

GESCHÄFTSMODELLE TESTEN

ANLEITUNG VON ZOÉ WEKWERTH UND STEFAN PETZOLT, INSTITUT FÜR INNOVATION UND TECHNIK (IIT)



ECKDATEN

Bereich:	Validieren
Dauer:	2 Stunden
Ideale Gruppengröße:	3-6 Personen
Moderationsniveau:	mittel
Materialien:	unterschiedlich farbige Klebezettel, Stifte, Fläche zur Visualisierung (Pinnwand, Whiteboard, Poster, o. ä.), ausgefülltes Canvas z.B. Business Model Canvas, Value Proposition Canvas, Lean Canvas
Ziel:	kritische Annahmen identifizieren und relevante Faktoren für die Überprüfung dieser Annahmen festlegen
Outcome:	Überblick über Annahmen, die überprüft werden müssen sowie passende Testverfahren (ausgefülltes Testing Table)



METHODE

Für die effektive Entwicklung eines Geschäftsmodells ist regelmäßiges Testen der Ideen und getroffenen Annahmen elementar. Anstatt die finale Lösung zu entwickeln, auf den Markt zu bringen und zu hoffen, dass die Kund:innen diese kaufen werden, sollte so früh wie möglich Feedback eingeholt werden, um so das Geschäftsmodell schon während der Entwicklung stetig zu verbessern. Hierfür hat das BMI Lab einen Prozess zum Testen von Geschäftsmodellen entwickelt. Zentrale Annahmen des Geschäftsmodells werden dabei regelmäßig identifiziert, priorisiert und mit geeigneten Testverfahren überprüft. Oft spricht man auch vom Validieren von Annahmen. Wichtig ist, dass dies kein einmaliger Abschnitt in der Geschäftsmodellentwicklung ist, sondern, dass Tests mehrmals während des Gesamtprozesses durchgeführt werden sollten. So wird vermieden, dass unnötige Ressourcen, Zeit und Geld investiert werden sowie sichergestellt, dass das Geschäftsmodell stetig optimiert und das Wertversprechen auf die Zielgruppe ausgerichtet wird.

Als Ausgangspunkt für den Workshop sollte das Geschäftsmodell zumindest teilweise ausgearbeitet sein. Es sollte also beispielsweise ein ausgefülltes Business Model Canvas, Lean Canvas, Value Proposition Canvas oder auch das Ergebnis eines Geschäftsmodellmusterkarten-Workshops vorliegen. Das Testen des Geschäftsmodells kann dann entweder als eigener Workshop oder in Verbindung mit der Entwicklung des Geschäftsmodells erfolgen.

Im Rahmen des Workshops werden zentrale Annahmen identifiziert, priorisiert und darauf aufbauend ein geeignetes Testformat, die Testgruppe sowie entsprechende Metriken und Zielwerte bestimmt.



VORGEHEN

Vorbereitung | 20 Minuten

Drucken Sie im Vorfeld ein oder mehrere Testing Tables sowie eine Auswirkungs-Unsicherheitsmatrix im Format A1 oder A0 aus. Bereiten Sie für alle Teilnehmenden Post-its und Stifte vor. Sorgen Sie dafür, dass es eine geeignete Fläche (Tafel, Pinnwand, Whiteboard etc.) gibt, auf der Sie die Tabelle aufhängen und die beschriebenen Post-its der Teilnehmenden sammeln können. Legen Sie außerdem, wenn vorhanden, z.B. ein ausgefülltes Business Model Canvas, Lean Canvas oder Value Proposition Canvas, ebenfalls in ausgedruckter Form, bereit.

Durchführung | 2 Stunden

- **SCHRITT 0 – INTRO | 15 MINUTEN**

Beginnen Sie den Workshop mit einem kurzen Intro, in dem Sie die Teilnehmenden begrüßen und Ihnen einen Überblick über den Workshop-Ablauf geben. Wichtig ist auch, dass Sie die Erwartungen der Teilnehmenden an den Workshop erfassen (am besten visuell) und ausgehend davon, den Scope, des Workshops abstimmen. Der Scope beschreibt die Ziele und den Umfang des Workshops. Wenn sich die Teilnehmenden noch nicht kennen, bietet es sich an eine kurze Vorstellungsrunde einzuplanen. Auch ein Warm-up ist empfehlenswert, um die Teilnehmenden auf den Workshop einzustimmen. Dabei kann das Warm-up als separater Punkt betrachtet werden oder mit der Vorstellungsrunde oder der Besprechung der Erwartungen kombiniert werden.

Tipp:

Lesen Sie zur Gestaltung des Intros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.

- **SCHRITT 1 – ÜBERBLICK GESCHÄFTSMODELL | 5 MINUTEN**

Geben Sie zum Einstieg einen Überblick über das zu betrachtende Geschäftsmodell, damit ein gemeinsames Verständnis bei allen Beteiligten herrscht.

- **SCHRITT 2 – IDENTIFIKATION DER ANNAHMEN | 10 MINUTEN**

Im ersten Schritt wird der Ausgangspunkt des Workshops bestimmt. Ziel ist es, die Aspekte des Geschäftsmodells zu identifizieren, die auf unbestätigten Annahmen beruhen. Wurde beispielsweise ein Lean Canvas im Vorfeld erarbeitet, gehen Sie nun mit den Teilnehmenden jedes Feld durch und identifizieren Sie Annahmen, die validiert werden müssen. Dies können auch implizite bzw. zugrundeliegende Annahmen sein. Schreiben Sie jede Annahme auf ein separates Post-it, beginnend mit „Wir glauben, dass...“.

Beispiel 1:

Beruhet ein Geschäftsmodell beispielsweise auf dem Aufkaufen und Aufbereiten von Daten, ist die implizite Annahme möglicherweise, dass die entsprechende Zielgruppe ihre Daten auch verkaufen will. Annahmen können sich auch auf die technische Umsetzbarkeit oder rechtliche Aspekte beziehen. Eine zugrundeliegende Annahme könnte also zum Beispiel auch sein, dass der Verkauf und die Verwertung der Daten DSGVO-konform ist.

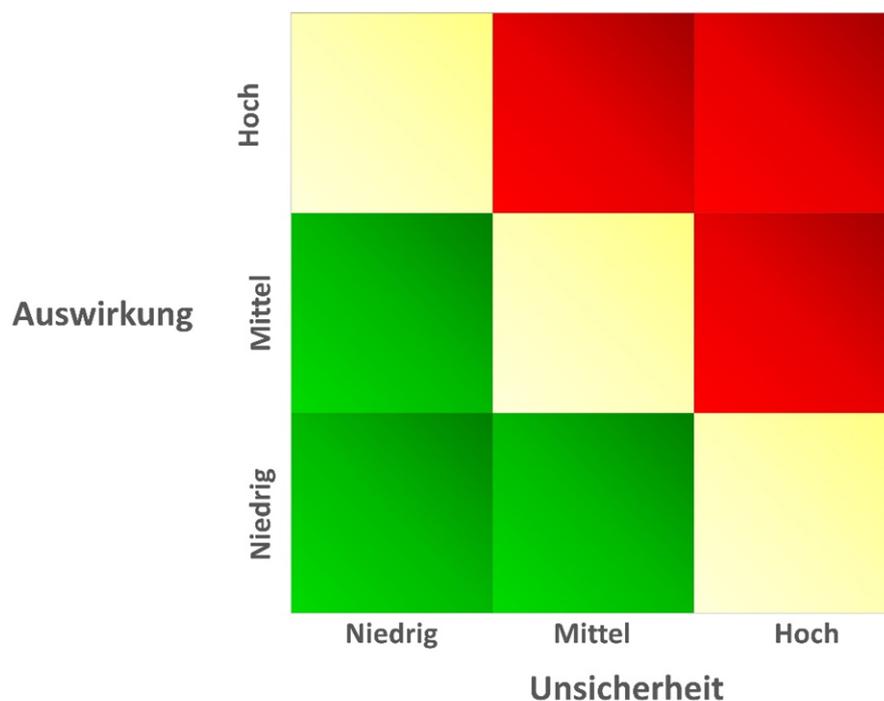
Beispiel 2:

Aus der Value Proposition von airbnb (*Online Service, um Reisende und private Vermieter:innen zusammen zu bringen*) könnten folgende zwei Annahmen abgeleitet werden:

- „Wir glauben, dass Reisende bereit sind, bei fremden Personen zu übernachten.“
- „Wir glauben, dass Menschen bereit sind, freie Räume in ihrer Wohnung als zusätzliche Einnahmequelle zu vermieten.“

• **SCHRITT 3 – BEWERTUNG DER ANNAHMEN | 10 MINUTEN**

Identifizieren Sie nun gemeinsam mit den Teilnehmenden die wichtigsten Annahmen, für die im weiteren Verlauf des Workshops Testverfahren identifiziert werden sollen. Bitten Sie dafür die Teilnehmenden, die Post-its mit den Annahmen in einer Auswirkungs-Unsicherheitsmatrix einzuordnen (siehe Abbildung). Ziel dabei ist es, die Relevanz der Annahme und die Unsicherheit, die hinsichtlich der Annahme herrscht, einzustufen. Je höher die Unsicherheit und je größer die Auswirkung der Annahme auf das Geschäftsmodell desto relevanter ist sie und sollte dementsprechend überprüft werden.



Auswirkungs- Unsicherheitsmatrix¹

Beispiel:

Die oben erwähnte Annahme bezüglich der Value Proposition von airbnb („Wir glauben, dass Reisende bereit sind, bei fremden Personen zu übernachten“) ist beispielsweise sehr relevant für das Geschäftsmodell. Wenn Reisende keine Zimmer bei fremden Privatpersonen mieten wollen, ist die Geschäftsidee nicht umsetzbar. Gleichzeitig war damals die Unsicherheit hinsichtlich dieser Annahme sicherlich relativ groß, da airbnb eins der ersten Unternehmen der Sharing Economy war. Diese Annahme wäre also im roten Bereich der Matrix einzuordnen.

¹ Quelle: Echterhoff, Benedikt; Kellermeier, Eike; Rabe, Martin; Dumitrescu, Roman: Integrative Entwicklung und Erprobung von Geschäftsmodellkonzepten. In: Gausemeier, Jürgen (Hrsg.): Vorausschau und Technologieplanung, Paderborn: HNI-Verlagsschriftenreihe, Band 374

Tipp:

Wurden sehr viele Annahmen identifiziert, können Sie vor der Einordnung in die Matrix bereits eine Vorauswahl durch ein Voting vornehmen. Verteilen Sie hierfür Klebepunkte an die Teilnehmenden und bitten Sie sie, die Annahmen zu markieren, die ihnen am relevantesten für das Vorhaben erscheinen. Im Anschluss verfahren Sie mit den ausgewählten Annahmen, wie oben beschrieben.

- **SCHRITT 4 – ÜBERTRAGEN DER AUSGEWÄHLTEN ANNAHMEN IN DAS TESTING TABLE | 2 MINUTEN**

Übertragen Sie nun die Annahmen aus den roten Feldern der Matrix in das Testing Table (siehe Abbildung) in die Spalte „Annahme“. Diese Annahmen sind am relevantesten und sollten als erstes überprüft werden.

Annahme	Testformat	Testgruppe	Metrik	Zielwert
Wir glauben, dass...	Das testen wir, indem...	Das testen wir mit...	Dabei messen wir...	Unsere Annahme ist bestätigt, wenn...

Testing Table (Quelle: BMI Lab)

- **SCHRITT 5 – TESTFORMAT BESTIMMEN – VORBEREITUNG | 10 MINUTEN**

Bestimmen Sie nun gemeinsam mit den Teilnehmenden, mit welchen Testverfahren die getroffenen Annahmen überprüft werden sollen. Hierfür bietet es sich an, eine Auswahl an Testverfahren bereit zu legen, die den Teilnehmenden als Inspiration dienen können. Hierfür können Sie beispielsweise die 22 Business Model Testing Cards des BMI Labs nutzen. Dies ist eine Sammlung von 22 Testformaten, die sich beim Testen verschiedener Aspekte eines Geschäftsmodells als erfolgreich erwiesen haben. Die 22 Testformate können Sie als physisches Kartenset erwerben, aber auch online einsehen. Auf jeder Karte findet sich eine kurze Beschreibung des jeweiligen Tests, zwei Beispiele sowie eine Kurzanleitung zur Umsetzung. Die Formate sind weder kategorisiert noch in einer bestimmten Reihenfolge angeordnet, da Ideen in verschiedenen Abfolgen oder Kombinationen validiert werden können. Die 22 Business Model Testing Cards bieten eine gute Übersicht über mögliche Testverfahren und können so den Teilnehmenden als Inspiration dienen. Legen Sie die Karten beispielsweise auf einem Tisch aus, sodass alle Teilnehmenden sich diese ansehen und durchlesen können. Geben Sie den Teilnehmenden 10 Minuten Zeit, um sich in Ruhe über die verschiedenen Testmethoden zu belesen.

Tipp:

Die Auswahl des Testverfahrens funktioniert natürlich auch ohne die Testing Cards. Findet Ihr Workshops online statt, können Sie beispielsweise kurze Beschreibungen der Formate in einem digitalen Whiteboard zur Verfügung stellen.

Option:

Es kann auch sinnvoll sein, bereits eine Vorauswahl der Testformate zu treffen. Passen einige der 22 Testing Cards beispielsweise gar nicht zum Status des Vorhabens, können Sie diese im Vorhinein aussortieren, um die Teilnehmenden nicht mit Informationen zu überladen.

Option:

Anstatt die Karten auszulegen, können Sie diese auch vorlesen. Dies ist jedoch nur sinnvoll, wenn sie eine reduzierte Anzahl an Karten nutzen.

- **SCHRITT 6 – TESTFORMAT AUSWÄHLEN I 10 MINUTEN**

Nachdem sich die Teilnehmenden inspiriert haben, gehen Sie nun die Annahmen in der Testing Table durch und bestimmen Sie gemeinsam in einer offenen Diskussion passende Testformate. Gegebenenfalls können mehrere Testformate für die Überprüfung einer Annahme gemeinsam bzw. nacheinander genutzt werden. Verschiedene Methoden können und sollten also auch kombiniert werden. Halten Sie die Testformate auf Post-its fest und kleben Sie diese in die entsprechende Spalte der Tabelle.

Tipp:

Die Teilnehmenden sollten bei der Auswahl der Testformate darauf achten, dass das ausgewählte Verfahren zum aktuellen Stand des Geschäftsmodells passt. Beispielsweise ist davon abzuraten, mit Testformaten zu starten, die eine (fast) fertige Lösung voraussetzen.

Tipp:

Soweit möglich, sollten hier bereits etwas genauere Beschreibungen der Formate entstehen. Wird beispielsweise das Format „Erklär-Video“ gewählt, sollte präzisiert werden, was in dem Video erklärt wird, ggf. auch schon in welchem Format und wie das Video der Testgruppe zur Verfügung gestellt wird.

- **SCHRITT 7 – TESTGRUPPE BESTIMMEN I 10 MINUTEN**

Die Testgruppe bezieht sich auf die Zielgruppe mit der die Annahme getestet werden soll. Versuchen Sie dabei, die Testgruppe möglichst genau zu beschreiben. Bei Airbnb könnte die Testgruppe beispielsweise eine Auswahl von Personen mit leerstehenden Räumen in ihrer Wohnung/ihrem Haus sein.

Ermitteln Sie auch die Testgruppe in einer offenen Diskussion mit den Teilnehmenden. Legen Sie für jede Annahme in der Tabelle die entsprechende Zielgruppe fest, schreiben Sie diese auf ein Post-it und kleben Sie es in die entsprechende Spalte in der Tabelle.

- **SCHRITT 8 – METRIKEN FESTLEGEN I 10 MINUTEN**

Legen Sie in dieser Spalte fest, anhand welcher Metrik (zum Beispiel Anzahl generierter Leads, Anteil der Teilnehmenden, die Interesse äußern, Anzahl Newsletter Anmeldungen) der Test gemessen werden soll. Hier wird also bestimmt, welche Daten erfasst werden, um die Annahme zu überprüfen.

Regen Sie eine Diskussion unter den Teilnehmenden zu passenden Metriken an. Für jede Annahme sollten die Ergebnisse auf Post-its festgehalten und in die Tabelle eingetragen werden.

- **SCHRITT 9 – ZIELWERTE BESTIMMEN | 10 MINUTEN**

Im letzten Schritt wird der Zielwert festgelegt, ab dem die Annahme als bestätigt gewertet wird. Die Teilnehmenden sollten sich genau überlegen, welche Ergebnisse sie in ihren Experimenten erreichen wollen, damit die getroffenen Annahmen als bestätigt gelten.

Auch hier wird für jede Annahme ein entsprechender Zielwert bestimmt und in die Test Tabelle eingetragen.

Tipp:

Bitte Sie die Teilnehmenden Werte zu finden, die möglichst objektiv messbar sind. Sonst besteht das Risiko, dass die Ergebnisse zugunsten des angestrebten Resultats ausgelegt werden.

- **SCHRITT 10 – RELEVANTESTE TESTFORMATE BESTIMMEN | 10 MINUTEN**

Nachdem das Testing Table vollständig ausgefüllt wurde, bestimmen Sie gemeinsam mit den Teilnehmenden, welche der Testformate im Detail ausgearbeitet werden sollen. Dies sollten natürlich die Tests sein, mit denen die kritischsten Annahmen validiert werden können. Wenn möglich, bietet es sich auch an, Testformate zu wählen, mit denen mehrere kritische Annahmen gemeinsam validiert werden können.

- **SCHRITT 11 – OUTRO | 10 MINUTEN**

- Abschließend ist es wichtig, kurz zusammenzufassen, was im Workshop erarbeitet wurde. Ebenso sollte nachgefragt werden, ob die Erwartungen der Teilnehmenden erfüllt werden konnten. Es bietet sich an, dies mit einer Feedbackumfrage für die Moderation zu verbinden. Gegebenenfalls sollten abschließend Verbleibe und Möglichkeiten zur Weiterarbeit mit den Workshopergebnissen besprochen werden.

- **Tipp:**

- Lesen Sie zur Gestaltung des Outros die Anleitung „Grundlagen für Workshops“.



VORLAGEN & WEITERFÜHRENDE INFORMATIONEN

- Artikel des BMI Lab zum Testen von Geschäftsmodellen
- „Geschäftsmodelle entwickeln und umsetzen“ in Der Geschäftsmodell Toolguide (S.101)
- Mehr Informationen zu den 22 Testverfahren (BMI Lab)
- Präsentationsvorlage [\(PDF\)](#)
- Testing Table-Vorlage
- Auswirkung-Unsicherheit-Matrix



WEITERARBEITEN

Basierend auf der Testing Table kann die Überprüfung der Annahmen eingeleitet werden. Begonnen werden sollte mit den beiden Tests, die im Rahmen des Workshops als relevanteste Testverfahren identifiziert wurden. Dafür sollte zunächst festgelegt werden, wie die jeweilige Zielgruppe rekrutiert und wie sichergestellt werden kann, dass die richtigen Personen in richtiger Anzahl für die Tests gewonnen werden. Ebenfalls sollten Verantwortlichkeiten bestimmt sowie ein genauer Plan aufgestellt werden. In diesem Plan werden Deadlines festgelegt, wann der Test entwickelt und durchgeführt werden soll sowie, wann der Erfolg des Experiments evaluiert werden soll. Nach einer sorgfältigen Planung beginnt der eigentliche Test. Es ist empfehlenswert, den Test größtenteils selbst durchzuführen, da in der Interaktion mit der Testgruppe direktes Feedback eingeholt und wichtige Einblicke erreicht werden können. Nach der Durchführung des jeweiligen Tests müssen die Ergebnisse natürlich

ausgewertet werden. Hierfür sollte überprüft werden, ob der definierte Zielwert erreicht und dementsprechend, ob die Annahme verifiziert oder widerlegt wurde. Dieses Ergebnis zusammen mit den anderen Learnings, die während des Tests aufgetreten sind, sollten dann genutzt werden, um das Geschäftsmodell anzupassen.

Tipp:

Ziel ist es, möglichst schnell belastbare Erkenntnisse zu erlangen. Ein wissenschaftliches Studiendesign oder ein langwieriger Abstimmungsprozess sind dabei nicht zielführend.