

## Business Innovation

Jeder Unternehmer möchte Steve Jobs sein. Aber der Steve Jobs, der sie sein wollen, ist der Steve Jobs auf der Bühne, der das neue iPhone auf einer Apple-Veranstaltung vorstellt. Nur wenige Unternehmer wollen lernen, wie man im Innovationsalltag Steve Jobs sein kann. Bei Innovatoren in großen Unternehmen ist das nicht anders. Viele von ihnen schätzen Ideen und Kreativität mehr als systematische Managementprozesse.

Aber, wie Eric Ries („The Lean-Startup“) zu Recht betont, ist Unternehmertum Management. Das Gleiche gilt für Innovation. Es geht nicht nur um Spaß und Spiel.

Tatsächlich kann transformatorische Innovation schnell zu einem brutalen "zwei Schritte vor, drei Schritte zurück"-Prozess werden. Eine ständige Überwachung ist also erforderlich.

Ein Artikel von Victor Reyna Vargas, Senior Consultant für Innovation und Transformation bei der advisio GmbH

## Inhaltsverzeichnis

1.	<b>Die Definition von Business Innovation</b>	<b>23</b>
2.	<b>Der Kampf mit der Innovation</b>	<b>34</b>
3.	<b>Innovative Führung</b>	<b>45</b>
4.	<b>Innovation ist Management</b>	<b>67</b>
5.	<b>Das Explore-Exploit-Kontinuum</b>	<b>78</b>
6.	<b>Das Innovations-Ökosystem</b>	<b>89</b>
7.	<b>Die Bedeutung des Innovationsökosystems</b>	<b>1110</b>
8.	<b>Schlussfolgerung</b>	<b>11</b>

### 1. Die Definition von Business Innovation

Das Buch "The Corporate Startup" (Tendayi Viki, Dan Toma, Esther Gons; Verlag Vahlen) definiert Innovation als die Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten, und zwar auf eine Weise, die durch ein nachhaltiges und rentables Geschäftsmodell unterstützt wird.

Was kommt Ihnen in den Sinn, wenn Sie an Innovation denken? Vielleicht ist es ein auffälliges neues Gerät, aber täuschen Sie sich nicht. Die Welt der Innovation umfasst viel mehr als nur neue Produkte und Dinge in den Regalen. Wenn Produkte und Dienstleistungen allein nicht die ganze Geschichte sind, was ist dann Innovation?

In einem geschäftlichen Kontext ist Innovation die Fähigkeit, neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Geschäftsmodelle für Kunden zu konzipieren, zu entwickeln, zu liefern und zu erweitern. Erfolgreiche Innovation schafft erhebliches Wachstum.

McKinsey betont: "Wie auch immer man sie misst, Innovation muss den Wert eines Unternehmens steigern und sein Wachstum fördern". Außerdem sagten mehr als 80 % der Führungskräfte, dass Innovation zu ihren drei wichtigsten Prioritäten gehört, aber weniger als 10 % seien mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens zufrieden. Viele etablierte Unternehmen seien besser im Betrieb als in der Innovation und brächten wenig kreative Veränderungen hervor. Die meisten seien erfolgreich, indem sie ihre Kernaktivitäten optimierten. Das heißt, sie verbesserten das Bestehende, seien aber nicht innovativ.

Wir müssen beginnen, zwischen echter Innovation und "Innovationstheater" zu unterscheiden. Die entscheidende Frage für jedes Innovationsprogramm ist, ob es einen Mehrwert für das Unternehmen schafft. Nur weil ein Unternehmen ein Innovationslabor mit Drip-Coffee-Bags, Post-It-Zetteln, Smoothie-Maschinen und Sherpas, die Hackathons organisieren, hat, heißt das noch lange nicht, dass es innovativ ist. Dies ist als "Innovationstheater" bekannt: es wird etwas vorgeführt, das innovativ aussieht, aber dahinter steckt zuweilen kein greifbarer, nachweisbarer Wert für das Unternehmen und die Kunden.

## **2. Der Kampf mit der Innovation**

In der Geschäftswelt gibt es die Vorstellung, dass große Unternehmen durch Start-ups in einer Weise gestört werden können, die sie nicht erwartet haben. Die Störung kann von unerwarteter Seite kommen. Ein Beispiel dafür ist der Umbruch in der Hotelbranche durch Airbnb.

Andererseits hat Xerox die meisten der Technologien erfunden, die wir heute im Bereich der persönlichen Datenverarbeitung verwenden. Xerox ist heute nicht mehr eines der größten Computerunternehmen der Welt.

Kodak hat die Digitalkamera erfunden und trotzdem 2012 Konkurs angemeldet.

Nokia war einer der Pioniere auf dem Gebiet der Smartphones und hat dennoch erhebliche Marktanteile an das iPhone verloren.

Diese Unternehmen haben die Zukunft nicht nur kommen sehen, sondern sie zum Teil sogar erfunden. Warum haben sie es nicht geschafft haben, die Vorstellungskraft ihrer Kunden zu nutzen?

Wenn ein Unternehmen ein erfolgreiches Geschäftsmodell gefunden hat, setzt sich das Management das Ziel, diesen Vorteil auszuschöpfen. Das bedeutet, dass die meisten Unternehmen strukturell so organisiert sind, dass sie ihr derzeitiges erfolgreiches Geschäftsmodell verwalten. Alle Unternehmensstrukturen, Abläufe, Prozesse, Instrumente und die Unternehmenskultur sind darauf ausgerichtet, das zu tun, was sie immer getan haben.

Dies ist nicht unbedingt eine schlechte Entscheidung. Die Unternehmen müssen ihre derzeitigen Vorteile ausnutzen. Schließlich erwirtschaften sie damit ihre Umsätze und Gewinne.

Der Fehler, den diese Unternehmen machen, ist, dass sie sich ausschließlich auf die Ausbeutung konzentrieren. Aber jedes Geschäftsmodell hat einen Lebenszyklus. Der Niedergang eines jeden Geschäftsmodells ist unvermeidlich. In der Tat werden die Lebenszyklen von Geschäftsmodellen immer kürzer.

Wenn ein Unternehmen also strukturell auf sein aktuelles Geschäftsmodell ausgerichtet ist, bedeutet dies, dass der Lebenszyklus des Unternehmens mit dem Lebenszyklus seines Geschäftsmodells verbunden ist. Wenn das Geschäftsmodell schließlich untergeht, wird auch das Unternehmen untergehen. Die Aufgabe der heutigen Führungskräfte besteht darin, den Lebenszyklus ihres Unternehmens vom Lebenszyklus ihrer Geschäftsmodelle zu entkoppeln.

### **3. Innovative Führung**

Ohne Unterstützung durch die Unternehmensführung sterben die meisten Innovationsprogramme schon bei ihrer Einführung. Veränderungen auf der operativen Ebene mögen zunächst einen gewissen Erfolg haben. Wenn sie jedoch auf dieser Ebene bleiben, sind ihre langfristigen Aussichten gering, wenn nicht sogar gleich null. Die Antikörper der Unternehmen, die die Innovationsprogramme angreifen, sind zu stark.

In etablierten Unternehmen hängt der langfristige Erfolg von Innovationen in hohem Maße davon ab, inwieweit die Innovationsteams von der Unternehmensspitze unterstützt werden.

Die Rolle des CEO ist in diesem Zusammenhang besonders wichtig. CEOs haben die Macht, die organisatorischen Veränderungen zu beeinflussen, die notwendig sind, um Innovationsprogramme erfolgreich voranzutreiben.

Die Führungskräfte von heute betrachten Innovation als eine der wichtigsten Triebfedern für Wachstum. Viele CEOs engagieren sich aktiv für Innovationen und sind bereit, diese in ihren Organisationen voranzutreiben. Dies ist eine einmalige Gelegenheit für Innovatoren, die Unterstützung der Führungsebene zu nutzen und langfristige Innovationsfähigkeiten in ihren Unternehmen aufzubauen. Aber nicht jede Unterstützung der Innovationen von Seiten der Führung ist gut.

Manchmal stehen sich CEOs ungewollt selbst im Weg. Das geschieht zum Beispiel, wenn sie Mythen über Innovation schaffen. Ein Beispiel für einen solchen Mythos ist der Glaube, dass Innovation mit denselben Instrumenten und Prozessen gesteuert werden kann, die auch für das Kerngeschäft verwendet werden. Dieser Glaube kann es Innovatoren erschweren, die Unsicherheit, die ihren Ideen zugrunde liegt, ehrlich zu benennen. Da der Schwerpunkt auf der Umsetzung liegt, besteht die Gefahr, dass CEOs Ressourcen in die Markteinführung und den Ausbau nicht getesteter Ideen investieren.

Unternehmen brauchen eine innovative Führung von Weltklasse. Und sie brauchen CEOs, die das verstehen. Unternehmen mit Innovationsführern von Weltrang werden in Zukunft einen Wettbewerbsvorteil haben. Es reicht nicht mehr aus, im Management des bestehenden Geschäfts führend zu sein. CEOs und ihre Führungsteams müssen ihre Organisationen auch auf die – möglicherweise ungewisse - Zukunft vorbereiten und Innovationen angemessen managen.

Was genau sind die Merkmale einer innovativen Führung von Weltklasse? Wie sieht ein CEO aus, der das versteht? Drei Hauptkategorien, die eine innovative Führung von Weltklasse ausmachen können, lassen sich identifizieren:

### **3.1 Strategische Ausrichtung**

Ein CEO, der versteht, worum es hier geht, weiß, dass er zwei gleich wichtige Aufgaben hat: den Aufbruch in die Zukunft und die Nutzung des aktuellen Erfolgs. Er weiß auch, dass er für die Erforschung der Zukunft nicht dieselbe Strategie und dieselben Prozesse anwenden kann, die er für sein Kerngeschäft einsetzt. Zusätzlich zur Definition einer klaren Strategie für das Kerngeschäft entwickelt er auch eine eigene Innovationsstrategie, die auf die Unternehmensziele abgestimmt ist.

### **3.2 Ressourcenzuweisung**

Ein CEO, der dies versteht, widmet seine Zeit persönlich der Innovation. Die Zeit ist die erste und wichtigste Ressource, die der Innovation

gewidmet wird. Wenn ein CEO mindestens 30% seiner Zeit der Innovation widmet, sendet er eine klare Botschaft an das Unternehmen, dass Innovation ein wichtiger Bestandteil des Geschäfts ist. Andere Führungskräfte im Unternehmen werden diesem Beispiel dann wahrscheinlich folgen.

### 3.3 Portfolio-Management

Ein Top-Innovationsleiter weiß, dass er oder sie bei Innovationsinitiativen nicht gleich am ersten Tag die beste Idee auswählen kann. Der CEO kann nicht seine eigenen Lieblings-Innovationsinitiativen voranstellen, dies könnte zu Problemen für die beteiligten Teams führen. Denn sie sind zum Erfolg verdammt. Scheitern ist keine Option, denn niemand möchte dem CEO sagen, dass sein Baby hässlich ist.

## 4. Innovation ist Management

Ich bin oft Unternehmern in etablierten Unternehmen begegnet, die den Innovationsprozess ablehnen, weil sie lieber in Ruhe vorankommen wollen. Wenn sie sich an einem Innovationsprozess beteiligen, dann nur, wenn leichte, einfach zu handhabende Werkzeuge eingesetzt werden.

Sie sehen Innovation als einen Prozess, der für kreative Visionäre gedacht ist und keinen Platz für Manager bietet. Sie interessieren sich für die unterhaltsamen Momente der Innovation, die in der Regel mit Ideenfindung, Brainstorming und Leinwänden mit Post-It-Zetteln und Markern verbunden sind... Innovationstheater.

Diese Sichtweise ist nicht richtig. Innovation hat sich nie auf die Schaffung von Ideen beschränkt. Ideen gibt es viele. Damit soll der Wert von Visionen und Ideen nicht in Abrede gestellt werden. Ideen sind nach wie vor das Herzstück der Innovation. Ohne Ideen und Visionen gäbe es keine neuen Produkte oder Dienstleistungen zu verwalten.

Erfolgreiche Innovation ist die Kombination aus kreativen Ideen und rentablen und nachhaltigen Geschäftsmodellen. Zur Wahl steht nicht Vision **oder** Management. Innovation ist sowohl Inspiration als auch ein systematischer Prozess.

Über die Ideenfindung hinaus gibt es den systematischen Prozess der Suche nach dem richtigen Geschäftsmodell zur Unterstützung des neuen Produkts oder der neuen Dienstleistung. Diese systematische Suche beinhaltet:

- Das Verstehen der Kundenbedürfnisse.
- Die Suche nach der richtigen Lösung, den richtigen Kanälen und Beziehungen für die Kunden.
- Die Bestimmung der richtigen Preis- und Kostenstrukturen für die Rentabilität.

Der anfängliche Prozess der Ideenfindung und Gestaltung des Geschäftsmodells ist eine Möglichkeit, unsere Hypothesen zu erfassen. Diese Hypothesen sollten priorisiert und mit Kunden in der realen Welt getestet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sind zu erfassen und als Grundlage für Iterationen und Pivots zu nutzen. Ein Innovationsteam muss funktionsübergreifend denken und handeln.

Der gesamte Prozess muss systematisch verwaltet werden, damit die Innovationsteams die Fortschritte verfolgen können. Mit anderen Worten: Innovation hat etwas mit Buchhaltung zu tun, mit Innovationsbuchhaltung. Ich habe es immer als unvernünftig empfunden, dass manche Unternehmer erwarten, dass ihre Fortschritte nicht überwacht und gesteuert werden. Investitionen in Innovation müssen sich rentieren, man kann nicht erwarten, dass Führungskräfte weiter Geld in Initiativen investieren, die womöglich scheitern.

## **5. Das Explore-Exploit-Kontinuum**

Manager wollen in der Regel wissen, wie sie ein Umfeld schaffen können, in dem Innovation gedeihen kann. Zunächst müssen sie erkennen, dass sich die Geschäftstätigkeit in einem Kontinuum der Ungewissheit abspielt, dem so genannten "Explore-Exploit-Kontinuum", und dass die Schaffung neuer Wachstumsmotoren und die Verwaltung bestehender Unternehmen an entgegengesetzten Enden dieses Kontinuums liegen.

Ein gutes Verständnis dieses Kontinuums hilft Führungskräften und Innovationsteams, die richtigen Investitions- und Managementprozesse, -fähigkeiten und eine Kultur zu schaffen, die erforderlich sind, um neue Geschäftsideen ebenso erfolgreich zu entwickeln, wie das bestehende Geschäft zu nutzen.

Um ein Unternehmen aufzubauen, das erfolgreich mit der digitalen Disruption umgehen kann, müssen Sie in der Lage sein, in zwei sehr unterschiedlichen Modi mit unterschiedlichen Unsicherheitsgraden zu operieren.

Bei bestehenden Geschäftsmodellen -deren Exploitation- operiert man mit relativ hoher Sicherheit, es ist möglich, genaue Umsatz- und Wachstumsprognosen zu erstellen. Diese Geschäftsmodelle können durch detaillierte Planung und ordnungsgemäße Ausführung verwaltet und verbessert werden.

Im Gegensatz zur Exploitation besteht die Exploration in der Suche nach neuen Value Propositions und Geschäftsmodellen in einem Umfeld, das von großer Unsicherheit geprägt ist. Prognosen und Pläne machen in diesem unsicheren Umfeld wenig Sinn und erfordern einen anderen finanziellen Ansatz, andere Kompetenzen und eine andere Kultur.

Die Explorationskultur kultiviert die Schaffung, Entdeckung, Validierung und Beschleunigung völlig neuer Ideen, die noch fremd für ein Unternehmen sind. Die Exploitationskultur legt Wert auf die Verwaltung, die systematische Verbesserung und das Wachstum bestehender Unternehmen.

Dies bedeutet, dass Unternehmen zwei antagonistische Kulturen unter einem Dach schaffen, verwalten und harmonisieren müssen, eine starke Explorations- und eine starke Exploitationskultur gleichzeitig.

Diese Unternehmen schätzen operative Exzellenz, Planung und ständige Verbesserung, wenn es darum geht, die Gegenwart zu managen. Gleichzeitig setzen sie auf eine Kultur des schnellen Experimentierens, von Erfolg und Misserfolg, des Lernens und der Anpassung, um Ideen für die kommenden Jahre und Jahrzehnte zu entwickeln und sie wissen, dass sie hier kein Geld sparen werden. Wie erfolgreich sie heute auch sein mögen, sie ruhen sich nicht auf ihren Lorbeeren aus, sondern arbeiten bereits an der Zukunft.

## **6. Das Innovations-Ökosystem**

Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit innerhalb einer großen Organisation kann ein entmutigender Vorgang sein. In der Vergangenheit haben es viele versucht, aber nur wenige waren erfolgreich. Bei unseren Kunden verwenden wir den von Strategyzer geprägten Begriff des Innovationsökosystems. Damit soll Führungskräften geholfen werden, einen breiteren, systemischen Ansatz zum Aufbau einer Innovationsfähigkeit zu verfolgen.

Ein Innovationsökosystem ist der Rahmen, den Unternehmen für die Entwicklung ihrer Innovationsfähigkeit nutzen sollten. Für den Aufbau in ihrer Organisation sind drei Elemente nötig:

### **Explorationsportfolio**

Es handelt sich um den Bestand an Innovationsinitiativen, neuen Geschäftsmodellen, neuen Wertangeboten sowie neuen Produkten und Dienstleistungen, die alle im Hinblick auf den erwarteten Ertrag und das Innovationsrisiko abgebildet werden.

Zum besseren Verständnis des Explorationsportfolios einer Organisation werden die Initiativen im Portfolio auch nach drei Arten von Innovation klassifiziert: Effizienz, Nachhaltigkeit und transformative Innovation.

Auf diese Weise kann beurteilt werden, ob das Portfolio mit den strategischen Zielen der Organisation übereinstimmt oder ob Anpassungen des Innovationsökosystems erforderlich sind.

### **Innovationsprogramme**

Dies sind alle innovationsbezogenen Programme, die innerhalb des Unternehmens stattfinden und darauf abzielen, Werte zu schaffen (d. h. Umsatz/Gewinn) und/oder die Kultur zu verändern (d. h. Strukturen/Prozesse).

### **Explorationskultur**

Die Explorationskultur bereitet den Boden für die Entwicklung, Entdeckung, Validierung und Beschleunigung völlig neuer Ideen, die einer Organisation fremd sind. Auf diese Weise können wir die Hindernisse, die Innovationsbemühungen zum Scheitern bringen könnten, schnell identifizieren, kulturelle Interventionen zu ihrer Überwindung entwickeln und die Voraussetzungen für ein nachhaltiges und florierendes Innovationsökosystem schaffen.

In unserer Arbeit mit Kunden verwenden wir zur Bewertung der Leistung der Innovationsprogramme die Innovation Ecosystem Map von Strategyzer. Wir stellen die bestehenden Innovationsprogramme eines Unternehmens auf dieser Karte dar, um festzustellen, ob die Programme und die ihnen zugewiesenen Ressourcen mit den strategischen Zielen des Unternehmens übereinstimmen oder ob Anpassungen erforderlich sind, um das gesamte Innovationsökosystem zu verbessern. Wir verwenden die Culture Map von Strategyzer, um die Explorationskultur zu visualisieren und Förderung und Störungen in den wichtigsten

Kategorien der Führungsunterstützung, des Organisationsdesigns und der Innovationspraxis zu bewerten.

Bei der Schaffung eines Ökosystems für die Unternehmensinnovation empfehlen wir die Anwendung der fünf Grundsätze aus dem Buch "The Corporate Startup":

- **Innovationsthese;** Innovation sollte Teil der strategischen Ziele des Unternehmens sein und auf diese abgestimmt werden. In einer Innovationsthese werden die Zukunftsvision eines Unternehmens und die strategischen Ziele der Innovation klar dargelegt.
- **Innovationsportfolio;** um ihre Innovationsthese zu verwirklichen, muss eine Organisation ein Portfolio von Produkten und Dienstleistungen etablieren. Dieses Portfolio sollte Angebote enthalten, die das gesamte Innovationsspektrum abdecken.
- **Innovationsrahmen;** für die Umsetzung der These und die Verwaltung des Portfolios benötigt das Unternehmen einen Rahmen, um den Weg von der Suche bis zur Umsetzung zu bewältigen. Dieser Rahmen heißt: Ideen entwickeln, Ideen testen und Ideen skalieren.
- **Innovationsbuchhaltung;** mit einem Innovationsrahmen muss das Unternehmen solide Investitionspraktiken und -metriken anwenden, um den Erfolg zu messen.
- **Innovationspraxis;** die Art und Weise, wie Teams ihre Produkte und Dienstleistungen entwickeln, muss auf den Innovationsrahmen abgestimmt sein. Die Innovationspraxis stellt sicher, dass kein Produkt oder keine Dienstleistung skaliert wird, bevor nicht ein validiertes Geschäftsmodell vorliegt.

Diese fünf Grundsätze tragen zusammen zur Schaffung eines Innovationsökosystems bei. Die ersten beiden Grundsätze (These und Portfolio) konzentrieren sich auf die Innovationsstrategie. Die nächsten beiden (Rahmen und Buchhaltung) konzentrieren sich auf das Innovationsmanagement. Und das letzte ist das Prinzip, bei dem das Unternehmen beginnt, mit Kunden zu interagieren und Geschäftsmodelle zu validieren. Letztlich liegt es an jeder Organisation, die Grundsätze anzupassen und sie auf ihr Geschäft, ihre strategischen Ziele und ihren Kontext anzuwenden.

## 7. Die Bedeutung des Innovationsökosystems

Es ist die einzigartige Kombination aus einem ordnungsgemäß verwalteten Explorationsportfolio sowie den Innovationsprogrammen und der Kultur Ihres Unternehmens. Wie jedes komplexe lebende System reift es nicht über Nacht. Es wird sich ständig verändern, sich an Veränderungen in Ihrem Geschäftsumfeld anpassen und sich im Einklang mit Ihrer Geschäftsstrategie weiterentwickeln, um auf neue Bedrohungen und Chancen zu reagieren.

## 8. Schlussfolgerung

Es könnte so einfach sein...

Der Grund, warum Unternehmen trotz bester Absichten im Innovationstheater landen, liegt darin, dass der Prozess der Umwandlung von Ideen in profitable Geschäftsmodelle ein Maß an Engagement der Führungskräfte erfordert, das oft nur schwer zu erreichen ist.

Wenn Führungskräfte sich darauf konzentrieren, den Erfolg ihres aktuellen Geschäfts voranzutreiben, kann Innovation an den Rand des Unternehmens gedrängt werden. Diese Randbereiche können zwar schicke Namen wie "lab", "accelerator" oder "Incubator" tragen. Aber wenn an diesen Orten nie etwas von Wert entsteht, könnten sie genauso gut gar nicht existieren. Dies ist ein Innovationstheater, das um jeden Preis vermieden werden sollte.

Die Ausrichtung der Organisation auf die Innovation ist von entscheidender Bedeutung, ebenso wie die Festlegung von Grundsätzen, die den Umgang der Organisation mit der Komplexität der Innovation bestimmen. Wir sind der Überzeugung, dass Prinzipien die Taktik übertrumpfen werden, dass die Innovation mit Leben gefüllt wird und nicht nur eine temporäre Aufgabe ist.

Erfolgreiche Innovation erfordert die Interaktion zwischen zahlreichen Interessengruppen aus verschiedenen Bereichen einer Organisation.

## **Über advisio**

Das Team der advisio GmbH besteht aus kompetenten Mitarbeitern mit langjähriger Erfahrung in den Bereichen Business Innovation und Transformation, organisatorisches Projektmanagement sowie Informations- und Technologie-Governance.

Der Einsatz von Frameworks und Praktiken zur Innovation und Transformation von Organisationen ist eine unserer Kernkompetenzen. Unsere Spezialisten erbringen auf Anfrage Beratungs-, Consulting- und Schulungsleistungen in den Bereichen Business Transformation, Customer Experience, Business Innovation, Produktmanagement, Value Management und Change-Management. Mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung begleitet die advisio ihre Kunden auf ihrer Innovations- und Transformationsreise in das digitale Zeitalter.

Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie Sie den Innovations- und Transformationsprozess in Ihrem Unternehmen beginnen sollen, hilft Ihnen advisio dabei, dies zu bestimmen. Zögern Sie nicht und vereinbaren Sie einen Termin für ein unverbindliches Beratungsgespräch.

## **Über den Autor**

Victor Reyna Vargas ist Systemingenieur mit Berufserfahrung in der Unterstützung verschiedener Organisationen in den Bereichen Innovation und Transformation sowie Governance von Information und Technologie.

Er ist Senior Innovation and Transformation Consultant bei der advisio.