

# Anleitung zur Entwicklung und kontinuierlichen Verbesserung von neuen Lösungen

---

Innovationsprojekt: Marketing und kontinuierlicher Verbesserungsprozess | WS 2025/26

Georg Terlecki-Zaniewicz



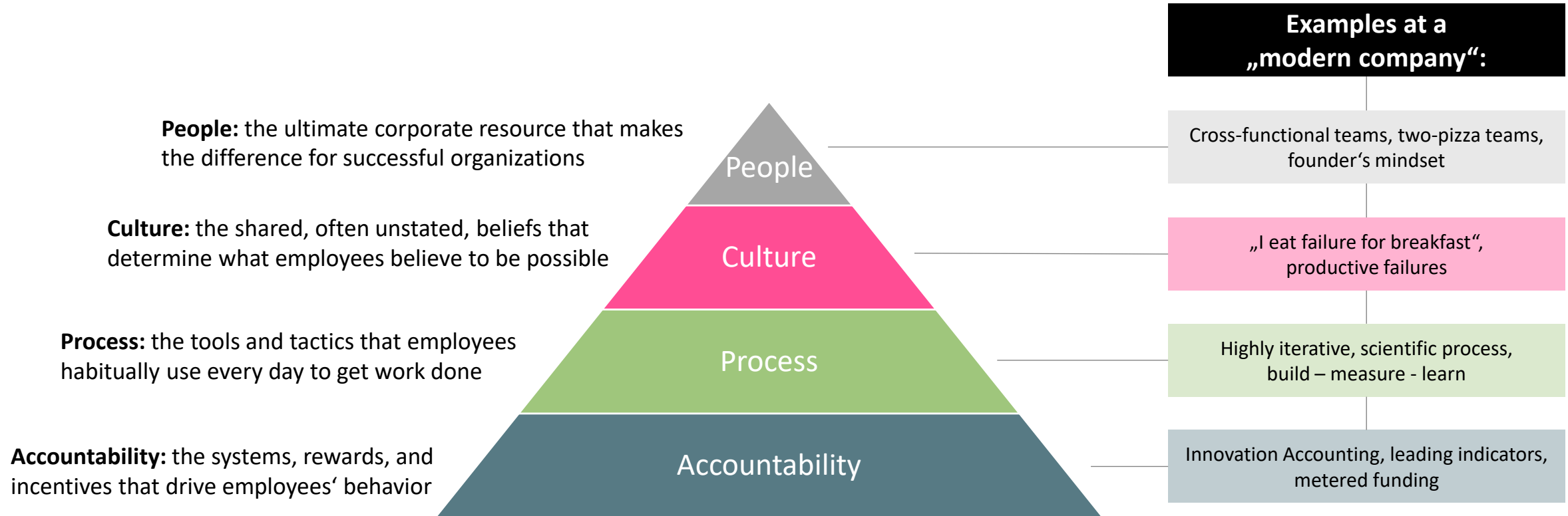
*„Ich helfe Teams und Organisationen, Neues schneller in die Umsetzung zu bringen“*

## Georg Terlecki-Zaniewicz, MSc

- Venture Building Lead @ Blum Ventures
- >10 Jahre Erfahrung im Innovations-, Technologie- und Produktmanagement
- Experte für nutzerzentrierte und agile Innovationsmethoden (u.a. Lean Startup, Design Sprint, Design Thinking)
- Innovationscoach, -berater und Entrepreneur

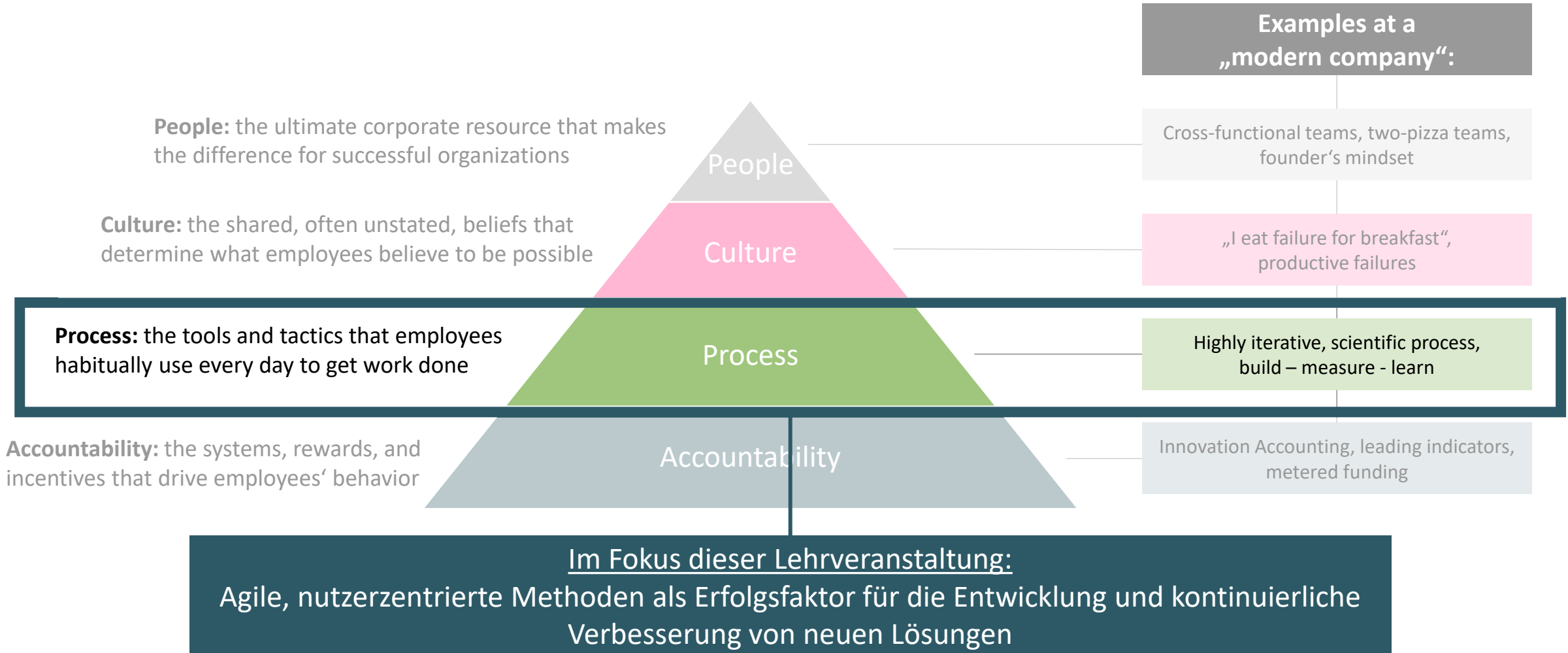
+43 650 40 39 381  
georg.terlecki@getz.io  
getz.io

# The four layers of an agile and modern company



Source: Eric Ries (2017): The Startup Way

# The four layers of an agile and modern company



Source: Eric Ries (2017): The Startup Way



## Ab wann sind entwickelte neue Lösungen für euch erfolgreich?

① Start presenting to display the poll results on this slide.



**Was können Teams tun, damit neu entwickelte Lösungen auch erfolgreich werden?**

① Start presenting to display the poll results on this slide.

Nutzerzentrierte, agile Methoden für die Entwicklung  
und kontinuierliche Verbesserung von neuen Lösungen

# Begrifflichkeiten

- **Agile Methoden**

Agile methodology is a type of **project management process**, mainly used for software development, where **demands and solutions evolve** through the **collaborative effort** of self-organizing and **cross-functional teams** and their **customers/users**. (K. Collier (2011))

- **User-centered design / Nutzerzentrierte Gestaltung** (in Anlehnung an Rubin & Chisnell (2008))
  - Früher Fokus auf Nutzer und ihre Tätigkeiten
  - Empirisches Messen und Evaluierung der Produktnutzung
  - Iteratives Design-Test-Redesign-Retest-...



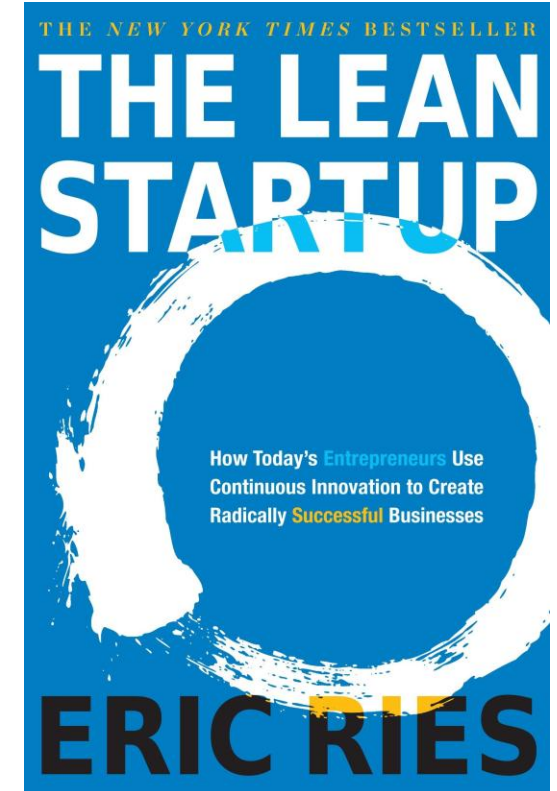
# Übersicht zu ausgewählten agilen, nutzerzentrierten Methoden & Tools

- Lean Startup
- Lead User Methode
- Design Thinking
- SCRUM
- Business Model Canvas
- Lean Canvas
- ....



# The Lean Startup

- Die Lean Startup Methode wurde von Eric Ries entwickelt und 2008 erstmals veröffentlicht
- Ursprünglich stark auf die Gründung von neuen Startups ausgelegt, haben schon bald auch etablierte Unternehmen Interesse an der Methode gefunden
- Oberstes Ziel der Lean Startup Methode ist es, eine neue Lösung möglichst schnell auf den Markt zu bringen
- Durch Einbindung von Nutzern können entwickelte Lösungen iterativ weiterentwickelt und verbessert werden



Source: Ries (2011)



## Was bedeutet der Lean-Startup Begriff "MVP"?

① Start presenting to display the poll results on this slide.



## Was bedeutet der Lean-Startup Begriff "Pivot"?

① Start presenting to display the poll results on this slide.



## Was bedeutet der Lean-Startup Begriff "Leaps of Faith"?

① Start presenting to display the poll results on this slide.

# Lean Startup Methode: Build-Measure-Learn Loop

## Build

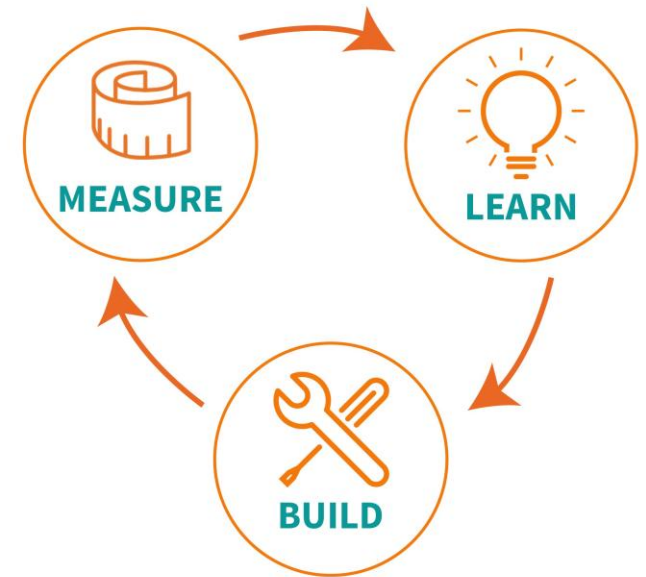
In dieser Phase wird ein sogenanntes **MVP** (Minimum Viable Product) entworfen. Mit diesem ersten minimalistischen Prototyp des späteren Produkts können Kundentests durchgeführt werden, mit dem Ziel vordefinierte **Hypothesen** abzutesten.

## Measure

Die Ergebnisse der ersten Prototypentests werden auf Basis der vordefinierten **Hypothesen** gesammelt, analysiert und aufbereitet.

## Learn

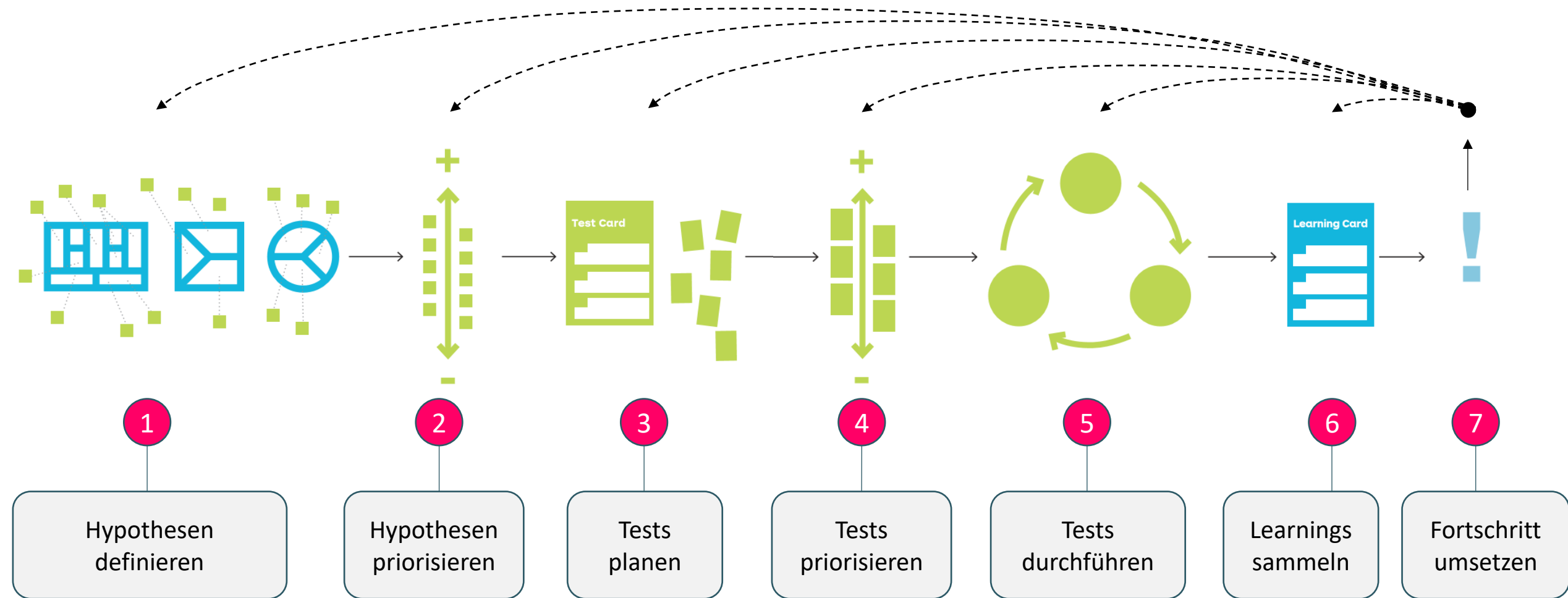
In dieser Phase wird entschieden, wie mit den gemessenen Ergebnissen umgegangen werden soll. Bei Veränderungen der strategischen Ziele spricht man vom sogenannten **Pivot**. Nach der erfolgten Learn Phase wird der Build-Measure-Learn Loop von vorne gestartet



*Iterativer Build-Measure-Learn Loop*

# Eine strukturierte Anleitung zu Build – Measure - Learn

# Anleitung zu Build - Measure - Learn



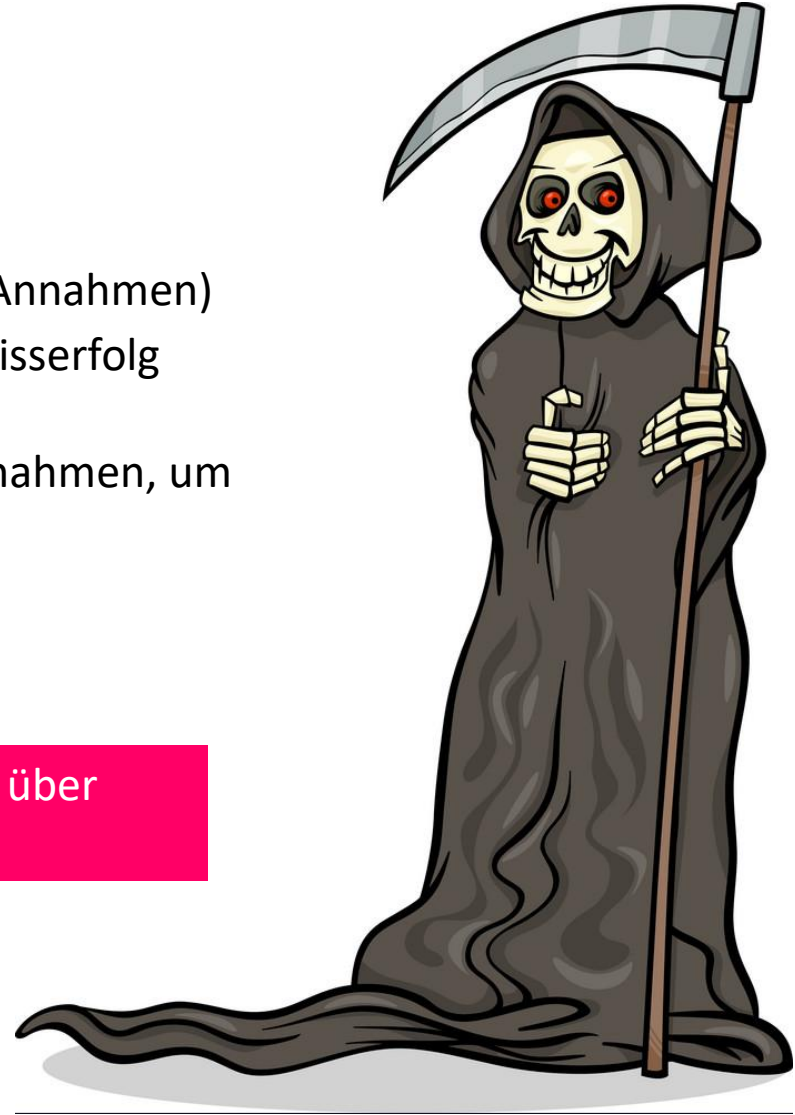
Source: Osterwalder et al. (2014)



# (1) Hypothesen definieren

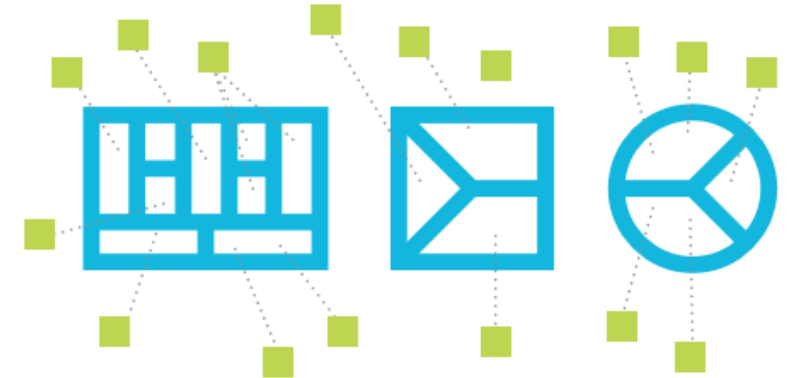
- Zur Erinnerung: Was ist eine Hypothese?
  - Jede Geschäftsidee startet mit gewissen Hypothesen (=Annahmen)
  - Es gibt Schlüsselannahmen, die zentral für den Erfolg/Misserfolg einer Geschäftsidee sind
  - Identifiziert und verifiziert systematisch die Schlüsselannahmen, um das Failure Risk zu reduzieren!

Die Richtigkeit mancher Hypothesen entscheiden über  
„Leben und Tod“ einer Geschäftsidee!



# (1) Hypothesen definieren: Wie gehe ich vor?

- Screent den aktuellen Stand eurer Geschäftsidee. Nehmt die ausgefüllten Tools (Value Proposition Canvas, lean canvas etc.) zur Hand und notiert wichtige Hypothesen (=Annahmen), die über den Erfolg/Misserfolg von eurer Geschäftsidee entscheiden
- Beispiel Zappos.com:
  - 1999 hatte Nick Swinmurn die Idee, Schuhe über einen Online Handel zu verkaufen.
  - Damals war es noch zweifelhaft, ob Menschen Schuhe kaufen würden, ohne sie vorher zu probieren
  - Eine von Zappos' Key Hypothesen war: *„Wir glauben, dass Menschen bereit sind, Schuhe im Internet zu kaufen, ohne diese vorher zu probieren.“*



## (2) Hypothesen priorisieren

- Mit hoher Wahrscheinlichkeit werdet ihr zahlreiche Hypothesen identifizieren, die für euren Geschäftserfolg wichtig sind.
- Als Startup habt ihr sehr limitierte Ressourcen - ihr könnt nicht alle Hypothesen testen!
- Reiht eure Hypothesen nach der Wichtigkeit für den Geschäftserfolg

*Kritisch für den  
Geschäftserfolg*



*Irrelevant für den  
Geschäftserfolg*

### (3) Hypothesentests planen

Im nächsten Schritt sollen identifizierte Key Hypothesen auf ihre Richtigkeit überprüft werden

?

?

?

?

*Was gibt es für Möglichkeiten um Hypothesen zu testen?*

?

?

?



## Was gibt es für Möglichkeiten um Hypothesen zu testen?

① Start presenting to display the poll results on this slide.

### (3) Hypothesentests planen - Praxisbeispiel

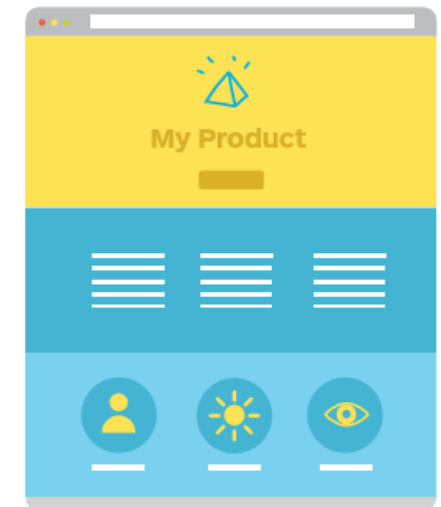
- Zappos.com
  - 1999 hatte Nick Swinmurn die Idee, Schuhe über einen Online Handel zu verkaufen.
  - Damals war es noch zweifelhaft, ob Menschen Schuhe kaufen würden, ohne sie vorher zu probieren
  - Eine von Zappos' Key Hypothesen war: *„Wir glauben, dass Menschen bereit sind, Schuhe im Internet zu kaufen, ohne diese vorher zu probieren.“*
  - Um seine Hypothese zu testen, hat Nick ein Experiment durchgeführt. Er ging zu traditionellen Schuhhändlern und bat sie darum, ihre Ware fotografieren zu dürfen. Er baute einen einfachen Online-Shop und stellte die Fotos dort ein. Er versprach den Händlern, die Schuhe bei ihnen zu kaufen, falls es ihm gelingen würde, sie selbst zu verkaufen.
  - Das Experiment war erfolgreich, das Konzept wurde umgesetzt und Zappos 2009 für 940 Millionen Euro an Amazon verkauft



### (3) Tests planen: Ein paar Beispiele

*Detaillierte Inputs zu Testmöglichkeiten im Performance Marketing von Florian Salzmann*

- Ad Tracking:
  - Abtesten von bestimmten gains, pains, jobs via Google AdWords  
Kampagne: Suchbegriff definieren → Test Ad designen → Kampagne launchen → Klicks messen
- Unique Link Tracking:
  - Erstellt einen Download Link, über welche detaillierte Informationen über eure Lösung bereitgestellt werden. Stellt diesen Link potentiellen Kunden bereit und analysiert die Click Rate
- MVP Simulation
  - Simuliert eure Lösung bei Kunden durch Broschüren, Erklärvideo, Datenblätter, Landing Page, Product Box, “Wizard of Oz”-Theater
- Funktionelle Prototypen
  - Durch sehr einfache, (teilweise) funktionelle Prototypen können Nutzungsverhalten überprüft werden, zB Concept Car Studies



Source: Osterwalder et al. (2014)

### (3) Tests planen: Ein paar Beispiele

*Detaillierte Inputs zu Testmöglichkeiten im Performance Marketing von Florian Salzmänn*

- Storyboards
  - Eine visuelle Darstellung der User Story, die gemeinsam mit Nutzern/Kunden evaluiert und weiterentwickelt wird
- Mock Sales
  - Kunden werden auf einer Landing Page bis zum “Jetzt Kaufen” Button geführt. Kauf-Klicks werden analysiert
- Presales
  - Kunden können Lösungen vorbestellen. Die Vorbestellrate ist ein starker Indikator für Kaufinteresse
- Split Testing (A/B Testing)
  - Unterschiedliche Optionen (zB Preise, Rabatte, Features,...) werden unabhängig voneinander auf einer Landing Page präsentiert – manche Kunden sehen Option A, andere Option B




Source: Osterwalder et al. (2014)



### (3) Tests planen: die Test Card

- Test Cards sind eine gute Möglichkeit um eure Hypothesentests systematisch zu planen
- Jede Hypothese kann durch mehrere Tests überprüft werden
- Achtet auf eine möglichst hohe Aussagekraft („data reliability“), geringen Testaufwand („test cost“) und einen möglichst kurzen Zeitaufwand („time required“)

## Test Card



Test Name




Deadline

Assigned to

Duration





STEP 1: HYPOTHESIS




We believe that

Critical:  
  

STEP 2: TEST




To verify that, we will

Test Cost:  
   

Data Reliability:  
  

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required:  
  

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Business Model Foundry AG

The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Source: Osterwalder et al. (2014)

### (3) Tests planen: Füllen der Test Card

**Test Card** **Strategyzer**

*Zappos Probiertest* **Deadline** 10.2.20




**Duration** 3 Wochen

Eure zu testende Hypothese

**STEP 1: HYPOTHESIS**

**We believe that**




Menschen sind bereit Schuhe online zu kaufen, ohne sie vorher probiert zu haben

**Critical:**   




Wie wichtig ist die Hypothese für den Geschäftserfolg?

**STEP 2: TEST**

**To verify that, we will** Onlineshop mit Fotos von Schuhen aus Geschäften

**Test Cost:**   

Wie teuer ist der Test?




**Data Reliability:**   

Wie aussagekräftig sind die Daten?

**STEP 3: METRIC**

**And measure**

Die Anzahl an Kunden die tatsächlich kaufen im Vergleich zu der Anzahl der Onlineshop Besucher

**Time Required:**   

Wie zeitaufwendig ist der Test?

**STEP 4: CRITERIA**

**We are right if**

Die Ratio beträgt mehr als 5% und übersteigt eine absolute Zahl von 50 Käufern

Welcher quantifizierbarer Indikator ist entscheidend für die Richtigkeit der Hypothese?

Beschreibung des durchzuführenden Tests

Ab wann gilt die Hypothese als richtig?

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Source: Osterwalder et al. (2014)

## (4) Tests priorisieren

- Jede wichtige Hypothese kann durch mehrere unterschiedliche Tests überprüft werden
- Reiht die Tests nach deren Wichtigkeit unter Berücksichtigung folgender Kriterien:
  - Hypothese ist kritisch/irrelevant für den Geschäftserfolg
  - Testaufwand
  - Aussagekraft des Tests
  - Zeitaufwand


*Kritisch für den  
Geschäftserfolg*



*Irrelevant für den  
Geschäftserfolg*

# (5) Tests durchführen und (6) Learnings sammeln

- Nach der Durchführung der Tests werden Learnings dokumentiert
- Die sog. Learning Card hilft dabei, Erkenntnisse aus den Tests systematisch zu dokumentieren
- Jeder durchgeführter Test erhält zumindest eine Learning Card
- Es kann durchaus vorkommen, dass im Zuge der Testdurchführung, Erkenntnisse gesammelt werden, die eine erneute (angepasste) Durchführung des Tests notwendig machen (zB Metric ist nicht aussagekräftig, Hypothese ist weniger relevant,...)
- Auch bei den Hypothesentests verläuft der Lernprozess nicht linear!

**Learning Card** 


*Zappos Probiertest*

STEP 1: HYPOTHESIS  
**We believed that**

Menschen sind bereit Schuhe online zu kaufen, ohne sie vorher probiert zu haben


STEP 2: OBSERVATION  
**We observed**

54 Kunden die tatsächlich gekauft haben; Im Vergleich zu der Anzahl der Onlineshop Besucher: 10% ratio

Data Reliability: 

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS  
**From that we learned that**

Vorheriges Probieren ist nicht notwendig

Action Required: 

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS  
**Therefore, we will**

Testen der Rücksenderate aufgrund von falscher Schuhgröße

Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Wie aussagekräftig sind die Daten?

Wie wichtig sind weitere Schritte?

Source: Osterwalder et al. (2014)

# (7) Fortschritt umsetzen

**Learning Card** @Strategyzer

Insight Name \_\_\_\_\_ Date of Learning \_\_\_\_\_

Person Responsible \_\_\_\_\_

STEP 1: HYPOTHESIS  
We believed that \_\_\_\_\_

STEP 2: OBSERVATION  
We observed \_\_\_\_\_  
Data Reliability: 🍌 🍌 🍌

STEP 3: LEARNINGS AND INSIGHTS  
From that we learned that \_\_\_\_\_  
Action Required: ☒ ☒ ☒

STEP 4: DECISIONS AND ACTIONS  
Therefore, we will \_\_\_\_\_

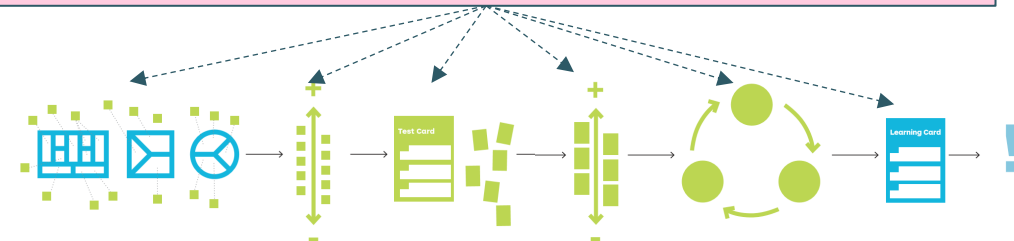
Copyright Business Model Foundry AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

**Hypothese verifiziert**

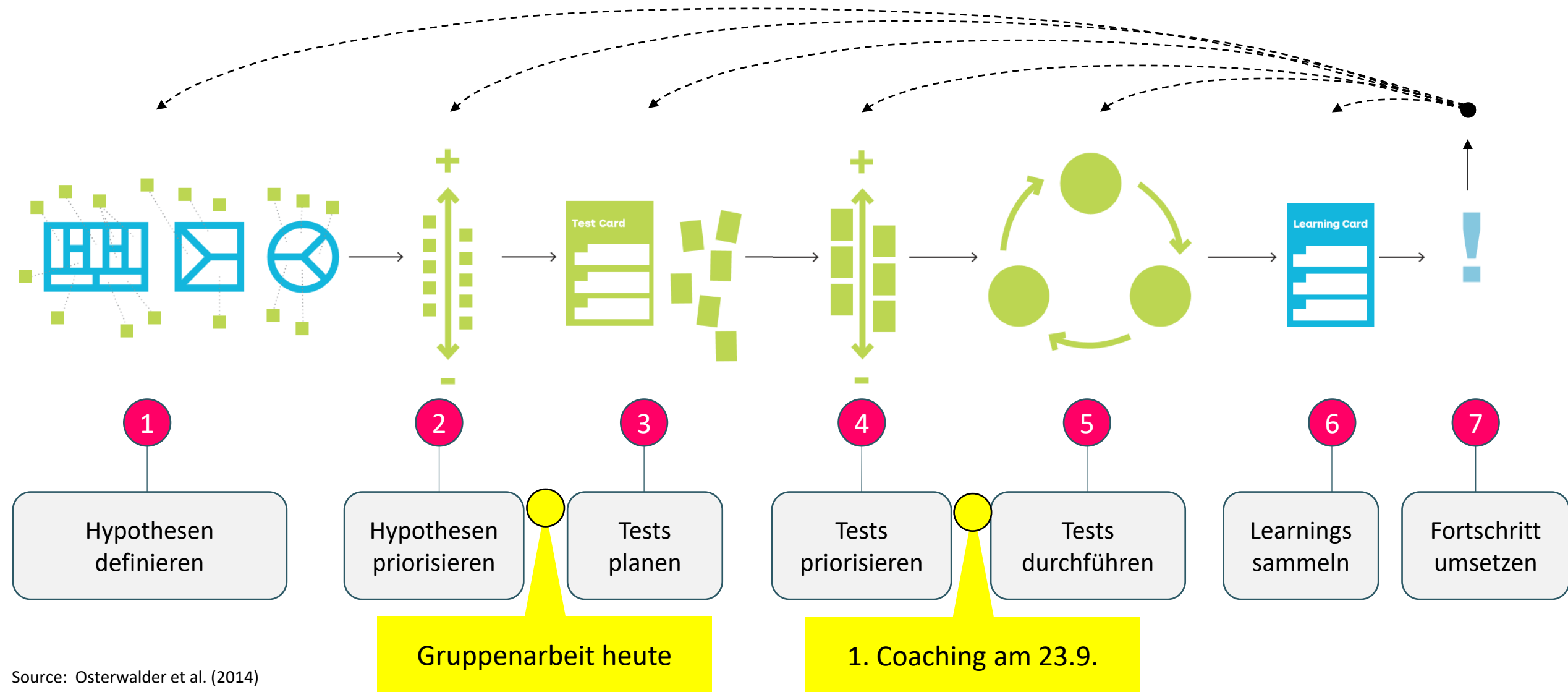
Eingeschlagener Weg ist richtig! Durchführung von weiteren aufeinander aufbauenden Tests bzw. Einarbeiten von neuen Learnings!

**Hypothese abgelehnt**

PIVOT or PERSEVERE?  
Eingeschlagener Weg ist falsch! Woran hakt es? Falsche Annahmen zum Zielnutzer oder Geschäftsmodell, oder hatten wir einfach ein schlechtes Test Design?



# Anleitung zu Build - Measure - Learn



Source: Osterwalder et al. (2014)

# (1) Hypothesen definieren: Wie gehe ich vor?

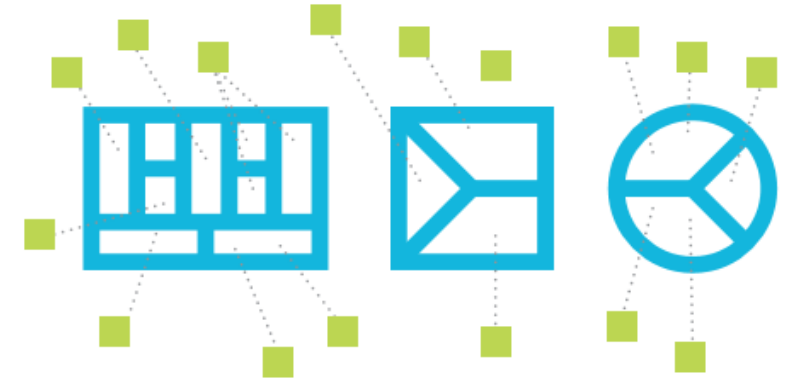
- Screent den aktuellen Stand eurer Geschäftsidee. Nehmt die ausgefüllten Tools (Value Proposition Canvas, lean canvas etc.) zur Hand und notiert wichtige Hypothesen (=Annahmen), die über den Erfolg/Misserfolg von eurer Geschäftsidee entscheiden. Beschreibt Hypothesen in folgender Form:

*„Wir glauben, dass.....“*

- Hier noch ein paar Tipps, wo ihr Schlüsselhypothesen finden könnt:

*Wir glauben, dass....*

- ...Produktfunktion A eine höhere Wichtigkeit als Produktfunktion B hat.
- ...wir primär für Frauen/Männer/unter 30-Jährige/Senioren/... interessant sind.
- ...wir unsere Kunden primär über Adressierung des Bedürfnisses A/B/C erreichen.
- ...unsere Lösung primär für Personen in urbanen/ländlichen Regionen interessant ist.
- ...unser Kampagnen-Stil möglichst verspielt/konservativ/... sein müssen.
- ...



## (2) Hypothesen priorisieren

- Mit hoher Wahrscheinlichkeit werdet ihr zahlreiche Hypothesen identifizieren, die für euren Geschäftserfolg wichtig sind.
- Als Startup habt ihr sehr limitierte Ressourcen - ihr könnt nicht alle Hypothesen testen!
- Reiht eure Hypothesen nach der Wichtigkeit für den Geschäftserfolg

Gruppenarbeit

*Kritisch für den  
Geschäftserfolg*



*Irrelevant für den  
Geschäftserfolg*