

# Wie testet man neue Geschäftsmodelle?

Produkt- und Preisforschung für  
INNOVATIVE Produkte und Dienstleistungen



**E**

tablierte Verfahren funktionieren am besten in etablierten Märkten. Doch welche

Methoden sind für echte Innovationen – seien es Produkt- oder Geschäftsideen – geeignet, für die es noch keine nennenswerten Erfahrungen auf Seiten der Konsumenten gibt? Sören Scholz von Interrogare will aufklären, warum klassische Ansätze nur bedingt funktionieren und wie mittels geeigneter Ansätze Innovationen erfolgreich getestet werden können.

Im Jahr 2020 wird eine ganze Generation in einer digitalen Welt groß geworden sein. Computer, das Internet, Smartphones und soziale Netzwerke – all dies bildet die natürliche Umgebung für diese Zielgruppe. Dies wird sowohl die Kommunikation mit anderen, aber auch die Art zu leben und zu arbeiten verändern.

Für das sich stetig ausbreitende Phänomen der Digitalisierung gibt es drei wesentliche Treiber:

**Technologische Entwicklungen:** Cloud Computing sowie immer stärkere Verbreitung internetfähiger Produkte und der Ausbau der (mobilen) Internet-Infrastruktur bieten zahlreiche neue Anwendungs- und Vermarktungsmöglichkeiten.

**Veränderte Kundenbedürfnisse:** Kunden, insbesondere die jüngeren, sind bereits vollständig an digitale Umwelten gewöhnt und sind heutzutage „always on“: Vernetzt und mit einer großen Bereitschaft, persönliche Daten zu teilen, haben sie viele Aspekte der Digitalisierung verinnerlicht und nehmen neue Dienstleistungen wie vernetzte Fahrzeuge und Navigationssysteme, Apps mit Ortungsdiensten oder immer lauschenden In-Home-Sprachassistenten wie Alexa bereitwillig in Anspruch.

**Economic Benefits:** Unternehmen wie Amazon, Facebook und Google gehören längst zu den größten der Welt. Digitalisierung ist somit ein Massenphänomen, welches die komplette Wertschöpfungskette betrifft. Stichwort: Industrie 4.0. Der Nutzen lässt sich dabei auf einen einfachen Nenner bringen: Die Steigerung von Effizienz, Prozessqualität, Umsatz und weiteren Faktoren sowie die Senkung von Kosten und Fehlerquoten durch die stärkere Vernetzung und Automatisierung der Geschäftsprozesse.

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Veränderungen bringen Chancen und Risiken: So gibt es zahlreiche Möglichkeiten für neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle. Allerdings lösen sich auch bestehende Branchengrenzen auf. Start-ups fordern alteingesessene Marktteilnehmer im Wettbewerb heraus. Um weiterhin am Markt bestehen zu können, gilt es

**Wahlaufgabe für die Messung der Zahlungsbereitschaft für einen Ridesharing-Dienst**

Angenommen Sie möchten von „A nach B“ (genaue Beschreibung zum Nutzungsszenario) kommen und hätten die unten angezeigten Verkehrsmittel zur Auswahl. Für welches Verkehrsmittel würden Sie sich am ehesten entscheiden?

	Option 1	Option 2	Option 3	Option 4	Option 5
	Carsharing	Ridesharing	Eigenes Auto	ÖPNV	Taxi
Verkehrsmittel					
Fußweg (zum Verkehrsmittel und zum Ziel)	1 km	–	0,5 km	1,5 km	–
Reisedauer (inkl. Wartezeit und Fußweg)	15 Min.	20 Min.	10 Min.	25 Min.	20 Min.
Fahrkosten	20 Euro	10 Euro		3 Euro	30 Euro
Parkgebühren	2 Euro		5 Euro		
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quelle: Interrogare

planung&analyse 5/2017

für etablierte Unternehmen, das bestehende Geschäftsmodell auf mögliche Potenziale zur Integration dieser neuen Technologien zu überprüfen sowie ganz neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um von den veränderten Gegebenheiten zu profitieren.

Genau hier kommt die Marktforschung ins Spiel: Wie jeder Innovationsschritt bedarf auch die Digitalisierung von Geschäftsprozessen einer fundierten Vorbereitung in Form von ersten Potenzialanalysen bis zur Sammlung konkreter Insights für die praktische Umsetzung und fortlaufende Weiterentwicklung von Produkten und Dienstleistungen für eine zunehmend digitale Umwelt.

In der Marktforschung wurde ein großes Instrumentarium an Befragungsmethoden entwickelt, um Innovationen zu identifizieren und zu evaluieren. Das Problem dabei ist aber zumeist: Diese Verfahren funktionieren am besten in etablierten Märkten und für sogenannte inkrementelle Innovationen, die eher neue Evolutionsstufen bestehender Angebote als echte revolutionäre Innovationen darstellen.

Bei sogenannten radikalen Innovationen, welche völlig neuartige Produkte oder Dienstleistungen beschreiben, die häufig auch zu weitreichenden Änderungen des Verhaltens der Konsumenten führen, sind die Forschungsansätze deutlich schwieriger gewinnbringend einzusetzen.

Das Problem liegt nicht nur in der gewählten (Befragungs-)Methode. Eher ist die Qualität der Antworten ein Problem: Die Befragten müssen Aspekte bewerten, für die sie keine oder nur minimale Erfahrungswerte haben. Ein Marktforschungsvorhaben sollte daher nicht lediglich Wissen, Einstellungen und Meinungen der Konsumenten einsammeln, sondern vielmehr den

Probanden auf der Reise zu neuen innovativen Angeboten leiten oder begleiten.

Interrogare hat etliche Studien zu Shared Economy, Digital Services, Internet of Things und vernetzten Mobilitätsdienstleistungen durchgeführt. Auf dieser Grundlage haben wir einige wichtige Faktoren und Grundregeln für die Produkt- und Preisforschung für innovative Produkte und Geschäftsmodelle zusammengestellt, die helfen können, validere und passgenauere Insights zu generieren.

**Starke Fixierung auf Altbewährtes vermeiden.** Bei wirklichen Innovationen befindet man sich in einem grundlegenden Dilemma. Die befragten Konsumenten müssen zunächst die Distanz zwischen „Hier und Jetzt“ und der zukünftigen Situation überbrücken. Hierzu eignen sich Gedankenspiele. Die Frage „Was wäre wenn?“ kann dem Probanden einen neuen Blick auf die Innovation erlauben und eine zu starke Fixierung auf Altbewährtes vermeiden. Die Kunden müssen dafür ihr aktuelles Umfeld mental verlassen und sich in die neue, zukünftige Situation hineinversetzen.

**Informationsmenge kontrollieren und optimieren.** Auch wenn das Bereitstellen von Informationen über die angepasste Zukunft zentral ist, so muss darauf geachtet werden, dass diese Informationen nicht zu stark meinungsbildend sind. Mit anderen Worten: Ziel darf es nicht sein, den Probanden mit knackigen Slogans und Produktvorteilen wie im klassischen Konzepttest zu beeinflussen, sondern vielmehr ein neutrales, realistisches Bild zu zeichnen. Aus unserer Sicht sollte ein Befragungsszenario entwickelt werden, welches dem Informationsstand und den Gegebenheiten der Konsumenten zum Zeitpunkt der Markteinführung entspricht.

### Konkrete Nutzungsszenarien definieren.

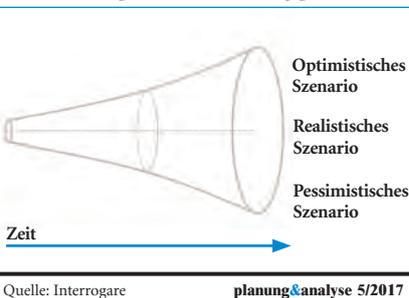
Konsumenten haben bei innovativen Angeboten mit vielfältigen Leistungsaspekten, Services und Nutzungsmöglichkeiten häufig die Schwierigkeit, die Auswirkungen und Potenziale für sich persönlich umfassend zu bewerten. Diese Aufgabe ist zu komplex und führt eher dazu, dass die Innovation nur oberflächlich beurteilt wird. Durch die Identifizierung der persönlichen Relevanz mit konkreten Anwendungsfällen kann der Proband deutlich validere Aussagen treffen, ob ein Produkt wirklich einen individuellen Mehrwert liefert und somit für einen Kauf infrage kommt oder nicht. Darüber hinaus erhält man auch ein besseres Verständnis dafür, welche Nutzungssituation und damit verbundene Leistungsaspekte überhaupt relevant und welche aufgrund geringer Verbreitung eher sekundär sind.

**Innovationen finden nicht im luftleeren Raum statt.** Gerade vollständig neue Innovationen werden häufig als konkurrenzlos angesehen und somit für sich – ohne Berücksichtigung von etwaigen Alternativen – getestet. So wird beispielsweise in klassischen Innovationstests die Kaufbereitschaft häufig als einfache, direkte Abfrage erfasst. Dies führt zumeist dazu, dass der Proband ausschließlich die generell empfundene Attraktivität des innovativen Produktes oder der innovativen Dienstleistung bewertet. Für eine deutlich validere Prognose ist es jedoch wichtig, auch bestehende Alternativen zu testen. Und wenn die Innovation einmalig ist, so bestehen doch zumeist andere Angebote, die das Grundbedürfnis in ähnlicher Weise abdecken. Bei innovativen Mobilitätskonzepten wie Car-Sharing oder Ride-Sharing kann dies das eigene Auto oder der ÖPNV sein. Im Fall von Shared-Economy-Angeboten besteht die schlichte Alternative, ein Produkt zu kaufen.

**Nutzungs- und Zahlungsbereitschaft der Wettbewerber berücksichtigen.** Um bei

## Der Szenario-Trichter

Methode für die strategische Planung im weiteren Neuproduktentwicklungsprozess



innovativen Produkten die Zahlungsbereitschaft der potenziellen Kunden zu ermitteln, werden meist einfache direkte Fragen genutzt. So wird häufig auf das Price Sensitivity Measurement (PSM) von van Westendorp zurückgegriffen. Dieses Verfahren versucht durch vier einfache Fragen zu ermitteln, bei welchem Preis die Innovation zu günstig, günstig, teuer (aber dennoch bezahlbar) und zu teuer ist. Dieser Ansatz wurde explizit zur Preisfindung für nicht am Markt gehandelte Leistungen, also öffentliche Güter, wie saubere Luft oder Beleuchtung auf öffentlichen Plätzen, entwickelt. Da für innovative Geschäftsmodelle ebenfalls noch kein Markt besteht, scheint die Methode brauchbar. Doch anders als bei öffentlichen Gütern sollen die Innovationen vom Kunden jedoch direkt bezahlt werden, somit ergibt sich eine Konkurrenzsituation um das begrenzte Budget der Konsumenten. Wir empfehlen daher, potenzielle Substitutionsgüter oder alternative Angebote, die einen ähnlichen Nutzen stiften, in der Messung der Zahlungsbereitschaften mit zu berücksichtigen. Hier eignen sich insbesondere wahlbasierte Conjoint-Modelle, welche die Kaufbereitschaft im Wettbewerbsumfeld messen. Diese müssen dann verschiedene potenzielle Einfluss-

faktoren bei der Preisfindung mit berücksichtigen (siehe Abbildung).

**Marktdynamiken und Produktentwicklungen antizipieren.** Bei vielen digitalen Geschäftsmodellen liefert gerade die Interaktion sowie der Austausch zwischen den Kunden einen entscheidenden Mehrwert. So basiert der Erfolg sozialer Netzwerke, wie Snapchat, Car-to-Car-Kommunikation bei Fahrassistenzsystemen oder Shared Economy wie Airbnb auf der großen Anzahl der Nutzer. Darüber hinaus zeichnen sich viele innovative Geschäftsmodelle zunächst durch einige Kinderkrankheiten aus, die erst nach Markteinführung vollständig identifiziert und behoben werden können. Für eine saubere Potenzialschätzung ist es daher wichtig, diese Aspekte für die Messung der Akzeptanz und Nutzungsbereitschaften zu integrieren.

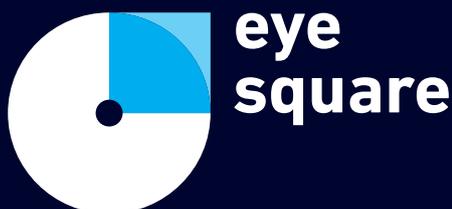
Wir empfehlen deshalb, unterschiedliche Ausgestaltungen zu testen – idealerweise in Form eines pessimistischen, realistischen und optimistischen Szenario. Die klassische Szenarioanalyse sowie der Szenario-Trichter bieten eine gute Methode, um Erkenntnisse für die strategische Planung im weiteren Neuproduktentwicklungsprozess zu nutzen und sowohl Prognosen als auch die Innovation im Zeitverlauf zu adaptieren.

Bekannte Geschäftsfelder und -prozesse müssen verlassen werden, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein. Dies gilt auch für die Marktforschung.

## Der Autor



**Sören Scholz** ist Geschäftsführer von Interrogare und verantwortlich für Methodenentwicklung. Seine Schwerpunkte liegen in der Marken- und Kommunikationsforschung, Präferenz- und Preis- sowie Kundenzufriedenheitsmessung.  
[soeren.scholz@interrogare.de](mailto:soeren.scholz@interrogare.de)



LEADING WITH IMPLICIT