Implicity

"We need to get it right at the first shot. The method provided us with measurements on what our points of differentiation and points of parity are. Now we are able to prioritize R&D developments and effectively target our communication on what customers are looking for. This process gave us a completely new perspective on our product."

Jason Roe, Director BU Boots at Atomic
about HotTopics when working with Implicity

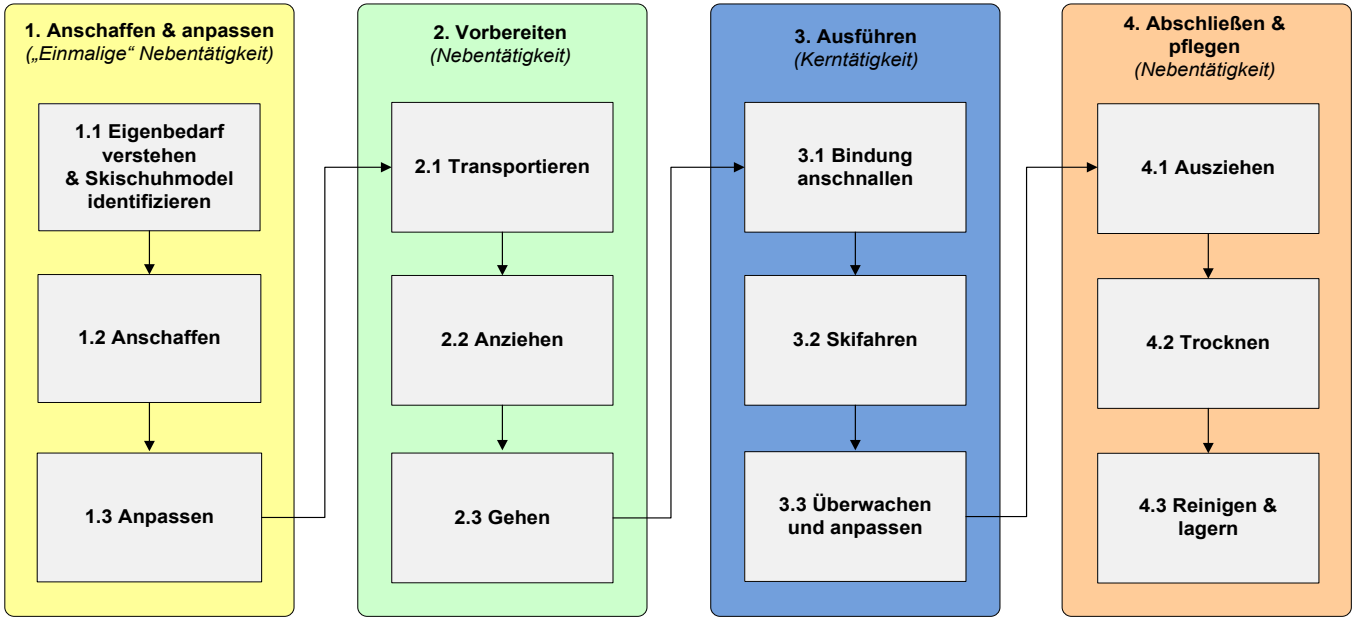
Implicity

DISCOVER
THE BACKLAND
EPIC MOVEMENT FOR CLIMBING.
SUPERIOR CONTROL FOR SKIING.
SERIOUS COMFORT FOR BOTH.
ATOMIC
http://www.atomic-content.com/backland/

Bedürfnisse gehen über die Kerntätigkeit hinaus

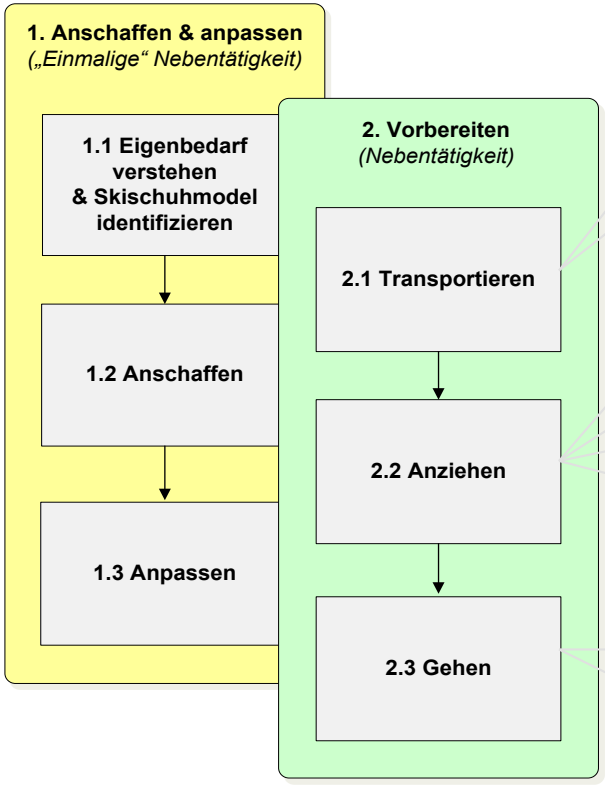
Implicity

Der Produkt-Lebenszyklus gibt uns einen umfassenden Überblick, wie Kunden mit einem Produkt in Berührung kommen bzw. welche Tätigkeiten Kunden mit einem Produkt ausführen.



Bedürfnisaussagen entwickeln

Implicity



- Tragbarkeit beider Skischuhe mit nur einer Hand.
- (Geringer) Kraftaufwand für das Heben und Tragen von Skischuhen.
- Zuschnallen der Skischuh-Schnallen mit nur einer Hand.
- (Geringer) Kraftaufwand für das Anziehen von Skischuh-Schnallen.
- „Gefühl“ in einen Skischuh reinschlüpfen zu können.
- Anziehen der Skischuhe mit nur einer Hand.
- Angenehmes Gehen mit Skischuhen.
- Rutschsicheres Gehen mit Skischuhen.

Bedürfnisaussagen bewerten

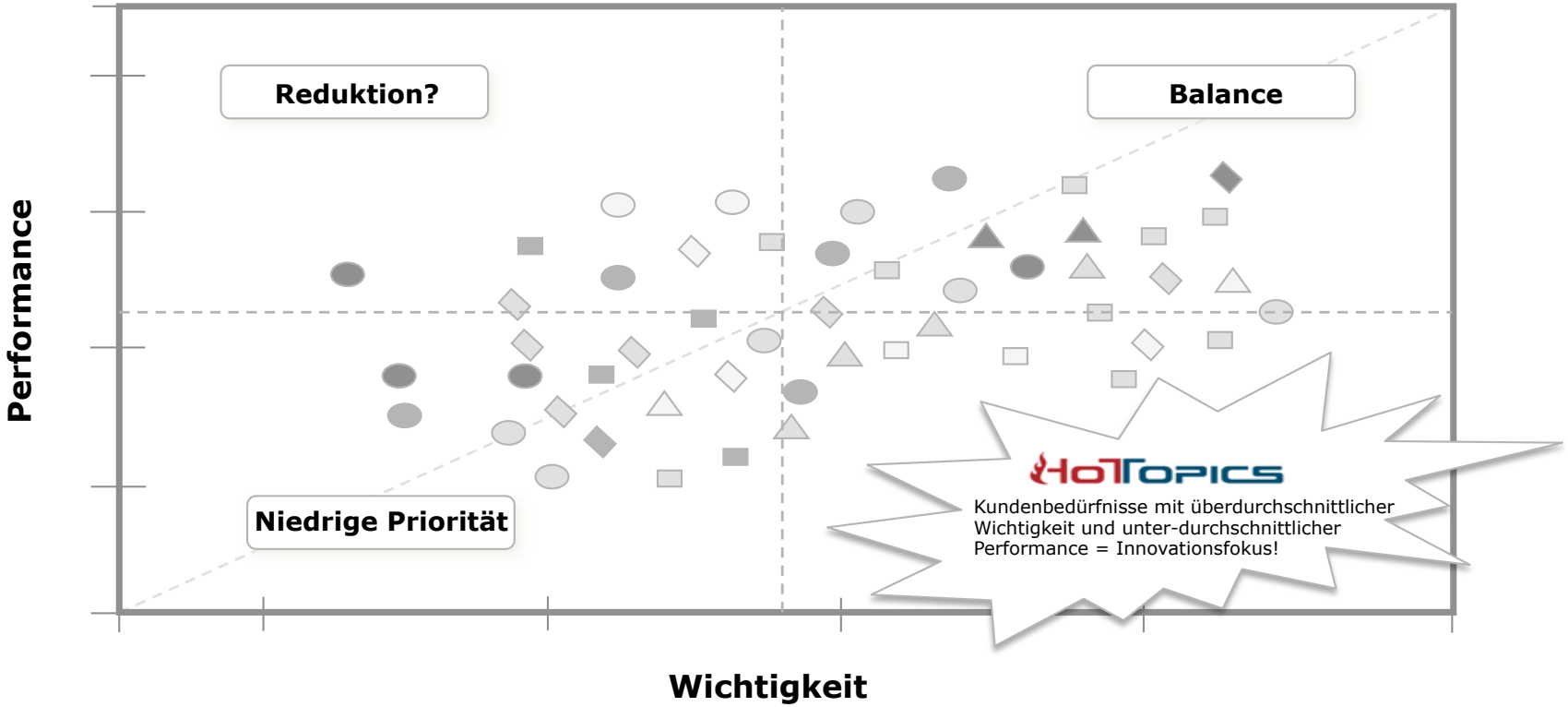
Implicity

Einfache und intuitiv verständliche Bedürfnisaussagen.

	Wichtigkeit	Performance
„Gefühl“ in einen Skischuh reinschlüpfen zu können.	8,2	5,1
Anziehen der Skischuhe mit nur einer Hand.	5,5	5,4
Angenehmes Gehen mit Skischuhen.	6,6	5,6
Rutschsicheres Gehen mit Skischuhen.	7,5	5,6
Ausreichende Durchblutung der Füße beim Skifahren (Taubheit der Füße verhindern).	9,1	5,2

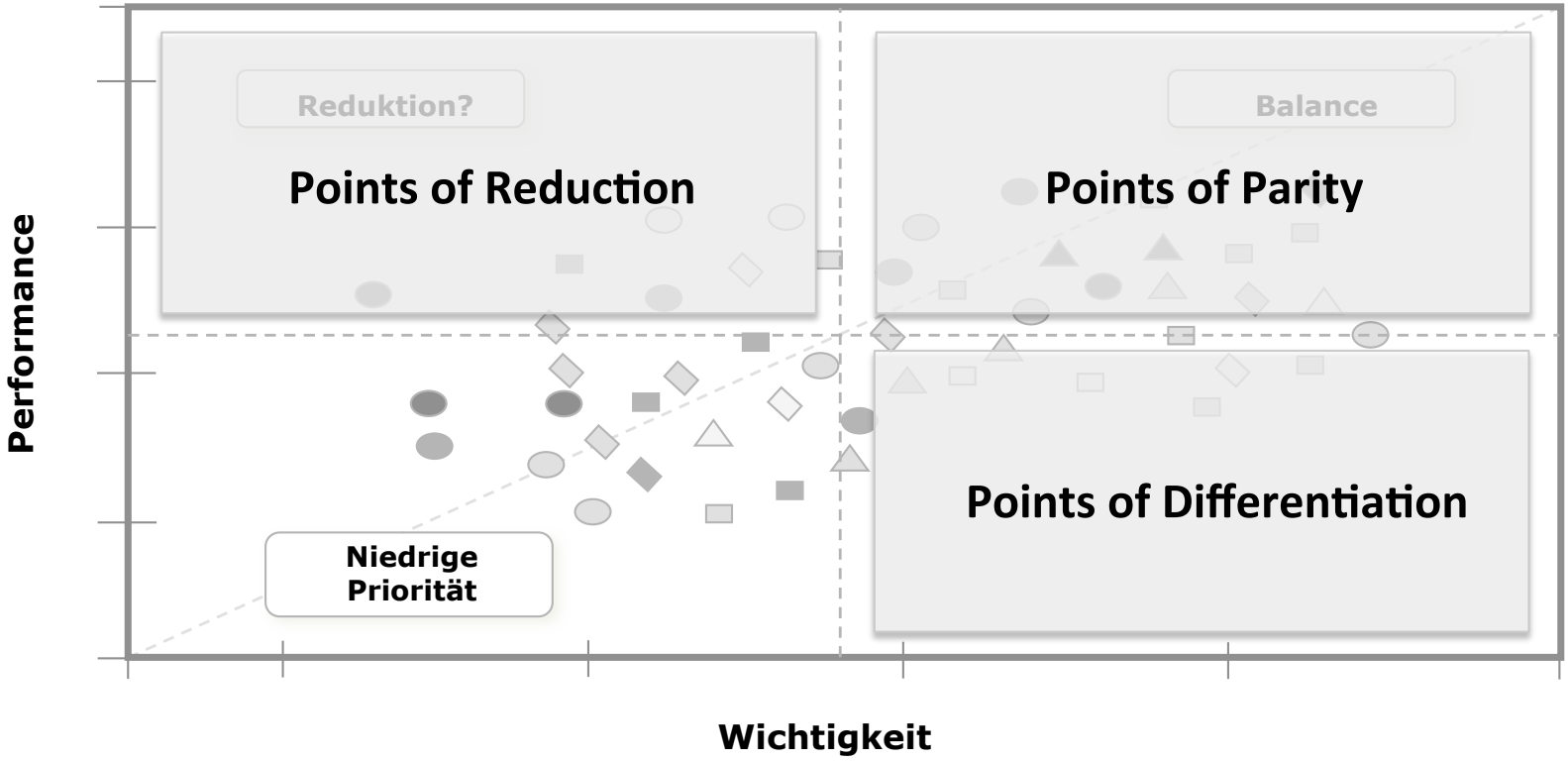
Innovationslandkarte der Kundenbedürfnisse

Implicity



Innovationslandkarte der Kundenbedürfnisse

Implicity



HotTopics -Projektphasen

Implicity

	Gather / Discover Liste aller Kunden-bedürfnisse erstellen	Measure Kundenbedürfnisse messen und Potenziale ableiten	Enrich Verständnis der wichtigsten Kundenbedürfnisse vertiefen	Create & Test Ideen generieren & testen
Instrumente	– Interviews mit (Lead) User – Interner Workshop – Analyse von Online-Communitys	– Online-Umfrage – HotTopics-Analyse – Interner Workshop	– (Lead) User Workshop – Ev. Vertiefungsinterviews	– Kreativitätsworkshops – “Solution exhibition” – Snow test
Aktivitäten	– Entwicklung der Produkt-wertekette aus Kundensicht – Kriterien für die Auswahl der Kunden definieren – Kunden kontaktieren – Interviews durchführen – Ergebnisse dokumentieren – Bedürfnisaussagen formulieren und strukturieren	– Umfrage-Datenbank aufbauen – Online-Umfrage durchführen – Umfrage-Marketing – Daten aufbereiten und analysieren – Ergebnisse präsentieren, verstehen und diskutieren – Erste Lösungsansätze skizzieren	– Träger (Kunden) innovativer Bedürfnisse kontaktieren – Workshop konzipieren – Workshop durchführen und Bedürfnisse tiefergehend analysieren – Ergebnisse dokumentieren	– Lösungen generieren – Lösungen entwickeln – Lösungen präsentieren und mit Kunden besprechen – Prototypen testen

Vorteile von HotTopics

Implicity

1. Neue Kundenbedürfnisse entdecken und messen
2. Risiko der Produktinnovation senken
3. Latente Kundenbedürfnisse antizipieren
4. Präzise Anforderungen für Kommunikation des Produkts erarbeiten
5. Basis-, Leistungs- und Überraschungsbedürfnisse differenzieren
6. Entwicklung von Lösungsansätzen (F&E) priorisieren
7. Stärken und Schwächen von Produkten des Mitbewerbers verstehen
8. Kunden auf Basis ihrer Bedürfnisse segmentieren

Implicity

5. WEITERE ANSÄTZE VON SYSTEMÜBERGREIFENDER (CROSS) INNOVATION

Implicity

5.1 CROSS INDUSTRIE-INNOVATION

Implicity

„Wenn ein Sportschuhhersteller nur untersucht, was den Verbrauchern bei Dämpfung, Langlebigkeit und Beschleunigung wichtig ist, wird er gar nicht erst auf die Idee kommen, dass Gewohnheiten im Umgang mit digitalen Produkten unter Umständen den Nährboden für neue Angebote bieten, die über die traditionelle Schuhkategorie hinausgehen.“

Harvard Business Manager
Oktober 2010

Cross-Industry-Innovationen (CII)

Implicity

- CII ist ein spezielle Ansatz der Open Innovation
- Er bringt zum Ausdruck, dass die Grenze unserer Organisation/Branche nicht die Grenze des Denkens und der Innovation sind
- Ziel: Innovationsentwicklung durch die Verknüpfung branchenübergreifender Perspektiven
- Im Vordergrund stehen
  - Erschließung neuer Märkte und Industrien
  - Entwicklung neuer Lösungsansätze und „radikaler“ Innovationen

Definition

„Der CII-Ansatz umfasst die Innovationsentwicklung durch die interdisziplinäre Verknüpfung von Produkten, Services und Trends verschiedener Branchen – zum einen über Analogienbildung und zum anderen über Kooperationen.“ (Steinle u.a. 2009)

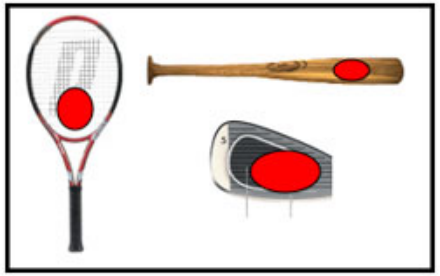
„In Cross-Industry Innovation werden gezielt Rekombinationen mit fremden Industrien angestrebt, mit dem Ziel radikale Innovationen zu generieren.“ (Horváth 2010)

Cross-Industry-Innovationen (CII): Analogieansatz

Implicity

Vom Operations-Joystick zum
iDrive von BMW

Vom Tennis- und Golf-Sweetspot
zum Adidas Predator



Cross-Industry-Innovationen (CII): Kooperationsansatz

Implicity

Medizintourismus
Medizin- und Tourismusbranche

Nike +
Sport- und Digitalbranche

Implicity

5.2 LEAD USER ANSATZ

Anteil innovativer Kunden in verschiedenen Branchen

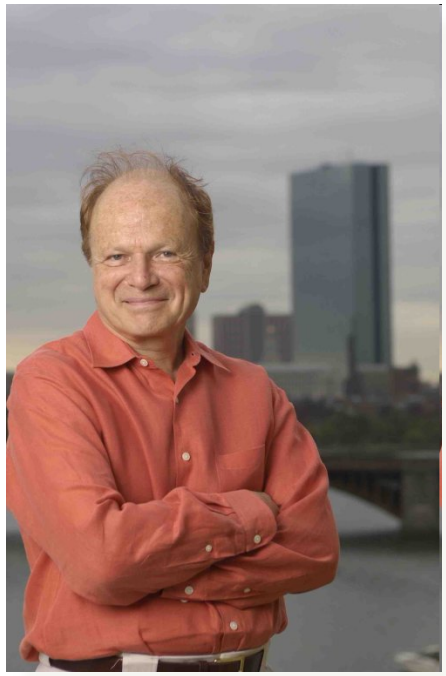
Implicity

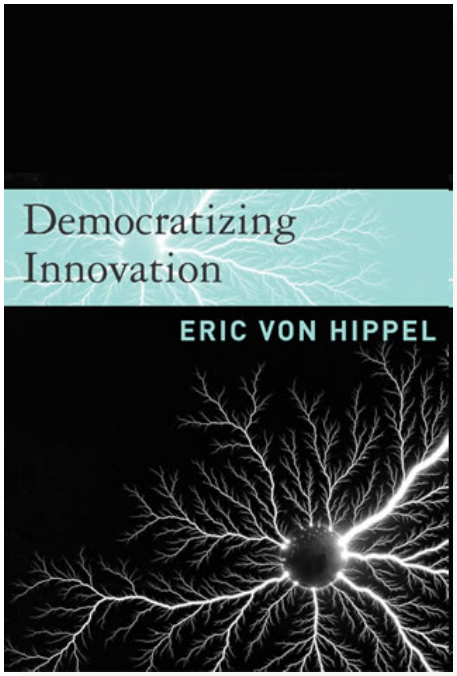
	Beispiel	Stichprobe	Anteil innovativer Nutzer	Quelle
Industrieprodukte	CAD Software für integrierte Schaltkreise	136 Angehörige von Nutzerfirmen	24.3%	Urban / von Hippel 1988
	Industrieinstallationen	Angestellte in 74 Firmen, die Rohrinstallationen durchführen	36%	Herstatt / von Hippel 1992
	Bibliotheken Info-Systeme	Bibliothekare in 102 australischen Bibliotheken, die OPAC Systeme nutzen	26%	Morrison et al. 2000
	Medizintechnik	261 Chirurgen in dt. Universitätskliniken	22%	Lüthje 2003a
	Sicherheitsfeatures für Apache Web-Server Software	131 technische versierte Nutzer (Webmasters)	19.2%	Franke / von Hippel 2003
Konsumgüter	Outdoor Produkte	153 Empfänger eines Mail-Order-Katalogs für Trecking-Produkte	9.8%	Lüthje 2004
	„Extrem" Sportequipment	197 Mitglieder aus 4 Sportclubs in neuen Sportarten	**37.8%**	Franke / Shah 2003
	Mountain Biking	291 Mountain Biker in einer Region	19.2%	Lüthje et al. 2005

„Lead User“

Implicity

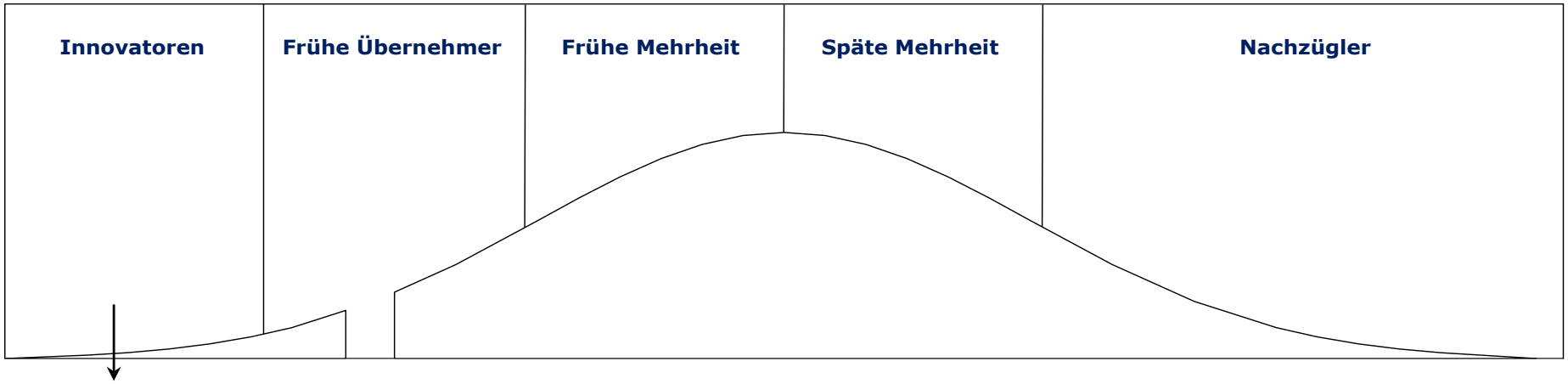
- Der Begriff 1986 von Eric von Hippel (MIT) eingeführt
- Träger innovativer Bedürfnisse: Nutzer, die Bedürfnisse des Massenmarktes oft vorwegnehmen
- Stellen hohe Erwartungen an die Bedürfnisbefriedigung/Problemlösung
- Unternehmen (B2B) und Endkonsumenten (B2C)
- Oft auch selbst Innovatoren und besitzen vielfach Expertenstatus
- Innovieren meistens in informellen, z.B. Online Communities
- Mittlerweile solide erforschtes Konzept





Wer sind Lead User?

Implicity

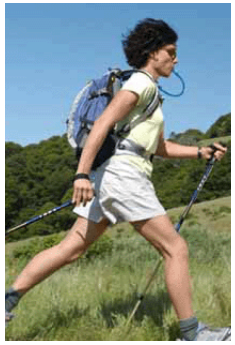


Lead-User…

- sind mit bestehenden Produkten (Funktion, Design usw.) unzufrieden
- lösen Produktprobleme und verändern bestehende Produkte
- nehmen Produktbedürfnisse des Massenmarktes vorweg
- können Produktunzufriedenheiten gut artikulieren
- verfügen über Anwenderwissen
- verfügen über Produkt- bzw. Objektwissen
- sind intrinsisch oder extrinsisch motiviert
- verfügen über konvergente und divergente Denkfähigkeit

Beispiele von Lead User-Innovationen

Implicity



Lead-User Entwicklungen

Industrie	Beispiel
Sportgetränke	Gatorade
Kosmetik	Protein-basiertes Shampoo Damenhygieneprodukte
Sportartikel	Mountain Bike, Windsurfing, Rodeokayak, Kitesurfing
Kleidung	Funktionale Kleidung
Lebensmittel	Kakao, Mueslirieg el
Bürobedarf	Tipp-Ex
Anwendungsoftware	Electronic Mail Desk Top Publishing

Implicity

5.3 CROWDSOURCING

Implicity

Der *Crowdsourcing-Ansatz* funktioniert nach dem Motto: Wenn Du ein Problem lösen möchtest, dann frage einfach alle.

Quelle: https://www.innocentive.com/

Beispiel: Merck

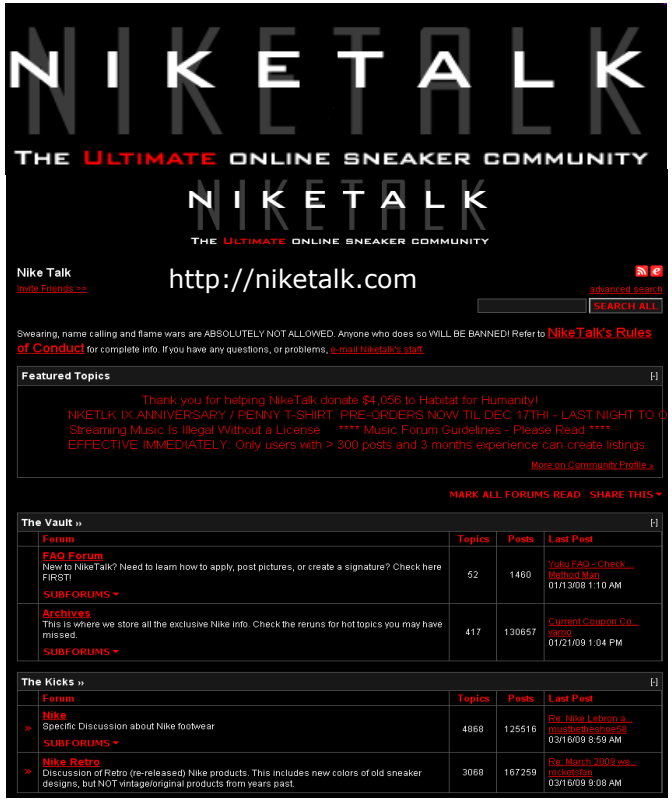
- **Aufgabe** war die Identifikation von chemischen Verbindungen, die gegen Krankheiten wirksam sind. Üblich werden Hundertausende Verbindungen getestet.
- **Methode**: Wettbewerb (40.000 USD) auf Basis der Daten von Merck
- **Ergebnisse**: 238 Teams reichten über 2.500 Vorschläge ein. Die beste Lösung stammte von einem Computer-Wissenschaftler, der Ansätze des maschinellen Lernens auf die Aufgabe anwendete.

Quelle: https://www.kaggle.com/content/kaggle/img/casestudies/Kaggle%20Case%20Study-Merck.pdf

Implicity

Einige Fakten

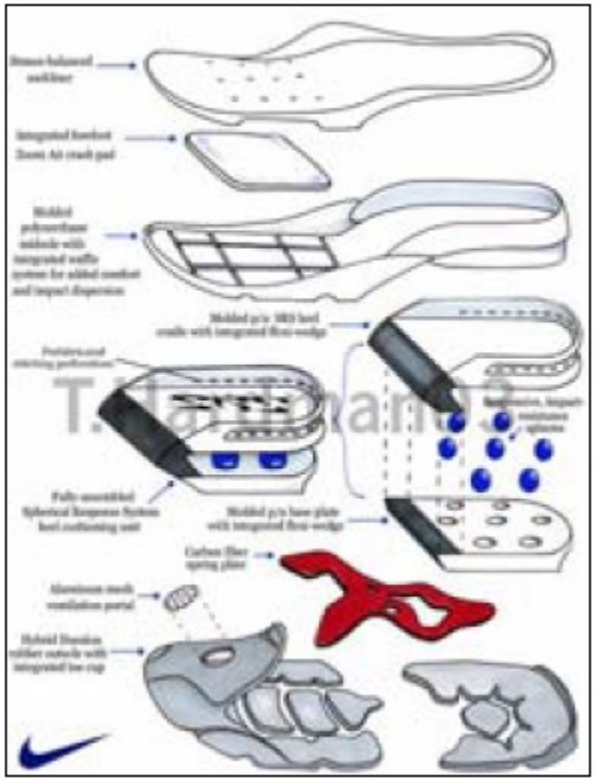
- Über 100.000 registrierte User
- Wachsende Community:
  2005 waren es ca. 38.000, 2009 64.000
- Über 10 Mio. Postings
- Keine unternehmensinitiierte (!), sondern unabhängige Community: betrieben von vielen Turnschuh-Enthusiasten
- Thema: Nutzer tauschen sich über das, was sie „lieben“: Nike-Turnschuhe und Basketball
- Unzählige Bedürfnis- und Lösungsinformationen werden ausgetauscht
- Verbale Äußerungen und Skizzen
- Selbst initiierte Innovationswettbewerbe („Designer’ s Roll Calls“)

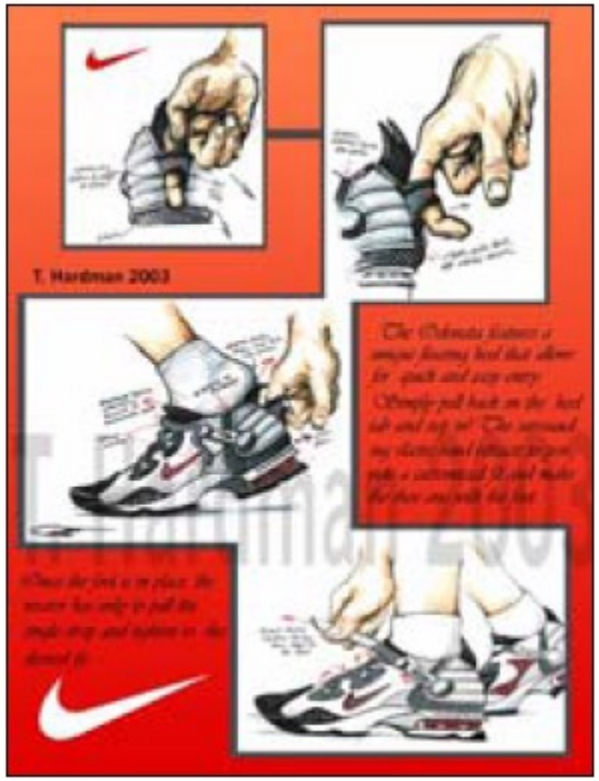


Crowdsourcing Ansatz 2: Analyse von Online Communitys

Implicity

Ideen von Usern

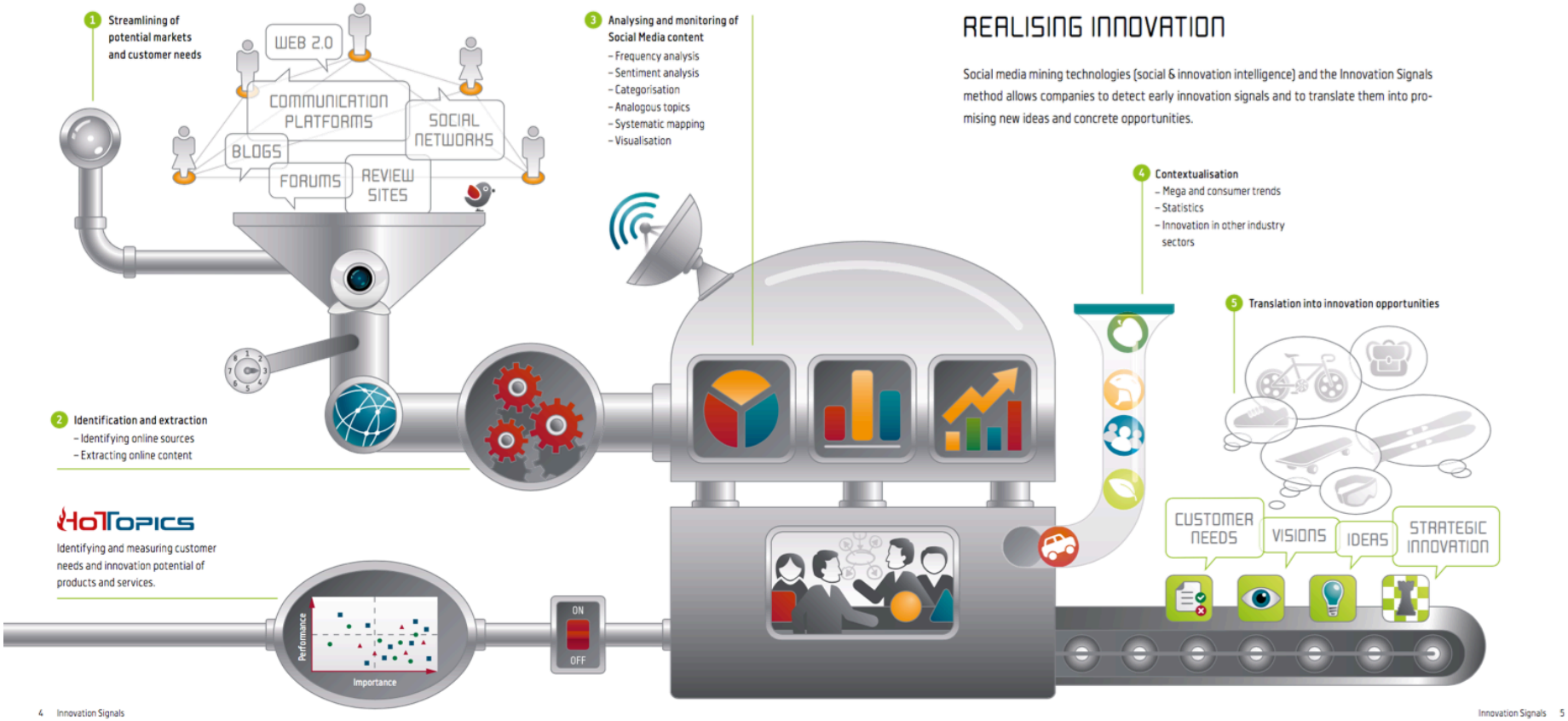




Bildquelle: http://niketalk.yuku.com/reply/4961748/t/Re-RENDERING-Nike-VC-VI-updated-.html#reply-4961748

Crowdsourcing Ansatz 2: Analyse von Online Communitys

Implicity



Implicity

Innovation, Strategy, Change – we love, what we do!

Mag. Dr. Mark Markus
Managing Partner
m.markus@implicity.at
+43-699-1086-3200

Dr. Dr. Robert A. Eckhoff
Managing Partner
r.eckhoff@implicitiy.at
+43-660-666-8149

Company‘s name: **Implicity OG**

Legal form: Offene Gesellschaft
Registered office: Sternhausweg 10, 5113 St. Georgen bei Salzburg
Commercial register: FN 408723 p
Court: Landesgericht Salzburg
UID-Nr. ATU68517278
www.implicity.at

© 2016
The contents of this presentation are the intellectual property of Implicity. The implementation or further development of the contents as well as its dissemination to third parties requires the express written consent of Implicity.

Die Inhalte dieser Präsentation sind geistiges Eigentum von Implicity. Die Umsetzung oder Weiterbearbeitung dieser Inhalte, sowie die Weitergabe an Dritte, bedürfen der ausdrücklichen schriftlichen Zustimmung von Implicity.