

# Let's ~~go~~, *KNOW* innovators!

---

Datengetrieben ins Zeitalter der  
Innovation: Die evidenzbasierte  
Revolution

## Vorwort



**Jennifer Chang**  
Head Innovation Hub  
Financial Information



Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Neue Technologien gewinnen rasant schnell an Marktakzeptanz. Lang etablierte Unternehmen werden durch Kleinere und Quereinsteiger herausgefordert. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wendet man sich der Corporate Innovation zu und hofft auf ein schnelles Wunder. Umso enttäuschter sind dann viele, wenn dieses Wunder trotz signifikanter Investition nach einem Jahr immer noch auf sich warten lässt.

Die harte Realität ist: Weder geschehen Innovationen wie ein Wunder, noch sind sie ein Quick-Fix. Und zahlreiche Hürden gibt es zusätzlich.

Als Leiterin eines Innovation Hubs mit praktischer Erfahrung in der Umsetzung von Corporate Innovation im Finanzumfeld, kenne ich die Hürden aus erster Hand. Eine Innovation ist mehr als nur eine kreative Idee. Sie ist ein Balance-Akt aus Cultural Change und Stakeholder Management, und sie erfordert eine systematische Herangehensweise, bei der Daten und aus ihnen gewonnene Erkenntnisse eine zentrale Rolle spielen.

Besonders das Letztere wird in der Praxis unterschätzt.

Ich freue mich daher über die neue Whitepaper-Serie von HudsonGoodman und der ZHAW, die sich mit «Evidence-based Innovation» befasst. Ihr erster Teil stellt eine neue Methode vor, mit der sich Innovationsprozesse auf evidenzbasierte Weise optimieren lassen. Evidence-based Innovation – so der sinnfällige Name der Methode – soll auf diese Weise Innovationen nicht nur ermöglichen, sondern auch skalieren und nachhaltig erfolgreich gestalten. Inwieweit sie damit zu einer Ergänzung für Techniken wie Design Thinking und Lean Startup werden kann, lässt sich in einem ersten Vergleich erahnen.

Beim Lesen vom Whitepaper Teil 1 soll jedoch Vorsicht geboten sein: es beinhaltet einen «Cliffhanger». Um zu erfahren, wie man Evidence-based Innovation anwendet, müssen wir auf Teil 2 warten. Ich freue mich schon jetzt darauf.

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
<hr/>	
Woran Innovationen scheitern	4
Ein veränderter Anspruch	5
Warum etablierte Innovations- techniken nicht ausreichen	6
Evidence-based Innovation to the rescue	9
Der Wirkkreis von Evidence-based Innovation	13
<hr/>	
Auf den Punkt	15

## Einleitung

Willkommen in einer Welt, in der immer noch zu viele Innovationsprojekte scheitern.

Innovationen haben die Kraft, ein Unternehmen als Vorreiter und Marktbereiter erfolgreich zu machen – oder zum Grab für Investitionen, Zukunftspläne und Karrieren zu werden. Entsprechend gross sind oft Druck und Unsicherheit für alle Beteiligten:

- Führungsetagen tun sich schwer damit, sich auf Innovationsvorhaben festzulegen, da zu viele Köche im Entscheidungsbrei mitrühren wollen.
- Innovationen, die beim ersten Kontakt mit dem Markt implodieren, schüren Versagensängste auf persönlicher und Organisationsebene.
- Verwaltungsrat, Geschäftsleitung und Investoren pushen Innovationstätigkeit, in der Hoffnung, dass R&D Investitionen zu neuen Produkten mit starken Verkaufszahlen führen.

Und mittendrin stehen die eigentlichen Projekt-Verantwortlichen, die den Innovationsprozess vorantreiben und dabei die richtigen Entscheidungen treffen sollen, aber nur selten über das verfügen, was sie dazu überhaupt befähigt: eine ausreichende Evidenzgrundlage.

Willkommen in einer Welt, in der es nicht überrascht, dass immer noch zu viele Innovationsprojekte scheitern. Aber auch: Willkommen in einer Welt, in der sich genau das ändern lässt. In der für erfolgskritische Entscheidungen eine Basis aus empirisch erhobenen, gut strukturierten und sauber ausgewerteten Daten geschaffen werden kann. Und in der Innovationserfolg kein Glückstreffer mehr ist, sondern die Konsequenz evidenzbasierter Entscheidungssicherheit.

Genau dafür steht der Ansatz der Evidence-based Innovation (EBI). Teil 1 unserer Whitepaper Serie zu EBI zeigt, wo etablierte Innovationstechniken offene Flanken haben und erklärt, wie diese durch die effektive Anwendung des EBI-Ansatzes geschlossen werden können.

## Woran Innovationen scheitern

Der Mangel an qualitativ hochwertiger Evidenz führt zu Fehlentscheidungen.

Die Ursachen für das Scheitern von Innovationen erscheinen auf den ersten Blick vielfältig. Sie reichen von der Fehleinschätzung der eigenen Fähigkeiten oder Ressourcen bis zu fehlenden oder fehlerhaften Innovationsstrategien, von der Fehldeutung von User Insights oder Marktpotenzialen bis zum berühmten Innovator's Dilemma mit dem Fokus auf falschen Kunden und dem Ignorieren disruptiver Kräfte. Zusätzlich bergen Voreingenommenheit, tendenziöse Auslegung von Erkenntnissen (Biases) sowie Inside-Out-Blickwinkel auf die Unternehmensumgebung die Gefahr, etwas zu übersehen oder fehlzuinterpretieren.

All diese so unterschiedlich scheinenden Faktoren haben einen gemeinsamen Nenner: die Unfähigkeit, eine evidente und damit verlässliche Basis für solide Entscheidungen im Innovationsprozess zu schaffen.

Organisationen sind häufig schlicht nicht in der Lage, die relevanten Daten zu generieren und/oder auszuwerten, die sie dazu befähigen würden, Chancen und Risiken von Innovationen in jeder Phase des Innovationsprozesses realistisch zu beurteilen. Und selbst wenn Daten vorliegen, lässt ihre Qualität, Validität oder Relevanz oft zu wünschen übrig. Dieser Missstand bleibt unter Umständen dauerhaft unbemerkt (oder ignoriert), was zu einer traurigen Konsequenz führt: viele Innovationsprojekte enden im Misserfolg.

---

## Ein veränderter Anspruch

Nur wenige Organisationen sind in der Lage, belastbare Evidenz als Basis für strategische Entscheidungen zu generieren.

Wenn mangelnde Datenvalidität, respektive unzulängliche oder schlicht falsche Daten, die Ursache für fehlerhafte Innovationsentscheidungen sind, müssen die Verlässlichkeit und Aussagekraft von Daten verbessert werden.

Die gute Nachricht: Die Herangehensweise dafür muss nicht neu erfunden werden. Sie wird beispielhaft seit Jahrzehnten in der Medizin vorgemacht und erfolgreich angewendet – in Form der sogenannten evidenzbasierten Medizin. Ihr Konzept, die Entscheidung für das therapeutische Handeln auf der Grundlage solider wissenschaftliche Evidenz zu treffen, hat sich so nachhaltig bewährt. Diese Herangehensweise kann zur Blaupause für einen neuen Anspruch im Innovationsmanagement werden.

Auf den Punkt gebracht: Vom Zeitpunkt der Identifikation des Problems, bis über den Markteintritt hinaus zur Skalierung, muss stichhaltige Evidenz die Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen liefern.

Andernfalls werden Unternehmen weiterhin eine „Google Glass“ Geschichte nach der anderen schreiben.

Im Umgang mit innovativen Ideen ist die alles entscheidende Frage: Welche haben echtes Erfolgspotenzial und lohnen den Aufwand eines Entwicklungsprozesses? Für Innovator:innen geht es um das Kernziel, diese Ideen zu identifizieren und ihr Potenzial schnell und aufwandsarm am Markt zu testen. So sollen einerseits Entwicklungsprozesse vermieden werden, die im Misserfolg enden. Und andererseits soll Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit aufgebaut werden, um potenzialreiche Ideen erfolgreich umzusetzen. Innovationstechniken wie Design Thinking und Lean Startup, die mittlerweile fast schon als best practice für Innovationsmanagement gelten, sollen dabei helfen.

Die harte Realität ist, dass das allzu oft nicht gelingt. Zahllose Projekte landen nach Jahren der Entwicklung im Papierkorb – trotz der Anwendung der genannten Innovationstechniken.

Warum ist das so?

Stark verallgemeinert lässt sich darauf antworten, dass Design Thinking und Lean Startup zwar zum „testen, testen, testen“ anhalten, Innovatoren aber keinen Leitfaden dafür an die Hand geben, wie das anzugehen ist, um eindeutige und vor allem belastbare (Daten-)Erkenntnisse zu erzielen. Es ist unklar, wie man die richtigen Fragen stellt, wie man darauf aufbauend die richtigen Daten erhebt und wie diese Daten dann für aussagekräftige Insights ausgewertet werden müssen. Anders gesagt: Offen bleibt, wie belastbare und verlässliche Erkenntnisse generiert werden sollen, die eindeutige „persevere, pivot, or kill“-Entscheidungen ermöglichen.

## Warum etablierte Innovationstechniken nicht ausreichen

Deep dive in die Shortcomings der Evidenzgenerierung durch Techniken wie Design Thinking und Lean Startup.

## Design Thinking

Design Thinking (DT) ist ein menschenzentrierter, kreativer Problemlösungsansatz, der darauf abzielt, Probleme und Bedürfnisse potenzieller Kunden durch Empathie, Ideation und Prototyping zu adressieren. DT nutzt Brainstorming und andere Kreativitätstechniken, um innovative Ideen zu generieren, sowie schnelle Iteration auf Basis von Benutzerfeedback, um eine erste High-Level-Validierung am Markt zu erhalten.

Die Stärke von DT zeigt sich vor allem in den frühen Innovationsphasen, in denen der Fokus auf Ideation liegt. Design Thinking ermöglicht es hier, viele kreative Ideen und Hypothesen zu generieren. Es gibt Denkanstöße dafür, wie durch anekdotische Evidenz erste Hinweise in Richtung Validierung oder Falsifizierung dieser Hypothesen erarbeitet werden können.

Eben das ist allerdings auch die Achillesferse des Ansatzes. DT hat nicht den Anspruch, jede Entscheidung auf Basis von harter Evidenz zu treffen. In der Praxis genügt dann z. B. bereits die genannte anekdotische Evidenz aus einigen Zielgruppen-Interviews als Beweis dafür, dass man einer Value Proposition gerecht wird. Oder in einer anderen Ausbaustufe wird ebenso „locker“ vielleicht ein Problem-Space durch den Dot-Vote von Teilnehmern eines Innovationsworkshops festgelegt.

Das Problem ist jedoch nicht nur, dass diese Art der Evidenz kaum als solche zu bezeichnen ist. Hinzu kommt auch, dass sie sehr Bias-anfällig und damit geradezu dafür prädestiniert ist, falsche Erkenntnisse zu generieren.

Unter dem Strich zeigt sich also: Der Fokus auf rapide Iteration im DT Prozess geht klar auf Kosten der gewonnenen Erkenntnisse. Die Daten und Insights, die erhoben werden, sind lediglich Indikatoren. Zufall und Glück spielen nach wie vor eine grosse Rolle. So gut DT darin ist, den kreativen Rahmen dafür zu bieten, unter anderem potentialreiche Ideen hervorzubringen, fehlt der methodologische Ansatz, um diese unter den 1000en von Optionen zu identifizieren.

## Das Potenzial von Evidence-based Innovation im Design Thinking

Evidence-based Innovation bietet konkrete Methodologien und Ansätze, um im DT Prozess eine aussagekräftigere Datengrundlage zu schaffen. EBI sorgt damit für eine Basis aus validen Erkenntnissen, die sich an kritischen Entscheidungspunkten nutzen lassen: um die grössten Pain Points zu erkennen, die besten Ideen zu identifizieren und das optimale weitere Vorgehen festzulegen.

### EBI ermöglicht es, die 6er im Lotto unter all den anderen Zahlen zu erkennen.

---

---

#### Food for thought!

Stellen wir uns vor, ein neues Versicherungsprodukt soll entwickelt werden. Der Design Thinking Prozess wird durchlaufen: Es werden Interviews mit der Zielgruppe durchgeführt, um deren Bedürfnisse zu verstehen, darauf basierend werden Ideen generiert, aus denen ein Prototyp für das neue Produkt entsteht. Anschliessend wird Benutzer:innen -Feedback für den Prototypen eingeholt, welches überwiegend positiv ist.

Bei der Entwicklung liegt die Verantwortung dafür, dass die Produktidee erfolgreich ist, vollständig in den Händen der Entwicklenden. Doch wie kann sichergestellt werden, dass die Stichprobe der Interviewpartner repräsentativ war? Wie kann gewährleistet werden, dass die Erkenntnisse, die aus den Interviews hervorgegangen sind, frei von Bias sind? Es wäre ideal, wenn Sicherheit darüber bestünde, dass die Produktidee grosses Erfolgspotential hat und alle gesammelten Erkenntnisse empirisch fundiert sind.



Lean Startup (LS) ist ein iterativer und kundenorientierter Produktentwicklungsansatz, der darauf abzielt, Entwicklungsprozesse zu verkürzen und zu verschlanken. LS findet hauptsächlich Anwendung in den späteren Innovationsphasen, wo der Fokus auf Rapid Prototyping und Produktoptimierung liegt.

## Lean Startup

Anders als Design Thinking, hat Lean Startup durchaus den Anspruch, empirische Evidenz zur Grundlage für Entscheidungen im weiteren Entwicklungsvorgehen zu machen. Durch den „Build-Measure-Learn“-Zyklus wird kontinuierlich Kundenfeedback erhoben, um Hypothesen systematisch am Markt zu testen. Die gesammelten Erkenntnisse fließen dann in die Entscheidungen zur weiteren Produktentwicklung ein.

Hierbei wird allerdings das methodische Vorgehen weitestgehend offengelassen. Das birgt Risiken. So erzeugt etwa der Anspruch, möglichst schnell Insights zu generieren (um ein Produkt unmittelbar verbessern zu können) in der Praxis eine starke Präferenz für leicht zugängliche Daten. So gerät leicht ein „Selection Bias“ in die Datenbasis, und ihre Aussagekraft wird entsprechend limitiert.

In der Praxis gibt man sich auch im Lean Startup allzu oft mit anekdotischer Evidenz zufrieden, die keine hinreichende statistische Signifikanz aufweist und darum auch keine hinreichende Entscheidungsgrundlage sein kann. Wie bei DT liegt das Problem aber nicht nur bei der Art der Evidenz. Falsche Erkenntnisse treten auch als Folge weiterer Aspekte auf:

- Die gewählten Daten sind von vorneherein dafür ungeeignet, Hypothesen zu belegen oder zu falsifizieren.
- Vorab wurden keine klaren Evaluationskriterien definiert.
- In der Auswertung werden Daten – bewusst oder unbewusst – passend gemacht, um Biases zu bestätigen (i.e.: post-rationalization).

Kurzum: Auch Lean Startup leidet unter den typischen Pitfalls schlechten empirischen Arbeitens.

Ähnlich wie bei Design Thinking geht das LS Motto „Move Fast and Break Things“, auf Kosten der gewonnenen Erkenntnisse. Der Gegenentwurf von Evidence-based Innovation lautet “Move a little slower to find out which things are really worthwhile breaking.”

## Das Potenzial von Evidence-based Innovation im Lean Startup

Das Ziel muss sein, jedes Learning im Lean Startup-Zyklus auf eine solide Datenbasis fassen zu lassen. In diesem Sinne sensibilisiert EBI für Qualitätsunterschiede verschiedener Arten der Evidenz: Es versetzt Anwender in die Lage, die Aussagekraft von Daten realistisch einzuschätzen und bietet konkrete Ansätze zur empirischen Datenerhebung und Auswertung im Innovationskontext. EBI ermöglicht damit die Schaffung eines Frameworks, mit dem man dem Lean Startup Anspruch, Produktentwicklungs-Entscheidungen empirisch zu fundieren, wirklich gerecht werden kann.

---

### Food for thought!

Stellen wir uns vor, es gibt zwei mögliche Designs für einen Onlineshop, und es muss entschieden werden, welches umgesetzt werden soll. Nach der Lean Startup Methode würden beide Versionen getestet, um beispielsweise die Konversionsrate zu analysieren und das bessere Design zu ermitteln. Es wird ein A/B-Test mit 100 Kunden durchgeführt und folgende Ergebnisse werden erzielt:

	Kauf	Kein Kauf	Konversionsrate
A	10	40	20%
B	18	32	36%

Das Design B hat eine Konversionsrate, die fast doppelt so hoch ist wie die von Design A. Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass B das überlegene Design ist.

Doch in Wirklichkeit erlaubt dieses Ergebnis keine definitive Aussage darüber, welches Design tatsächlich eine höhere Konversionsrate hat, da die Signifikanz des Tests nicht gegeben ist ( $p$ -Wert=0.12). Das grösste Risiko dabei ist, dass die gesammelten Daten ein trügerisches Gefühl von Sicherheit geben und zu einer voreiligen Entscheidung führen könnten.

## Evidence-based Innovation to the rescue

Was Evidence-based Innovation ist und welchen Mehrwert es im Innovationsprozess stiftet.

Bislang fehlt in vielen Innovationsteams noch das Verständnis für die wichtige Tatsache „Not all evidence is created equal.“ Design Thinking und Lean Startup beschäftigen sich nur oberflächlich mit der Frage, wie man effektiv aussagekräftige Daten am Markt erhebt, um Hypothesen zu testen. Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, gibt man sich entsprechend oft noch mit anekdotischer Evidenz zufrieden. In der Folge dieser schlechten Evidenzbasis werden falsche Entscheidungen getroffen.

Die Anwendung von Evidence-based Innovation löst dieses Dilemma.

## Was ist Evidence-based Innovation?

Evidence-based Innovation ist ein in der Empirie verankerter Ansatz der datengetriebenen Entscheidungsfindung in Innovationsprojekten und Organisationen. Indem es statistische Evidenz zum Dreh- und Angelpunkt allen Handelns macht, ermöglicht EBI allen Entscheidungsträgern, empirisch abgesicherte Entscheidungen zu fällen. Mit der Sicherheit im Entscheidungsprozess verlieren störende oder unwägbarere Faktoren wie Bias, Glück und Zufall an Einflusskraft. Im Ergebnis wächst die Erfolgswahrscheinlichkeit im gesamten Innovationsprozess.

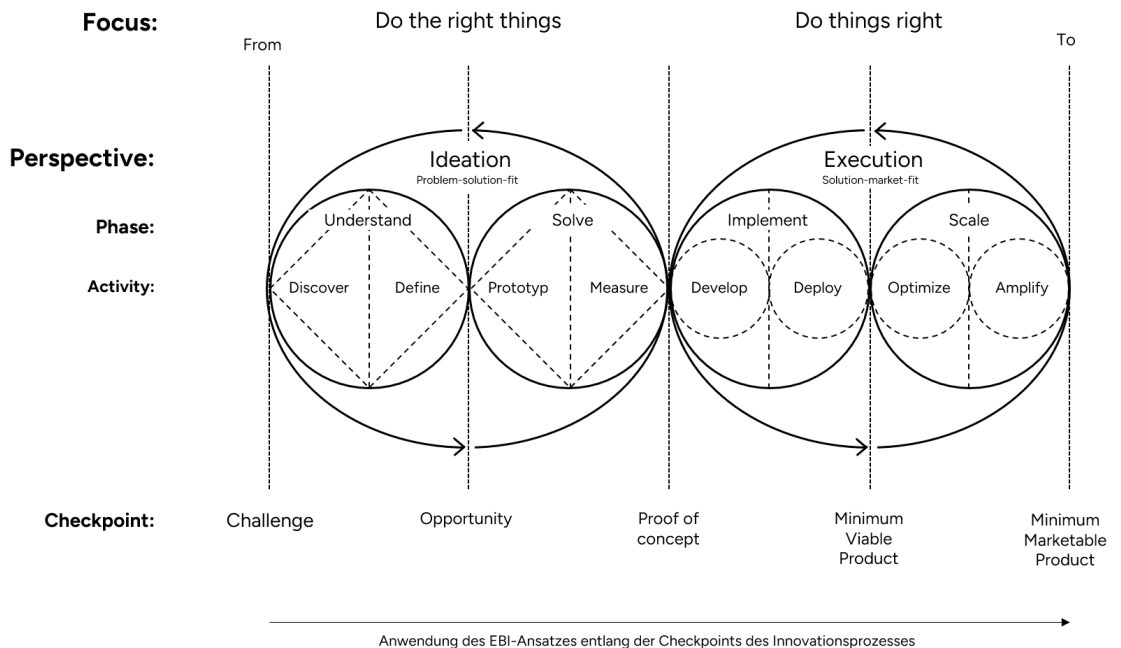
Mit EBI stellen und beantworten Anwender:innen und Organisationen wichtige Fragen:

- Welche erfolgskritischen Entscheidungen müssen wir treffen?
- Wie generieren wir Evidenz, auf deren Basis wir diese Entscheidungen mit hinreichender Sicherheit treffen können?

## Wie fügt sich Evidence-based Innovation in den Innovationsprozess ein?

EBI ist keine alleinstehende Innovationstechnik, die das Rad von Grund auf neu erfindet. Ganz im Gegenteil: EBI lässt sich nahtlos in bestehende Innovationsprozesse und Organisationsstrukturen integrieren und in Kombination mit anderen Innovationstechniken anwenden. Das Ziel: stichhaltige Evidenz, die bei wichtigen Entscheidungen entlang des gesamten Innovationsprozesses – von der frühesten Ideation-Phase bis zur finalen Skalierung – das Risiko minimiert. Innerhalb bestehender Design Thinking- oder Lean Startup-Prozesse stellt EBI den Rahmen und die empirische Methodik, um den Prozess für das Testen von Hypothesen zu schärfen und eine starke datenbasierte Grundlage für wichtige strategische Entscheidungen zu legen.

## Der idealtypische Innovation Prozess



## Die Vorteile des Einsatzes von Evidence-based Innovation

Durch die Integration der Prinzipien, Prozesse und Methodiken von EBI können Unternehmen:

- **Die Performance des Innovationsprozesses verbessern**

EBI führt schneller zu stichhaltigen Erkenntnissen, befähigt zu Entscheidungen und stellt damit effizienter Weichen für den weiteren Innovationsprozess.

- **Aussichtslose Innovationsunterfangen frühzeitig erkennen und einstellen**

EBI entlarvt potenziallose Innovationsunterfangen frühzeitig und vermeidet so, dass über Jahre Ressourcen in aussichtslose Projekte investiert werden.

- **Ein effektiveres Projekt-Portfolio managen**

EBI ermöglicht die Identifizierung der vielversprechendsten Innovationsmöglichkeiten im Unternehmen, sodass Ressourcen gezielt auf diese konzentriert werden können.

- **Entscheidungssicherheit und Buy-in im Team schaffen**

Die Sicherheit, evidenzbasiert entscheiden zu können, schafft Vertrauen, erhöht das Engagement aller Beteiligten und steigert die Akzeptanz auf Managementebene. Mit dem Wissen, an vielversprechenden Projekten zu arbeiten, festigt sich das Selbstbewusstsein im Innovationsteam und Selbstverständnis im Unternehmen.

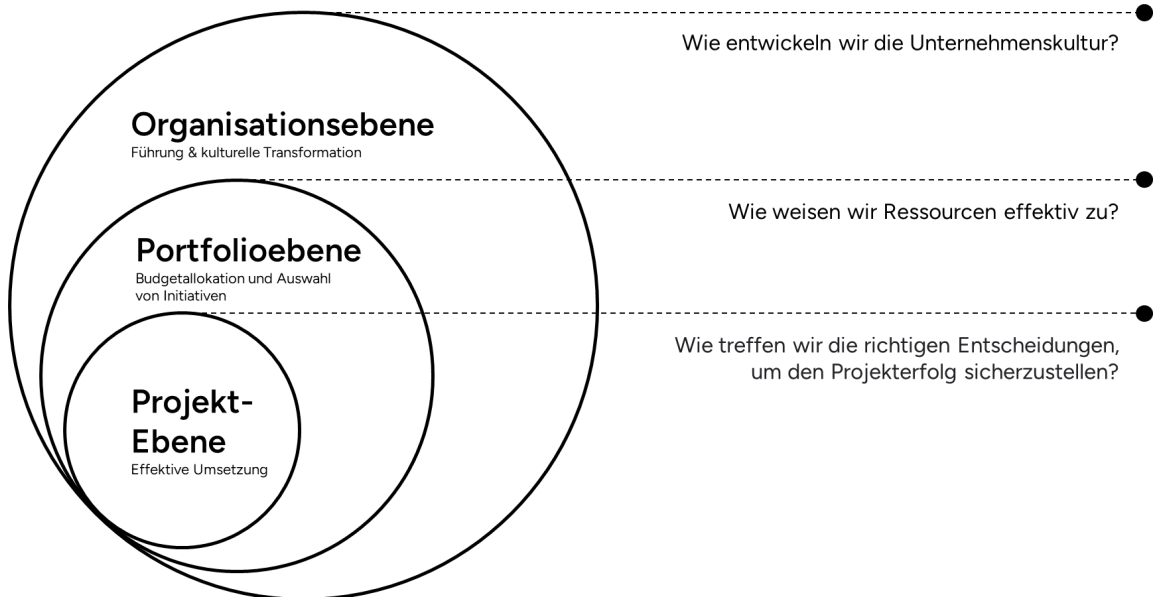
# Der Wirkkreis von Evidence-based Innovation

Evidence-based Innovation auf der Projekt-, Portfolio- und Organisationsebene.

Die Anwendung von EBI hat längst nicht nur Auswirkungen auf das Agieren innerhalb einzelner Innovationsprojekte. Als übergreifender Ansatz berührt EBI das operative ebenso wie das strategische Tun, das Handeln Einzelner ebenso wie die Kultur einer ganzen Organisation, die dieses Handeln tragen und ermöglichen soll.

Deutlich wird das, wenn man die drei Ebenen unter die Lupe nimmt, auf denen EBI wirkt: die Projektebene, die Portfolioebene und die Organisationsebene.

## Die drei Wirkungsebenen von Evidence-based Innovation



Hier geht es um den Prozess einer singulären Innovationsidee. Sie durchläuft – wenn sie sich als potenzialreich erweist – unter Anwendung von EBI den gesamten Innovationsprozess, bis sie in einem neuen, anwendbaren Produkt, Service oder Geschäftsmodell finalisiert ist. Das Innovationsprojekt wird hier als abgekapselter Mikrokosmos verstanden, in dem EBI genutzt wird, um die Entscheidungsfindung und Weiterentwicklung auf der Projektebene zu unterstützen und steuern.

EBI auf der  
Projektebene

EBI hilft, das Potenzial von Ideen bzw. Innovationsvorhaben zu validieren und sie damit in ihren Erfolgsaussichten vergleichbar zu machen. Diese Stärke kommt auf der Portfolioebene zum Tragen. Also bei der Frage, auf welche Projekte die Innovationsressourcen und Budgets einer Organisation fokussiert werden sollten. EBI kann auf dieser Ebene quantitative Metriken definieren, mit denen sich „Persevere or Kill“-Entscheidungen evidenzbasiert fällen lassen.

EBI auf der  
Portfolioebene

Während EBI sowohl auf der Projekt- wie auch auf der Portfolioebene Prozesse und Entscheidungsstrukturen unterstützt, muss seine Bedeutung auf der Organisationsebene in einem breiteren Kontext betrachtet werden. Die Einführung von Evidenz als Entscheidungsgrundlage wirft hier wichtige „Wie“-Fragen auf:

EBI auf der  
Organisationsebene

- Wie bauen Organisationen die Skills und Personal auf, die für evidenzbasiertes Arbeiten nötig sind?
- Wie muss sich die Führung einbringen, um die Transformation zu EBI effektiv zu gestalten?
- Wie prägt evidenzbasiertes Handeln das Agieren Einzelner und der gesamten Organisation?

## Auf den Punkt

Evidence-based Innovation garantiert bei konsequenter Anwendung mehr Sicherheit für Innovationsentscheide. Es liefert eine starke, empirisch solide Entscheidungsgrundlage, auf der Innovationsprojekte in ihrem Potenzial beurteilt und bei vorhandenem Potenzial schneller gezielt zum Erfolg gesteuert werden können.

## What's next?

Das nächste Whitepaper unserer Serie zu Evidence-based Innovation widmet sich der Anwendung von EBI im Business Innovation Process. Es wird detailliert in den Ansatz eingeführt, sowie dessen Tools und Methodologien erklärt und anhand praktischer Beispiele veranschaulicht.

---

**“Without data you’re just another person with an opinion.”**

William Edwards Deming

---





Das Label "Evidence Berry" repräsentiert eine kollaborative Initiative zwischen HudsonGoodman und der ZHAW. Ihr Hauptziel ist die Entwicklung von Whitepapers, die das Thema "Evidence-based Innovation" umfassend und aus verschiedenen Blickwinkeln wissenschaftlich untersuchen und darstellen. Durch diese Zusammenarbeit streben beide Institutionen an, die Bedeutung und Tiefe von auf Evidenz basierender Innovation hervorzuheben und Fachkenntnisse in diesem Bereich zu vertiefen.

## Autor:innen



### Christian Ziegler

Mit über 15 Jahren Erfahrung als Berater hat Christian einen scharfen Blick für Geschäftsmodell- und Produkt-innovationen. Was ihn am meisten umtreibt? Unternehmen dabei zu helfen, nicht nur das Richtige zu tun, sondern es auch richtig anzugehen!

[christian.ziegler@hudsongoodman.com](mailto:christian.ziegler@hudsongoodman.com)



### Dr. Martin Feuz

Martin ist Experte für Produkt- und Dienstleistungsinnovation an der ZHAW. Seit 20 Jahren arbeitet und forscht er zum Thema Geschäftsmodelle, bei denen der Mensch im Mittelpunkt steht und unterstützt damit Startups, Scaleups und Organisationen dabei, sich weiterzuentwickeln.

[feuz@zhaw.ch](mailto:feuz@zhaw.ch)



### Lisa Yerebakan

Mit einem akademischen Hintergrund in Business Innovation, praktischen Erfahrungen aus dem Corporate Innovation Umfeld und einem unternehmerischen Geist, begeht Lisa gerne Neuland. Warum Corporate Kontext? Weil die grüne Wiese zu einfach ist!

[lisa.yerebakan@hudsongoodman.com](mailto:lisa.yerebakan@hudsongoodman.com)

An diesem Whitepaper haben noch mitgewirkt:  
Alyssa Kirst, Paolo Del Ponte, Dr. Francesco Bosia, Nina Walker

## Kontakt

Hudson Goodman AG  
Stampfenbachstrasse 32  
CH-8006 Zürich

[hello@hudsongoodman.com](mailto:hello@hudsongoodman.com)