



Fachhochschule Graubünden
University of Applied Sciences

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von
Wolfgang Semar

Arbeitsbereich
Informationswissenschaft

Schrift 131

Erfolgsgarant Lean-Startup Approach?

Patrik Jurkovic

Chur 2021

Churer Schriften zur Informationswissenschaft

Herausgegeben von Wolfgang Semar

Schrift 131

Erfolgsgarant Lean-Startup Approach?

Patrik Jurkovic

Diese Publikation entstand im Rahmen einer Thesis zum Bachelor of Science FHGR in Information Science.

Referent: Dr. Karsten Schuldt

Korreferent: Yves Studer

Verlag: Fachhochschule Graubünden

ISSN: 1660-945X

Ort, Datum: Chur, Februar 2021

Abstract

Die vorliegende Bachelorthesis geht der Frage nach, inwieweit der Lean-Startup Approach von Eric Ries die Erfolgchance eines digitalen Jungunternehmens erhöhen kann. Der Fokus der Arbeit liegt auf Unternehmen, die eine digitale Dienstleistung erbringen und somit ein Softwareprodukt anbieten. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen, wurden sechs Start-ups in der Schweiz und Liechtenstein interviewt – sowohl erfolgreiche als auch gescheiterte. Die Altersspanne der Unternehmen reichte von wenigen Monaten bis mehrere Jahre. Mit einer qualitativen Inhaltsanalyse wurden die geführten Interviews kategorisiert, ausgewertet und die relevanten Aussagen der Interviewpersonen auf Muster analysiert. Die erhobenen Daten wurden miteinander verglichen und zu einem aussagekräftigen Ergebnis zusammengefasst.

Schlagwörter: gründen, Hypothesis-Driven Approach, Lean-Startup, Start-up, Entrepreneurship, Schweiz, Liechtenstein

Vorwort

Das Thema Start-up hat mich bereits vor Beginn des Studiums interessiert und entwickelte sich zunehmend zu einem Themengebiet, das mich auch in meiner Freizeit beschäftigte. Zum ersten Mal erfuhr ich vom Lean-Startup-Ansatz in den Vorlesungen der Fachhochschule Graubünden. Das Konzept, ein Unternehmen bereits in der Anfangsphase am Markt zu testen, hat mich fasziniert und meinen Wunsch, meine Bachelorthesis in diesem Themenfeld zu verfassen, verstärkt. Als ich auf die Themenliste aufmerksam gemacht wurde und festgestellt habe, dass das Themengebiet «Start-up» gelistet ist, habe ich umgehend den Referenten Herrn Dr. Karsten Schuldt kontaktiert und mein Interesse am Forschungsthema ausgedrückt. Ich danke hiermit Herrn Dr. Schuldt für die Betreuung der Bachelorthesis.

Bei der Ausarbeitung und Strukturierung des Exposés und bei den Vorbereitungen des Kolloquiums hat mich der Referent Herr Dr. Karsten Schuldt massgeblich unterstützt. Die Eingrenzung des Themengebiets «Lean-Startup Approach» wurde durch seine Zusammenarbeit erreicht.

Die Bachelorthesis hätte nie ohne die Bereitschaft der Start-ups verfasst werden können, die für die Interviews zur Verfügung standen. Diese haben mir Einblicke in echte Gründungsprozesse ermöglicht. Zudem wurden neue Bekanntschaften geschlossen, die mich in der Start-up-Branche weitergebracht haben. Auch Herrn Yves Studer, dem Korreferenten, möchte ich für die Unterstützung der Bachelorthesis danken.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Eingrenzung der Thematik	3
1.4	Fragestellung	4
1.5	Hypothese	4
1.6	Aufbau der Arbeit.....	5
2	Stand der Forschung	7
3	Begriffsabgrenzung.....	9
3.1	Lean-Production	9
3.2	Lean-Thinking	10
3.3	Customer-Development.....	10
4	Lean-Startup	13
4.1	Learn-Build-Measure	14
4.2	Minimal Viable Product.....	15
4.3	Key Metrics	15
4.4	Split-Tests.....	16
4.5	Pivot.....	16
5	Untersuchungsmethode.....	17
5.1	Begründung der Forschungsmethodik	17
5.2	Angewandte Forschungsmethodik	18
5.2.1	Kategorienbildung	21
5.3	Erstellung des Interviewleitfadens	21
5.4	Auswahl der interviewten Personen	22
5.5	Durchführung des Interviews	24
5.6	Aufbereitung der Daten	25
5.7	Qualitative Inhaltsanalyse.....	26
6	Ergebnisse.....	27
6.1	Ergebnisse der Interviews	27
6.1.1	Interview 1	27
6.1.2	Interview 2	29
6.1.3	Interview 3	30
6.1.4	Interview 4	32
6.1.5	Interview 5	33
6.1.6	Interview 6	34

7	Auswertung	37
7.1	Hypothesengenerierung	37
7.2	Nachfrageprüfung	38
7.3	Produktverbesserung	38
7.4	Kurswechsel	39
7.5	Messen	39
7.6	Diskussion	40
8	Fazit	41
9	Reflexion	43
10	Literaturverzeichnis	45
11	Anhang	47
11.1	Interviewleitfaden	47
11.2	Interviewfragen	48
11.3	Interviews	50
11.4	Kodierleitfaden	72
11.5	Kodierungen	76

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vergleich des Innovationsmanagements (Griesbach, Kocher & Kraner, 2018)	14
Abbildung 2: Bauen-Messen-Lernen-Schleife (Ries, 2014)	15

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Einstiegsfragen des Interviewleitfadens	48
Tabelle 2: Schlüsselfragen des Interviewleitfadens	49
Tabelle 3: Kodierleitfaden.....	75
Tabelle 4: Interview 1 kodiert	79
Tabelle 5: Interview 2 kodiert	81
Tabelle 6: Interview 3 kodiert	83
Tabelle 7: Interview 4 kodiert	84
Tabelle 8: Interview 5 kodiert	86
Tabelle 9: Interview 6 kodiert	89

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MVP	Minimum Viable Product
PMF	Product-Market Fit
PSF	Product-Solution Fit

1 Einleitung

Unternehmensgründungen fundieren meist nicht auf klaren Fakten, umso schwerwiegender können die Folgen daraus sein. Im Extremfall ist eine Unternehmungsschliessung unumgänglich. Es scheint überraschend, dass selbst beim Massachusetts Institute of Technology (MIT), der renommiertesten Ingenieurschmiede der Welt, 80% der Jungunternehmen scheitern. All diese gescheiterten Unternehmen haben den Fokus zu stark auf die Technologie gesetzt und zu wenig auf die Kunden und den Endverbraucher. Nicht die technologische Brillanz ist relevant, sondern die Akzeptanz am Markt entscheidet über Erfolg oder Misserfolg (Faltin, 2018).

Ein Produkt zu erschaffen, das der Markt benötigt, mag auf den ersten Blick offensichtlich erscheinen. Jedoch erreichen viele Jungunternehmen, folglich auch Start-ups genannt, nie den Product-Market Fit (PMF) und bringen ein Produkt auf den Markt, das die Kunden nicht zufriedenstellt. Produkte, die der Markt nicht will, verschwenden nicht nur wertvolles Kapital, sondern auch die Zeit der wirtschaftstreibenden und investierenden Personen. Für wirtschaftstreibende Personen ist es schwierig, das richtige Gleichgewicht zwischen Kundenfeedback und der eigenen Produktvision beizubehalten, wobei eine falsche Entscheidung das Aus für die Firma bedeuten kann (Feinleib, 2011).

Der Lean-Startup-Ansatz wurde für junge Wachstumsunternehmen, auch Start-ups genannt, entwickelt, um den Produkt- und Unternehmensentwicklungsprozess deutlich zu beschleunigen (Eckert, 2017a). Obwohl die Lean-Startup-Methode seine Ursprünge in der Hightech-Softwarebranche hat, fand die Methode auch in anderen Industrien und Unternehmensgrössen Anklang. Auch in den Regierungsorganisationen wurde sie angewandt, um schnellstmöglich Resultate aus einem Prozess zu erlangen und das Produkt zu verbessern (Ries, 2014). Die Lean-Startup-Methode hat unter anderem den Zweck, den wirtschaftstreibenden Personen aufzuzeigen, in welche Richtung ein Unternehmen gelenkt werden sollte. Mit der Bauen-Messen-Lernen-Feedbackschleife können Anpassungen während des Aufbauprozesses stattfinden und das Produkt massgeblich in seiner Art beeinflussen. Durch die greifbaren Resultate der Feedbackschleife lassen sich, gestützt auf validierte Ergebnisse, relevante Entscheidungen treffen, wann es an der Zeit für eine radikale Wende oder eine Kurskorrektur ist oder ob der Kurs beizubehalten ist. Sobald der validierte Pfad eingeschlagen ist, lässt es der Lean-Startup-Ansatz zu, den Output noch weiter zu maximieren (Ries, 2014).

Es ist ein lernorientierter Innovationsansatz, der sowohl die Entwicklungsgeschwindigkeit des Unternehmens erhöhen als auch die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns minimieren soll. Mit der Methode können Fehler im Geschäftsmodell durch reale Markttests früh

erkannt werden, wodurch sich die Kosten und Risiken für das Unternehmen verringern. Die Hauptaufgaben des Lean-Startup-Ansatzes sind zum einen, Produkt- und Dienstleistungsinnovationen voranzutreiben, und zum anderen, die operativen Geschäftstätigkeiten wie Netzwerke und Kundenzugänge sicherzustellen. Der Lean-Startup-Ansatz beginnt mit einem Problem. Hierzu kann die eigene Lebenserfahrung nützliche Inspiration bieten oder Web- bzw. Literaturrecherche betrieben werden, um ein echtes Problem auffindig zu machen. Auch Befragungen und Interviews werden angewandt, um die Kundenbedürfnisse und Herausforderungen zu ermitteln. Im Anschluss wird daraus eine Hypothese abgeleitet, die den Kern der Methode bildet. All die gewonnenen Erkenntnisse aus den iterativen Hypothesentests dienen dazu, eine Produktidee zu entwickeln, die dem Markt gerecht wird und ein Bedürfnis befriedigt. Dieser Teilprozess des Lean-Startup-Ansatzes wird auch Problem-Solution Fit (PSF) genannt. Die aus dem Prozess entstandene Produktidee wird wiederum in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden auf die Bedürfnisbefriedigung validiert. Mit der Produktentwicklung wird gestartet, sobald ein gemeinsames Verständnis zum Lösungsansatz besteht. Die aus dem bisherigen Prozess entstandene Produktvision dient dazu, erste Produktprototypen zu erarbeiten, die Minimum Viable Products (MVP). Ein MVP zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass es nur die wesentlichen Merkmale des späteren Produkts besitzt. Es dient dazu, die aufgestellten Hypothesen zu verifizieren bzw. zu falsifizieren. In einem Lean-Startup steht die Tätigkeit des Erforschens, Testens und Verwerfens in einem zyklischen Prozess und verfolgt das Ziel, das Produkt kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Bei den Testings handelt es sich nicht nur spezifisch um Produktverbesserungen. Auch Preisgestaltung, Vertriebs- und Absatzkanäle sowie Marketingansätze sind feste Bestandteile des Lean-Startup-Ansatzes. Aufgrund der Feststellungen und Auswertungen lassen sich die MVP weiter verbessern und auf die Bedürfnisse der Kunden zuschneiden. Nach mehreren Zyklen wird der Prototyp erneut am realen Markt getestet, bis eine durchgehend positive Marktrückmeldung besteht. Ein solcher Prozess gilt in der Regel als nie beendet, da sich ständig Verbesserungspotenzial aus den Markttests ergibt und sich Anforderungen ändern können (Eckert, 2017b).

1.1 Problemstellung

Im Jahr 2015 wurden in der Schweiz 39'526 Unternehmen gegründet; im selben Jahr kam es zu 35'484 Unternehmensschliessungen. Prozentual ausgedrückt waren rund 90% der gegründeten Unternehmen im Jahr 2015 nicht nachhaltig in ihrem Wachstum und verzeichneten negative Zahlen (Bundesamt für Statistik, 2019). Ein häufig genannter Grund einer Unternehmensschliessung sind falsche Annahmen zum Markt und zur

Kundengewinnung. Infolgedessen schliessen 36% der Unternehmen aufgrund zu tiefer Entlohnung (Tellenbach, Berlinger & Zenkic, 2019). Die Überlebensrate der Schweizer Informations- und Kommunikationsunternehmen, die im Jahr 2013 gegründet wurden, beträgt im vierten Jahr rund 52%. Bemerkenswert ist jedoch, dass der Wirtschaftszweig «Information und Kommunikation» den grössten Anteil an wachstumsstarken Unternehmen besitzt; im Zeitraum zwischen 2014 und 2017 lag der Wert bei 12,2%. Dieser Prozentsatz ist sowohl im Tertiär- als auch Sekundärsektor einzigartig. Die Zahlen des Bundesamts für Statistik umfassen in dieser Branche auch Unternehmen, die eine Dienstleistung bieten, beispielsweise die Einrichtung und Unterhaltung von Servern (Bundesamt für Statistik, 2019).

1.2 Zielsetzung

Ziel der Bachelorthesis ist es, herauszufinden, wie sich der Lean-Startup-Ansatz auf den Erfolg von Jungunternehmen auswirkt und ob positive Tendenzen feststellbar sind. Beim Lean-Startup-Ansatz wird auf die Hypothesenbildung und den Markttest eingegangen. Dazu werden die ersten beiden Phasen «PSF» und «PMF» genauer untersucht. Die Arbeit soll allen Personen einen Mehrwert bieten, die in naher Zukunft ein Start-up gründen oder sich bereits in der Gründungsphase befinden. Die Erkenntnisse, die durch die Bachelorthesis gewonnen werden, sollen den Lesern verschiedene Anwendungsszenarien aufzeigen und über die potenzielle Erhöhung der Erfolgchance informieren. Zudem erhält der Leser ein theoretisches Grundverständnis zum Lean-Startup-Ansatz und Einblicke in die Praxis.

1.3 Eingrenzung der Thematik

Die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ist im heutigen Zeitalter eine unumgängliche Fähigkeit, die in allen Lebens- und Arbeitsbereichen benötigt wird. Softwareprodukte wie Word, Google, Facebook oder Twitter gehören zum Alltag und sind mittlerweile zu den grössten Unternehmen aufgestiegen. Auch andere Bereiche erfahren durch die Informations- und Kommunikationstechnologie massgebliche Veränderungen. Beispielsweise wandelte sich das Mobiltelefon vom einfachen Telefon zum Smartphone. Auch Autos erfahren Änderungen: Erst beim notwendigen Software-Update in der Werkstatt wird offensichtlich, dass es ohne Informations- und Kommunikationstechnologie nicht funktionieren würde (Leimbach, 2010).

Um den Forschungsbereich einzugrenzen, konzentriert sich die vorliegende Arbeit geografisch auf die Schweiz und Liechtenstein. Zudem werden nur Informations- und

Kommunikationsunternehmen befragt, da es unmöglich ist, einen Einblick in alle Branchen zu erlangen, ohne den Rahmen dieser Arbeit zu sprengen. Um die Unternehmen in der Informations- und Kommunikationsbranche weiter einzuschränken, werden solche befragt, die ein digitales Produkt in dieser Branche lanciert haben. In diesem Zusammenhang wird der Lean-Startup-Ansatz nach seinem Erfolg und Anwendungsszenarien untersucht. Da sich jenes Konzept in einzelne Phasen gliedern lässt, wird der Fokus auf den Bereich Market-Test gelegt.

1.4 Fragestellung

Im folgenden Absatz wird auf die Forschungsfrage näher eingegangen und diese aufgeführt. Da keine empirischen Studien zum Lean-Startup-Ansatz mit der geografischen Begrenzung Schweiz, Liechtenstein und der Brancheneingrenzung Informations- und Kommunikationsunternehmen existieren, konzentriert sich die Arbeit auf die Untersuchung der Erfolgchance durch die Anwendung des Lean-Startup-Ansatzes. Unter der Prämisse, dass das Thema Unternehmensgründung auch in naher Zukunft eine hohe Relevanz haben wird, wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

«Wie wirkt sich der Lean-Startup-Ansatz auf den Erfolg von digitalen Start-ups in der Schweiz und Liechtenstein aus?»

Die vorliegende Forschungsfrage gilt es durch Interviews mit Start-ups aus der Schweiz und Liechtenstein zu beantworten und dadurch neue Erkenntnisse in diesem Bereich zu erlangen. Befragt werden Personen, die sich massgeblich mit dem operativen Geschäftstätigkeiten eines Start-ups beschäftigen.

1.5 Hypothese

Zur Forschungsfrage wurde zudem eine Hypothese formuliert, die sich auf die Aussagen des Erfinders der Lean-Startup-Methode bezieht.

Eric Ries (2014) hält in seinem Buch «Lean-Startup» fest:

«Sobald wir die ersten Kunden hatten, veränderten wir das Produkt fortwährend – viel zu schnell nach herkömmlichen Massstäben, sodass jeden Tag ein Dutzend Mal neue Versionen [des Prototyps] veröffentlicht wurden. Anfangs hatten wir tatsächlich Kunden – Technologiefans, Early Adopters, die unsere Vision teilten; wir kommunizierten häufig mit ihnen und baten um Rückmeldungen. Aber wir hielten uns nachdrücklich nicht an ihre Ratschläge. Ihr Beitrag war für uns nur eine Quelle von vielen, die uns Informationen über das Produkt und unser Gesamtkonzept lieferten. Wir waren eher geneigt,

Experimente mit unseren Kunden durchzuführen, als auf ihre Launen und Wünsche einzugehen. Laut Lehrbuch kann dieser Ansatz nicht funktionieren, aber er funktioniert sehr wohl, ob Sie es glauben oder nicht! (S. 11)»

Gestützt auf die Aussage von Eric Ries (2014) wurde folgende Hypothese formuliert:

«Wenn der Lean-Startup-Ansatz auf digitale Start-ups angewandt wird, ist die Erfolgchance des Unternehmens höher.»

1.6 Aufbau der Arbeit

Um dem Leser einen Überblick über die bereits erforschten Themenbereiche zu gewährleisten, werden im Kapitel «Stand der Forschung» Fallstudien und Arbeiten näher betrachtet und auf ihre Relevanz geprüft. Die untersuchten Forschungsarbeiten handeln vom Lean-Startup-Ansatz und bilden somit eine wesentliche Grundlage für die Erforschung der Thematik.

Da ähnliche Methoden wie das Lean-Startup-Konzept existieren, folgt eine Begriffsabgrenzung. In diesem Kapitel werden anhand einer Literaturrecherche die sich ähnelnden Begriffe auseinandergelassen und definiert. Dies soll dem Leser das Verständnis des Hauptthemas erleichtern und Missverständnisse vermeiden.

Mit dem bis dahin erlangten Wissen wird auf die Untersuchungsmethodik eingegangen. In diesem Kapitel wird das Untersuchungsvorgehen geschildert, damit eine Nachstellung des Untersuchungsgegenstandes anhand der aufgeführten Methodik möglich ist.

Nach der Methodik folgen die strukturierten Ergebnisse der gewonnenen Daten. Hier wird Schritt für Schritt jedes Interview kategorisch festgehalten, um die spätere Analyse zu vereinfachen.

Die Auswertung der Daten ist in Kategorien gegliedert. In diesem Kapitel werden alle Start-ups pro Kategorie verglichen. Anschliessend wird die Forschungsfrage beantwortet und die Hypothese verifiziert bzw. falsifiziert.

Die Kapitel «Handlungsempfehlung» und «Fazit» geben aufgrund der Erkenntnisse dem Leser eine Empfehlung. Die Reflexion spiegelt die Arbeit kritisch wider und zeigt die Aspekte der Arbeit auf, die verbessert werden könnten. Zudem wird erläutert, wie ein fortsetzender Forschungsansatz aufgebaut werden könnte.

2 Stand der Forschung

Der Theorieteil hat die Funktion, den Untersuchungsgegenstand mit der Literatur zu verankern. Dabei werden nur solche Theorieteile, die für die Forschung relevant sind, aufgeführt und genauer untersucht. Infolgedessen ist es notwendig, mit dem Forschungsstand das bereits vorhandene Wissen zu analysieren und allenfalls Änderungen an der eigenen Arbeit vorzunehmen. Um ein einheitliches Bild des Forschungsstandes zu erhalten, sollte jede genannte Studie dahingehend kritisch geprüft werden, ob sie für die Fragestellung und die eigene Studie bedeutsam ist oder nur der Vollständigkeit halber genannt wird. Arbeiten sollten so aufbereitet werden, dass sie der eigenen Argumentationslinie entsprechen. Zudem sollten die Erkenntnisse aus der Theorie dem Leser aus der Vogelperspektive präsentiert werden (Einsiedler, Fölling-Albers, Kelle & Lohrmann, 2013).

Die Forschungsarbeit «How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach» von Dennis Lyth Frederiksen und Alexander Brem (2017) untersucht, wie Unternehmen mit dem Lean-Startup-Konzept Werte erzeugen. In der Arbeit wird kritisch auf die Herleitung, Relevanz und Nützlichkeit der bekannten Gründungsmethodik eingegangen. Das Lean-Startup-Konzept wird in dieser Arbeit in erster Linie beschrieben und definiert. Die Autoren stellen aus der Literatur von Ries zwei Denktypen fest: zum einen der effektive und zum anderen der ursächliche Denker. Der ursächliche Denker sei eine Person, die sich einen Plan zurechtlege und diesen strikt befolge. Als effektive Denker sollen Personen bezeichnet werden, die nach dem Lean-Startup-Konzept handeln und somit Feedback-Loops durchführen. Frederiksen und Brem kommen zum Schluss, dass eine Methodik wie das Lean-Startup-Konzept auch durch eine Literaturrecherche hätte entstehen können. Die Idee einer solchen Methodik sei nicht neu und hätte auch durch eine gründliche Recherche erstellt werden können. Damit wird konstatiert, dass sich ein Buch, das sich auf praktische Beispiele bezieht, einen höheren Bekanntheitsgrad erreicht und somit höhere Verkaufszahlen aufweist.

Die Fallstudie «Applying lean startup methodology to software startup: Case study- Company 'X'» von Devid Dunkin (2017) untersuchte das Lean-Startup an einer realen Software-Unternehmung und prüfte damit, inwiefern die Methodik zum Erfolg eines Start-ups führt. Das Ergebnis dieser Arbeit soll zeigen, dass die Anwendung schlanker Start-up-Methoden sowohl negative als auch positive Auswirkungen hätte. In der Studie wird ausgesagt, dass es möglich sei, in nur sechs Monaten von der Idee bis zum MVP in einem Team von zwei Personen Ergebnisse zu erzielen. Mit dieser Arbeit werden dem Leser

vor allem Hürden und Chancen bei der Verwendung der Lean-Startup-Methodik aufgezeigt.

Gaute Terland Nilsen und Nicolay Arguillere Ramm (2015), die Autoren von «Lean Startup: A success factor?», verfolgten einen ähnlichen Ansatz wie die vorliegende Bachelorthesis. Die Arbeit untersucht in einer quantitativen Recherche die Erfolgchance bei der Verwendung des Lean-Startup-Konzepts. Zudem werden in der Studie wissenschaftliche Lücken in Bezug auf den Vergleich zwischen herkömmlichen Gründungsmethoden und dem Lean-Startup-Konzept aufgezeigt. Die Autoren der Studie kommen zu dem Schluss, dass die Methode kein gänzlich neues Konzept ist und Parallelen zu anderen Gründungsmethoden erkennbar sind. Die aufgestellte Hypothese, dass die Lean-Startup-Methodik zwangsläufig zum Erfolg führt, wurde in dieser Studie, die sich auf Norwegen konzentriert, falsifiziert.

Die aufgeführten Studien schneiden nicht die vorliegende Bachelorthesis. Die erste Publikation definiert und analysiert das Lean-Startup-Konzept aus einer theoretischen Sicht. Die zweite Studie wendet das Lean-Startup an einem Wachstumsunternehmen an und prüft damit nicht im Spezifischen die Allgemeingültigkeit des Erfolgs. Jedoch ist zu erwähnen, dass vor allem die letztere Studie für die Ausarbeitung einer quantitativen Bachelorthesis eine theoretische Grundlage bilden könnte. Damit lässt sich ein Vergleich zwischen der Schweiz und Norwegen ziehen, was weitläufigere Schlüsse erlaubt.

3 Begriffsabgrenzung

Im folgenden Kapitel werden ähnliche Begriffe von dem Lean-Startup-Ansatz abgegrenzt und definiert. Da die Termini aufeinander aufbauen, ist eine klare Trennung nicht in jeder Hinsicht möglich. Aus diesem Grund sind bei einigen Begriffen Überschneidungen erkennbar.

3.1 Lean-Production

Erstmals geprägt wurde der Begriff «Lean» im Jahr 1988 von John Krafcik im Rahmen einer Studie des MIT. John Krafcik war der erste, der den Begriff «Lean»- im Gegensatz zum «Buffered»-Produktionssystem definierte. Die Produktionsweise entdeckte er bei der japanischen Autounternehmung Toyota.

Mit dem Begriff «Lean» wird ausgedrückt, wie die Produktionsstätte des Konzerns aufgebaut ist. Anstatt die Lagerstätte mit Ware zu füllen, werden beim Lean-Verfahren nur die nötigsten Ressourcen aufbewahrt. Ziel ist es, alles so weit zu reduzieren, dass es zu keinen Verschwendungen kommt. Somit lassen sich Qualität und Kosten besser unter Kontrolle halten. Zudem ist bei fehlerhafter Produktion die Nachverfolgung einfacher, da die Mengen im Lager geringer sind. Der gegenteilige Ansatz, hohe Lagerbestände anzulegen, dient dazu, bei grosser Nachfrage oder Ausfällen schnell reagieren zu können. Jedoch bringt dieser grosse Nachteile mit sich. Vor allem die Kosten schiessen damit in die Höhe und es kann nicht effizient gearbeitet werden (Krafcik, 1988).

Lean-Management dient dazu, die Überkomplexität, wie sie in einigen Unternehmen beobachtbar ist, zu reduzieren. Diese Überkomplexität zeichnet sich unter anderem ab durch viele Hierarchieebenen, zahlreiche nicht standardisierte Zulieferungen durch Lieferanten und lange Wertschöpfungsketten. Die Reduzierung der Komplexität bietet den Kunden eine schnellere Verfügbarkeit der Produkte. Damit vermindern sich auch die Produktionskosten. Die Kernaussage des Lean-Managements lautet, dass die Einfachheit die beste Lösung für das Unternehmen darstellt (Groth & Kammel, 1994).

Der Lean-Ansatz konzentriert sich somit stark auf die industrielle Branche und wird verwendet, um Prozesse in der Industrie zu beschleunigen und zu schmälern (Krafcik, 1988).

3.2 Lean-Thinking

Die Lean-Thinking-Methode umschreibt den Gedanken des Begriffs Lean. Er wird vor allem im Management verwendet, um den Mitarbeitenden und Angestellten die Idee und Vision zu vermitteln. Ziel der Lean-Thinking-Methode ist es, das Denken des Personals zu verändern und die Arbeiter für die schmalen und ressourcenschonenden Prozesse zu sensibilisieren. Diese Denkweise soll dazu führen, dass Mitarbeitende Verschwendungen erkennen und diese – sofern möglich – selbstständig beseitigen (Bleher, 2014).

Lean-Thinking umfasst alle Themenbereiche, die für die Lean-Ansätze wie Lean-Production sowie Lean-Management stehen, und wurde durch den Produktionsbereich von Toyota bekannt. Kerntätigkeit des Ansatzes ist die Vermeidung von Ressourcenverschwendungen in Unternehmen. Damit sind alle Tätigkeiten gemeint, die nicht zur Wertschöpfung dazugehören. Diese werden so weit wie möglich reduziert und eliminiert. Damit sollen unnötige Arbeitsschritte und überflüssige Wartezeiten zwischen den einzelnen Prozessabläufen vermieden werden. Bei der Abschätzung der Aktivität steht auch hier die Kundenorientierung im Mittelpunkt. Wird dieser Gedanke auf das Lean-Startup-Konzept übertragen, bedeutet dies, dass der Ressourcen- und Zeitaufwand insbesondere bei der Prototypenentwicklung reduziert werden muss. Um die zeitlichen Hindernisse zu umgehen, wird eine schnelle Entscheidungsfindung angestrebt. Die Beschleunigung einer Entscheidung kann sich im Falle des Lean-Startup-Konzepts auf den Funktionsumfang des MVP auswirken. Somit müssen die Entscheidungen direkt beim Projektteam getroffen werden, um die Ressource Zeit zu schonen.

Es kann festgehalten werden, dass sich die Vermeidung von Leerzeiten und Ressourcen beim Lean-Startup-Konzept nicht daran erkennen lässt, wie technisch entwickelt ein Prototyp ist, sondern an der minimalen Funktionsweise des zu testenden Produkts. Folglich wird nur ein Prototyp erstellt, der zur Validierung der Nachfrage notwendig ist und nur die nötigsten Anforderungen besitzt (Grote et al., 2018).

3.3 Customer-Development

Das Customer-Development integriert die Kunden bereits in einem sehr frühen Stadium in die Produktentwicklung und holt damit früh Rückmeldung. Die Methode lässt sich in vier Schritte aufteilen. Customer-Discovery, Customer-Validation, Customer-Creation und Company-Building bilden die Phasen bis zum vollendeten und am Markt angepassten Produkt. Diese nahtlos ineinandergreifenden Schritte unterstützen ein Start-up bei allen geschäftlichen Aktivitäten. Die ersten beiden Schritte fallen in die Kategorie Suche, die

letzten beiden in die Kategorie Umsetzung. Die klassische Kundenbefragung wird ein- bis zweimal im Jahr durchgeführt. Voraussetzung dafür ist, dass möglichst funktionsfähige Prototypen verwendet werden. Somit erfolgt die Einbindung des Kunden in einem späteren Beta-Stadium. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Kundenbedürfnisse nicht vollständig erfüllt werden können (Grote et al., 2018).

Die kundenseitigen Probleme werden beim Customer-Development mit Kundeninterviews identifiziert. Der Fokus verlagert sich vom Bedürfnis zum Problem. Die Kernfragen in dieser Phase können sein: Welche Probleme existieren beim Kunden? Welche Probleme sind zu lösen? Ziel der Fragen ist es, herauszufinden, für welche Probleme der Kunde bereit ist, Geld zu bezahlen. Aus diesen Problemen werden anschliessend Hypothesen formuliert. In der Phase Customer-Validation werden die Prototypen mithilfe der Kundenmeinungen entwickelt und getestet. Die Prototypen decken nur das ab, was als Produkthypothese formuliert wurde und validiert werden muss. Durch die Tests entstehen laufend neue Feedbacks. Wird zu einem Test negatives Feedback eingeholt, beginnt der Prozess wieder in der Phase Customer-Discovery. Hinzukommt jedoch der Kurswechsel, auch Pivot genannt. Damit ist gemeint, dass die bestehenden Hypothesen überarbeitet werden und der ganze Prozess nochmals durchlaufen wird. Wird jedoch in den Phasen Customer-Discovery und Customer-Validation ein durchgehend positives Feedback festgestellt, geht der Prozess weiter zur Phase Customer-Creation, in der ein tragfähiges und skalierbares Umsetzungskonzept ausgearbeitet wird (Grote et al., 2018).

4 Lean-Startup

Die Lean-Startup-Methode geht auf Eric Ries (2014) zurück und verfolgt das Ziel, die Innovationskraft von Jungunternehmen schneller voranzubringen. Das heisst, der Ansatz soll neue Gelegenheiten identifizieren und diese durch Experimente mit den Kunden verifizieren. Blank, Dorf und Högsdal (2014) halten fest, dass Start-ups den Businessplan vergessen und stattdessen auf ein flexibles Geschäftsmodell setzen sollen. Das Konzept der Lean-Startup-Methode entspricht einem lernorientierten Innovationsansatz, dessen Vorgehen die Geschwindigkeit und das Risiko des unerwarteten Scheiterns minimieren soll. Es verbindet den Bereich Nutzeninnovation mit der Geschäftsmodellentwicklung. Unter Nutzeninnovation werden im Lean-Startup-Konzept insbesondere Produkt- und Dienstleistungsinnovationen verstanden. Diese Verknüpfung der bisher getrennten Bereiche führt zu einem kundenfokussierten und experimentgetriebenen Innovationsansatz. Entrepreneure sollen zu den Kunden gehen und das Kundenverhalten prüfen (Grote et al., 2018). Ziel ist es, neue wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Dazu wird eine neue Technik benötigt, die speziell an die modernen Marktbeziehungen angepasst ist und unter Unsicherheiten operieren kann (Veretennikova & Vaskiv, 2018). Das Lean-Startup lässt sich in zwei Testphasen definieren: Einerseits existiert der Problem-Solution Fit, der die Validierung der Hypothese beinhaltet; andererseits besteht der Product-Market Fit, der das Produkt am realen Markt testet (Grote et al., 2018).

Bevor mit der Produktentwicklung begonnen werden kann, werden erste Hypothesen zu den Kundenproblemen bzw. -bedürfnissen aufgestellt. Das zu ermittelnde und zu verstehende Problem wird durch Kundenbeobachtungen, -interviews oder ähnliche Methoden gefunden. Darauf aufbauend werden für das identifizierte Kundenproblem erste Lösungshypothesen gebildet. Diese wiederum werden in enger Abstimmung mit dem Kunden plausibilisiert (Problem-Solution Fit). Wenn ein gemeinsames Verständnis zur Problemstellung und zum Lösungsansatz besteht, beginnt die eigentliche Produktentwicklung mit den abgeleiteten Produktvisionen. Die Produktvision dient dazu, angelehnt an die gewonnenen Erkenntnisse, neue Prototypen herzustellen, die sogenannten MVP. Somit entstehen am Anfang verschiedene Prototypen, die zyklisch durch den Prozess weiterentwickelt und verbessert werden. Bei den Tests mit den Kunden müssen nicht nur Produktmerkmale geprüft werden. Mit dem Lean-Startup-Ansatz lassen sich auch Preisgestaltungen, Ertragsmodelle, Absatzkanäle sowie Marketingmassnahmen evaluieren. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Tests werden bewertet und für Verbesserungen

verwendet. Dieser Prozess wiederholt sich, bis eine mehrmalige Feedbackschleife entsteht und das marktfähige Produkt für den Marktangang bereitsteht (Product-Market Fit). Im Mittelpunkt des Konzepts steht der Build-Measure-Learn Feedback-Loop von Ries (2014). Eine erste praktische Verifizierung findet bereits in der Stufe Build mit dem ersten MVP statt. Dieses MVP wird mit potenziellen Kunden getestet. Anschliessend wird in der nächsten Stufe Measure das Kundenfeedback sowohl qualitativ als auch quantitativ gemessen. Hier wird erhoben, inwiefern das MVP dem Kundenbedürfnis entspricht. In der Stufe Learn werden die Experimente und Resultate ausgewertet und die Hypothese falsifiziert bzw. verifiziert. Dieser Prozess wird mit allen aufgestellten Hypothesen durchlaufen. Kann eine Hypothese nicht verifiziert werden, bietet sich die Methode Pivot an, die als Strategiewechsel verstanden werden kann (Grote et al., 2018).

Das Vorgehen unterscheidet sich von der herkömmlichen Produktentwicklung dadurch, dass die Entwicklung nicht in linearen Phasenschritten verläuft. Das Kundenfeedback erfolgt häufig beim fertiggestellten Produkt. Auch das Geschäftsmodell, das das Ertragsmodell umfasst, wird oft am Schluss verifiziert (Grote et al., 2018).

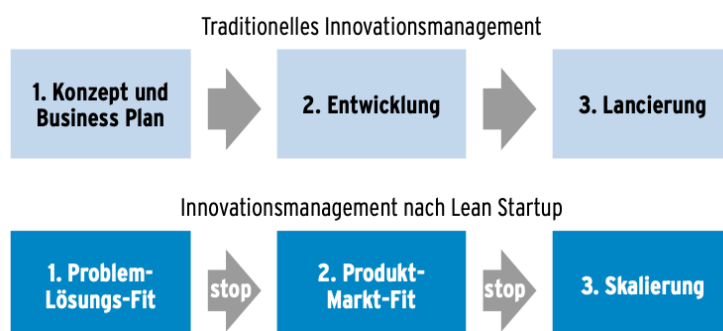


Abbildung 1: Vergleich des Innovationsmanagements (Griesbach, Kocher & Kraner, 2018)

4.1 Learn-Build-Measure

Der Bauen-Messen-Lernen-Zyklus, im obigen Abschnitt Build-Measure-Learn genannt, bildet einen zentralen Bestandteil der Produktentwicklung im Lean-Startup-Konzept. Mit Hilfe der Methodik werden Ideen schnell in Produkte umgesetzt und die Reaktion gemessen. Aus den Ergebnissen folgen Entscheidungen, inwiefern das Produkt angepasst wird. Dieser Zyklus bedarf einer Wiederholung, bis eine durchgängig positive Rückmeldung erfolgt. Er kann wie folgt bildlich dargestellt und beschrieben werden:

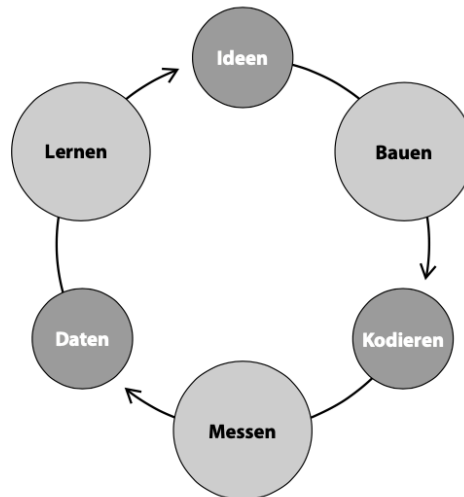


Abbildung 2: Bauen-Messen-Lernen-Schleife (Ries, 2014)

- **Idee:** Entwicklung einer Idee
- **Bauen:** Der Prototyp wird gebaut.
- **Produkt:** Das Produkt wird auf dem Markt lanciert.
- **Messen:** Die relevanten Daten werden gemessen und ausgewertet.
- **Daten:** Die Daten geben Aufschluss über das Vorgehen, das Unternehmen lernt daraus.
- **Lernen:** Das Unternehmen lernt aus den Erkenntnissen (Kennedy, 2019, S. 19).

4.2 Minimal Viable Product

Ein minimal funktionsfähiges Produkt, im obigen Abschnitt MVP genannt, löst im Gegensatz zu einem Prototyp den Kern des Wertversprechens bereits minimal ein und lässt so die Produktvision realitätsnah testen. Je nach Komplexität und Art der Idee ist ein eher ausgereiftes MVP nötig, um den Produkt-Market Fit zu testen. Jeder weitere Entwicklungsschritt findet von da an mit dem MVP statt und verändert dieses ständig in seiner Art. Die Vorstufe des Produkts wird demnach mit echten Kunden getestet und die Reaktion darauf gemessen. Dies führt zu essenziellen Daten, die direkt wieder in die Neuentwicklung bzw. Produktänderung einfließen (Griesbach, Kocher & Kraner, 2018).

4.3 Key Metrics

Laut Ries (2014) sind die Standard-Rechnungslegungsmethoden wenig hilfreich, wenn es um die Leistungsmessung von Start-ups geht. Die jungen Wachstumsunternehmen seien unberechenbar für präzise Prognosen und Meilensteine des Erfolgs. Folglich sei es wesentlich, die Kennzahlen aus dem echten Markt zu gewinnen und keine Zahlen

basierend auf Annahmen zu verwenden. Die MVP liefern erste Erkenntnisse zu den Meilensteinen im Lernprozess. Diese gewonnenen Kennzahlen ermöglichen es, ein Wachstumsmodell mit realen Marktdaten zu erstellen. Dazu werden die Daten wie Konversionsrate, Anzahl der Anmeldungen für Probeversionen und Tests sowie der Kundenwert über die gesamte Lebensdauer der Beziehung erhoben. Diese Eckdaten dienen als Fundament für den Lernprozess über die Kunden.

4.4 Split-Tests

Die meisten Marketingunternehmen besitzen bereits Erfahrungen mit Split- oder A-B-Tests. Bei dieser Marketingmethode werden zwei verschiedene Marketingkampagnen an Kundengruppen ausgestrahlt, um Unterschiede in den Rücklaufquoten zu ermitteln. Aus den gewonnenen Erkenntnissen wird die Entscheidung getroffen, welche Marketingkampagne weitergeführt wird. Diese Methodik wird sowohl bei Designern als auch Ingenieuren angewandt, um Erkenntnisse und Vergleiche zu erhalten (Ries, 2014).

4.5 Pivot

Das Ziel einer Kursänderung, in diesem Absatz Pivot genannt, ist es, herauszufinden, inwiefern die Fortschritte reichen, um die ursprüngliche strategische Annahme zu bestätigen. Sollten sich die Annahmen nicht bewahrheiten und die Daten auf einen Abwärts-pfad hindeuten, sollte laut Ries (2014) das Pivot angewandt werden. Diese Anwendung soll so lange erfolgen, bis eine positive Rückmeldung feststellbar ist.

5 Untersuchungsmethode

Im folgenden Kapitel wird auf die Methodik im Rahmen der Forschungsarbeit näher eingegangen. Der Unterschied und das Anwendungsszenario der qualitativen und quantitativen Forschungsmethodik werden im ersten Unterkapitel erläutert. Anschliessend wird nach einer kurzen Erläuterung der Forschungsmethodik die Erstellung des Interviewleitfades aufgezeigt. Dieses Kapitel wird als relevant erachtet, um die Untersuchungsmethodik vollständig zu verstehen. Zudem werden in den nächsten beiden Kapiteln die Auswahl und Durchführung der Interviews ausgeführt. Um die Untersuchungsmethodik abzurunden, werden zum Abschluss die Aufbereitung der Daten und die qualitative Inhaltsanalyse beschrieben.

5.1 Begründung der Forschungsmethodik

Die empirische Grundlage der vorliegenden Arbeit besteht einerseits aus der Literaturrecherche und andererseits aus qualitativen Interviews. Um dem Leser ein Grundverständnis zum Thema Lean-Startup zu vermitteln, wurde mithilfe einer Literaturrecherche der Begriff Lean-Startup definiert und differenziert. Die Literaturrecherche fand digital bei SpringerLink, WISO, Proquest, Wiley Online Library, beim Bundesamt für Statistik, Google Scholar und IEEE Xplore sowie physisch im Bibliothekskatalog NEBIS statt. Die genannten Datenbanken wurden mit den nachfolgenden Schlagwörtern durchsucht: Lean, Startup (Start-up, Start up), Lean-Startup (Lean-Start-up, Lean Start up), Entrepreneur, Entrepreneurship, Hypothesis-driven Approach (Hypothesis driven Approach), Customer Development, Gründung und gründen. Folgende Eingrenzungen wurden für die Suche festgelegt: Erscheinungsjahr: 1990–2020, Sprache: Deutsch und Englisch. Ferner wurden die Datenbanken nach den Autoren, die den Begriff «Lean» prägten, durchsucht: Eric Ries und Steve Blank. Dieses Vorgehen bei der Literaturrecherche galt ausschliesslich für die Begriffsdefinition der Thematik Lean-Startup. Für den Methodikteil wurde Literatur zur Definition der Vorgehensweise verwendet.

Die empirische Sozialforschung unterscheidet zwei Forschungsstrategien, die einen Beitrag zu sozialwissenschaftlichen Erklärungen leisten. Die quantitative oder auch nomothetisch-deduktive bzw. theorietestende Forschungsstrategie sucht nach Kausalzusammenhängen, die durch standardisierte Datenerhebungen und Anwendung statistischer Tests hervorgebracht werden. Mit den Tests lassen sich signifikante Kausalitäten zwischen sozialen Phänomenen identifizieren. Infolgedessen wird die Strategie auch als relationsorientiert bezeichnet. Die quantitativen Methoden beruhen auf einer Interpretation sozialer Sachverhalte, die auf die Beschreibung von Zahlen gestützt ist. Dabei wird die

Häufigkeit des Auftretens von Merkmalen durch Zahlen beschrieben. Dieser Vorgang reduziert die soziale Komplexität und schafft eine Standardisierung. Damit wird ein Ausschnitt der beobachteten sozialen Vielfalt auf einer Skala abgebildet und es wird mit reduzierten Einflüssen gearbeitet. Die Art der Untersuchung liefert weder eine Information darüber, ob es sich bei den Faktoren um Ursache oder Wirkung handelt, noch über den Kausalmechanismus, der zwischen Ursache und Wirkung vermittelt. Diese fehlenden Erkenntnisse können folglich mit anderen empirischen Untersuchungen oder mit entsprechender Theorie kompensiert werden.

Eine weitere Strategie wird als qualitative, induktive oder theoriegenerierende Forschung bezeichnet. Diese Form der Untersuchung sucht nach Kausalmechanismen, die unter bestimmten Bedingungen Effekte hervorbringen. Dies schliesst die Identifizierung von Ursachen und Wirkung ein. Die qualitativen Methoden basieren auf der Interpretation sozialer Sachverhalte, die in einer verbalen Beschreibung hervorgebracht werden. Die Methoden standardisieren Informationen über soziale Sachverhalte nicht in dem Ausmass, wie es bei quantitativen Methoden der Fall ist. Die Komplexität der Sachverhalte wird schrittweise durch die Datenverarbeitung reduziert (Gläser & Laudel, 2010).

Am Anfang einer wissenschaftlichen Untersuchung sollte eine qualitative Methodik gewählt werden, da zunächst herausgefunden werden muss, was untersucht werden soll. Erst im zweiten Schritt könnte gegebenenfalls auf dieser Basis eine quantitative Methodik angewandt werden (Mayring, 2015).

Die Erfolgchance des Lean-Startup-Ansatzes bei jungen Wachstumsunternehmen wurde, wie im Kapitel 2 «Forschungsstand» aufgezeigt, bislang kaum untersucht bzw. erforscht. Da ein Gründungshergang nur schwierig mit einem standardisierten Fragebogen erfasst werden kann und sich Start-ups je nach Branchentätigkeit stark unterscheiden können, wurde die qualitative Forschungsmethodik gewählt. Ziel der Methodik ist es, die Realität genau abzubilden, um im Anschluss Kategorisierungen und Bewertungen vorzunehmen.

5.2 Angewandte Forschungsmethodik

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt eine Auswertungsmethode dar, die durch die Datenerhebung sozialwissenschaftlicher Forschungsprojekte anfällt. Qualitative Inhaltsanalysen werden verwendet, um bspw. Transkripte, offene Interviews, Fokusgruppen, offene Fragen aus standardisierten Befragungen, Beobachtungsprotokolle aus Fallstudien oder Zeitungsartikel zu analysieren. Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Methode, um qualitativ orientierte Textanalysen durchzuführen. Zudem schliesst sie die Vorteile der

quantitativen Textanalyse, die grosse Materialmenge bewältigen kann, ein. Trotz der quantitativen Eigenschaft bleibt das Vorgehen qualitativ-interpretativ und kann somit latent ausgedrückte Mitteilungen verarbeiten. Die Methode wird nach einer klaren Struktur umgesetzt und ist somit für den Betrachter reproduzierbar (Baur et al., 2019).

Mayring (2015) definiert die Inhaltsanalyse nach sechs Kriterien. Sie möchte im ersten Schritt die Kommunikation analysieren. In dieser Bachelorthesis handelt es sich bei der Kommunikation um Sprache, die durch das Interview erhoben wurde. Der Punkt «fixierte Kommunikation analysieren» meint, dass das zu untersuchende Material in niedergeschriebener Form vorhanden sein muss. Im dritten, vierten und fünften Punkt wird beschrieben, dass die Analyse systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet erfolgen soll. Das Ziel der Inhaltsanalyse ist es, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen.

Aufgrund der Komplexität des Gründungsherganges von Start-ups und des explorativen Charakters der Arbeit wurde die qualitative Methodik zur Erforschung des Themengebietes gewählt, konkret das Experteninterview.

Das Wort «Experte» wird von Gläser und Laudel (2010) folgendermassen definiert:

«Ein besonderes «Expertenwissen» haben aber auch sehr viele Menschen, die nicht in herausgehobenen Positionen arbeiten. Macht z. B. jemand einen Musikstil oder einen Künstler zu seinem Hobby und bringt alles darüber in Erfahrung, dann wird er dadurch zum Experten. Ein Automechaniker kann zum Experten für Wagen eines bestimmten Typs werden, ein von einer seltenen Krankheit betroffener Mensch zum Experten für diese Krankheit. All diesen Beispielen ist gemeinsam, dass die «Experten» über ein besonderes Wissen verfügen.»

Schließlich gibt es eine Art besonderen Wissens, über das eigentlich jeder von uns verfügt. Es ist das Wissen über die sozialen Kontexte, in denen man agiert: über das Unternehmen oder die Organisation, in der man arbeitet, über die eigenen Arbeitsprozesse, über das Wohngebiet, in dem man lebt, über Bürgerinitiativen, in denen man mitarbeitet, über Veranstaltungen, an denen man teilnimmt. Nur die unmittelbar Beteiligten haben dieses Wissen, und jeder von ihnen hat aufgrund seiner individuellen Position und seiner persönlichen Beobachtungen eine besondere Perspektive auf den jeweiligen Sachverhalt. (S. 1)

In Anlehnung an diese Definition sind folglich auch gründende Personen Experten in ihrem Gebiet. Im Verlauf dieser Arbeit werden die interviewten Experten auch interviewte Personen oder Interviewpersonen genannt. Die Erhebungsmethodik mit Interviews lässt sich in mehrere Kategorien einteilen. Eine wesentliche Unterscheidung ist die nach dem

Grad der Standardisierung. Das vollstandardisierte Interview, bei dem sowohl die Fragen als auch die Antwortmöglichkeiten vordefiniert und in jedem Interview exakt gleich sind, weist eine feste Reihenfolge im Interviewleitfaden auf. Die gestellten Fragen bei dieser Interviewart sind geschlossen und ermöglichen keine individuellen Antworten. Somit steht dem Interviewten eine vorgegebene Anzahl an Antwortmöglichkeiten zur Wahl. Bei dem halbstandardisierten Interview ist der Interviewer an die Art und Reihenfolge der vordefinierten Fragen gebunden. Der Interviewte hingegen ist selbst überlassen, wie die Frage beantwortet wird. Das nichtstandardisierte Interview kennt keine Standardisierung – weder bei den Fragen des Interviewers noch bei den Antworten der interviewten Person.

Bei der vorliegenden Arbeit wurde das nichtstandardisierte Interview gewählt, da eine freie Erzählung des Gründungsherganges gewünscht war. Einzig durch den Interviewleitfaden wurde die Befragung geleitet. Der Leitfaden wird gegliedert in Themenbereiche und ist vergleichbar mit einer Fragenliste. Der Interviewleitfaden enthält Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen. Jedoch sind Reihenfolge und Frageformulierung nicht verbindlich und können an die entsprechende Situation angepasst werden. Ziel dieser Herangehensweise ist es, den Redefluss möglich natürlich zu halten. Zudem können Fragen weggelassen werden, die von der interviewten Person bereits beantwortet wurden. Diese Art der Datenerhebung ermöglicht es somit, unvorhersehbare Informationen zu erlangen, und hält bedeutende Erkenntnisse in einem explorativen Umfeld fest (Gläser & Laudel, 2010).

Aufgrund der unsicheren Umstände bedingt durch die Viruserkrankung COVID-19 wurde die Interviewkommunikationstechnik geändert. Der geplante Ansatz, die Interviews vor Ort bei den zu interviewenden Personen durchzuführen, wurde verworfen. Alternativ wurden die Befragungen online über Google Hangouts durchgeführt und mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

Da es zu prüfen galt, inwiefern die Lean-Startup-Methode den Erfolg eines jungen Wachstumsunternehmens beeinflusst, wurde die deduktive Kategoriendefinition angewandt. Das Auswertungsinstrument wird beim deduktiven Vorgehen aus theoretischen Überlegungen gewonnen. Somit werden aus der Theorie von Ries (2014) die Kategorien in einem Operationalisierungsprozess entwickelt. Da sich die Auswertung der Interviews auf Inhalt, Thema und Aspekte fokussiert, wurde die inhaltliche Strukturierung als Methodik für die vorliegende Arbeit gewählt. Nach der Bearbeitung des Textes mithilfe des Kategoriensystems werden die extrahierten Paraphrasen in Hauptkategorien zusammengefasst (Mayring, 2015).

5.2.1 Kategorienbildung

Der Lean-Startup-Ansatz besteht aus einzelnen Phasen und Kriterien, die somit den Ansatz definieren. Damit geprüft werden kann, inwieweit ein Wachstumsunternehmen nach dem Lean-Startup-Ansatz vorgegangen ist, müssen die transkribierten Interviews auf die wesentlichen Kriterien geprüft werden. In der vorliegenden Arbeit wurde der Lean-Startup-Ansatz nach Ries (2014) durch folgende Hauptkategorien definiert: Hypothesengenerierung, Nachfrageprüfung, Produktverbesserung, Kurswechsel und Messung.

An einem Materialausschnitt wurde geprüft, inwiefern die definierten Kategorien greifen. Es wird erprobt, ob die Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln eine eindeutige Zuordnung zulassen. In der Regel ergibt sich aus diesem Probedurchlauf eine angepasste Kategorienbildung (Mayring, 2015).

5.3 Erstellung des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden bildet ein zentrales Werkzeug bei der qualitativen Inhaltsanalyse. Er stellt sicher, dass während der Gespräche alle relevanten Themengebiete vom Befragten abgefragt werden. Ebenfalls wird mit einem Interviewleitfaden sichergestellt, dass jedem Interviewten alle notwendigen Fragen gestellt werden. Da nicht jede Gründungsphase eines Start-ups gleich vonstattengeht, ist es bedeutend, auf die Unterschiede mit passenden Fragen Rücksicht zu nehmen. Folglich ist der Interviewleitfaden nichtstandardisiert aufgebaut. Dies ermöglicht in einem geringen Masse eine individuelle Einflussnahme auf das Gespräch. Somit können auch Fragen gestellt werden, die nicht auf dem Interviewleitfaden gelistet sind. Die Fragen müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass sich ein natürlicher Redefluss ergibt und der Befragte die Entstehung des Unternehmens bzw. die gewählte Gründungsstrategie frei wiedergeben kann. Damit die Auswertung speditiv erfolgen kann, ist eine gleichbleibende Fragestruktur von Vorteil. Der Fragekatalog muss leicht verständlich sein, um Missverständnisse zu verhindern (Gläser & Laudel, 2010).

Der eigens entwickelte Leitfaden beginnt mit einer kurzen Danksagung an die Interviewten und der Einvernahme, dass das Gespräch aufgezeichnet werden darf und die Ergebnisse nur für die daliegende Bachelorthesis verwendet werden. Damit mit dem Interview ein möglichst vollständiges Bild des Gründungsprozesses gezeichnet werden kann, wird vor dem Interview darauf hingewiesen, dass bei den Antworten möglichst viele Aspekte erwähnt werden sollten. Im Anschluss zu den Regulatoren und Hinweisen werden Einleitungsfragen zum Start-up gestellt. Die Fragen zielen darauf ab, erste Erkenntnisse zu gewinnen, inwiefern das befragte Unternehmen zur Befragungsgruppe passt. Hierzu

werden Fragen zum Gründungsdatum, zur tätigen Branche, zum Unternehmenssitz und zur Schlüsselaktivität des Interviewten gestellt.

Den Kern der Interviewleitfragen bilden die vordefinierten und auf Literatur basierten Schlüsselfragen. Diese wurden gestützt auf die Aussagen aus «Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen» von Ries (2014) formuliert. Die Fragen folgen einem logischen Aufbau und beginnen mit der Ideengenerierung. Hier wird erfragt, inwiefern die Idee systematisch auf die Marktnachfrage abgestimmt wurde. Folgen die strategischen Schritte des Start-ups einer testenden Strategie oder werden Ideen direkt in die Realität umgesetzt und unterliegen keinem Nachfragetest? Solche Fragestellungen werden zu Beginn des Interviews erkundet und erfragt. Im mittleren Teil des Interviewleitfadens werden Fragen zur wiederholenden Testtätigkeit gestellt. Wesentlich hierbei ist es, festzustellen, ob und inwiefern ein Markttest wiederholt wurde. Wurden aus den Erkenntnissen Schlüsse gezogen und Verbesserungen des Produkts angestrebt? Sind bei fehlender Nachfrage Änderungen am Geschäftsmodell vorgenommen worden? Diese Art von Fragestellung wird im mittleren Teil des Interviewleitfadens erfragt. Die Befragung wird mit den gewählten Kennzahlen des Start-ups abgeschlossen. In diesem Abschnitt gilt es, herauszufinden, welche Metriken von dem Start-up gewählt wurden. Es gilt festzustellen, ob das junge Wachstumsunternehmen auf die richtige Strategie gesetzt hat.

Um auf die unterschiedlichen Gründungshergänge der interviewten Personen besser eingehen zu können, wurden Anschlussfragen formuliert. Damit wurde sichergestellt, dass aus den Interviews alle nötigen Informationen gewonnen werden konnten.

5.4 Auswahl der interviewten Personen

Der Inhalt eines Interviews wird grösstenteils durch die interviewte Person bestimmt. Die Auswahl der Interviewpersonen kann einen Einfluss auf die Qualität der Ergebnisse haben. Aus diesem Grund ist es wesentlich, die Interviewperson akribisch auszuwählen und vorläufig auf die Eignung zu prüfen.

Es folgen einige Auswahlkriterien, die festgelegt wurden: Im Fokus standen die Auswahlkriterien, die durch die Forschungsfrage bedingt waren. Es wurden nur Start-ups befragt, die eine digitale Dienstleistung erbringen. Zudem wurde darauf geachtet, dass die Interviewperson sich wesentlich mit der Gründungsstrategie auseinandergesetzt hat und über den vergangenen Gründungsprozess Kenntnisse hat. Als geografische Eingrenzung der Forschungsfrage wurden die Schweiz und Liechtenstein gewählt. Folglich wurden nur Interviewpersonen kontaktiert, die den Gründungssitz in der Schweiz bzw. Liechtenstein haben. Zentral bei der persönlichen Befragung ist auch, wie der persönliche Bezug zum

eigenen Start-up ist. Es muss bedacht werden, dass eine gründende Person das eigene Start-up möglicherweise besser bewertet, als es auf dem Markt effektiv ist. Somit könnte es sein, dass eine gründende Person von angewandten Strategien erzählt, die zu keinem Zeitpunkt im Start-up realisiert worden sind. Solche Aussagen sind für den Interviewer schwierig von der Wirklichkeit zu unterscheiden, können jedoch einen grossen Einfluss auf die Bachelorthesis haben. Der Einfluss des persönlichen Blickwinkels auf die Gründung des Start-ups muss deshalb bei der Analyse berücksichtigt und korrekt gedeutet werden (Gläser & Laudel, 2010).

Gorden (1975) hält fest, dass die Verfügbarkeit und Bereitschaft potenzieller Interviewpersonen von der Arbeitsauslastung abhängt. Es könnte somit vorkommen, dass ein Interview unter Zeitdruck geführt werden muss bzw. es zu Verschiebungen des Termins kommt. Aus diesem Grund wird empfohlen, auf Personen auszuweichen, die in der Hierarchie eine tiefere Stelle haben, um somit mehr Zeit für ein Interview in Anspruch nehmen zu können.

Da sich die Arbeit ausschliesslich mit Personen beschäftigt, die sich mit Thematiken wie der Strategie auseinandersetzen und somit im Organigramm an der Spitze stehen, ist es unmöglich, auf andere Personen im Organigramm auszuweichen. Deshalb könnte es schwierig werden, ein Zeitfenster mit der Geschäftsleitung von ca. 30 Minuten auszumachen. Folglich ist es ratsam, so früh wie möglich einen Termin zu vereinbaren und den Zeitslot mitzuteilen, um Interviewabbrüche aus Zeitgründen zu vermeiden.

Bei dieser Untersuchung wurde keine definierende Richtlinie zur Anzahl der Interviewpersonen angewandt. Grundsätzlich hängt die Zahl der zu befragenden Personen von der zur Verfügung stehenden Zeit ab. Denn geführte Interviews, die anschliessend aus Zeitgründen nicht analysiert werden können, verschwenden Ressourcen, die in anderen Bereichen besser investiert wären. Die Auswahl der Interviewpersonen muss nicht vor Beginn der Umfrage abgeschlossen sein. Es ist durchaus möglich, dass in Interviews auf andere relevante Interviewpersonen hingewiesen wird, mit denen anschliessend zusätzliche Gespräche vereinbart werden. Gegebenenfalls müssen spezifische Interviewleitfäden neu entwickelt werden. Die Vorüberlegungen zur Auswahl der Interviewpersonen sollten sicherstellen, dass die richtigen Typen von Informanten gewählt werden, um allfällige Komplikationen im Nachhinein zu verhindern (Gläser & Laudel, 2010).

Da es sich um eine qualitative Forschungsmethode handelt und aus einem Interview bereits genügend Informationen entnommen werden können, wurde die Anzahl der Interviewpersonen auf sechs eingegrenzt. Eine grössere Anzahl befragter Personen würde den Rahmen dieser Bachelorarbeit sprengen. Unter den sechs befragten Start-ups

befinden sich drei erfolgreiche und drei gescheiterte Unternehmen. Mit gezielten Fragen, die im Interviewleitfaden enthalten sind, wird ermittelt, ob es sich um ein gescheitertes oder erfolgreiches Unternehmen handelt. Als gescheitert wurde ein Unternehmen definiert, wenn keine geschäftlichen Tätigkeiten vom Unternehmen ausgehen.

Da es sich bei den Unternehmen zum Teil um gescheiterte Start-ups handelt, wurde entschieden, die Interviewpersonen zu anonymisieren. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, dass sowohl die erfolgreichen als auch die gescheiterten Firmen nicht zu Übertreibungen neigen und eine neutrale Erzählung stattfinden kann. Die Unternehmen, die für die Bachelorthesis gewählt wurden, sind/waren digitale Dienstleister in der Taxi-, Bekleidungs-, Eventmanagement-, Social-Media-, Stellenportal- und Musik-Branche. Sie sind von wenigen Monaten bis mehr als 6 Jahre alt. Bei den Interviewpersonen handelte es sich um Geschäftsführer oder gründende Personen, die den Gründungsprozess vollständig erfahren haben. Bei der Interviewdurchführung wurde in den meisten Fällen nur eine Person befragt. Nur in einem Fall wurden zwei gründende Personen zum Interview herbeigezogen.

Um herauszufinden, ob es sich um ein erfolgreiches oder gescheitertes Unternehmen handelt, wird die Interviewperson am Ende der Befragung um eine Einschätzung gebeten. Existiert das Unternehmen nicht mehr, wird dieses als gescheitert definiert. Ein erfolgreiches Unternehmen besitzt Investoren, mehrere Mitarbeitende oder fährt bereits Gewinne ein.

5.5 Durchführung des Interviews

Um einen ersten Eindruck von den Fragen des Interviewleitfadens zu erhalten, wurde ein Pre-Test durchgeführt. Damit galt es, herauszufinden, ob die Fragen eine neutrale Antwort der Interviewperson erlauben, ob die Verständlichkeit der Fragestellung gewährleistet ist und wie viel Zeit ein komplettes Interview in Anspruch nimmt. Zudem wurden die Reihenfolge und die Sinnhaftigkeit der Fragen überprüft. Durch die Erkenntnisse des Pre-Tests wurden einige kleinere Anpassungen vorgenommen. Es wurden zusätzliche Anschlussfragen formuliert und Fragen im Allgemeinen konkretisiert. Ferner wurde beim Pre-Testing geprüft, ob sich das Online-Meeting-Tool Hangouts von Google für eine solche Interviewführung eignet. Es durfte während des Interviews zu keinen Abbrüchen oder Interferenzen kommen, die den Redefluss erschweren könnten.

Die Interviews mit den Befragten wurden auf freiwilliger Basis durchgeführt. Den Interviewten wurde vor dem Interview mitgeteilt, dass die Befragung jederzeit abgebrochen bzw. unangenehme Fragen ausgelassen werden können. Es wurde ebenfalls erwähnt,

dass eine offene Fragetechnik gewählt wurde und die Befragten den Gründungshergang möglichst detailliert wiedergeben sollen.

Beim Interview ist darauf zu achten, dass eine gute Gesprächsatmosphäre gewahrt wird, bei der sich die Interviewperson unbefangen und sicher äussern kann. Ein guter Interviewer geht daher nicht listig, clever oder taktisch beim Gespräch vor. Es soll eine offene vertrauensvolle und kooperative Gesprächsart gepflegt werden. Der Interviewperson gegenüber wird Interesse gezeigt und er kann durch das Zuhören spontane Stellungnahmen abgeben. Zudem wird darauf geachtet, dass die Mindestdistanz aus sozialer Sicht zur Gesprächsperson gehalten wird. Damit wird die Wissenschaftlichkeit der Arbeit unterstrichen. Der Untersuchungsgegenstand wird stets im Hinterkopf behalten und eine neutrale Art angestrebt (Wittkowski, 1994).

Da das Pre-Testing erfolgreich verlief, wurden die Interviews mit allen Befragten über Hangouts durchgeführt. Daher wurde zusätzlich zum akustischen auch ein visueller Kontakt zur Interviewperson hergestellt. Sämtliche Gespräche wurden digital mit dem Smartphone aufgezeichnet. Während der Aufnahme traten keinerlei störende Hintergrundgeräusche auf und auch die Sprachqualität war durchgehend von hoher Qualität. Aus Gründen des Datenschutzes wurde zu Beginn des Interviews ein mündliches Einverständnis von den Befragten eingeholt. Die Dauer der Gespräche betrug zwischen zwölf und fünfundzwanzig Minuten.

5.6 Aufbereitung der Daten

Da die Interviews mit den meisten Befragten auf Schweizerdeutsch gehalten wurden, ist eine Übersetzung ins Hochdeutsche unumgänglich. Das Interview wurde bewusst auf Schweizerdeutsch bzw. in der Muttersprache geführt, um den Interviewpersonen die Erzählung des Gründungshergangs zu erleichtern. Es sollte den Redefluss der Interviewpersonen erhöhen. Die Übersetzung ins Hochdeutsche wurde für die Arbeit nicht als verfälschend erachtet, denn der Fokus lag vor allem auf der Menge und Qualität der Information und weniger auf zwischenmenschlichen Ereignissen. Die Transkription wurde händisch durchgeführt, da zu diesem Zeitpunkt kein Tool bekannt war, das Schweizerdeutsch transkribieren konnte. Gläser und Laudel (2010) halten fest, dass die aufgezeichneten Interviews möglichst vollständig festgehalten werden müssen. Zudem gäbe es bislang keine allgemein akzeptierten Regeln für die Transkription von Interviewprotokollen. Wie genau transkribiert wird, hängt von dem Untersuchungsziel ab. Wichtig sei nur, dass die Regeln konsequent und auf alle Interviews gleich angewandt

werden. Nicht in die Transkription aufgenommen wurden Geräusche wie Lachen oder Stottern.

Bei der Aufbereitung der Daten war zu beachten, dass bei der Erzählung des Gründungserganges emotionale Faktoren mitspielen. Somit ist zu bedenken, dass ein Gründungsprozess möglicherweise besser geschildert wird, als dieser in der Wirklichkeit stattgefunden hat. Dieser Störfaktor lässt sich jedoch nur schwierig erkennen, da die Realität nur der gründenden Person bekannt ist.

Das Material wurde mit dem Tool MAXQDA2020 kodiert. Die Software ermöglicht es, Kodierungen zu erstellen und die kodierten Textpassagen direkt in das Programm Excel zu exportieren. Die Kodierregeln mussten trotz Software selbstständig und von Hand überprüft werden. Sie wurden so aufgestellt, dass jede Textpassage beachtet werden musste, die mit der Kategorie in Verbindung stand. Somit war gewährleistet, dass jegliche Aussage der Interviewperson aufgenommen und im nächsten Schritt analysiert werden konnte. Dies hat den Vorteil, dass auch Tätigkeiten, die nicht dem Lean-Startup-Ansatz entsprechen, in die Analyse aufgenommen wurden.

5.7 Qualitative Inhaltsanalyse

In einem ersten Schritt wurden die theoriegeleiteten Feststellungen der inhaltlichen Hauptkategorien verwendet, um einen Interview- und den Kodierleitfaden aufzustellen. Damit wurde sichergestellt, dass sich die Befragungen an der Literatur von Ries (2014) orientieren. Nach der Durchführung der Interviews wurden die Daten in eine verwertbare Form gebracht und mit der Inhaltsanalyse begonnen. Der Kodierleitfaden, der sich an der Literatur von Ries (2014) anlehnt, wurde herbeigezogen, um das weitere Vorgehen zu bestimmen. Durch die Definition und die Kodierregel wurden die nützlichen Textpassagen dem transkribierten Text entnommen. Im nächsten Schritt galt es, die sogenannten Kodiereinheiten pro Kategorie in eine sinnvolle Aussage zu paraphrasieren (Mayring, 2015).

6 Ergebnisse

Das Kapitel «Ergebnisse» beinhaltet die Interpretation der geführten Interviews mit den Interviewpersonen. Der Aufbau dieses Kapitels ist so gegliedert, dass die Interviewperson in erster Linie mit den wesentlichen Schlüsselfaktoren beschrieben wird. Dies soll dem Leser das Verständnis der Bachelorthesis und den Einstieg in die Thematik erleichtern. Im nächsten Schritt wird das Start-up nach den unten genannten Kategorien analysiert. Jedes Interview umfasst ein Zwischenfazit zu den Aussagen, um diese in wenigen Worten zusammenzufassen. Die Analyse des Unternehmens fand in folgender Reihenfolge statt: Begonnen wird mit der Kategorie Hypothesengenerierung. In dieser wird geprüft, inwieweit das Unternehmen eine Hypothese erstellt hat, um erste Markttests durchführen zu können. Die Kategorie Nachfrageprüfung umfasst die Markttests mit realen Kunden und echten Produkten. In der nächsten Kategorie, der Produktverbesserung, werden alle Aspekte betrachtet, die den Lean-Zyklus beinhalten. Zudem ist das A/B-Testing in dieser Kategorie enthalten. Die Kategorie Kurswechsel handelt von der Feststellung, dass eine fehlende Nachfrage erkennbar ist und wie mit dieser umgegangen wird. Die letzte Kategorie Messung schildert die Kennzahlen, die das Unternehmen zur Messung des Erfolgs benannt hat. All diese Kategorien zusammen bilden den Grossteil des Lean-Startup-Ansatzes ab.

6.1 Ergebnisse der Interviews

6.1.1 Interview 1

Bei dem ersten Start-up wurden beide gründenden Personen und Geschäftsleiter zum Gründungshergang befragt. Das Unternehmen war in der Schweiz ansässig und wurde rund zweieinhalb Jahre geführt. Das Start-up, das eine digitale Dienstleistung anbot, war in der Taxi-Branche tätig. Die befragten Personen waren einerseits für die Finanzen und das Marketing und andererseits für die technischen Umsetzungen verantwortlich. Das Unternehmen wurde vor einigen Monaten für gescheitert erklärt.

Hypothesengenerierung

Das Start-up A hat festgestellt, dass es in Deutschland funktionierende digitale Taxivermittler-Apps wie Uber oder MyTaxi gibt. Auch auf dem asiatischen Markt sind nach Aussagen der gründenden Personen solche digitalen Dienstleistungen vertreten. Folglich haben die Geschäftsführer des Start-ups A die Annahme getroffen, dass eine solche Lösung auch in der Schweiz funktionieren könnte.

Nachfrageprüfung

Start-up A hat alle Markttests mit einem echten Produkt durchgeführt. Das Jungunternehmen hat die Applikation entwickeln lassen. Die Tests erfolgten mit echten Zahlungen der Kunden und am realen Markt. Das Start-up hat mit dem Taxiunternehmen Taxi Frosch aus der Ostschweiz gestartet und anschliessend den Kontakt zu drei weiteren Taxiunternehmen aufgenommen. Die akquirierten Unternehmen wurden als Kooperationsunternehmen an das Start-up angebunden. Die kundenseitige Nachfrage wurde mithilfe des ersten MVP erfragt. Damit wurden bereits erste Einnahmen generiert. Die Kunden wurden vom Start-up A nach jeder Fahrt zur User-Experience befragt, jedoch war das Kundenfeedback rar.

Produktverbesserung

Da das Unternehmen Zugang zu den Kundendaten hatte, konnte es Auswertungen durchführen. Es wurde somit vom Jungunternehmen festgehalten, ob die Fahrten angenommen und vollzogen wurden. Das Unternehmen A hat in einem laufenden Prozess versucht, Verbesserungen anzustreben und die aufkommenden Probleme zu lösen. Bei der Integration neuer Feature wurden die für gescheitert erklärten Änderungen analysiert und anschliessend überarbeitet. Der Zyklus Bauen-Messen-Lernen wurde vom Start-up A ca. einmal im Monat wiederholt. Das Unternehmen war bestrebt, neue Features so schnell wie möglich zu integrieren, um ein rasches Kundenfeedback zu erhalten.

Kurswechsel

Nachdem eine fehlende Nachfrage festgestellt worden war, hat das Start-up A das Geschäftsmodell nicht geändert. Das Produkt interessierten Unternehmen als ein White-Labeling anzubieten, war eine Überlegung der gründenden Personen. Nach Absprache mit einem Unternehmen wurde eine fehlende Nachfrage festgestellt, worauf das Projekt für gescheitert erklärt wurde.

Messung

Das Start-up A hat in der Anfangsphase keine Kennzahlen definiert. Das heisst, es bestand kein Anhaltspunkt, inwiefern das Unternehmen gut lief. Es konnte somit in dieser Phase nicht gesagt werden, ob es sich lohnt, das Produkt noch weiterzuverfolgen. Die gründenden Personen waren zu diesem Zeitpunkt vom Enthusiasmus getrieben, dass Kunden die App überhaupt nutzten. Als eine Performance-Kennzahl wurde vom Unternehmen auch die Zeitungsberichterstattung gewertet. Daraus wurde interpretiert, dass

das Interesse vorhanden ist. Mit der Gewinnung eines Investors mussten als monatlicher Report relevante Kennzahlen für die Erfolgsmessung folgen. Das Unternehmen definierte ab diesem Zeitpunkt die Fahrtenfragen, die durchgeführten Fahrten und den effektiven Umsatz als Kennzahlen.

Zusammenfassung Interview 1

Das Start-up A hat diverse Massnahmen getroffen, um den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen. Es wurde auf Probleme, Meinungen und Kundenwünsche eingegangen und versucht, diese bestmöglich umzusetzen. In einem weiteren Schritt sind die gründenden Personen stets bestrebt gewesen, das Produkt laufend zu verbessern, um den Kunden mit der Applikation einen Mehrwert zu bieten. In einer späteren Phase hat das Start-up A Kennzahlen definiert, die zur Erfolgsmessung dienten und dem Investor einen Überblick boten. Ein Kurswechsel in Form einer Geschäftsmodelländerung wurde versucht, umzusetzen, scheiterte jedoch an der Nachfrage. Infolgedessen wurde das Projekt von den gründenden Personen für gescheitert erklärt.

6.1.2 Interview 2

Bei der Befragung des Start-ups B wurde die gründende Person zum Gründungshergang befragt. Das Unternehmen ist in der Schweiz im Kanton Zürich ansässig und wird mittlerweile fünf Jahre von der Interviewperson geführt. Das interviewte Unternehmen ist in der Textilbranche tätig und versucht, mit künstlicher Intelligenz die Kleideranprobe digital zu gestalten. Das Produkt des Unternehmens ist als Mobile-Applikation vorhanden.

Hypothesengenerierung

Die gründende Person des Start-ups B ist bei der Hypothesengenerierung durch einen Textilproduzenten auf das Problem aufmerksam worden. Durch die Erklärungen des Textilproduzenten und durch selbstständige Forschung hat der Inhaber des Start-ups B die Hypothese aufgestellt, dass eine digitale Ankleide einen Nutzen verschaffen würde.

Nachfrageprüfung

Das Unternehmen hat anfangs eher weniger Nachfrageprüfungen mit Prototypen durchgeführt. Es wurde davon ausgegangen, dass das Problem existiert und keine passende Lösung vorhanden ist. Das Start-up B konnte dem Problem mit einer Softwarelösung entgentreten und hat dazu in der Anfangsphase eher wenige Markttests realisiert. Das

Unternehmen stützte sich auf die eigenen Annahmen und die Erfahrung der Investoren, die vom Fach waren und das Problem kannten.

Produktverbesserung

Die gründende Person des Start-ups B ist der Meinung, dass das Produkt am Markt entwickelt werde und ein ständiges Feedback eingeholt werden muss. Die meisten Features, die von Start-up B erstellt wurden, entstanden in Kollaboration. Nach den Angaben der gründenden Person wurde das Produkt bestmöglich am Markt entwickelt. Der Zyklus des Bauens, Messens und Lernens wurde im Start-up B ständig durchgeführt.

Kurswechsel

Das Unternehmen hat nach eigenen Angaben vor allem das Product-Offering als Kurswechsel betrachtet. Die Integration der neuen Features war damit eine Kursänderung. Ein klassischer Kurswechsel bedingt durch eine geringe Nachfrage wurde bei diesem Unternehmen nicht durchgeführt.

Messung

Die gründende Person des Start-ups B definiert die Kennzahlen, nach denen der Erfolg des Unternehmens gemessen wird, folgendermassen. In erster Linie gilt der Umsatz des Unternehmens als Indikator für Erfolg. Ebenfalls werden die Kriterien Genauigkeit, Userfreundlichkeit und Geschwindigkeit der Berechnungen als Kennzahlen des Erfolgs definiert. Dies entspricht nicht den klassischen Kennzahlen nach Ries (2014).

Zusammenfassung Interview 2

Das Start-up B ist in einigen Aspekten nach Gefühl und nach eigenen Einschätzungen vorgegangen. Es wurden auch externe Personen wie Investoren befragt, um dem Problem auf den Grund zu gehen. Nach eigenen Abgaben wurde stets Feedback vom Markt eingeholt und darauf geachtet, den Zyklus Bauen-Messen-Lernen durchzuführen. Die Messung der Kennzahlen erfolgte mit den Kriterien Umsatz, Genauigkeit, Userfreundlichkeit und Geschwindigkeit der Berechnung.

6.1.3 Interview 3

Bei der Befragung des Start-ups C wurde der Chief Executive Officer (CEO) des Unternehmens konsultiert. Der Geschäftsführer war nicht seit Beginn am Start-up beteiligt. Die Interviewperson stiess einige Monate nach der Gründung dazu und hat damit wesentlich

zum heutigen Unternehmen beigetragen. Die Haupttätigkeiten, mit denen sich der Befragte auseinandersetzt, sind Strategie, Personal und Verhandlungen. Das sechsjährige Unternehmen, das befragt wurde, ist in der Musikbranche tätig. Das Produkt – eine Applikation – erkennt selbstständig den gespielten Notenbereich und kann automatisch die Notenseiten umblättern. Die Zielgruppe des Unternehmens sind Musiker und Orchester. Der Sitz des Start-ups, das eine digitale Dienstleistung bietet, liegt in der Schweiz.

Hypothesengenerierung

Die gründenden Personen des Start-ups C sind zwei Profimusiker, denen das Problem persönlich durch die eigene Erfahrung bekannt war. Daher haben die Musiker angenommen, dass sie nicht die einzigen sind, die eine Lösung für das Problem benötigen.

Nachfrageprüfung

Das Start-up C testet sein Produkt ständig auf die Nachfrage. Da das Unternehmen wie Spotify aufgebaut ist und es abhängig von Contentlieferanten ist, wurden in erster Linie Gespräche mit Verlagen ausgemacht. Auch Musiker, die sich im Bekanntenkreis des Geschäftsleiters befanden, wurden nach ihrem Bedürfnis befragt. In einem nächsten Schritt wurden Personen herangezogen, die den potenziellen Kunden sehr nahe sind. Somit versuchte das Unternehmen, sicherzustellen, dass Personen befragt wurden, die unter Umständen das Produkt kaufen würden.

Produktverbesserung

Der Zyklus Bauen-Messen-Lernen wurde vom Start-up C kontinuierlich durchgeführt, wobei ein Zyklus länger dauern kann, da die Technologie in diesem Bereich sehr komplex ist. Der Zyklus von Start-up C wiederholt sich alle zwei Monate.

Kurswechsel

Das Unternehmen hat vor allem den Paymentprozess, Lizenzverträge und die Kommunikation umgestellt. Das klassische Pivot, das durch eine geringe Nachfrage bedingt ist, wurde vom Unternehmen nicht durchgeführt.

Messung

Mit den Kennzahlen Umsatz und Conversionprozess misst der Geschäftsleiter den Erfolg des Unternehmens. Letztere beinhaltet Kriterien wie Reichweite, Nutzerzahl und Nutzungsart.

Zusammenfassung Interview 3

Den gründenden Personen war das Problem persönlich bekannt, woraufhin das Start-up ins Leben gerufen wurde. Die Markttests wurden mit echten Kunden bzw. Verlagen durchgeführt. Auch Musiker wurden beim Markttest befragt und führten folglich zu einer Produktverbesserung. Der Zyklus wurde mehrmals wiederholt und Verbesserungen werden fortan angestrebt. Die festgelegten Kennzahlen fokussieren sich auf Umsatz, Reichweite, Nutzerzahl und Nutzungsart.

6.1.4 Interview 4

Das Interview mit Start-up D wurde mit der mitgründenden Person geführt. Das in der Schweiz ansässige Unternehmen war in der Eventbranche tätig und sollte ein Problem mit Lounge-Reservierungen beheben. Der Unternehmensführer war für die Verhandlungen und den ersten Markttest zuständig. Das Unternehmen wurde rund ein halbes Jahr geführt, bevor es nach der ersten Marktanalyse stillgelegt wurde.

Hypothesengenerierung

Die gründenden Personen haben durch die eigene Lebenserfahrung das Bedürfnis erkannt und daraus eine Hypothese abgeleitet.

Nachfrageprüfung

Der Markttest des Start-ups D umfasste eine Präsentation bzw. ein Erstgespräch mit einem potenziellen Unternehmensbeteiligten und einen Markttest in Form einer quantitativen Umfrage. In der Umfrage wurden rund 400 unabhängige Personen zu ihrem Verhalten befragt. Ein geringer Teil der Befragten bestand aus Freunden und Bekannten. Die Umfrage wurde mehrheitlich positiv bewertet und stimmte die gründenden Personen zuversichtlich. Ein Markttest mit einem Prototyp kam nie zustande.

Produktverbesserung

Es kam nie zu einer Produktverbesserung, da kein Produkt entwickelt wurde. Dementsprechend wurde der Zyklus nicht vollständig durchlaufen.

Kurswechsel

Eine Geschäftsmodelländerung fand im klassischen Sinne nicht statt. Das Unternehmen führte einen Pitch durch, der als Niederlage gewertet wurde. Eine Kursänderung wurde danach nicht mehr angestrebt.

Messung

Das Start-up D hatte keine typischen Kennzahlen zur Erfolgsmessung festgelegt, da das Start-up zu diesem Zeitpunkt keine Plattform besass und keine Nutzer zu den ersten Kunden gezählt werden konnten.

Zusammenfassung Interview 4

Die gründenden Personen haben mit einem Problem begonnen, das ihnen selbst bekannt war. Darauf folgten erste Umfragen mit einer grossen Anzahl von Teilnehmern. Auch ein Pitch bzw. Erstgespräch wurde mit einem potenziellen Unternehmensbeteiligten geführt. Die negative Erfahrung beim Pitch führte zu einem Stillstand des Projekts.

6.1.5 Interview 5

Das Start-up E wurde in Liechtenstein gegründet und versuchte, die Stellenportale für Studenten zu optimieren. Die gründende Person, die unter anderem für das Marketing zuständig war, befasste sich rund acht Monate mit dem Versuch, die Vermittlungsplattform aufzubauen. Nach einigen Anfangsschwierigkeiten wurde das Projekt schliesslich eingestellt.

Hypothesengenerierung

Aus einem Brainstorming entstand die Erkenntnis, dass die Jobplattformen zu wenig individuell auf Personen mit dem richtigen Abschluss eingehen. Die gründenden Personen waren der Meinung, dass den Studenten mit einem Universitätsabschluss mehr Jobs angeboten werden als jenen mit einem Fachhochschulabschluss.

Nachfrageprüfung

Das Start-up E hat eine Website entwickelt, einige potenzielle Kooperationsunternehmen befragt und somit die Nachfrage ermittelt. Das junge Wachstumsunternehmen hat früh den Kontakt zu potenziellen Kunden wie VPBank und Oerlikon gesucht. Die Bekanntschaft zu den Klein- bis Grossunternehmen bestand nur rein professionell.

Produktverbesserung

Eine Produktverbesserung wurde dann vorgenommen, wenn neue Feststellungen bestanden. Diese wurden durch Feedbacks und Interviews ermittelt. Das Start-up E stand in einem ständigen Kontakt mit den Kooperationsunternehmen und hat versucht, das

Produkt an die Bedürfnisse anzupassen. Die neuen Erkenntnisse flossen wieder direkt ins Produkt ein.

Kurswechsel

Als sich die Unternehmen dazu entschieden, nicht an dem bisherigen Geschäftsmodell teilhaben zu wollen, wurde die Nachfrage erneut erfragt und ein Pivot durchgeführt. Dadurch wurden Änderungen am Geschäftsmodell realisiert. Folglich entstand eine neue Art der Zusammenarbeit.

Messung

Start-up E hat unternehmensseitig den Erfolg anhand der Kennzahl Sales gemessen. Der Erfolg der Plattform wurde mit den Nutzerzahlen und den Conversions, die durch die Klicks auf die Inserate definiert wurden, gemessen.

Zusammenfassung Interview 5

Das Start-up E ist durch Brainstorming auf das Problem gestossen und hat dazu einige Annahmen getroffen. Daraus entstand ein Prototyp, der bei der Kundschaft auf Nachfrage getestet wurde. Die Resultate führten zu einer Produkthanpassung und zu einer Umstellung des Geschäftsmodells. Die Messung des Erfolgs geschah mit den Kennzahlen Sales und Conversion.

6.1.6 Interview 6

In Liechtenstein wurde vor fünf Jahren ein Start-up gegründet, das im Influencermarkt tätig ist. Das Start-up F wurde von vier Personen gegründet und umfasst mittlerweile mehrere Mitarbeitende. Mit der im Haus entwickelten Software bieten sie ihren Kunden die passenden Influencer für Marketingkampagnen. Das Interview wurde mit der gründenden Person geführt. Das Start-up F ist bis zum heutigen Stand erfolgreich.

Hypothesengenerierung

Zum einen wurde aufgrund der eigenen Geschäftstätigkeiten erkannt, dass Unternehmen ein Problem haben, die passenden Influencer zum eigenen Brand zu finden. Zum anderen haben Recherchen stattgefunden, die den amerikanischen Markt umfassten. Die Hypothese wurde auf der Basis aufgestellt, dass Unternehmen auf der Suche nach Influencern waren und einen Weg suchten, mit ihnen zu kooperieren.

Nachfrageprüfung

Die Nachfrageprüfung gestaltete sich anfangs durch Interviews mit Kunden. Feedback wurde in der MVP-Phase eingeholt, indem die Kunden befragt wurden, ob die Lösung ihren Anforderungen entspricht. Das erlangte Feedback wurde sogleich wieder eingearbeitet. Bei den Markttests wurden potenzielle Kunden befragt. Ansonsten existierte kein Verhältnis zu den Befragten.

Produktverbesserung

Das Start-up F hat sich stark an den Kundenbedürfnissen orientiert. Es versuchte, das Feedback einzuholen und das Produkt danach auszurichten. Der Zyklus wurde in der Anfangsphase öfters durchgeführt als jetzt. Zu Beginn wurde der Zyklus Bauen-Messen-Lernen in monatlichen Abständen durchlaufen. In einer späteren Phase wurden die Zyklen grösser und das Feedback wurde viertel- bis halbjährlich erhoben. Die integrierten Features wurden untereinander verglichen und es wurde ermittelt, wie oft gewisse Buttons geklickt wurden.

Kurswechsel

Im Laufe der Zeit haben Kunden angemerkt, dass die Analysesoftware gut ist, jedoch die Unternehmen nicht damit arbeiten können, da sie über kein Know-how verfügen. Das Start-up F baute folglich einen Servicebereich auf, der die Unternehmenskunden betreut und die Kampagnen unterstützt. Hätte das Unternehmen nur mit der Software weitergemacht, würde es laut den Aussagen der interviewten Person heute nicht mehr existieren.

Messung

Start-up F hat bei der Software die Nutzungszahlen der einzelnen Features, die Nutzungsdauer, die Anzahl der Influencer und den Umsatz, der durch die Influencer eingebucht wird, als Erfolgskennzahlen definiert. Eine weitere Kennzahl im Servicebereich ist die Kundenzufriedenheit, die durch Umfragen ermittelt wird.

Zusammenfassung Interview 6

Das Jungunternehmen hat basierend auf eigenen Recherchen und der Lebenserfahrung eine Hypothese aufgestellt. Daraufhin wurde diese mit potenziellen Kunden getestet und ein ständiges Feedback eingeholt. Die Erkenntnisse führten zu einer Produktverbesserung. Features wurden auf ihre Beliebtheit getestet und miteinander verglichen. Das Geschäftsmodell wurde an die Kundenansprüche angepasst, womit ein Servicebereich

aufgebaut wurde. Die Messung des Erfolgs wurde mit den Kennzahlen Nutzungszahlen und -dauer, Influenceranzahl, Umsatz und Kundenzufriedenheit gemessen.

7 Auswertung

In diesem Abschnitt werden die Aussagen der Interviewpersonen ausgewertet. Zudem werden die gescheiterten mit den erfolgreichen Unternehmen verglichen, um Unterschiede in der Herangehensweise zu erkennen. Es gilt festzustellen, inwieweit die erfolgreichen und gescheiterten Unternehmen auf das Lean-Startup-Konzept in der Gründungsphase gesetzt haben und ob dies eine Auswirkung auf deren Erfolg hatte. Die Auswertung wird kategorisch vorgenommen und die Start-ups werden nach deren Kürzel erwähnt und verglichen. Folgendermassen ist die Strukturierung aufgebaut: Hypothesengenerierung, Nachfrageprüfung, Produktverbesserung, Kurswechsel und Messung.

Damit das Verständnis der Analyse vereinfacht wird, sei zusammengefasst, welche Unternehmen erfolgreich bzw. gescheitert sind:

- Start-up A: gescheitert
- Start-up B: erfolgreich
- Start-up C: erfolgreich
- Start-up D: gescheitert
- Start-up E: gescheitert
- Start-up F: erfolgreich

Das Hauptziel dieses Kapitels ist es, die Forschungsfrage «*Wie wirkt sich der Lean-Startup-Ansatz auf den Erfolg von digitalen Start-ups in der Schweiz und Liechtenstein aus?*» zu beantworten und die Hypothese zu verifizieren bzw. zu falsifizieren.

7.1 Hypothesengenerierung

Das gescheiterte Unternehmen A hat wie das erfolgreiche Unternehmen F einen ausländischen Markt zur Hypothesenaufstellung herbeigezogen. Folglich wurden darauf aufbauend die Produkte entwickelt. Auch bei Start-up C und Start-up D ist ein ähnliches Muster zu erkennen. Das gescheiterte Unternehmen D hat wie das Unternehmen C aus eigenem Interesse und der Lebenserfahrung eine Hypothese aufgestellt. Das Unternehmen E ist durch ein Brainstorming auf das Problem gestossen, das dann zu einer Hypothese führte. Einen einzigartigen Weg ist das Start-up B gegangen. Durch Problemschilderungen von Dritten wurde eine Hypothese aufgestellt. Es muss erwähnt werden, dass alle Jungunternehmen eine Hypothese formuliert haben, um mit dem Projekt zu beginnen. Nach Ries (2014) reichen die Annahmen, um eine gute Basis zu schaffen. Diese ersten Vergleiche zwischen erfolgreichen und gescheiterten Start-ups lassen bereits

erkennen, dass ein ähnliches Vorgehen bei der Hypothesenerstellung zu unterschiedlichen Endergebnissen führen kann.

7.2 Nachfrageprüfung

Das gescheiterte Unternehmen A ist strikt nach den Anforderungen von Ries (2014) vorgegangen. Es wurde rasch ein echtes Produkt erstellt und mit realen Kunden und Preisen getestet. Einzige Ausnahme besteht darin, dass Unternehmen A sich in der Anfangsphase keine Umsatzziele festgelegt hat. Die Unternehmen C, D, E und F haben alle eine qualitative Nachfrage mithilfe von Interviews durchgeführt. Zum qualitativen Interview hat das Unternehmen D als einziges zusätzlich eine quantitative Umfrage erlassen. Die Unternehmen C, E und F haben den entwickelten Prototypen in das Interview einbezogen und damit die Nachfrage an einem konkreten Produkt geprüft. Das erfolgreiche Unternehmen B hat sich auf die eigene Erfahrung und die Meinung der Investoren verlassen und nur wenige Nachfragetests durchgeführt. Bei den Unternehmen C und B existierte ein Verhältnis zu den Befragten. Einerseits wurden Musiker im Bekanntenkreis befragt und beim Start-up B die Investoren, die unter Umständen auch eine Beziehung zum Produkt und zu den gründenden Personen aufgebaut haben.

Es ist festzuhalten, dass auch bei der Nachfrageprüfung keine klaren Schlüsse bezüglich des Erfolgs gezogen werden können. Das gescheiterte Unternehmen A ist bis auf die Festlegung des Umsatzes nach dem Lean-Startup-Ansatz vorgegangen, konnte aber keine Erfolge verzeichnen.

7.3 Produktverbesserung

Das Start-up A hat mit den gewonnenen Kundendaten Auswertungen vorgenommen. Damit wurden aufkommende Probleme erkannt und verbessert. Der Zyklus wurde dabei vom Unternehmen einmal im Monat wiederholt. Das Start-up B hat bestmöglich am Markt agiert und die Features entstanden aus Kollaborationen. Auch das Unternehmen C hat den Bauen-Messen-Lernen-Zyklus kontinuierlich durchgeführt. Der Zyklus wiederholte sich alle zwei Monate. Das Start-up E hat nach einem Feedback Verbesserungen vorgenommen und nach dem Zyklus gehandelt. Der Kontakt mit den Unternehmensbeteiligten wurde ständig gepflegt. Das Start-up F hat ständig versucht, Feedback einzuholen und das Produkt stark danach auszurichten. Bauen-Messen-Lernen wurde in der Anfangsphase in monatlichen Abständen durchgeführt. In einer späteren Phase wurde der Zyklus viertel- bis halbjährlich durchlaufen. Das Unternehmen F war das einzige, das Features einem Split-Test unterzogen hat. Damit wurden die Features untereinander verglichen.

Das gescheiterte Unternehmen D wird in dieser Kategorie nicht beachtet, da es zu keinem physischen Produkt kam.

Durch diesen Vergleich aller Unternehmen kann konstatiert werden, dass sich in der Kategorie Produktverbesserung keine Muster erkennen lassen. Sowohl die gescheiterten als auch die erfolgreichen haben in einem ähnlichen Ausmass den Zyklus angewandt.

7.4 Kurswechsel

Als das Start-up A eine fehlende Nachfrage in der gewählten Region feststellte, wurde ohne Erfolg versucht, das Geschäftsmodell in eine andere Richtung zu lenken. Folglich wurde das Start-up für gescheitert erklärt. Somit wurde ein Pivot versucht, durchzuführen. Auch das erfolgreiche Start-up F hat einen Pivot umgesetzt. Die Strategieänderung führte dazu, dass eine Serviceunit aufgebaut wurde, um den Kundenanforderungen gerecht zu werden. Ebenfalls einen Kurswechsel hat das Start-up E vorgenommen. Es hat bei den Unternehmensbeteiligten eine geringe Nachfrage festgestellt und konnte durch eine erneute Befragung eine neue Geschäftsmöglichkeit entdecken. Die Unternehmen B und C vollzogen im klassischen Sinne keinen Pivot. Bei diesen beiden Start-ups lagen die Änderungen in den Bereichen Payment/Pricing, Kommunikation, Verträge und Feature-Integration. Das Unternehmen D konnte keinen Pivot vollziehen, da das Projekt bereits in einer früheren Phase eingestellt wurde.

Auch in dieser Kategorie lassen sich keine klaren Muster erkennen, welche auf die Gründungsmethodik zielen.

7.5 Messen

Das Unternehmen A hat in der Anfangsphase keine Kennzahlen verwendet, um den Erfolg zu messen. Erst als ein Investor im Team war, wurden erste Kennzahlen erhoben. Eine wesentliche Erkenntnis ist, dass die gründenden Personen Zeitungsartikel als Kennzahl für Erfolg erachtet haben. Laut Ries (2014) werden solche Kennzahlen als Fassadenmetriken bezeichnet. Diese messen nicht den wahren Erfolg des Unternehmens. Ansonsten haben alle Start-ups den Umsatz und die nutzerrelevanten Daten als Kennzahlen definiert. Nur das erfolgreiche Start-up B hat Teilbereiche des Produkts selbst als Kennzahlen definiert. Dies könnte laut der Definition von Ries (2014) auch eine Fassadenmetrik darstellen.

Die Metriken wurden von allen Start-ups in ähnlicher Weise gewählt. Folglich lässt sich kein Muster zwischen den erfolgreichen und gescheiterten Unternehmen feststellen.

7.6 Diskussion

Die in Kategorien zusammengefassten Aussagen der Interviewpersonen weisen keine Muster auf, die auf eine Erhöhung der Erfolgchance, bedingt durch den Lean-Startup-Ansatz, hinweisen. Die Antwort auf die Forschungsfrage «*Wie wirkt sich der Lean-Startup-Ansatz auf den Erfolg von digitalen Start-ups in der Schweiz und Liechtenstein aus?*» lautet somit, dass kein klarer Zusammenhang zwischen der Erfolgchance und dem Lean-Startup-Ansatz besteht. Beispielsweise hat das Start-up A einen Gründungshergang beschrieben, wie ihn Ries (2014) als sinnvoll und korrekt bezeichnet. Trotz der angewandten Methodik konnte das Jungunternehmen keine grossen Erfolge verzeichnen und musste das Projekt einstellen. Auch das Start-up E ist zum Grossteil nach dem Lean-Startup vorgegangen und musste nach einigen Monaten das Vorhaben aufgeben. Ein gegenteiliges Beispiel stellt das erfolgreiche Unternehmen B dar. Dieses hat nach eigenen Angaben nur wenige Nachfragetests gemacht und ist trotz alledem erfolgreich und besitzt bereits erste Investoren. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass keines der gescheiterten Unternehmen den Lean-Startup-Prozess fehlerlos durchgeführt hat. Das Start-up A hat am Anfang keine Kennzahlen definiert und konnte damit auch den Erfolg nur mässig messen. Das Unternehmen orientierte sich an Fassadenmetriken wie Zeitungsberichten, die somit die Einschätzung verfälschten. Zudem wurde kein A/B-Testing durchgeführt, um die Kernfeatures herauszufinden. Somit lässt sich nur schwierig nachvollziehen, ob die Start-ups auch gescheitert wären, wenn sie die Methodik korrekt angewandt und ständig einen Pivot vollzogen hätten.

Auch die Hypothese «*Wenn der Lean-Startup-Ansatz auf digitale Start-ups angewandt wird, dann ist die Erfolgchance des Unternehmens höher*» muss somit falsifiziert werden. Es konnte nicht festgestellt werden, dass, wenn ein Unternehmen Lean-Startup typische Methoden angewandt hat, die Erfolgchance damit anstieg, denn zwei von drei gescheiterten Unternehmen wiesen für Lean-Startup typische Methoden auf.

8 Fazit

Die Forschung in diesem Bereich verlief anders als anfangs angenommen. Es wurde nicht damit gerechnet, dass auch die gescheiterten Start-ups teils bewusst und teils unbewusst auf die schlanke Methodik gesetzt haben. Somit wurde die Lage unterschätzt und die Hypothese musste folglich falsifiziert werden.

Die Forschungsfrage in einem klaren Satz zu beantworten, ist in dieser Hinsicht schwierig, da auch die gescheiterten Start-ups zum grossen Teil auf die Methodik gesetzt haben. Sie wurde zwar nicht in jeder Hinsicht korrekt ausgeführt, trotzdem sind klare Züge zu erkennen. Fehlerhaft war, dass beispielsweise Start-up A die Kennzahlen nicht von Anfang an erhoben hat. Demzufolge könnte argumentiert werden, dass keine richtige Anwendung stattfand und folglich das Start-up scheiterte. Jedoch existiert auch das gegenteilige Beispiel. Das erfolgreiche Start-up B hat erst spät Markttests durchgeführt. Trotzdem gelang es dem Unternehmen, Investoren für sich zu gewinnen. Damit erreichte das Unternehmen erste Kunden und verfügt mittlerweile über ein grosses Team. Nach den Aussagen des fünf Jahre alten Unternehmens ist es, auch ohne die Methodik gekannt zu haben, erfolgreich.

Mit der Arbeit konnten Erkenntnisse in Bezug auf die Erfolgswahrscheinlichkeit des Lean-Startup-Ansatzes in der Schweiz und Liechtenstein gewonnen werden. Die Arbeit knüpft an die bereits erforschten Bereiche nahtlos an und bietet den Lesern neues Wissen in der Start-up-Szene. Mit der vorliegenden Arbeit kann auch gezeigt werden, dass der Erfolg von Unternehmen in der Schweiz und in Liechtenstein durch die Anwendung des Lean-Startup-Konzepts, wie in Norwegen auch, nicht in Verbindung steht.

Es ist zu resümieren, dass die Lean-Startup-Methodik nicht die Erfolgchance der Schweizer oder Liechtensteiner Start-ups erhöht. Der Erfolg eines Start-ups wird von vielen Faktoren beeinflusst und die Methodik ist nur einer von vielen relevanten Punkten.

9 Reflexion

Das Thema Start-up hat mich bereits vor dem Studium interessiert, weshalb sich die Erarbeitung des Themengebietes sehr angenehm und informativ gestaltete. Durch die Kontaktaufnahme mit den Start-ups wurden neue Persönlichkeiten kennengelernt, die bereits mehrere Jahre Erfahrung im Start-up-Business besitzen. Folglich erlangte ich auch privat neues Wissen und konnte dadurch abseits von den Interviews interessante Gespräche führen. Sowohl die Gespräche mit den erfolgreichen als auch mit den gescheiterten Start-ups waren spannend anzuhören. Trotz der komplexen Thematik durfte ich den Zeitplan nicht ausser Acht lassen. Dank diesem konnte ich die Arbeit ohne grossen Zeitdruck fertigstellen und hatte in der Schlussphase genug Zeit, die Arbeit auf Logik und Rechtschreibung zu prüfen.

Jedoch gab es nicht nur positive Momente bei der Arbeit. Nach einigen wenigen Interviews habe ich festgestellt, dass die Antworten nicht immer so präzise ausfallen, wie es beim Pre-Testing der Fall war. Aus diesem Grund musste ich bei wenigen Interviews stärker interpretieren als bei anderen. Es wurden Themen erwähnt, die von den Interviewpersonen jedoch nicht im Detail ausformuliert wurden. Da die Hauptfragen an sich bereits viel Zeit in Anspruch nahmen, waren Anschlussfragen nicht immer möglich. Zudem war einigen Interviewpersonen das Lean-Startup-Konzept bereits bekannt. Deshalb kann ich nicht ausschliessen, dass die Unternehmen den Gründungsprozess besser schilderten, als dieser in Wirklichkeit stattfand. Eine weitere Schwierigkeit war die Einhaltung der Interviewzeit. Da die CEO's und gründenden Personen nur bedingt Zeit aufwenden konnten, verlief das Interview unter einem gewissen Zeitdruck. Eine ausführliche und offene Kommunikationsweise war deshalb nicht mit allen Befragten möglich. Es ist durchaus möglich, dass die Interpretation der knappen Aussagen zu leichten Realitätsverschiebungen führte. Denn wurden gewisse Schlüsselbegriffe im Interview nicht erwähnt, konnte ich die Aussage nicht der entsprechenden Kategorie zuordnen. Eine weitere Schwierigkeit, die ich während der Interviews festgestellt habe, ist der Interviewleitfaden. Diesen hätte ich mit einem zweiten Pre-Testing prüfen sollen. Damit hätte ich möglicherweise noch klarere Antworten erhalten und eine lückenlose Gründungsreplikation erreicht. Dies wäre vielleicht mit einem stärker geführten Interview möglich gewesen.

Nicht nur die Interviews stellten für mich eine Herausforderung dar, auch die Definition von erfolgreichen Start-ups ist eine Herausforderung. Ich konnte mich nur auf die Aussagen der Start-ups stützen und hatte keine Beweise für den Erfolg des Start-ups. Zudem kann es sein, dass ein heute erfolgreiches Unternehmen morgen wegen einer falschen Entscheidung scheitert. Dies ist ein weiterer Punkt, denn ich als Herausforderung

erwähnen möchte. Es war nicht einfach, Personen zu finden, die über ihre Niederlage berichten möchten. Dies ist verständlich, denn gründende Personen haben viel Zeit und Fleiss in das Projekt gesteckt. Über die eigenen Fehler zu berichten, ist nicht für jeden einfach.

Es gibt auch Unterscheidungen bei den gescheiterten Start-ups. Nicht alle wurden aufgrund einer fehlenden Nachfrage aufgegeben. Ein Start-up wurde aus privaten Gründen nicht mehr weiterverfolgt, wie sich nach dem Interview herausstellte. Wenn ich die Arbeit mit diesem Wissen erneut schreiben würde, hätte ich mir im Voraus einen Kriterienkatalog erstellt und wäre damit den Start-ups gegenübergetreten. Dies hätte sichergestellt, dass nur diejenigen Start-ups befragt werden, die aufgrund geringer Nachfrage gescheitert sind. Folglich wäre die Vergleichbarkeit der einzelnen Start-ups und die Aussagekraft der Arbeit besser.

Positiv an der Arbeit ist, dass ein Überblick über die Gründungsprozesse geschaffen wird. Der Leser kann durch die konzentrierten Informationen sein Wissen erweitern und allenfalls aus den Fehlern der genannten Startups lernen. Die Untersuchungsmethodik beachtet die Aussagen der Gründer stark und bietet damit ein umfassendes Bild der einzelnen Gründungsprozesse. Damit konnte ich die Erlebnisse der gründenden Personen sehr gut festgehalten.

Trotz allem war die Untersuchung spannend und hat mir sehr viel Freude bereitet. Zudem konnte ich eine neue Erfahrung sammeln und Menschen kennenlernen. Sollte jemand meine Thematik aufgreifen, würde ich raten, die Untersuchung quantitativ zu prüfen. Eine klar definierte quantitative Befragung der Start-ups, bei denen der Gründungshergang klar ist, würde die aktuelle Arbeit erweitern und die Aussagen in dieser Bachelorthesis stützen. Zudem wäre es damit möglich, die Forschungsfrage mit einer konkreten Wahrscheinlichkeitsrate zu beantworten. Ein weiteres Themengebiet wäre die Gewichtung der Kriterien. Da nicht alle Phasen im Lean-Startup-Ansatz gleich relevant für den Erfolg sind, könnte mit dieser Forschung eine Basis für weitere Untersuchungen geschaffen werden.

Damit kommen wir bereits zur Limitation der Arbeit. Die von mir verfasste Bachelorthesis gibt dem Leser keine Wahrscheinlichkeitsangaben, in welchem Ausmass die Erfolgchance steigt. Es wird nur untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen dem Lean-Startup-Ansatz und der Erfolgchance besteht.

10 Literaturverzeichnis

- Baur, N., Blasius, J., Reichertz, J., Diaz-Bone, R., Friedrichs, J., Mühlichen, A. et al. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. (N. Baur & J. Blasius, Hrsg.) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4>
- Blank, S., Dorf, B. & Högsdal, N. (2014). *Das Handbuch für Startups*. Köln: O'Reilly.
- Bleher, N. (2014). *Produktionssysteme erfolgreich einführen. Produktionssysteme erfolgreich einführen*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05275-1>
- Bundesamt für Statistik. (2019). Unternehmensdemografie. Verfügbar unter: <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaefigte/unternehmensdemografie.html>
- Dunkin, D. (2017). *Applying lean startup methodology to software startup: Case study- Company 'X'*.
- Eckert, R. (2017a). *Business Innovation Management. Business Innovation Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13456-3>
- Eckert, R. (2017b). Lean Startup in Konzernen und Mittelstandsunternehmen: Ergebnisse einer Expertenbefragung. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15775-3_3
- Einsiedler, W., Fölling-Albers, M., Kelle, H. & Lohrmann, K. (2013). *Standards und Forschungsstrategien in der empirischen Grundschulforschung*. Waxmann Verlag. Verfügbar unter: https://books.google.ch/books?id=EmRfAgAAQBAJ&dq=Standards+und+Forschungsstrategien+in+der+empirischen+Grundschulforschung+&lr=&hl=de&source=gbs_navlinks_s
- Faltin, G. (2018). *Handbuch Entrepreneurship. Handbuch Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04994-2>
- Feinleib, D. (2011). *Why Startups Fail. Why Startups Fail*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4302-4141-6>
- Frederiksen, D. L. & Brem, A. (2017). How do entrepreneurs think they create value? A scientific reflection of Eric Ries' Lean Startup approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0411-x>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-91538-8>
- Gorden, R. L. (1975). *Interviewing: strategy, techniques, and tactics* (Dorsey series in anthropology and sociology) (Revised ed.). Homewood, Ill: Dorsey Press.
- Griesbach, D., Kocher, P.-Y. & Kraner, J. (2018). Werkzeugkiste (54): Lean Startup.
- Grote, S., Syska, A., Goyk, R., Dörr, S., Albo, P., Monastiridis, B. et al. (2018). Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley. In S. Grote & R. Goyk (Hrsg.), *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-54885-1>
- Groth, U. & Kammel, A. (1994). *Lean Management: Konzept – Kritische Analyse – Praktische Lösungsansätze*. (A. Kammel, Hrsg.). Wiesbaden: Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90752-3>
- Kennedy, J. (2019). Wie große Organisationen zum Lean Startup werden können.
- Krafcik, J. F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan Management Review*. <https://doi.org/10.1108/01443570911005992>
- Leimbach, T. (2010). *Die Geschichte der Softwarebranche in Deutschland*.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Beltz Verlagsgruppe. Verfügbar unter: <https://content-select.com/goto/9783407293930/2>
- Nilsen, G. T. & Ramm, N. A. (2015). A quantitative study of how use of the Lean Startup framework affects the success of Norwegian high-tech startups.
- Ries, E. (2014). *Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*. München, GERMANY: Redline Verlag. Verfügbar unter: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fh-ostschweiz/detail.action?docID=2026883>
- Tellenbach, S., Berlinger, D. & Zenkic, A. (2019). *VZ-Studie: Unternehmensgründung*.
- Veretennikova, N. & Vaskiv, R. (2018). Application of the Lean Startup Methodology in Project Manage-

ment at Launching New Innovative Products. *2018 IEEE 13th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, CSIT 2018 – Proceedings*. <https://doi.org/10.1109/STC-CSIT.2018.8526731>

Wittkowski, J. (1994). *Das Interview in der Psychologie*. *Das Interview in der Psychologie*. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-92472-8>

11 Anhang

11.1 Interviewleitfaden

Vorbereitung und Einführung

- Befragte Person begrüßen und für die Teilnahme bedanken
- Um was geht es: Das Interview handelt um die Lean Startup Methode und wie diese den Erfolg von Startups beeinflusst.
- Ziel **des Interviews**: Ziel des Interviews ist es herauszufinden inwiefern die Lean Startup Methode die Erfolgswahrscheinlichkeit beeinflusst und ob sich eine allgemein gültige Aussage machen lässt.
- **Strukturierung**: Das Interview beginnt mit Einstiegsfragen zu Ihrem Startup anschließend werden Schlüsselfragen gestellt, die Massgeblich für die Bachelorarbeit sind.
- **Methodik**: Die Interview-Methodik wurde so gewählt, dass Sie offen und frei über ihr Erlebtes erzählen können. Ziel ist es, dass Sie ihre Vorgehensweise und Methodik so genau wie möglich wiedergeben.
- Zeitrahmen: Das Interview wird ca. 15 – 30 Minuten in Anspruch nehmen.
- Freiwilligkeit **betonen**: Wenn Sie etwas nicht sagen wollen, müssen Sie selbstverständlich nicht. Sie können das Interview jederzeit abbrechen, falls Sie sich dabei nicht wohl fühlen. Wichtig: Das hat selbstverständlich keine Nachteile oder Folgen!
- Die Daten werden für die Thesis anonymisiert und anschliessend gelöscht!

Einverständniserklärung mündlich erläutern.

Haben Sie noch Fragen?

11.2 Interviewfragen

Einstiegsfragen

Nr.	Hauptfrage	Anschlussfrage	Zielsetzung theoretischer Hintergrund
1	In welcher Branche ist (war) euer Startup aktiv?		Eingrenzung Forschungsfrage
2	Wo ist (war) der Sitz eures Startups?		Eingrenzung Forschungsfrage
3	Wie lange existiert(e) euer Startup?		Relevant Begriffsklärung Startup
4	Was ist (war) deine Schlüsselaktivität im Startup?		Klärung richtige Ansprechperson

Tabelle 1: Einstiegsfragen des Interviewleitfadens

Schlüsselfragen

Nr.	Hauptfrage	Anschlussfrage	Zielsetzung theoretischer Hintergrund
1	Wie seid ihr bei der Problem- bzw. Ideengenerierung vorgegangen?	Welche Massnahmen wurden ergriffen, um die Probleme zu verifizieren? Auf welcher Basis wurden die Hypothesen gestellt?	Hypothesen formulieren und prüfen (Ries, 2014)
2	Was habt ihr gemacht, um die Nachfrage zu ermitteln?	Wie wurde diese Nachfrage ermittelt? Inwiefern gab es praktische Nachfragetests?	Prototyp, der nur nötigste Funktionen besitzt, kann auch Smoketest sein (Ries, 2014)
3	Wer wurde befragt, um die Nachfrage zu ermitteln?	In welchem Verhältnis standen die Personen zu Ihnen und zum Produkt?	Echte Kunden, reale Kaufentscheidung (Ries, 2014)
4	Welche Massnahmen wurden ergriffen, um das Produkt zu verbessern?	Inwieweit wurde das Produkt zyklisch an den Anforderungen der Kunden angepasst?	Build-Measure-Learn (Ries, 2014)
5	Wie oft wurde die Massnahme angewandt, um	Wie wurde diese Massnahme durchgeführt?	Feedback-Loop, verbessern bis positive Rückmeldung (Ries, 2014)

	Kundenfeedback zu erhalten?		
6	Wie wurde vorgegangen, um die Kernfeatures zu ermitteln?	Inwieweit wurden Features auf ihre Beliebtheit getestet?	Split-Tests, um herauszufinden, welche Features sinnvoll sind (Ries, 2014)
7	Was wurde getan, als man feststellte, dass die Nachfrage nicht vorhanden ist?	Was wurde getan, um weiterzubestehen?	Pivot dient dazu, um Kernannahmen zu ändern und neue Hypothesen zu testen (Ries, 2014)
8	Wie habt ihr eure Erfolge gemessen?	Welche Kennzahlen wurden erhoben?	Die richtigen Kennzahlen wählen (Ries, 2014)
9	Wie schätzt ihr euren zukünftigen Erfolg ein?	Welche Massnahmen werden dafür angewandt?	Einschätzung des Erfolgs der Unternehmung

Tabelle 2: Schlüsselfragen des Interviewleitfadens

Rückblick und Ausblick

- Möchten Sie etwas zu den Fragen hinzufügen?
- Kurze Zusammenfassung des Gesagten
- Erneuter Dank für die Zeit
- Information über die Auswertung der Ergebnisse
- Verabschiedung

*Optional

11.3 Interviews

Interview 1

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Taxi-Branche
- Unternehmenssitz: Buchs SG, Schweiz
- Unternehmensalter: 2,5 Jahre
- Schlüsselaktivität Befragter: B1: Mitgründer, Finanzen, Marketing B2: Mitgründer, IT
- Status: gescheitert

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Wie seid ihr bei der Problem- und Ideengenerierung vorgegangen? Wie seid ihr auf das Problem gestossen?»

B1: «Wenn wir von der Ursprungsfunktion ausgehen, war es ein klassisches Mindmap. Wir haben uns im Café Wanger zusammengesetzt und meinten, dass wir etwas machen müssen und fragten uns was. Also setzten wir uns hin und begannen mit einem Mindmap. Wir hatten dann eine bis drei Ideen und eine davon war die Taxiapp. Das war so unser grundlegendes Vorgehen.»

B1: «Kannst du die Frage bitte noch einmal wiederholen?»

I: «Wie seid ihr bei der Ideengenerierung vorgegangen?»

B1: «Wir haben oft Mindmaps erstellt, auf Flipcharts, wenn wir über Zahlen sprachen, welche wir erreichen wollten, wie wir zu den Zahlen gelangen würden. Ich erinnere mich an ein solches Mindmap, welches wir mal erstellt haben. Also viel mit Mindmaps, mit Trial-and-Error würde ich sagen. Ein Feature implementiert und dann abgewartet, ob es funktioniert oder scheitert. Wenn es gescheitert ist, sind wir diesem noch mal nachgegangen»

I: «Anschlussfrage: Was habt ihr gemacht, um diese Probleme zu verifizieren, zu bestätigen? Also um festzustellen, dass dies wirklich ein Problem war? Wie seid ihr hier vorgegangen oder welche Massnahmen habt ihr ergriffen?»

B2: «Bei uns war es so, wir wussten, dass wir eine Taxiapp machen wollten, veröffentlichen wollten oder eben eine Lösung für alle Taxiunternehmungen bieten, sodass wir gemeinsam eine Taxiapp haben konnten. Wir haben dann eine erste Version erstellen

lassen und dann mit vier Taxiunternehmungen der Region Ostschweiz gestartet. Bis dort hin haben wir einfach vorgegeben was wir möchten und dies auch so erhalten. Anschliessend haben wir dies direkt auf dem Markt getestet. Probleme oder Verbesserungen, welche vorgenommen werden mussten, haben wir dann erst im Nachhinein erfahren. Ein Beispiel dazu: Es gab oft Fahrten, wo von Kunden angefragt worden sind, aber diese von den Fahrern nicht angenommen wurden, da evtl. kein Fahrer in der Nähe war. So sind wir dann auf Probleme gestossen. Wir hatten Probleme und versuchten diese natürlich auch zu lösen. Die Lösungen suchten wir in Form von Brainstorming, dann haben wir uns für eine Lösung entschieden und diese entwickeln lassen. Anschliessend haben wir diese auf dem Markt wieder getestet und geschaut, wie dies ankommt. Aus diesem Grund gab es bei uns viele Softwareupdates, ca. einmal im Monat, da wir die Änderungen gleich ausprobieren wollten und so schauen konnten, wie es läuft.»

I: «Noch mal eine Anschlussfrage: Auf welcher Basis habt ihr diese Hypothesen erstellt? Auf was hat diese Hypothese fundiert, dass das Problem existierte? Euer Vorgehen war so, dass ihr eine Hypothese erstellt hattet?»

B1: «Es war so, dass wir keine Marktanalyse gemacht hatten oder Umfragen gestartet hatten, indem wir Leute befragten, wie sie eine Taxiapp finden würden. Wir haben eine Annahme gemacht, dass es Taxis wie Uber geben würde oder MyTaxi in Deutschland oder all die chinesischen Taxidienste, dass diese einen Erfolg mit privaten Chauffeuren verzeichnen. Aus diesem Grund dachten wir, dass es eine solche Lösung in der Schweiz geben sollte. Unser Ziel war ein Produkt für alle Taxiunternehmungen in Form einer App. Wir hatten also die Gewissheit, dass das Produkt auf dem Markt gesucht ist, hatten wir sozusagen von den anderen Unternehmungen. Einfach an andere Dienstleister, jedoch für die gleiche Zielgruppe.»

2. Frage

I: «Ich beginne mit der Anschlussfrage: Wie weit habt ihr in diesem Fall praktische Nachfragetest gemacht?»

B1: «Es kommt darauf an, wie du dies definierst. Wir haben vorab keine potenziellen Kunden befragt. Hätten wir ihm MVPs festgestellt, dass das Produkt es zu nichts bringen wird, wären wir nicht weitergegangen. Ich würde sagen, dass wir das Ganze im Rahmen des MVPs mit vier Taxiunternehmungen und den Usern, welche zu dieser Zeit registriert waren, getestet haben. Was im Nachhinein ein Fehler war, oder was wir besser machen hätten können, wäre gewesen, dass wir definieren hätten sollen, was es heisst, dass es gut läuft. Was es heisst, dass wir dieses Produkt weiterentwickeln und stellen es nicht

nach den MVPs, also nach den vier Monaten ein. Wir hatten die KeyFacts nicht definiert und waren zu dem Zeitpunkt einfach vom Enthusiasmus getrieben, dass wir überhaupt User auf unserer App hatten.»

B2: «Dadurch, dass so viele Taxiunternehmungen dabei sein wollten und dass auch Zeitungen darüber berichtet hatten, haben wir gesehen, dass das Interesse vorhanden war. Es wurden auf Fahrten gebucht, also verzeichneten wir Interesse. Dies nahmen wir als Tests war.»

3. Frage

I: «Wen habt ihr grundsätzlich befragt, um die Nachfrage zu ermitteln?»

B2: «Es kommt darauf an, wie man dies eruiert. Mittels des MVPs haben wir sozusagen einen Markttest gemacht. So hatten wir die Nachfrage für die Kunden in der Region erfragt. Also diese, die über die Zeitung auf uns aufmerksam wurden.»

B2: «Mit unserem ersten Partner, Taxi Frosch in St. Gallen, haben wir eine Bedarfsanalyse gemacht, wie sie sich die App vorstellen würden und haben versucht, die App aufgrund ihrer Wünsche anzupassen, ohne mehr investieren zu müssen. Was wir auch gemacht haben, ist, dass wir allen Kunden nach Abschluss einer gebuchten Fahrt eine Umfrage zugestellt haben und uns für die Fahrt bedankt haben. Der Kunde wurde zur User Experience befragt und es wurde um Verbesserungsvorschläge gebeten. Das Problem hier war, dass die Umfragen selten bis fast nie ausgefüllt worden sind. Uns fehlte es hier an Feedback.»

4. Frage

I: «Welche Massnahmen habt ihr ergriffen, um das Produkt zu verbessern?»

B2: «Unter anderem war es die soeben genannte Umfrage, wo wir nicht viel Feedback erhalten hatten, und andererseits die Partner, welche am meisten Reklamationen abgaben. Wenn Äusserungen der Partner nur einmal an uns gerichtet wurden, haben wir diese nicht umgehend umgesetzt. Wenn wir aber aufgrund des Inputs des Partners bemerkt haben, dass dies auch andere Partner betraf, haben wir dies in den meisten Fällen implementiert. Dies war jedoch nichts, was sehr proaktiv von unserer Seite aus war, dies entwickelte sich einfach aus der Praxis.»

B1 zu B2: «Wenn du an das Backoffice denkst, das wir hatten, konnten wir jede Fahrt auswerten. Also weshalb und wo sie abgebrochen wurde. Dadurch konnten wir Verbesserungen eruiieren und durchsetzen.»

B2: «Ja genau»

I: «Anschlussfrage: Inwieweit habt ihr sozusagen das Produkt zyklisch den Anforderungen der Kunden angepasst?»

B1: «Dies haben wir relativ oft gemacht. Durch das, dass wir die Auswertungen des Backoffice hatten, wo alle Fahrten registriert waren und wir nachvollziehen konnten, ob die Fahrten angenommen oder vollzogen wurden, konnten wir Auswertungen durchführen. Wir haben also auch laufend versucht, Optimierungen zu treffen. Wie erwähnt, hatten wir monatliche Softwareupdates, um neue Features oder Erneuerungen einzubringen.»

B2: «Angelehnt an das Lean-Startup, wo der folgende Zyklus gepredigt wird ‹bauen, messen, lernen›, muss ich sagen, dass wir dies nicht ganz genau vollzogen haben. Dies auch aus dem Grund, da es bei uns um eine Softwareentwicklung ging. Ich habe das Buch erst nach der Gründung gelesen, konnte aber viele Parallelen verzeichnen. Ich konnte ebenfalls einiges entnehmen, was wir anders hätten machen können. In dem Buch geht es vor allem um agile Methoden. Aufgrund der Entwickler, welche uns vorgeschlagen haben, wir sollen dies in einem Kanban darstellen, würde ich sagen, dass wir die Features immer aufgenommen haben und diese umgesetzt haben.»

5. Frage

I: «Wie oft habt ihr die Massnahmen angewendet, um ein Kundenfeedback zu erhalten? War dies ein ständiger Prozess oder wie lief dies bei euch ab?»

B2: «Anfangs überhaupt nicht. Ca. im letzten Jahr haben wir nach jeder Fahrthanfrage eine Umfrage an den Kunden gesendet.»

6. Frage

I: «Wie seid ihr vorgegangen, um die Kernfeatures herauszufinden?»

B1: «Wir haben bemerkt, dass wir zwar Kunden hatten, diese jedoch keine Buchungen mehr machten. Wir stellten uns dann die Frage, wie wir das Ganze spannender gestalten konnten. Es war so, dass wir vor Problemen standen und dann zu Lösungen kamen. Beispielsweise war ein Problem, dass wir Kundenanfragen hatten, Taxifahrer aber diese nicht annahmen. So suchten wir Lösungen, wie wir dies für die Taxifahrer attraktiver gestalten konnten oder die Taxifahrer zu mehr Zuverlässigkeit bringen konnten. So haben wir beispielsweise ein Bonussystem für die Taxifahrer entwickelt, dass die Fahrer für zehn abgeschlossene Fahrten einen Bonus erhielten. Um ein Problem zu lösen, haben wir gemeinsam ein Brainstorming gemacht und dann entschieden. Wir haben eigentlich

nicht validiert ob unsere Lösungen nun die besten wären, wir haben dies eher nach Gefühl entschieden.»

B2: «Ich interpretiere die Kernfeatures so, dass dies die Features sind, welche die App überhaupt zum Laufen bringen. Also die Features, die es geben muss, dass der Nutzer die App nutzt. Sozusagen die Features, welche im MVP abgebildet worden sind. Also welche Funktionen notwendig sind, dass der Kunde die App nutzen kann. Wir wussten also, welche Funktionen gegeben sein mussten, damit der Kunde die App nutzen kann. Alles was danach kam war sozusagen einfach «nice to have».»

I: «Anschlussfrage: Wie habt ihr die Beliebtheit der verschiedenen Features gemessen oder getestet? Wie ihr erwähnt habt, habt ihr verschiedene Features eingebracht, wie habt ihr diese also gemessen?»

B1: «Unser Ziel war es, dass mehr Fahrten funktionierten, da wir im Backoffice sahen, wie viele Fahrten bis zum Schluss durchgezogen wurden und welche nicht. Kundengewinnungsfeatures haben wir einfach anhand von Neuregistrierungen gemessen.»

7. Frage

I: «Was habt ihr gemacht, als ihr festgestellt habt, dass die Nachfrage abnimmt?»

B1: «Wir haben uns überlegt, wie wir mehr Menschen erreichen können. Aus diesem Grund haben wir begonnen mit einem Club zusammenzuarbeiten. So wurden am Eingang des Clubs Gutscheine verteilt, beispielsweise CHF 10.00 Rabatt für die nächste Taxifahrt.»

B2: «Wir haben ebenfalls Personas erstellt, diese in Zusammenarbeit mit einem Externen, welcher unter anderem Social Media Marketing für die Ringier macht. Wir hatten dann, aufgrund unseres damaligen Kundenstammes, das Gefühl, das Durchschnittsalter sowie Wertvorstellungen eruieren zu können. Demnach haben wir unser Social Media Marketing angepasst.»

I: «Eine Frage, welche ich nicht notiert habe: Wie habt ihr euer Geschäftsmodell geändert, als ihr bemerkt habt, dass die Nachfrage nicht so hoch wie erwartet war?»

B2: «Schlussendlich würde ich sagen, dass wir unser Geschäftsmodell nicht abgeändert hatten. Wir haben mit dem Gedanken gespielt, es zu ändern. Haben aber auch an ein White-Labeling gedacht. Unser Geschäftsmodell war so aufgebaut, dass wir pro erfolgreiche Fahrt verdienten. Wir hatten dann diverse verschiedene Gedanken, einer davon war, das White-Labeling. Wir waren dazu bereits mit einem Unternehmen in Absprache, dies klappte jedoch nicht. Andererseits wollten wir das Beispiel auch in ein anderes

System integrieren. Dies klappte jedoch auch nicht. Aufgrund dieser zwei «nicht-funktio-
nierenden» weiteren Geschäftsmodelle haben wir dann entschieden, das Ganze einzu-
stellen.»

8. Frage

I: «Die letzte Frage: An welchen Kennzahlen habt ihr euren Erfolg gemessen?»

B2: «Ich habe vorhin Tabellen dazu gesucht, finde diese jedoch gerade nicht. Ich würde sagen, ab dem Zeitpunkt, als ein Investor bei uns im Boot war, mussten wir natürlich Daten und Fakten abliefern. Ab dem Zeitpunkt begannen wir mit monatlichen Reports, welche dann mit der Zeit automatisiert wurden. Anhand dieser konnten wir messen, wie viele Fahrtanfragen stattfanden, wie viele angenommen wurden und wie viele Fahrtanfragen erfolgreich von A bis Z durchgeführt wurden und natürlich den effektiven Umsatz.»

Interview 2

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Textil-Branche
- Unternehmenssitz: Zürich, Schweiz
- Unternehmensalter: 5 Jahre
- Schlüsselaktivität Befragter: Gründer, CEO
- Status: erfolgreich

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Welche Massnahme hast du ergriffen, um das Problem zu verifizieren? Also um zu bestätigen, dass das Problem auf dem Markt existiert?»

B: «Ich habe vor Firmengründung einen Produzenten aus China getroffen. Dieser hat mir das Problem erstmal erklärt und ich habe daraufhin ein wenig Research gemacht. Ich habe das Problem dann erstmals selber herausgefunden. Ich bin dann selbst darauf gekommen, dass das Problem eigentlich massiv ist. Dies vor allem in unserem Bereich, der Online Bekleidungsindustrie Retourware ist.»

2. Frage

I: «Inwieweit habt ihr praktische Nachfragetests vorgenommen, um den Bedarf zu eruieren?»

B: «Am Anfang eher weniger, würde ich sagen. Wir haben sozusagen gesagt, dass wir eine Lösung haben und ausprobiert. Wir haben nicht überlegt, ob es einen Bedarf gibt oder nicht. Es gab ein Problem und niemand hatte eine Lösung dazu.»

3. Frage

I: «Du sagtest, dass ihr anfangs die Nachfrage an niemandem so wirklich getestet habt. Habt ihr dies vielleicht im Nachhinein, zu einem späteren Zeitpunkt gemacht? Und wenn ihr es getestet habt, was für Personen habt ihr befragt?»

B: «Das Problem war vorhanden, durch das Board, also die Investoren waren vom Fach und wussten eigentlich schon, was der Bedarf ist oder was man eigentlich braucht. Von dem her hilft uns dies natürlich sehr. Danach, also irgendwann, waren wir dann soweit, dass die Firmen uns selbst angefragt haben.»

4. Frage

I: «Die vierte Frage wäre: Inwieweit habt ihr das Produkt zyklisch an den Anfragen von euren Kunden angepasst?»

B: «Dies haben wir eigentlich ständig gemacht. Also fast alles was wir gemacht haben ist irgendwo in Kollaboration entstanden. Ich habe immer versucht am Markt draussen zu agieren. Dies heisst nicht, dass man dann massiven Umsatz macht, aber man muss das Produkt am Markt entwickeln. Dies heisst, dass man laufend Feedback einholen muss, heisst aber auch nicht, dass man jedes Feedback gleich umsetzen muss, sondern man muss einen Filter einsetzen und sagen: «So, dies ist ein valider Punkt» oder «Du hast das Problem nicht richtig verstanden, dies setzen wir nicht um». Oder Punkte, welche strategisch gerade nicht passen. Man muss flexibel agieren. Wir haben ein Produkt zusammen mit einem Partner entwickelt, wir wollten etwas machen, was direkt am Markt selber entsteht. Man muss einfach die Balance selber halten. Es bringt nichts, etwas sozusagen im stillen Kämmerchen zu produzieren, ohne dies zu testen.»

6. Frage

I: «Wir springen zu Frage 6. Wie seid ihr vorgegangen, als ihr die Kernfeatures eures Produktes herausfinden wolltet?»

B: «Bei uns kann man dies recht schön mathematisch beschreiben. Du weisst ja, was wir machen? In unserem Bereich ist es so, der Grund weshalb dies nicht durch die ganze Welt angewendet wird ist, dass man gewisse technische Probleme in der Vergangenheit nicht lösen konnte. Das heisst, dass man beim Vermessen die genauen Genauigkeits-

stufen hatte. Unser grösstes Kredo war die Genauigkeit. Wir haben dann gewisse Projekte nicht angenommen, wie wir einfach gesagt haben, dass dies nichts bringt und wir selbst erst einen Schritt vorankommen müssen und danach vielleicht noch einmal probieren könnten. Dies war für uns eigentlich Punkt Nummer 1. Punkt Nummer 2 war «Adoption». Punkt 1 war eher: Wie kann ich auf B2B-Level, eine Qualität bringen, die sehr gut ist? Das andere ist das B2C-Level: Wie kann ich die Adoption-Rate erhöhen und was muss ich dafür tun, dass die Leute das Richtige machen? Dies waren zwei der wichtigen Faktoren. Dazu kommt noch der Geschwindigkeitsaspekt. Also wie schnell sind wir in der Berechnung. Dies ist vor allem bei unserem Produkt «Virtual-Dressing-Room» enorm wichtig, da jede halbe Sekunde, die wir verlieren, unnötig ist. Dies sind hauptsächlich technische Schwerpunkte. Dies liegt daran, dass wir fast 20, 30 Leute haben in der Technik.»

7. Frage

I: «Frage Nummer 7: Vielleicht betrifft dies deinen Fall nicht, aber was hast du gemacht, als du festgestellt hast, dass die Nachfrage nicht wirklich vorhanden ist oder gefehlt?»

B: «Dies gibt's in jeder Firma. Gewisse Dinge anpassen. Wir haben auch am Preismodell ewig lange herumfunktioniert, bis es mal einigermaßen Sinn gemacht hat. Dies ist wirklich ein Punkt.»

I: «Darf ich hier kurz nachhaken? Wie seid ihr denn beim Pricing vorgegangen? Was ist jetzt euer richtiges Pricing?»

B: «Also, ich hatte immer die Philosophie, wenn der Preis zu hoch ist, dann meckert der andere. Also dann meckert er am Preis rum und dann weiss man, wo man schrauben muss. Wir haben so Kunden verloren, da der erste Preis zu hoch war. Diesen Fall hatten wir jedoch sehr, sehr selten, da musst du was an der Kommunikationslinie was machen, wenn es am Preis liegt, kann man mal schauen, was wir machen können. Beispielsweise bei Corona haben wir beschlossen, dass jeder Neue, der dazukommt, kriegt drei Monate kostenlos. Wir wissen, dass wir alle bluten im Moment. Wir haben die Lösung, kommt zu uns und lasst uns wissen, wie wir helfen können. Dies ist insgeheim die Lösung wie eine Kundenbasis aufzubauen. Wo hat es ansonsten Anpassungen gegeben? So Productoffering, am Anfang verliert man sich schnell mal, wenn man denkt, das und das und das kann man noch machen. Dann wird man mit dem Rotstift hingehen und die Sachen wieder zusammenstutzen. Es ist ein gewisser Prozess, den auch ich erst lernen musste. So auf was fokussieren wir uns jetzt und was ist ein Nebenkriegsschauplatz.»

8. Frage

I: «Frage 8, wie hast du den Erfolg der Firma gemessen, ab welchen Kennzahlen wurde der Erfolg gemessen?»

B: «Ja, ich glaube, dies sind so die KPIs. Auf der einen Seite gibt es den Umsatz, den man nicht ganz ausser Acht lassen sollte. Auf der anderen Seite sind es eben genau die Punkte, die ich gesagt habe. Die Genauigkeit, die Userfreundlichkeit und die Geschwindigkeit in der Berechnung. Wenn du da gut bist, dann bist du auch auf dem Markt gut. Dies sind so die Sachen, die auf dem Markt zählen. Entweder du hast sie oder nicht. Also entweder du kommst weiter in die nächste Phase oder nicht.»

9. Frage

I: «Die letzte Frage noch zu den Schlüsselfragen: Wie schätzt du den zukünftigen Erfolg deiner Firma ein?»

B: «Ich glaube, das Problem ist jedem bekannt. Es ist so im zweistelligen Milliarden Bereich gross, weltweit. Dass es da Lösungen braucht, ist mittlerweile jedem klar. Hier hat uns auch die Krise geholfen, dass irgendwie digital schon ein Weg ist, der jetzt nicht direkt betroffen ist von irgendwelchen sonstigen Krisen. Dies ist mal das eine. Das andere, was dazu kommt, ist, dass es längerfristig, die einen würden sagen zwei bis drei globale Player gibt, die im Markt unterwegs sind und im Moment heisst es eben, wer ist der schnellste, wer ist der genaueste. Längerfristig saldieren. Hier haben wir einen gewissen Vorsprung, aber die Marktpenetration ist ein weiterer Punkt. Den kann man eigentlich abbauen, indem man Partner hat. Da braucht man einen Partner, der den «Bums» dazu hat, dies auch umzusetzen. Wenn man die hat, kann man zu einem Standard werden in dem Bereich oder eben halt nicht. Daran müssen wir arbeiten.»

Interview 3

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Musik-Branche
- Unternehmenssitz: Erlenbach ZH, Schweiz
- Unternehmensalter: 6 Jahre
- Schlüsselaktivität Befragter: CEO, Personal, Strategie, Verhandlungen
- Status: erfolgreich

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Wie seid ihr bei der Problem-Ideengenerierung vorgegangen?»

B: «Auf das Problem gestossen damals sind zwei Profimusiker, die damals gegründet haben im Sinne von sie wären eigentlich Anwender gewesen. Dies sind Musiker, sie haben keine Ahnung von Technologie, Gründen und Wirtschaft, aber sie wollten dies gerne für sich selber nutzen und so sind wir darauf gekommen. Was wir intern (5 Sek. Abbruch bedingt durch Internetverbindung) ständig zu überprüfen ist, dass zum einen wir selber einige Musiker haben, also bei uns im Team, die selber dirigieren und Nutzer sind. Jeder von denen hat sein eigenes Netzwerk und auch wir als Firma haben unser eigenes Netzwerk und jedes Mal, wenn es ein grösseres Release gibt, dann challengen wir die, ob es dies war, was sie wollten und wir fragen sie auch jedes Mal. Dies ist eines der schwierigen Sachen, da wir sie nicht fragen können, was sie wollen, man darf ihnen aber auch nicht alles vorgeben in der Art: «Hättest du gerne das oder das». Dies finde ich eines der schwierigsten Dinge, dass alles so weich und individuell ist, dass man sich seine eigene Wahrheit aus den anderen Wahrheiten zusammenreimen muss.»

2. Frage

I: «Frage 2 hättest du somit beantwortet, dennoch werde ich sie dir stellen. Inwiefern gab es praktische Nachfragetest?»

B: «Kontinuierlich, ständig. Wir sitzen ständig mit unseren Produkten hier und checken, ob dies immer noch funktioniert.»

3. Frage

I: «Wer wurde befragt, um die Nachfrage zu ermitteln? Also in welchem Verhältnis standen die Personen zu Ihnen und zum Produkt?»

B: «Mittlerweile mach ich dies schon 2.5 Jahre, das heisst, ich habe mittlerweile gefühlt schon mit jedem geredet. In der Anfangsphase, als ich angefangen habe, haben wir an viel mehr Fronten gekämpft und wir waren viel weniger Leute. Das heisst, ich versuche mich gerade zu erinnern. Mit denen ich ganz am Anfang gesprochen habe waren die Key Player, das heisst, es läuft bei uns ähnlich wie bei Spotify. Wir brauchen Contentlieferanten, dann habe ich mich auch mit Verlagen zusammengesetzt, da diese die kritischen Positionen sind und mit allen möglichen Musikern, die ich aus meinem persönlichen Umfeld kannte. Dies war die Startphase. Die nächste Phase waren dann die, die nicht immer

so die potenziellen Kunden sind, sondern nur sehr nahe dran. So dass wir uns die Leute geholt haben, denen wir es verkaufen würden, wenn wir es schon könnten. Ich möchte aber noch hinzufügen, wir haben aber keine hunderte von Leuten befragt, es war mehr qualitatives als quantitatives Feedback.»

4. Frage

I: «Welche Massnahmen wurden ergriffen, um das Produkt zu verbessern? Anschlussfrage wäre: Inwieweit wurde das Produkt zyklisch an den Anforderungen des Kunden angepasst?»

B: «Kontinuierlich. Wobei hier differenziert werden muss. Wenn man in der Technologiebranche ist, kann es sein, dass so ein Feature einfach mal eine Weile dauert, bis es fertig ist. Dies wäre dann halbkontinuierlich, weil man es mitbekommt, man geht aber trotzdem, obwohl es eigentlich «Lean-Technisch» sinnvoll ist in viel Vorleistung, damit man es überhaupt gebacken bekommt und kann dann erst nach neun oder zehn Monaten challengen, ob deine Idee richtig war. Dies funktioniert bei so Userflow-Geschichten und Payments Prozesssachen viel einfacher und besser. Wenn man aber viel Technologie für ein Feature braucht, ist es zyklisch deutlich länger.»

5. Frage

I: «Wie oft wurden die Massnahmen angewandt, um Kundenfeedback zu erhalten?»

B: «Alle zwei Monate. Die Frage ist einfach, ob wir so viel erhalten, wie wir wollen. Wir machen es nicht ständig, vielleicht alle acht Wochen. Qualitatives Feedback ist sehr gut, dies sind Leute, die man kennt, die man anrufen kann. Oder man kennt sie soweit, weil man ihnen was verkauft hat. Von Personen, von denen man den Kreditkartenaccount oder die Paypal-Adresse hat, ist es irre schwierig Feedback zu kriegen. Dies ist Feedback, welches wir immer mal wieder in selteneren Abständen versuchen einzuholen.»

6. Frage

I: «Wie wurde vorgegangen, um die Kernfeatures einzuholen? In deinem Fall der App?»

B: «Da tu ich mich sehr schwer, da dies eigentlich vor mir passiert ist. Ich gehe davon aus, dass sie selber ihr eigenes Produkt gebaut haben, welches sie nutzen wollten. Dass sie sich die Dinge herausgesucht haben, die ihnen am wichtigsten waren.»

7. Frage

I: «Was wurde getan, als man feststellte, dass die Nachfrage nicht vorhanden ist?»

B: «Weinen. In allen möglichen Richtungen Fehler finden. Wir waren schon an dem Punkt, dass wir ganz grosse Hoffnung hatten und schlussendlich dann einen Nutzer hatten und wir waren uns relativ sicher, dass die technologischen Funktionen alle zwar nicht 100% perfekt sind, wir aber in eine sinnvolle Richtung gehen, da wir da relativ viel Feedback immer einholen. Die Sachen, die wir alle komplett umgedreht haben, war alles über Paymentprozess, Lizenzverträge, Kommunikation also wie wir das darstellen, was die hören wollen. Ganz ehrlich, dieser Prozess, ist noch lange nicht abgeschlossen. Wir sind immer noch nicht an dem Punkt, dass wir 500'000 Nutzer haben, davon sind wir ziemlich weit weg. Eigentlich dieser Punkt, ganz ehrlich und bodenständig, dieser Punkt «Kein Schwein kauft das Produkt, obwohl es eigentlich cool ist», bis hin, dass es erfolgreich ist, da sind wir irgendwo auf diesem Weg.»

8. Frage

I: «Frage 8 wäre: Mit welchen Kennzahlen habt ihr euren Erfolg gemessen?»

B: «Da fragst du jemand, dem Wörter ziemlich egal sind. Ich bin nicht so der KPI-Typ. Definitiv was immer interessant ist in unserem Fall ist der Umsatz, weil Gewinn machen wir noch keinen. Das Thema, was uns am meisten beschäftigt, ist der Conversionprozess, also wie viele Leute sehen was wir tun, wie viele Leute gucken wo auch immer hin, wie viele laden es runter, wie viele nutzen es wirklich und wie intensiv.»

9. Frage

I: «Letzte Frage, Nummer 9: Wir schätzt ihr euren zukünftigen Erfolg ein?»

B: «Ich denke ganz ehrlich, dass wir eine gute reale Chance haben ein grosses Unternehmen aufzubauen, aber dies braucht alles Zeit und gerade, weil wir noch in diesem Digitalisierungsprozess sind. Nicht jeder, der Musik spielt hat, ein iPad oder so, das heisst, wir können nur beschränkt Leute akquirieren und da spielt ganz viel zusammen. Ich denke auch, dass die Leute erst lernen müssen oder erst verstehen müssen, was man überhaupt alles noch tun kann. Einige haben es bereits verstanden, aber nicht über 50%. Das heisst, ich vermute oder hoffe, dass wir kontinuierlich stärker wachsen, als ein normales Unternehmen und langsamer wachsen als jeder, der gründet sich am Anfang das hofft vielleicht. Wir haben geplant, dass wir in zwei Jahren fünfundzwanzig Leute sind und in vier Jahren fünfzig.»

Interview 4

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Eventmanagement-Branche
- Unternehmenssitz: Buchs SG, Schweiz
- Unternehmensalter: 0,5 Jahre
- Schlüsselaktivität Befragter: Mitgründer
- Status: gescheitert

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Wie seid ihr bei der Ideengenerierung vorgegangen? Die Anschlussfrage wäre: Auf welcher Basis habt ihr eure Hypothesen aufgestellt? Sozusagen herausgefunden, dass das Problem existiert?»

B: «Wir sind nicht nach einer bestimmten Methode vorgegangen. Wir haben die Lean-Startup-Methode nicht verfolgt. Hat uns zu dieser Zeit auch noch nichts gesagt. Wann war das? Ein bisschen mehr als vier Jahre. 2016 war das. Was wir gemacht haben ist, wir haben das Bedürfnis aus eigenen Erfahrungen gezogen, also dass ein solches Bedürfnis im Nachtleben besteht. Wir haben dann eine Umfrage gemacht und über Social Media und Whatsapp verteilt. Wir hatten 400 Leute, die teilgenommen haben, dies waren Personen, welche auf unsere Zielgruppe zugeschnitten waren. Dies war die Basis, auf welcher wir die Idee weiterentwickelt haben. Daraus haben wir die Insights genommen. Es waren eigentlich offene Fragen, man konnte auch bekannt geben, was einen gestört hatte. Aus diesen Feststellungen ist dann das Problem entstanden und daraus haben wir die Lösungen konzipiert.»

2. Frage

I: «Inwieweit habt ihr praktische Nachfragetests gemacht? Du hast dies bereits ein wenig angetönt.»

B: «Die Strategie war, es war ein zweiseitiges Geschäftsmodell, das wir hatten. Auf der einen Seite waren es die Clubbesucher, welche den grössten Nutzen davon hatten, für die war es kostenlos. Auf der anderen Seite waren es die Clubs selber, welche auf dieser Plattform vertreten waren. Wir haben also zwei Zielgruppen angesprochen. Das Problem und das Bedürfnis, welches wir anhand dieser Plattform entwickelt wollten, bestand definitiv und besteht auch immer noch für junge Menschen, welche im Nachtleben sind.

Aufgrund dieser Umfrage wollten wir die andere Zielgruppe, also die Clubs auch zu uns holen.»

3. Frage

I: «In welchem Verhältnis seid ihr zu den Personen gestanden, wo ihr die Nachfrage ermittelt habt?»

B: «Es waren fremde Personen. Natürlich auch Freunde und Freunde von Freunden. Ich würde aber sagen, dass ich diese grösstenteils nicht gekannt habe.»

4. Frage

I: «Inwieweit habt ihr das Produkt zyklisch an die Anforderungen der Kunden angepasst?»

B: «Es kam nie zum Produkt, aus diesem Grund haben wir dies nie gemacht. Wir haben sozusagen den ersten Zyklus gemacht und wollten mit einem Prototyp dieser Plattform zu den Clubs gehen, um zu pitchen und einen Partner mit Geld zu finden, welcher uns unterstützt, um dies grosszumachen.»

5. Frage

I: «Wie oft wurden die Massnahmen angewandt, um Kundenfeedback zu erhalten?»

B: «Ein Mal.»

6. Frage

I: «Wie seid ihr vorgegangen, um die Kernfeatures eurer Applikation oder digitalen Dienstleistung herauszufinden.»

B: «Wir haben nur einen Prototyp entwickelt, welcher aufgrund unserer eigenen Bedürfnisse und der Umfragen entstanden ist. So sind die Features entstanden.»

7. Frage

I: «Was habt ihr gemacht, als ihr festgestellt habt, dass die Nachfrage nicht vorhanden war? Nebenfrage: Was habt ihr gemacht, um weiter zu bestehen?»

B: «Wir hatten einen Pitch bei einem ersten Club. Dies war überhaupt nicht aussagekräftig. Dies haben wir als Niederlage gesehen und auch privat hatten wir viel anderes zu tun. Mein Bruder ging dann auch auf Reisen und ich begann mit meinem Studium. So hat sich dies ein wenig verlaufen. Wie gesagt bestand das Startup aus einer kleinen

Marktforschung und nach diesem einen Pitch haben wir es dann sein lassen. Es gab also nichts, das wir sagen konnten, wir haben zu wenig gegeben, die Features kommen nicht an.»

8. Frage

I: «Wie habt ihr eure Erfolge gemessen? Als ihr gepitcht habt, wie habt ihr eure Erfolge gemessen oder anhand der Umfragen?»

B: «Jetzt im Nachhinein würde ich sagen, wir hatten keine typischen KPIs, da wir keine Plattform hatten, wo wir sagen konnten, wir haben jetzt so und so viel User und können so viel Traffic verbuchen. Vielleicht wäre eine Kennzahl gewesen, angenommen wir hätten dies weitergezogen und wären zu 20 Nachtclubs gegangen, dann wäre eine Kennzahl sicher gewesen, ob sie zusagen oder nicht. Wenn zum Beispiel 10 von 20 zusagen, weiss man, dass eine Nachfrage vorhanden ist, aber evtl. gäbe es noch Pain-Points, wo man weiss, dass man diese auch ausarbeiten muss. Wir waren aber bei einem, bei diesem war es eine Katastrophe und dann haben wir es sein lassen.»

9. Frage

I: «Hattet ihr bei den Kunden KPIs als ihr die Umfrage gemacht habt?»

B: «Nein, aha, also, als wir davon ausgegangen sind, dass so und so viele interessiert sein müssen damit wir das weiterziehen?»

I: «Ja.»

B: «Nein, wir haben nichts fix festgelegt. Wir haben entnommen, dass die Resonanz gut war und das Thema etwas bewegt hatte und die Leute interessiert waren. Also haben wir gewusst, dass wir diese Zielgruppe hatten aufgrund dieser Umfrage. Ich würde schon sagen, dass dies aussagekräftig war, wenn 400 Personen dies so beantwortet haben. Aufgrund dessen haben wir weitergemacht.»

10. Frage

I: «Wie schätzt du deinen Erfolg in der Zukunft ein?»

B: «Wir haben es sein gelassen, es ist vorbei.»

Interview 5

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Stellenportal-Branche
- Unternehmenssitz: Liechtenstein
- Unternehmensalter: 8 Monate
- Schlüsselaktivität Befragter: Mitgründer, Marketing
- Status: gescheitert

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Ich beginne mit der Anschlussfrage der Frage 1: Welche Massnahmen sind ergriffen worden, um das Problem zu identifizieren oder zu verifizieren?»

B: «Anfangs war es ein wenig ein Brainstorming. Wir haben diverse Ideen aufgeschrieben und sind dann auf Jobplattformen gekommen und unsere Erkenntnis war, dass diese zu wenig individuell auf Personen eingehen oder Personen mit dem richtigen Abschluss und wir hier in der Schweiz ein spezielles Bildungssystem haben mit den ganzen höheren Fachschulen und für diese im Vergleich zu Studenten, welche Unis machen, weniger angeboten wird. Wir haben also klassische Brainstorming-Ideen aufgeschrieben und hatten das Gefühl, dass, wenn wir diese Idee weiterverfolgen, wir ein klassisches Business Model Canvas aufstellen und wollten identifizieren, was die Werte waren, welche wir vermitteln wollten. Probleme, die entstanden sind oder entstehen, dies waren so die Modelle, welche wir angewendet hatten.»

2. Frage

I: «Inwieweit habt ihr praktische Nachfragetests gemacht?»

B: «Wir sind relativ früh zu Unternehmen gegangen, VPBank, Oerlikon, also grössere, ansässige Unternehmen, aber auch kleinere. Wir haben diese angeschrieben: «Wir haben eine neue Plattform». Da wir eine Webseite gestartet hatten und schnell online sein konnten, konnten wir mit dieser Webseite schnell an die Firmen kommen und die Befragungen durchführen. Generell einfach darüber sprechen, was diese momentan für Plattformen verwenden würden und ob dies eine Plattform wäre, die sie nutzen würden.»

3. Frage

I: «In welchem Verhältnis seid ihr zu den Personen gestanden, wo ihr befragt habt?»

B: «Rein professionell. Wir haben diese vorher nicht gekannt. Wir haben sie angeschrieben.»

4. Frage

I: «Inwieweit habt ihr das Produkt zyklisch an die Anforderungen der Kunden angepasst?»

B: «Wir haben, soweit ich mich erinnere, nicht jede zweite oder dritte Woche Änderungen oder Anpassungen gehabt. Wir haben es eher dann angeschaut, wenn wir ein Interview hatten oder Feedbacks hatten und dann darauf reagiert.»

5. Frage

I: «Wie oft wurden die Massnahmen angewandt, um Kundenfeedback zu erhalten?»

B: «Schwer zu sagen. Zwischen drei bis fünf Mal, um Feedback einzuholen. Wir haben es getestet, sind wieder zu den Firmen und haben erfragt, ob es etwas ist, was sie interessiere. Durch das haben wir auch Aufträge erhalten. Wir hatten eine Webseite mit Inseraten, sind dann zu den Firmen gegangen und haben sie befragt, ob dies etwas für sie wäre. Bei einem «Nein» haben wir darauf gepocht und erfragt, was wir machen müssen, um mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Also, wie wir es schaffen könnten, mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dann haben wir uns mit ihnen zusammengesetzt und besprochen, was für sie interessant wäre. So konnten wir eine Kampagne aufschalten und konnten dann wieder mit ihnen zusammensitzen und schauen, ob es interessant für sie wäre. Ich habe dann auch den Sense ein bisschen reingebracht, was ich auch als wichtig empfand. Dass sie sich nicht gleich abgewehrt fühlen, sondern eher mit ihnen zusammen etwas entwickeln zu können.»

6. Frage

I: «Wie seid ihr vorgegangen, um die Kernfeatures zu ermitteln? Die Features, die eure Applikation ausgemacht haben?»

B: «Am Anfang, der erste Prototyp, den wir zeigen konnten, war rein nur von der Konkurrenz abgeschaut. Ein Jobportal ist nicht sehr innovativ, weshalb wir erst bei der Konkurrenz abgeschaut haben und haben die Features aufgenommen, die für uns, also die wir

dachten seien interessant, aufgenommen. Mit diesen sind wir dann zu den Firmen und haben bemerkt, dass wir einiges ändern müssen. Dies hat es für uns einfacher gemacht.»

7. Frage

I: «Was habt ihr gemacht, als ihr festgestellt habt, dass die Nachfrage nicht vorhanden war oder nicht so, wie ihr es geplant hattet?»

B: «Wir haben mit den Unternehmen, als wir Sales-Gedanken hatten, das ist so zu kompliziert, sie haben zu viel Aufwand. Als die Entscheidung war, dass sie dies nicht machen möchten, haben wir mit ihnen geschaut, was sie denn überhaupt machen möchten. Was ist bei euch der Pain aktuell, wie können wir ihn lösen? Durch das haben wir Änderungen vorgenommen und erfragt, wie wir dies ändern können. Durch dies konnten wir ein Pivot machen.»

8. Frage

I: «Wie habt ihr eure Erfolge gemessen?»

B: «An den Kennzahlen Sales. Es kommt darauf an. Einerseits Sales auf Unternehmerseite, andererseits plattformmässig ganz zu Beginn an den Nutzerzahlen und über Conversions in Bezug auf Klicks auf Inserate. Wir konnten leider nicht direkt messen, wie viele sich über unsere Inserate beworben hatten.»

9. Frage

I: «Letzte Frage, Frage 9: Wie schätzt du deinen Erfolg in der Zukunft ein?»

B: «Nicht mit dieser Plattform. Diese haben wir eingestampft.»

Interview 6

Fakten zum Unternehmen:

- Unternehmensbranche: digitale Dienstleistung, Social-Media-Branche
- Unternehmenssitz: Liechtenstein
- Unternehmensalter: 5 Jahre
- Schlüsselaktivität Befragter: Mitgründer, CEO
- Status: erfolgreich

Schlüsselfragen

1. Frage

I: «Welche Massnahmen habt ihr ergriffen, um das Problem zu verifizieren oder identifizieren?»

B: «Wir haben das Problem erkannt aufgrund anderer Geschäftstätigkeiten, die wir gemacht haben. Das heisst, wir haben erkannt, dass ein Problem vorhanden ist, das viele andere Unternehmen betrifft, nämlich: «Wie finde ich die richtigen Influencer, die zu mir als Marke passen könnten?» Das war für viele eine Herausforderung. Und haben das quasi im Geschäftsleben mitbekommen zum einen, zum anderen haben wir uns im Social Media-Umfeld den Markt angeschaut, z.B. in den USA, der einfach etwas fortgeschrittener ist in diesem Bereich. Wir haben uns diesen angeschaut und gemerkt, dass dort eine Lösung angeboten wird in diesem Bereich und entsprechend ein Problem existiert.»

2. Frage

I: «Auf welcher Basis habt ihr eure Hypothese aufgestellt?»

B: «Die Hypothese haben wir aufgestellt auf Basis dessen, dass andere Unternehmen auf uns zugekommen sind und gefragt haben «Hey, wie habt ihr den Kontakt zu Influencern aufgebaut? Wir suchen da eine Lösung» und wir dann gemerkt haben: «OK, die kontaktieren uns, weil sie ein Problem haben, Influencer zu finden und dann mit ihnen zu kooperieren». Das heisst, die Hypothese haben wir auf Basis der Erfahrung aufgestellt.»

3. Frage

I: «Inwiefern gab es praktische Nachfragetests?»

B: «Es gab praktische Nachfragetest. Wir haben mögliche Kunden interviewt. Genau, das heisst, wir haben interviewt bei Leuten, wo wir wussten, die sind in dem Markt aktiv und wir haben einfach versucht, mit dem Vertrieb möglichst schnell zu starten und ein Feedback zu bekommen.»

4. Frage

I: «In welchem Verhältnis standen die Personen zu Ihnen und zum Produkt? Also die Leute, die befragt wurden?»

B: «Mögliche Kunden, potenzielle Kunden. Also das war das Verhältnis. Ansonsten gabs da noch kein.»

5. Frage

I: «Inwieweit wurde das Produkt zyklisch an den Anforderungen der Kunden angepasst?»

B: «Wir haben uns sehr stark und jetzt auch immer noch, orientieren wir uns an Kundenbedürfnisse, das heisst, wir versuchen unsere also zum einen versuchen wir auf Basis von Kundenfeed erhalten, das wir dann umsetzen können und glauben dann, dass wir das Produkt in die richtige Richtung entwickeln. Zum anderen schauen wir uns aber auch Konkurrenzprodukte oder haben uns auch Konkurrenzprodukte angeschaut, um zu schauen, was machen die, in welche Richtung geht die Konkurrenz, um das dann zu evaluieren, ob das auch für uns Sinn macht.»

6. Frage

I: «Wie oft wurden die Massnahmen angewandt, um Kundenfeedback zu erhalten?»

B: «Also welche Massnahmen angewandt, also Feedback?»

I: «Ja genau, also Massnahmen, um das Produkt zyklisch zu verbessern. Wie oft wurde die zyklische Produktverbesserung angewandt?»

B: «Ja, ich würde sagen öfters als jetzt auf jeden Fall. Und zu Beginn würde ich sagen auf monatlicher Basis eigentlich. Also wir haben versucht, viel Feedback zu erhalten, haben dann immer wieder gefragt, ob das so in die Richtung geht und haben dann nochmal neue mögliche Kunden gefragt, wie diese das sehen und haben dann versucht, das Feedback einzuarbeiten. Aber wirklich so am Anfang in so einer MVP-Phase und so weiter und dann später, wurden sie dann natürlich grösser, die Zyklen, und aktuell ist es so, dass wir Feedback vierteljährlich, halbjährlich einholen.»

7. Frage

I: «Inwieweit wurden Features auf ihre Beliebtheit getestet?»

B: «Features auf ihre Beliebtheit getestet. Gute Frage. Also zum einen, es wurde getestet, also indem man zum einen externe Tools eingesetzt hat, die geschaut haben, gerade bei der Software, wie oft klicken Leute auf bestimmte Buttons oder wie oft suchen Leute über unsere Suche nach Influencern, das haben wir getestet. Und haben dann so eigentlich versucht festzustellen, wie beliebt das eine Feature oder das andere Feature ist. Zum anderen haben wir auch selbstständig geschaut, wie wir das empfinden. Also wie oft wir das suchen, wenn wir im Agenturteil also im Serviceteil. Also wenn wir die Software und wir haben Services angeboten und wenn im Serviceteil unser eigenes Tool und Software nutzen können wir eigentlich leicht sehen <OK, was nutzen wir inhouse selber und was

nutzen wir eher weniger». Das heisst, eigenes Feedback plus eben über externe Tools, die wir genutzt haben.»

8. Frage

I: «Was wurde getan, als man feststellte, dass die Nachfrage nicht vorhanden ist?»

B: «Ja, das ist eine relevante Frage, weil wir am Anfang haben wir nur Software entwickelt und gesagt, wir bauen die Software für Influencer-Marketing und haben dann aber gemerkt im Laufe der Zeit, dass die Kunden gesagt haben, die Software ist zwar cool, aber wir brauchen auch Services, weil wir haben selber noch gar kein Know-How, um die Software anzuwenden und dann haben wir eine Service-Unit aufgebaut. Das heisst, für uns ist das eine ganz relevante Frage, weil allein die Software, dann gäbe es uns heute nicht mehr. Wir haben gemerkt, wir müssen Service mitanbieten, weil das war Kundenfeedback, sonst sind die auch mit unserer Software nicht zufrieden. Das geht Hand in Hand so quasi, die wollen die Software brauchen, dann aber Unterstützung am Anfang und so haben wir das dann auch aufgebaut. Und quasi eine zweite Unit sozusagen gegründet, die dann Projektmanagement für Kunden macht.»

9. Frage

I: «Welche Kennzahlen wurden erhoben? Oder wie habt ihr eure Erfolge gemessen, an welchen Kennzahlen?»

B: «Genau, also zum einen, wenns um die Software geht, dann wie oft die Nutzungszahl, also wie oft werden gewisse Features genutzt. Das hilft uns natürlich. Die Dauer, wie lang wird irgendwas genutzt und dann natürlich auch der Umsatz, der über die Plattform dann eingebucht wird an Influencern. Das ist natürlich auch eine Kennzahl. Also, der Umsatz und die Anzahl der Influencer, die gebucht werden über unsere Plattform war von Anfang an natürlich relevant. Und eine weitere Kennzahl im Service-Bereich ist natürlich die Zufriedenheit der Kunden, da haben wir auch Umfragen gemacht.»

10. Frage

I: «Wie schätzt ihr euren zukünftigen Erfolg ein?»

B: «Also wir sind in einem relativ jungen Markt, im Influencermarketing, der sehr volatil ist. Das heisst, wir wissen ja nicht genau, wie sich dieser entwickeln wird. Wir gehen aber davon aus, dass dieser wachsen wird. Und deswegen schätzen wir unsere eigenen Chancen in dem Markt als hoch ein und schätzen unsere Erfolgchancen auch als hoch ein, wenn wir die richtigen Services und Software anbieten. Deswegen muss man

weiterhin agil sein und auf den Markt hören. Kleines Beispiel: Vor drei oder vor zwei Jahren waren nur Instagram und Youtube relevant, jetzt kommt noch TikTok dazu, zum Beispiel. Das heisst, wir müssen immer relativ agil sein und dann schätzen wir die Erfolgchancen relativ hoch ein.»

11.4 Kodierleitfaden

Kategorie	Literaturverweis	Ankerbeispiel	Kodierregel	Kodierung
K1: Hypothesengenerierung	«Es beginnt mit einer klar formulierten Hypothese, die Voraussagen über künftige Geschehnisse trifft. Diese Prognosen werden dann empirisch untersucht» (Ries, 2014, S. 57).	«Wir haben eine Annahme gemacht, dass es Taxis wie Uber geben würde, oder MyTaxi in Deutschland, oder all die chinesischen Taxidienste, dass diese einen Erfolg mit privaten Chauffeuren verzeichnen. Aus diesem Grund dachten wir, dass es eine solche Lösung in der Schweiz geben sollte»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Hypothesenaufstellung» hindeuten.	Hypothese formulieren
K2: Nachfrageprüfung	«so bald wie möglich einen noch unausgereiften Prototypen auf den Markt bringen, vom ersten Tag an Geld dafür verlangen und niedrig angesetzte Umsatzziele aufstellen, um Bilanz ziehen zu können» (Ries, 2014, S. 55).	Da wir eine Webseite gestartet hatten und schnell online sein konnten, konnten wir mit dieser Webseite schnell an die Firmen kommen und die Befragungen durchführen.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Markttest mit einem Prototyp» hindeuten.	Markttest mit Produkt
	«Validierte Lernprozesse werden stets durch empirische Daten gestützt, die bei realen Kunden gesammelt werden» (Ries, 2014, S. 51).	«Rein professionell. Wir haben diese vorher nicht gekannt. Wir haben sie angeschrieben.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Markttest mit realen Kunden» hindeuten.	Markttest mit Kunden

Kategorie	Literaturverweis	Ankerbeispiel	Kodierregel	Kodierung
K3: Produktverbesserung	«Bauen, messen, lernen. Die grundlegenden Tätigkeiten eines Startups bestehen darin, Ideen in Produkte umzuwandeln, die Reaktion der Kunden zu messen und daraus zu lernen, ob der eingeschlagene Weg fortgesetzt werden sollte oder Anpassungen erfordert» (Ries, 2014, S. 15).	«Dies haben wir relativ oft gemacht. Durch das, dass wir die Auswertungen des Backoffice hatten, wo alle Fahrten registriert waren und wir nachvollziehen konnten, ob die Fahrten angenommen oder vollzogen wurden, konnten wir Auswertungen durchführen. Wir haben also auch laufend versucht Optimierungen zu treffen.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «zyklische Verbesserungs-schlaufe» hindeuten.	Bauen-Messen-Lernen
	«Mit jeder Kurskorrektur erschließen sich neue Chancen für weitere Experimente und der Zyklus beginnt von vorne» (Ries, 2014, S. 114).	«Alle 2 Monate. Die Frage ist einfach ob wir so viel erhalten wie wir wollen. Wir machen es nicht ständig, vielleicht alle 8 Wochen. Qualitatives Feedback ist sehr gut, dies sind Leute, die man kennt, die man anrufen kann.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Zykluswiederholung» hindeuten.	Zyklus-Wiederholung

Kategorie	Literaturverweis	Ankerbeispiel	Kodierregel	Kodierung
	«Neukunden wurden automatisch einem Split-Run oder A-B-Test unterzogen: die eine Hälfte sah die alte Website-Version, die andere Hälfte die neue IM-Version. Auf diese Weise waren wir in der Lage, Verhaltensunterschiede zwischen den beiden Gruppen zu messen» (Ries, 2014, S. 52).	«Und haben dann so eigentlich versucht festzustellen wie beliebt das eine Feature oder das andere Feature ist.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «A/B-Testing» hindeuten.	A/B-Testing
K4: Kurswechsel	«Diese Veränderung bezeichne ich als Kurswechsel: eine strukturierte Kurskorrektur, um eine neue grundlegende Hypothese über das Produkt, die Strategie und den Wachstumsmotor aufzustellen» (Ries, 2014, S. 133) «Ein Kurswechsel ist eine Strategiehypothese» (Ries, 2014, S. 155).	Ja das ist eine relevante Frage, weil wir am Anfang haben wir nur Software entwickelt und gesagt wir bauen die Software für Influencer-Marketing und haben dann aber gemerkt im Laufe der Zeit dass die Kunden gesagt haben, die Software ist zwar cool aber wir brauchen auch Services, weil wir haben selber noch gar kein Know-How um die Software anzuwenden und dann haben wir eine Service-Unit aufgebaut.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Kurswechsel» hindeuten.	Geschäftsmodelländerung

Kategorie	Literaturverweis	Ankerbeispiel	Kodierregel	Kodierung
K5: Messung	«Der Trick besteht darin, angemessene Parameter zu schaffen, um das Geschäftsmodell und die Meilensteine im Lernprozess zu beurteilen» (Ries, 2014, S. 118)	«Definitiv was immer interessant ist in unserem Fall ist der Umsatz, weil Gewinn machen wir noch keinen. Das Thema, was uns am meisten beschäftigt, ist der Conversionprozess, also von wie viele Leute sehen was wir tun, wie viele Leute gucken wo auch immer hin, wie viele laden es runter, wie viele nutzen es wirklich und wie intensiv.»	Es werden nur jene Aussagen gewertet, welche auf die Thematik «Kennzahlenfestlegung» hindeuten.	Kennzahlen

Tabelle 3: Kodierleitfaden

11.5 Kodierungen

Kodierung 1

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview1	Hypothese formulieren	10	10	Wir haben eine Annahme gemacht, dass es Taxis wie Uber geben würde, oder MyTaxi in Deutschland, oder all die chinesischen Taxidienste, dass diese einen Erfolg mit privaten Chauffeuren verzeichnen. Aus diesem Grund dachten wir, dass es eine solche Lösung in der Schweiz geben sollte
Interview1	Markttest mit Produkt	13	13	Ich würde sagen, dass wir das Ganze im Rahmen des MVPs mit 4 Taxiunternehmen und den Usern, welche zu dieser Zeit registriert waren, getestet haben.
Interview1	Markttest mit Produkt	8	8	Wir haben dann eine erste Version erstellen lassen und dann mit 4 Taxiunternehmen der Region Ostschweiz gestartet.
Interview1	Markttest mit Produkt	8	8	Anschliessend haben wir dies direkt auf dem Markt getestet. Probleme oder Verbesserungen, welche vorgenommen werden mussten, haben wir dann erst im Nachhinein erfahren.
Interview1	Markttest mit Kunden	8	8	Wir haben dann eine erste Version erstellen lassen und dann mit 4 Taxiunternehmen der Region Ostschweiz gestartet.
Interview1	Markttest mit Kunden	17	17	Mittels des MVPs haben wir sozusagen einen Markttest gemacht. So hatten wir die Nachfrage für die Kunden in der Region erfragt.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview1	Markttest mit Kunden	18	18	Mit unserem ersten Partner, Taxi Frosch in St. Gallen, haben wir eine Bedarfsanalyse gemacht, wie sie sich die App vorstellen würden und haben versucht die App aufgrund ihrer Wünsche anzupassen, ohne mehr investieren zu müssen. Was wir auch gemacht haben ist, dass wir allen Kunden nach Abschluss einer gebuchten Fahrt eine Umfrage zugestellt haben und uns für die Fahrt bedankt haben.
Interview1	Markttest mit Kunden	18	18	Der Kunde wurde zur User Experience befragt und es wurde um Verbesserungsvorschläge gebeten. Das Problem hier war, dass die Umfragen selten bis fast nie ausgefüllt worden sind. Uns fehlte es hier an Feedback
Interview1	Bauen-Messen-Lernen	6	6	Also viel mit Mindmaps, mit Trial-and-Error würde ich sagen. Ein Feature implementiert und dann abgewartet, ob es funktioniert oder scheitert. Wenn es gescheitert ist, sind wir diesem noch mal nachgegangen
Interview1	Bauen-Messen-Lernen	8	8	So sind wir dann auf Probleme gestossen. Wir hatten Probleme und versuchten diese natürlich auch zu lösen. Die Lösungen suchten wir in Form von Brainstorming, dann haben wir uns für eine Lösung entschieden und diese entwickeln lassen. Anschliessend haben wir diese auf dem Markt wieder getestet und geschaut wie dies ankommt.
Interview1	Bauen-Messen-Lernen	22	22	konnten wir jede Fahrt auswerten. Also weshalb und wo sie abgebrochen wurde. Dadurch konnten wir Verbesserungen eruiieren und durchsetzen

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview1	Bauen-Messen-Lernen	25	25	Durch das, dass wir die Auswertungen des Backoffice hatten, wo alle Fahrten registriert waren und wir nachvollziehen konnten, ob die Fahrten angenommen oder vollzogen wurden, konnten wir Auswertungen durchführen. Wir haben also auch laufend versucht Optimierungen zu treffen. Wie erwähnt, hatten wir monatliche Softwareupdates, um neue Features oder Erneuerungen einzubringen.
Interview1	Zyklus-Wiederholung	8	8	Aus diesem Grund gab es bei uns viele Softwareupdates, ca. 1x im Monat, da wir die Änderungen gleich ausprobieren wollten und so schauen konnten wie es läuft.
Interview1	Zyklus-Wiederholung	25	25	Dies haben wir relativ oft gemacht
Interview1	Geschäftsmodelländerung	41	41	Schlussendlich würde ich sagen, dass wir unser Geschäftsmodell nicht abgeändert hatten. Wir haben mit dem Gedanken gespielt es zu ändern. Haben aber auch an ein White-Labelling gedacht. Unser Geschäftsmodell war so aufgebaut, dass wir pro erfolgreiche Fahrt verdienten. Wir hatten dann diverse verschiedene Gedanken, einer davon war, das White-Labeling. Wir waren dazu bereits mit einem Unternehmen in Absprache, dies klappte jedoch nicht.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview1	Kennzahlen	13	13	Was im Nachhinein ein Fehler war, oder was wir besser machen hätten können, wäre gewesen, dass wir definieren hätten sollen was es heisst, dass es gut läuft. Was es heisst, dass wir dieses Produkt weiterentwickeln und stellen es nicht nach den MVPs, also nach den 4 Monaten ein. Wir hatten die KeyFacts nicht definiert und waren zu dem Zeitpunkt einfach vom Enthusiasmus getrieben, dass wir überhaupt User auf unserer App hatten.
Interview1	Kennzahlen	14	14	Dadurch, dass so viele Taxiunternehmungen dabei sein wollten und dass auch Zeitungen darüber berichtet hatten, haben wir gesehen, dass das Interesse vorhanden war. Es wurden auf Fahrten gebucht, also verzeichneten wir Interesse. Dies nahmen wir als Tests war.
Interview1	Kennzahlen	44	44	Ab dem Zeitpunkt begannen wir mit monatlichen Reports, welche dann mit der Zeit automatisiert wurden. Anhand dieser konnten wir messen wie viele Fahrtanfragen stattfanden, wie viele angenommen wurden und wie viele Fahrtanfragen erfolgreich von A-Z durchgeführt wurden und natürlich den effektiven Umsatz.

Tabelle 4: Interview 1 kodiert

Kodierung 2

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview2	Hypothese formulieren	3	3	Dieser hat mir das Problem erstmal erklärt und ich habe daraufhin ein wenig Research gemacht. Ich habe das Problem dann erstmals selber herausgefunden. Ich bin dann selbst drauf gekommen, dass das Problem eigentlich massiv ist.
Interview2	Markttest mit Produkt	6	6	Am Anfang eher weniger würde ich sagen. Wir haben sozusagen gesagt, dass wir eine Lösung haben und ausprobiert. Wir haben nicht überlegt ob es ein Bedarf gibt oder nicht. Es gab ein Problem und niemand hatte eine Lösung dazu.
Interview2	Markttest mit Kunden	9	9	die Investoren waren vom Fach und wussten eigentlich schon was der Bedarf ist
Interview2	Bauen-Messen-Lernen	12	12	aber man muss das Produkt am Markt entwickeln. Dies heisst, dass man laufend Feedback einholen muss
Interview2	Bauen-Messen-Lernen	12	12	Es bringt nichts etwas sozusagen im stillen Kämmerchen zu produzieren, ohne dies zu testen.
Interview2	Bauen-Messen-Lernen	12	12	Also fast alles was wir gemacht haben ist irgendwo in Kollaboration entstanden. Ich habe immer versucht am Markt draussen zu agieren
Interview2	Zyklus-Wiederholung	12	12	Dies haben wir eigentlich ständig gemacht

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview2	Geschäftsmodelländerung	20	20	So Productoffering, am Anfang verliert man sich schnell mal, wenn man denkt das und das und das kann man noch machen. Dann wird man mit dem Rotstift hingehn und die Sachen wieder zusammenstutzen. Es ist ein gewisser Prozess, den auch ich erst lernen musste. So auf was fokussieren wir uns jetzt und was ist ein Nebenkriegschauplatz. Gewisse Dinge anpassen. Wir haben auch am Preismodell ewig lange herumfunktioniert, bis es mal einigermassen Sinn gemacht hat. Dies ist wirklich ein Punkt
Interview2	Kennzahlen	23	23	Ja ich glaube, dies sind so die KPIs. Auf der einen Seite gibt es den Umsatz, den man nicht ganz ausser Acht lassen sollte. Auf der anderen Seite sind es eben genau die Punkte die ich gesagt habe. Die Genauigkeit, die Userfreundlichkeit und die Geschwindigkeit in der Berechnung.

Tabelle 5: Interview 2 kodiert

Kodierung 3

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview3	Hypothese formulieren	3	3	aber sie wollten dies gerne für sich selber nutzen und so sind wir darauf gekommen.
Interview3	Hypothese formulieren	3	3	Auf das Problem gestossen damals sind zwei Profimusiker, die damals gegründet haben im Sinne von sie wären eigentlich Anwender gewesen.
Interview3	Markttest mit Produkt	6	6	Kontinuierlich, ständig. Wir sitzen ständig mit unseren Produzenten hier und checken ob dies immer noch funktioniert.
Interview3	Markttest mit Kunden	9	9	Das heisst, ich versuche mich gerade zu erinnern. Mit denen ich ganz am Anfang gesprochen habe waren die Key Player, das heisst, es läuft bei uns ähnlich wie bei Spotify. Wir brauchen Contentlieferanten, dann habe ich mich auch mit Verlagen zusammengesetzt, da diese die kritischen Positionen sind und mit allen möglichen Musikern die ich aus meinem persönlichen Umfeld kannte. Dies war die Startphase.
Interview3	Markttest mit Kunden	9	9	Die nächste Phase waren dann die, die nicht immer so die potenziellen Kunden sind, sondern nur sehr nahe dran. So dass wir uns die Leute geholt haben, denen wir es verkaufen würden wenn wir es schon könnten.
Interview3	Markttest mit Kunden	15	15	Qualitatives Feedback ist sehr gut, dies sind Leute, die man kennt, die man anrufen kann. Oder man kennt sie soweit, weil man ihnen was verkauft hat.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview3	Bauen-Messen-Lernen	12	12	Kontinuierlich. Wobei hier differenziert werden muss. Wenn man in der Technologiebranche ist, kann es sein, dass so ein Feature einfach mal eine Weile dauert bis es fertig ist.
Interview3	Bauen-Messen-Lernen	12	12	Wenn man aber viel Technologie für ein Feature braucht, ist es zyklisch deutlich länger.
Interview3	Zyklus-Wiederholung	15	15	Alle 2 Monate. Die Frage ist einfach ob wir so viel erhalten wie wir wollen. Wir machen es nicht ständig, vielleicht alle 8 Wochen.
Interview3	Geschäftsmodelländerung	21	21	Die Sachen, die wir alle komplett umgedreht haben, war alles über Paymentprozess, Lizenzverträge, Kommunikation also wie wir das darstellen was die hören wollen.
Interview3	Kennzahlen	24	24	Definitiv was immer interessant ist in unserem Fall ist der Umsatz, weil Gewinn machen wir sowieso noch keinen. Das Thema, was uns am meisten beschäftigt, ist der Conversionprozess, also von wie viele Leute sehen was wir tun, wie viele Leute gucken wo auch immer hin, wie viele laden es runter, wie viele nutzen es wirklich und wie intensiv.

Tabelle 6: Interview 3 kodiert

Kodierung 4

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview4	Hypothese formulieren	3	3	Was wir gemacht haben ist, wir haben das Bedürfnis aus eigenen Erfahrungen gezogen, also das ein solches Bedürfnis im Nachtleben besteht.
Interview4	Markttest mit Produkt	12	12	Es kam nie zum Produkt
Interview4	Markttest mit Kunden	3	3	Wir haben dann eine Umfrage gemacht und über Social Media und Whatsapp verteilt. Wir hatten 400 Leute, die teilgenommen haben, dies waren Personen, welche auf unsere Zielgruppe zugeschnitten waren.
Interview4	Markttest mit Kunden	9	9	Es waren Fremde Personen. Natürlich auch Freunde und Freunde von Freunden. Ich würde aber sagen, dass ich diese grösstenteils nicht gekannt habe.
Interview4	Geschäftsmodelländerung	21	21	Wir hatten einen Pitch bei einem ersten Club. Dies war überhaupt nicht aussagekräftig. Dies haben wir als Niederlage gesehen
Interview4	Kennzahlen	29	29	Nein, wir haben nichts fix festgelegt.
Interview4	Kennzahlen	24	24	Jetzt im Nachhinein würde ich sagen wir hatten keine typischen KPIs, da wir keine Plattform hatten wo wir sagen konnten wir haben jetzt so und so viel User und können so viel Traffic verbuchen.

Tabelle 7: Interview 4 kodiert

Kodierung 5

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview5	Hypothese formulieren	3	3	unsere Erkenntnis war, dass diese zu wenig individuell auf Personen eingehen oder Personen mit dem richtigen Abschluss und wir hier in der Schweiz ein spezielles Bildungssystem haben mit den ganzen höheren Fachschulen und für diese im Vergleich zu Studenten welche Unis machen weniger angeboten wird
Interview5	Markttest mit Produkt	6	6	Wir haben diese angeschrieben: "Wir haben eine neue Plattform." Da wir eine Webseite gestartet hatten und schnell online sein konnten, konnten wir mit dieser Webseite schnell an die Firmen kommen und die Befragungen durchführen.
Interview5	Markttest mit Produkt	15	15	Wir hatten eine Webseite mit Inseraten sind dann zu den Firmen gegangen und haben sie befragt ob dies etwas für sie wäre.
Interview5	Markttest mit Kunden	6	6	Wir sind relativ früh zu Unternehmen gegangen, VPBank, Oerlikon, also grössere, ansässige Unternehmen und aber auch kleinere.
Interview5	Markttest mit Kunden	9	9	Rein professionell. Wir haben diese vorher nicht gekannt. Wir haben sie angeschrieben.
Interview5	Bauen-Messen-Lernen	12	12	Wir haben, soweit ich mich erinnere, nicht jede 2. oder 3. Woche Änderungen oder Anpassungen gehabt. Wir haben es eher dann angeschaut, wenn wir ein Interview hatten oder Feedbacks hatten und dann darauf reagiert.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview5	Bauen-Messen-Lernen	15	15	Wir haben es getestet, sind wieder zu den Firmen und haben erfragt ob es etwas ist was sie interessiere. Durch das haben wir auch Aufträge erhalten. Wir hatten eine Webseite mit Inseraten sind dann zu den Firmen gegangen und haben sie befragt ob dies etwas für sie wäre.
Interview5	Zyklus-Wiederholung	15	15	Schwer zu sagen. Zwischen 3-5 Mal, um Feedback einzuholen. Wir haben es getestet, sind wieder zu den Firmen und haben erfragt ob es etwas ist was sie interessiere.
Interview5	Geschäftsmodelländerung	21	21	Als die Entscheidung war, dass sie dies nicht machen möchten haben wir mit ihnen geschaut was sie denn überhaupt machen möchten. Was ist bei euch der Pain aktuell, wie können wir ihn lösen? Durch das haben wir Änderungen vorgenommen und erfragt wie wir dies ändern können. Durch dies konnten wir ein Pivot machen.
Interview5	Geschäftsmodelländerung	15	15	Wir hatten eine Webseite mit Inseraten sind dann zu den Firmen gegangen und haben sie befragt ob dies etwas für sie wäre. Bei einem Nein haben wir darauf gepocht und erfragt was wir machen müssen um mit ihnen zusammenarbeiten zu können. Also wie wir es schaffen könnten mit ihnen zusammenarbeiten. Dann haben wir uns mit ihnen zusammengesetzt und besprochen was für sie interessant wäre.
Interview5	Kennzahlen	24	24	An den Kennzahlen Sales. Es kommt darauf an. Einerseits Sales auf Unternehmenseite, andererseits Plattformmässig ganz zu Beginn an den Nutzerzahlen und über Conversions in Bezug auf Klicks auf Inserate.

Tabelle 8: Interview 5 kodiert

Kodierung 6

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview6	Hypothese formulieren	10	10	Wir haben das Problem erkannt aufgrund anderer Geschäftstätigkeiten, die wir gemacht haben. Das heisst wir haben erkannt das ein Problem vorhanden ist das viele andere Unternehmen betrifft nämlich wie finde ich die richtigen Influencer, die zu mir als Marke passen könnte. Das war für viele eine Herausforderung. Und haben das quasi im Geschäftsleben mitbekommen zum einen, zum anderen haben wir uns im Social Media Umfeld den Markt angeschaut z.B. in den USA der einfach etwas fortgeschrittener ist in diesem Bereich. Wir haben uns diesen angeschaut und gemerkt das dort eine Lösung angeboten wird in diesem Bereich und entsprechend ein Problem existiert.
Interview6	Hypothese formulieren	13	13	Die Hypothese haben wir aufgestellt auf Basis dessen das andere Unternehmen auf uns zugekommen sind und gefragt haben «hey wie habt ihr den Kontakt zu Influencer aufgebaut wir suchen da eine Lösung» und wir dann gemerkt haben OK die kontaktieren uns, weil sie ein Problem haben Influencer zu finden und dann mit ihnen zu kooperieren. Das heisst die Hypothese haben wir auf Basis der Erfahrung aufgestellt.
Interview6	Markttest mit Produkt	16	16	Wir haben mögliche Kunden interviewt. Genau, das heisst wir haben interviewt bei Leuten, wo wir wussten die sind in dem Markt aktiv und wir haben einfach versucht mit dem Vertrieb möglichst schnell zu starten und ein Feedback zu bekommen.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview6	Markttest mit Produkt	27	27	Also wir haben versucht viel Feedback zu erhalten haben dann immer wieder gefragt ob das so in die Richtung geht und haben dann nochmal neue mögliche Kunden gefragt wie diese das sehen und haben dann versucht das Feedback einzuarbeiten. Aber wirklich so am Anfang in so einer MVP Phase
Interview6	Markttest mit Kunden	19	19	Mögliche Kunden, potenzielle Kunden. Also das war das Verhältnis. Ansonsten gab's da noch kein.
Interview6	Bauen-Messen-Lernen	22	22	Wir haben uns sehr stark und jetzt auch immer noch orientieren wir uns an Kundenbedürfnisse das heisst wir versuchen unsere also zum einen versuchen wir auf Basis von Kundenfeedback erhalten, dass wir dann umsetzen können und glauben dann das wir das Produkt in die richtige Richtung entwickeln.
Interview6	Bauen-Messen-Lernen	27	27	Ja, ich würde sagen öfters als jetzt auf jeden Fall. Und zu Beginn würde ich sagen, auf monatlicher Basis eigentlich. Also wir haben versucht viel Feedback zu erhalten haben dann immer wieder gefragt ob das so in die Richtung geht und haben dann nochmal neue mögliche Kunden gefragt wie diese das sehen und haben dann versucht das Feedback einzuarbeiten.
Interview6	Zyklus-Wiederholung	27	27	Ja, ich würde sagen öfters als jetzt auf jeden Fall. Und zu Beginn würde ich sagen, auf monatlicher Basis eigentlich.

Dokumentname	Code	Anfang	Ende	Segment
Interview6	Zyklus-Wiederholung	27	27	später wurden sie dann natürlich grösser die Zyklen und aktuell ist es so, dass wir Feedback vierteljährlich halbjährlich einholen.
Interview6	A/B-Testing	30	30	Und haben dann so eigentlich versucht festzustellen wie beliebt das eine Feature oder das andere Feature ist.
Interview6	Geschäftsmodelländerung	33	33	haben dann aber gemerkt im Laufe der Zeit dass die Kunden gesagt haben, die Software ist zwar cool aber wir brauchen auch Services, weil wir haben selber noch gar kein Know-How um die Software anzuwenden und dann haben wir eine Service-Unit aufgebaut. Das heisst für uns ist das eine ganz relevante Frage, weil allein die Software, dann gäbe es uns heute nicht mehr. Wir haben gemerkt wir müssen Service mitanbieten, weil das war Kundenfeedback sonst sind die auch mit unserer Software nicht zufrieden.
Interview6	Kennzahlen	36	36	Genau, also zum einen wenn' s um die Software geht dann wie oft die Nutzungszahl also wie oft werden gewisse Features genutzt. Das hilft und natürlich. Die Dauer wie lang wird irgendwas genutzt und dann natürlich auch der Umsatz, der über die Plattform dann eingebucht wird an Influencern. Das ist natürlich auch eine Kennzahl. Also, der Umsatz und die Anzahl der Influencer die gebucht werden über unsere Plattform war von Anfang an natürlich relevant. Und eine weitere Kennzahl im Service-Bereich ist natürlich die Zufriedenheit der Kunden, da haben wir auch Umfragen gemacht.

Tabelle 9: Interview 6 kodiert

Bisher erschienene Schriften

Ergebnisse von Forschungsprojekten erscheinen jeweils in Form von Arbeitsberichten in Reihen.
Sonstige Publikationen erscheinen in Form von alleinstehenden Schriften.

Derzeit gibt es in den Churer Schriften zur Informationswissenschaft folgende Reihen:
Reihe Berufsmarktforschung

Weitere Publikationen

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 124
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Sophia Zimmerer
Digital Nudging im Pre-Purchase Kontext
Einfluss des Social Norm Nudge im Social-Media-Advertising während der Need Recognition Phase
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 125
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Nadine Christinger
Medienpädagogik in Schulbibliotheken
Zukünftige Rolle von Schul- und Gemeindebibliotheken im Bereich der Medienpädagogik am Beispiel des Kantons St. Gallen
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 126
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Mirjam Nydegger
Unterrichtskonzept eines Forschungsdatenmanagement-Kurses für Mediziner im Masterstudium an der Universität Bern
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 127
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Meret Stocker
Erlesene Räume
Eine Analyse zur Nutzungsauslastung von Lesesälen wissenschaftlicher Bibliotheken von 1990 bis heute
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 128
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Ramona Blum
Das Medien-Image der "Grossen Vier" (Google, Apple, Facebook und Amazon - GAFA)
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 129
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Linus Niederhauser
Digital Nudging im Pre-Purchase-Kontext der Customer Journey unter Berücksichtigung des Umweltbewusstseins
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Churer Schriften zur Informationswissenschaft – Schrift 130
Herausgegeben von Wolfgang Semar
Colin Bolli
Impact of Digital Payment Methods on Traditional Payment Transactions
An Analysis of the Effects on the Swiss Financial Market
Chur, 2021
ISSN 1660-945X

Über die Informationswissenschaft der Fachhochschule Graubünden

Die Informationswissenschaft ist in der Schweiz noch ein relativ junger Lehr- und Forschungsbereich. International weist diese Disziplin aber vor allem im anglo-amerikanischen Bereich eine jahrzehntelange Tradition auf. Die klassischen Bezeichnungen dort sind Information Science, Library Science oder Information Studies. Die Grundfragestellung der Informationswissenschaft liegt in der Betrachtung der Rolle und des Umgangs mit Information in allen ihren Ausprägungen und Medien sowohl in Wirtschaft und Gesellschaft. Die Informationswissenschaft wird in Chur integriert betrachtet.

Diese Sicht umfasst nicht nur die Teildisziplinen Bibliothekswissenschaft, Archivwissenschaft und Dokumentationswissenschaft. Auch neue Entwicklungen im Bereich Medienwirtschaft, Informations- und Wissensmanagement und Big Data werden gezielt aufgegriffen und im Lehr- und Forschungsprogramm berücksichtigt.

Der Studiengang Informationswissenschaft wird seit 1998 als Vollzeitstudiengang in Chur angeboten und seit 2002 als Teilzeit-Studiengang in Zürich. Seit 2010 rundet der Master of Science in Business Administration das Lehrangebot ab.

Der Arbeitsbereich Informationswissenschaft vereinigt Cluster von Forschungs-, Entwicklungs- und Dienstleistungspotenzialen in unterschiedlichen Kompetenzzentren:

- Information Management & Competitive Intelligence
- Collaborative Knowledge Management
- Information and Data Management
- Records Management
- Library Consulting
- Information Laboratory
- Digital Education

Diese Kompetenzzentren werden im Swiss Institute for Information Research zusammengefasst.

Impressum

Impressum

FHGR - Fachhochschule
Graubünden
Information Science
Pulvermühlestrasse 57
CH-7000 Chur

www.informationsscience.ch

www.fhgr.ch

ISSN 1660-945X

Institutsleitung

Prof. Dr. Ingo Barkow
Telefon: +41 81 286 24 61
Email: ingo.barkow@fhgr.ch

Sekretariat

Telefon: +41 81 286 24 24
Fax: +41 81 286 24 00
Email: clarita.decurtins@fhgr.ch