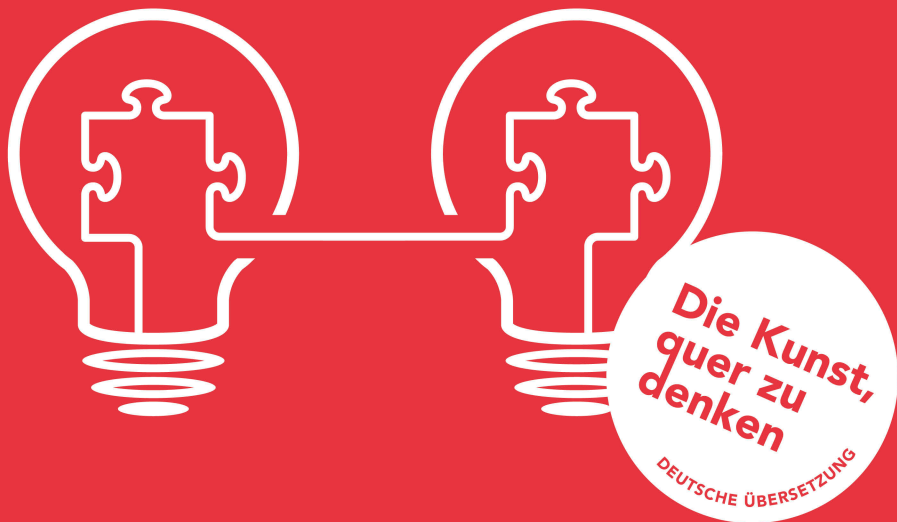


NOT INVENTED HERE

Cross-Industry-Innovation

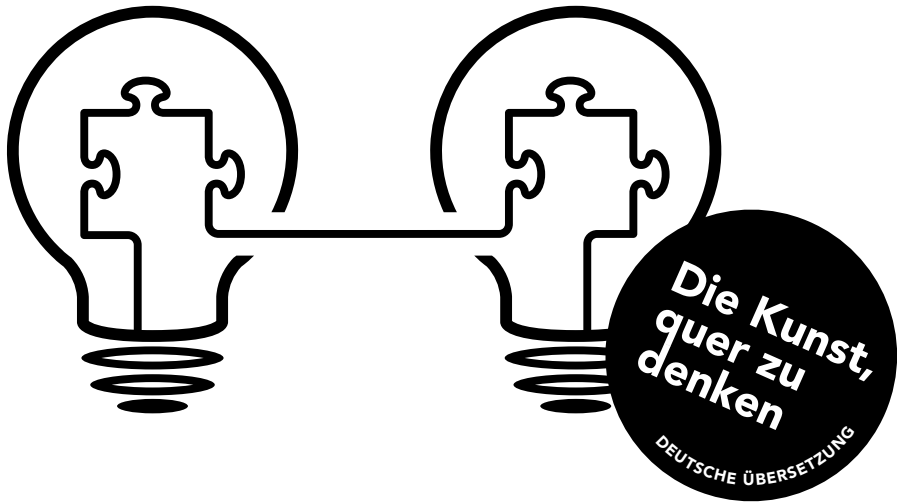


RAMON VULLINGS & MARC HELEVEN

HANSER

NOT INVENTED HERE

Cross-Industry-Innovation



**Die Kunst,
quer zu
denken**

DEUTSCHE ÜBERSETZUNG

RAMON VULLINGS & MARC HELEVEN

HANSER

Copyright der Originalausgabe
© 2015 Ramon Vullings & Marc Heleven

erschienen bei BIS Publishers, Amsterdam

www.crossindustryinnovation.com

NOT INVENTED HERE

Cross-Industry-Innovation
ISBN 978-3-446-45021-9
eBook-ISBN: 978-3-446-45152-0

Bibliografische Information der Deutschen
Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des
Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches,
oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des
Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm
oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke
der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter
Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet,
vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright der deutschen Ausgabe

©2016 Carl Hanser Verlag München

www.hanser-fachbuch.de

Übersetzung aus dem Englischen von Hans Freundl
und Norbert Juraschitz

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml

Herstellung: Thomas Gerhardy

Gestaltung & Satz: We Make Graphics,

www.wemakegraphics.be

Druck & Bindung: CPI books GmbH, Ulm

Printed in Germany



MIX
Papier aus verantwortungs-
vollen Quellen
FSC® C006701

»Wenn man innerhalb der eigenen Branche nach den besten Methoden sucht, stößt man nur auf das, was die eigenen Mitbewerber schon machen. Um Ihre Mitbewerber zu übertreffen, müssen Sie über den Tellerrand hinausschauen. In Not Invented Here erklären Roman und Marc meisterhaft, wie man am besten Ideen aus anderen Branchen entlehnt und anpasst. Pflichtlektüre für alle innovativen Manager.« Niraj Dawar — Autor von *TILT. Shifting Your Strategy from Products to Costumers*, Professor für Marketing an der Ivey Business School, Kanada

»Mit der Übernahme von Lehren aus anderen Sektoren liegt mir Cross-Industry-Innovation sehr am Herzen. Ich habe geforscht, was Unternehmen von den kreativen Erwerbszweigen lernen können, und empfehle Not Invented Here als einen coolen, anschaulichen Führer, der einem hilft, die eigenen Grenzen zu überwinden.« Jamie Anderson — Professor für Innovation Management an der Antwerp Management School & Founding Partner, Connected Visions

»Gehen Sie über multidisziplinär hinaus zu interdisziplinär.«
Tom Kelley — Autor von *The Ten Faces of Innovation* und Geschäftsführer von IDEO

»Anhand von praktischen Beispielen bieten Ramon & Marc eine ausgezeichnete Lektüre über dieses hoch spannende Thema. Da ich selbst in verschiedenen Sektoren tätig bin, weiß ich die Bedeutung von Cross-Industry-Innovation sehr zu schätzen, weil ich unablässig meine Mitarbeiter ermuntere, sich aus anderen Branchen Anregungen zu holen.«
Peter Kuppens — CEO von Maxxelli Group China

»Das einzige Buch über Diebstahl, der legal ist! Kopieren, adaptieren und integrieren Sie sich munter zu Innovationen für Ihre eigene Branche.«
Martin de Ruiter — Manager Account Management, FloraHolland

»Cross-Industry-Innovation ist entscheidend, weil Erfolge anderer Branchen bei unmöglichen Aufgaben & Herausforderungen die eigene Branche dazu bringen, die Innovationsmatrix zu überdenken und neue Horizonte zu öffnen.«
Mel de Vogue — CFO & Co-CEO von Tessengerlo Group

»Ein wirklich großartiges & innovatives Buch, das zu Cross-Industry-Innovation anspricht. Hilft mit unzähligen Illustrationen, über den Tellerrand zu schauen.«
Dr. Bernold Beckenbauer — Global Innovation Manager, Linde Healthcare

»Not Invented Here ist eine Erleuchtung! Es illustriert exakt das, was heutige Unternehmen und deren Führer tun müssen: nach draußen schauen und von anderen lernen. Dieses Buch liefert großartige Beispiele und praktische Tipps für den Anfang.«
Stan Steverink — Director Leadership Development, Hay Group Benelux

»Warum man dieses Buch lesen muss? Weil es Ramon und Marc gelingt, Cross-Industry-Innovation – eine richtig komplexe Sache – so anregend zu präsentieren: Lesen und verschlingen Sie diese Seiten wie ein Kochbuch, mit unzähligen inspirierenden Rezepten! Stellen Sie Ihr tägliches Geschäftsmenü infrage: Prüfen Sie die klassischen Zutaten Ihrer Branche und mischen Sie sie neu!« Natacha Dagneaud – CEO von Séissimo Market Research

»Treffen Sie sich mit Leuten, die nicht das Gleiche machen wie Sie.«

Austin Kleon – Author von 'Steal Like An Artist'

»Alle Erfindungen sind wichtig, weil sie uns/unsere Produkte verbessern und von unseren Mitbewerbern abheben. Aber wenn man wirklich bei null anfängt, muss man jedes Mal das Rad neu erfinden, und in diesen Fällen wird man nie von bereits gemachten Erfahrungen profitieren. Das wäre eine Schande, weil es zeigt, dass wir nicht imstande sind, andere Lösungen zu akzeptieren oder unsere Perspektive/Reichweite zu erweitern, um anders zu sehen und zu denken.«

Jean-Marie Roiatti – Corporate Innovation Services Director, Hager Group

»Die größte Chance, einen Durchbruch zu erreichen, besteht, indem man Ideen aus verschiedenen Branchen miteinander kombiniert.«

Frans Johansson – Author von 'The Medici Effect'

»Ich kenne keinen außer Ramon Vullings und Marc Heleven, die Aspekte rings um das Thema Innovation so hervorragend und so packend präsentieren, veranschaulichen und erklären können. Dieses Buch wird Sie ebenso faszinieren wie amüsieren. Sie werden sehr klare Aussagen zu Cross-Industry-Innovation, großartige Illustrationen und Bilder finden, die Sie nie wieder vergessen. Querdenken ist unerlässlich, um Innovation zu fördern. Not Invented Here tut dies auf sehr unterhaltsame Art.«

Dr. Michael Brandkamp – Managing Director, High-Tech Gründerfonds Management GmbH

»Was für ein relevantes und praxisorientiertes Werk von Marc und Ramon: absolut lesenswert. Innovation wird angeregt, wenn Menschen über den Tellerrand blicken und bestehende Grenzen der eigenen Branche überwinden. In meinem Arbeitsbereich gilt dies für innovative Themen wie Cloud-Computing, digitale Medien, : unified Communications, soziale Medien und Infrastruktur als Dienstleistung. Not Invented Here bietet eine Fülle von Erfahrungen und nützlichen praktischen Tipps, um damit erfolgreich umzugehen. Hinzu kommt, wenn branchenübergreifendes Denken in transsektorales Verhalten übergeht und Interessen individueller Sektoren tatsächlich überwunden werden, dann wird wahre Innovation entstehen!«

Dick van Schooneveld – Telecoms & Technology Executive

Inhalt

Die Suche nach positiven Alternativen	8	Wo kommen die besten Cross-Industry-Ideen her?	60
1. Cross-Industry-Innovation	11	Die eigene Wissensgalaxie	63
Lehren aus anderen Sektoren	12	Ganz wichtig: Mentoren	64
Cross-Industry-Innovation in Aktion	14	Nutzen Sie Ihr Wissensnetz	66
Von der besten zur nächsten Methode	20	Verblässende Zukunft	71
Konzept – Kombinieren – Kreieren	24	Die Dinosaurierliste	73
Was hält uns ab?	26	Branchen & Jobs der Zukunft	75
Nicht hier erfunden? Aber dort!	27	💡 Drei Tipps für eine innovative Web-Suche	76
Bereitschaftscheck zur Cross-Industry-Innovation	28	💡 GoogleIn wie ein Profi	78
Wie sieht Ihre Strategie aus?	30	4. Inspirierende Branchen & smarte Sektoren	81
2. Die Kunst des Fragens	35	Die Kunst des Krieges	84
Die Macht der Fragen	39	Eine rasante Formel	86
Wunderbare Fragen	40	Lassen Sie Ihren Gedanken freien Lauf	88
Stellen Sie (<i>bessere</i>) Fragen	44	Check, check und noch mal check	91
Fragen Sie andere Unternehmen	48	Fast Fashion & futuristische Stoffe	92
💡 Die Kunst, quer zu denken	51	Go! Go! Lady Gaga!	94
3. Jemand hat Ihr Problem bereits gelöst	55	Nach den Sternen greifen!	96
Zum Greifen nah: innovative Inspiration	58	💡 Business-Synonyme	98
		5. WWXT? Was Würde X Tun?	103
		Ernstes Spiel	106
		Radikal neuer Vertrieb	108
		Auf der Suche nach Sektoren	112
		Eigene Cross-over-Lösungen konstruieren	114

Eine integrierte Business (- <i>Maschine</i>)	116	💡 Das ideale Präfix	171
WWxT?	119		
💡 Karte für den Cross-Industry-Transfer	120		
6. Ihre geschäftlichen Herausforderungen 123		8. Deine Branche aufmischen 175	
Vergößere den Kundenwert	126	Abkürzen	178
Vergößern Sie Ihr Unternehmen	128	Die Regeln hinterfragen	181
Werden Sie grün	130	Komplexe Dinge drastisch vereinfachen	182
Senken Sie elegant die Kosten	132	Unterschiedliche Innovationen kombinieren	185
Verbessern Sie Ihre Lieferkette	134	Ein (<i>wichtiges</i>) Element entfernen	186
Mehrwert durch Kombination	137	Den Preis um 90% oder mehr senken	188
Ändern Sie Ihr Verhalten	139	Das Gegenteil tun	191
Erhöhen Sie Ihre Wirkung	141	Unmögliches leisten	193
💡 21 Optionen für Cross-Industry-Inspiration	142	Geschäftsmodelle vermischen	195
		Business Model Navigator	196
		Willkommen in unseren Branche	199
		💡 Cross-Industry-Jackpot	201
7. Die Macht des Unerwarteten 147		9. Jetzt loslegen 205	
Heizen Sie Ihr Produkt an	150	Zehn Schlüsselerkenntnisse	208
Wie Geodaten zum Schmuckstück werden	153	💡 Cross-Industry-Spickzettel	210
Verbrennen Sie Ihr Unternehmen	154	Klauen wie ein Meister	213
Aber natürlich!	156	Das Cross-Industry-Manifest	214
Brüten mit Autoteilen	160	Super Cross-Industry-Sites	216
Zurück in die Zukunft	162	Cross-Industry-Innovation-Tools & -Services	218
Malen mit Microsoft Excel	165	Danke	221
Ein Waffeleisen mal ganz anders	167	Bildnachweis	222
Lektionen von schlechten Firmen			
& seltsamen Sektoren	168		



Die Suche nach positiven Alternativen

Ein Buch wie dieses entsteht nicht in einer Bibliothek: Es ist über viele Jahre hinweg aus Hunderten von Gesprächen, Innovationsprojekten und Experimenten mit Kunden, quer durch alle Branchen, entstanden.

Kreativität

ist nur das Verbinden von **Dingen**

Wir – die Autoren – sind überzeugt, dass es positive Alternativen zu vielen Herausforderungen gibt, die sich uns stellen. Elegantere Lösungen existieren bereits anderswo – in einem anderen Bereich, einer anderen Branche, einem anderen Sektor – sie sind nur noch nicht als eine Option erkannt worden. Daher auch der Titel dieses Buches:

Not Invented Here

Das spielt auf das Phänomen an, dass Menschen oft Ideen von außen abblocken, es deutet aber zugleich an, dass es überall wundervolle Alternativen gibt, die nur darauf warten, in den eigenen Kontext integriert zu werden.

Dieses Buch möchte ein heiterer Führer sein mithilfe von anregenden Geschichten, anspruchsvollen Gedanken

und unzähligen praktischen Hilfsmitteln. Von vorn bis hinten oder an einer beliebigen Stelle: Ganz gleich, wie Sie es nutzen, Ihnen werden zwangsläufig die Augen geöffnet.

Wir möchten Sie gerne zu der großen Aufgabe namens *Cross-Industry-Innovation* einladen, zum Lernen von anderen Sektoren, dazu, nicht nur über den eigenen Tellerrand zu blicken – sondern, noch wichtiger, außerhalb der eigenen Branche zu denken. Wir möchten Sie dazu inspirieren und anleiten, indem wir Ihr *Gespür für das Passende* schulen, sodass Sie lernen, Zusammenhänge herzustellen.

Angenehme Reise!

—

Ramon & Marc

KAPITEL

1

Cross-Industry- Innovation



Lehren aus anderen Sektoren

Was kann ein Krankenhaus von einem Hotel lernen?

Was kann ein Autohersteller von Computerspielen lernen?

Was kann ein Chemieunternehmen von einem Eventmanager lernen?

Organisationen brauchen radikalere und bahnbrechende Innovation, um mit den anstehenden Herausforderungen fertigzuwerden.

Heute gilt Innovation als einer der Hauptmotoren für Wachstum, Entwicklung und Rentabilität. Das Problem ist, dass Innovation häufig eine

Folge der aktuellen Situation ist. Eine stufenweise Verbesserung ist notwendig und nützlich, aber sie reicht nicht aus, um einen echten Wettbewerbsvorteil zu erlangen oder bahnbrechende Arbeitsweisen zu entdecken.

Da die meisten Industriezweige bereits ausgereift sind, ist es schwierig, bedeutende Innovationen zu kreieren. Viele Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle wurden dabei im Großen und Ganzen im Rahmen der Vorgaben ihrer jeweiligen Branche entwickelt. Auch das Forschen nach den besten Methoden in der Geschäftsleitung hat die (*wirtschaftliche*) Tätigkeit entsprechend der eigenen Branche optimiert, sodass radikale Innovation – wir sprechen von *nächsten Methoden* – vermutlich aus anderen Sektoren kommen muss.

Cross-Industry-Innovation gleicht einem Sprungbrett für Innovation. Nur keine Scheu: Tauchen Sie ein!

»Cross-Industry-Innovation ist eine besonders trickreiche Methode, um die eigenen Innovationsbestrebungen voranzutreiben: Es werden zwischen Kontexten Analogien hergestellt und Ansätze übertragen, und zwar über die Grenzen der eigenen Branche, Domäne oder des Sektors hinaus.«

Diese Analogien können auf verschiedenen Ebenen hergestellt werden, vom Produkt bis zur Dienstleistung, zu Prozessen, Strategien, Geschäftsmodellen, zur Unternehmenskultur und -führung. Dafür muss man eine besondere Sensibilität, ein eigenes Gespür entwickeln. Die eigene Fähigkeit, effektiver Verknüpfungen herzustellen, schulen und die bestehenden Chancen erkennen.

Cross-Industry- Innovation in Aktion

Werfen wir einen Blick auf einige Beispiele, angefangen bei materiellen Produkten (Automobil, Sportartikel und Werkzeuge), gefolgt von einem Beispiel aus dem Bereich Dienstleistungen (alternative Nutzung von Telefonzellen) und zuletzt ein Beispiel aus dem medizinischen Bereich (MRT-Scanner in einem Krankenhaus).



BMW's iDrive-System

Das iDrive-System von BMW wurde von der Computerspieleindustrie inspiriert. Es wurde eine Lösung gefunden, den vergleichsweise komplexen Prozess der Steuerung ganz simpel zu bedienen, und die dem Fahrer gleichzeitig ermöglicht, den Blick weiterhin auf die Straße zu richten.



Nike Shox

Nike-Shox-Schuhe wurden den Stoßdämpfern der Formel-1-Rennautos abgeschaut. Das einzigartige Merkmal dieses Ansatzes besteht darin, dass die Schuhe – neben der Stoßdämpfung – tatsächlich »zurückspringen«. Auf diese Weise liefern sie zusätzliche Kraft, laut Nike.



WORX TWIST & GO

Der automatische Schraubendreher WORX QBIT Twist & Go wurde von dem Design eines Revolvers inspiriert. Nie wieder einen Bit verlieren! Die Trommel verleiht dem Werkzeug außerdem ein richtig schnittiges Aussehen.

Die roten Telefonzellen an der Tottenham Court Road werden zu kostenlosen, solarbetriebenen Ladestationen für Mobiltelefone umgewandelt.





solarbox



Keine Angst vor einem MRT-Scan

Ein MRT-Scanner
(MAGNETRESONANZTOMOGRAFIE) ist
eine geradezu beängstigende
Maschine. Er macht lästige
Klopfgeräusche, und man muss
darin völlig still liegen. Eine
beklemmende Erfahrung für
Erwachsene, von Kindern ganz
zu schweigen.

Für Kinder kommt noch hinzu, dass ihre
Eltern nicht in dem Raum bleiben dürfen,
während die Maschine arbeitet. Viele Kinder
bekommen Angst und fangen an zu schreien
und herumzuzappeln – was einen hohen Anteil
unleserlicher Bilder zur Folge hat. Oft greifen
Ärzte deshalb zur Narkose.

Doug Dietz, der oberste Designer für medizinische, bildgebende Hightech-Systeme bei **GE Healthcare**, wohnte einer Stanford-Fortbildung zu Design-Vorstellungen (*gesponsert von IDEO*) bei, die ihm schließlich bei seinem Vorhaben weiterhalf, MRT-Scanner nicht so abschreckend für Kinder zu gestalten. Er entdeckte am Ende, dass die eigene Erfahrung das eigentliche Problem war.

Die *GE Adventure Series* wurde geboren: ein thematisches Erlebnis – angefangen mit der Erzählung einer Geschichte durch ein Video und konsequent während der gesamten Untersuchung fortgeführt bis hin zu einer umfassenden Neugestaltung der MRT- und CT-Maschinen samt Untersuchungsraum. Die Abenteuerreihe bietet sogar mehrere Themen zur Auswahl an: Piraten, Weltraum, Dschungel, Korallenriff oder Safari.

Indem sich die Designer in die Welt eines Kindes versetzten und diese Sichtweise mit Inspirationen aus einem völlig anderen Sektor kombinierten (*in diesem Fall die Vergnügungsindustrie*), waren sie imstande, ein beklemmendes Erlebnis für Kinder zu einem wahren Abenteuer zu machen. Gleichzeitig garantierten sie damit einen deutlichen Anstieg der Quote aussagekräftiger Scans beim ersten Versuch.

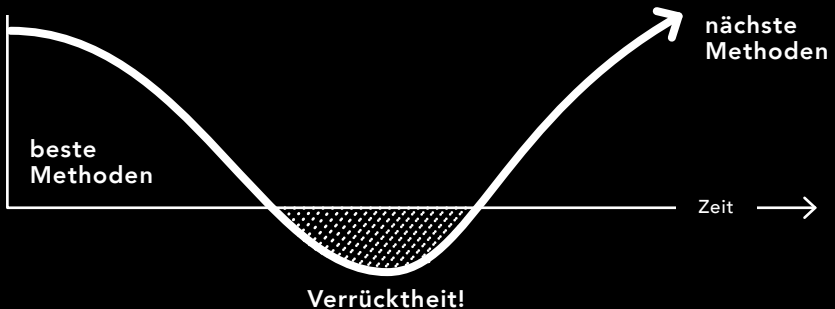


Wie könnte es Ihnen gelingen, aus der Nutzung Ihres Produkts oder Service ein echtes Abenteuer zu machen?

Von der besten zur nächsten Methode

Die besten Methoden sind großartig; sie werden dringend als Basis für die Führung einer Organisation und die Optimierung der eigenen Tätigkeit gebraucht.

↑
Relevanz
der Ideen



Aber wenn Sie sich einen echten Wettbewerbsvorteil verschaffen wollen, reicht das einfach nicht mehr aus.

Das Denken in der Kategorie der besten Methode beschränkt sich weitgehend auf die vorherrschende Einstellung und den Markt für Ihr Produkt. Anders gesagt: Beste Methoden sind auf den derzeitigen Rahmen Ihrer Industrie oder Ihres Verfahrens begrenzt.

Bei den nächsten Methoden geht es um neue Märkte, neue Konzepte, neue Arbeitsweisen, neue Produkte und Services, kluge Erweiterungen, Fantasie, Mut und Unternehmergeist.

Nächste Praktiken brechen Muster auf. Sie ändern die eigenen Prozesse von Grund auf sowie die Spielregeln, indem sie die eigene Branche revolutionieren. Man denke nur an Ryanair, als diese Tickets auf Papier und Sitzplatzreservierungen abschafften, oder an den Cirque du Soleil, der einen Zirkus ohne Tiere präsentierte.

Und wie wechselt man von den besten zu den nächsten Praktiken?

Indem Sie sich auf unbekanntes Terrain begeben und Orte und Felder ausloten, die Sie bislang noch nie erforscht haben. Führen Sie kluge Nachforschungen durch, beobachten Sie, knüpfen Sie neue Verbindungen und experimentieren Sie mit unterschiedlichen Kombinationen. Genau darum geht es bei Cross-Industry-Innovation.

»Was um Himmels willen kann man von einem völlig anderen Sektor oder gar Wesen lernen? Das meinen Sie doch nicht ernst.«

Eine Phase der Verrücktheit gehört dazu!

Anfangs werden die Leute um Sie und Ihre Kollegen glauben, Sie hätten den Verstand verloren.

Manchmal denken Sie womöglich selbst, Sie würden den Verstand verlieren. Das ist gut so. In Wirklichkeit ist das eine absolut notwendige Phase im ganzen Prozess. Die Verrücktheit ist unverzichtbar, damit Sie imstande sind, aus der einengenden Box der *besten Methoden* auszubrechen und die Welt der *nächsten Methoden* zu betreten. Eine Welt der Möglichkeiten liegt vor Ihnen: So viele Dinge warten nur darauf, entdeckt zu werden – so viele Erkenntnisse. Diese tragen andere Namen und Bezeichnungen und befinden sich auf anderen Gebieten, man muss nur darüber stolpern.

—
Wo gehen Sie als Nächstes hin?

Branchenübergreifend von der besten zur nächsten Methode

BETREFFENDE BRANCHE	THEMA	BESTE METHODE
Veranstaltungen & Konferenzen	Teilnehmer kommen zu spät	Zeitplan: 9.00 Uhr Beginn – 10.15 Uhr Kaffeepause – 12.30 Uhr Mittag
Stromversorgung	Senkung der Unterhaltskosten für Kraftwerke	Klassische Prozessoptimierung
Gesundheitswesen	Problematische Geburt in ländlichen Regionen und schwach entwickelten Ländern	Natürliche Geburt (<i>aber ohne Absicherung im Falle von Komplikationen</i>)
Gebäudeabriss	Abriss mitten in der Stadt ist wegen Trümmern und Staubregen schwierig	Einsatz von Sprengstoff und Staubregen
Biotechnik/Chemie	Exakte Testergebnisse sind teuer	Laboreinrichtungen und Petrischalen