

Masterarbeit

Vorgehensmodell für österreichische Startups zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang
Innovationsmanagement

von

Stefan Poglitsch, BSc

Personenkennzeichen: 1610318034

betreut und begutachtet von
DI Dr. techn. Andreas Drumel

Zweitbegutachtung durch
FH-Prof. DI Dr. Michael Terler

Graz, im Juni 2018

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....
Unterschrift

GLEICHHEITSGRUNDSATZ

Um den Lesefluss nicht durch eine ständige Nennung beider Geschlechter zu stören, wird in dieser Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Dies impliziert aber immer auch die weibliche Form.

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich mich bei all denjenigen bedanken, die mich während der Anfertigung dieser Masterarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herrn DI Dr. techn. Drumel Andreas, der meine Masterarbeit betreut und begutachtet hat. Für die hilfreichen Anregungen und die konstruktive Kritik bei der Erstellung dieser Arbeit möchte ich mich herzlich bedanken.

Ein besonderer Dank gilt allen Teilnehmern und Teilnehmerinnen meiner Befragung, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können. Mein Dank gilt ihrer Informationsbereitschaft und ihren interessanten Beiträgen und Antworten auf meine Fragen.

Ebenfalls möchte ich mich bei meinen Freunden bedanken, die mir mit viel Geduld und Hilfsbereitschaft zur Seite standen.

Besonders möchte ich mich bei meinen Eltern Josef Poglitsch und Maria Poglitsch bedanken, die mir während meinem Studium stets zu Seite gestanden sind. Meiner Mutter möchte ich insbesondere für das Korrekturlesen meiner Masterarbeit danken.

Der größte Dank gilt meiner Frau Amela Poglitsch. Sie hat mich während des gesamten Studiums stets unterstützt und motiviert. Bei ihr habe ich Halt gefunden, wenn ich ihn am dringendsten benötigt habe, und mit ihr konnte ich die Erfolge feiern. Ein besonderer Dank gilt ihr für das Korrekturlesen und ihre Verbesserungsvorschläge, die maßgeblich dazu beigetragen haben, dass diese Masterarbeit in dieser Form vorliegt. Diese Unterstützung werde ich nie vergessen.

Stefan Poglitsch

KURZFASSUNG

In Österreich herrscht seit einigen Jahren ein Startup-Hype, ausgelöst durch einzelne Erfolge, wie z.B. das Unternehmen Runtastic, welches für 220 Millionen € an Adidas verkauft wurde. Junge Gründer träumen davon, Ähnliches zu erreichen, wissen jedoch nicht, wie sie aus einer Geschäftsidee für eine Onlineplattform ein erfolgreiches Geschäftsmodell machen.

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Frage, wie ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen aufgebaut sein muss, damit österreichische Startups ihre Geschäftsidee erfolgreich umsetzen können.

Dazu wird im ersten Teil eine umfassende Literaturrecherche durchgeführt. Die Themen hierbei sind Onlineplattformen, Geschäftsmodelle für Onlineplattformen, Startups & Social Entrepreneurship und Vorgehensmodelle zur Geschäftsmodellentwicklung. Aus den Erkenntnissen dieser Themenbereiche wird das gesuchte Vorgehensmodell abgeleitet. Im zweiten Teil wird das erstellte Vorgehensmodell anhand eines Praxisbeispiels getestet und überprüft.

Durch die Literaturrecherche hat sich ergeben, dass die Onlineplattformen Besonderheiten mit sich bringen, durch welche sie einerseits ideal für Startups sind, aber andererseits die erfolgreiche Einführung eines Geschäftsmodells schwierig machen. Zudem wird den Startups eine erfolgreiche Gründung durch mangelnde finanzielle Mittel und fehlendes Knowhow erschwert.

Daraus ergibt sich, dass das gewählte Vorgehensmodell ermöglichen soll, eventuelle Fehler im Geschäftsmodell schnell zu erkennen. Darüber hinaus ist es bei der Entwicklung des Geschäftsmodells wichtig, externe Unterstützer hinzuzuziehen. Unter Berücksichtigung dieser Anforderungen wurde ein Vorgehensmodell mit zehn Schritten erstellt.

Dieses Vorgehensmodell konnte durch den Praxistest bestätigt werden, lediglich eine kleine Änderung wurde vorgenommen. Hierbei hat sich die Validierung der Kundensegmente als besondere Herausforderung bei der Entwicklung des Geschäftsmodells gezeigt. Zwar bringt die Validierung wesentliche Erkenntnisse, ist jedoch bei Onlineplattformen schwierig durchzuführen. Ändert sich nämlich durch die Validierung das Geschäftsmodell eines Kundensegments, muss anschließend das andere Kundensegment erneut getestet werden, da diese zusammenhängen.

ABSTRACT

In Austria there has been a start-up hype for several years, triggered by individual successes, such as the company Runtastic, which was sold to Adidas for € 220 million. Young founders dream of achieving something similar, but do not know how to turn a business idea for an online platform into a successful business model.

This master thesis deals with the question of how a procedure model for the development of a business model for online platforms must look so that Austrian start-ups can successfully implement their business idea.

To this end, a comprehensive literature research is carried out in the first part. The topics are online platforms, business models for online platforms, start-ups & social entrepreneurship and procedure models for business model development. The wanted procedure model is derived from the findings of these subject areas. In the second part, the created procedure model is tested by a practical example.

The literature research has shown that the online platforms have special features that make them ideal for start-ups but also make the successful introduction of a business model difficult. In addition, the lack of financial resources and know-how makes it difficult for start-ups to found successfully.

As a result, the chosen procedure model should enable possible errors in the business model to be identified quickly. In addition, external supporters should be consulted when developing the business model. Taking these requirements into account, a ten-step procedure model was developed.

This process model was confirmed by the practical test, only a small change was made. The validation of the customer segments proved to be a challenge in the development of the business model. Although validation provides important insights, it is difficult to carry out on online platforms. If the business model of one customer segment changes as a result of the validation, the other customer segment must then be tested again, as these are related.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Forschungsfrage und Ziele der Arbeit	2
1.3	Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit	2
2	Onlineplattformen	4
2.1	Definition	4
2.2	Der Erfolg von Plattformen	4
2.3	Besonderheiten	5
2.4	Strategien für den Marktstart	7
2.4.1	Strategien gegen das Henne-Ei-Problem	7
2.4.2	Virales Wachstum	9
2.5	Beispiele	9
3	Geschäftsmodelle	15
3.1	Definition	15
3.2	Darstellungsvarianten eines Geschäftsmodells	15
3.2.1	Geschäftsmodellbeschreibung nach Gassmann/Frankenberger/Csik	15
3.2.2	Business Modell Canvas	16
3.2.3	Business Model-Poster nach Rusnjak	22
3.3	Umsatzmodelle für Onlineplattformen	24
3.3.1	Business Model Free	24
3.3.2	Add-On	32
3.3.3	Auction	32
3.3.4	Pay per Use	33
3.3.5	Subscription	33
3.4	Tools und Instrumente	34
3.4.1	Umwelt- bzw. PESTEL-Analyse	34
3.4.2	Porter's Five Forces (Branchenstrukturanalyse)	36
3.4.3	Benchmarking	37
3.4.4	Kernkompetenzanalyse	38
3.4.5	SWOT	38
3.4.6	Blue Ocean Strategie	39
3.4.7	Experteninterviews	42
3.4.8	Customer Insights	43
3.4.9	Zielgruppenanalyse	43
4	Startups und Social Entrepreneurship	45
4.1	Begriffsbestimmungen	45
4.1.1	Startup	45
4.1.2	Entrepreneurship	45
4.1.3	Social Entrepreneurship	46
4.1.4	Digital Entrepreneurship	49

4.2	Startups in Österreich	49
4.2.1	Bedeutung von Startups.....	50
4.2.2	Förderungen und sonstige Unterstützung.....	50
4.2.3	Unterschiedliche Geschäfts- und Wirkungsmodelle von Social Entrepreneurship	52
4.3	Herausforderungen.....	54
4.3.1	Startups.....	54
4.3.2	Risiken und Herausforderungen von Social Businesses.....	56
4.4	Finanzierung	57
4.4.1	Finanzierungsquellen.....	57
4.4.2	Finanzierungsphasen.....	61
4.4.3	Auswahlkriterien von Investoren	62
4.4.4	Besonderheiten bei Startups.....	63
4.4.5	Besonderheiten bei Social Entrepreneurship	63
4.4.6	Förderungen speziell für Social Entrepreneurs	64
4.5	Schlussfolgerungen	64
5	Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen	66
5.1	Anforderungen an das Vorgehensmodell.....	66
5.2	Vorgehensmodelle aus der Literatur	67
5.2.1	Customer Development Modell.....	67
5.2.2	Running Lean.....	74
5.2.3	Value Proposition Design.....	80
5.2.4	Business Model Navigator	84
5.3	Vorgehensmodell für Startups in Österreich	88
5.3.1	Schritt 1 – Grundidee und Vision	90
5.3.2	Schritt 2 – Umfeldanalyse	90
5.3.3	Schritt 3 – Geschäftsmodell-Prototypen.....	91
5.3.4	Schritt 4 – Ergänzungen, Bewertung & Auswahl.....	91
5.3.5	Schritt 5 – Validierung der Kundensegmente.....	93
5.3.6	Schritt 6 – Zusammenfassende Darstellung	94
5.3.7	Schritt 7 – Positionierung	94
5.3.8	Schritt 8 – Umsetzung.....	94
5.3.9	Schritt 9 – Förderungen & Investoren	95
5.3.10	Schritt 10 – Vorbereitung Markteinführung.....	95
6	Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis	97
6.1	Schritt 1 – Grundidee & Vision.....	97
6.2	Schritt 2 – Umfeldanalyse	98
6.2.1	Trenderhebung	98
6.2.2	Porter’s Five Forces.....	101
6.3	Schritt 3 – Geschäftsmodell Prototypen.....	103
6.3.1	Zielgruppendefinition & -analyse.....	103
6.3.2	Geschäftsmodell-Prototypen.....	105
6.4	Schritt 4 – Ergänzungen, Bewertung & Auswahl.....	109

6.4.1	Entstehungssituation.....	109
6.4.2	Interviewleitfaden	109
6.4.3	Auswertung – Teil 1	110
6.4.4	Auswahl Kundensegment	117
6.4.5	Beurteilung Trends.....	117
6.4.6	Auswertung – Teil 2	119
6.5	Schritt 5 – Validierung der Kundensegmente.....	125
6.5.1	Kundensegment 1 – Studenten.....	125
6.5.2	Validierung Kundensegment 2 – Neugründer	135
6.6	Schritt 6 – Zusammenfassende Darstellung	143
6.7	Schritt 7 – Positionierung	145
7	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	147
	Literaturverzeichnis	151
	Abbildungsverzeichnis.....	163
	Tabellenverzeichnis.....	166
	Anhang A: Transkription Experteninterviews.....	167
	Anhang B: Auswertung Experteninterviews.....	200
	Anhang C: Transkription Studenteninterviews.....	209
	Anhang D: Auswertung Studenteninterviews	236
	Anhang E: Transkription Neugründer	242
	Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer	276

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Seit ein paar Jahren herrscht in Österreich ein Startup-Hype und immer mehr Jungunternehmer treffen sich in Co-Working-Spaces und ähnlichen Einrichtungen, um gemeinsam, oder auch alleine, ein Unternehmen zu starten. Viele junge Gründer haben die Erfolge von z.B. Runtastic, welches für 220 Millionen € von Adidas übernommen wurde, im Hinterkopf und träumen davon, Ähnliches zu erreichen.

Da das Gründen eines Unternehmens mit einem gewissen Risiko behaftet ist, muss dieser Schritt genau überlegt sein. Ansonsten besteht die Gefahr, dass das Projekt rasch zu einem ungewollten Ende kommt. Doch wie kann aus einer Geschäftsidee ein erfolgreiches Unternehmen entstehen? Was muss getan werden, damit aus einer Idee ein funktionierendes Geschäftsmodell wird?

Dieser Weg, von der Idee bis zum Geschäftsmodell, wird auf unterschiedlichste Weisen in unzähligen literarischen Werken beschrieben. Dabei gehen die Möglichkeiten vom klassischen Businessplan, der über Monate hinweg konzipiert wird, bis zu den schnellen Methoden wie Customer Development, wo in kurzer Zeit Annahmen über das Geschäftsmodell gebildet und diese daraufhin auf Richtigkeit überprüft werden.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist jedoch nicht, die bestehenden Vorgehensmodelle zu analysieren und die Vor- und Nachteile zu erforschen, sondern ein Vorgehensmodell für eine spezielle Form der Geschäftsidee zu entwickeln.

Treiber ist unter anderem auch ist die Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf den Alltag. Dass sich durch das Internet oder das Smartphone das Leben grundlegend verändert hat, steht außer Frage. Um das zu verdeutlichen, führt Atiker folgendes Beispiel an: „Wir stehen mit dem Blick aufs Handy auf und gehen mit dem Handy auch wieder ins Bett. Und statt aus dem Fenster schauen wir morgens lieber gleich auf die Wetter-App.“¹

Im Zuge dieser Digitalisierung gewinnen Geschäftsmodelle von digitalen Produkten immer mehr an Bedeutung. Besonders faszinieren dabei Onlineplattformen. Facebook und Alphabet Inc. (ehemals Google LLC), zwei der wertvollsten Unternehmen der Welt, haben ihr Geschäftsmodell rund um Onlineplattformen aufgebaut und sind wirtschaftlich sehr erfolgreich, obwohl die Nutzung ihrer Plattformen für den Großteil der User kostenlos ist.

Mit dieser Masterarbeit soll ein Vorgehensmodell geschaffen werden, mit dem ein Startup eine Geschäftsidee für eine Onlineplattform zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell entwickeln kann. Dabei wird im Speziellen auf die Herausforderungen von österreichischen Startups eingegangen.

¹ Atiker (2017), S. 11.

1.2 Forschungsfrage und Ziele der Arbeit

Aus der Ausgangslage ergibt sich somit die Forschungsfrage:

Wie kann ein österreichisches Startup vorgehen, um ein Geschäftsmodell für eine Onlineplattform zu entwickeln?

Aus dieser Forschungsfrage wiederum, ergibt sich die Zielsetzung für die Masterarbeit. Die Arbeit selbst ist in zwei Teile aufgeteilt und besteht somit aus einem Theorie- und Praxisteil. Im Theorieteil werden zunächst, mittels einer umfassenden Literaturrecherche, alle Bausteine, die für die Beantwortung der Forschungsfrage wichtig sind, erörtert und daraus ein Vorgehensmodell erstellt. Dieses Vorgehensmodell wird im Praxisteil anhand eines konkreten Beispiels evaluiert. Daraus ergeben sich unterschiedliche Ziele für die beiden Teile.

Ziel des theoretischen Teils ist, ein Vorgehensmodell für österreichische Startups zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen zu erstellen.

Ziel des praktischen Teils ist, die Evaluierung des Vorgehensmodells anhand der Entwicklung eines Geschäftsmodells für eine lokale Minijobplattform.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit ist in zwei Teile gegliedert. Der erste Teil beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen und umfasst die Kapitel 1 bis 5. Der zweite Teil beschäftigt sich mit der praktischen Anwendung des Theorieteils und umfasst die Kapitel 6 bis 7.

Im Theorieteil werden, um zum Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen zu kommen, welches speziell auf die Herausforderungen von österreichischen Startups eingeht, zunächst in Kapitel 2 die Onlineplattformen analysiert. In Kapitel 3 wird zunächst der Begriff Geschäftsmodell definiert und mögliche Darstellungsvarianten eines solchen beschrieben. Anschließend wird auf Umsatzmodelle für Plattformen und auf Instrumente zur Geschäftsmodellentwicklung eingegangen. Kapitel 4 erklärt die Begriffe Startup und Social Entrepreneurship und setzt den Fokus auf deren Herausforderungen und die Finanzierung.

Aus den bisher gewonnenen Erkenntnissen werden in Kapitel 5 zunächst die Anforderungen an das Vorgehensmodell abgeleitet und mehrere Vorgehensmodelle, auf welche die Anforderungen zutreffen, analysiert. Aus den analysierten Vorgehensmodellen werden die passenden Bausteine herausgenommen, um daraus das gesuchte Vorgehensmodell für Onlineplattformen zu schaffen.

Im Praxisteil geht es um die Umsetzung des abgeleiteten Vorgehensmodells. Dabei wird in Kapitel 6 das Vorgehensmodell anhand einer Geschäftsidee umgesetzt. Das letzte Kapitel dieser Arbeit ist die Zusammenfassung und Schlussfolgerung der Arbeit.

In Abb. 1 ist die grafische Darstellung des Bezugsrahmens ersichtlich, der den Aufbau und Inhalt der Kapitel zeigt. Der Theorieteil ist dabei in grün und der Praxisteil in blau dargestellt.

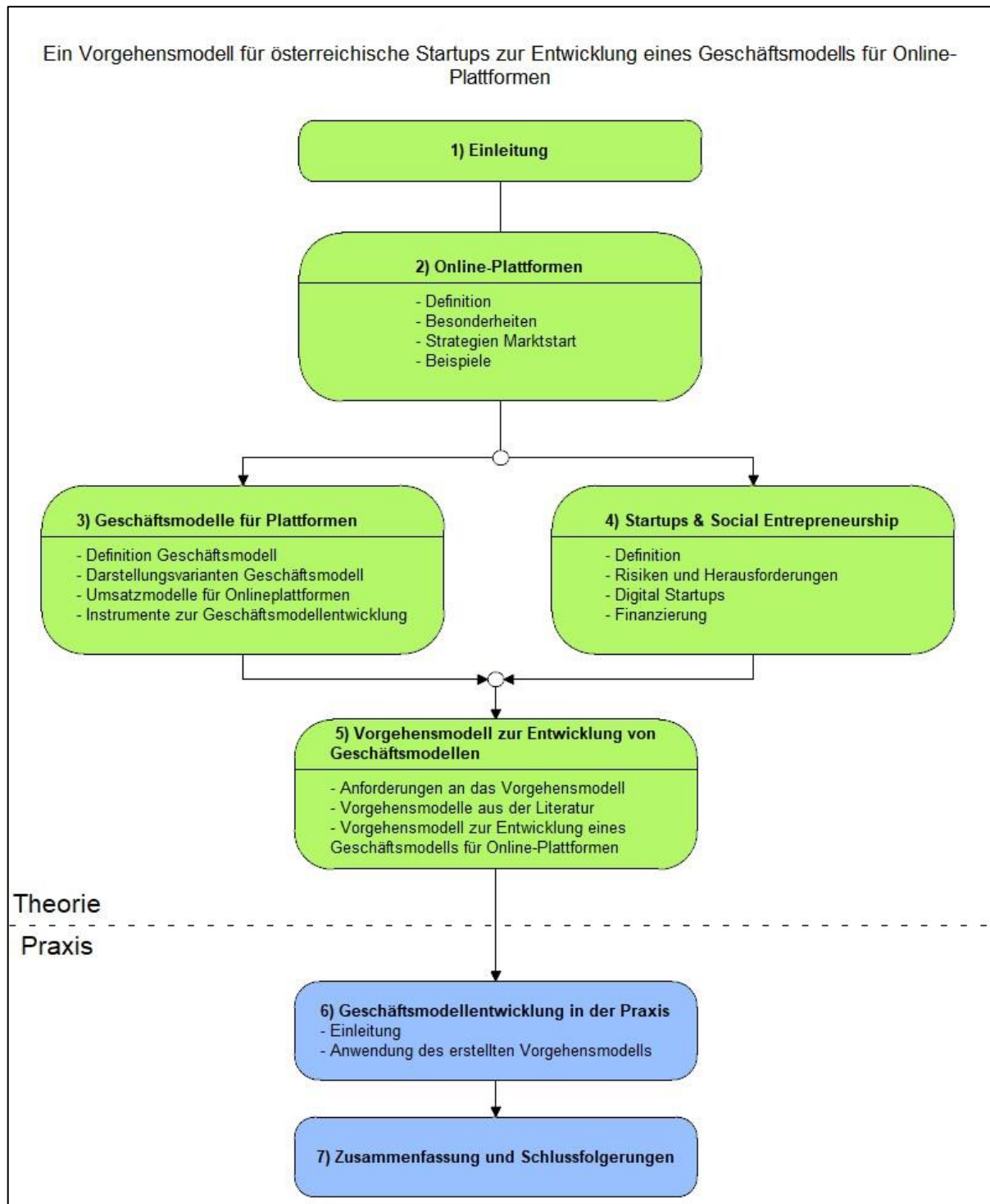


Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.

2 Onlineplattformen

2.1 Definition

Das Konzept der Plattformen beruht auf der Idee einen Raum zu schaffen, damit zwei unterschiedliche Interessensgruppen miteinander agieren können. Dieses Konzept ist sehr alt und wird bereits seit tausenden Jahren angewandt. Denn ein Marktplatz, wie er in vielen Städten und Gemeinden existiert, ist nichts anderes als eine Plattform. Er verbindet den Landwirt mit den Kunden.² Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit Onlineplattformen. Genauer gesagt wird in dieser Masterarbeit von Vermittlungsplattformen gesprochen, welche über das Internet erreichbar sind.

Eine Vermittlungsplattform bietet verschiedenen Nutzergruppen die Möglichkeit, miteinander zu agieren und gemeinsam an einem Ziel zu arbeiten. I.d.R. ist eine der Nutzergruppen Anbieter, während die andere Nutzergruppe Nachfrager sind. Die Produkte und Dienstleistungen, welche dabei angeboten werden, können unterschiedlich sein. Die Möglichkeiten sind hier umfangreich und vielfältig.

Die Möglichkeiten, um welche Produkte oder Dienstleistungen es sich dabei handelt, sind vielzählig.³

Der Anbieter der Plattform stellt dabei den beiden Nutzergruppen den Raum zur Verfügung, in dem der gegenseitige Austausch stattfindet, der für beide Seiten einen Mehrwert bringt.⁴ Damit die Plattform genutzt werden kann, ist es üblich, sich mit einem eigenen Profil registrieren zu müssen. Danach kann der Anbieter sein Vermittlungsobjekt in einer Anzeige mit Bildern und Text beschreiben, sodass der Erwerber weiß, um was es sich hier handelt. Die Plattform kann die beiden Nutzergruppen mit spezieller Software sowie mit Hintergrundwissen unterstützen, wenn dies erforderlich ist. Außerdem kommt der Plattform die Moderationsrolle zu, um die Interaktion zwischen den einzelnen Nutzern zu überwachen und im Konfliktfall als Schlichter einzugreifen.⁵

2.2 Der Erfolg von Plattformen

Dass das Konzept einer Plattform Erfolg bringen kann, zeigt der Blick auf den Marktwert der wertvollsten Unternehmen. Nach aktuellem Stand sind die Top 6 Unternehmen, der Reihe nach absteigend geordnet, Apple, Alphabet (Muttergesellschaft von Google), Amazon, Microsoft, Tencent (ein chinesisches Internetunternehmen) und Facebook.⁶ Alle diese Unternehmen nutzen, zumindest teilweise, eine Plattform, um Gewinne zu erzielen und verweisen riesige Firmen wie Exxon, Johnson&Johnson oder auch General Electric auf die hinteren Plätze. Dabei werden von den digitalen Firmen nicht nur bestimmte Nischen eingenommen, sondern ganze Industriezweige verändert. Ein Beispiel hierfür ist die Musikindustrie, wo der Verkauf von physischen Tonträgern rasant zurückgegangen ist und der Verkauf von Musik heutzutage hauptsächlich digital und online stattfindet.⁷

² Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 69.

³ Vgl. Kleemann u.a. (2012), S. 59.

⁴ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 69.

⁵ Vgl. Kleemann u.a. (2012), S. 59.

⁶ Vgl. Carr (15.02.2018), Onlinequelle [08.04.2018].

⁷ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S: 71.

Plattformen verbinden hunderte Millionen von Menschen, die miteinander agieren, wodurch Unmengen an Daten produziert werden. Die Nutzer der Plattform bilden dabei ein eigenes Ökosystem, welches sich durch den ständigen Austausch weiterentwickelt und verbessert. Die Daten selbst werden von der Plattform gesammelt und für verschiedene Zwecke ausgewertet.⁸

2.3 Besonderheiten

Geringe Gründungskosten

Die Gründung einer digitalen Plattform hat den Vorteil, dass sie mit wenigen Investitionskosten verbunden ist. Es werden keine teuren Produktionsmaschinen oder Lizenzen benötigt. Notwendig sind dafür, gerade zu Beginn, ein paar Server und Programmierer. Wenn zu einem späteren Zeitpunkt das Geschäft skaliert werden soll, wird allerdings Geld benötigt.⁹

Grenzkosten und Skalierbarkeit

Bei digitalen Plattformen, wie auch bei anderen digitalen Produkten, spielt die Anzahl der Nutzer für die Kosten der Infrastruktur kaum eine Rolle. Es kostet fast nichts weitere Kunden zu bedienen, die Grenzkosten für einen weiteren Nutzer gehen gegen Null. Daher sind Onlineplattformen sehr gut skalierbar. Wenn die Kundenzahl wächst, wachsen die Einnahmen schneller als die Kosten, was ein solches Modell attraktiv macht.¹⁰

Netzwerkeffekt

Unter dem Begriff Netzwerkeffekt werden die Auswirkungen der Gesamtanzahl an Nutzern einer Plattform auf die Wertschöpfung des einzelnen Nutzers verstanden. Dabei können sowohl positive Netzwerkeffekte auftreten, welche die Wertschöpfung der Plattform erhöhen, als auch negative, welche die Wertschöpfung verringern.¹¹

Diese Netzwerkeffekte können entweder nur eine, oder beide Seiten der Nutzer betreffen. Daraus ergeben sich insgesamt vier Kategorien, in welche Netzwerkeffekte eingeteilt werden können:¹²

- **Positive einseitige Effekte:** Diese Effekte werden durch eine Seite der Nutzer ausgelöst und bringen derselben Seite einen Mehrwert. Ein Beispiel dazu ist die Spieleplattform Xbox MMOG. Je mehr Spieler auf der Plattform sind, umso mehr Spaß macht es dem Einzelnen, das Spiel zu spielen.
- **Negative einseitige Effekte:** Im Gegensatz zu den positiven einseitigen Effekten verringert sich hier der Nutzen für die Seite, durch die sie ausgelöst wurden. Steigt z.B. die Zahl der Anbieter auf einer Plattform zu schnell an, wird es schwieriger für den einzelnen Anbieter einen Kunden zu finden.

⁸ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 72.

⁹ Vgl. Atiker (2017), S. 166.

¹⁰ Vgl. Atiker (2017), S. 166 f.

¹¹ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 29.

¹² Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 39 ff.

- **Positive seitenübergreifende Effekte:** Diese entstehen, wenn die Anzahl der Nutzer auf der einen Seite einen positiven Effekt auf die Nutzer der anderen Seite hat. Als Beispiel kann die Programmierung von Windows-Apps durch Entwickler genannt werden. Je mehr Apps es gibt, umso mehr Nutzer werden angezogen. Mehr Nutzer wiederum, bringen einen Mehrwert für die Entwickler. Somit sind positive seitenübergreifende Effekte für beide Seiten von Vorteil.
- **Negative seitenübergreifende Effekte:** Diese wirken sich ebenso auf beide Nutzerseiten aus, allerdings auf negative Art und Weise. Ein Beispiel hierfür ist, wenn auf einer Plattform zu viele Händler vorhanden sind und der Kunde mit Werbung überschüttet wird, sodass der ursprünglich positive Effekt, der großen Auswahl an Anbietern, ins Negative überschlägt.

Henne-Ei-Problem

Das Henne-Ei-Problem beschreibt bei Plattformen die Herausforderung, dass der Wert der Plattform für eine Seite erst dann gegeben ist, wenn die andere Seite bereits auf der Plattform ist und diese nützt. Ein Beispiel ist das Online-Bezahlsystem PayPal. Als es eingeführt wurde, gab es weder Verkäufer, die dieses neue Bezahlssystem in ihren Online-Shops angeboten haben, noch Kunden, die es genutzt hätten. Solange es keine Verkäufer gibt, die diese Bezahlmethode akzeptieren, wird sich kein Kunde bei PayPal anmelden, da es ihm keinen Nutzen bringt. Umgekehrt wird sich der Verkäufer nicht für PayPal interessieren, wenn es keine Kunden gibt, die damit einkaufen.¹³

So scheint das Henne-Ei-Problem auf den ersten Blick unlösbar. PayPal konnte dieses Problem allerdings mit Hilfe von verschiedenen Strategien lösen, welche in Kapitel 2.4.1 vorgestellt werden.

Governance

Die Governance einer Plattform beschreibt, wie Konflikte beigelegt werden und wie der geschaffene Mehrwert aufgeteilt wird. Das Ziel einer Good Governance ist, dass das geschaffene Vermögen fair unter allen beitragenden Beteiligten aufgeteilt wird. Wird die Good Governance nicht eingehalten, verärgert das die Community, was wiederum negative Auswirkungen auf die Plattform hat. Dass die Auswirkungen verheerend sein können, zeigt das Beispiel des Kaffeemaschinenherstellers Keuring Green Mountain. Nach dem großen Erfolg der ersten Kaffeemaschine, wurde in ihren Nachfolger eine Codierung eingebaut, sodass nur die eigenen Kaffeekapseln verwendet werden konnten. Diese Profitgier verärgerte die Community so sehr, dass die neue Maschine auf diversen Verkaufsplattformen mit der schlechtmöglichen Benotung bewertet wurde. Keuring Green Mountain musste daraufhin spürbare Umsatzeinbußen in Kauf nehmen.¹⁴

Die Governance von Plattformen kann aufgrund der Komplexität der Probleme und der Vielzahl an Nutzern mit der Governance von Staaten verglichen werden. Auch bei Staaten stellt sich die Frage, wie Wohlstand am besten geschaffen und wie er verteilt wird. Für die Good Governance gibt es drei fundamentale Regeln:¹⁵

¹³ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 89.

¹⁴ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 161 ff.

¹⁵ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 162 ff.

- Es soll stets ein Mehrwert für den Kunden geschaffen werden.
- Die Macht darf nicht zum eigenen Vorteil missbraucht werden.
- Es darf nur ein fairer Anteil des Mehrwertes behalten werden.

Um diese Good Governance zu erreichen, stehen dem Plattformbetreiber vier Instrumente zur Verfügung: Gesetze, Normen, Architektur und Märkte. Gesetze sind ausdrückliche und transparente Regeln, welche von den Plattformbetreibern erstellt werden und sowohl für den individuellen Nutzer, als auch für das Ökosystem insgesamt gelten. Normen sind die von der Community gelebten Werte. Diese Werte bilden sich allerdings nicht von alleine, sondern werden von den Plattformbetreibern aktiv gesteuert. Mit Architektur ist der Programmcode gemeint. Ein guter Programmcode fördert und belohnt ein gutes Verhalten der Nutzer. Märkte können durch die Gestaltung verschiedener Ansätze das Verhalten der Nutzer steuern. Dafür kann neben Geld auch eine eigene, sogn. soziale Währung eingesetzt werden. Diese soziale Währung hat einen immateriellen, subjektiven Wert, der auf Onlineplattformen häufig höher als Geld angesehen wird.¹⁶

2.4 Strategien für den Marktstart

2.4.1 Strategien gegen das Henne-Ei-Problem

Wie bereits erwähnt, gibt es beim Start der Plattform das Henne-Ei-Problem, also das Problem, dass die Plattform erst dann einen Mehrwert für eine Nutzerseite bietet, wenn die andere Seite bereits auf der Plattform ist und diese nutzt. Um dieses Dilemma zu lösen, gibt es acht Strategien:¹⁷

- **Follow the Rabbit:** Bei dieser Strategie wird die Plattform auf einem bereits vorhandenen Geschäft aufgebaut. Ein anschauliches Beispiel ist Amazon, das nie mit dem Henne-Ei-Problem konfrontiert war. Da Amazon bereits einen erfolgreichen Online-Handel betrieb, war der Kundenstamm bereits vorhanden als der Amazon Marketplace eingeführt wurde. Über den Marketplace können andere Händler ihre Waren anbieten und so auf den Kundenstamm von Amazon zugreifen. Amazon verdient dafür bei jeder Transaktion mit.
- **Huckepack:** Diese Strategie wird häufig angewandt und macht sich den Kundenstamm von bereits vorhandenen Plattformen zunutze, indem den Kunden ein Mehrwert angeboten wird und sie dadurch zur Teilnahme auf der eigenen Plattform bewegt werden sollen. PayPal machte von dieser Strategie gebrauch und bediente sich der Auktionsplattform Ebay. Da auf Ebay auch private Personen Gegenstände anboten, welche nicht die Möglichkeit hatten, alle herkömmlichen Zahlungsmethoden zu akzeptieren, war PayPal wie geschaffen dafür. Das PayPal-Team fokussierte seine Bemühungen daher darauf, Zahlungen auf Ebay zu ermöglichen.¹⁸
- **Seeding:** Bei dieser Strategie werden für eine Nutzergruppe relevante Werteinheiten geschaffen, also etwas, das für diese Gruppe von Wert ist. Diese Werteinheiten werden anfangs oftmals von den Plattformbetreibern selbst erstellt. Z.B. um das Betriebssystem Android voranzutreiben, setzte

¹⁶ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 168 ff.

¹⁷ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 96 ff.

¹⁸ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 91.

Google hohe Preisgelder für die Programmierung von Apps aus. Eine weitere Möglichkeit ist es, diese Werteeinheiten zu fälschen, was häufig bei Dating-Plattformen eingesetzt wird. So werden besonders Männer mit gefälschten Profilen von besonders attraktiven Frauen angelockt.

- **Testimonials:** Die Testimonial-Strategie verfolgt den Ansatz, dass es einzelne Usergruppen bzw. User gibt, die der Plattform einen besonderen Mehrwert bieten. Für diese speziellen User wird ein Anreiz geschaffen, damit diese die Plattform nutzen, z.B. mittels Prämienzahlung oder durch andere Vorteile. Bei den Spielekonsolen wie Xbox oder Playstation ist ein Testimonial die Firma Electronic Arts, deren Spiele sich besser verkaufen als die von anderen Firmen. Daher boten die Konsolenhersteller der Firma Electronic Arts großzügige Partnerschaftsvereinbarungen an, damit diese weiterhin Spiele für die jeweilige Konsole produziert und neue Spiele zeitgleich mit einer neuen Spielkonsole eingeführt werden.
- **Single-Slide:** Bei dieser Strategie wird die Plattform so entwickelt, dass sie für eine Nutzergruppe alleine einen Mehrwert bietet. Erst später wird das Geschäftsmodell in ein typisches Plattform-Modell umgewandelt. Die Plattform OpenTable bietet Online-Tischreservierungen an. Um das Henne-Ei-Problem zu umgehen, wurde zuerst eine Software an die Restaurants verteilt, mit denen sie die verfügbaren Tische verwalten und reservieren konnten. Nachdem genügend Restaurants die Software nutzten, wurde auch die Kundenseite ausgebaut und für vermittelte Tische eine Gebühr verlangt.
- **Anbieter-als-Zugpferd:** Um diese Strategie durchzuführen, wird die Plattform so gestaltet, dass Anbieter angelockt werden, welche ihre Kunden dazu bewegen, der Plattform beizutreten. Crowdfunding-Plattformen greifen gerne auf dieses System zurück. Mit der Plattform wird den Anbietern ein Raum geboten, auf dem sie ihre gesamte Kampagne zur Projektfinanzierung durchführen können, während diese durch ihre Marketingaktivitäten Kleininvestoren auf die Plattform ziehen.
- **Big-Bang:** Die Big-Bang-Strategie setzt mehrere Push-Marketingaktivitäten ein, um Bekanntheit zu erzielen und beide Nutzerseiten simultan auf die Plattform zu bringen. Durch das heutige wettbewerbsorientierte Umfeld wird es allerdings immer schwieriger, mit Push-Strategien ein rasches Wachstum zu erzielen. Dennoch kann diese Strategie Erfolg bringen, wie das Beispiel an Twitter zeigt. Twitter setzte beim Medienfestival South by Southwest im März 2007 riesige Monitore ein, auf denen die Besucher live eigene Kurztex te anzeigen lassen konnten. Dadurch schaffte Twitter über Nacht einen Anstieg von 20.000 Nutzer auf 60.000 Nutzer.
- **Mikromarkt:** Bei der Mikromarkt-Strategie konzentriert sich die Plattform anfangs nur auf einen kleinen Markt, deren Teilnehmer bereits miteinander interagieren. Durch den kleinen Markt wird die Anzahl der Nutzer verringert, die notwendig ist, damit die Plattform funktioniert. Facebook konzentrierte sich anfangs nur auf Studenten der Harvard University und erreichte so, dass bereits wenige Nutzer ausreichen, damit die Plattform für die gegenseitige Interaktion genutzt wird. Hätte Facebook weltweit gestartet, hätten ein paar tausende User wahrscheinlich nicht ausgereicht, da diese nicht miteinander agiert hätten. Neben der geografischen Eingrenzung ist es auch möglich, sich auf ein bestimmtes Thema einzugrenzen.
- **Gratis Angebot:** Eine Möglichkeit ist es, durch ein kostengünstiges oder sogar kostenloses Angebot, die Plattform für eine Seite attraktiv zu machen und diese Seite infolgedessen zur

Nutzung der Plattform anzuregen. Das Unternehmen muss sich dabei entscheiden, welche Gruppe gefördert wird und wie für die andere Gruppe der Preis gestaltet wird, damit auch die Förderkosten finanziert werden.¹⁹

2.4.2 Virales Wachstum

Durch virales Wachstum kann die Bekanntheit der Plattform sehr schnell gesteigert werden, welche für den Erfolg der Plattform von Vorteil ist. Virales Wachstum basiert auf dem Prinzip der Mundpropaganda und ermutigt einen Nutzer der Plattform, potenzielle Nutzer über die Plattform zu informieren.²⁰

Für virales Wachstum sind vier Schlüsselemente erforderlich:²¹

- **Sender:** Beim viralen Wachstum wird der Sender zur Verbreitung von Werteinheiten bewegt. Dabei unterscheidet sich dies von der klassischen Mundpropaganda dadurch, dass der Sender die Plattform nutzt, um seine eigenen Inhalte zu verbreiten und daher selbst die Werteinheiten schafft. Somit wird nicht nur der Bekanntheitsgrad der Plattform erhöht, sondern der Sender steigert durch seine erstellten Inhalte das Interesse seiner Fans an der Plattform.
- **Werteinheit:** Für das virale Wachstum sind teilbare Werteinheiten von großer Bedeutung. Diese können auf externen Plattformen verbreitet werden und repräsentieren so den Nutzungsgrad bzw. den Mehrwert der Plattform.
- **Externe Netzwerke:** Für das virale Wachstum wird oftmals ein externes Netzwerk hinzugezogen, wie z.B. Facebook. Dabei reicht es allerdings nicht einen Button einzurichten, mit dem etwas auf Facebook geteilt werden kann. Vielmehr muss der Plattformbetreiber kreative Wege suchen, um mit den Nutzern in Kontakt zu treten.
- **Empfänger:** Erhält ein Empfänger eine Werteinheit, dann wird er in irgendeiner Form darauf reagieren. Ist die Werteinheit für den Empfänger interessant, wird er sich eventuell bei der Plattform anmelden und die Werteinheit selbst teilen.

2.5 Beispiele

Facebook

Facebook wurde 2004 von Mark Zuckerberg gegründet und ist ein soziales Netzwerk, auf dem Nutzer, nach dem Erstellen von Profilen, sich mit anderen Nutzern vernetzen und interagieren können. Die Profile können mit persönlichen Inhalten und Vorlieben aufgebaut werden. Facebook gilt als das größte soziale Netzwerk, mit über 30 Millionen aktiven Nutzern alleine in Deutschland.²² Weltweit hat Facebook über 2 Milliarden aktive Nutzer und über 23.000 Angestellte.²³

¹⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 78.

²⁰ Vgl. Parker/Van Alstynne/Choudary (2017), S. 107.

²¹ Vgl. Parker/Van Alstynne/Choudary (2017), S. 107 ff.

²² Vgl. LMK Rheinland-Pfalz (o.J.), Onlinequelle [08.04.2018].

²³ Vgl. CNN (26.01.2018), Onlinequelle [08.04.2018].

Gegründet wurde Facebook 2004, damals unter dem Namen thefacebook.com. Damals war Facebook nur für Studenten der Harvard University zugänglich. Bereits ein Monat später wurde es für weitere Universitäten geöffnet. Ende des Jahres 2004 waren bereits eine Million aktive Nutzer auf der Plattform.²⁴

Für den frühen Erfolg von Facebook, war die anfängliche Konzentration auf eine Hochschule wichtig. Dadurch war es möglich, bereits mit 500 Nutzern jedem Einzelnen einen Mehrwert zu bieten, da diese alle der überschaubaren Harvard-Community angehörten. Als Facebook weitere Universitäten hinzuholte, musste auf jeder Hochschule das Netzwerk erneut aufgebaut werden, meist im Wettbewerb mit einem dort bereits vorhandenen Netzwerk. Erst als Facebook Freundschaften zwischen verschiedenen Universitäten zuließ, explodierte das Wachstum.²⁵

Auch die Entscheidung von Facebook, externe Entwickler zuzulassen und diese sogar mit einer eigenen Plattform zu unterstützen, hat zum Erfolg beigetragen. Erst dadurch konnte Facebook mit dem damalig führenden Sozialen Netzwerk MySpace ernsthaft in Konkurrenz treten.²⁶

Um Umsätze zu erzielen verwendet Facebook das Hidden Revenue Modell. Dabei ist die Benutzung der Plattform für den Nutzer kostenlos. Einnahmen werden über eine dritte Partei erzielt, welche für Inserate bzw. Werbung bezahlt. Damit die Werbung die richtige Zielgruppe erreicht, nutzt Facebook die Erkenntnisse aus den Kundendaten und kann durch den so geschaffenen Mehrwert höhere Einnahmen erzielen.²⁷

Mittlerweile ist Facebook nicht nur für B2C-, sondern auch für B2B- Marketing oder für die Personalsuche und für PR geeignet.²⁸ Die folgende Abb. 2 zeigt die Startseite der Facebook-Homepage.

²⁴ Vgl. CNN (26.01.2018), Onlinequelle [08.04.2018].

²⁵ Vgl. Parker/Van Alstynne/Choudary (2017), S. 106.

²⁶ Vgl. Parker/Van Alstynne/Choudary (2017), S. 138 f.

²⁷ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 160 ff.

²⁸ Vgl. Atiker (2017), S. 259.



Abb. 2: Startseite von Facebook, Quelle: Facebook (o.J.), Onlinequelle [08.04.2018].

Uber

Die Idee zu Uber entstand 2008, als Travis Kalanick und Garret Camp in Paris Schwierigkeiten hatten, ein Taxi zu bekommen. Ein Jahr später gründeten sie das Unternehmen Uber, das mittels App mit nur einem Fingertipp Fahrten vermittelt. Ursprünglich war die App auf die Bestellung von Limousinen in einigen Großstädten ausgelegt, doch schnell setzte sich Uber weltweit durch²⁹ und revolutionierte den gesamten Taximarkt, ohne ein eigenes Taxi zu besitzen.³⁰ Im Jahre 2015 wurden über Uber Fahrten im Wert von über 10 Milliarden USD gebucht, was für Uber einen ungefähren Umsatz von 2 Milliarden USD bedeutet,³¹ da Uber in etwa 20 % an den Transaktionen mitverdient.³²

Bei der Vermittlung der Fahrten verwendet Uber Live-Daten, sowohl über den Fahrgast, als auch über den Fahrer, um für beide einen optimalen und reibungslosen Ablauf zu schaffen. Die App zeigt an, wo sich der Fahrer bzw. der Fahrgast befindet und wie lange es noch dauert bis beide am gleichen Ort sind.³³ Die nachstehende Abb. 3 zeigt Screenshots der Uber App und gibt einen Einblick in ihre Funktionsweise.

²⁹ Vgl. Uber (o.J.), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁰ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 16.

³¹ Vgl. Zhang/Shih (21.08.2015), Onlinequelle [08.04.2018].

³² Vgl. Schröder (12.02.2014), Onlinequelle [08.04.2018].

³³ Vgl. Schröder (12.02.2014), Onlinequelle [08.04.2018].

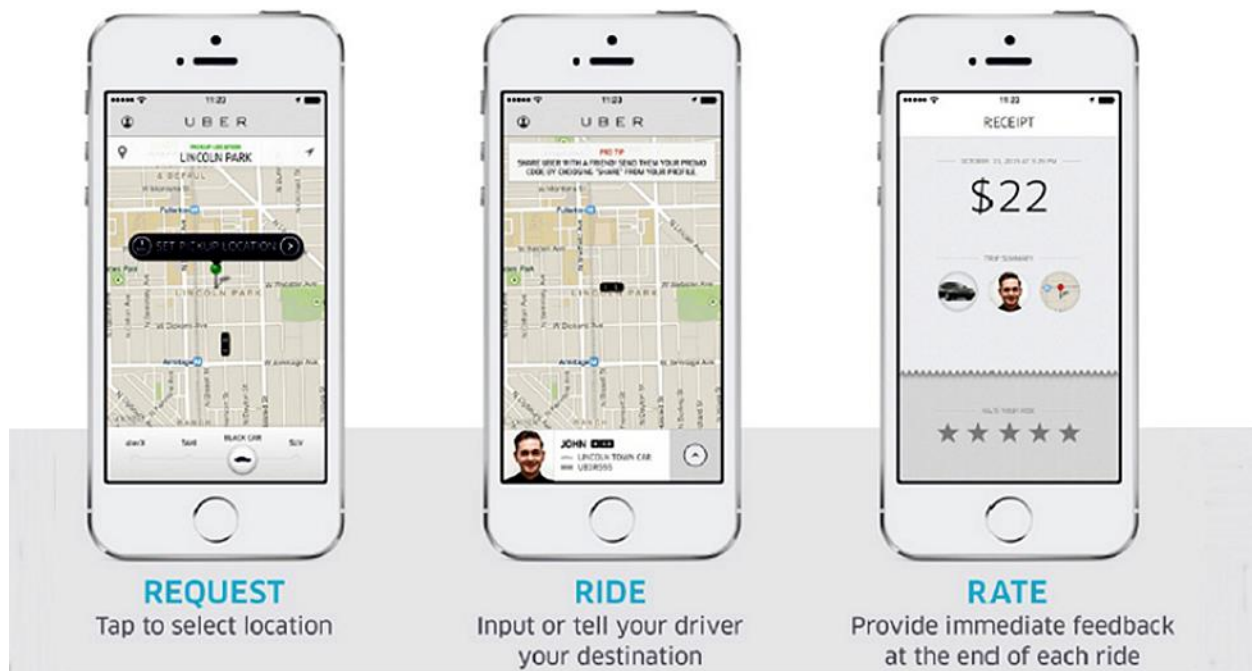


Abb. 3: Screenshots aus der Uber-App, Quelle: Forbes (12.11.2014), Onlinequelle [08.04.2018].

Dabei bietet Uber viel mehr als eine Vermittlung von Fahrten an. Uber kümmert sich ebenso um die Schulung und das Management der Fahrer und lässt eine Bewertung der Fahrer durch den Nutzer zu. Auch der Fahrer kann den Nutzer bewerten. Außerdem bietet Uber ein einfaches Bezahlungssystem mittels Kreditkarte an, wodurch der Fahrgast einfach über die zuvor hinterlegte Kreditkarte bezahlen kann, während sich der Fahrer nicht um die Abrechnung der Fahrt kümmern muss. Uber unterstützt seine Fahrer daher bestmöglich, damit diese als Unternehmer agieren können. Gerade diese Unterstützung ist wichtig, damit genügend Fahrer Uber nutzen.³⁴

Bei der Verbreitung seines Fahrdienstes hat Uber mit den Gesetzen verschiedener Länder zu kämpfen. Uber wurde bereits in einigen Ländern verboten, da es gegen arbeitsrechtliche Vorschriften verstößt, es Versicherungsprobleme gibt oder die Gewerkschaft der Taxifahrer zu großen Druck ausübte. In den Ländern wo Uber zugelassen ist, zeigt sich durch den großen Erfolg und die rasche Verbreitung der Mehrwert, den Uber bietet.³⁵

Eine Zukunftsstrategie von Uber ist es, die Taxis auf autonomes Fahren umzustellen. Dazu hat Uber schon Tests durchgeführt, der Durchbruch ist allerdings aufgrund von behördlichen oder sicherheitstechnischen Problemen bislang ausgeblieben. Dennoch kaufte Uber erst kürzlich 24.000 Autos, mit denen autonomes Fahren möglich wäre.³⁶

Airbnb

Die Idee zu Airbnb ist 2007 entstanden, als zwei der drei Gründer, Brian Chesky und Joe Gebbia, während einer Konferenz Luftmatratzen in ihren Zimmern vermieteten, auf denen Teilnehmer, die kein Hotelzimmer

³⁴ Vgl. Atiker (2017), S. 42 f.

³⁵ Vgl. Gassmann/Sutter (2016), S. 9.

³⁶ Vgl. Donath (21.11.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

mehr bekommen haben, übernachten konnten. Ein Jahr später, 2008, wurde Airbed & Breakfast gemeinsam mit Nate Blecharczyk gegründet. Als das Unternehmen größer wurde und auch Appartements und Häuser anbot, änderten sie den Namen auf Airbnb. Bereits 2011 startet die internationale Ausbreitung mit einer Filiale in Deutschland. Mittlerweile ist Airbnb in über 65.000 Städten vertreten und hat seit der Gründung mehr als 260 Millionen Unterkünfte vermietet.³⁷

Airbnb ermöglicht privaten Personen mittels einer Online-Plattform bzw. App, ihre leerstehenden Zimmer, Häuser oder Appartements an andere kurzfristig zu vermieten und stellt somit eine Alternative zum Hotel dar. Auf der Plattform können sich die Reisenden die Unterkunft vorab ansehen und die Bewertung des Vermieters lesen. Abb. 4 zeigt einen Screenshot von Airbnb bei der Suche nach einer Unterkunft. Umgekehrt kann sich der Vermieter das Profil und die Bewertung des Reisenden ansehen, damit es zu keinen unliebsamen Überraschungen kommt. Zusätzlich bietet Airbnb den Vermietern einen Versicherungsschutz von über einer Million USD an, um diese vor Schäden durch Mieter zu schützen.³⁸ Die Zahlung der Miete funktioniert automatisch über die Plattform, wobei Airbnb einen Teil der Transaktion als Gebühr einbehält.

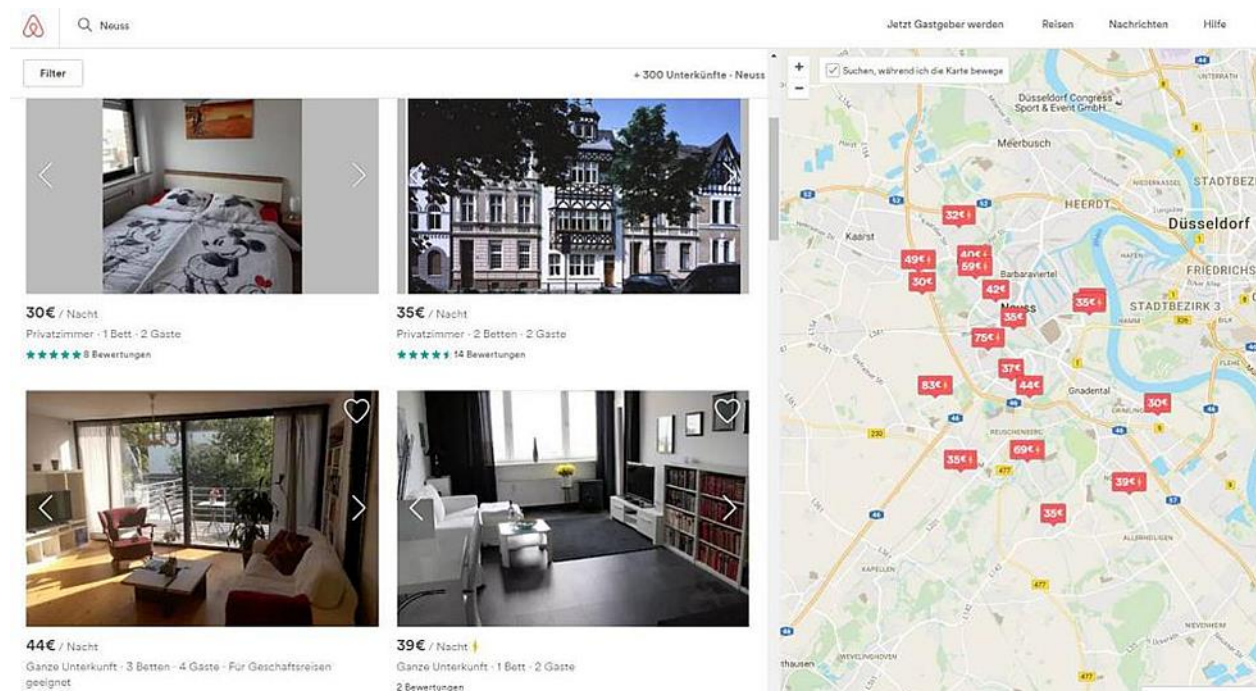


Abb. 4: Screenshot von Airbnb bei der Unterkunftssuche, Quelle: Buchbauer (29.11.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

Da die Transaktion über die Plattform eine Transaktionsgebühr auslöst, versuchen die beiden Beteiligten, Mieter und Vermieter, möglicherweise die Transaktionsgebühr durch Absprache zu sparen. Um diese Absprache zu verhindern, versucht Airbnb eine Kontaktaufnahme vor der Buchung durch die Bereitstellung von relevanten Daten unnötig zu machen bzw. die Kontaktaufnahme vorübergehend zu verhindern.³⁹

³⁷ Airbnb (o.J.), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁸ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 179.

³⁹ Vgl. Parker/Van Alstyne/Choudary (2017), S. 123.

Durch den Erfolg ist Airbnb auch mit Gegenwind konfrontiert. Das traditionelle Gastgewerbe sieht sich unfair behandelt, da hier diverse Abgaben an den Staat zu zahlen sind. Private Vermieter müssen diese Abgaben zwar auch zahlen, jedoch besteht kaum die Möglichkeit die Vermietung nachzuverfolgen, wodurch die Pflichtabgabe gerne vernachlässigt wird. Außerdem werden immer mehr professionelle Anbieter auf Airbnb tätig, was zu einer weiteren Verknappung von Wohnraum in den Städten führt.⁴⁰

⁴⁰ Weber/Zipperlen (06.08.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

3 Geschäftsmodelle

3.1 Definition

Ein Geschäftsmodell ist nach Vahs/Brehm die Gestaltung der Wertschöpfungsaktivitäten, die ein Unternehmen durchführt, um einen möglichst hohen Kundennutzen anbieten zu können und damit dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erzielen.⁴¹

Eine ähnliche Definition hat auch Fueglistaller. Nach ihm ist das Geschäftsmodell die Beschreibung, wie ein Unternehmen funktioniert, also wie es die Strategie umsetzen kann und wie es einen Wert für seine Kunden schafft. Fueglistaller fügt hinzu, dass ein Geschäftsmodell anhand des Wertschöpfungsnetzwerkes beschrieben werden kann, welches meistens an acht bis zehn relevanten Dimensionen dargestellt wird, welche in den nachfolgenden Kapiteln genauer beschrieben werden.⁴²

3.2 Darstellungsvarianten eines Geschäftsmodells

Für die Darstellung eines Geschäftsmodells gibt es in der Literatur unzählige Ansätze, wobei sich die meisten ähneln. In den folgenden Unterkapiteln werden drei Darstellungsvarianten näher beschrieben.

3.2.1 Geschäftsmodellbeschreibung nach Gassmann/Frankenberger/Csik

Das Geschäftsmodell wird von Gassmann/Frankenberger/Csik anhand von vier Elementen beschrieben. Diese Elemente sind der Kunde, das Nutzenversprechen, die Wertschöpfungskette und die Ertragsmechanik.⁴³ Abb. 5 zeigt die Dimensionen in Form eines Dreiecks.

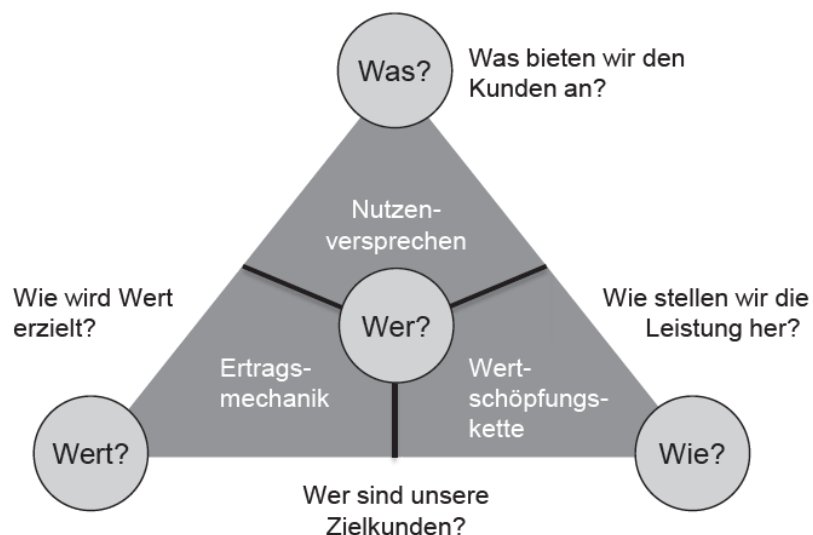


Abb. 5: Die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

Im Folgenden werden die vier Dimensionen näher erläutert.

⁴¹ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 62.

⁴² Vgl. Fueglistaller, u.a. (2012), S. 174.

⁴³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.

Kunde

Beim Element Kunde wird die Zielkundschaft genau beleuchtet. Dabei geht es unter anderem um die Fragen, welche Kunden bedient werden sollen, wie diese erreicht werden, wie die Beziehung zum Kunden aufrecht gehalten wird und wer die Kunden beeinflusst.⁴⁴

Nutzenversprechen

Das Nutzenversprechen beschreibt die Leistungen des Unternehmens, welche dem Kunden einen Nutzen bringen.⁴⁵ Dabei stehen die Probleme und Bedürfnisse der Kunden sowie der wahrgenommene Kundenwert im Vordergrund. Auch Mitbewerber und alternative Lösungen werden genauso beleuchtet wie das Marketing und die damit verbundene Kommunikation mit dem Kunden.⁴⁶

Wertschöpfungskette

Die Wertschöpfungskette beschäftigt sich mit den Prozessen und Aktivitäten, die nötig sind, um das Nutzenversprechen umzusetzen. Auch Ressourcen, Kompetenzen und Partner zählen zu den wichtigen Elementen der Wertschöpfungskette.⁴⁷

Ertragsmechanik

Die Ertragsmechanik bzw. das Ertragsmodell bildet ab, wie das Unternehmen Geld einnimmt und welche Kosten es zu tragen hat. Auch die Frage nach den finanziellen Risiken des Ertragsmodells wird erkundet.⁴⁸

3.2.2 Business Modell Canvas

Das Business Model Canvas, oder kurz BMC, ist eine von Osterwalder und Pigneur entwickelte Methode, um das Geschäftsmodell grafisch auf einem Blatt darzustellen. Bei der Entwicklung dieser Methode wurde der Fokus auf die einfache Anwendung und die visuelle Darstellung gelegt, wodurch diese Methode zu einer der aktuell am meisten verwendeten Methoden zur Geschäftsmodellbeschreibung geworden ist.⁴⁹

Das BMC teilt sich in neun Blöcke auf, durch welche das Geschäftsmodell eines Unternehmens beschrieben wird.⁵⁰ Diese neun Blöcke sind in Abb. 6 ersichtlich.

⁴⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 23

⁴⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6

⁴⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 24.

⁴⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 24.

⁴⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 24.

⁴⁹ Vgl. Emprechtinger (23.08.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

⁵⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 15.

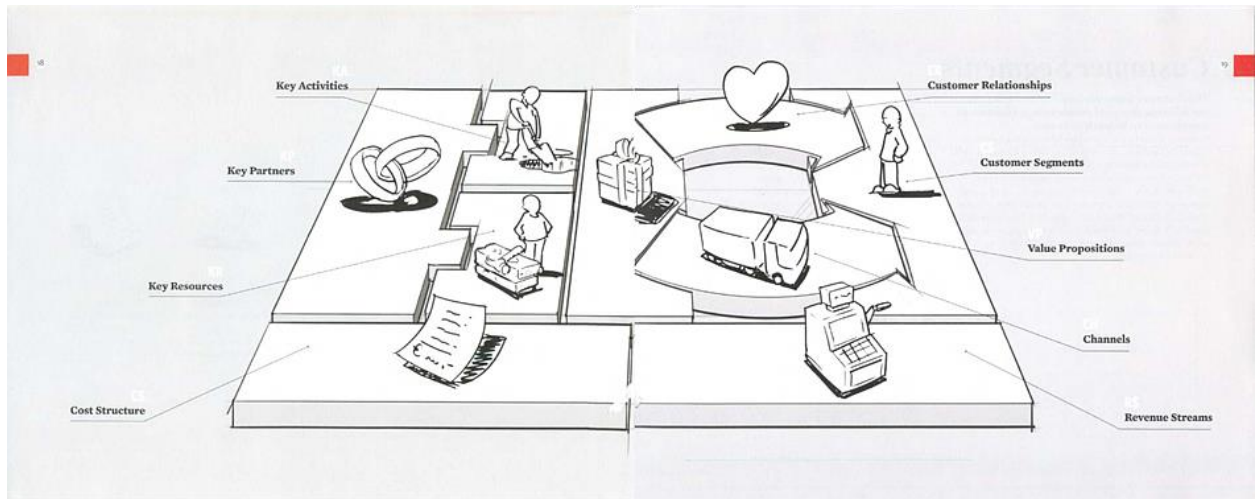


Abb. 6: Gesamtdarstellung des BMC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 16 f.

Im Folgendem werden die neun Blöcke des BMCs näher betrachtet.

Customer Segments

Im Block Customer Segments werden die Kunden des Unternehmens beschrieben. Unter der Annahme, dass ein Unternehmen das Ziel verfolgt, die eigene Überlebensfähigkeit zu sichern und dafür Umsätze generiert werden müssen, können (zahlende) Kunden als das Herzstück des Unternehmens bezeichnet werden.

Die Kunden können, anhand von gemeinsamen Bedürfnissen, ähnlichen Verhalten oder anderen gemeinsamen Eigenschaften, in unterschiedliche Segmente gruppiert werden. Durch diese Segmentierung kann das Geschäftsmodell besser an die Kunden angepasst werden. Ein Business Modell kann ein oder auch mehrere Kundensegmente definieren, wobei darauf geachtet werden muss, dass das Geschäftsmodell eventuell für jedes Kundensegment unterschiedlich gestaltet werden muss, um die Bedürfnisse der Gruppe optimal zu erfüllen.⁵¹

Wurde die Entscheidung getroffen, welche Segmente bedient werden sollen und welche nicht, können, mit Betrachtung der Bedürfnisse der Segmente, die weiteren Blöcke des Business Models entworfen werden.⁵²

Eine Besonderheit bilden mehrseitige Märkte bzw. Plattformen bei denen mehrere unabhängige Segmente bedient werden.⁵³ Eine Plattform bei welcher durch Werbung Geld verdient wird, ist ein Beispiel dafür.

Value Proposition

Der Block Value Proposition beschreibt die Produkte oder Dienstleistungen, die dem Kunden einen Wert bieten. Durch die Produkte oder Dienstleistungen wird ein Kundenbedürfnis befriedigt oder dem Kunden wird bei einem bestimmten Problem geholfen.⁵⁴ Anders ausgedrückt: die Value Proposition ist der Grund warum der Kunde beim Unternehmen kauft.

⁵¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20.

⁵² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 20.

⁵³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 21.

⁵⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 22.

Dabei ist nicht der tatsächliche Nutzen, sondern der vom Kunden wahrgenommene Nutzen, ausschlaggebend.⁵⁵

Im Folgenden sind einige Beispiele für eine Value Proposition angeführt:⁵⁶

- **Neuheit:** Durch eine solche Value Proposition wird ein neues Bedürfnis beim Kunden befriedigt, welches vorher noch nicht existiert hat, da es kein diesbezügliches Angebot gab. Das ist häufig, aber nicht ausschließlich, bei neuen Technologien der Fall. Ein Beispiel dafür ist das Smartphone.
- **Performance:** Ein häufiger Weg, um einen Mehrwert zu schaffen ist die Verbesserung der Leistung des Produktes oder der Dienstleistung. Als Beispiel kann hier die Leistung von Laptops angeführt werden.
- **Getting the job done:** Hier wird der Wert durch das Erledigen eines bestimmten Jobs des Kunden erzielt. Ein Beispiel ist Rolls-Royce in der Luftfahrt-Sparte. Rolls-Royce übernimmt alle Arbeiten im Zusammenhang mit einer Turbine, von der Herstellung über die Wartung bis zur Entsorgung. Die Flugunternehmen können sich auf den Betrieb der Fluglinie konzentrieren und zahlen eine Gebühr an Rolls-Royce für jede Stunde in welcher der Antrieb läuft.
- **Marken/Status:** Kunden können einen Wert in bestimmten Marken sehen, da sie einen bestimmten Status signalisieren möchten. Ein Beispiel ist die Rolex, welche auf hohen Wohlstand hindeutet.
- **Convenience/Usability:** Etwas einfacher in der Handhabung zu machen kann einen großen Wert für den Kunden generieren. Ein Beispiel ist Apple mit iPod und iTunes. Damit gelang es ihnen den Ablauf, vom Suchen und Beschaffen eines Songs bis hin zum Anhören, wesentlich zu vereinfachen und einen Durchbruch am Markt zu schaffen.

Channels

Der Block Channels beschreibt sowohl die Kommunikation zwischen dem Unternehmen und dem Kunden, als auch die Verteilung und den Verkauf des Angebotes.⁵⁷

Channels haben mehrere Funktionen, die in fünf Phasen eingeteilt werden können:⁵⁸

- Die Bekanntheit des Produktes oder der Dienstleistung beim Kunden zu steigern
- Dem Kunden bei der Bewertung der Value Proposition zu unterstützen
- Die Art des Verkaufes zu regeln, also wie der Kunde das Produkt kaufen kann
- Die Art und Weise wie der Kunde das Produkt erhält
- Welche Art von Unterstützung der Kunde nach dem Kauf empfängt

⁵⁵ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 16.

⁵⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 23 ff.

⁵⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 26.

⁵⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 26.

Das Unternehmen kann jede einzelne dieser Funktionen durch direkte Kommunikation mit dem Endkunden selbst oder durch Partner bewältigen. Der Vorteil von Partner-Channels ist die größere Reichweite, jedoch muss dafür auf einen Teil des Deckungsbeitrages verzichtet werden. Eigene Channels hingegen haben einen höheren Deckungsbeitrag, kosten aber bei der erstmaligen Einrichtung und im laufenden Betrieb mehr. Es gilt hier den richtigen Mix zu finden.⁵⁹

Customer Relationship

Der Block Customer Relationship beschreibt welche Beziehung das Unternehmen zu seinen Kunden haben möchte und wie diese Beziehung gestaltet werden soll. Die Motivation für die Kundenbeziehung kann z.B. Neukundengewinnung sein, aber auch, bei bestehenden Kunden im Gedächtnis zu bleiben, um mit diesen weitere Verkäufe zu machen.⁶⁰

Es kann dabei in mehrere Arten von Kundenbeziehung unterschieden werden. Je nach Customer Segment kann die Beziehung unterschiedlich gestaltet sein:⁶¹

- **Persönliche Assistenz:** Hier kann der Kunde während oder nach dem Verkaufsprozess mit dem Unternehmen direkt kommunizieren, sei es durch direkte Gespräche am Point of Sale oder über Telefon bzw. Email.
- **Enge persönliche Assistenz:** Wichtige Kunden bekommen eine intensive und enge Betreuung, die normalerweise über einen langen Zeitraum anhält. Ein Beispiel dafür ist der Bankberater für Kunden mit einem hohen Vermögenswert oder ein Key Account Manager.
- **Selbstbedienung:** Bei diesem Beziehungs-Stil wird der Kunde vom Unternehmen befähigt und unterstützt, sich selbst zu helfen.
- **Automatische Services:** Diese Services sind ähnlich wie die Selbstbedienung, mit dem Unterschied, dass die Unterstützung durch automatische Prozesse an den Kunden angepasst wird. Es kann sogar eine persönliche Beziehung simuliert werden, in dem z.B. Bücher- oder Musikvorschläge gemacht werden.
- **Communities:** Durch Communities wird das Unternehmen mehr mit seinen Kunden verbunden. Es kann viel über die Bedürfnisse und Probleme von (potenziellen) Kunden erfahren werden. Gleichzeitig helfen die Kunden sich untereinander, um einen größeren Nutzen zu erzielen.
- **Co-Creation:** Hier wird der Wert gemeinsam mit dem Kunden erschaffen. Beispiele dafür sind Amazon, wo Nutzer durch die Bewertungen einen höheren Nutzen für andere Buchliebhaber bieten, oder YouTube, wo Nutzer den Inhalt für andere Nutzer erstellen.

⁵⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 27.

⁶⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 28.

⁶¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 29.

Revenue Streams

Revenue Streams zeigen wie der Umsatz von den jeweiligen Kundensegmenten erzielt wird. Wenn das Unternehmen weiß für welchen Nutzen der Kunde zu zahlen bereit ist, können ein oder mehrere Umsatzströme erzielt werden, wie z.B. durch den Verkauf von Ware oder durch Einschreibgebühren.⁶²

Welche Möglichkeiten es für Onlineplattformen gibt, um Umsatz zu erzielen, wird in Kapitel 3.3 beschrieben.

Key Resources

Damit das Business Model funktioniert, werden in einem Unternehmen bestimmte Ressourcen benötigt. Diese sog. Schlüsselressourcen erlauben dem Unternehmen, den Kundennutzen zu erschaffen und zum Kunden zu bringen, sowie eine Kundenbeziehung aufzubauen und Umsätze zu generieren. Die Key Resources hängen vom jeweiligen Geschäftsmodell ab.⁶³

Es gibt folgende Kategorien:⁶⁴

- **Physische Ressourcen:** Diese Kategorie beinhaltet Anlagen, Gebäude, (Produktions-) Maschinen, Verkaufsstellen und auch IT-Infrastruktur. Wal-Mart, ein amerikanischer Händler, ist ein Beispiel für ein Geschäftsmodell, bei dem die physischen Ressourcen, durch die benötigten Immobilien, sehr stark ausgeprägt sind.
- **Intellektuelle Ressourcen:** Die Kategorie umfasst Marken, firmeninternes Wissen, Patente und Copyrights, Partnerschaften und Kundendatenbanken. Hier kann Nike als Beispiel genannt werden, bei dem die Marke eine Schlüsselressource ist.
- **Menschliche Ressourcen:** Beinahe jedes Unternehmen benötigt Mitarbeiter. Es gibt aber Unternehmen wo die menschliche Ressource eine besonders wichtige Rolle spielt. Novartis, ein Pharma-Unternehmen, ist ein Beispiel dafür, da das Geschäftsmodell auf einer großen Anzahl erfahrener Wissenschaftler und Verkaufsmitarbeiter basiert.
- **Finanzielle Ressourcen:** Manche Geschäftsmodelle haben einen besonders hohen Kapitalbedarf und benötigen daher Finanzierungen.

Die Key Resources müssen nicht direkt von Unternehmen besessen werden, es gibt auch andere Möglichkeiten. So können diese auch geleast oder von Partnern zugekauft werden.⁶⁵

Key Activities

In diesem Block werden die wichtigsten Aktivitäten beschrieben, welche das Unternehmen ausführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert. Die Key Activities sind wie die Key Resources stark von

⁶² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 30 f.

⁶³ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 34.

⁶⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 35.

⁶⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 34.

Business Model abhängig. Für Hersteller von Software ist eine Hauptaktivität das Entwickeln der Software, während für einen Hersteller von PCs das Supply-Chain Management eine wichtige Aktivität ist.⁶⁶

Für Geschäftsmodelle mit einer Plattform bzw. einem Netzwerk sind Aktivitäten wie das Plattform-Management, das Bereitstellen von Services und das Bewerben der Plattform wichtig.⁶⁷

Key Partnerships

Key Partnerships beschreiben das Netzwerk der Lieferanten und der Partner, mit denen das Geschäftsmodell läuft. Es sind vier verschiedene Arten von Partnerschaften möglich:⁶⁸

- Strategische Allianzen zwischen Unternehmen die nicht im Wettbewerb stehen,
- Partnerschaften zwischen Mitbewerbern (Coopetition),
- Joint Ventures, um neue Geschäfte zu entwickeln und
- die Käufer-Lieferanten Beziehung.

Des Weiteren kann zwischen drei Motivationen hinter den Partnerschaften unterschieden werden.⁶⁹

- **Optimierung & Economy of Scale:** Das ist ein typisches Modell für eine Käufer-Lieferanten Beziehung. Es ist nicht sinnvoll, dass ein Unternehmen alle Ressourcen selbst beistellt und alle Aktivitäten selbst ausführt. Dadurch, dass sich ein Unternehmen auf einen Bereich spezialisiert, ergeben sich wirtschaftliche Vorteile (Economy of Scale), die sonst nicht möglich wären.
- **Risikoreduktion:** Partnerschaften können geformt werden, um das Risiko zu mindern. Dabei können die Unternehmen in einem Bereich zusammenarbeiten, während sie in einem anderen Bereich miteinander konkurrieren.
- **Zukauf von Kompetenzen:** Ähnlich wie bei der Optimierung, konzentriert sich hier das Unternehmen auf seine Kernkompetenz und kauft weitere Kompetenzen zu. Ein Versicherungsunternehmen z.B. kann den Vertrieb an externe Makler auslagern, anstatt sein eigenes Team aufzubauen.

Cost Structure

Im Block Cost Structure werden die wichtigsten anfallenden Kosten für die Ausführung des Geschäftsmodells beschrieben. Die Kostenstruktur bezieht sich auf die Blöcke Key Resources, Key Activities und Key Partnerships.⁷⁰

Je nach Geschäftsmodell, ist es mehr oder weniger wichtig die Kosten niedrig zu halten. Sogn. Cost-Driven Business Models sind darauf bedacht, Kosten zu sparen, wo es möglich ist. Durch Outsourcing und hohe Automatisierung ist es ihnen möglich, ihr Produkt oder die Dienstleistung zu einem geringen Preis

⁶⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 36.

⁶⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 37.

⁶⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 38.

⁶⁹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 39.

⁷⁰ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 40.

anzubieten. Value Driven Business Models hingegen konzentrieren sich darauf einen Wert zu schaffen und können ihr Angebot daher zu einem hohen Preis anbieten. Viele Geschäftsmodelle lassen sich zwischen diesen beiden Extremen einteilen.⁷¹

Bei den Kosten kann in fixe und variable Kosten unterschieden werden. Fixe Kosten haben, unabhängig von der verkauften Menge, dieselbe Höhe. Beispiele dafür sind Gehälter und Büromieten. Variable Kosten hingegen, hängen von der Anzahl der verkauften Einheiten ab. Ein Beispiel hierfür sind die Materialkosten für das herzustellende Produkt.⁷²

3.2.3 Business Model-Poster nach Rusnjak

Das Business Model Poster ist eine Weiterentwicklung des BMCs von Osterwalder und umfasst weitere Aspekte, die nach Rusnjak für die Entwicklung eines Geschäftsmodells wichtig sind. Abb. 7 zeigt die grafische Darstellung des Business Model Posters.

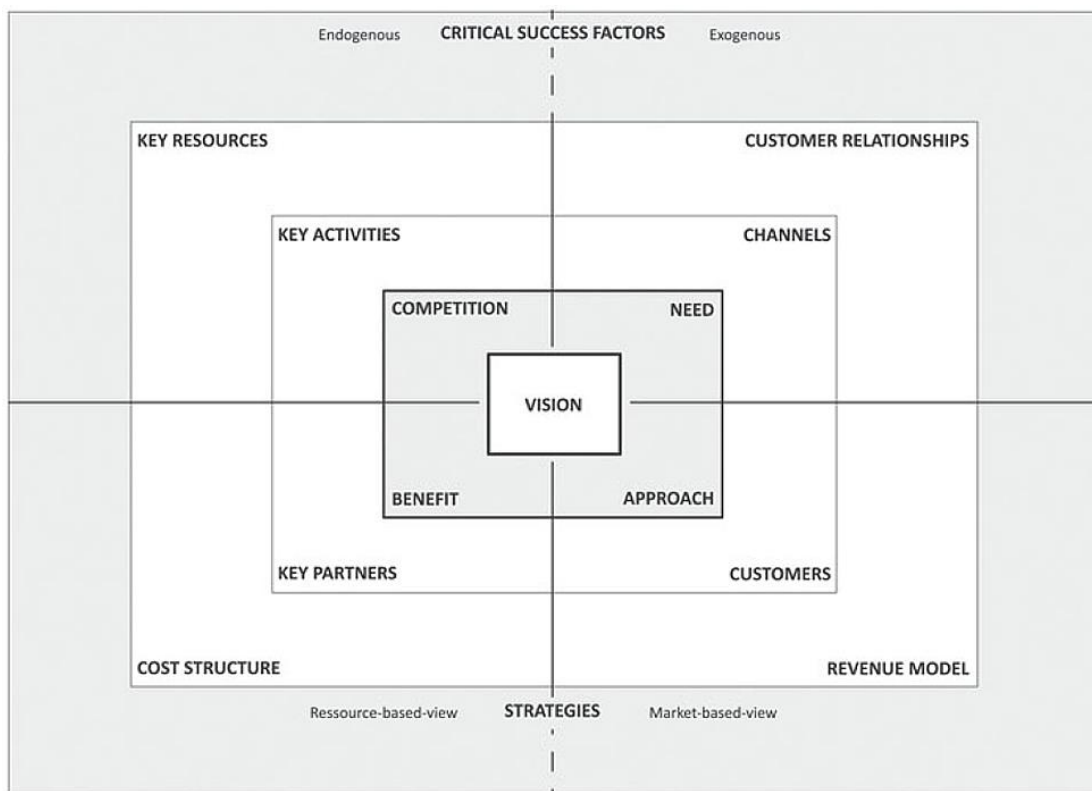


Abb. 7: Business Model Poster nach Rusnjak, Quelle: Rusnjak (2014), S. 127.

Im Folgenden werden die einzelnen Bereiche des Business Model Posters genauer beschrieben.

⁷¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 41.

⁷² Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 41.

Vision

Eine Vision dient für Rusnjak als Triebfeder des unternehmerischen Handelns und wird daher in die Mitte des Posters geschrieben. Auf ihr aufbauend werden Strategien und andere Maßnahmen zur Unternehmensentwicklung entwickelt.⁷³

Value Proposition

Das zweite Feld, welches die Vision umgibt, ist die Value Proposition mit den vier Bereichen: Need, Approach, Benefit und Competition. Dabei werden die Fragen beantwortet: was für ein Bedarf seitens der Kunden vorhanden ist, wie an diesen Bedarf herangegangen wird bzw. welche Vorteile diese Herangehensweise mit sich bringt und wie sich diese Vorteile von den Wettbewerbern und von alternativen Lösungen abheben.⁷⁴

Value Configuration

Die Value Configuration umfasst die Bereiche Key Ressourcen, Key Activities, Channels und Customer Relationship und beinhaltet somit alle Aktivitäten und Ressourcen die notwendig sind, um das Wertversprechen erfüllen zu können.⁷⁵

Die einzelnen Elemente wurden bereits in Kapitel 3.2.2 näher beschrieben.

Key Partners, Customers, Revenue Model und Cost Structure

Die vier Elemente Key Partners, Customer, Revenue Model und Cost Structure wurden ebenso bereits in Kapitel 3.2.2 näher beschrieben, weshalb in diesem Abschnitt nicht mehr darauf eingegangen wird.

Critical Success Factors

Erfolgsfaktoren sind verschiedene Elemente oder Bedingungen, die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen. Häufige Erfolgsfaktoren sind beispielsweise Geschwindigkeit, Benutzerfreundlichkeit, Sicherheit und Aktualität sowie Bekanntheit, Zusatznutzen Vernetzungsgrad und Interaktionsunterstützung.⁷⁶

Strategies

Strategien selbst stellen kein Business Model dar, genauso wie ein Business Model selbst keine Strategie ist. Jedoch steht das Business Model mit der Strategie in Wechselwirkung. Es kann sowohl ein Business Model zu einer Strategie führen, wie auch eine Strategie zu einem Business Model führen oder dieses zumindest abändern kann. Daher ist im Business Model Poster beides auf einem Bild dargestellt, um so markt- oder ressourcenbasierte Strategien ableiten zu können.⁷⁷

⁷³ Vgl. Rusnjak (2014), S. 128 f.

⁷⁴ Vgl. Rusnjak (2014), S. 129 ff.

⁷⁵ Vgl. Rusnjak (2014), S. 131 ff.

⁷⁶ Vgl. Rusnjak (2014), S. 140 ff.

⁷⁷ Vgl. Rusnjak (2014), S. 143.

3.3 Umsatzmodelle für Onlineplattformen

In diesem Kapitel werden die Muster eines Geschäftsmodelles beschrieben, mit denen eine Plattform Umsatz erzielen kann.

3.3.1 Business Model Free

Das Business Model Free definiert sich dadurch, dass mindestens einem Customer Segment ein dauerhaftes kostenloses Angebot angeboten wird. Finanziert wird dieses kostenlose Angebot entweder durch einen anderen Einkommensstrom des Geschäftsmodells oder durch ein anderes Customer Segment.⁷⁸ Bei der Betrachtung mehrerer Onlineplattformen, hat sich gezeigt, dass dieses Model gängig ist.

Bei diesem Businessmodell wird in zwei verschiedene Kundengruppen unterschieden:⁷⁹

- **Kunden:** Als Kunde wird diejenige Gruppe bezeichnet, welche für das für das Produkt oder die Dienstleistung bezahlt.
- **Anwender:** Der Anwender nutzt das Produkt oder die Dienstleistung, bezahlt allerdings nicht dafür. Andere mögliche Bezeichnungen sind Nutzer oder auch Konsument.

Zielsetzung von Free

Hoffmeister beschreibt die Ziele des Geschäftsmodells Free. Diese sind insbesondere den Werberaum zu schaffen, Kunden zu konvertieren und die Steigerung der Bekanntheit. Die Ziele werden im Folgenden näher erläutert:⁸⁰

- **Werberaum schaffen:** Durch das Internet ist es für jeden möglich geworden, einen eigenen Raum für Werbung zu erschaffen. Das Prinzip funktioniert ähnlich wie bei traditionellen Medienkanälen (z.B. Fernsehen oder Radio), wo eine hohe Reichweite bzw. mehr Zuseher auch mehr Werbeeinnahmen bedeuten. Das Anbieten eines kostenlosen Angebots verfolgt das Ziel, möglichst viele Nutzer auf die eigene Werbepattform zu locken, um höhere Werbeeinnahmen zu erzielen. Google ist hierfür ein Paradebeispiel. Im Jahr 2012 lagen die Werbeeinnahmen bei 50 Milliarden Dollar, was etwa 90 % des gesamten Umsatzes des Suchmaschinenanbieters (damals Google Inc.) ausmachte.
- **Kunden konvertieren:** Ein weiteres Ziel von kostenlosen Angeboten ist es, die Nutzeranzahl zu erhöhen, um damit eine gute Voraussetzung für den Verkauf anderer Angebote zu schaffen. Es wird daher versucht, möglichst viele Nutzer mit dem kostenlosen Angebot zu erreichen und diese in weiterer Folge in ein bezahlpflichtiges Service-Level zu überführen. Dabei wird davon ausgegangen, dass mit einem immer größer werdenden Kundenstamm der Nutzer, welche kostenlose Angebote nutzen, sich auch der zahlende Kundenstamm immer weiter vergrößert.

⁷⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 89.

⁷⁹ Vgl. Maurya (2013), S. 24.

⁸⁰ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 50 ff.

Gleichzeitig wird mit dem kostenlosen Basisangebot eine Markteintrittsbarriere für Mitbewerber geschaffen.

Dass dieses Modell funktioniert, zeigen unzählige Unternehmen. Ein bekanntes Beispiel ist der Cloud-Anbieter Dropbox, wo der Nutzer einen kostenlosen begrenzten Online-Speicherplatz erhält und diesen kostenpflichtig erweitern kann.

- **Steigerung der Bekanntheit:** Durch das Anbieten einer kostenlosen und digitalen Leistung wird die Aufmerksamkeit der Nutzer auf das eigene Unternehmen gelenkt, was wiederum die Bekanntheit und den Wert der Unternehmensmarke steigert.

Damit werden keine direkten Erlöse erzielt, sondern indirekt erhöhte Umsätze in anderen Bereichen des Unternehmens geschaffen. Anders gesagt, ein kostenloses digitales Angebot führt zu einer Verkaufssteigerung in anderen Produktkategorien außerhalb der digitalen Märkte.

Quersubventionen

Damit ein Produkt dauerhaft kostenlos angeboten werden kann, müssen die dadurch entstehenden Verluste ausgeglichen werden. Daher basiert das Konzept des Business Models Free auf Quersubventionen.⁸¹ Quersubventionen, oder auch interne Subventionen genannt, bezeichnen den Ausgleich von Defiziten aus einem Teilbereich des Unternehmens durch Überschüsse aus einem anderen Bereich.⁸²

Es gibt drei Möglichkeiten wie die Quersubvention funktionieren kann.⁸³

- Die kostenlosen Produkte können über andere, kostenpflichtige Produkte subventioniert werden. Bekannt ist diese Variante durch Lockangebote, Werbegeschenke und Gratisproben.
- Das Gratisprodukt kann über die Folgeeinnahmen finanziert werden. Dieses Modell ist aus der Mobilfunkbranche bekannt, wo teure Handys kostengünstig oder sogar gratis angeboten werden, wenn ein langfristiger Vertrag abgeschlossen wird. In diesem Fall wird der Preis des Handys in die monatliche Telefonrechnung miteingerechnet.
- Die dritte Möglichkeit ist, dass Kunden, welche nicht für das Angebot bezahlen, durch andere, zahlende Kunden querfinanziert werden. Bekannt ist diese Variante bei Discotheken, in denen der Eintritt für Frauen kostenlos ist, während Männer bezahlen müssen. Die Absicht dahinter ist, dass die subventionierten Kunden die zahlenden Kunden anlocken.

Verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten

Je nachdem, welche Ziele verfolgt werden und welche Art der Quersubvention gewählt wird, gibt es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten des Umsatzmodells, welche im Folgenden beschrieben werden:

⁸¹ Vgl. Anderson (2009), S. 30.

⁸² Vgl. Hofmann (2011), S.36.

⁸³ Vgl. Anderson (2009), S. 32 f.

Advertising

Advertising bzw. Werbung ist ein weit verbreitetes Mittel für eine mehrseitige Plattform, die ein kostenloses Geschäftsmodell anbietet. Ein Unternehmen, welches eine mehrseitige Plattform betreibt, bietet den Nutzern einen kostenlosen Inhalt oder ein kostenloses Produkt bzw. Service. Die Firmen, welche ihre Werbung auf der Plattform schalten wollen, zahlen dem Betreiber der Plattform für die Werbeeinschaltungen und finanzieren damit das Unternehmen, das die Plattform betreibt.⁸⁴

Freemium

Der Begriff Freemium steht für ein Geschäftsmodell bei dem zwei oder mehrere Servicevarianten angeboten werden. Die Basisversion ist dabei kostenlos und wird meist von der großen Mehrheit genutzt. Die Premiumversion ist kostenpflichtig und bietet mehr Möglichkeiten als die Basisversion, womit dem Nutzer ein höherer Wert geliefert wird. Trotzdem werden über 90% bei der Basisversion bleiben und nicht zu zahlenden Kunden werden. Somit müssen weniger als 10% das gesamte Unternehmen finanzieren, was nur möglich ist, wenn die Kosten pro zusätzlichen Nutzer verschwindend gering sind.⁸⁵

Das Unternehmen muss bei diesem Modell zwei Kriterien besonders beachten:⁸⁶

- die durchschnittlichen Kosten für einen nicht zahlenden Kunden und
- den Preis, bei dem Basisnutzer auf die Premiumversion wechseln und somit zu zahlenden Kunden werden.

Die Art der Bezahlung der Premiumservices kann dabei auch variieren. So ist bei vielen Freemium Geschäftsmodellen eine monatliche Gebühr üblich, während andere Unternehmen wie Skype bei jeder Verwendung ihrer Premiumprodukte einen bestimmten Betrag verlangen.⁸⁷

Der Vorteil dieses Modells ist, dass sich damit viele Nutzer anziehen lassen, die das Produkt kostenlos testen können. Wenn sie sich später für die Premiumversion entscheiden, so kennen sie das Produkt bereits und wissen genau welchen Wert sie erhalten. Dadurch spielt der Preis eine untergeordnete Rolle und die Kunden werden zu treuen Kunden.⁸⁸

Der Nachteil dabei ist, dass das Unternehmen zumindest zwei Produktvarianten entwickeln und genau überlegen muss, welche Funktionen gratis verfügbar gemacht werden. Werden zu viele Funktionen freigegeben, sieht der Kunde den Wert des Upgrades nicht. Werden jedoch zu wenige Funktionen freigegeben, wird die Basisversion nicht lange genug genutzt, um die Vorteile der Vollversion erkennbar zu machen.⁸⁹

⁸⁴ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 95.

⁸⁵ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 96.

⁸⁶ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 96.

⁸⁷ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 96.

⁸⁸ Vgl. Anderson (2009), S. 285.

⁸⁹ Vgl. Anderson (2009), S. 286.

Neben der Variante mit unterschiedlichem Funktionsumfang bei den Versionen gibt es noch weitere Modelle von Freemium:⁹⁰

- **Zeitlich begrenzt:** Dabei wird die Vollversion für eine bestimmte Zeit zur Verfügung gestellt, bevor dafür bezahlt werden muss. Der Vorteil ist die einfache Umsetzung. Allerdings wissen die Kunden bereits im Vorhinein, dass die Software nach Ablauf der Frist für sie nutzlos wird, wenn sie es nicht kaufen. Dadurch sinkt die Bereitschaft sich auf das Produkt einzulassen.
- **Gratis-Kontingent:** Hier erhält eine gewisse Anzahl an Nutzern das Produkt gratis. Ist das Kontingent aufgebraucht, müssen weitere Kunden dafür bezahlen.
- **Abhängig vom Kundentypus:** Bei diesem Modell erhalten bestimmte Kundensegmente die Gratisversion, während andere diese Möglichkeit nicht haben. So können z.B. junge und kleine Unternehmen ein Programm gratis nutzen, während ältere Betreiber dafür zahlen müssen. Dadurch wird das Angebot an die Zahlungsfähigkeit der Kunden angepasst und junge Unternehmen in der Anfangsphase als Nutzer gewonnen. Allerdings ist die Überprüfung, ob die Kriterien von einem Unternehmen erfüllt werden oder nicht, schwierig und mit einem gewissen Aufwand verbunden.

Freemium Upside Down

Während bei Freemium die große Masse von einigen wenigen zahlenden Kunden finanziert wird, gibt es das Modell ebenfalls anders herum, d.h. es werden einige wenige von der Masse finanziert.

Typisch ist dieses Modell bei Versicherungen. Dabei werden kleine Beträge von der Masse verlangt, um damit diejenigen, welche einen Anspruch auf Versicherungsleistung haben, zu finanzieren. Die zahlenden Kunden können dabei jederzeit, im Falle eines Unglücks, die Seiten wechseln und zu der Gruppe werden die von den Leistungen profitiert.⁹¹

Der Verkauf virtueller Dinge

Aus der Online-Spielbranche kommt eine weitere Möglichkeit Geld zu verdienen. Hier werden virtuelle Gegenstände für reales Geld angeboten. Diese virtuellen Gegenstände helfen dem Kunden im Spiel schneller voran zu kommen oder verleihen dem Charakter ein besonderes Aussehen, um sich von der Masse abzuheben. Es können daher Ausrüstungsgegenstände, virtuelles Gold oder spezielle Funktionen, die Zeit sparen, sowie besondere Frisuren und Gesichter gekauft werden. Dieses Prinzip funktioniert nicht nur in Spielen, auch Facebook bedient sich dieser Variante und verdient damit rund 30 Millionen Dollar im Jahr.⁹²

Verknüpfung mit Handelsware

Ebenfalls aus der Spielbranche kommt die Idee, Handelsware mit dem Online-Angebot zu verknüpfen. Damit wurde das Unternehmen Webkinz erfolgreich. Hier werden Stofftiere verkauft, die mit einem Code versehen sind. Mithilfe von diesem Code kann das Stofftier in die virtuelle Welt übertragen und dort damit

⁹⁰ Vgl. Anderson (2009), S. 285 f.

⁹¹ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 100.

⁹² Vgl. Anderson (2009), S. 173 f.

gespielt werden. Damit ein weiteres Tier in diese virtuelle Welt hinzugefügt werden kann, muss wiederum ein neues Stofftier gekauft werden, was dem Unternehmen Umsätze von mehreren hundert Millionen Dollar bescherte.⁹³

3.3.1.1 Herausforderungen

Bei der Umsetzung des Geschäftsmodells Free muss allerdings auch auf den wirtschaftlichen Erfolg geachtet werden. Inhalte und Produkte kostenlos anzubieten bringt nicht automatisch höhere Umsätze. Hoffmeister schreibt, dass die Geschäftsmodelle im Detail anders funktionieren und die wahre Zielsetzung bekannt sein muss. Gerade wenn solche Konzepte ohne dem tieferen Verständnis von anderen Firmen kopiert werden, kann es dazu kommen, dass tatsächlich freie Produkte und Services angeboten werden.⁹⁴

Dabei sind die folgenden Ansätze zu berücksichtigen:⁹⁵

- Reichweite alleine reicht nicht
- Bindung- & Konvertierungsrate
- Erzählte Korrelation

Reichweite alleine reicht nicht

Die allgemeine Annahme, durch mehr Reichweite wird bei Werbeeinnahmen mehr Umsatz erzielt, ist nicht vollständig korrekt. Werden die beiden Suchmaschinen Google und Yahoo miteinander verglichen, so zeigt sich, dass Google bereits im Jahr 2005 mehr Werbeeinnahmen erzielt hat als Yahoo. Zu diesem Zeitpunkt hatte Yahoo allerdings die größere Reichweite.⁹⁶

Der Unterschied liegt darin, dass Google mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und Algorithmen Profile von ihren Nutzern erstellt, um daraus Schlüsse und Absichten der Nutzer ablesen zu können. Diese Nutzerabsichten werden von Google verkauft. Somit bietet Google mehr als reine Reichweite an. Die Werbeangebote werden an den Nutzer angepasst, sodass die individuellen Bedürfnisse getroffen werden. So werden den Nutzern auf einer Webseite unterschiedliche Werbungen gezeigt oder die Reihung der Treffer bei der Suchmaschine sind für verschiedene Nutzer unterschiedlich, trotz desselben Suchbegriffs.⁹⁷

Dieses Modell, in dem die User beobachtet werden, um deren Verhalten vorherzusagen, basiert auf Wahrscheinlichkeitsberechnungen. Je mehr Nutzer analysiert werden können, desto stärker nähert sich die Berechnung dem tatsächlichen Verhalten an. Kostenlose Angebote verfolgen daher das Ziel, möglichst viele Nutzer zu erreichen und gleichzeitig deren Entscheidungsverhalten bis ins kleinste Detail zu analysieren.⁹⁸

⁹³ Vgl. Anderson (2009), S. 178 f.

⁹⁴ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 53 f.

⁹⁵ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 55 ff.

⁹⁶ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 55.

⁹⁷ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 56 f.

⁹⁸ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 58.

Bindung & Konvertierungsrate

Ein wesentlicher Faktor bei den Freemium-Modellen ist die Anzahl von bezahlenden Kunden im Verhältnis zu den kostenlosen Nutzern. Das Verhältnis bleibt nicht automatisch derselbe, d.h. eine größer werdende Anzahl an Gratis-Nutzern bedeutet nicht automatisch eine größer werdende Anzahl zahlender Kunden. Die Zahlen der Plattform Xing bestätigen das. Während am Ende des Jahres 2006 von 1,7 Millionen Nutzern 13 % der Nutzer Premiumkunden waren, reduzierte sich das Verhältnis bis zum Jahr 2012 deutlich auf 6 %. In absoluten Zahlen bedeutete das zwar einen Anstieg der Premiumkunden von 221.000 auf 795.000, dennoch zeigt sich hier die Schwierigkeit, Kunden zu Premium-Mitgliedschaften zu konvertieren.⁹⁹

Erzählte Korrelation

Die Schwierigkeit beim dritten Ziel von kostenlosen und digitalen Angeboten, der Steigerung der Aufmerksamkeit, ist die erzählte Korrelation, also dass der Erfolg nicht mit Zahlen belegt werden kann. Es stellt sich die Frage, ob Produkte tatsächlich wegen der Bekanntheitssteigerung durch kostenlose Angebote öfters verkauft wurden, oder ob auch andere Faktoren mitspielen. Die Facebook-Seite des Jugendmagazins Bravo hat eine stetig wachsende Anzahl an Fans, während die verkaufte Auflage kontinuierlich sinkt.¹⁰⁰

Damit soll nicht der grundsätzliche positive Nutzen von Bekanntheit infrage gestellt, sondern vielmehr die Schwierigkeit gezeigt werden, den Erfolg eines nicht-digitalen Produktes auf die virtuelle Präsenz zurück zu verfolgen.

3.3.1.2 Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel werden die Faktoren beschrieben, die bei der Umsetzung eines kostenlosen und digitalen Geschäftsmodells notwendig sind, um einen wirtschaftlichen Erfolg zu bringen.

Kosten statt Preise

Während der Preis sich in der Regel direkt auf das Angebot bezieht, können vor oder nach dem Kauf weitere indirekte Kosten anfallen. Zu den Kosten können Such-, Informations-, Entscheidungs- und Überwachungskosten gezählt werden. Am Anfang ist es sinnvoll, ein Kostenmodell für den Kunden aufzustellen, mit allen sinkenden und steigenden Kosten.¹⁰¹

Als Beispiel kann hier das Unternehmen Amazon genannt werden, welches durch die direkte Download-Funktion für Kindle E-Books die Lieferzeit verringert, bis ein Buch beim Kunden ist. Zusätzlich werden durch die Leseprobefunktion die Such- und Entscheidungskosten reduziert.¹⁰²

Lock-Ins schaffen

Während die Kosten für den Kunden bei der Nutzung des Angebots so gering wie möglich sein sollen, ist es ein Erfolgsfaktor, gleichzeitig die Wechselkosten zu erhöhen. Das bedeutet, dass der Wechsel von

⁹⁹ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 59 f.

¹⁰⁰ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 63 f.

¹⁰¹ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 65 f.

¹⁰² Vgl. Hoffmeister (2013), S. 66.

einem Angebot auf ein anderes, meist von einem anderen Unternehmen, mit Kosten verbunden ist. Die Kosten können dabei nicht nur finanzieller Natur sein, sondern auch psychologisch oder emotional bedingte Kosten sein.¹⁰³

Die Wechselkosten sind eine der drei wesentlichen Säulen in der Kundenbindung und können dafür sorgen, dass unzufriedene Kunden nicht wechseln. Zu den Wechselkosten können unter anderem die Kosten für die Suche nach Alternativen oder die Set-Up Kosten gezahlt werden, aber auch verhaltensbezogene und kognitive Kosten, die durch die Gewöhnung an die Nutzung des Angebots entstehen.¹⁰⁴

Freerider vermeiden

Als Freerider wird ein User bezeichnet, welcher eine Leistung nutzen will, ohne der Bereitschaft einen anteilmäßigen Kostenbeitrag zu leisten. Dabei kann es sein, dass zu viele Freerider die Qualität des Netzwerkes verschlechtern, z.B. durch Spam und damit einen negativen Einfluss auf die Plattform haben. Ein hoher Anteil an Freeridern bringt außerdem die Gefahr mit sich, dass die zahlenden Kunden selbst zu Freeridern werden, wenn sie ihren Mehrwert nicht klar erkennen können oder wenn sie nicht mehr die Plattform finanzieren wollen, damit andere profitieren. Deswegen muss auf die Balance und auf deutliche Abgrenzung zwischen Gratis-Nutzern und zahlenden Kunden geachtet werden.¹⁰⁵

Konvertierung durch Schikane antreiben

Eine häufig angewandte Methode, um Nutzer zu einer kostenpflichtigen Leistung zu treiben, ist Schikane. Dabei werden bewusst Fallen eingebaut, die den Kunden nerven und ärgern, bis dieser bereit ist für eine Lösung zu zahlen. Ein gutes Beispiel aus dem Offline-Bereich ist Rynair, wo den Kunden mit dem billigsten Angebot keine Toleranz bei z.B. Gepäck oder Sitzplatzreservierungen entgegengebracht wird, bis dieser bezahlt.¹⁰⁶

Wenn die Konvertierungsrate erhöht werden soll, ist eine dementsprechende Strategie hilfreich.

Branchenregeln hinterfragen

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Hinterfragung der Branchenregeln. Damit ist gemeint, dass sich die Rahmenbedingungen ändern und typische, dominante Geschäftsmodelle einer Branche eventuell nicht mehr zum Erfolg führen.¹⁰⁷ So galt früher die Regel, je höher die Reichweite desto größer die Werbeeinnahmen. Allerdings wurde durch Google ein gegenteiliger Beweis erbracht, wie in Kapitel 3.3.1.1 beschrieben.

¹⁰³ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 61 f und S. 66.

¹⁰⁴ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 61 f und S. 66.

¹⁰⁵ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 68 f.

¹⁰⁶ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 70.

¹⁰⁷ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 71.

Onsite-Management

Ein weiterer Erfolgsfaktor, der durch Hoffmeister angeführt wird, ist die Datenanalyse. Durch das Ausnutzen von Wissen über die Konsumenten und die geschickte Führung in kostenpflichtige Angebote kann die Konvertierungsrate von Konsumenten zu Kunden gesteigert werden.¹⁰⁸

3.3.1.3 Psychologischer Hintergrund

Die Wörter „kostenlos“ und „gratis“ wirken in drei unterschiedlichen Weisen.

1. Ariely beschreibt, dass „gratis“ ein ganz besonderes Gefühl bei den Menschen auslöst, sodass das Angebotene als viel wertvoller wahrgenommen wird, als es ist. Er begründet diese Faszination mit der tiefsitzenden Angst vor Verlusten. Stellt sich das Gratisprodukt als Fehlentscheidung heraus, ist dadurch kein Verlust entstanden. Würde für das Produkt allerdings ein Preis bezahlt, ist die Möglichkeit eines Verlustes vorhanden, selbst wenn der Preis nur einen Cent beträgt.¹⁰⁹
2. Des Weiteren wirken diese Wörter auch abschreckend auf uns. Oft wird ein kostenloses Produkt mit minderwertiger Qualität gleichgesetzt. Gerade bei Produkten, welche davor kostenpflichtig waren und mit einem Mal kostenlos verfügbar sind, wird ein Qualitätsverlust assoziiert. Anders ist es bei Produkten die schon immer kostenlos waren. So verbindet z.B. niemand Google mit schlechter Qualität nur weil die Suchmaschine kostenlos angeboten wird. Die Wahrnehmung der Qualität in Verbindung mit „gratis“ ist daher relativ.¹¹⁰
3. Durch Werbetricks aus der Vergangenheit können diese Worte auch Misstrauen wecken.¹¹¹

Interessant dabei ist, dass bereits der Betrag von einem Cent ausreicht, um eine Hürde zu schaffen, welche die meisten Verbraucher innehalten lässt. Ein Cent spielt aus wirtschaftlicher Sicht keine Rolle, jedoch stellt sich der potenzielle Kunde automatisch die Frage, ob es ihm das wirklich wert ist. Laut Anderson entstehen dadurch sogn. mentale Transaktionskosten. Dadurch, dass der Kunde nachdenken muss, ob er das Angebot für einen Cent annehmen möchte, verbraucht er mentale Energie beim Nachdenken. Somit würden viele potenzielle Kunden das Angebot ablehnen, um diese mentalen Kosten einzusparen, bzw. um dem Aufwand der Zahlungsmodalitäten zu entgehen. Auf der Seite des Anbieters wiederum macht sich ein Cent in den Erlösen kaum bemerkbar, weshalb von einem solchen Modell abgeraten wird.¹¹²

Ein kostenloses Modell hingegen umgeht die mentalen Transaktionskosten weitgehend. Dennoch können Fragen entstehen wie „Ist es wirklich kostenlos?“, „Was bedeutet es für die Umwelt?“ oder „Halten mich andere für einen Geizhals, wenn ich es annehme?“.¹¹³

¹⁰⁸ Vgl. Hoffmeister (2013), S. 51 f.

¹⁰⁹ Vgl. Ariely (2008), o.S.

¹¹⁰ Vgl. Anderson (2009), S. 70.

¹¹¹ Vgl. Anderson (2009), S. 27.

¹¹² Vgl. Anderson (2009), S. 73 ff.

¹¹³ Vgl. Anderson (2009), S. 75 f.

3.3.2 Add-On

Beim Geschäftsmodell Add-On wird den Kunden die Grundfunktion kostengünstig angeboten, während verschiedene Zusatzoptionen den Preis nach oben treiben. Die Kernfunktion, welche kostengünstig angeboten wird, ist dabei meist werbewirksam. Die Extras, bei denen es sich um zusätzliche Attribute, Services, Erweiterungen des Produktes oder um Individualisierungsmaßnahmen handeln kann, kann sich der Kunde individuell aussuchen. Dadurch wird dem Kunden die Möglichkeit gegeben, das Produkt auf seine Wünsche zuzuschneiden, ohne ungewollte Extras kaufen zu müssen. Es ist möglich, dass der Kunde durch die von ihm gewählten Add-Ons schlussendlich mehr bezahlt, als er für ein Konkurrenzprodukt bezahlt hätte, da der endgültige Preis schwer vorhersehbar ist. Daher eignet sich dieses Modell auch in hart umkämpften Märkten, bei denen durch das Internet eine hohe Transparenz gegeben ist¹¹⁴

Dieses Modell ist besonders geeignet für Märkte, die sich nicht eindeutig segmentieren lassen. Durch die unterschiedlichen Kundenanforderungen ist es nicht möglich mit wenigen unterschiedlichen Angeboten auf alle Forderungen einzugehen. Durch das Add-On Modell kann sich jeder das Produkt auf seine Wünsche zuschneiden.¹¹⁵

Bekannt ist dieses Modell durch die Fluglinie Ryanair oder durch die Automobilindustrie. Bei Ryanair, Europas größte Fluglinie gemessen an der Anzahl der Passagiere, werden die Flugtickets günstig angeboten. Durch Extras wie Verpflegung im Flugzeug, Reiseversicherung oder Extragepäck fallen zusätzliche Gebühren an. Ähnlich wird in der Automobilindustrie beim Autokauf eine Vielzahl an Extras und Sonderausstattungen angeboten, die häufig einen viel höheren Deckungsbeitrag haben als das Serienfahrzeug. So konnten die Kunden z.B. beim Automobilhersteller Mercedes Benz beim Modell der S-Klasse mit Baujahr 2012 aus über 100 Aufpreis-Positionen wählen.¹¹⁶

3.3.3 Auction

Beim Geschäftsmodell Auction kann der Käufer aktiv auf den Preis des Produktes oder der Dienstleistung Einfluss nehmen. Der Preis wird somit nicht vom Verkäufer vorgegeben, sondern der Käufer gibt ein Angebot ab, welches seine Zahlungsbereitschaft widerspiegelt. Gibt es mehrere Käufer, können diese sich gegenseitig überbieten und am Ende der Aktion erwirbt der Höchstbietende die Leistung verbindlich. Das Geschäftsmodell gibt es schon sehr lange. In der neueren Zeit ist es vor allem durch Ebay bekannt geworden.¹¹⁷

Der Käufer hat dabei den Vorteil, dass er nie mehr bezahlen muss, als er möchte,¹¹⁸ während der Verkäufer durch psychologische Mechanismen des Käufers sogar einen höheren Verkaufspreis erzielen kann. Forscher haben herausgefunden, dass die Angst vor einer Niederlage viele Bieter dazu treibt, höhere Gebote abzugeben.¹¹⁹

¹¹⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 76 f.

¹¹⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 76.

¹¹⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 77 f.

¹¹⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 86 f.

¹¹⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 86.

¹¹⁹ Vgl. Axel Springer SE (30.09.2008), Onlinequelle [08.04.2018].

Ein etwas abgewandeltes Modell ist Reverse Auction. Dabei überbieten sich nicht die Käufer mittels immer höheren Geboten, sondern Anbieter bieten ihre Leistung immer günstiger an, um einen Auftrag zu bekommen. Dabei gibt ein möglicher Kunde seine Anforderungen an ein Produkt oder Dienstleistung bekannt und die Anbieter können daraufhin ihre Angebote abgeben. Das Angebot mit dem geringsten Preis, welches den Anforderungen entspricht, erhält den Zuschlag.¹²⁰

3.3.4 Pay per Use

Beim Geschäftsmodell Pay per Use wird dem Kunden nur das in Rechnung gestellt, was er effektiv nutzt. Für die Berechnung kann z.B. der Nutzungszeitraum oder die Anzahl der genutzten Leistungseinheiten herangezogen werden. Bei diesem Geschäftsmodell hat der Kunde die Vorteile, dass er einen guten Überblick hat, welche Kosten für ihn durch seine Nutzung entstehen. Darüber hinaus ist das Geschäftsmodell fair aufgebaut, da die Kunden, die wenig Leistung in Anspruch nehmen auch nur wenig dafür bezahlen. Für das Unternehmen hat dieses Geschäftsmodell den Nachteil der Planungsunsicherheit. Wird die Leistung typischerweise spontan von den Kunden genutzt, lässt sich schwer eine Prognose über die Absatzmenge treffen. Eine Möglichkeit dem entgegenzuwirken ist, mit dem Kunden eine Mindestabnahmemenge vertraglich zu vereinbaren.¹²¹

Dieses Muster ist schon lange bekannt, da z.B. für Mietobjekte die Miete nur für den Zeitraum der Nutzung bezahlt werden muss. Aus der neueren Zeit kann das von Daimler angebotene Car-Sharing-Angebot, Car2Go, erwähnt werden. Bei Car2Go kann ein Auto für kurze Strecken gemietet werden und die Abrechnung erfolgt pro Minute, für die das Auto gemietet wurde. Eine jährliche Grundgebühr oder Ähnliches fällt nicht an, nur bei der erstmaligen Registrierung muss eine Bearbeitungsgebühr bezahlt werden.¹²²

3.3.5 Subscription

Beim Geschäftsmodell Subscription, auch Abonnement genannt, bezieht ein Kunde in regelmäßigen Abständen eine Leistung und bezahlt dafür in regelmäßigen Abständen, meist im Voraus. Der Vorteil für den Kunden ist, dass er die Leistung automatisch bekommt und diese nicht jedes Mal erneut kaufen muss. Er spart sich somit Zeit. Für das Unternehmen bietet das Subscription-Modell längerfristige Kundenbindung und eine hohe Planungssicherheit, da es so regelmäßiges Einkommen erzielt. Im Gegenzug dazu sind die Unternehmen oft bereit, ihren Kunden einen Rabatt anzubieten, sodass dies für die Kunden günstiger ist, als jedes Mal die Leistung einzeln zu erwerben.¹²³

Das Subscription-Modell wurde erstmals im 17. Jahrhundert im Buchhandel eingeführt und kurz darauf vom Zeitungshandel übernommen. Mittlerweile ist das Modell auch auf die Software-Industrie übertragen worden, wie z.B. beim Unternehmen Salesforce. Salesforce hat sich vom damalig vorherrschenden Geschäftsmodell, des einmaligen Erwerbs einer Software, gelöst und bietet seine Software über

¹²⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 87.

¹²¹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 191.

¹²² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 191 f.

¹²³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 232.

Abonnements an. Dabei erhält der Käufer für die Dauer der Nutzung Zugriff zur Software inklusive allen neuen Updates.¹²⁴

3.4 Tools und Instrumente

In diesem Kapitel werden verschiedene Tools und Instrumente dargestellt, um Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dabei handelt es sich um Methoden, die das eigene Unternehmen oder die Umwelt analysieren und somit ein besseres Verständnis für den erforschten Bereich schaffen.

3.4.1 Umwelt- bzw. PESTEL-Analyse

Der Umweltanalyse kommt gerade in der Phase der strategischen Exploration eine große Bedeutung zu,¹²⁵ da dadurch die Entwicklungen der Umwelt festgestellt werden und daraus die Bedeutung für das eigene Unternehmen abgeleitet wird. Dabei werden sechs makroökonomische Faktoren betrachtet, welche in Abb. 8 erkennbar sind. Auf welche möglichen Einflussfaktoren diese makroökonomischen Faktoren heruntergebrochen werden können, ist aus Abb. 9 zu entnehmen. Die Umweltanalyse wird auch als PEST- oder PESTEL-Analyse bezeichnet¹²⁶, wobei jeder Buchstabe für einen für einen makroökonomischen Faktor steht (P = Political; E = Economic; S = Social; T = Technological; E = Environmental; L = Legal).

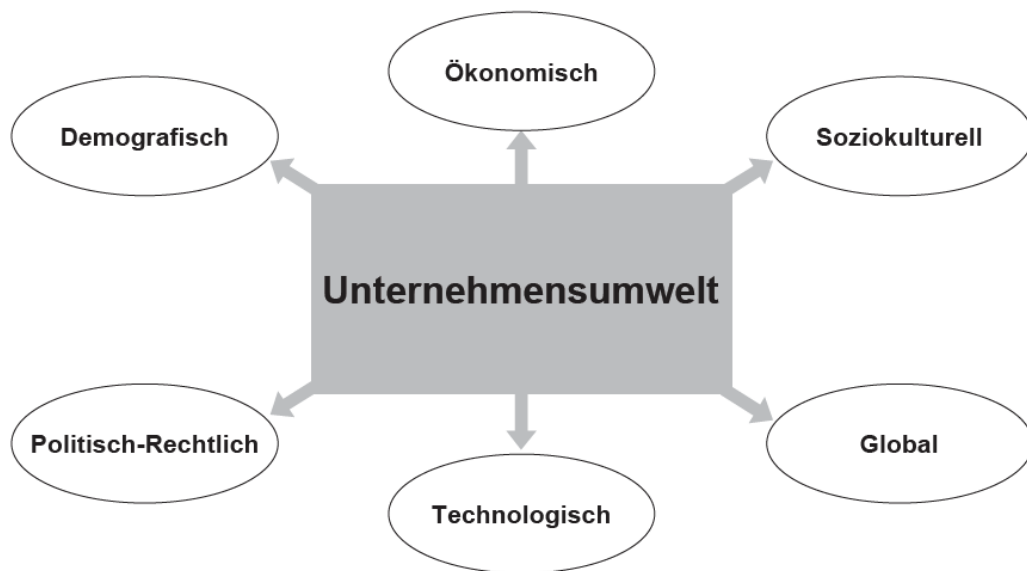


Abb. 8: Faktoren der Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122.

¹²⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 232 f.

¹²⁵ Vgl. Vahs/Brehm (2015), S. 122 f.

¹²⁶ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122.

<p>Ökonomische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gesamtleistung der Volkswirtschaft: Bruttosozialprodukt, verfügbare Einkommen ✓ Geldwertentwicklung: Konsumentenpreise, Großhandelspreise, Rohstoff- und Erzeugerpreise ✓ Außenhandelsentwicklung: Wechselkursentwicklung, Terms of Trade ✓ Öffentliche Finanzen: Staatsquote, Verschuldung, Subventionen ✓ Investitionstätigkeit des privaten und des öffentlichen Sektors ✓ Internationale Währungs- und Zinsentwicklungen ✓ Internationale Verschuldungen ✓ Saisonale Schwankungen 	<p>Soziokulturelle Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veränderung der menschlichen Grundbedürfnisse: Nahrung, Kleidung, Lebensraum, Klima, Gesundheit, Umwelt ✓ Gesellschaftliche Werthaltungen ✓ Konsumgewohnheiten ✓ Einstellung zu Bildung und Forschung ✓ Einflüsse von Ethik und Religion ✓ Freizeitverhalten: Bedeutung von Unterhaltung, Sport und Erholung ✓ Arbeitsmentalität, Mobilität, Sparneigung, Einstellungen gegenüber der Wirtschaft ✓ Unternehmerische Grundhaltungen: Sicherheitsstreben, Risikoeinstellungen 	<p>Globale Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Attraktive ausländische Märkte ✓ Neue industrialisierte Länder ✓ Wichtige politische Veranstaltungen ✓ Bedeutende globale grenzübergreifende Märkte ✓ Unterschiedliche kulturelle Attribute
<p>Technologische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Produktinnovationen ✓ Entwicklung der Energie- und Rohstofftechnologien ✓ Verfügbarkeit von ökologischen Ressourcen: Boden, Wasser, Luft, Licht ✓ Verfügbarkeit von Energie: Erdöl, Gas, Strom, Kohle, andere Energiequellen ✓ Staatliche und private Entwicklungsinvestitionen ✓ Produktionstechnologien: Automation, Verfahrenstechnologien ✓ Entwicklung von Schlüsseltechnologien ✓ Substitutionstechnologien ✓ Informations- und Kommunikationstechnologien ✓ Rationalisierungstechnologien 	<p>Politisch-rechtliche Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Globale politische Entwicklungstendenzen: lokale oder internationale Konflikte ✓ Stabilität des gesellschaftlichen und politischen Systems ✓ Regierungsform in relevanten Ländern ✓ Entwicklungstendenzen in der Wirtschaftspolitik ✓ Entwicklungen des internationalen Handels: Integration, Protektionismus ✓ Erkennbare Veränderungen nationaler und internationaler Rechtsnormen ✓ Wirtschaftsgesetzgebung (Patentrecht, Produzentenhaftung, Arbeitsrecht) ✓ Änderungen in der Steuerpolitik ✓ Regulation/Deregulation ✓ Rechtssicherheit 	<p>Demografische Faktoren</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Veränderungen der Bevölkerungs- und Altersstruktur ✓ Regionale Bevölkerungsverteilung

Abb. 9: Mögliche Einflussfaktoren auf die Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 123, leicht modifiziert.

Bei der Anwendung dieser Analyse werden zuerst die Umwelteinflüsse recherchiert und deren mögliche Auswirkung auf das Unternehmen überprüft. Anschließend werden die wichtigsten Einflussfaktoren ausgewählt, maximal 20 Stück. Im letzten Schritt wird die Dokumentation der Einflussfaktoren erstellt.¹²⁷ Die Tab. 1 zeigt einen Auszug aus einem Praxisbeispiel einer Umweltanalyse eines Automobilherstellers.

Demografische Faktoren			
	Umweltfaktoren	Bedeutung für unser Unternehmen	Auswirkungen auf unsere Zukunft
1.	Bevölkerungsentwicklung	Automobilnachfrage und Notwendigkeit eines Automobils	Funktionale Autos (bzw. Familienautos) gewinnen an Bedeutung

Tab. 1: Auszug eines Praxisbeispiels einer Umweltanalyse eines Automobilherstellers, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 126.

Ein Vorteil der Methode ist, dass hier wichtige Einflussfaktoren berücksichtigt werden, die sonst gerne vernachlässigt werden. Ein Nachteil dieser Methode ist, dass eine umfassende Analyse und Bewertung teuer und aufwendig ist. Außerdem birgt sie durch die Informationsflut die Gefahr der Falschbewertung.

¹²⁷ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 124 f.

Schließlich ist die Umweltanalyse alleine nicht umfassend genug. Sie muss durch weitere Analysen, wie Kunden-, Wettbewerbs- oder Marktanalysen, ergänzt werden.¹²⁸

3.4.2 Porter's Five Forces (Branchenstrukturanalyse)

Eine der zentralen Fragen ist, wer die Wettbewerber des Unternehmens sind. Dabei sind nicht nur die derzeitigen direkten Wettbewerber interessant, sondern auch neue, welche die Existenz des Unternehmens erst in Zukunft bedrohen können. Ein Tool zur umfassenden Analyse von Wettbewerbern ist Porter's Five Forces Analysis. Nach Porter gibt es fünf verschiedene Kräfte, welche auf das Unternehmen Druck ausüben bzw. zu Wettbewerbern werden können und daher, mit Blick auf die für den möglichen Wettbewerber notwendigen Ressourcen, betrachtet werden sollen:^{129 & 130}

- **Wettbewerb in der Branche:** Hierzu zählen bestehende und direkte Wettbewerber, welche durch Preiswettbewerb auf das Unternehmen Druck ausüben können. Um die Intensität der Rivalität feststellen zu können, können die folgenden Faktoren analysiert werden:
 - Wettbewerber, die ähnlich sind
 - Schwaches Branchenwachstum
 - Hohe Fixkosten
 - Unterscheidungsmöglichkeit der Konkurrenten nur über den Preis
- **Potenzielle neue Konkurrenten:** Neue Anbieter, die in den Markt eintreten, können ebenso den Druck auf den Preis und die Rentabilität erhöhen. Typische Eintrittsbarrieren welche dabei überprüft werden können sind:
 - Erhöhter Kapitalbedarf
 - Umstellungskosten sind hoch
 - Der Zugang zu Vertriebskanälen ist erschwert
 - Große Unternehmen haben Kostenvorteile gegenüber kleine Unternehmen
 - Starkes Image bzw. Marke bei etablierten Unternehmen
- **Konkurrenz durch Lieferanten:** Auch Lieferanten können ihr Geschäftsfeld erweitern und in den Markt ihrer Kunden einsteigen. So könnte Boing z.B. selbst eine Fluglinie aufmachen. Zusätzlich haben starke Lieferanten die Möglichkeit durch Preiserhöhungen bzw. Verhandlungsstärke Druck auszuüben, ohne in das Geschäftsfeld ihrer Kunden einzusteigen. Die Verhandlungsstärke der Lieferanten nimmt zu durch:
 - Das angebotene Produkt liefert Wettbewerbsvorteile gegenüber ähnlichen Produkten
 - Die Zahl der möglichen Lieferanten ist gering
 - Das Produkt der Lieferanten ist wichtig für die Qualität des eigenen Produktes
 - Durch ein Wechseln des Lieferanten entstehen hohe Kosten
 - Der Kunde ist für das Geschäft des Lieferanten nur von geringer Bedeutung

¹²⁸ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 125.

¹²⁹ Vgl. Disselkamp (2005), S. 121 f.

¹³⁰ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 167 ff.

- Der Lieferant kann glaubhaft machen, dass er in das Geschäft seines Kunden einsteigen kann bzw. möchte
- **Konkurrenz durch Abnehmer:** Kunden können ebenfalls zu Wettbewerbern werden, wenn diese eine Eigenlösung entwickeln und diese dann am Markt anbieten. Gerade bei B2B-Geschäften ist das möglich. Zusätzlich können auch Kunden durch Verhandlungsstärke Druck ausüben, ohne gleich in den Markt einzusteigen. Die Verhandlungsstärke der Kunden wird größer durch:
 - Der Kunde ist wichtig für das Unternehmen und darf nicht verloren werden
 - Der Käufer kann auf andere Lieferanten zurückgreifen
 - Die Preise verschiedener Lieferanten sind leicht vergleichbar
 - Abnehmer schließen sich zusammen
 - Keine oder geringe Wechselkosten für den Käufer bei Änderung des Lieferanten
 - Ertragsprobleme der Abnehmer, welche auf die Lieferanten übertragen werden sollen
 - Der Kunde kann glaubhaft machen, dass das vom Lieferanten hergestellte Produkt zukünftig selbst hergestellt wird
- **Konkurrenz zu Ersatzprodukten:** Das Ziel des Kunden kann eventuell auch durch eine andere Lösung erreicht werden, als durch die eigene. So kann für Geschäftsreisen neben dem Flugzeug auch das Auto oder die Bahn verwendet werden. Eine Substitutionsgefahr entsteht durch:
 - Ersatzprodukte, sowohl bereits bestehende als auch potenzielle
 - Ersatzprodukte bzw. -dienstleistungen werden intensiv beworben
 - Produkte, die sich aus einer neuen Technologie ergeben
 - Ein Schutz gegen Substitutionsprodukte (z.B. durch einheitliche Standards oder dem Besetzen von Vertriebskanälen) ist nicht möglich.

Die Five Forces Methode bringt eine umfassende und übersichtliche Unternehmensumfeldanalyse, auf deren Grundlage strategische Entscheidungen getroffen werden können. Ein Nachteil ist, dass hierbei keine Unternehmensanalyse erfolgt und daher weitere Analysen notwendig sind. Das Modell ist außerdem auf Produktunternehmen ausgelegt. Für Dienstleistungen ist besonders die Abstrahierung der Begriffe Lieferant und Kunde schwierig.¹³¹

3.4.3 Benchmarking

Benchmarking ist ebenfalls ein Tool, welches der Wettbewerbsanalyse dient. Dabei werden die Leistungen des eigenen Unternehmens oder einer Geschäftseinheit mit Leistungen anderer Unternehmen bzw. Geschäftseinheiten verglichen. Dabei kann der Vergleich mit Wettbewerbern oder mit anderen Standorten des eigenen Unternehmens stattfinden. Die Werte der besseren Einheit geben dabei den Benchmark vor. Diese Methode hat zum Ziel, die eigene Effektivität und Qualität zu erhöhen. Die zentralen Fragen dabei lauten:¹³²

- Warum machen es andere besser als ich?
- Was kann ich von den anderen lernen?

¹³¹ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 171.

¹³² Vgl. Disselkamp (2005), S. 122 f.

- Welche Ideen kann ich von anderen für mich übernehmen bzw. adaptieren oder weiterentwickeln?

Beim Benchmarking gibt es vier verschiedene Ansätze:¹³³

- **Internes Benchmarking:** Der Vergleich der Standards innerhalb eines Unternehmens, um Verschwendungen zu reduzieren und die Effizienz zu verbessern.
- **Wettbewerbsorientiertes Benchmarking:** Dabei werden die Standards des Unternehmens mit denen eines Wettbewerbers verglichen.
- **Brancheninternes Benchmarking:** Ist der Vergleich der eigenen Standards mit den Standards der gesamten eigenen Branche.
- **Branchenübergreifendes Benchmarking:** Ist der Vergleich der Standards mit den Besten der Besten, unabhängig von Branchen.

Wichtig ist auch, dass beim Benchmarking nicht einfach Leistungen von anderen nachgeahmt werden, sondern dass diese für das eigene Umfeld adaptiert und an das eigene Unternehmen angepasst werden.¹³⁴

3.4.4 Kernkompetenzanalyse

Bei der Kernkompetenzanalyse werden die Fähigkeiten des Unternehmens identifiziert, die den Erfolg ausmachen. Sind dem Unternehmen diese Fähigkeiten bewusst, können sie gezielt genutzt werden, um die Wettbewerbsposition auszubauen. Im Vergleich zu normalen Kompetenzen, haben Kernkompetenzen vier weitere Eigenschaften: sie sind wertvoll, selten, nicht oder nur schwer durch Wettbewerber imitierbar sowie nicht oder nur schwer substituierbar. Beispiele, auf welche diese Eigenschaften häufig zutreffen, sind Patente, Technologien, Erfahrung, Markenwert oder die Unternehmenskultur.¹³⁵

Durch die Kernkompetenzanalyse können strategische Wettbewerbsvorteile entdeckt und gezielt eingesetzt werden, was zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Die Kernkompetenzen können außerdem auf andere Märkte oder Produkte übertragen werden und somit neue Geschäftsfelder eröffnen. Ein Nachteil dieser Methode ist die sehr aufwendige Analyse, die zudem meist nur im Nachhinein ausgeführt werden kann.¹³⁶

Da bei der Kernkompetenzanalyse der Blick in die Vergangenheit gerichtet wird, ist diese für Startups, gerade wenn sie neu gegründet wurden, eher nicht geeignet.

3.4.5 SWOT

Bei der SWOT-Analyse (manchmal auch TOWS-Analyse genannt) werden die internen Stärken und Schwächen eines Unternehmens den externen Chancen und Risiken gegenübergestellt und daraus strategische Handlungsoptionen abgeleitet.¹³⁷ Die Abb. 10 zeigt den Aufbau einer SWOT-Analyse.

¹³³ Vgl. Disselkamp (2005), S. 123.

¹³⁴ Vgl. Disselkamp (2005), S. 123.

¹³⁵ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 52.

¹³⁶ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 52.

¹³⁷ Vgl. Vahs/Brem (2015), S. 133 f.

unternehmens- relevante, interne Faktoren	(S) Strengths/ Stärken	(W) Weaknesses/ Schwächen
	Auflistung der Stärken z. B. hohe Produktqualität	Auflistung der Schwächen z. B. hohe Fertigungskosten
umwelt- relevante, externe Faktoren	Strengths-Opportunities- Strategien	Weaknesses-Opportunities- Strategien
(O) Opportunities/ Gelegenheiten	Auflistung der Gelegenheiten z. B. neue Produkte, Marktnachfrage → <i>Konsequenter Einsatz von Stärken zur Nutzung von Gelegenheiten</i>	→ <i>Überwindung der eigenen Schwächen durch Nutzung von Gelegenheiten</i>
(T) Threats/ Bedrohungen	Strengths-Threats- Strategien	Weaknesses-Threats- Strategien
Auflistung der Bedrohungen z. B. wachsender Wettbewerbsdruck	→ <i>Nutzung der internen Stärken zur (präventiven) Abwehr von Bedrohungen</i>	→ <i>Einschränkung der eigenen Schwächen und Vermeidung von Bedrohungen</i>

Abb. 10: Aufbau einer SWOT-Analyse, Quelle Vahs/Brehm (2015), S. 134.

Die SWOT Analyse kann dabei sehr detailliert auf jeden Baustein des BMC, siehe Kapitel 3.2.2, angewandt werden und liefert damit einerseits eine Momentaufnahme des aktuellen Geschäftsmodells und andererseits zeigt sie mögliche Zielsetzungen für die Zukunft auf. Somit ist die SWOT Analyse ein wichtiges Tool für die Geschäftsmodell-Prototypen sowie das finale Geschäftsmodell.¹³⁸

3.4.6 Blue Ocean Strategie

Bei der Blue Ocean Strategie geht es darum, bisher unbekannte Märkte zu erschließen. Dabei wird das Marktuniversum in zwei Kategorien eingeteilt: in Red Oceans und Blue Oceans. Red Oceans sind Märkte, die es heute bereits gibt und in denen verschiedene Wettbewerber sich gegenseitig übertreffen wollen, um sich Marktanteile zu sichern. Blue Oceans repräsentieren neue Märkte, die noch nicht existieren und wo folglich auch kein Wettbewerb stattfindet. Ein Blue Ocean ist mit dem Ausblick auf ein höchst profitables Wachstum verbunden.¹³⁹

¹³⁸ Vgl. Osterwalder/Pigneur (2010), S. 216.

¹³⁹ Vgl. W. Chan/Mauborgne (2005), S. 4.

Um einen neuen Markt zu erschließen, sind zwei Tools hilfreich. Das erste Tool ist die strategische Kontur, die bei Nutzeninnovationen hilft. Das zweite Tool, das Vier-Aktionen-Format, gestaltet gezielt Elemente neu, um eine neue Nutzenkurve zu schaffen.¹⁴⁰

3.4.6.1 Die strategische Kontur

Die strategische Kontur ist ein diagnostisches Tool, aus dem ersichtlich ist, welche Faktoren bei Produkten oder Dienstleistungen auf dem derzeitigen Markt von Bedeutung sind und in welche Faktoren die Konkurrenz gegenwärtig investiert. Abb. 11 zeigt ein Beispiel der strategischen Kontur der US-amerikanischen Weinbranche gegen Ende der 1990er-Jahre. Dabei sind auf der waagrechten Achse die Faktoren aufgelistet, auf denen der Wettbewerb derzeit beruht. Die senkrechte Achse zeigt, wie viel die Wettbewerber in die einzelnen Faktoren investieren und wie viel somit dem Kunden geboten wird. Durch das Verbinden der Punkte entsteht die Nutzenkurve, welche eine grafische Darstellung von der relativen Performance des Unternehmens in der eigenen Branche ist.¹⁴¹

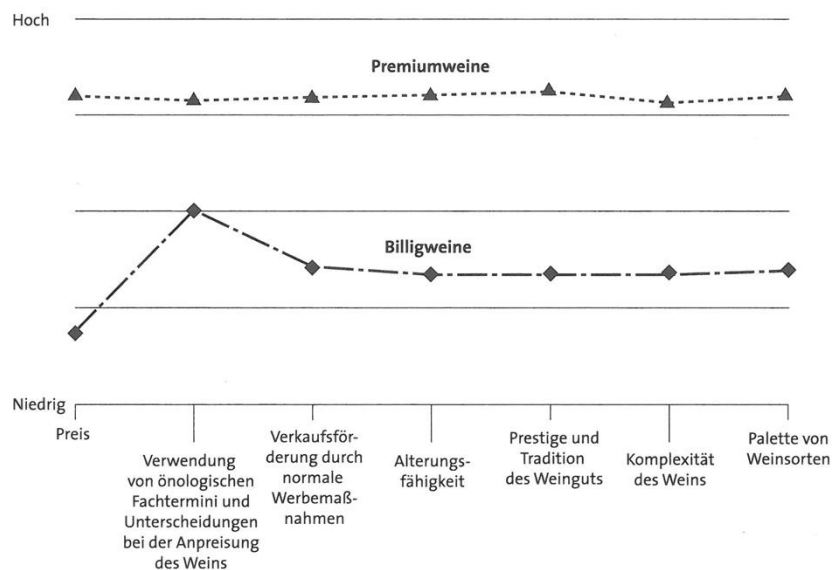


Abb. 11: Beispiel der strategischen Kontur anhand der US-amerikanischen Weinbranche in den 1990er-Jahren, Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 23.

Damit aus dieser Analyse ein Blue Ocean geschaffen wird, ist das nächste Tool, das Vier-Aktionen-Format, hilfreich.

3.4.6.2 Das Vier-Aktionen-Format

Um eine neue Nutzenkurve zu kreieren, können vier verschiedene Aktionen durchgeführt werden, welche das Vier-Aktionen-Format beinhaltet. Dabei stellen sich folgende Schlüsselfragen:¹⁴²

- Welche Faktoren können eliminiert werden, welche die Branche derzeit als selbstverständlich betrachtet?

¹⁴⁰ Vgl. W. Chan/Mauborgne (2005), S. 22 ff.

¹⁴¹ Vgl. W. Chan/Mauborgne (2005), S. 22 ff.

¹⁴² Vgl. W. Chan/Mauborgne (2005), S. 26 f.

- Welche Faktoren können bis unter das Richtmaß der Branche reduziert werden?
- Welche Faktoren können bis über das Richtmaß der Branche erhöht werden?
- Welche Faktoren können geschaffen werden, die es bis dato noch nie in der Branche gegeben hat?

Die nachstehende Abb. 12 zeigt die grafische Darstellung des Vier-Aktionen-Formats und Abb. 13 zeigt die neu eingezeichnete Kurve der strategischen Kontur am Beispiel von [yellow tail].

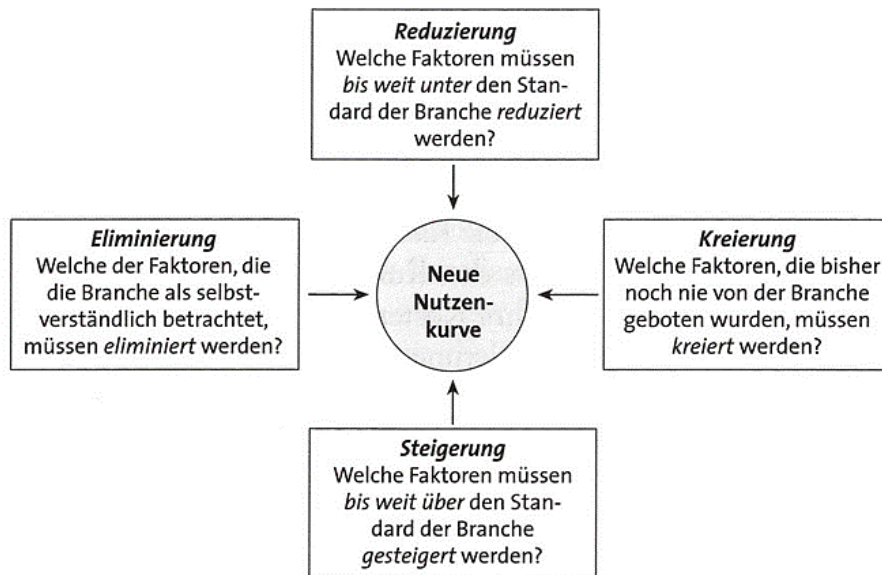


Abb. 12: Grafische Darstellung des Vier-Aktionen-Formats, Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 26.

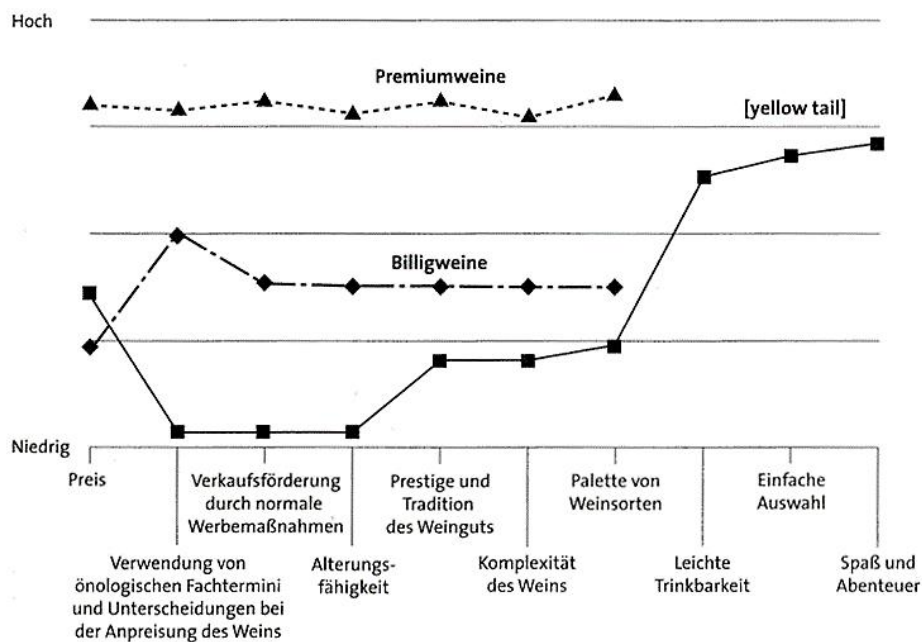


Abb. 13: Neue Nutzenkurve in der strategischen Kontur eingezeichnet am Beispiel von [yellow tail], Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 29.

Ein etwas abgewandeltes Tool zum Vier-Aktionen-Format ist das ERKS-Quadrat, welches ebenso die Elemente Eliminierung, Reduzierung, Kreierung und Steigerung enthält. Dieses Quadrat hat vor allem die Vorteile, dass das Unternehmen gleichzeitig zu einer Differenzierung und zu niedrigeren Kosten angeregt wird und somit der direkte Zusammenhang zwischen Kosten und Nutzen ausgehebelt wird. Zudem fällt es sofort auf, wenn der Fokus nur auf einer Steigerung bzw. Kreierung liegt, ohne etwas zu reduzieren oder eliminieren, wodurch meist kein Blue Ocean geschaffen wird. Abb. 14 zeigt das ERKS-Quadrat am Beispiel von [yellow tail].¹⁴³

<p>Eliminierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Önologische Fachtermini und Unterscheidungen • Alterungsfähigkeit • Verkaufsförderung durch normale Werbemaßnahmen 	<p>Reduzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komplexität des Weines • Palette von Weinsorten • Prestige des Weinguts
<p>Steigerung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preisliche Orientierung an den Billigweinen • Einbeziehung der Einzelhandelsgeschäfte 	<p>Kreierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leichte Trinkbarkeit • Einfache Auswahl • Spaß und Abenteuer

Abb. 14: Das ERKS-Quadrat am Beispiel von [yellow tail], Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 32.

3.4.7 Experteninterviews

Experteninterviews können einen wertvollen Beitrag zur Entwicklung einer Geschäftsidee beitragen. Wichtig ist, das Grundkonzept der Befragung genau festzulegen. Dieses Konzept beinhaltet die Informationen, zu welchem Zeitpunkt im Projekt die Expertenbefragung durchgeführt werden soll, welche Ergebnisse durch die Interviews erreicht werden sollen und welche Fragen dabei gestellt werden. Außerdem wird festgelegt, wer als Interviewpartner befragt werden soll.¹⁴⁴

Für die Interviews können verschiedene Fragetechniken eingesetzt werden:¹⁴⁵

- **Offene Fragen:** Diese Fragetechnik hat den Vorteil, dass den Befragten viel Raum für die Antwort überlassen und somit Ideen und Erkenntnisse erfahren werden, die mit anderen Fragetechniken nicht zum Vorschein gekommen wären. Der Nachteil der offenen Fragen ist, dass diese anspruchsvoll ausgewertet werden müssen.
- **Skala-Fragen:** Dabei wird der Experte gebeten, seine Einschätzung mittels einer Skala, meistens von 1 bis 10, abzugeben. Diese Form lässt eine genaue Auswertung zu und kommt vor allem zum Einsatz, wenn etwas bewertet werden muss.

¹⁴³ Vgl. W. Chan/Mauborgne (2005), S. 32.

¹⁴⁴ Vgl. Schnetzler (2008), S. 109ff.

¹⁴⁵ Vgl. Schnetzler (2008), S. 114.

- **Multiple Choice:** Hier stehen dem Befragten mehrere Optionen zur Verfügung, aus denen er sich eine oder mehrere aussuchen kann. Diese Fragetechnik wird ausgewählt, wenn dem Befragten eine Liste an Möglichkeiten vorgelegt werden kann.
- **Ja/Nein/Weiß nicht:** Dabei handelt es sich um geschlossene Fragen, die kurz und knapp beantwortet werden können. Sie dienen dazu, um Fakten abzuklären, sollten in einem Interview aber nicht zu häufig vorkommen.

3.4.8 Customer Insights

Techniken für Customer Insights haben zum Ziel, den Kunden besser zu verstehen, damit das Produkt einen tatsächlichen Wert schafft. Dafür gibt es sechs verschiedene Techniken:¹⁴⁶

- **Datenanalyse:** Vorhandene Daten werden analysiert und daraus Erkenntnisse abgeleitet. Diese Technik stellt eine gute Basis für weitere Nachforschungen dar.
- **Interviews:** Kundeninterviews bieten eine gute und schnelle Gelegenheit, um zu Erkenntnissen zu kommen. Ein Nachteil von Kundeninterviews ist, dass Kunden eventuell nicht genau ausdrücken können was sie möchten oder sich im Interview anders verhalten als in der realen Welt.
- **Beobachtung:** Bei dieser Technik werden die Kunden beobachtet und daraus abgeleitet, welche Probleme oder Wünsche sie haben. Damit können Erkenntnisse aus der realen Welt entnommen werden, aber es ist schwer, durch diese Beobachtungen auf neue Ideen zu kommen.
- **Nachahmung:** Dabei wird ein Tag in den Schuhen des Kunden erlebt und die Welt durch seine Augen erblickt. Mit dieser Methode können die Kunden eventuell besser verstanden werden, allerdings weichen die Erkenntnisse möglicherweise trotzdem von den realen Gegebenheiten ab.
- **Co-Creator:** Dabei werden Kunden in den Entwicklungsprozess miteinbezogen und es wird mit ihnen gemeinsam an Ideen gearbeitet. Das ist eine gute Technik, um zu Erkenntnissen zu kommen. Ein Nachteil hier ist, dass sich nicht alle Kunden dafür eignen.
- **Forschung:** Durch Experimente mit Kunden werden auf Fakten basierende Erkenntnisse gewonnen, was sich besonders für neue Ideen eignet. Als Experimente eignen sich besonders: Ad-Tracking, Unique Tracking Link, MVP, Storyboard, Landing Page, A/B-Tests.

3.4.9 Zielgruppenanalyse

Die Zielgruppenanalyse dient dem Zweck, die eigenen Kunden, welche durch die Marketingaktivitäten erreicht werden sollen, zu identifizieren. Damit ein Unternehmen erfolgreich wirtschaftet, muss es auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen. Daher ist es nicht sinnvoll, ein einheitliches Angebot für die breite Masse anzubieten, sondern es muss genau überlegt werden, wer am besten angesprochen werden soll. Außerdem stehen einem Unternehmen nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung und damit diese richtig eingesetzt werden, ist eine möglichst genaue Definition der Zielgruppe sinnvoll.¹⁴⁷

Wichtig bei der Segmentierung ist, dass innerhalb einer Zielgruppe die Personen möglichst gleiche Eigenschaften aufweisen, während verschiedene Zielgruppen untereinander klar unterscheidbar sein

¹⁴⁶ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 106 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 128 f.

sollen. Aus wirtschaftlicher Sicht spielt die Größe der Gruppe eine Rolle, da sie groß genug sein muss, damit sich eine Bearbeitung lohnt. Abb. 15 zeigt mögliche Segmentierungsvariablen, nach welchen die Zielgruppen eingeteilt werden können. Dabei ist die Segmentierung nach sozioökonomischen oder demografischen Merkmalen am Einfachsten, jedoch haben die verschiedenen Personen innerhalb der Zielgruppe nicht unbedingt die gleichen Wünsche. Die Segmentierung nach psychografischen Merkmalen bringt eher eine Zielgruppe mit ähnlichen Wünschen, jedoch sind diese Merkmale nur mit hohem Aufwand zu erfassen.¹⁴⁸

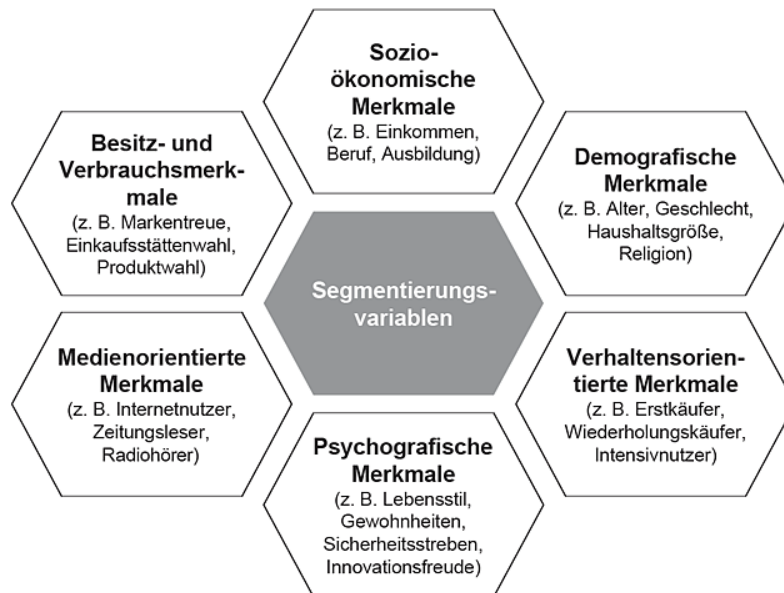


Abb. 15: Mögliche Segmentierungsvariablen bei der Zielgruppenanalyse, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 129.

Durch die Zielgruppenanalyse wird die zielgerichtete Ansprache der Kunden möglich, sodass auf deren Bedürfnisse eingegangen wird. Durch die Konzentration auf eine bestimmte Gruppe, können Ressourcen beim Marketing eingespart werden. Ein Nachteil dabei ist, dass der Erfolg bei der differenzierten Kundenansprache zweifelhaft ist.¹⁴⁹

¹⁴⁸ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 129 f.

¹⁴⁹ Vgl. Kerth/Asum/Stich (2015), S. 132.

4 Startups und Social Entrepreneurship

4.1 Begriffsbestimmungen

4.1.1 Startup

Der Begriff des Startups ist in der heutigen Zeit sehr beliebt und wird gerne verwendet. Die Definition des Startups ist gerade deshalb wichtig, da sowohl umgangssprachlich sowie auch in mancher Literatur, junge Unternehmen als Startups bezeichnet werden, selbst wenn sie laut Definition kein Startup sind.

Ein Startup ist ein junges Unternehmen, welches sich damit beschäftigt, neue Lösungen für Probleme zu finden oder bestehende Lösungen zu verbessern. Ein Startup ist also ein Jungunternehmen, aber nicht jedes Jungunternehmen ist ein Startup. Startups fokussieren sich auf die Schaffung von innovativen Produkten, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodellen, welche dem Kunden einen Nutzen bringen. In der Regel kann das Produkt oder die Dienstleistung von Startups von vielen potenziellen Kunden nachgefragt werden, wodurch die Geschäftsmodelle von Startups oft hoch skalierbar sind.¹⁵⁰

Conventz definiert ein Startup mit denselben Merkmalen und ergänzt um ein weiteres, wesentliches Merkmal: Startups sind jünger als 10 Jahre.¹⁵¹

4.1.2 Entrepreneurship

Der Begriff Entrepreneurship wird auf den Ökonomen Jean-Baptiste Say zurückgeführt, welcher den Entrepreneur, also den Unternehmer, Anfang des 19. Jahrhunderts als „Erschaffer von Werten durch höhere Produktion“ bezeichnete. Dieser Begriff wurde über die Zeit ausgebaut. So fügt Schumpeter dem Entrepreneur die Rolle des Innovationstreibers hinzu und bezeichnet die Schaffung von Innovationen als wesentliches Merkmal. Stevenson von der Harvard Business School hat der Definition noch ein weiteres Element hinzugefügt. Demnach verfolgt der Entrepreneur seine Möglichkeiten und Chancen, ohne dabei auf die derzeit verfügbaren Ressourcen zu achten. Er greift also auf mehr Ressourcen zurück als er momentan verfügt.¹⁵²

Aus der Definition lassen sich fünf Elemente von Entrepreneurship anführen:¹⁵³

- **Unternehmer:** Der Entrepreneur ist der Treiber im Unternehmen, welcher das Unternehmen aufbaut und sicherstellt, dass die unternehmerische Gelegenheit durch die richtige Kombination und Koordination der Ressourcen dauerhaft genutzt werden kann.
- **Unternehmerische Möglichkeit:** Eine unternehmerische Gelegenheit wird als die Möglichkeit bezeichnet, ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine neue Methode zu einem höheren Preis zu verkaufen, als zu den Produktionskosten. Die Aufgabe des Unternehmers ist, diese Gelegenheit zu erkennen und ein Angebot zu entwickeln, welches dem Kunden einen Mehrwert bringt.

¹⁵⁰ Vgl. Austrianstartups e.V. (2103), S. 8.

¹⁵¹ Vgl. Conventz/Bertenrath/Fritsch (2016), S. 10.

¹⁵² Vgl. Faltin (2008), S. 28 f.

¹⁵³ Vgl. Fueglistaller u.a. (2012), S. 27 ff.

- **Ressourcen:** Als Ressource kann alles verstanden werden, was der Umsetzung der Idee nutzt. Dabei kann in sechs verschiedenen Ressourcenarten unterschieden werden: finanzielle, physische, menschliche, technologische, soziale und organisatorische. Gerade zu Beginn ist das Zusammenstellen der Ressourcen eine zentrale Herausforderung für den Unternehmer, da diese oft nicht vollständig vorhanden sind. Um sie zu vervollständigen, werden Kapitalgeber gesucht. Diese Suche stellt eine große Herausforderung dar, da fehlende Reputation und fehlende Referenzen von den potenziellen Kapitalgebern als erhöhtes Risiko gesehen werden.
- **Organisation:** Um die unternehmerische Gelegenheit nutzen zu können, wird ein Rahmen benötigt, eine Organisation. Dabei gibt es viele Arten von Organisationsformen und der Entrepreneur kann die für ihn passende Form wählen.
- **Umwelt:** Eine wichtige Rolle bei der Unternehmensgründung spielen die Umwelt- und Rahmenbedingungen. So können z.B. politische oder gesellschaftliche Rahmenbedingungen eine unternehmerische Tätigkeit fördern oder behindern. Des Weiteren beeinflusst die Umwelt die Art, wie die unternehmerische Gelegenheit genutzt werden kann.

Abb. 16 zeigt die Schlüsselemente grafisch dargestellt.

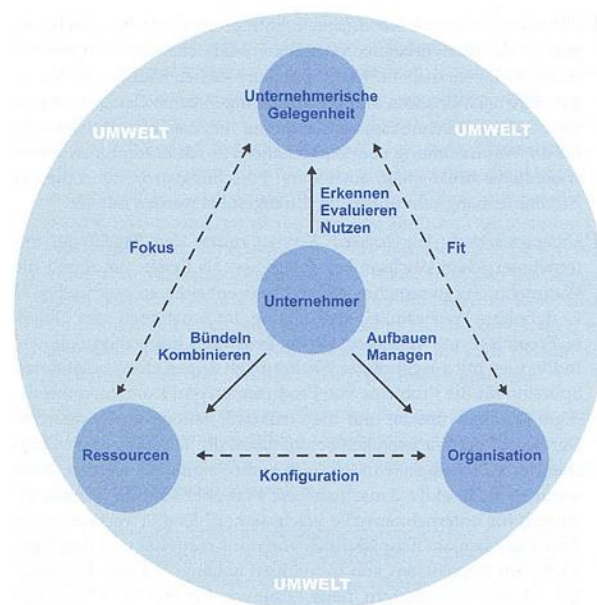


Abb. 16: Die Schlüsselemente von Entrepreneurship, Quelle: Fueglistaller u.a. (2012), S. 27.

4.1.3 Social Entrepreneurship

Das Phänomen des Social Entrepreneurships gibt es schon länger, der Begriff hingegen ist neu und in den letzten Jahren modern geworden. Das Ziel des Social Entrepreneurs ist, soziale Probleme mit unternehmerischen Mitteln zu lösen. Anders als der Entrepreneur im Business Sektor, steht bei ihm die Erfüllung seiner Mission im Vordergrund und nicht der Aufbau von Wohlstand.¹⁵⁴

¹⁵⁴ Vgl. Faltin (2008), S. 26.

Eine weitere Unterscheidung zwischen dem Business Entrepreneur und dem Social Entrepreneur bringt der Blick auf die Märkte. Während der Business Bereich in funktionierenden Märkten agiert und der Erfolg am Umsatz des Unternehmens gemessen werden kann, ist dies für den Social Entrepreneur nicht immer möglich. Er agiert oft in Märkten, in denen der Kunde nicht über die Mittel verfügt, um einen angemessenen Preis für das Produkt oder die Dienstleistung zu zahlen und muss daher andere Formen der Finanzierung generieren. Eine weitere Folge ist, dass der Erfolg des Unternehmens nicht so einfach gemessen werden kann wie beim Business Bereich. Es ist schwer z.B. den Abbau von Diskriminierung in monetären Werten zu messen.¹⁵⁵

Begriffsvariationen von Social Entrepreneurship

Viele Unternehmen beschäftigen sich mit einem sozialen Problem und wollen dieses lösen oder zumindest nicht verstärken. Es kann im Groben zwischen Unternehmen mit einer sozialen Verantwortung, Social Business, Non-Governmental Organizations (NGO) und dem Staat unterschieden werden.¹⁵⁶

- **Sozial verantwortliche Unternehmen:** Dabei handelt es sich um Unternehmen, die auf freiwilliger Basis ihre soziale Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern wahrnehmen und sich für eine Verbesserung einsetzen. Die sozialen Belange fließen dabei in die Unternehmenstätigkeit sowie in die Interaktion mit den unterschiedlichen Interessensgruppen ein.¹⁵⁷
- **Social Business:** Der Begriff des Social Business wurde von Muhammad Yunus geprägt. Yunus gründete 1983 die Grameen Bank, ein Social Business, welches Mikrokredite an arme Menschen vergab und erhielt dafür 2006 den Friedensnobelpreis.

Yunus beschreibt zwei Arten von Social Business. Typ 1 ist ein wirtschaftlich betriebenes Unternehmen, welches ein soziales Problem löst und dabei alle Gewinne in den Ausbau und die Verbesserung des Unternehmens reinvestiert. Definiert wird Typ 1 anhand von sieben Kriterien:¹⁵⁸

1. Das Ziel des Unternehmens ist die Überwindung eines sozialen Problems.
2. Das Unternehmen arbeitet finanziell und wirtschaftlich nachhaltig.
3. Investoren erhalten keine Dividende, sondern nur den ursprünglich investierten Betrag zurück.
4. Die Gewinne des Unternehmens werden für die Erweiterung und Verbesserung des Unternehmens verwendet.
5. Das Unternehmen arbeitet umweltbewusst.
6. Die Arbeitsbedingungen und Gehälter für Mitarbeiter sind überdurchschnittlich gut.
7. Die Arbeit soll mit Freude erbracht werden.

¹⁵⁵ Vgl. Faltin (2008), S. 31.

¹⁵⁶ Vgl. Hackenberg/Empter (2011), S. 302.

¹⁵⁷ Vgl. WKO (30.07.2015), Onlinequelle [08.04.2018].

¹⁵⁸ Vgl. Yunus (2010), S. 27.

Typ 2 ist ein Unternehmen, welches Gewinne abwirft und welches im Besitz von armen Personen ist. Das Ziel ist, gleich wie beim Typ 1, die Behebung eines sozialen Problems. Durch die Ausschüttung der Gewinne an die armen Menschen trägt es zusätzlich zur Linderung der Armut bei.¹⁵⁹

- **Klassische gemeinnützige Organisation:** Unter dem Begriff der klassischen gemeinnützigen Organisationen werden alle NGOs sowie Projekte zusammengefasst, wo Menschen mit hohem persönlichen Einsatz eine bereits etablierte Organisation, wie Waisenhäuser und Schulen, ins Leben rufen. Diese Organisationen laufen bereits auf bewährten und funktionierenden Bahnen und tragen der Gesellschaft einen hohen Wert zu. Auch diverse Gesundheitsprojekte fallen unter diesen Begriff.¹⁶⁰

Die Definition von NGOs hat sich seit der erstmaligen Nennung 1945 mehrmals verändert. In den 1990er Jahren hat sich schlussendlich die Sichtweise durchgesetzt, dass NGOs eine feste Organisationsstruktur haben, unabhängig von Regierungen sind, sich für das Gemeinwohl engagieren und keine Gewinnabsicht haben.¹⁶¹

- **Staat:** Staaten haben eine eigene Entwicklungspolitik. Die Entwicklungshilfe, auch Entwicklungszusammenarbeit genannt, dient dazu, Entwicklungsländern zu einem sozialen oder wirtschaftlichen Fortschritt zu verhelfen.¹⁶²

Tätigkeitsbereiche

In Österreich sind die meisten Social Entrepreneurs im Bereich Bildung tätig, gefolgt vom Bereich Umweltschutz.¹⁶³

Die nachfolgende Abb. 17 gibt einen Überblick über die gesamten Tätigkeitsfelder.

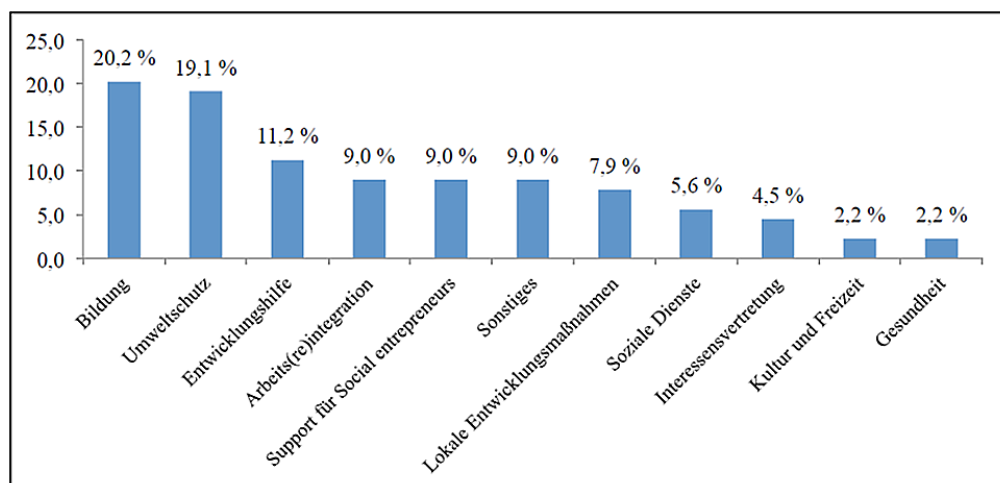


Abb. 17: Tätigkeitsfelder Social Entrepreneurs (Doppelnennungen möglich), Quelle: Schneider/Maier (2013), S. 22.

¹⁵⁹ Vgl. Yunus (2010), S. 27.

¹⁶⁰ Vgl. Faltin (2008), S. 32 f.

¹⁶¹ Vgl. Furtak (2015), S. 13 ff.

¹⁶² Vgl. Klingenbiel (2013), S. 5.

¹⁶³ Vgl. Schneider/Maier (2013), S. 22.

4.1.4 Digital Entrepreneurship

Für diese Art von Startups ist die Digitalisierung die Antriebsfeder. Die Digitalisierung verändert den Alltag, sowohl in der Wirtschaft, als auch in der Gesellschaft. Digital Entrepreneurs machen sich die Veränderungen zu Nutze, um ihr Unternehmen aufzubauen.¹⁶⁴ Dabei fokussieren sie sich ausschließlich auf die Erschaffung und den Verkauf von digitalen Produkten wie z.B. Ebooks, Online-Mitgliedschaften oder Software.¹⁶⁵

Als Digital Entrepreneurship werden neue Unternehmen bezeichnet, welche mit Hilfe von digitalen Technologien einen wirtschaftlichen oder sozialen Wert schaffen. Auch bestehende Unternehmen, welche sich in diese Richtung transformieren, werden so bezeichnet. Ein Merkmal ist der hohe Nutzungsgrad von neuen Technologien, im Besonderen Big Data und Mobile Solutions, um das Angebot bzw. die Performance der Firma zu verbessern.¹⁶⁶

4.2 Startups in Österreich

Die Anzahl der Neugründungen ist in den letzten Jahren in Österreich stark angestiegen. Wird die Anzahl an Neugründungen aus dem Jahr 1993 mit denen aus dem Jahr 2014 gegenübergestellt, zeigt sich, dass sich die Anzahl fast verdoppelt hat. Der Anteil an Startups aus diesen Neugründungen ist dabei in Wien mit rund acht Prozent am höchsten im Vergleich zu den anderen Bundesländern.¹⁶⁷

Der Schwerpunkt der Startups in Österreich liegt dabei vor allem auf der Erschaffung von Web-Plattformen und Mobilfunk-Applikationen.¹⁶⁸

Österreich hat einige sehr erfolgreiche Startups, welche mittlerweile zu international erfolgreichen Unternehmen herangewachsen sind.

Hier einige Beispiele:¹⁶⁹

- **Bwin:** Ist einer der größten Online Gaming Anbieter weltweit. Das Unternehmen hat 1997 mit 12 Mitarbeiter gestartet und ist mittlerweile auf über 3.100 Mitarbeiter weltweit gewachsen.
- **Jajah:** Wurde 2005 gegründet und ist Anbieter von Web-basierter Telefonie. 2009 wurde es um 145 Mio. EUR von der spanischen Telefonica übernommen.
- **Runtastic:** Ist der weltweite Marktführer im Bereich Mobile Fitness Tracking und hat über 50 Mio. App-Downloads. Gegründet wurde das Unternehmen von vier Studenten im Jahr 2009 und seit 2013 ist der deutsche Medienkonzern Axel Springer Mehrheitseigentümer.

¹⁶⁴ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 77.

¹⁶⁵ Vgl. Morris (03.03.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

¹⁶⁶ Vgl. Deloitte (2013), S. 14.

¹⁶⁷ Vgl. Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (o.J.), S. 1.

¹⁶⁸ Vgl. Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (o.J.), S. 1.

¹⁶⁹ Vgl. Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (o.J.), S. 2.

4.2.1 Bedeutung von Startups

Nach einer Studie der Jungen Wirtschaft bringt jedes neu gegründete Unternehmen durchschnittlich 2,4 Arbeitsplätze direkt und 5,3 Arbeitsplätze indirekt. Somit sind in Österreich 2014 zirka 200.000 neue Arbeitsplätze durch im Vorjahr gegründete Unternehmen entstanden. In der Studie wurde nicht die unterschiedliche Bedeutung von Startups und anderen neu gegründeten Unternehmen erhoben. Dennoch werden erfolgreichen Startups eine wesentliche Bedeutung für die Arbeitsplatzerschaffung zugewiesen, da diese in der Regel ein exponentielles Wachstum aufweisen.¹⁷⁰

4.2.2 Förderungen und sonstige Unterstützung

Um den jungen Gründern bei der Beschaffung von Kapital zu helfen, gibt es diverse Förderungen und Unterstützungen. Dasselbe gilt auch für Knowhow. Die Gründer der Startups sind meist Spezialisten auf einem einzelnen Gebiet. Da eine Unternehmensgründung Fachwissen aus mehreren Gebieten benötigt, braucht es zumeist externe Unterstützer.¹⁷¹

Staatliche Förderungen und Entlastungen

Es gibt zahlreiche staatliche Unterstützungen für junge Unternehmen. Da die möglichen Förderungen und Entlastungen von Startup zu Startup unterschiedlich sind und sich die einzelnen staatlichen Maßnahmen ändern können, wird hier auf die wichtigsten Institutionen verwiesen, welche Förderungsberatung anbieten.

aws

Die aws ist die Förderbank des Bundes und bietet neben der Vergabe von zinsgünstigen Krediten auch eine Beratung, um weitere Finanzierungen und Förderungen zu erhalten.¹⁷²

<https://www.aws.at/>

FFG

Die FFG ist eine nationale Förderungsinstitution für Forschung und Entwicklung in Österreich mit dem Ziel der nachhaltigen Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich. Sie richtet sich vor allem an junge, innovative und technologieorientierte Unternehmen.¹⁷³

<https://www.ffg.at/>

ABA – Invest in Austria

ABA – Invest in Austria steht im Eigentum der Österreichischen Republik und bietet unter anderem Beratung und Unterstützung für Startups. Hier werden steuerrechtliche Fragen beantwortet und Informationen über Co-Working-Spaces sowie Inkubatoren und Acceleratoren bereitgestellt. Des Weiteren hilft Invest in Austria bei Problemen bei der Startup-Gründung.¹⁷⁴

¹⁷⁰ Vgl. Austrianstartups (2013), S. 12.

¹⁷¹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 50 f.

¹⁷² Vgl. Austria Wirtschaftsservice GmbH (o.J. b), Onlinequelle [08.04.2018].

¹⁷³ Vgl. Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (o.J.), Onlinequelle [Stand 04.09.2017].

¹⁷⁴ Vgl. Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (2017), S. 11.

<https://investinaustria.at/de/>

Gründerservice der WKO

Das Gründerservice der WKO ist eine zentrale Anlaufstelle für Gründer und Startups. Hier werden umfangreiche Informationen geboten, von der Erstellung des Businessplans über die Förderungen bis zur Rechtsberatung.¹⁷⁵

<https://www.gruenderservice.at/>

Business Angels

Eine besondere Art der Unterstützung für Startups sind Business Angels. Ein Business Angel ist ein privater Investor, welcher bereits in der frühen Entwicklungsphase das junge Unternehmen mit Kapital, Knowhow und Netzwerkkontakten unterstützt.¹⁷⁶ Business Angels werden in Kapitel 4.4.1.1 genauer beschrieben.

In Österreich gibt es eine Online-Börse vom aws, welche eigenkapitalsuchende Eigentümer mit Business Angels verbindet. Die Plattform ist unter <https://i2.awsg.at/> abrufbar.¹⁷⁷

Gründerzentren

Die Gründerzentren bieten Beratung und Coaching bei der Planung, Gründung und dem Aufbau des Unternehmens sowie Unterstützung bei der Kapitalsuche an. Die Startups erhalten außerdem günstige und flexible Büros an guten Standorten, mit Infrastrukturausstattung, Gemeinschaftsräumen und umfangreiche Services durch das Zentrumsmanagement.¹⁷⁸

Ein großer Vorteil der Gründerzentren ist, neben der finanziellen Unterstützung, das Vernetzen von mehreren Gründern. Dadurch multiplizieren sich die Ideen und die Begeisterung für das Unternehmertum und es entsteht eine Gründerkultur welche sich positiv auf alle Beteiligten auswirkt.¹⁷⁹

Eine Übersicht über die verschiedenen Zentren bietet die Webseite von „inna – innovation network austria“.

<http://www.inna.at/netzwerk/zentren>

Wettbewerbe

Das Konzept von Businessplan-Wettbewerben geht auf eine bereits in den 1980er vom Massachusetts Institute of Technology entwickelte Idee zurück. Diese Wettbewerbe bieten jungen Unternehmern die Möglichkeit, Unterstützung bei der Erstellung ihres Businessplans zu erhalten. Darüber hinaus verbindet der Wettbewerb potenzielle Investoren und Mentoren mit den Startups.¹⁸⁰

¹⁷⁵ Vgl. WKO (o.J.), Onlinequelle [04.09.2017].

¹⁷⁶ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 70.

¹⁷⁷ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 70.

¹⁷⁸ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 51.

¹⁷⁹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 51.

¹⁸⁰ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 50.

4.2.3 Unterschiedliche Geschäfts- und Wirkungsmodelle von Social Entrepreneurship

In Österreich wurden vier unterschiedliche Arten von Social Business identifiziert. Diese unterscheiden sich durch das Geschäfts- und/oder das Wirkungsmodell.¹⁸¹ Einen Überblick darüber gibt Abb. 18.

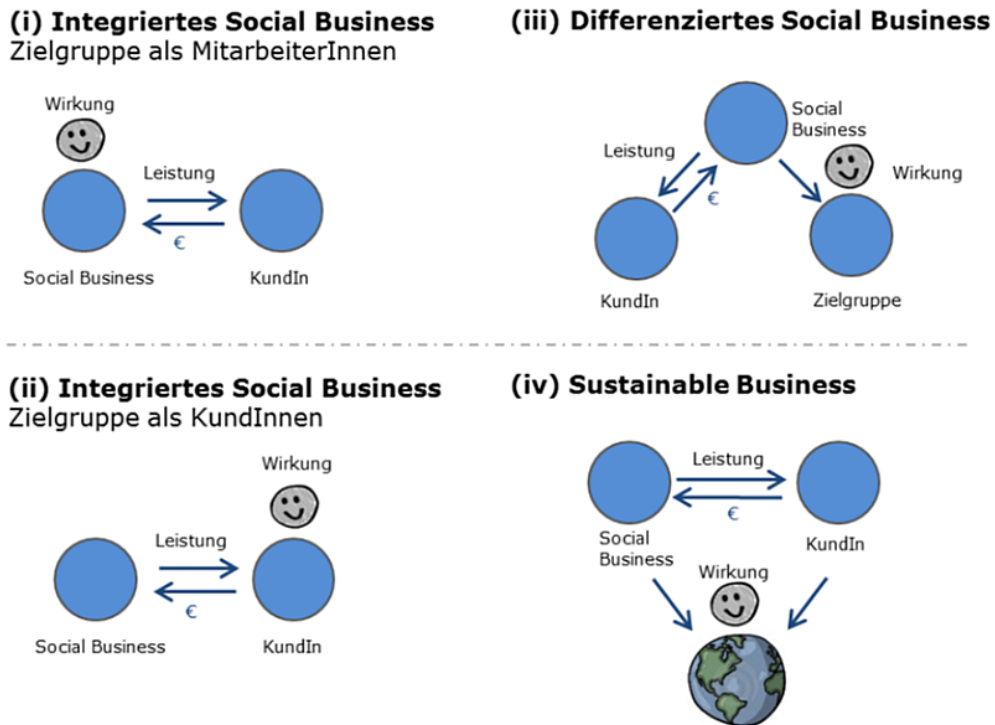


Abb. 18: Arten von Geschäfts- und Wirkungsmodellen bei Social Businesses, Quelle: Vandro u.a. (2015) S. 22.

Integriertes Social Business – Zielgruppe Mitarbeiter

Dabei handelt es sich um Unternehmen, die einer benachteiligten Bevölkerungsgruppe die Möglichkeit geben, einer Erwerbstätigkeit nachzugehen. Dadurch soll die (Re-)Integration in die Gesellschaft erleichtert und die Lebensumstände der Bevölkerungsgruppe verbessert werden. Zusätzlich zu dem Arbeitsplatz werden häufig noch weitere Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiter getroffen wie z.B. Beratung und Coaching.¹⁸²

Als Beispiel kann hier das Café The Connection genannt werden, aus dem 9. Bezirk in Wien. Hier wird Jugendlichen mit Migrationshintergrund eine befristete Anstellung als Kellner geboten, damit diese erste Berufserfahrung sammeln können und im Arbeitsleben Fuß fassen. Des Weiteren werden den Jugendlichen gratis Deutschkurse geboten, sowie Unterstützung bei der Arbeitssuche und Berufsorientierung. Das Geschäftsmodell von The Connection ist darauf ausgelegt sich langfristig selbst aus den Umsätzen finanzieren zu können, die durch das Café generiert werden.¹⁸³

¹⁸¹ Vgl. Vandro u.a. (2015), S. 22.

¹⁸² Vgl. Vandro u.a. (2015), S. 22.

¹⁸³ Vgl. Rauscher/Pervan (2014), o.S. zitiert nach: Vandro u.a. (2015), S. 23.

Integriertes Social Business – Zielgruppe Kunden

Bei dieser Art von Unternehmen wird ein Produkt oder eine Dienstleistung an benachteiligte Bevölkerungsgruppen bzw. an ein Entwicklungsland angeboten. Durch die Produkte bzw. die Dienstleistung werden die Lebensbedingungen dieser Menschen verbessert. Der zahlende Kunde ist dabei die dementsprechende Bevölkerungsgruppe für die das Produkt gemacht ist, wobei es sich oft nur um einen geringen Betrag handelt.¹⁸⁴

Als Beispiel kann hier die Firma Helioz genannt werden. Helioz vertreibt kostengünstige Produkte zur Wasserdesinfektion in Entwicklungsländern. Das Hauptprodukt, WADI, ist eine Vorrichtung, welche anzeigt wann das Wasser für den Konsum ausreichend desinfiziert ist. Die Desinfektion selbst findet dabei in einer PET-Flasche durch das natürliche UV-Licht statt. Die PET-Flasche wird mit verschmutztem Wasser gefüllt, in die Sonne gelegt und durch die UV-Strahlung desinfiziert. Nach einigen Stunden ist das Wasser trinkbar, was durch WADI angezeigt wird.¹⁸⁵

Durch die Wasserdesinfektion werden im Entwicklungsland positive Effekte im Bereich Gesundheit und Wirtschaft erzielt. So werden Krankheiten und die Kindersterblichkeit reduziert sowie Zeit eingespart, welche derzeit für das Beschaffen von Wasser aufgewendet werden muss. Gerade Frauen und junge Mädchen profitieren davon, da sie für die Beschaffung von Wasser zuständig sind und oft stundenlange Wege auf sich nehmen müssen, um auf herkömmlichen Weg an sauberes Wasser zu kommen. Mit WADI können sie ihre Zeit mit WADI sinnvoller nutzen und mehr Zeit in der Schule verbringen.¹⁸⁶

Differenziertes Social Business

Die Zielgruppe dieses Social Business hat eine zu geringe Zahlungsfähigkeit, um die Produkte oder Dienstleistungen zu einem Preis zu kaufen, mit dem das Unternehmen langfristig überleben kann. Infolge dessen müssen querfinanzierbare Modelle gefunden werden, um erfolgreich agieren zu können. Durch andere, gewinnbringende Aktivitäten ist es möglich, der Zielgruppe Leistungen anzubieten, welche deren Integration und die Verbesserung der Lebensumstände zum Ziel haben. Besonders erwünscht sind dabei positive Wechselwirkungen zwischen den Aktivitäten für die soziale und die zahlende Zielgruppe.¹⁸⁷

Als Beispiel hierfür kann der Verein Footprint genannt werden. Footprint setzt sich gegen Frauenhandel ein und unterstützt betroffene Menschen bei der Integration, auf Amtswegen und bei der Wohnungs- bzw. Arbeitssuche. Da die Klientinnen das Unternehmen nicht finanzieren können, werden Sportkurse angeboten, welche neben den Klientinnen auch für andere Frauen offen sind. Während Klientinnen kostenlos teilnehmen können, ist der Kurs für andere kostenpflichtig. Dadurch kann die Vereinstätigkeit zumindest teilweise finanziert werden. Gleichzeitig wird durch die gemeinsamen Kurse die Integration gefördert.¹⁸⁸

¹⁸⁴ Vgl. Vandor u.a. (2015), S. 23 f.

¹⁸⁵ Vgl. Helioz (2015), o.S. zitiert nach: Vandor u.a. (2015), S. 24.

¹⁸⁶ Vgl. Helioz (2013a), o.S. und Helioz (2013b), o.S. zitiert nach: Vandor u.a. (2015), S. 24.

¹⁸⁷ Vgl. Vandor u.a. (2015), S. 24 f.

¹⁸⁸ Vgl. Rauscher/Pervan-Al Soquauer/Pervan (2013), o.S. zitiert nach: Vandor u.a. (2015), S. 25.

Sustainable Business

Das sog. Sustainable Business richtet sich an zukünftige Generationen. Der Fokus liegt auf der Herstellung und dem Vertrieb von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Dabei werden umweltfreundliche Materialien verwendet, die Produktion nachhaltiger gemacht oder sogar lokal produziert, um Arbeitsplätze zu schaffen. Hier fällt die Unterscheidung zu konventionellen Unternehmen oft schwer, da der Unterschied nur in der Priorisierung des ökonomischen oder eben des sozialen Ziels liegt.¹⁸⁹

Als Beispiel kann hier das Unternehmen Gebrüder Stitch genannt werden. Das Unternehmen produziert Organic Maß-Jeans. Dabei verzichtet das Unternehmen auf das Auslagern der Produktion in ein Billigland, verwendet umweltfreundliche Verarbeitungsmethoden und legt Wert auf lange Produktlebenszeiten. Zusätzlich sind die Vorbildwirkung und die öffentliche Bewusstseinsbildung erklärte Ziele von Gebrüder Stitch.¹⁹⁰

4.3 Herausforderungen

4.3.1 Startups

Das Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft kennzeichnet den Weg eines Startups bis zum etablierten Unternehmen durch 3 Phasen: die Vorgründungsphase, die Gründungsphase und die Wachstumsphase. Da diese Phasen teilweise sehr unterschiedlich sind, bringt jede Phase auch ihre eigenen Herausforderungen mit sich.¹⁹¹

In der Literatur finden sich andere Bezeichnungen für diese Phasen, sowie weitere Unterteilungen. So werden die Vorgründungsphase im Englischen als Seed Phase und die Gründungsphase als Start-up-Phase bezeichnet.¹⁹²

Anzumerken ist, dass im Rahmen dieser Arbeit die Herausforderungen für österreichische Startups erhoben wurden. In anderen Ländern können die Herausforderungen unterschiedlich sein.

Vorgründungsphase oder Seed Phase

In dieser Phase wird die geschäftliche Idee ausgearbeitet und marktreif gemacht. Auch die Ableitung des Geschäftsmodells und das Ausarbeiten des Business Plans ist dieser Phase zuzuordnen.¹⁹³

Folgende Herausforderungen treten dabei auf:¹⁹⁴

- Längere Arbeitszeiten für die Gründer
- Weniger Sicherheit
- Fehlende gesellschaftliche und politische Anerkennung

¹⁸⁹ Vgl. Vandro u.a. (2015), S. 25 f.

¹⁹⁰ Vgl. Vandro u.a. (2015), S. 26.

¹⁹¹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 36 ff.

¹⁹² Vgl. Freiling (2006), S. 162.

¹⁹³ Vgl. Freiling (2006), S. 162.

¹⁹⁴ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 36 ff und S. 66.

- Fehlende Mentalität des Scheiterns in Österreich
- Hohe Kosten (z.B. Sozialversicherung)
- Auflagen der Gewerbeordnung
- Fehlendes Gründungskapital

Gründungsphase oder Start-up-Phase

In der Gründungsphase werden die unternehmerischen Strukturen aufgebaut und gefestigt. Es gilt die richtigen Entscheidungen bezüglich Rechtsform zu treffen und Genehmigungen einzuholen sowie Finanzierungen zu sichern.¹⁹⁵ Freiling vermeidet den Begriff der Gründungsphase, da damit sowohl die formelle als auch die materielle Gründung gemeint sein könnte und der Begriff somit eine Mehrdeutigkeit aufweist. Er bezeichnet diese Phase als Start-up-Phase.¹⁹⁶

In dieser Phase treten folgende Herausforderungen auf:¹⁹⁷

- Gewerbeordnung
- Bürokratie
- Fehlendes Knowhow
- Finanzierungslücke

Etablierungsphase

Die Etablierungsphase beginnt mit dem Einstieg in die Markttransaktionen.¹⁹⁸ Das Wachstum und die Entwicklung des Unternehmens stehen in dieser Phase im Vordergrund, um langfristig bestehen zu bleiben. Oft bringt dieser Schritt eine Expansion ins Ausland bzw. die Internationalisierung mit sich.¹⁹⁹

Kraus unterteilt diese Phase in vier Abschnitte:²⁰⁰

- First-Stage: Markteintritt und Start der Produktion
- Second-Stage: Marktdurchdringung mit dem Ziel der Marktführerschaft
- Third-Stage: Standardisierung und Internationalisierung
- Fourth-Stage: Vorbereitung eines Börsengangs bzw. des Unternehmensverkaufs

In der Wachstumsphase ist das Startup mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:²⁰¹

- Geld

¹⁹⁵ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 59.

¹⁹⁶ Vgl. Freiling (2006), S. 162.

¹⁹⁷ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 51 und S. 60.

¹⁹⁸ Vgl. Freiling (2006), S. 163.

¹⁹⁹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 79.

²⁰⁰ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 166.

²⁰¹ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 79.

- Knowhow zur Expansion
- Richtige Mitarbeiterwahl
- Fehlende kaufmännische Eigenschaften²⁰²

Dabei gelten die ersten Jahre als kritisch, denn besonders im ersten Jahr scheitern viele Unternehmen.²⁰³

4.3.2 Risiken und Herausforderungen von Social Businesses

Social Businesses haben mit besonderen Herausforderungen zu kämpfen, welche in diesem Kapitel beschrieben werden. Die meisten dieser Herausforderungen, führen zu einem höheren Risiko für potenzielle Investoren und damit, für die Social Businesses, zu einer schwierigeren Suche nach Kapitalgebern.

Junge Geschäftsmodelle

Fast jeder Bereich, in dem ein Social Business mit seinem Geschäftsmodell erfolgreich agieren will, ist neu. Der innovative Ansatz, mit einem Geschäftsmodell gleichzeitig einen sozialen und einen wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen, ist mit Risiko behaftet. Es gibt selten Erfahrungswerte über die Zahlungsbereitschaft bei den zukünftigen Kunden. Gerade in ärmeren Gegenden ist das richtige Angebot für den Kunden wichtig, da das Produkt ansonsten das Bedürfnis nicht trifft und nicht gekauft wird, während es in Wohlstandsgegenden notfalls möglich ist, das Bedürfnis durch Marketingmaßnahmen zu erschaffen.

Wenig Skalierungserfahrung und -erfolge

Die meisten Social Businesses sind Kleinunternehmen, deren Fokus auf der Umsetzung des eigenen Geschäftsmodells liegt. Wie eine weltweite Skalierung umgesetzt werden kann, ist noch weitgehend unbekannt. Zwar gibt es seit etwa 2007 Social Franchising als mögliches Skalierungsmodell, jedoch gibt es in der Praxis kaum erfolgreiche Modelle.

Wettbewerbsverzerrungen

Mit der Herausforderung der Wettbewerbsverzerrung haben Social Businesses in Industrieländern zu kämpfen. Oft gibt es staatliche oder staatlich subventionierte Unternehmen sowie spendengestützte, gemeinnützige Organisationen, welche ihre Dienste stark verbilligt anbieten und mit den Social Businesses konkurrieren. Dadurch werden die Marktbedingungen verzerrt und die Social Businesses müssen ihre Leistungen so gestalten, dass die Kunden eine deutliche Differenzierung zu den günstigeren Angeboten wahrnehmen, welche von subventionierten Unternehmen angeboten werden.²⁰⁴

²⁰² Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 141.

²⁰³ Vgl. Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015), S. 25.

²⁰⁴ Vgl. Hackenberg/Empter (2011), S. 123.

Creaming bzw. Crowding Out

Der Begriff Creaming bzw. Crowding Out umschreibt eine Änderung im Geschäftsmodell, wo nur noch Lösungen für bestimmte Probleme bzw. bestimmte Zielgruppen angeboten werden, die einen wirtschaftlichen Mehrwert bieten, während andere Handlungsfelder nicht weiter berücksichtigt werden.²⁰⁵

Mission Drift

Mission Drift bedeutet, dass die ursprünglichen Unternehmensziele vernachlässigt oder abgeändert werden, um mit dem Unternehmen einen höheren Profit zu erzielen.²⁰⁶

4.4 Finanzierung

Eine der wesentlichen Herausforderungen eines Entrepreneurs ist, die Zahlungsfähigkeit des Startups zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten.²⁰⁷ Dieses Kapitel gibt daher einen Überblick welche Finanzierungsquellen einem Unternehmen zur Verfügung stehen und welcher Phase diese zugeordnet werden sowie mit welchen besonderen Herausforderungen Startups und Social Entrepreneurs dabei konfrontiert sind.

4.4.1 Finanzierungsquellen

Bei den Finanzierungsquellen ist zunächst möglich, zwischen Innen- und Außenfinanzierung zu unterscheiden.²⁰⁸

Bei der Innenfinanzierung schafft das Unternehmen das Kapital eigenständig aus dem betrieblichen Umsatzprozess.²⁰⁹ Die Innenfinanzierung erfolgt bei Unternehmen über einbehaltene Gewinne sowie aus Abschreibungen und Rückstellungen. Jedoch erzielen junge Startups am Beginn ihrer Entwicklung oft Verluste, wodurch eine Innenfinanzierung nicht möglich ist. Auch Abschreibungen und Rückstellungen sind aufgrund des jungen Unternehmensalters und fehlender Investitionen vernachlässigbar.²¹⁰

Die Außenfinanzierung ist für junge Unternehmen von größerer Bedeutung als die Innenfinanzierung. Bei der Außenfinanzierung wird dem Unternehmen das Kapital von außen zugeführt.²¹¹

Es wird in zwei Formen der Außenfinanzierung unterschieden: das Eigenkapital und das Fremdkapital.²¹²

Die einzelnen Finanzierungsvarianten werden in den nächsten Kapiteln erläutert.

²⁰⁵ Vgl. Vador u.a. (2015), S. 50 f.

²⁰⁶ Vgl. Vador u.a. (2015), S. 57.

²⁰⁷ Vgl. Fueglistaller u.a. (2012), S. 258.

²⁰⁸ Vgl. Freiling (2006), S. 312.

²⁰⁹ Vgl. Riehm/Riehm (2009), S. 20.

²¹⁰ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 156.

²¹¹ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 158.

²¹² Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 204.

4.4.1.1 Eigenkapital

Eigenkapital ist bei der Finanzierung junger Unternehmen von großer Bedeutung, da es oftmals notwendig ist, um an Fremdkapital heranzukommen.

Eigenkapital ist folgendermaßen charakterisiert:²¹³

- „Der Kapitalgeber ist direkt am Unternehmen beteiligt
- Kapitalgeber und Unternehmensgründer haben ähnliche Interessen
- Der Kapitalgeber ist berechtigt Informationen über das Unternehmen zu erhalten
- Der Kapitalgeber kann Einfluss auf die Geschäftsleitung nehmen
- Der Kapitalgeber ist direkt am Unternehmenserfolg beteiligt
- Der Kapitalgeber trägt das Risiko des Verlustes mit“

Eigenkapital ist somit eine Absicherung für Fremdkapitalgeber, da dieses für die Rückzahlung von Verbindlichkeiten dienen kann.²¹⁴

Es gibt folgende Möglichkeiten der Eigenkapitalfinanzierung:

- Eigenmittel
- Family, Friends & Fools
- Business Angels
- Venture Capital

Eigenmittel

Eigenmittel werden vom Gründer selbst beigestellt. Dazu zählen neben Geld auch die Dinge, die sich bereits im Eigentum des Gründers befinden und in die Firma eingebracht werden.²¹⁵

Eigenmittel sind besonders in der Vorgründungsphase wichtig und signalisieren möglichen Investoren die Ernsthaftigkeit des Gründungsvorhabens.²¹⁶

Family, Friends & Fools

Family, Friends & Fools (FFF) sind eine klassische Variante von jungen Unternehmen, um an Eigenkapital zu kommen. Mit dieser Finanzierungsvariante sind Summen in vierstelliger Größe möglich, wobei dieses Geld meist aus Gründen der Freundschaft oder aus Mitleid verliehen wird.²¹⁷

²¹³ Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 204.

²¹⁴ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 158.

²¹⁵ Vgl. Emge (2010), S. 47.

²¹⁶ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 159.

²¹⁷ Vgl. Emge (2010), S. 47.

Durch das persönliche Vertrauensverhältnis zwischen dem Kapitalgeber und dem Unternehmer gibt es häufig keine vertragliche Regelung und der Unternehmer behält seine uneingeschränkte Machtposition im Unternehmen. Jedoch ergibt sich für den Gründer ein moralischer Druck das Geld zu retournieren.²¹⁸

Business Angel

Ein Business Angel ist meist eine vermögende Privatperson, welche das Startup einerseits mit Kapital versorgen, und es andererseits mit unternehmerischen Erfahrungen und Kontakten unterstützt.²¹⁹ Der Business Angel ist meist selbst aktiver oder ehemaliger Unternehmer der aufgrund seiner Berufstätigkeit über wertvolle Erfahrungen und Kontakte verfügt.²²⁰

Als Gegenleistung für die Unterstützung erhalten die Business Angels Unternehmensanteile, welche sie zu einem späteren Zeitpunkt zu veräußern beabsichtigen.²²¹ Laut aktueller Statistik investiert ein Business Angels in Österreich zwischen 50.000 € und 200.000 € pro Projekt. Die Dauer der Beteiligung beträgt zwischen vier bis sieben Jahren.²²²

Venture Capital

Venture Capital Gesellschaften sind institutionelle Kapitalgeber. Hier werden neben dem Eigenkapital auch wertzuführende Aufgaben für das Startup übernommen.²²³

Venture Capital Gesellschaften streben eine Minderheitsbeteiligung bei den Unternehmen an, um die Eigeninitiative der Gründer zu bewahren. Ihr Ziel ist es, durch den Verkauf dieser Beteiligungen nach etwa fünf bis zehn Jahren²²⁴ eine hohe Rendite zu erzielen.²²⁵ Daher ist an das verliehene Kapital i.d.R. keine Zinszahlung gekoppelt.²²⁶

4.4.1.2 Fremdkapital

Das Fremdkapital stellt die zweite Möglichkeit dar, um einem Unternehmen Kapital zur Verfügung zu stellen, i.d.R. in Form von Krediten oder Anleihen.²²⁷ Das Fremdkapital stellt für das Unternehmen Schulden dar. Der Fremdkapitalgeber, auch als Gläubiger bezeichnet, hat Anspruch sowohl auf die Rückzahlung des geliehenen Geldes, als auch auf Zinsen für die Zurverfügungstellung des Kapitals.²²⁸

Fremdkapital ist durch folgende Eigenschaften charakterisiert:²²⁹

- Der Kapitalgeber ist nicht direkt am Unternehmen beteiligt

²¹⁸ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 160.

²¹⁹ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 160.

²²⁰ Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 206.

²²¹ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 161.

²²² Vgl. Austria Wirtschaftsservice GmbH (2007), o.S., zitiert nach: Kraus/Fink (2008), S. 161.

²²³ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 161 f.

²²⁴ Vgl. Kußmaul (2006), S. 201., zitiert nach: Kraus/Fink (2008), S. 162.

²²⁵ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 162.

²²⁶ Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 209.

²²⁷ Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 217.

²²⁸ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 164.

²²⁹ Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 204.

- Der Kapitalgeber konzentriert seine Interessen auf Fragen der Rückzahlungsmodalitäten und der Verzinsung
- Der Kapitalgeber hat keinen Einfluss auf die Geschäftsleitung
- Der Kapitalgeber ist nicht direkt am Unternehmenserfolg beteiligt
- Der Kapitalgeber trägt das Risiko des Verlustes über das eingesetzte Kapital, jedoch wird der Fremdkapitalgeber dem Eigenkapitalgeber bevorzugt.

Bankkredite

Banken können dem Unternehmen sowohl kurz- als auch langfristige Kredite zur Verfügung stellen. Vor der Kreditvergabe veranlasst die Bank eine umfassende Kreditprüfung und verlangt Sicherstellungen für die Rückführung des Kredites. Bei anlagenintensiven Unternehmen kann diese Sicherstellung durch die Sachanlagen erfolgen, während bei innovativen Unternehmen mit hohen immateriellen Wert kaum Sicherstellungen vorhanden sind, was die Vergabe des Bankkredites erschwert.²³⁰

Kunden- und Lieferantenkredite

Eine weitere Methode zur Fremdkapitalbeschaffung stellen Kunden- und Lieferantenkredite dar.

Kundenkredite entstehen durch Anzahlungen oder Verkauf von Gutscheinen.²³¹ Lieferantenkredite hingegen entstehen dadurch, dass die bestellte Ware nicht sofort bezahlt werden muss, sondern eine Frist gesetzt wird. Diese Frist wird auch als Zahlungsziel bezeichnet.²³²

Sowohl Kunden- als auch Lieferantenkredite sind eine kurzfristige Finanzierungsvariante. Besonders bei jungen Unternehmen kann es jedoch sein, dass aufgrund fehlender Unternehmenshistorie solche Kredite nicht gewährt werden.²³³

Öffentliche Finanzierungsquellen

Öffentliche Finanzierungsquellen sind zwar eine Art der Fremdfinanzierung, dennoch erscheint diese Trennung sinnvoll, da öffentliche Finanzierungen andere Eigenschaften aufweisen als herkömmliche Fremdfinanzierungen.

Unter Erfüllung von bestimmten Voraussetzungen werden den Startups Förderungen gewährt. Dabei kann es sich um monetäre Mittel handeln, in Form von direkten Zuschüssen oder vergünstigten Krediten, oder um Unterstützung durch Beratung bzw. durch Bereitstellung von Infrastruktur.²³⁴

Eine Problematik bei den öffentlichen Finanzierungsquellen ist, dass es häufig eine Vielzahl an Fördermöglichkeiten gibt, welche von verschiedenen Stellen zur Verfügung gestellt werden.²³⁵ Dadurch

²³⁰ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 164.

²³¹ Vgl. Emge (2010), S. 51.

²³² Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 165.

²³³ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 165.

²³⁴ Vgl. Freiling (2006), S. 324.

²³⁵ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 165.

entsteht eine für den Gründer unübersichtliche Situation, sodass häufig von einem Förderdschungel gesprochen wird.²³⁶

Einen Überblick über verschiedene Förderstellen in Österreich zeigt das Kapitel 4.2.2.

Spenden

Spenden sind eine Sonderform der Finanzierung, welche meist nur Sozialunternehmen zur Verfügung stehen. Dabei erhält das Unternehmen Kapital oder eine andere Unterstützung wie Freiwilligenarbeit oder Sachspenden, ohne dass es eine Gegenleistung im Sinne einer Rückzahlung zu erbringen hat. Die Spender erwarten sich dafür die entsprechende Durchführung sozialer Maßnahmen.²³⁷

4.4.2 Finanzierungsphasen

In Kapitel 4.3 wurden bereits die drei Phasen eines Startups auf dem Weg zum etablierten Unternehmen beschrieben. Je nach Phase sind unterschiedliche Finanzierungsquellen möglich. Die folgende Abb. 19 gibt einen Überblick, wann welche Finanzierung möglich ist.

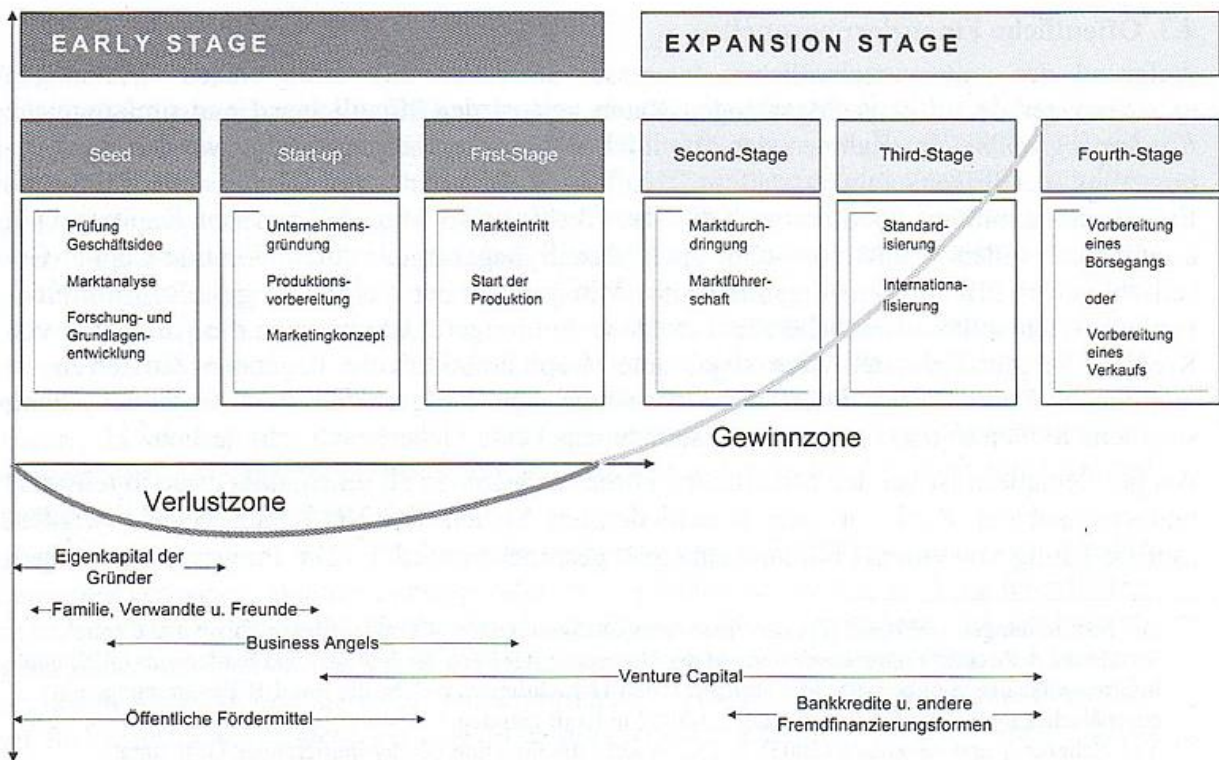


Abb. 19: Finanzierungsphasen und -quellen, Quelle: Kraus/Fink (2008), S. 166.

Wie in Abb. 19 ersichtlich, steht am Beginn einer Geschäftsidee dem Unternehmer oft nur sein eigenes Kapital zur Verfügung, oder er ist von öffentlichen Förderungen abhängig. Mit fortschreitender Entwicklung des Unternehmens sind weitere Finanzierungsquellen möglich. Außerdem zeigt sich, dass sich ein Unternehmen bis zur Second-Stage in der Verlustzone befindet, was bedeutet, dass bis zum Eintritt in

²³⁶ Vgl. Volkmann/Tokarski (2006), S. 380., zitiert nach: Kraus/Fink (2008), S. 165.

²³⁷ Vgl. Hackenberg/Emptner (2011), S. 282.

diese Phase eine Finanzierung in Form von Eigenkapital notwendig ist. Fremdkapital steht i.d.R. erst nach Erreichen der Gewinnzone zur Verfügung.²³⁸

4.4.3 Auswahlkriterien von Investoren

Investoren sind bei der Auswahl von jungen Unternehmen, in welche sie investieren, sehr vorsichtig. So betrachten z.B. Venture-Capital-Gesellschaften oft über 100 Businesspläne, bevor sie einen auswählen, in dem sie das gesuchte Potenzial sehen.²³⁹

Fischl beschreibt drei wesentliche Faktoren auf welche Investoren achten, bevor sie in ein Unternehmen investieren.²⁴⁰

- Der Gründer des Unternehmens
- Das Alleinstellungsmerkmal bzw. das Geschäftsmodell
- Die Entwicklung des angestrebten Marktes

Gründer

Ein gutes Gründerteam ist für Investoren oft wichtiger als die Idee selbst. Das wird damit begründet, dass wenn wichtige Eigenschaften wie z.B. Disziplin oder Entscheidungskompetenz fehlen, die beste Idee nicht zum Erfolg gebracht werden kann.²⁴¹

Daher empfiehlt es sich, sich selbst bzw. das Gründerteam bei einem Investorengespräch zu präsentieren.

Alleinstellungsmerkmal bzw. Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell eines neuen Unternehmens soll mit einem Alleinstellungsmerkmal einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen aufweisen. Das Alleinstellungsmerkmal, auch Unique Selling Proposition genannt, ist größer, wenn das Unternehmen mit seinem Produkt als erstes am Markt ist.²⁴²

Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften investieren fast ausschließlich in Unternehmen, welche einen neuen Problemlösungsansatz und somit ein Alleinstellungsmerkmal haben.²⁴³

Entwicklung des Marktes

Weitere Auswahlkriterien von Investoren sind, dass der Markt um das geplante Geschäftsfeld wächst und dass das Geschäftsmodell skalierbar ist. Ein Wachstumsmarkt ist wichtig, weil nur dadurch das Unternehmen langfristig wachsen kann. Unter Skalierbarkeit wird die Vervielfachung der Geschäftsidee mit geringem, zusätzlichem Aufwand verstanden.²⁴⁴

²³⁸ Vgl. Kraus/Fink (2008), S. 166.

²³⁹ Vgl. Russo/Gleich/Strascheg (2008), S. 210.

²⁴⁰ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 149.

²⁴¹ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 121.

²⁴² Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 149.

²⁴³ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 150.

²⁴⁴ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 151 f.

Die Skalierbarkeit ist besonders bei digitalen Produkten gegeben, wie einer Internetplattform, wo durch zusätzliche Nutzer die Betriebskosten nur minimal ansteigen.²⁴⁵

4.4.4 Besonderheiten bei Startups

Bei der Finanzierung von Startups wird der Unterstützung der Startups von privaten Risikokapitalgebern besondere Bedeutung beigemessen. Durch diese Finanzierungsart erhöht sich das Eigenkapital bei den Startups und Eigenkapital ist für die Kreditfinanzierung von Banken eine Voraussetzung.²⁴⁶

Die Suche nach Risikokapitalgebern gestaltet sich aufgrund weiterer Besonderheiten als äußerst schwierig. Dafür werden folgende drei Punkte genannt:²⁴⁷

- **Größennachteil:** Startups haben durch ihre geringe Größe einen Nachteil bei der Finanzierung. Die Fixkosten einer Unternehmensprüfung vor einer Investition variieren kaum im Verhältnis zu der Investitionssumme. Somit sind Kleinbeträge für Investoren oftmals aus ökonomischen Gründen uninteressant, wie auch Finanzierungsmöglichkeiten mit hohen Transaktionskosten.
- **Insolvenzrisiko:** Es wird bei Startups von einem erhöhten Risiko der Insolvenz ausgegangen. Es kann passieren, dass Investoren bei einer drohenden Insolvenz kein weiteres Kapital zur Verfügung stellen bzw. ihr Kapital früher zurückfordern, um einen größeren Schaden für sich zu verhindern. Passiert dies zu früh oder aus den falschen Gründen, wird der Liquiditätsengpass der jungen Unternehmen verstärkt.
- **Fehlende Finanzierungserfahrung:** Junge Unternehmer haben durch die geringe Erfahrung mit Finanzierungen einen Nachteil und können den Wert ihres Unternehmens nur sehr schwer einschätzen. Dadurch gewinnt ein Kapitalgeber aufgrund seiner jahrelangen Erfahrung einen Vorteil.

4.4.5 Besonderheiten bei Social Entrepreneurship

Social Businesses stehen grundsätzlich dieselben Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung wie anderen Startups. Durch die geringe bis nicht vorhandene Ausschüttung der Rendite und der damit verbundenen geringen Attraktivität für Investoren, sind manche Finanzierungsformen weniger stark ausgeprägt.

Gleichzeitig eröffnen sich dem Social Business durch die Fokussierung auf ein soziales Problem Kapitalquellen, die normalen Startups verwehrt bleiben, nämlich öffentliche Finanzierungen und Spenden. Diese spielen bei der Finanzierungsstruktur von Social Businesses eine wesentliche Rolle.

Darüber hinaus gibt es eigene Finanzierungsinstrumente bei denen der Zins reduziert ist. Diese Investoren schätzen die soziale Wirksamkeit des Unternehmens und lassen diese in ihre Renditeberechnung miteinfließen. Dafür sind sie bereit, eine verminderte finanzielle Rendite in Kauf zu nehmen.²⁴⁸

²⁴⁵ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 152.

²⁴⁶ Vgl. Austria Wirtschaftsservice GmbH (o.J. a), S. 6.

²⁴⁷ Vgl. Fueglistaller u.a. (2012), S. 261 f.

²⁴⁸ Vgl. Hackenberg/Empter (2011), S. 269.

4.4.6 Förderungen speziell für Social Entrepreneurs

Für Social Entrepreneurs gibt es eigene Förderungen, die beim Aufbau des Unternehmens helfen sollen. Dabei hängt die ideale Unterstützungsform von der jeweiligen Phase des Unternehmens ab. Es wird zwischen der Startphase, Gründungsphase, Wachstumsphase und der späten Phase unterschieden:²⁴⁹

- In der Vorgründungsphase wird die größte Wirkung durch die Vernetzung der Social Entrepreneure mit anderen erreicht.
- In der Gründungsphase werden oft finanzielle Ressourcen benötigt, weshalb die Unterstützung in Form von Mikrokrediten den größten Beitrag leistet.
- In der Wachstumsphase werden weitere finanzielle Mittel benötigt. Diese Unterstützung kann in speziellen Investoren und Stiftungen gefunden werden.
- Während der späten Phase erfüllen etablierte Finanzprodukte die Anforderungen des Social Entrepreneurs, durch welche weitere Investitionen möglich werden.

Eine Organisation, die sich auf die Förderung von Social Entrepreneurs spezialisiert hat, ist Ashoka. Ashoka sucht nach Entrepreneuren, die mit ihrer Idee dringliche Probleme unserer Gesellschaft lösen und fördert diese einerseits mit einem Stipendium welches die Lebenskosten für 3 Jahre deckt und andererseits mit der Zurverfügungstellung des Ashoka-Netzwerkes.²⁵⁰

4.5 Schlussfolgerungen

Startups sind besonders zu Beginn der Unternehmensgründung bzw. sogar schon davor mit einigen Herausforderungen konfrontiert. Die Gründer müssen die Idee zum Geschäftsmodell entwickeln, das Unternehmen strukturieren und die Produkte am Markt einführen, sodass Umsätze erzielt werden.

Zwei der Hauptprobleme bei jungen Startups scheinen die Finanzierung und der Mangel an Knowhow zu sein, welche sich durch alle Phasen der Gründung hindurchziehen. Becker bestätigt diese Auffassung und gibt als Hauptursache für das Scheitern von Unternehmen Finanzierungsmängel an.²⁵¹

Eine Möglichkeit diesem Problem entgegenzutreten ist, sich Unterstützung von öffentlichen Förderstellen oder Investoren zu sichern. Während für öffentliche Förderungen gewisse Voraussetzungen erfüllt werden müssen, müssen auch Investoren vom Geschäftsvorhaben überzeugt werden. Dabei zeigt sich, dass es in der Vorgründungsphase sehr schwierig ist, die Investoren zu überzeugen. Mit voranschreitender Entwicklung des Unternehmens wird die Investorensuche einfacher.

Daraus kann abgeleitet werden, dass ein Startup, um Investoren zu finden, so schnell wie möglich die Produktionsphase erreichen soll, sodass erste Umsätze erzielt werden. Ein weiterer Vorteil dabei ist, dass durch die eigenen Umsätze das Unternehmen zumindest teilweise innenfinanziert werden kann und der Kapitalbedarf von Investoren sinkt. Fueglistaller bestätigt diese Auffassung und schreibt „Das Gründungsunternehmen muss so rasch als möglich einen positiven Cashflow erwirtschaften“.²⁵²

²⁴⁹ Vgl. Hackenberg/Empter (2011), S. 131.

²⁵⁰ Vgl. Ashoka gemeinnützige GmbH (2017), Onlinequelle [08.04.2018].

²⁵¹ Vgl. Becker (2001), S. 18.

²⁵² Fueglistaller u.a. (2012), S. 281.

Social Entrepreneurs sind bei der Investorensuche auf der einen Seite eingeschränkt, da sie keine oder nur verminderte Renditen auszahlen. Auf der anderen Seite eröffnen sich den Social Entrepreneurs neue Möglichkeiten der Kapitalbeschaffung durch spezielle Förderungen oder Spenden.

Zudem zeigt ein Vergleich zwischen Geschäftsmodellen aus dem Social Entrepreneurship Ähnlichkeiten mit dem Geschäftsmodell Free. Daher scheint es, dass sich diese Geschäftsmodelle besonders für Social Entrepreneurship eignen.

5 Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen

Damit aus einer Idee ein funktionierendes Geschäft wird, ist einiges an Arbeit notwendig. Cusumano führt eine Statistik über Geschäftsideen und den daraus gegründeten Startups an. Eine Aussage daraus ist, dass Venture Capitalists von 1.000 Businessplänen, die sie jährlich erhalten, nur etwa sechs finanzieren.²⁵³ Zudem zeigt die Statistik, dass etwa neun von zehn Startups scheitern.^{254 255}

Daraus lässt sich ableiten, wie wichtig eine strukturierte Vorgehensweise bei der Entwicklung des Geschäftsmodells ist.

5.1 Anforderungen an das Vorgehensmodell

Die Anforderungen an das Vorgehensmodell orientieren sich an den, in Kapitel 4.3 beschriebenen, Herausforderungen, mit denen Startups konfrontiert sind. Die wichtigsten Risiken, welche mit der richtigen Herangehensweise minimiert werden können, werden im Folgenden aufgelistet:

- In der Vorgründungsphase: Sicherheit, fehlendes Gründungskapital
- In der Gründungsphase: Fehlendes Knowhow, Kapital
- Etablierungsphase: Kapital, Knowhow

Daraus ergeben sich folgende Anforderungen an das Vorgehensmodell:

- Ein Startup hat wenige Ressourcen und muss daher schonend mit Geld und Zeit umgehen. Während große Unternehmen Arbeitskräfte haben, um umfassende Analysen auszuführen, oder die finanziellen Mittel, um diese auszulagern, muss sich ein junges Startup auf die wichtigsten Werkzeuge konzentrieren, um mit den eingesetzten Mitteln den größtmöglichen Nutzen zu erzielen.
- Frühzeitiges Testen der Idee bzw. des Geschäftsmodells. Unter der Annahme, dass durch das frühzeitige Testen mögliche Fehler schnell erkannt und korrigiert werden können, lässt sich das Risiko eines Fehlschlages reduzieren. So erhält der Gründer mehr Sicherheit über die Erfolgswahrscheinlichkeit und kann dadurch leichter externe Kapitalgeber anziehen und deren Unterstützung gewinnen. Außerdem wird durch das frühe Erkennen von Fehlern der Kapitalbedarf reduziert, da die Ressourcen anderweitig eingesetzt werden können.
- Frühes Einbeziehen von externen Unterstützern. Diese können mit Geld und Wissen dem jungen Startup weiterhelfen.

Gerade das frühzeitige Testen des Geschäftsmodells wird Startups auch in der Literatur empfohlen. So beschreibt Ries die traditionelle Weise, wie Unternehmen, egal ob ein Startup oder eine bereits etablierte

²⁵³ Vgl. Cusumano (2004), S. 199.

²⁵⁴ Vgl. Handelsblatt (11.10.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

²⁵⁵ Vgl. Patel (16.01.2015), Onlinequelle [08.04.2018].

Firma, neue Produkte auf den Markt bringen. Das Produkt wird innerhalb der Firma fertig entwickelt und anschließend beworben und verkauft. Erst dabei zeigt sich, ob das Produkt angenommen und gekauft wird. Anstatt der klassischen Methode empfiehlt er, die eigenen aufgestellten Hypothesen frühzeitig mit den Kunden zu testen, um somit ein Produkt zu entwickeln, welches sich der Kunde wünscht.²⁵⁶

Auch Drucker bezeichnet den Fokus auf den Markt als erste Voraussetzung für neue Projekte aus dem Startup-Bereich. Viele Produkte werden für einen bestimmten Markt designt, aber werden in weiterer Folge in andere Märkte verkauft. Es ist wichtig, dass der Entrepreneur dabei offen für solche Veränderungen ist. Es schadet dem Unternehmen, wenn der Entrepreneur so überzeugt ist, wie das Produkt auszusehen hat, wie es vom Kunden eingesetzt und gekauft wird, dass er andere Marktanforderungen außer Acht lässt. Damit öffnet er Tür und Tor für seine Mitbewerber.²⁵⁷

Im folgenden Kapitel werden Vorgehensmodelle zur Entwicklung des Geschäftsmodells vorgestellt, welche die Kunden und das frühe Testen der Idee bzw. des Geschäftsmodells in den Vordergrund stellen.

5.2 Vorgehensmodelle aus der Literatur

In der Literatur finden sich unterschiedlichste Vorgehensmodelle und verschiedene Meinungen über diese. Während Fischl/Wagner den Businessplan als essentiellen Bestandteil vor, während und nach der Gründung bezeichnen,²⁵⁸ stellt Faltin den Sinn eines Businessplans infrage.²⁵⁹ Hofert bezeichnet einen zu früh geschriebenen Businessplan sogar als Erfolgsverhinderer. Manche Gründer haben bis zu einem Jahr an der Erstellung des Businessplans gearbeitet und erst danach bemerkt, dass die Idee nicht funktioniert.²⁶⁰

Da das frühe Testen der Idee eine Anforderung an das Businessmodell ist, fällt der klassische Businessplan als Vorgehensweise für die Entwicklung von Geschäftsmodellen für Startups weg.

Vorgehensmodelle, die das frühe Testen mit Kunden integriert haben, sind z.B. die Customer Development Methode von Blank, der Running Lean Ansatz von Maurya, das Value Proposition Design von Osterwalder, oder der Business Model Navigator von Gassmann/Frankenberger/Csik. Diese Methoden werden in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

5.2.1 Customer Development Modell

Customer Development bezieht den Kunden und seine Bedürfnisse in die Produktentwicklung mit ein, lange vor dem Produktstart. Seit der Entwicklung dieser Methode gibt es zahlreiche Weiterentwicklungen und Ergänzungen.²⁶¹

²⁵⁶ Vgl. Ries (2011), S. 56 f.

²⁵⁷ Vgl. Drucker (1993), S. 188 ff.

²⁵⁸ Vgl. Fischl/Wagner (2016), S. 7.

²⁵⁹ Vgl. Faltin (2013), S. 154 f.

²⁶⁰ Vgl. Hofert (2012), S. 48 ff.

²⁶¹ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. XXVI f.

Das Modell zerlegt alle kundenbezogenen Aktivitäten eines Unternehmens in einen Prozess, der aus vier Schritten besteht. Die ersten zwei Schritte sind auf die Suche nach dem Geschäftsmodell orientiert, während die Schritte drei und vier dieses Geschäftsmodell ausführen.²⁶²

Die vier Schritte sind:²⁶³

- **Customer Discovery (Kundenentdeckung):** In diesem ersten Schritt wird die Vision des Gründers erfasst, woraus Hypothesen über das Geschäftsmodell gebildet werden. Durch Kundenreaktionen werden diese Thesen in Fakten umgewandelt.
- **Customer Validation (Kundenvalidierung):** Hier wird anhand von ersten Verkäufen getestet, ob das Geschäftsmodell nachhaltig und skalierbar ist.
- **Customer Creation (Kundenaufbau):** Mit dem Kundenaufbau beginnt der Start der Umsetzung des Geschäftsmodells.
- **Company Building:** In diesem Schritt kommt es zur Überführung des validierten Geschäftsmodells in ein Unternehmen, welches sich darauf konzentriert, das Geschäftsmodell umzusetzen.

Diese vier Schritte sollen gewährleisten, dass der richtige Markt gefunden und die richtigen Produktfunktionen entwickelt werden, um die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Zudem soll so die richtige Methode zur Kundengewinnung und -bindung gefunden sowie die richtigen Ressourcen eingesetzt werden, um das Unternehmen zu skalieren.²⁶⁴

Wie in Abb. 20 ersichtlich, sind die einzelnen Schritte kreisförmig dargestellt, was andeuten soll, dass sich jeder Schritt mehrfach wiederholen kann. Das ist notwendig, um aus Erfahrungen zu lernen, da jeder Durchlauf neue Erkenntnisse bringt. Das Stopp-Schild symbolisiert das Innehalten und das Nachdenken, ob genug gelernt wurde, um den nächsten Schritt zu machen.²⁶⁵

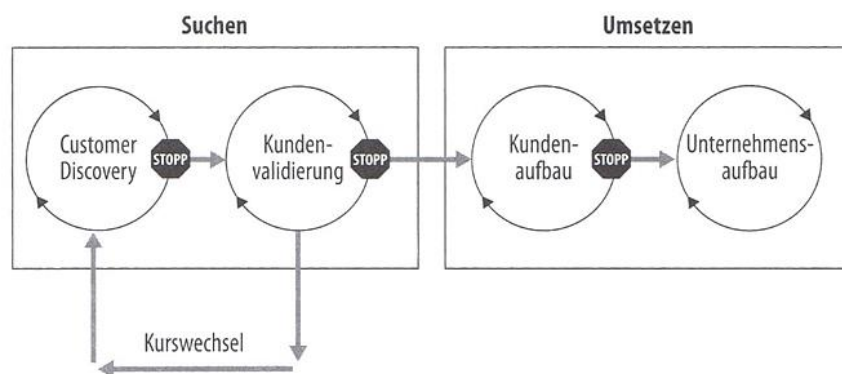


Abb. 20: Customer Development Modell, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 19.

²⁶² Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 19.

²⁶³ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 19.

²⁶⁴ Vgl. Cooper/Vlaskovits (2010), S. 17.

²⁶⁵ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 20.

Bevor auf Unterschiede und Erweiterungen dieses Modells eingegangen wird, wird der Schritt der Customer Discovery im Folgenden genauer beschrieben. Nach der Customer Discovery folgt die Customer Validation, mit der auch die Markteinführung, also die Positionierung und das Gewinnen erster Kunden,²⁶⁶ beginnt.²⁶⁷ Da der Schwerpunkt dieser Arbeit auf der Entwicklung des Geschäftsmodells und nicht auf der Markteinführung liegt, wird diese im Rahmen dieser Arbeit nicht näher beschrieben.

Customer Discovery

Durch den Schritt der Customer Discovery vermindert sich das Risiko, dass Unmengen an Geld ausgegeben werden, ohne dass Umsatz erzielt wird. Sie beantwortet die folgenden Fragen:²⁶⁸

- Ist das erkannte Problem eines, das der Kunde gelöst haben möchte?
- Löst unser Produkt dieses Problem?
- Ist das Geschäftsmodell umsetzbar und profitabel?
- Wurde genug gelernt, um den Verkauf zu starten?

Die Customer Discovery Phase konzentriert sich dabei auf einige wenige Kunden, welche an die Vision des Startups glauben. Diese Kunden helfen dem Startup mit ihrem Feedback das Produkt weiter zu entwickeln und Funktionen hinzuzufügen. Die Eigenschaften dieser Kunden sind:²⁶⁹

- Sie haben ein Problem
- Sie haben Kenntnis über dieses Problem
- Sie suchen aktiv nach einer Lösung
- Sie haben sich eine provisorische Lösung gebastelt
- Sie können Geld für den Kauf aufbringen

Für diese Kunden wird ein sog. Minimal Viable Product (MVP) gebaut. Dieses MVP besitzt gerade genug Eigenschaften, damit es von den ersten Kunden gekauft wird. Auf alle anderen Eigenschaften und Funktionen wird bewusst verzichtet.²⁷⁰

Für die Dokumentation der Customer Discovery Phase wird das BMC empfohlen. Dabei handelt es sich nicht um ein einmaliges Erstellen des BMC, vielmehr soll jeder Erkenntnisgewinn, bzw. die Auswirkung des Erkenntnisgewinns auf das Geschäftsmodell, eingetragen werden. Blank/Dorf empfehlen sogar drei Arten des BMCs zu erstellen, wobei sich eine auf die Kernelemente des Geschäftsmodells bezieht, eine auf die vom Gründer aufgestellten Hypothesen und eine auf die wichtigsten Tests, mit denen die Hypothesen in Fakten verwandelt werden.²⁷¹

²⁶⁶ Vgl. Fueglistaller u.a. (2012), S. 152.

²⁶⁷ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 229.

²⁶⁸ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 44 f.

²⁶⁹ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 46 f.

²⁷⁰ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 48 f.

²⁷¹ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 50 ff.

Die Customer Discovery teilt sich in 4 Phasen auf:²⁷²

- 1. Phase: Aufstellen der Hypothesen zu dem Geschäftsmodell.
- 2. Phase: Testen der Hypothesen, die sich mit dem Problem der Kunden beschäftigen.
- 3. Phase: Testen der Hypothesen zur Lösung sowie Testen des MVP.
- 4. Phase: Beurteilen der Ergebnisse und Entscheidung über das weitere Vorgehen.

Phase 1

In der ersten Phase wird das BMC nach und nach mit den Hypothesen des Gründers gefüllt. Abb. 21 zeigt dabei die vorgeschlagene Reihenfolge von Blank/Dorf.

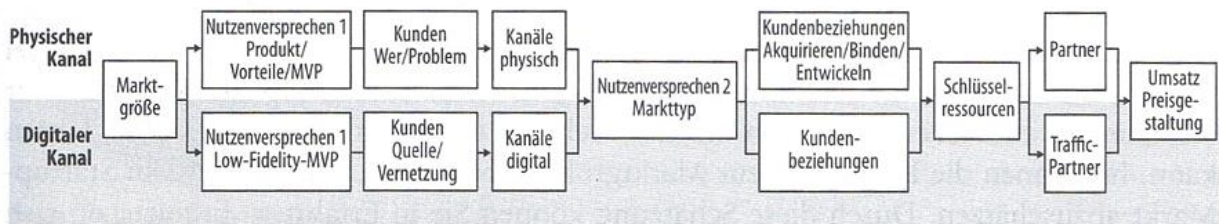


Abb. 21: Phase 1 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 57.

Wird Abb. 21 betrachtet, fällt zunächst auf, dass es für physische und digitale Produkte abweichende Wege gibt. Das kommt daher, weil sich die Hypothesen für physische Produkte oft von den Hypothesen digitaler Produkte unterscheiden.²⁷³

Zudem fällt auf, dass die Elemente der Abb. 21 nicht ident mit den Elementen des BMCs sind. Verglichen mit den Elementen des BMCs, sind einerseits die Elemente Marktgröße und Markttyp bzw. Konkurrenz hinzugefügt worden, und andererseits sind die Elemente der Schlüsselaktivitäten und der Kostenstruktur nicht vorhanden. Die nachstehende Abb. 22 zeigt diese Reihenfolge in Form des BMCs.

²⁷² Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 53 ff.

²⁷³ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 57.

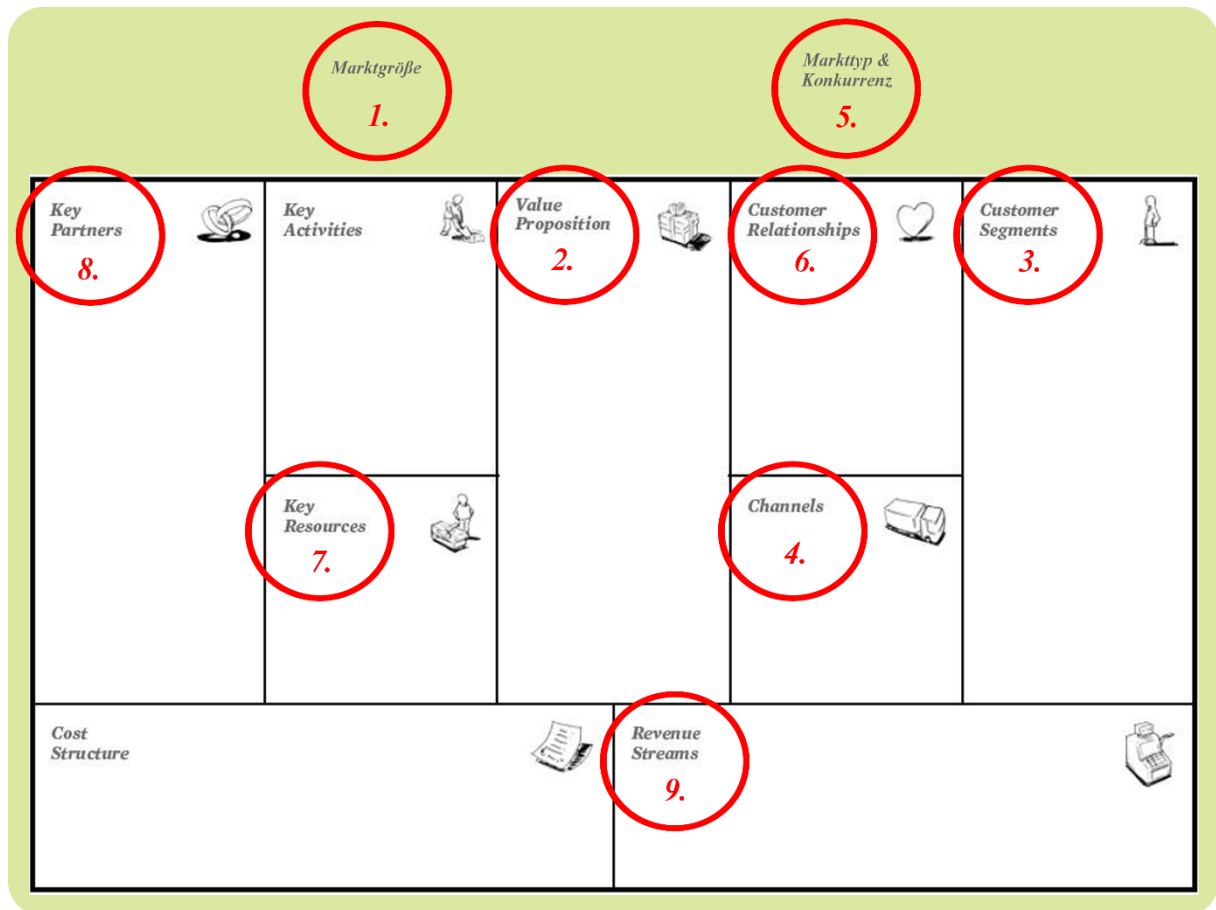


Abb. 22: Reihenfolge der Customer Discovery Phase 1 auf das BMC übertragen, Quelle: Eigene Darstellung.

Um die Marktgröße zu bestimmen, sind drei Kennzahlen sinnvoll, Total Adressable Market (TAM), Served Available Market (SAM) und Served Obtainable Market (SOM).²⁷⁴

TAM ist der insgesamt verfügbare Markt, SAM ist der Markt, der theoretisch bedient werden kann und SOM bezieht sich auf den Anteil des Marktes, der tatsächlich bei diesem Unternehmen das Produkt kaufen würde.²⁷⁵

Der Markt lässt sich in vier verschiedene Typen einteilen: vorhandener Markt, neu aufgeteilter Markt, neuer Markt und Klonmarkt. Tab. 2 zeigt die Aspekte der einzelnen Typen.

²⁷⁴ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 58 f.

²⁷⁵ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 58 f.

	Vorhandener Markt	Neu aufgeteilter Markt (Nische oder Niedrigpreis)	Neuer Markt	Klonmarkt
Kunden	vorhanden	vorhanden	Neu/ neue Anwendung	Neu
Kundenbedürfnisse	Leistung	1. Kosten 2. Wahrgenommenes Bedürfnis/ Problem	Einfach und bequem	Neue Idee hat sich im Ausland bereits bewährt
Produktleistung	Besser/schneller	1. Gut genug im unteren Bereich 2. Gut genug für eine neue Nische	Niedrig in „traditionellen“ Eigenschaften, verbessert nach neuen Kundenvorstellungen	Gut genug für den lokalen Markt
Konkurrenz	bereits vorhanden	bereits vorhanden	Nicht vorhanden/ andere Startups	Keine, ausländische Urheber
Risiken	bereits vorhanden	1. bereits vorhanden 2. Nischenstrategie schlägt fehl	Marktübernahme	Kulturelle Übernahme

Tab. 2: Aspekte der einzelnen Markttypen, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 90, leicht modifiziert.

Phase 2

In der Phase 2 geht es um Testen der eigenen Hypothesen, um diese zu überprüfen. Damit wird festgestellt, ob das Problem richtig verstanden wurde, ob es für die Kunden bedeutsam ist und ob es ihnen wichtig genug ist, um es ihren Freunden weiterzuerzählen.²⁷⁶

Der Verlauf der Phase 2 kann aus der Abb. 23 entnommen werden. TEEST



Abb. 23: Phase 2 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 147.

Auch hier sieht der Weg für digitale Produkte anders aus als für physische. Ein Low-Fidelity MVP ist eine einfache Webseite, oder auch nur ein Power-Point Diagramm, mit dem ein sofortiges Feedback über das Problem erreicht wird.²⁷⁷ Im Grunde reicht hierfür eine Webseitenattrappe, eine Demo oder ein Prototyp.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 147.

²⁷⁷ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 147.

²⁷⁸ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 150.

Als erstes werden in dieser Phase Pass/Fail-Tests entworfen, also Tests, die nur mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden können. Diese Tests sollen in Form von schnell ausführbaren Experimenten entworfen werden, welche in weiterer Folge durchgeführt werden, um die Hypothesen zu Fakten zu verwandeln, oder um neue Hypothesen aufzustellen.²⁷⁹ Die folgende Abb. 24 verdeutlicht diesen Prozess.

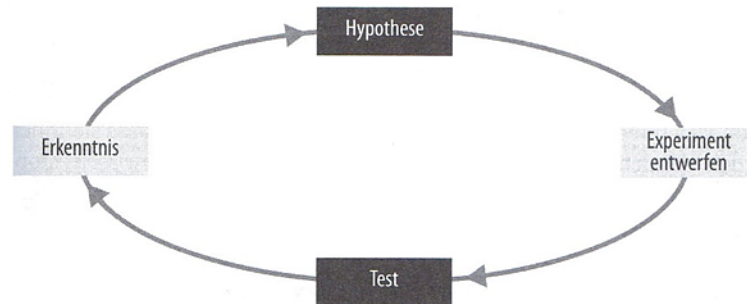


Abb. 24: Testschleife für Hypothesen, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 149.

Wichtig ist, festzulegen wann ein Test erfolgreich ist. Wird mit z.B. 30 Kunden gesprochen und 13 davon bestätigen das Problem, während die anderen eine negative oder gar keine Antwort geben, stellt sich die Frage, ob die Hypothese durch diese 13 positiven Antworten bestätigt wurde. Aus diesem Grund muss die Hypothese richtig formuliert werden. Eine gut formulierte Hypothese ist z.B., dass bei zehn Vertriebsanrufen drei Kunden über den Kauf des Produktes nachdenken.²⁸⁰

Die Anfangshypothesen müssen nach den Tests häufig überarbeitet werden.²⁸¹

Phase 3

Während in der Phase 2 das Problem getestet wurde, wird in dieser Phase die Lösung getestet. Damit soll erkannt werden, ob die Kunden bereit sind, das Produkt zu kaufen. Diese Phase gliedert sich in fünf Schritte, welche aus der nachfolgenden Abb. 25 entnommen werden können.²⁸²



Abb. 25: Phase 3 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 177.

Dabei wird zunächst die ursprüngliche Lösung angepasst. Durch die gewonnenen Erkenntnisse aus der Phase 2 ergeben sich eventuell neue Anforderungen bzw. Funktionen, welche vor den Tests bereits in die

²⁷⁹ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 148 f.

²⁸⁰ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 149 f.

²⁸¹ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 148.

²⁸² Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 179.

Lösung eingebaut werden sollen. Wichtig ist es, hier die Funktionen zu priorisieren, da sonst sehr schnell eine lange Liste entsteht, welche in diesem Stadium aber verhältnismäßig wenige neue Kunden bringt.²⁸³

Phase 4

In der Phase 4 geht es um die Entscheidung, ob gegebenenfalls mit dem Geschäftsmodell weitergemacht werden soll, oder ob der Kurs (erneut) gewechselt werden soll.²⁸⁴

Die wichtigen Fragen in dieser Phase sind:²⁸⁵

- Ist eine Schnittmenge von Produkt und Markt vorhanden? Ist das Problem vorhanden und wird dieses durch das Produkt gelöst?
- Wer sind unsere Kunden und wie können sie erreicht werden? Kann die Zielgruppe kosteneffektiv angesprochen werden?
- Kann mit dem Geschäftsmodell Geld verdient werden und kann das Unternehmen wachsen?

Wird die Entscheidung getroffen, das Geschäftsmodell weiter zu verfolgen, beginnt die Customer Validation, mit der festgestellt werden soll, um welchen Faktor sich das Geschäftsmodell skalieren lässt.

5.2.2 Running Lean

Running Lean ist ein von Maurya entwickelter Ansatz, der auf der Customer Development Methode von Blank basiert. Auch hier werden zuerst die Hypothesen über das Geschäftsmodell aufgeschrieben und anschließend getestet. Als Darstellungsvariante wird das Lean Canvas verwendet, welches auf dem BMC basiert. Die folgende Abb. 26 zeigt das Lean Canvas und die Unterschiede zum BMC.

²⁸³ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 180 ff.

²⁸⁴ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 199.

²⁸⁵ Vgl. Blank/Dorf (2014), S. 201.

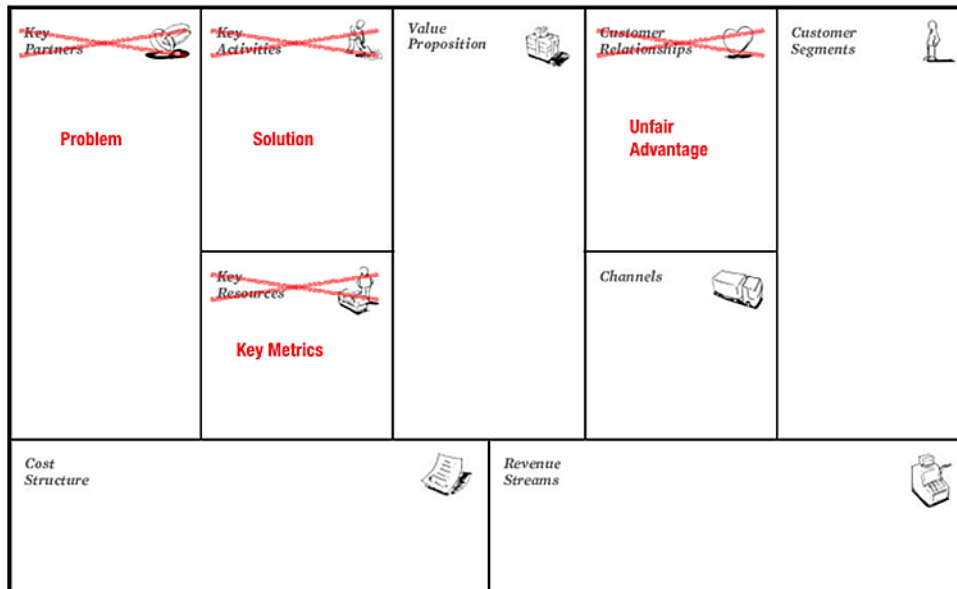


Abb. 26: Lean Canvas mit hervorgehobenen Unterschieden zum BMC, Quelle: Maurya (27.02.2012), Onlinequelle [08.04.2018].

Wie in Abb. 26 ersichtlich, wurden die Elemente Key Partners, Key Activities, Key Resources und Customer Relationship aus dem BMC entfernt und dafür die Elemente Problem, Solution, Key Metrics und Unfair Advantage hinzugefügt. Maurya hat diese Änderungen vorgenommen, um die risikoreichsten Elemente im Canvas zu integrieren, ohne dass der Darstellung weitere Blöcke hinzugefügt werden.²⁸⁶

Key Resources und Key Activities sind nützlich, um Dritten das Geschäftsmodell besser beschreiben zu können und sind keine großen Unsicherheitsfaktoren für den Entrepreneur. Das Element Customer Relationship wurde entfernt, da bei jedem Produkt mit einer direkten Customer Relationship begonnen werden soll und dies daher zu diesem Zeitpunkt im Geschäftsmodell nicht erfasst werden muss. Durch den direkten Kontakt mit dem Kunden, soll die richtige Customer Relationship für das Geschäftsmodell in einer späteren Phase gefunden werden. Key Partners können für das Geschäftsmodell wichtig sein, jedoch wird davon ausgegangen, dass ein neues Produkt zu Beginn nur selten durch fehlende Partner scheitert und daher die Fokussierung auf andere Elemente wichtiger ist.²⁸⁷

Dem BMC hinzugefügt wurden folgende Elemente:²⁸⁸

- **Problem:** Das Feld Problem ist eng mit dem Customer Segment verbunden. Hier sollen die drei wesentlichsten Probleme der Zielgruppe notiert werden. Gleichzeitig werden die derzeit existierenden Alternativen notiert, mit denen die Zielgruppe das Problem derzeit zu lösen versucht.
- **Solution:** Im Feld Solution sollen alle spontanen Lösungen zu den Problemen notiert werden. Da sich durch Kundeninterviews die Probleme ändern können, ändern sich auch die möglichen Lösungen. Eine zu gut durchgedachte Lösung, welche wieder verworfen werden muss, wird als unnötige Zeitverschwendung gesehen.

²⁸⁶ Vgl. Maurya (27.02.2012), Onlinequelle [08.04.2018].

²⁸⁷ Vgl. Maurya (27.02.2012), Onlinequelle [08.04.2018].

²⁸⁸ Vgl. Maurya (2013), S. 27 ff.

- **Key Metrics:** Kennzahlen helfen den Fortschritt zu messen und Krisen rechtzeitig zu erkennen.
- **Unfair Advantage:** Unter Unfair Advantage versteht Maurya etwas, was weder kopiert, noch gekauft werden kann. Beispiele hierfür sind Insiderinformationen, Netzwerkverbindungen, Community oder auch ein Traumteam.

Die Running Lean Methode sieht drei Schritte vor, um zu einem tragfähigen Geschäftsmodell zu kommen:²⁸⁹

- Schritt 1 – Dokumentation von Plan A
- Schritt 2 – Erkennen von Schwachstellen
- Schritt 3 – Den Plan einem systematischen Stresstest unterziehen

Diese Schritte werden in den folgenden Unterkapiteln näher vorgestellt.

Schritt 1 – Dokumentation von Plan A

Das Ziel eines jeden Startups ist es, herauszufinden wie ein nachhaltiges Geschäft um die eigene Vision aufbaut werden kann.²⁹⁰

Deswegen geht es im ersten Schritt um die Vision des Unternehmers. Um diese Vision zu verwirklichen, haben die meisten Unternehmer einen Plan, welcher allerdings nur sehr selten tragfähig ist. Deswegen werden als nächstes alle anfänglichen Hypothesen ins Lean Canvas geschrieben, um sich über die Hypothesen des Geschäftsmodells bewusst zu werden.²⁹¹ Die Reihenfolge dafür lässt sich aus Abb. 27 entnehmen.

²⁸⁹ Vgl. Maurya (2013), S. XXI.

²⁹⁰ Vgl. Ries (2011), S. 57.

²⁹¹ Vgl. Maurya (2013), S. 3 f.

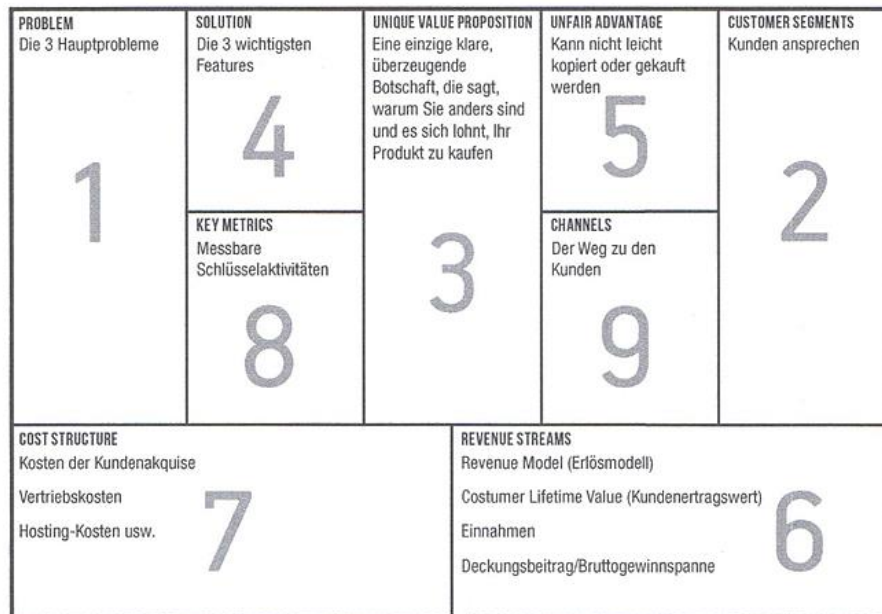


Abb. 27: Reihenfolge für die Hypothesenaufstellung mit dem Lean Canvas, Quelle: Maurya (2013), S. 27.

Im Bereich Customer Segments wird neben den Zielgruppen auch die erste Zielgruppe definiert, mit der das Geschäftsmodell getestet werden soll, die Early Adopters. Es ist wichtig, dabei nicht den Durchschnittskunden zu definieren.²⁹²

In den Bereich Unique Value Proposition wird neben den Alleinstellungsmerkmalen der High-Concept Pitch geschrieben. Das ist eine Kurzpräsentation mit der in wenigen Worten das eigene Produkt beschrieben wird.²⁹³

Der Running Lean Ansatz rät dazu, mehrere Varianten des Lean Canvas mit unterschiedlichen Kundengruppen zu skizzieren und in weiterer Folge zu testen, da sich so die Wahrscheinlichkeit auf eine bessere Lösung erhöht. Für mehrseitige Märkte soll zuerst ein gemeinsames Lean Canvas erstellt werden, welches sowohl die Kunden, also auch die Anwender umfasst, um einen besseren Überblick zu gewährleisten.

Schritt 2 – Erkennen von Schwachstellen

Da im ersten Schritt mehrere Lean Canvas-Diagramme erstellt worden sind, geht es im zweiten Schritt darum, diese miteinander zu vergleichen und zu bewerten. Damit sollen die Prioritäten gesetzt werden und gewährleistet sein, dass die Zeit effektiv genutzt wird.²⁹⁴

Dabei werden folgende Kriterien zur Bewertung vorgeschlagen (in absteigender Gewichtung):²⁹⁵

- Kundenbedürfnisse (Problem): Kundensegmente, die das Produkt am nötigsten brauchen, sind anderen Kundensegmenten zu bevorzugen.

²⁹² Vgl. Maurya (2013), S. 28.

²⁹³ Vgl. Maurya (2013), S. 32.

²⁹⁴ Vgl. Maurya (2013), S. 49 ff.

²⁹⁵ Vgl. Maurya (2013), S. 51.

- Erreichbarkeit (Channels): Je leichter die Kunden erreichbar sind, umso besser. Das bedeutet nicht automatisch ein erfolgreiches Geschäftsmodell, erleichtert allerdings die Überprüfung der Hypothesen mit dem Kunden.
- Einnahmen/Kostenstruktur (Revenue Streams/Cost Structure): Je nach Kundensegment kann ein anderer Preis für das Produkt verlangt werden. Ein Kundensegment mit einer hohen Gewinnspanne ist höher zu bewerten.
- Marktumfang (Customer Segments): Der Markt soll mit Blick auf die Unternehmensziele einen Markt darstellen, der groß genug ist.
- Technische Durchführbarkeit (Solution): Die Lösung muss technisch umsetzbar sein.

Bevor die Kundentests mit dem ausgewählten Geschäftsmodell starten, empfiehlt es sich einen externen Experten zu Rate zu ziehen. Der richtige Ratgeber kann Schwachstellen schnell erkennen und erspart somit die Zeit, die sonst der iterative Lernprozess beanspruchen würde.²⁹⁶

Schritt 3 – Den Plan einen systematischen Stresstest unterziehen

Mit Schritt 3 startet die Versuchsphase. Hier werden die Experimente durchgeführt, um die Hypothesen zu testen und zu Fakten zu machen.²⁹⁷

Wichtig dabei ist die Hypothese falsifizierbar zu machen. Eine Hypothese ist dann falsifizierbar, wenn eine spezifische, wiederholbare Aktion zu einem bestimmten messbaren Ergebnis führt. Als Beispiel ist angegeben, dass ein Blogpost 100 neue Registrierungen bringt.²⁹⁸

Die Experimente werden nach einem bestimmten Metamuster durchgeführt, welches aus vier Etappen besteht. In der ersten Etappe wird das Problem erkannt, in der zweiten die Lösung definiert, in der dritten wird die Lösung qualitativ validiert und in der vierten quantitativ verifiziert.²⁹⁹

Dieses Metamuster wird auf die drei Hauptrisiken für Startups, den Produktrisiken, den Kundenrisiken und den Marktrisiken, angewandt. Abb. 28 zeigt mit Hilfe des Lean Canvas wie das Metamuster auf die verschiedenen Risiken angewandt wird.

²⁹⁶ Vgl. Maurya (2013), S. 54.

²⁹⁷ Vgl. Maurya (2013), S. 57.

²⁹⁸ Vgl. Maurya (2013), S. 63.

²⁹⁹ Vgl. Maurya (2013), S. 67.

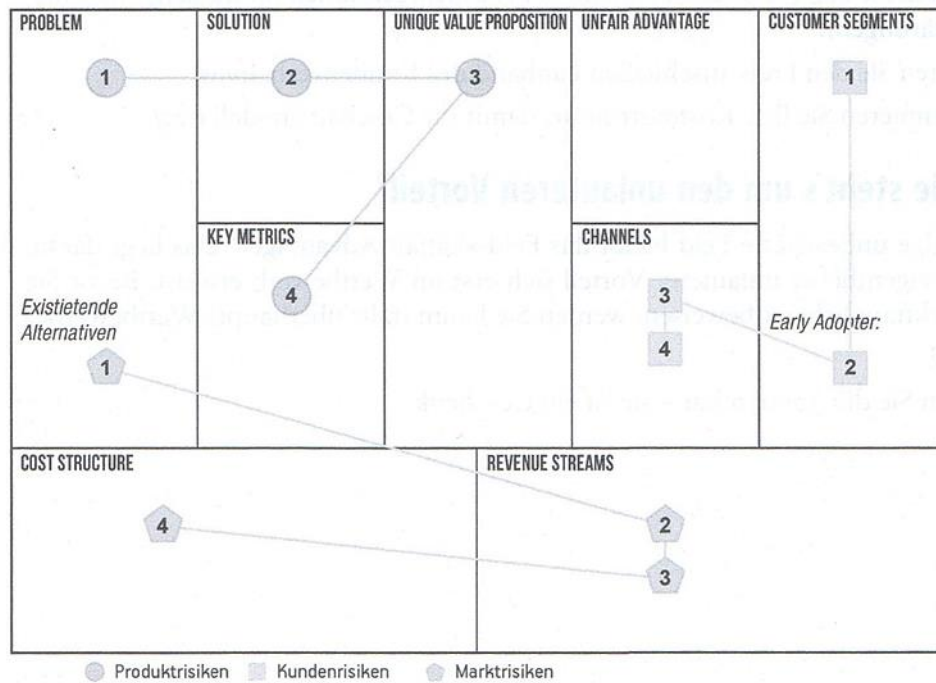


Abb. 28: Mit dem Metamuster Risiken ausschalten, Quelle: Maurya (2013), S. 67.

Aus Abb. 28 ergibt sich folgende Vorgehensweise, gruppiert nach den jeweiligen Risiken:³⁰⁰

Produktisiko:

1. Ist das Problem lösenswert?
2. Was ist die kleinstmögliche Lösung (MVP)?
3. Validierung des MVP im kleinen Maßstab.
4. Verifizieren im großen Maßstab

Kundenrisiko:

1. Erkennen des Bedarfs.
2. Kontakt mit Early Adopters, die das Produkt wollen.
3. Anfänglich genügen Outbound Channels
4. Entwickeln von Inbound Channels.

Marktrisiko:

1. Die Konkurrenz identifizieren und einen Preis für die Lösung festsetzen.
2. Testen des Preises anhand von Kundenreaktionen.
3. Optimierung der Kostenstruktur.

³⁰⁰ Vgl. Maurya (2013), S. 68.

Der Unfair Advantage kann nicht vorab getestet werden, da sich dieser erst im Wettbewerb erweist.³⁰¹

5.2.3 Value Proposition Design

Osterwalder, einer der Erfinder des BMCs, hat ebenfalls ein Vorgehensmodell für die Erstellung eines neuen Geschäftsmodells entwickelt. Dieses Vorgehensmodell ist sehr ähnlich mit den bereits vorgestellten, liefert aber mit dem Value Proposition Design (VPD), bzw. mit der Darstellungsvariante, dem Value Proposition Canvas (VPC), eine Möglichkeit, die beiden Segmente Customer Segment und Value Proposition genauer zu betrachten. Da diese beiden Segmente in beiden bereits vorgestellten Vorgehensmodellen als wichtig betrachtet werden, werden diese Segmente genauer analysiert. Ferner ist es das Ziel von VPD, dass die Lösung genau auf die Zielkunden abgestimmt ist und somit ein Produkt entwickelt wird, welches dem Kunden von Nutzen ist.

Abb. 29 zeigt, wie das VPC in das BMC integriert wird.

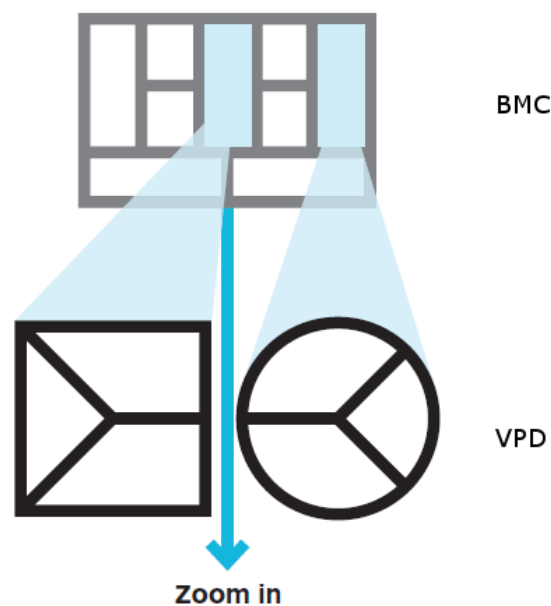


Abb. 29: Integration des VPC in das BMC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. XIV, leicht modifiziert

Das VPC besteht aus zwei Seiten. Eine Seite (Customer Profile) hilft dabei das Kundenprofil besser zu verstehen, während die andere Seite (Value Map) beschreibt, wie der Wert für diesen Kunden erzielt wird.³⁰² Abb. 30 zeigt den Aufbau des VDP.

³⁰¹ Vgl. Maurya (2013), S. 68.

³⁰² Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 3.

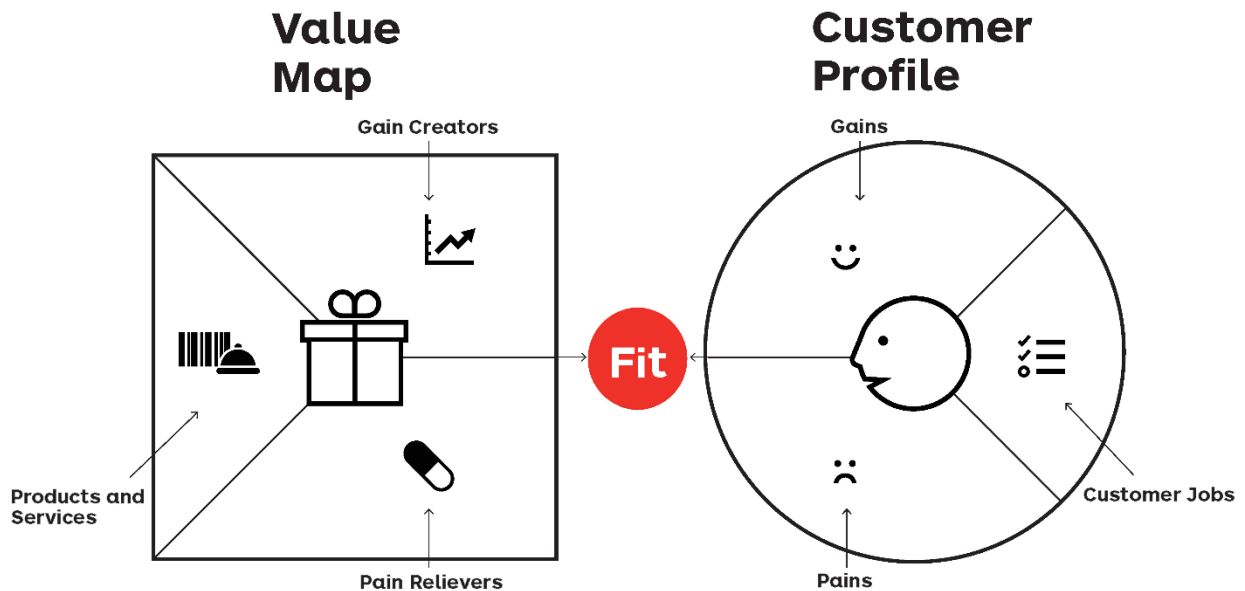


Abb. 30: Aufbau VPC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 8 f, leicht modifiziert

Customer Profile

Das Customer Profile befindet sich auf der rechten Seite des VPC und beschreibt die Zielgruppe detailliert. Aus der Abb. 30 ist erkenntlich, dass sich das Customer Profile in drei Bereiche unterteilt, nämlich Customer Jobs, Pains und Gains.

Wichtig bei der Erstellung des Customer Profile ist, die einzelnen Elemente so konkret wie möglich zu beschreiben.^{303 304}

- Customer Jobs:** Im Bereich der Customer Jobs werden alle Jobs der Zielgruppe niedergeschrieben. Die Theorie der Jobs besagt, dass die Kunden kein Produkt oder Service kaufen, sondern dass sie diese nutzen, um Fortschritte für ihre spezielle Situation zu machen. Dabei ist es auch wichtig zu hinterfragen, warum sie so handeln, wie sie handeln. Ein Job repräsentiert eine Bewegung auf ein bestimmtes Ziel.³⁰⁵

Jobs haben, neben der funktionellen, auch eine soziale und emotionale Komponente. Häufig ist bei Innovationen der Fokus auf dem funktionellen Nutzen gerichtet. Die sozialen und emotionalen Bedürfnisse werden vernachlässigt. Dabei können diese wichtiger sein als der funktionelle Nutzen. Als Beispiel hierfür ist die Kinderbetreuung genannt. Der funktionelle Nutzen, also die Betreuung der Kinder an einem Ort, der zu dem eigenen Lebensstil passt, ist wichtig, aber der emotionale Faktor mit der Frage „Wem vertraue ich meine Kinder an“ spielt eventuell die größere Rolle.³⁰⁶
- Customer Pains:** Customer Pains beschreiben alles, was die Kunden vor, während oder nach dem Ausführen ihres Jobs stört oder sie sogar davon abhält. Dabei sind neben den funktionellen (z.B. die Lösung funktioniert nicht wie erwartet) auch emotionale (z.B. wenn durch eine gewissen Handlung ein

³⁰³ Vgl. Christensen (2016), S. 30 f.

³⁰⁴ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 14 ff.

³⁰⁵ Vgl. Christensen (2016), S. 27 f.

³⁰⁶ Vgl. Christensen (2016), S. 29.

schlechtes Gefühl entsteht) und sonstige Customer Pains (z.B. das Design des Produktes ist nicht schön) wichtig.³⁰⁷

Unter diese Kategorie fallen auch die Risiken, die mit einer möglichen Lösung zusammenhängen. Eine denkbare Frage des Kunden könnte sein, welche negativen Auswirkungen die Wahl dieser Lösung mit sich bringt.³⁰⁸

- **Customer Gains:** Die Customer Gains beschreiben den Nutzen, den der Kunde erzielen möchte. Manche dieser Gains werden von den Kunden vorausgesetzt, erwartet oder gewünscht, während manche vom Kunden nicht erwartet werden und ihn positiv überraschen.³⁰⁹

Bewertung

Um einen Eindruck zu bekommen, was für den Kunden eine hohe Priorität hat, werden die Customer Jobs, Pains und Gains nach ihrer Wichtigkeit gereiht. Anfangs kann die Reihung durch eigene Annahmen erfolgen, wobei es wichtig ist, diese Reihung zu überprüfen und gegebenenfalls anzupassen.

Abb. 31 zeigt ein Beispiel für die Reihung der Jobs, Pains und Gains für einen Leser von Managementbüchern.

³⁰⁷ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 14.

³⁰⁸ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 14.

³⁰⁹ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 16.

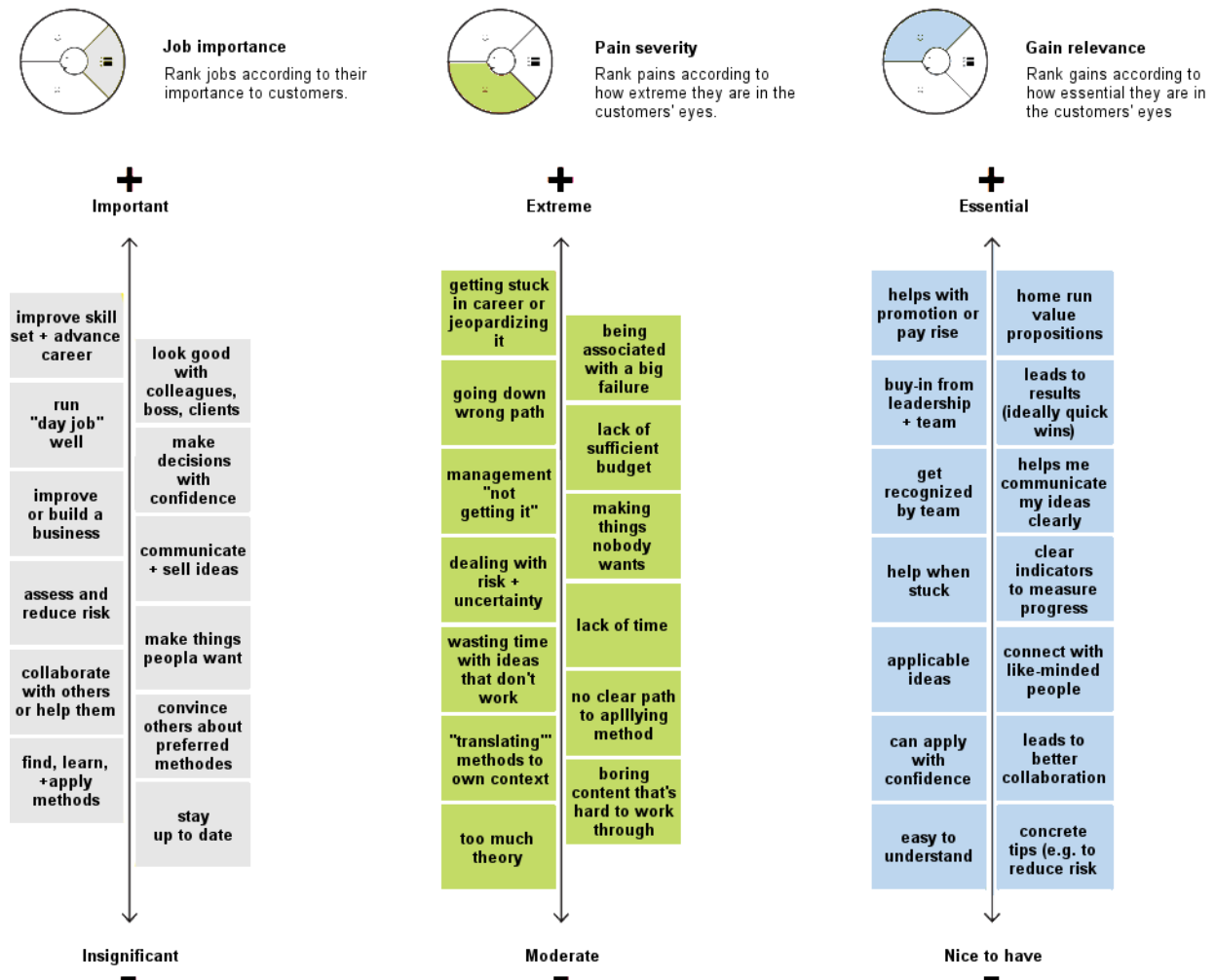


Abb. 31: Reihung der Customer Jobs, Pains und Gains am Beispiel des Profils für Leser von Managementbüchern, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 20, leicht modifiziert.

Value Map

Die Value Map ist eine Methode, welche die Value Proposition näher beschreibt. Dabei wird sie, wie in Abb. 30 ersichtlich, in drei Bereiche aufgeteilt: Products & Services, Pain Relievers und Gain Creators.

- **Products & Services:** Der Bereich Products & Services listet alle Produkte und Services auf, welche angeboten werden. Diese bieten alleine keinen Wert, sondern der Wert wird erst geschaffen, wenn sie einem bestimmten Kundensegment bei der Erfüllung der Jobs hilft.³¹⁰
- **Pain Relievers:** Der Bereich Pain Relievers beschreibt, wie die eigenen Produkte oder Services dabei helfen, die Customer Pains abzubauen. Dabei muss nicht jeder Störfaktor der Kunden gelöst werden, es genügt, sich auf die wichtigsten zu konzentrieren und diese dafür sehr gut zu lösen.³¹¹
- **Gain Creators:** Die Gain Creators beschreiben, wie die eigenen Produkte und Services beabsichtigen, die Customer Gains zu erfüllen. Genauso wie die Pain Relievers nicht jeden störenden

³¹⁰ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 29.

³¹¹ Vgl. Osterwalder u.a. (2014), S. 31.

Punkt ansprechen müssen, müssen auch die Gain Creators nicht jeden einzelnen Punkt aus den Customer Gains ansprechen. Es genügt auch hier, sich auf die wichtigsten zu konzentrieren.

5.2.4 Business Model Navigator

Eine Methode, um ein Business Model schnell zu kreieren, ist der Business Model Navigator. Das Modell ist, wie bereits in Kapitel 3.2.1 beschrieben, aus einer umfassenden Analyse der bedeutenden Geschäftsmodelle aus den letzten 50 Jahren entstanden. Die Erkenntnis daraus ist, dass über 90 Prozent aller Geschäftsmodellinnovationen aus einer Rekombination von bestehenden Geschäftsmodellen aus anderen Branchen entstanden sind.³¹²

Von den bestehenden Geschäftsmodellen, welche als Vorlage für die analysierten Geschäftsmodellinnovationen gedient haben, haben Gassmann/Frankenberger/Csik die zugrundeliegenden Muster analysiert und einen systematischen Weg entwickelt, wie Geschäftsmodelle innoviert werden können. Diese Methode ist nicht nur auf bereits bestehende Geschäftsmodelle anzuwenden, sondern auch Startups, welche noch kein bestehendes Geschäftsmodell haben, können sie anwenden, um dadurch schneller das für sie passende Modell zu finden.

Aus diesen Mustern können drei Strategien angewandt werden, um eine Geschäftsmodellinnovation zu schaffen:³¹³

- Übertragung eines existierenden Geschäftsmodells auf eine neue Branche
- Kombination aus zwei oder drei Geschäftsmodellen
- Wiederholung durch Anwendung eines erfolgreichen Geschäftsmodells auf einen anderen Produktbereich

Das Vorgehensmodell nach dem Business Model Navigator besteht aus vier Phasen:³¹⁴

- Die Initiierung mit einer Analyse des Umfelds
- Die Ideenfindung mit der Adaption von Mustern
- Die Integration durch das Ausgestalten des Geschäftsmodells
- Die Implementierung mit der Umsetzung des Planes

Abb. 32 zeigt den St. Galler Business Model Navigator.

³¹² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. VII.

³¹³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 20.

³¹⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

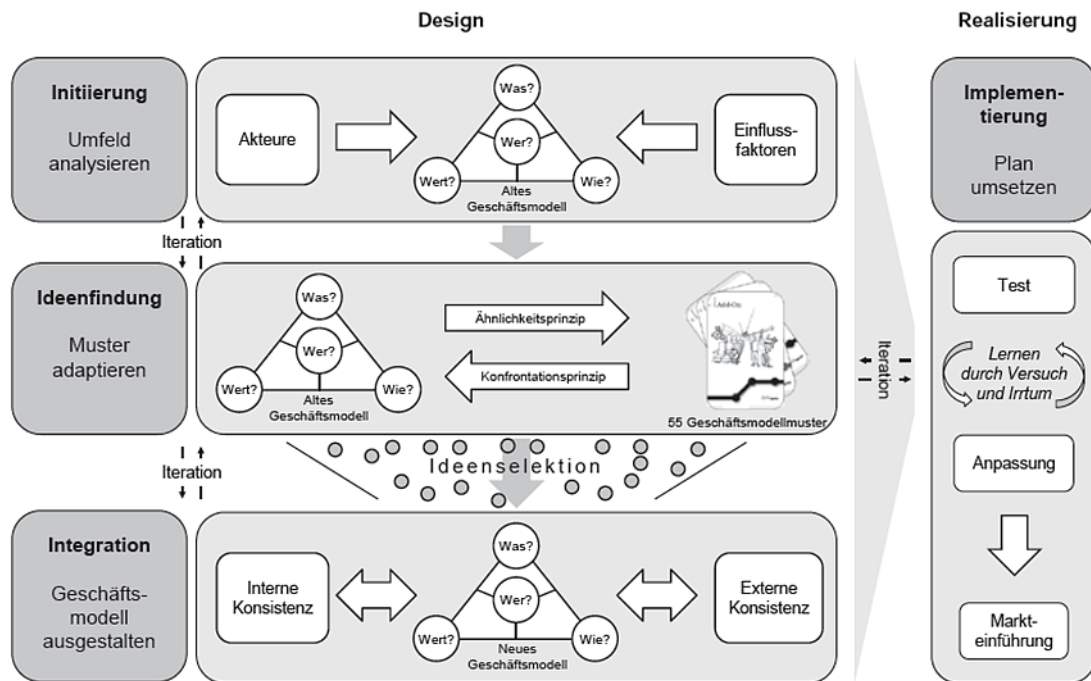


Abb. 32: Der St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.

Initiierung

Die erste Phase, die Initiierung, besteht aus der Analyse des Geschäftsmodells, der Akteure und der Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Diese umfassende Sicht auf das Umfeld ist notwendig, um die erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation möglich zu machen.³¹⁵

Das Geschäftsmodell wird dabei nach vier Dimensionen beschrieben, welche in Kapitel 3.2.1 vorgestellt wurden. Bei der Beschreibung dieser Dimensionen wird darauf geachtet, dass die dominante Branchenlogik und nicht das eigene Geschäftsmodell erfasst wird.³¹⁶

Bei der Analyse der Akteure werden die Mitbewerber, Partner und Kunden genau betrachtet. Gerade in den letzten Jahren sind die meisten erfolgreichen Innovationen in Zusammenarbeit mit externen Akteuren entstanden. Besonders wichtig dabei ist das Verständnis der Bedürfnisse des Kunden.³¹⁷

Die Analyse der Einflussfaktoren hat das Ziel, die wichtigsten Trends, welche Einfluss auf das Geschäftsmodell ausüben, zu erkennen und diese gezielt als Hebelwirkung für den Erfolg des eigenen Unternehmens zu nutzen. Dabei gibt es drei Kategorien von Veränderungen, welche eine wesentliche Rolle spielen, nämlich Technologien, allgemeine bzw. soziokulturelle Trends und regulatorische Veränderungen.³¹⁸

Bei der Analyse des Umfeldes ist die zentrale Frage, welche Auswirkungen sich dadurch, jetzt oder in Zukunft, für das Geschäftsmodell ergeben.³¹⁹

³¹⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22.

³¹⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 22 f.

³¹⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 24 f.

³¹⁸ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 28 ff.

³¹⁹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 31.

Ideenfindung

Durch die Analyse des Umfeldes werden mögliche Richtungen aufgezeigt, wie das Geschäftsmodell gestaltet werden soll. Um den Neugestaltungsprozess mit einer systematischen Methodik zu unterstützen, können die 55 Muster herangezogen und daraus ein neues Geschäftsmodell abgeleitet werden. Dafür gibt es zwei Herangehensweisen, einerseits nach dem Ähnlichkeitsprinzip und andererseits nach dem Konfrontationsprinzip.³²⁰

Beim Ähnlichkeitsprinzip werden zuerst die Muster der stark analogen Branchen betrachtet. Erst danach werden die Muster der weniger analogen Bereiche betrachtet. Dabei wird versucht die Muster auf das eigene Geschäftsmodell zu übertragen und die dadurch entstehenden Auswirkungen zu beschreiben. Diese Herangehensweise ist für die Entwicklung von Geschäftsmodellen mit einer kleinen bis mittleren Radikalität geeignet.³²¹

Das Konfrontationsprinzip setzt bewusst auf die Auseinandersetzung mit stark branchenfremden Geschäftsmodellen. Von diesen Extremen wird die Bedeutung für das eigene Geschäftsmodell erfasst. Danach wird sich immer näher an das eigene Geschäftsmodell herangetastet. Diese Vorgehensweise zwingt dazu, sich aus den vorherrschenden Denkmustern herauszubewegen, wodurch radikale Geschäftsmodellinnovationen erschaffen werden können.³²²

Die Abb. 33 zeigt eine Gegenüberstellung der beiden Herangehensweisen.


	Ähnlichkeitsprinzip	Konfrontationsprinzip
Prinzip		
Selektionskriterium	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analoge Branchen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extremvarianten
Motto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mache Dir das Vertraute fremd 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mache Dir das Fremde vertraut
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eher mehr strukturiert ▪ Auch für Kreativitätsanfänger geeignet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Durchbrechen von Denkmustern ▪ Erschließung ungeahnter Innovationspotenziale
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Je nach Abstraktionsgrad der Problemstellung können Denkmuster nur teilweise durchbrochen werden ▪ Gefahr, bei bekannten Kundenproblemen hängenzubleiben 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfordert hohe Kreativität, hierdurch anspruchsvoller in der Anwendung
Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsprojekte mit spezifischer Problemstellung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsprojekte mit offener oder nur teilweise bekannter Problemstellung

Abb. 33: Vergleich der Ansätze der Musteradaption, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 39.

³²⁰ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 33 f.

³²¹ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 35.

³²² Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 36.

Um aus den daraus entstanden Ideen auszuwählen, wird der NABC-Ansatz empfohlen. Durch den Ansatz werden die Ideen nach vier wettbewerbsrelevanten Dimensionen beleuchtet.³²³ Die Abb. 34 beschreibt den NABC-Ansatz.

Need	Approach	Benefits	Competition
‚Was ist das zentrale Kundenbedürfnis? Wo liegt unsere Chance? Wer sind unsere Kunden?‘	‚Wie sieht der Lösungsansatz bzw. das Leistungsversprechen aus? Wie liefern wir es?‘	‚Was ist der Nutzen für den Kunden? Für uns? Qualitativ und quantitativ?‘	‚Was ist der Wettbewerb? Wer ist die Konkurrenz? Was gibt es für Alternativen?‘
Kundenperspektive	Innenperspektive	Wertperspektive	Außenperspektive

Abb. 34: Der NABC-Ansatz zur Ideenbewertung, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 43.

Integration

In der Phase der Integration werden die entstandenen Ideen in ein gesamtheitliches Geschäftsmodell integriert. Dabei handelt es sich noch nicht um die Entwicklung, sondern um die Schaffung eines, gegenüber den internen Anforderungen und externen Umfeld konsistenten, Geschäftsmodells.³²⁴

Um die interne Konsistenz zu erreichen, müssen die einzelnen Dimensionen des Geschäftsmodells so angepasst werden, damit sie aufeinander abgestimmt sind. Meist werden die Wertschöpfungskette und das Umsatzmodell in dieser Phase hinzugefügt, da sich Produkt- und Marktkombinationen bereits im ersten Schritt leichter übernehmen lassen. Ist schlussendlich der interne Fit zwischen den einzelnen Elementen gegeben, ist ein Wettbewerbsvorteil hergestellt.³²⁵

Bei der externen Konsistenz geht es um die Frage, inwieweit die Bedürfnisse der einzelnen Akteure befriedigt werden und wie den Trends begegnet wird. Es handelt sich dabei also um eine genaue Umfeldanalyse vor dem Hintergrund des neuen Geschäftsmodells.³²⁶

Implementierung

In der Phase der Implementierung geht es um die schrittweise Umsetzung des Planes. Es ist empfehlenswert Prototypen des Geschäftsmodells zu entwickeln und dieses im kleinen Rahmen zu testen. Dabei werden die einzelnen Aspekte des Geschäftsmodells in einem iterativen Prozess getestet und so Schwachstellen erkannt, welche verbessert werden können.³²⁷

³²³ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 42 f.

³²⁴ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 44 f.

³²⁵ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 45 ff.

³²⁶ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 47.

³²⁷ Vgl. Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 49 ff.

5.3 Vorgehensmodell für Startups in Österreich

Die vorgestellten Methoden zur Entwicklung von Geschäftsmodellen überschneiden sich in einigen Bereichen, unterscheiden sich aber in manchen Aspekten. Für die Entwicklung des Vorgehensmodells für eine Onlineplattform eines österreichischen Startups werden ausgewählte Elemente der verschiedenen Methoden übernommen bzw. mit den Instrumenten und Methoden aus den vorherigen Kapiteln kombiniert, um so das Vorgehensmodell optimal auf die Anforderungen zuzuschneiden.

Bei der Darstellungsvariante des Business Modells ist es wichtig, dass die Idee durch mehrere Prototypen der Geschäftsmodelle skizziert und diese Prototypen miteinander verglichen werden können. Dadurch soll eine gute Basis für die Kommunikation mit den Experten geliefert werden, mit denen im Zuge der Entwicklung des Geschäftsmodells Interviews geführt werden. Zudem ist eine der Anforderungen an das Vorgehensmodell, dass es möglichst schonend mit den Ressourcen eines jungen Startups umgeht, d.h. die Geschäftsmodellprototypen müssen schnell erstellt werden können.

Diese Anforderungen an das Darstellungsmodell können auf folgende Parameter heruntergebrochen werden:

- **Einfache und strukturierte Darstellung:** Eine einfache und strukturierte Darstellung des Geschäftsmodells ist wichtig, damit mehrere Varianten von Geschäftsmodellen untereinander verglichen werden können. Außerdem wird dadurch die Kommunikation mit Externen unterstützt.
- **Fokus auf das Wesentliche:** Der Fokus auf die wesentlichen Aspekte des Geschäftsmodells ist bei der frühen Skizzierung der Geschäftsidee wichtig, da dabei die einzelnen Aspekte noch nicht so klar sind und nicht ins Detail beschrieben werden können. Dadurch kann es schnell erstellt werden, was wiederum der Schonung der Ressourcen dient.
- **Schneller Überblick:** Ist es möglich durch das Darstellungsmodell einen schnellen Überblick über das Geschäftsmodell zu bekommen, ist es leichter möglich, mehrere Varianten miteinander zu vergleichen. Zudem hilft es auch bei der Kommunikation mit Externen, wenn diese das Geschäftsmodell schnell erfassen können.
- **Klarheit über Aufbau des Darstellungsmodells:** Ist der Aufbau des Darstellungsmodells auf den ersten Blick erkennbar, unterstützt dies externe Betrachter dabei, den Inhalt schnell aufzufassen und diesen zu verstehen.

Werden die unterschiedlichen Varianten der Geschäftsmodell Darstellung aus Kapitel 3.2 unter diesen Aspekten betrachtet, ergibt sich folgende Einschätzung, welche in Tab. 3 ersichtlich ist.

Darstellungsvariante nach Gassmann	<p>Die Darstellungsvariante nach Gassmann beschränkt sich auf vier Felder. Jedoch kann jedes der Felder umfassend beschrieben werden, sodass der Fokus auf das Wesentliche verloren gehen kann und somit mehr Zeit für die Erstellung benötigt wird.</p> <p>Dadurch, dass das Darstellungsmodell nicht vollständig strukturiert ist, ist es schwerer einen schnellen Überblick zu gewinnen und unterschiedliche Geschäftsmodell-Varianten miteinander zu vergleichen.</p>
---	---

	Die Vorteile dieses Modelles sind, dass es sich mit vier Dimensionen auf das Wesentliche konzentriert und dass, da es Interpretationsspielraum zulässt, eventuell mehr Aspekte umfasst werden, welche dem Entrepreneur wichtig erscheinen.
Business Model Canvas	Das BMC ist gut strukturiert und bietet für die Erstellung von Geschäftsmodellen einen klaren Rahmen, an dem eine Orientierung möglich ist. Mit neun Feldern hat es zwar mehr als die Darstellungsvariante von Gassmann, jedoch lassen diese Felder weniger Interpretationsspielraum zu, sodass der Fokus auf das Wesentliche gewährleistet ist. Durch den klaren und strukturierten Aufbau des Modells ist zudem ein schneller und guter Überblick möglich.
Business Model Poster nach Rusnjak	Das Business Model Poster nach Rusnjak umfasst, verglichen mit den beiden anderen Darstellungsvarianten, mehr Aspekte wie z.B. die Vision, Wettbewerber oder Strategien. Während es als gut angesehen wird, dass mehrere Aspekte beleuchtet werden, kann es gerade in der frühen Phase, bevor das Geschäftsmodell fixiert ist, für den Entrepreneur schwierig sein, die Strategien aufzustellen. Bevor das Geschäftsmodell fixiert ist, wird die Formulierung von Strategien als nicht notwendig erachtet und wird somit als unnötiger Verbrauch von Ressourcen angesehen. Ansonsten bietet dieses Modell einen klaren Überblick und einen guten Rahmen für die Erstellung eines Geschäftsmodells.

Tab. 3: Einschätzung der unterschiedlichen Darstellungsvarianten für Geschäftsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.

Aufgrund dieser Einschätzung wird das BMC als die geeignetste Variante angesehen, um in dieser frühen Phase das Geschäftsmodell zu skizzieren. Eine Schwäche des BMC ist es, dass sich der Blick dabei nur auf die Kunden und das Unternehmen selbst bezieht und nicht auf das restliche Umfeld. Um diese Schwäche auszumerzen, wird das BMC um weitere Elemente aus dem Lean Canvas, welches in Kapitel 5.2.2 vorgestellt wurde, ergänzt. Das Lean Canvas umfasst weitere Aspekte, die sich stärker auf den Kunden und die Risiken eines Startups fokussieren. So werden mit den Elementen Problem und Solution die Kunden und die angebotene Lösung näher betrachtet, sowie mit dem Element Existing Alternatives ein Blick auf Wettbewerber und andere Möglichkeiten zur Lösung des Kundenproblems geworfen. Zusätzlich wird die Marktgröße dem Feld Customer Segments hinzugefügt, um die Auswahl des attraktivsten Kundensegments zu vereinfachen.

Die Abb. 35 zeigt das daraus entstehende Canvas. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist, immer wenn vom BMC die Rede ist, das angepasste Canvas gemeint.

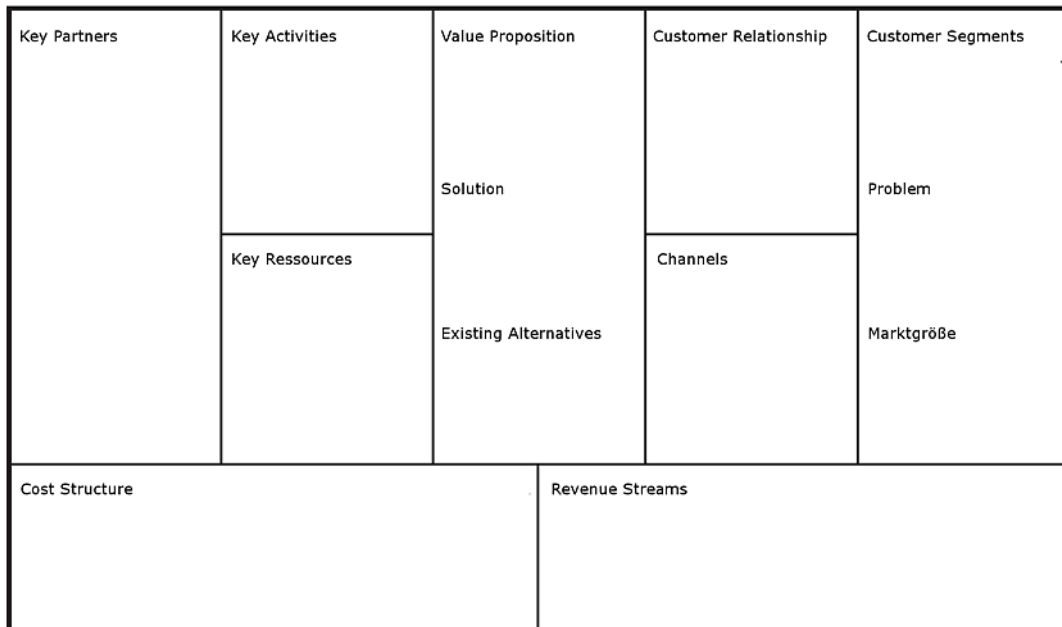


Abb. 35: Angepasstes Business Model Canvas, Quelle: Eigene Darstellung.

5.3.1 Schritt 1 – Grundidee und Vision

Im ersten Schritt, wird zuerst die Grundidee und die Vision des Unternehmers niedergeschrieben. Eine Vision zeigt ein wünschenswertes Bild der Zukunft und beantwortet damit die Frage in welche Richtung sich das Unternehmen langfristig entwickeln möchte. Dabei ist der Rahmen nicht genau festgelegt. Die Vision ist somit nicht mit einem Ziel vergleichbar, sondern hilft das Denken, Fühlen und Handeln eines Unternehmens in eine bestimmte Richtung zu lenken.³²⁸

Bei der Erstellung der Vision ist es wichtig sie zukunftsgerichtet, erstrebenswert, klar und fokussiert zu formulieren. Sie soll flexibel gestaltet sein, sodass sie auf sich verändernde Rahmenbedingungen reagieren kann. Zudem soll sie die Begeisterung der Unternehmensmitglieder wecken.³²⁹

Die Erstellung der Vision ist zu diesem Zeitpunkt sinnvoll, um sich daran orientieren zu können und um darauf die Geschäftsmodell-Prototypen aufbauen zu können.

5.3.2 Schritt 2 – Umfeldanalyse

Im zweiten Schritt wird das Umfeld bzw. die Branche analysiert, in der das Startup mit der Plattform Fuß fassen möchte. Dieser Schritt ist wichtig, da das Umfeld auf die Geschäftstätigkeiten einen wesentlichen Einfluss haben kann. Indem das Umfeld früh analysiert wird, können anhand der daraus gewonnenen Erkenntnisse wichtige Entscheidungen getroffen werden. Für die Analyse eignen sich die Tools Porter's Five Forces, Trendrecherche und PESTEL-Analyse.

Porter's Five Forces wurde bereits in Kapitel 3.4.2 beschrieben und dient dazu, die Branchenstruktur und (mögliche) Wettbewerber kennenzulernen. Da es sich bei der Geschäftsidee um eine Online-Plattform

³²⁸ Vgl. Vahs/Brehm (2015), S. 98.

³²⁹ Vgl. Vahs/Brehm (2015), S. 99.

handelt, die eine Dienstleistung anbietet, sind die beiden Begriffe Konkurrenz durch Abnehmer und Konkurrenz durch Lieferanten schwieriger zu abstrahieren. Porter's Five Forces Analyse wird für das Vorgehensmodell als notwendig angesehen.

Die PESTEL-Analyse bietet eine Unterstützung für weitere Entscheidungen. Da sie sehr umfassend auf die verschiedenen Bereiche eingeht und daher auch sehr aufwendig ist, wird sie hier aufgrund des hohen Aufwandes und der beschränkten Mittel eines Startups nicht eingesetzt. Die PESTEL-Analyse kann aber optional eingesetzt werden.

Stattdessen kommt die Trendrecherche als ein Teil der PESTEL-Analyse zum Einsatz. Dabei wird unter einer Trendrecherche das Erfassen der wichtigsten Trends verstanden, welche die Branche betrifft, in die das Startup einsteigen möchte. Trends werden als Veränderungsbewegungen der Umwelt bezeichnet, die in der Gegenwart bereits sichtbar sind.³³⁰ Dabei sollen möglichst viele Trends erhoben werden, um diese in einem späteren Schritt mit den Experten validieren und priorisieren zu können. Das Sammeln der Trends wird für das Vorgehensmodell als wichtig angesehen, da sich das Startup damit auf die Zukunft vorbereiten kann.

5.3.3 Schritt 3 – Geschäftsmodell-Prototypen

Im dritten Schritt werden mehrere Geschäftsmodell-Prototypen gebildet. Diese dienen als Grundlage für die weiteren Schritte und werden laufend ergänzt und verbessert. Dabei werden zuerst mit einer Zielgruppendefinition und -analyse mögliche Kundensegmente gesammelt, die für die Geschäftsidee in Frage kommen. Diese Kundensegmente werden im nächsten Schritt mit Experten analysiert und zwei vielversprechende Gruppen, eine für jede Seite der Plattform, ausgewählt.

Nach der Recherche der Kundensegmente, wird für jedes Segment ein BMC mit einem Geschäftsmodell-Prototypen erstellt. Da theoretisch jedes Kundensegment der einen Seite mit jedem Kundensegment der anderen Seite zusammenpassen kann, wird für jedes Segment ein eigenes Canvas erstellt.

5.3.4 Schritt 4 – Ergänzungen, Bewertung & Auswahl

Im vierten Schritt finden Experteninterviews statt. Das Ziel der Interviews ist es, die erhobenen Trends zu priorisieren und zu ergänzen, sowie die beiden attraktivsten Kundengruppen zu identifizieren und die Geschäftsmodell-Prototypen zu ergänzen.

Bei der Priorisierung der Trends wählen die Experten aus den zuvor gesammelten Trends fünf aus, die ihrer Meinung nach die stärkste Veränderung in den nächsten Jahren mit sich bringen. Neue Trends, welche durch die vorhergegangene Recherche nicht erfasst worden sind, werden ergänzt. Die ausgewählten Trends werden nach den Interviews analysiert, um abzuschätzen, ob die Geschäftsidee durch die Trends unterstützt wird.

Nachdem die Trends von den Experten priorisiert worden sind, erfolgt die Bewertung der Kundensegmente. Diese Bewertung findet anhand von drei Kriterien statt:

³³⁰ Vgl. Deckers/Heinemann (2008), S. 56.

- Welches Kundensegment profitiert am stärksten von der Geschäftsidee?
- Ist die Kundengruppe leicht erreichbar?
- Ist diese Kundengruppe zahlungskräftig?

Dabei ist das erste Kriterium, die Frage wer am meisten von der Idee profitiert, am stärksten gewichtet. Die Erreichbarkeit bezieht sich besonders auf die weiteren Tests, die mit den Kunden in Schritt 5 durchgeführt werden. Die Zahlungskraft, also die Frage wie viel Umsatz mit einem Kunden erzielt werden kann, ist von diesen drei Kriterien am wenigsten gewichtet.

Da bereits während dem Experteninterview eine Entscheidung getroffen werden muss, welche zwei Customer Segments die attraktivsten sind, werden die Experten durch einen Bewertungsbogen unterstützt. Auf dem Bewertungsbogen werden alle Kundensegmente nach drei Kriterien von 1 bis 10 bewertet. Eine rasche Entscheidung ist notwendig, da aus zeitlichen Gründen nicht alle Geschäftsmodelle durchgesprochen werden können. Die tatsächliche Auswahl der Kundensegmente findet nach der qualitativen Analyse aller Experteninterviews statt.

Haben sich die Experten mit Hilfe des Bewertungsbogens für ein Kundensegment entschieden, werden die Geschäftsmodell-Prototypen der ausgewählten Kundengruppen besprochen und ergänzt. Dabei kann es sein, dass die einzelnen Experten unterschiedliche Kundengruppen auswählen. Weil im nächsten Schritt des Vorgehensmodells ein Wechsel des Kundensegments möglich ist, wird dies als positiv betrachtet.

Durch das Ergänzen der Geschäftsmodelle-Prototypen von mehreren Kundengruppen, kann schneller gewechselt werden, ohne erneut Interviews mit Experten durchführen zu müssen. Außerdem überschneiden sich manche Geschäftsmodelle der unterschiedlichen Kundengruppen, wodurch einzelne Ergänzungen der Experten von einem Kundensegment, eventuell auf ein anderes übertragen werden können.

Während den Experteninterviews wird ein besonderer Fokus auf das Umsatzmodell gelegt. Damit das richtige Umsatzmodell gefunden wird, werden die Business Model Innovation Pattern Cards zur Unterstützung verwendet. Dabei werden die Umsatzmodelle vorausgewählt, welche für Onlineplattformen in Frage kommen. Jedes der ausgewählten Muster wird mit den Experten erörtert.

Nach den Interviews erfolgt die qualitative Auswertung. Zuerst geht es in der Auswertung um die Auswahl der beiden Kundensegmente und die Priorisierung der Trends. Die Entscheidung über die Auswahl der Kundensegmente erfolgt über die Erkenntnisse, die aus den Experteninterviews gewonnen wurden, sowie aus den Bewertungen nach den Kriterien Nutzen für den Kunden, Erreichbarkeit und Zahlungskraft.

Damit die Auswirkung der Trends eingeschätzt werden kann, ist es davor nötig zu wissen, welche Kundensegmente betroffen sind. Die Auswertung wird in zwei Schritte aufgeteilt, da die vollständige Auswertung erst dann einen Sinn ergibt, wenn die Geschäftsidee weiterverfolgt wird. Zusätzlich kommen die Kriterien Marktgröße und technische Realisierbarkeit hinzu. Die Gewichtung der Kriterien nimmt mit der Reihenfolge, in der sie erwähnt worden sind, ab.

Sind die beiden attraktivsten Kundensegmente ausgewählt, können die Trends beurteilt werden. Trends liefern die Grundlage für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, denn es ist wichtig, ob das

Kundenbedürfnis, welches heute in den Fokus genommen wird, auch in Zukunft existiert.³³¹ Daher werden die priorisierten Trends danach beurteilt, ob sie eine positive, negative oder neutrale Auswirkung auf die Geschäftsidee haben. Wirken sich die Trends überwiegend negativ aus, ist es eventuell sinnvoll, das Projekt abzubrechen und die Geschäftsidee zu verwerfen bzw. anzupassen.

Sind die Trends überwiegend positiv bewertet worden und wird die Idee weiterverfolgt, können die Experteninterviews vollständig ausgewertet werden und die Geschäftsmodell-Prototypen der ausgewählten Kundensegmente zu Geschäftsmodellen ergänzt werden.

Die Experteninterviews sind für das Vorgehensmodell wichtig und werden daher empfohlen.

5.3.5 Schritt 5 – Validierung der Kundensegmente

Im fünften Schritt geht es um die Validierung der beiden ausgewählten Kundensegmente. In diesem Schritt soll analysiert werden, ob die angenommenen Probleme beim Kunden tatsächlich existieren. Dabei wird aus den beiden ausgewählten Kundensegmenten zuerst dasjenige validiert, welches am leichtesten erreichbar ist, da dadurch eine schnelle Validierung möglich ist und auf Änderungen bei den Annahmen rasch reagiert werden kann.

Für die Validierung wird zuerst ein VPC erstellt, mit dem Kundenprofil und dem Wertversprechen der Plattform. Dieses wird anschließend mit den Methoden der Customer Insights auf Richtigkeit überprüft. Dabei werden in dieser frühen Phase die Interviews als besonders wichtig angesehen, um an Erkenntnisse zu kommen. Andere Customer Insight Methoden können optional dazu genommen werden, um weitere Einsichten zu gewinnen. Anhand der Erkenntnisse aus den Interviews bzw. anderen Methoden wird das VPC angepasst und bei Bedarf erneut getestet. Diese Vorgehensweise geht so lange, bis die Hypothesen aus dem aufgestellten VPC als zutreffend betrachtet werden.

Wird in den Interviews erkannt, dass das Problem der Kunden, welches mit der Geschäftsidee gelöst werden soll nicht existiert oder bedeutungslos ist, wird das Kundensegment geändert und ein neues VPC aufgestellt, welches in weiterer Folge erneut validiert wird.

Nachdem das erste Kundensegment validiert ist, wird das zweite Segment mit Interviews und/oder weiteren Methoden getestet. Dabei wird nach demselben Prinzip vorgegangen, wie beim ersten Kundensegment.

Sind die Annahmen beider Kundensegmente validiert, muss geprüft werden ob diese zusammenpassen, ob beide Gruppen auf einer Plattform zusammengebracht werden können und ob sie gegenseitig ihr Problem lösen. Nur wenn es dabei eine Übereinstimmung gibt, kann das Geschäftsmodell ein Erfolg werden. Wird keine Übereinstimmung gefunden, kann eines oder beide Kundensegmente geändert werden, wodurch dieses wieder erneut validiert werden muss. Eine weitere Möglichkeit ist der Abbruch, d.h., dass die Idee nicht weiterverfolgt wird.

³³¹ Vgl. Hengsberger (16.06.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

5.3.6 Schritt 6 – Zusammenfassende Darstellung

Im nächsten Schritt erfolgt eine zusammenfassende Darstellung der Erkenntnisse und Änderungen über das Geschäftsmodell aus den vorherigen Schritten. Als Darstellungsform eignet sich das BMC, auf welchem nun beide Kundensegmente zusammengefasst werden.

Das Ziel ist hierbei, dass ergänzte und eventuell geänderte Geschäftsmodell mit allen Kundensegmenten in einem Canvas darzustellen, um für die weiteren Schritte einen guten Überblick zu haben.

5.3.7 Schritt 7 – Positionierung

Die Positionierung des Unternehmens hat zum Ziel, dass sich das Unternehmen richtig am Markt platziert und somit Erfolg hat. Damit es sich richtig am Markt platzieren kann, muss das Unternehmen sich selbst und seine Wettbewerber kennen. Dafür eignet sich die SWOT-Analyse, die Blue Ocean Strategie mit den beiden Tools der strategischen Kontur und des Vier-Aktionen-Formats, sowie das Benchmarking.

Die SWOT-Analyse konzentriert sich direkt auf das eigene Unternehmen und dient dazu, die richtigen Strategien zu finden, damit ein Startup, mit den wenigen Mitteln, die es zur Verfügung hat, seine Stärken richtig einsetzen kann, um Chancen zu nutzen. Daher wird die SWOT-Analyse als wichtig für das Vorgehensmodell erachtet.

Die Tools der Blue Ocean Strategie richten den Blick zuerst nach außen auf die Wettbewerber und helfen dann dabei, die richtige Positionierung für das eigene Unternehmen zu finden. Somit kann es das Startup schaffen, direkt in einem Blue Ocean zu starten und somit einen starken Wettbewerb zu vermeiden. Da bereits im Schritt 5, der Validierung der Kundensegmente, ein Kundenproblem festgestellt wurde, für das es noch keine zufriedenstellende Lösung gibt, wird davon ausgegangen, dass bereits dadurch ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Die Tools der Blue Ocean Strategie sind daher in dieser frühen Phase optional einsetzbar, sollten später allerdings nachgeholt werden.

Benchmarking kann in diesem Schritt angewendet werden, um von Anfang an erfolgreiche Aspekte von anderen zu übernehmen und für sich anzupassen. Es wird in dieser frühen Phase allerdings nicht als notwendig erachtet, da das Startup selbst keine bzw. wenige etablierte Prozesse hat, die verglichen werden können. Daher ist dieses Tool optional.

5.3.8 Schritt 8 – Umsetzung

Im folgenden Schritt beginnt mit der Entwicklung und dem Bau der Plattform die Umsetzung des Geschäftsmodells. Dabei wird auf einen agilen Entwicklungsprozess mit einer Lernschleife Wert gelegt. Das bedeutet, dass während der Entwicklung ständig weitere Kundentests gemacht werden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Entwicklung miteinfließen. Als Tools für Customer Insights eignen sich Experimente, Beobachtung und Co-Creator. Welches Werkzeug verwendet wird, um von den Kunden Erkenntnisse zu gewinnen, hängt davon ab, welcher Bereich der Plattform gerade gebaut und getestet werden soll.

Während der Entwicklung ist es sinnvoll bereits online zu gehen und Kunden und Nutzer zu gewinnen, um damit den Wert der Plattform bereits vor dem offiziellen Start zu steigern. Ein vorzeitiger Start, der auch so

nach außen kommuniziert wird, hat außerdem den Vorteil, dass technische Mängel von den Kunden akzeptiert werden und sie die Plattform weiterhin nutzen.

5.3.9 Schritt 9 – Förderungen & Investoren

Dieser Schritt ist optional und umfasst die Suche nach Förderungen bzw. den Zusammenschluss mit Investoren. Das ist deswegen der Fall, da bei einer Onlineplattform nur geringe Investitionskosten entstehen und Förderungen bzw. Investoren daher eventuell nicht benötigt werden oder nicht gewünscht sind.

Die Suche nach Förderungen und Investoren an dieser Stelle im Vorgehensmodell ist sinnvoll, da durch die Validierungen bereits eine gewisse Sicherheit da ist, dass die Plattform vom Markt angenommen wird. Dadurch können die richtigen Förderungen gesucht werden bzw. ist es nun möglich die Investoren zu gewinnen, wenn diese benötigt werden. Dabei fällt die Suche nach Investoren umso leichter, je weiter die Entwicklung der Plattform abgeschlossen ist und je mehr Kundentests durchgeführt wurden, da dadurch die Sicherheit auf einen Erfolg wächst.

5.3.10 Schritt 10 – Vorbereitung Markteinführung

Ist die Entwicklung der Plattform so weit, dass sie stabil läuft, kann der Vorbereitung auf die Markteinführung erfolgen. Um den Markteintritt erfolgreich zu meistern, muss an dieser Stelle die richtige Strategie ausgewählt werden, um das Henne-Ei-Problem zu umgehen. Idealerweise befinden sich zu diesem Zeitpunkt, durch den vorzeitigen Start, bereits zumindest zwei Kundengruppen auf der Plattform. Somit generiert diese bereits vom ersten Tag an einen Nutzen für die User. Zu der Vorbereitung gehören des Weiteren besonders Marketingaktivitäten, damit die Bekanntheit der Plattform gesteigert wird.

Abb. 36 zeigt die grafische Darstellung des Vorgehensmodells.

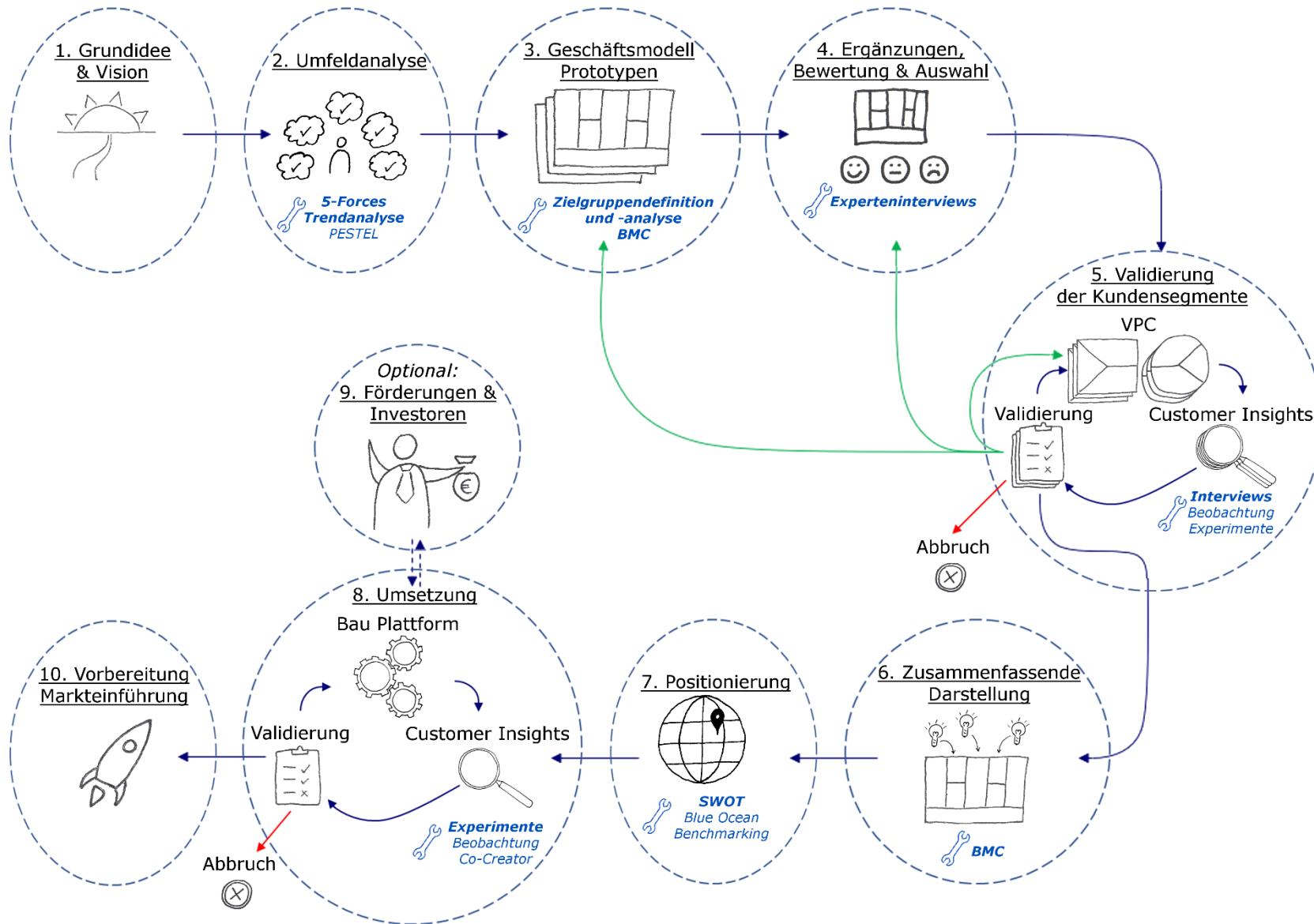


Abb. 36: Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen, Quelle: Eigene Darstellung.

6 Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

Im Zuge dieser Masterarbeit wird das aus dem Theorieteil erstellte Vorgehensmodell, zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen, anhand eines Beispiels bis inkl. Schritt 7 getestet. Mit dem darauffolgenden Schritt 8 beginnt der Bau der getesteten Plattform, was über den Rahmen dieser Masterarbeit hinausgeht.

Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews, welche im Zuge dieser Masterarbeit durchgeführt werden, erfolgt durch die qualitative Inhaltsanalyse. Diese eignet sich zum Auswerten der Interviews in Form von Texten, weshalb diese transkribiert und dem Anhang beigelegt wurden. Die qualitative Inhaltsanalyse bezweckt die Reduktion des Textmaterials, sodass eine Beantwortung der zuvor gestellten Frage möglich ist.³³²

Dabei erfolgt die qualitative Auswertung der Interviews durch eine inhaltliche Strukturierung. Ziel dieser Methodik ist, bestimmte Inhalte aus dem Ausgangsmaterial herauszufiltern. Einzelne Aussagen werden aus dem Material extrahiert und in ein deduktives Kategoriensystem eingeteilt, was bedeutet, dass die Kategorien vor der Auswertung erstellt werden.³³³

In den folgenden Kapiteln wird eine Zusammenfassung der Auswertung für die einzelnen Kategorien beschrieben. Eine umfassende Auswertung ist im Anhang beigelegt.

Formale Charakteristika der transkribierten Interviews

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und daraufhin transkribiert. Dabei wurden folgende Transkriptionsanweisungen eingehalten:

- Vollständige und wörtliche Transkription, unvollständige Sätze werden nicht vervollständigt.
- Füllwörter wie „äh“ werden ausgelassen.
- Dialekt und Mundart werden eingedeutscht, sofern dadurch nicht die Bedeutung verändert wird. Ist nicht klar, ob dem Satz durch die Eindeutschung eine andere Bedeutung gegeben wird, wird der Dialektausdruck nach Gehör niedergeschrieben.
- Satzzeichen werden nach Pausen und Tonalität des Sprechers gesetzt.
- Wird ein zusätzlicher Kontext benötigt, um die Aussage zu verstehen, wird dieser in Klammern angegeben.

Eine vollständige Transkription ist im Anhang dieser Arbeit beigelegt.

6.1 Schritt 1 – Grundidee & Vision

Bei der hier verfolgten Idee, geht es um eine Plattform für die Vermittlung von kleinen Jobs, die lokal vermittelt werden sollen. Den Auftraggebern soll eine einfache Möglichkeit geboten werden, kleine Arbeiten auszulagern, welche sie selbst aus verschiedenen Gründen nicht erledigen würden. Dabei wird in erster

³³² Berger-Grabner (2016), S. 144.

³³³ Vgl. Mayring (2010), S. 92 ff.

Linie an kleine Hilfstätigkeiten gedacht, welche wenig Einarbeitungszeit benötigen und innerhalb weniger Stunden erledigt werden können.

Der Auftragnehmer profitiert dadurch, dass er ein großes Angebot an Minijobs zur Auswahl hat und sich dadurch flexibel einteilen kann, welche Jobs er zu welcher Zeit annimmt. Dadurch kann er die Arbeit an seinen Zeitplan und sein Leben anpassen.

Angedacht ist, mit dem Geschäftsmodell in Wien zu starten. Wien zählt als Hauptstadt Österreichs zu den zehn beliebtesten Städten weltweit für die Gründung eines Startups. Das ist auf das gute Ökosystem, die Rahmenbedingungen der Stadt und die, verglichen mit anderen Startup-Hauptstädten wie z.B. London, günstigen Co-Working Spaces zurückzuführen.³³⁴ Zudem bietet Wien als größte Stadt Österreichs, mit Blick auf die steigende Bevölkerung und die wachsende Wirtschaft,³³⁵ die meisten potenziellen Kunden, sowohl auf Arbeitgeberseite, wie auch auf Arbeitnehmerseite.

Die Vision, die hinter der Grundidee steht, ist, jedem, der eine Aufgabe selbst nicht ausführen kann oder möchte, eine passende Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Dabei wird großer Wert auf die flexible Gestaltung des Arbeitsverhältnisses gelegt, was für beide Seiten, sowohl dem Arbeitgeber als auch dem Arbeitnehmer, vorteilhaft ist.

Es ist somit das Ziel, dass keine Arbeit unerledigt bleibt und der Wohlstand der Gesellschaft steigt.

6.2 Schritt 2 – Umfeldanalyse

6.2.1 Trenderhebung

Durch eine Literatur- und Internetrecherche werden aktuelle Trends aus der Arbeitswelt erhoben. Diese Trends werden später in dieser Arbeit mit den Experten priorisiert. Bei der Recherche wurden folgende Trends erhoben:

1. Homeoffice

Durch die Technologie wird die Arbeit im Homeoffice immer stärker begünstigt. Die neueste Idee von Homeoffice sieht das Arbeiten nicht mehr in den eigenen vier Wänden vor, sondern in dafür vorgesehenen Büroanlagen, welche von unterschiedlichsten Firmen genutzt werden und sich in der Nähe des Wohnortes der Fachkräfte befinden. Damit sich Homeoffice endgültig durchsetzt, ist allerdings erforderlich, dass Führungskräfte einen neuen Führungsstil lernen. Dieser neue Führungsstil zieht, anstelle einer anwesenheitsorientierten Führung, eine ergebnisorientierte Führung vor.³³⁶

2. Mehr Arbeitslose

Weltweit ist über eine Milliarde Menschen erwerbslos oder unterbeschäftigt. Diese Tendenz ist steigend. Am stärksten betroffen ist hierbei die Altersgruppe zwischen 15 und 24. Deren

³³⁴ Vgl. Newman (02.02.2015), Onlinequelle [08.04.2018].

³³⁵ Vgl. Stadt Wien (2017), Onlinequelle [08.04.2018].

³³⁶ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 152 ff.

Arbeitslosenquote ist drei Mal so hoch, als die von älteren Personen. Dabei sind Frauen am stärksten betroffen.³³⁷

3. Nachwuchsmangel

Bedingt durch den Rückgang der Bevölkerung in Mitteleuropa, ist ein Fachkräfteschwund bemerkbar. Dies stellt insofern ein Problem für die Arbeitswelt dar, dass der heutige Stand des Vordenkens, Innovieren und Erfindens nicht aufrechterhalten werden kann.³³⁸

4. Work Life Integration

Die Trennlinien zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen immer mehr. Während E-Mails am Feierabend beantwortet werden, wird in der Arbeitszeit Facebook besucht. Um nicht auf den Traumurlaub verzichten zu müssen, wird der Laptop mitgenommen, um im Hotel die beruflichen Angelegenheiten erledigen zu können. Dieser Trend soll die lang ersehnte Balance zwischen Arbeit und Beruf schaffen, die sich jeder individuell gestalten kann.³³⁹

5. Work-Life Dynamik

Derzeit findet eine zunehmende Integration der Arbeit in das Leben statt. Dieser Trend ist dadurch gekennzeichnet, dass es Zeiten im Leben gibt, in denen eine Beschäftigung gesucht wird, und solche, in denen Freiräume für Familie und Ähnliches benötigt wird. Eine gelungene Integration des Privat- und Berufslebens bringt mehr Lebensfreude.³⁴⁰

6. Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Bisher wurden Menschen über 45 Jahren bei Bewerbungen aufgrund des zu hohen Alters abgewiesen. Die Entwicklung dieses Trends geht allerdings in die Richtung, dass Unternehmen in Zukunft viel stärker auf ältere Arbeitnehmer angewiesen sind.³⁴¹

7. Zunehmende Projektarbeit

Die Projektarbeit wird in den nächsten Jahren zunehmen. Dies führt dazu, dass die Arbeitsauslastung in Unternehmen ungleichmäßig über die Zeit verteilt ist und sich Lastspitzen in Unternehmen ergeben.³⁴²

8. Mehr Fluktuation

Auch ohne große Kündigungswelle ändert sich die Belegschaft rasch. Aktuell ist eine Bewegung wahrzunehmen, dass Arbeitnehmer eigenständig, aus Überzeugung oder aus einem Mangel an Überzeugung, ihren Job wechseln.³⁴³

9. Fluide Unternehmen

Fluide Unternehmen führen dazu, dass immer mehr Menschen für spezielle Aufgaben zusammengewürfelt werden, die sich nach Ende des Projekts wieder verteilen und in anderen

³³⁷ ZEIT ONLINE GmbH (22.01.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

³³⁸ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 151.

³³⁹ Karriere.at (20.09.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁴⁰ Zukunftsinstitut (2015), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁴¹ Adelfinger/Hänisch (2015), S.153.

³⁴² Adelfinger/Hänisch (2015), S. 155.

³⁴³ Karriere.at (13.10.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

Projekten die nächste Aufgabe zugeteilt bekommen. Dieser Trend trifft sowohl die festangestellten Mitarbeiter als auch die Freelancer.³⁴⁴

10. Job Sharing

Wenn ein Arbeitnehmer keine 40 Stunden pro Woche arbeiten will, sein Job aber ein Arbeitsausmaß von 40h vorsieht, kann nun der Job mit jemand anderem geteilt werden. In diesem Fall arbeiten beiden Arbeitnehmer Teilzeit an einem Job und erledigen die Aufgaben zu zweit. Dieses Konzept ist eine Alternative zu den klassischen Neben- oder Gelegenheitsjobs während des Studiums, und kommt auch dann vor, wenn aus sonstigen Gründen kein Vollzeitjob gewünscht ist.³⁴⁵

11. Prekäre Arbeitsverhältnisse

Die Zahl der atypisch Beschäftigten ist in den letzten Jahren stark gestiegen. Darunter fallen Praktika, befristete Jobs, Zweitjobs, geringfügige Anstellung, Leiharbeit sowie Zeit- und Teilzeitarbeit. Gerade im Dienstleistungssektor kommen diese Niedriglohnjobs häufig vor.³⁴⁶

12. Mehr Automatisierung

Lernfähige Programme übernehmen immer mehr Aufgaben und ersetzen so die Arbeiter. Davon betroffen sind besonders Beschäftigte in den Bereichen Finanzen, Verwaltung, Logistik, Spedition und Produktion.³⁴⁷

13. Steigende Zahl von Freelancern

Die Anzahl an Freelancern wird in den nächsten Jahren steigen. Gerade durch die neuen Möglichkeiten, welche sich aus den Geschäftsmodellen von z.B. Uber und AirBNB ergeben, leben immer mehr Selbstständige als Contractor von einem Auftrag zum nächsten.³⁴⁸

14. Komprimierte Arbeitszeit

Studien zufolge wünscht sich jeder Zweite eine 4-Tage Arbeitswoche. Jeder Sechste wünscht sich sogar eine Arbeitswoche mit nur drei Tagen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Mensch viel produktiver und motivierter arbeitet, wenn er weiß, dass er nur eine begrenzte Arbeitszeit zur Verfügung hat. In Schweden gibt es bereits ein Konzept mit einem Sechs-Stunden-Arbeitstag. Dabei zeigt sich, dass die Angestellten in der Arbeit fleißiger und im Privatleben glücklicher sind, da mehr Zeit für Familie und Freunde vorhanden ist.³⁴⁹

15. Mehr Lohnabhängige im Niedriglohnsektor

In Deutschland arbeitet jeder vierte Erwerbstätige für einen Lohn unter 9,54 € im Niedriglohnbereich. In anderen Ländern wie Großbritannien gibt es zero-hour contracts, bei denen

³⁴⁴ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 155.

³⁴⁵ Karriere.at (20.09.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁴⁶ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 153.

³⁴⁷ ZEIT ONLINE GmbH (22.01.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁴⁸ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 155.

³⁴⁹ Karriere.at (20.09.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

keine feste Arbeitszeit oder eine garantierte Stundenanzahl vereinbart ist. Aktuell wächst die Anzahl an Lohnabhängigen im Niedriglohnssektor.³⁵⁰

16. Technologie und Vernetzung

Neue Technologien, gerade Internet-Technologien, ermöglichen das flexible und mobile Arbeiten und begünstigen das Homeoffice. Zudem wird moderne Technologie von Nachwuchskräften erwartet und ist nunmehr eine Voraussetzung, um diese an das Unternehmen zu binden.³⁵¹

6.2.2 Porter's Five Forces

Die Five Forces Methode von Porter wurde hier ausgewählt, um eine Analyse der Branchenstruktur der Jobplattform vorzunehmen. Auf Basis einer intensiv durchgeführten Desktop-Recherche des Autors konnte folgende Five-Forces Analyse erstellt werden.

Mitbewerber

Mitbewerber, wo ähnliche Leistungen angeboten werden sind:

- Facebook-Gruppen
- Freelancer Plattformen
- Leasingfirmen
- Dienstleistungsanbieter für kleine Tätigkeiten
- Schwarzes Brett

Auch wenn es somit schon viele Möglichkeiten gibt, wie kleine Tätigkeiten an jemand anderen vermittelt werden können, lässt der Markt viele Unterscheidungsmöglichkeiten zu. Wie die Analyse gezeigt hat, unterscheiden sich die verschiedenen Anbieter teilweise erheblich. Der Markt selbst ist groß und wächst,³⁵² wodurch auch neue Anbieter am Markt Fuß fassen können.

Neue Wettbewerber

Für das Gründen einer Online-Plattform sind nur wenige Ressourcen notwendig und der Kapitalbedarf ist gering, gerade im Vergleich mit produzierenden Unternehmen. Außerdem sind die Umstellungskosten gering, wenn ein Kunde den Anbieter wechseln möchte. Diese beiden Faktoren machen es einerseits einfach, für neue Wettbewerber in den Markt einzusteigen, andererseits erleichtert es auch den Markteinstieg für das Startup selbst, da dieses ebenfalls ein neuer Konkurrent zu den bestehenden Wettbewerbern ist.

Ein Faktor, mit dem ein gewisser Schutz gegenüber neuen Mitbewerbern geschaffen werden kann, ist der Netzwerkeffekt. Der Aufbau eines großen Netzwerkes ist nur schwer zu bewerkstelligen. Hat ein Unternehmen ein solches Netzwerk einmal aufgebaut, ist es schwer dieses vom Markt zu verdrängen.

³⁵⁰ ZEIT ONLINE GmbH (22.01.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁵¹ Adelfinger/Hänisch (2015), S. 154.

³⁵² Vgl. Lünendonk & Hossenfelder GmbH (29.06.2016), Onlinequelle [08.04.2018].

Ersatzprodukte

Als Ersatzprodukte für das Thema Arbeit bzw. Arbeitsvermittlung kommen folgende in Frage:

- Automatisierung
- Mehr Maschinen
- Freunde & Bekannte
- Mundpropaganda
- Fernarbeit
- Schwarzarbeit

Die beiden Themen Automatisierung und mehr Maschinen werden als mögliche Gefahr angesehen, da beide einen aktuellen Trend darstellen. Durch die Automatisierung und die zunehmende Anzahl an Maschinen, werden manche Tätigkeiten nicht mehr vom Menschen erledigt werden und fallen daher weg. Allerdings werden manche Tätigkeiten noch lange erhalten bleiben und von Menschen gemacht werden. Zudem wird es noch Jahre dauern, bis diese Technologien mit sämtlichen Möglichkeiten für die breite Masse leistungsfähig sind. Daher können sowohl die Arbeitskraftvermittlung, als auch diese beiden Technologien, eine Zeit lang parallel am Markt existieren.

Das Thema Fernarbeit ist ein aktueller Trend und kann eine Alternative zum Arbeiten vor Ort darstellen. Jedoch lässt sich die Fernarbeit auch mit Tätigkeiten vor Ort kombinieren, sodass sich der Trend nicht zwingend negativ auf das Geschäftsmodell auswirkt.

Das bei gewissen Tätigkeiten Freunde & Bekannte aushelfen bzw. diese durch Mundpropaganda vermittelt werden, lässt sich nicht verhindern. Allerdings können diese beiden Alternativen auch schwer aktiv beworben werden. Dies gilt auch für die Schwarzarbeit, welche zudem illegal ist und durch den Staat versucht wird einzudämmen.

Abnehmer

Wie bereits in Kapitel 3.4.2 erwähnt, ist bei Dienstleistungen die Abstrahierung der Abnehmer schwer durchzuführen. Gerade in der frühen Phase der Geschäftsmodellentwicklung, wo die Abnehmer noch nicht feststehen, lassen sich darüber kaum Aussagen treffen.

Eine Aussage die getroffen werden kann ist, dass die Abnehmer selbst in den meisten Fällen keine Kompetenzen und einen hohen Aufwand haben, wenn Sie so eine Jobplattform umsetzen wollen. Des Weiteren ist ein Kunde alleine für das Geschäft nicht relevant.

Lieferant

Wie der Abnehmer ist auch der Lieferant schwer zu abstrahieren. Als mögliche Lieferanten kommen hier Software-Dienstleister in Frage, welche die Plattform programmieren bzw. warten. Dazu kann gesagt werden, dass der Software-Dienstleister theoretisch in viele verschiedene Geschäftsbereiche einsteigen kann. Darüber hinaus gibt es viele verschiedene Anbieter und der Lieferant kann somit leicht gewechselt werden.

In der nachstehenden Abb. 37 ist die Five Forces Analyse grafisch dargestellt.

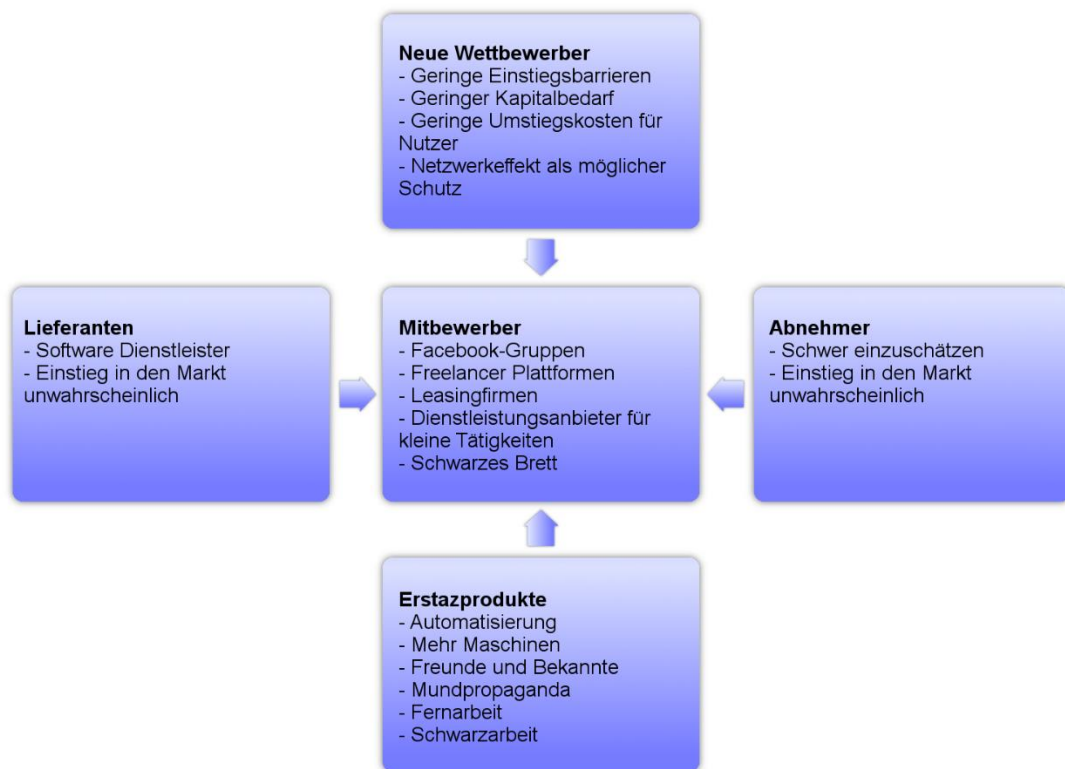


Abb. 37: Five Forces Darstellung der Minijobplattform, Quelle: Eigene Darstellung.

6.3 Schritt 3 – Geschäftsmodell Prototypen

Um Prototypen des Geschäftsmodells erstellen zu können, müssen zuerst relevante Kundengruppen definiert werden und mittels Zielgruppenanalyse untersucht werden. Im nächsten Schritt werden für diese Zielgruppen anhand des BMCs je ein Geschäftsmodell-Prototyp erstellt.

6.3.1 Zielgruppendefinition & -analyse

Da es sich um eine zweiseitige Plattform handelt, sind die Kundengruppen in Arbeitnehmer und Arbeitgeber unterteilt. Dabei erfolgt die Segmentierung anhand von sozioökonomischen oder demografischen Merkmalen, da der Aufwand für z.B. psychografische Merkmale für ein Startup in dieser frühen Phase nicht in Relation mit dem Nutzen steht. Zusätzlich wird die Marktgröße erhoben.

Arbeitgeber

Als Arbeitgeber kommen vier Kundengruppen in Frage:

- Pensionisten, welche aus körperlichen Gründen nicht mehr alle Arbeiten selbst erledigen können, geistig aber noch fit sind. Die Verwandtschaft hat wenig Zeit oder ist selten bei ihnen und eine ausgebildete Pflegekraft ist ihnen zu teuer, wodurch diese Arbeiten oft unerledigt bleiben. Als problematisch für das Geschäftsmodell wird hier das technische Verständnis gesehen, welches für eine Online-Plattform notwendig ist.

Die Recherche zur Marktgröße hat gezeigt, dass in Österreich 1.625.517 Pensionisten leben, die über 65 Jahre sind, davon 308.687 in Wien.³⁵³

- Neugründer, welche alle Arbeiten im Unternehmen selbst machen müssen und sich daher mit Aufgaben beschäftigen, welche sie vom Aufbau ihres Unternehmens abhalten. Abgesehen davon, dass die Aufgaben unregelmäßig anfallen, besteht Unsicherheit über die Zukunft des Unternehmens. Daher möchten sie keine fixen Mitarbeiter anstellen, die sie unterstützen könnten. In Österreich gibt es 43.181 Neugründungen, davon 10.336 in Wien.³⁵⁴

- Ein-Personen-Unternehmen (EPU), welche ebenfalls alle Aufgaben selbst erledigen müssen. Wie bei den Neugründern fallen die Arbeiten unregelmäßig an. Zudem besteht eine Unsicherheit, ob ein Mitarbeiter vertrauenswürdig ist.

In Österreich gibt es 307.336 EPUs.³⁵⁵ Wird die selbe geografische Aufteilung zwischen Unternehmen und EPUs angenommen, dann befinden sich ca. 23,3 %³⁵⁶ der EPUs in Wien, was einer Gesamtzahl von 71.637 entspricht.

- Vollzeit-Arbeitende, welche ganztags im Büro sind und daher keine Zeit haben, um alle Arbeiten selbst zu erledigen. Eine Anmeldung einer fixen Arbeitskraft ist ihnen zu aufwändig. Auch hier herrscht ein Mangel an Vertrauen in mögliche Unterstützer.

In Österreich gibt es insgesamt 3.683.500 Unselbstständige, wobei davon 2.620.700 bzw. 71,1 % Vollzeit beschäftigt sind.³⁵⁷ In Wien gibt es insgesamt 813.468 unselbstständig Beschäftigte.³⁵⁸ Wird hier derselbe Prozentsatz für Vollzeit-Beschäftigte angenommen, ergibt sich daraus, dass es in Wien 578.758 Vollzeit arbeitende Menschen gibt.

Arbeitnehmer

Als Arbeitnehmer kommen drei Kundengruppen in Frage:

- Pensionisten, welche körperlich fit sind und die gerne wieder einer Tätigkeit nachgehen möchten, allerdings im geringen Ausmaß. Ein weiterer Vorteil hier ist der zusätzliche Verdienst, mit dem die Pension aufgewertet werden kann. Da sie oft niemanden kennen, der ihre Hilfe benötigt, bleibt ihr Bedürfnis unbefriedigt. Als problematisch für das Geschäftsmodell wird auch hier das technische Verständnis gesehen, welches für eine Online-Plattform notwendig ist.

Zur Marktgröße wird auf die oben ausgeführte Recherche verwiesen, wonach in Österreich 1.625.517 Pensionisten mit einem Alter über 65 Jahren leben, davon 308.687 in Wien.³⁵⁹

- Studenten, welche sich neben dem Studium etwas dazu verdienen möchten. Teilzeit-Jobs sind zu unflexibel und passen sich nicht an den Zeitplan der Studenten an. Auch typische Studentenjobs sind nicht immer flexibel und häufig handelt es sich dabei auch um Schwarzarbeit, wodurch es zu Problemen bei der Bezahlung kommen kann.

³⁵³ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (23.05.2017), Onlinequelle [08.12.2017].

³⁵⁴ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 c), Onlinequelle [08.12.2017].

³⁵⁵ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 a), Onlinequelle [08.12.2017].

³⁵⁶ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 b), Onlinequelle [08.12.2017].

³⁵⁷ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (14.12.2017), Onlinequelle [14.12.2017].

³⁵⁸ Vgl. WKO (03.2017), Onlinequelle [08.04.2018].

³⁵⁹ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (23.05.2017), Onlinequelle [08.12.2017].

Zur Marktgröße wird ausgeführt, dass es in Österreich 383.517 Studierende³⁶⁰ gibt, davon 197.510 in Wien.³⁶¹

- Generation 55+, welche aus verschiedenen Gründen ihren Job verloren hat und nun Schwierigkeiten hat, einen neuen zu finden. Diese Gruppe benötigt Geld und sucht den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt.

In Österreich gibt es 28.100 Arbeitslose zwischen 55 und 64 Jahren. In Wien leben davon 9.300.³⁶²

Da Pensionisten sowohl als Arbeitgeber, als auch als Arbeitnehmer in Frage kommen, werden, aus Verständnisgründen, den einzelnen Zielgruppen für die Experteninterviews Namen zugeteilt. Jede Zielgruppe wird zudem für das Interview auf einem Din A4-Blatt ausgedruckt und zusätzlich mit einem Foto erkennbar gemacht. Diese Maßnahmen dienen dazu, um Verwechslungen zu vermeiden. Dabei werden den Arbeitgebern folgende Namen zugeteilt:

- Edgar, Pensionist
- Vanessa, Neugründerin
- Florian, EPU
- Julia, Vollzeit arbeitend

Den Arbeitnehmern werden folgende Namen zugeteilt:

- Petra, Arbeit suchend, 55+
- Christian, Student
- Dagmar, Pensionistin

6.3.2 Geschäftsmodell-Prototypen

Für jedes Kundensegment wurde mit einem BMC ein Geschäftsmodell-Prototyp erstellt, welches als Grundlage für die Interviews mit den Experten dient. Das Umsatzmodell wurde dabei vorerst ausgelassen, da dieses mit den Experten gemeinsam erhoben wird.

Die Abb. 38 bis Abb. 44 zeigen das BMC für das jeweilige Kundensegment.

³⁶⁰ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (19.12.2017), Onlinequelle [19.12.2017].

³⁶¹ Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2017 a), Onlinequelle [19.12.2017].

³⁶² Vgl. STATISTIK AUSTRIA (2017 b), Onlinequelle [19.12.2017].

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Pensionisten-Vereine 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Verwaltung Datenbank 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Günstige Unterstützung im Haushalt Solution <ul style="list-style-type: none"> Unterstützung bei täglichen Arbeiten Günstige Arbeitskräfte Vertrauenswürdig durch Bewertung Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Online-Portale durch Kinder/Enkel Pflegehilfe Familie 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Personal Assistance Co-Creation 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Edgar, Pensionist Problem <ul style="list-style-type: none"> Kann nicht mehr alle Arbeiten selbst erledigen Verwandtschaft hat keine Zeit Hat wenig Geld Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 1.625.517 Wien: 308.687
	Key Ressources Datenbank		Channels Outbound <ul style="list-style-type: none"> Partner Werbung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Internes Verwaltungssystem Als Ansprechpartner verfügbar sein 		Revenue Streams -		

Abb. 38: BMC von Edgar, Pensionist, Quelle: Eigene Darstellung.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Startup Szene 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Wartung/Governance der Plattform Entwicklung Plattform 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Günstige Arbeitskräfte – immer dann wenn Du sie brauchst. Solution <ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdig durch Bewertung Pool an Arbeitskräften Auswahl der Arbeitskraft Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Online-Portale Schwarzes Brett Facebook / Social Media Eigene Familie Selbst erledigen 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Co-Creation Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Vanessa, Neugründerin Problem <ul style="list-style-type: none"> Arbeiten fallen unregelmäßig an Unsicherheit über Zukunft, möchte keine fixen Bindungen Muss alles selber machen Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 43.181 Wien: 10.336
	Key Ressources Internetplattform		Channels Outbound <ul style="list-style-type: none"> Direkte Anrufe Veranstaltungen Werbung Inbound später möglich	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Hosting MVP erstellen 		Revenue Streams -		

Abb. 39: BMC von Vanessa, Neugründerin, Quelle: Eigene Darstellung.

Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> WKO (Newsletter für EPU) 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Wartung/Governance der Plattform Entwicklung Plattform 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdige Arbeitskräfte – immer dann wenn Du sie brauchst Solution <ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdig durch Bewertung Pool an Arbeitskräften Auswahl der Arbeitskraft Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Online-Portale Schwarzes Brett Facebook / Social Media Eigene Familie Selbst erledigen 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Co-Creation Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Florian, EPU Problem <ul style="list-style-type: none"> Muss alles selber machen Arbeiten fallen unregelmäßig an Weiß nicht, welchem Bewerber er vertrauen kann Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 307.336 Wien: 71.637
	Key Ressources Internetplattform		Channels Outbound <ul style="list-style-type: none"> Direkte Anrufe Veranstaltungen Werbung Inbound später möglich	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Hosting MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - 		

Abb. 40: BMC von Florian, EPU, Quelle: Eigene Darstellung.

Key Partners	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Wartung/Governance der Plattform Entwicklung Plattform 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Vertrauenswürdige Helfer in Ihrer Nähe Solution <ul style="list-style-type: none"> Einfach und immer da wenn benötigt Vertrauensbasis durch Bewertungen Keine Anmeldung notwendig Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Online-Portale Schwarzarbeit Facebook / Social Media 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Co-Creation Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Julia, Vollzeit arbeitend Problem <ul style="list-style-type: none"> Hat keine Zeit um alles selbst zu erledigen Weiß nicht wem sie vertrauen kann Anmeldung einer Arbeitskraft ist ihr zu aufwendig Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 2.620.700 Wien: 578.758
	Key Ressources Internetplattform		Channels Outbound <ul style="list-style-type: none"> Werbung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Hosting MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - 		

Abb. 41: BMC von Julia, Vollzeit arbeitend, Quelle: Eigene Darstellung.

Geschäftsmodellentwicklung in der Praxis

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> AMS 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Wartung/Governance der Plattform Entwicklung Plattform 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Jobs mit der größtmöglichen Flexibilität Kontakte knüpfen zu zukünftigen Arbeitgebern Solution <ul style="list-style-type: none"> Bekanntmachung mit potenziellen fixen Arbeitsgebern Bewertungssystem für Arbeitgeber und -nehmer Aufbau eines guten Rufs Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Mundpropaganda Facebook / Social Media Online-Bewerungsportale Headhunter Schwarzarbeit AMS 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Co-Creation Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Petra, Arbeit suchend, 55+ Problem <ul style="list-style-type: none"> Findet keinen Job Schwieriger Wiedereinstieg in die Arbeitswelt Benötigt Geld Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 28.100 Wien: 9.300
	Key Ressources <ul style="list-style-type: none"> Internetplattform 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Outbound Partner (AMS) Werbung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Hosting MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - 		

Abb. 42: BMC von Petra, Arbeit suchend, 55+, Quelle: Eigene Darstellung.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> Universitäten und FHs ÖH 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Marketing Wartung/Governance der Plattform Entwicklung Plattform 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Jobs mit der größtmöglichen Flexibilität Solution <ul style="list-style-type: none"> Einfache Job-Vermittlung Bewertungssystem für Arbeitgeber und -nehmer Verwaltung des Zahlungsverkehrs Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> Mundpropaganda Facebook / Social Media Online-Portale Schwarzes Brett Geld von Eltern/Staat 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> Co-Creation Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> Christian, Student Problem <ul style="list-style-type: none"> Benötigt Geld Job muss sich an das Studium anpassen Studentenjobs sind teilweise Schwarzarbeit, Probleme mit Bezahlung Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> Österreich: 383.517 Wien: 197.510
	Key Ressources <ul style="list-style-type: none"> Internetplattform 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Outbound Partner (ÖH) Werbung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> Durchführung Interviews Hosting MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - 		

Abb. 43: BMC von Christian, Student, Quelle: Eigene Darstellung.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Pensionistenvereine • Altenheime 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Verwaltung Datenbank 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Einfache Vermittlung von altersgerechten Jobs Solution <ul style="list-style-type: none"> • Jobs/Arbeiten, die auf Pensionisten zugeschnitten sind • Zusatzeinkommen • Einfache Job-Vermittlung Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> • Mundpropaganda • Ehrenamt • Pensionistenvereine • Online-Portale über Kinder/Enkel 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Co-Creation • Personal Assistance 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Dagmar, Pensionistin Problem <ul style="list-style-type: none"> • Hat Zeit aber keine Beschäftigung • Kennt niemanden der Ihre Hilfe benötigt • Pension ist geringer als das Gehalt Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> • Österreich: 1.625.517 • Wien: 308.687
	Key Ressources <ul style="list-style-type: none"> Datenbank 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Outbound Partner Werbung 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung Interviews • Internes Verwaltungssystem • Als Ansprechpartner verfügbar sein 			Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> - 	

Abb. 44: BMC von Dagmar, Pensionistin, Quelle: Eigene Darstellung.

6.4 Schritt 4 – Ergänzungen, Bewertung & Auswahl

Für die Priorisierung der Trends, die Bewertung der Kundensegmente und für die Ergänzungen am Geschäftsmodell werden Interviews mit fünf Experten geführt. Um einen umfassenden Blick von mehreren Seiten auf das Geschäftsmodell werfen zu können, werden die Interviews mit Experten aus verschiedenen Bereichen geführt. Zwei Experten kommen aus dem Arbeitsmarktbereich, zwei sind Experten im Bereich der Geschäftsmodelle digitaler Produkte und einer ist Experte für Geschäftsmodellinnovationen.

6.4.1 Entstehungssituation

Die Teilnahme der Experten war freiwillig und fand persönlich bei ihnen im Büro statt. Bei den Gesprächen handelt es sich um halbstrukturierte und offene Interviews. Die Interviews wurden durch Hilfsmaterialien, wie z.B. durch ausgedruckte BMCs der Kundensegmente oder die BMI Pattern Cards, unterstützt. Die Interviews wurden im Rahmen dieser Masterarbeit vom Autor durchgeführt. Vor dem Interview wurde die Erlaubnis eingeholt, die Interviews für Transkriptionszwecke aufzuzeichnen.

6.4.2 Interviewleitfaden

Da es sich um halbstrukturierte Interviews handelt, wurden keine fixen Fragen ausformuliert. Der Großteil der Fragen wurde als offene Frage formuliert. Der nachfolgende Leitfaden soll eine Orientierung geben, damit alle relevanten Aspekte im Interview abgedeckt werden.

1. Vorstellung Experte
 - 1.1. Name
 - 1.2. Ausbildung
 - 1.3. Berufserfahrung

2. Vorstellung der Vision durch Interviewer
3. Trends
 - 3.1. Vorstellung der Trendkarten durch Interviewer
 - 3.2. Auswahl der stärksten fünf Trends
 - 3.3. Weitere relevante Trends
4. Kundensegmente
 - 4.1. Vorstellung der Kundensegmente durch Interviewer
 - 4.2. Bewertung der Segmente nach drei Kriterien
 - 4.3. Weitere Kundensegmente, die für die Plattform in Frage kommen
5. Geschäftsmodell
 - 5.1. Vorstellung Geschäftsmodell der ausgewählten Kundensegmente mit dem BMC durch Interviewer
 - 5.2. Ergänzung BMC
 - 5.3. Umsatzmodell
 - 5.3.1. Vorstellung der BMI Pattern Cards
 - 5.3.2. Auswahl des besten Umsatzmodells
6. Weitere Aspekte die noch beachtet werden müssen

6.4.3 Auswertung – Teil 1

Kategorienbildung

Die nachstehende Tab. 4 zeigt das erstellte Kategoriensystem für die Auswertung der Experteninterviews.

Kategoriename	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Trends	Alle Textstellen, die nützlich sind, um eine Bewertung der Trends vorzunehmen	Experte 2: „Thema Work-Life Balance sehe ich als ganz wichtig“	-
Kundensegment/Arbeitgeber	Alle Textstellen, die für die Auswahl des Kundensegments der Arbeitgeber relevant sind	Experte 2: „Auch könnten Sie überlegen, Leute mit Behinderungen, die jetzt noch nicht älter sind, aber sonst körperlich irgendwie eingeschränkt sind.“	Textpassagen, welche sowohl eine Aussage über das Kundensegment der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer enthalten, werden in beide Kategorien eingeteilt
Kundensegment/Arbeitnehmer	Alle Textstellen, die für die Auswahl des Kundensegments der Arbeitnehmer relevant sind	Experte 1: „Für Studenten würde ich das absolut sehen. Das macht Sinn, wenn du neben dem Studieren projektbezogen kleinere Sachen machen kannst, wo du freie Zeiteinteilung hast. Also das würde ich 1:1 sehen.“	Textpassagen, welche sowohl eine Aussage über das Kundensegment der Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer enthalten, werden in beide Kategorien eingeteilt

Tab. 4: Kategoriensystem für den ersten Teil der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse Trends

Die Reihung der Trends durch die Experten wird in der nachfolgenden Tab. 5 gezeigt. Jeder Trend, der von einem Experten als wichtig bezeichnet wurde, erhält einen Punkt. Dadurch ergibt sich eine quantitative Auswertung, welche Trends in den nächsten Jahren die stärkste Veränderung mit sich bringen werden. Zusätzlich werden weitere relevante Kommentare zu den einzelnen Trends hinzugefügt. Durch diese zusätzliche qualitative Auswertung, kann die Bedeutung der Trends verändert werden. Trends, die von keinem Experten ausgewählt wurden, sind hier nicht erfasst.

Trend	Gesamt	Kommentar	E1	E2	E3	E4	E5
<i>Zunehmende Projektarbeit</i>	3	Ist bereits vorhanden und wird in der Zukunft in vielen Bereichen eine Rolle spielen.	1	1			1
<i>Mehr Fluktuation</i>	2	Hängt mit Projektarbeit zusammen.	1	1			
<i>Technologie und Vernetzung</i>	4	Führt zu Homeoffice.	1		1	1	1
<i>Mehr Automatisierung</i>	4		1		1	1	1
<i>Fluide Unternehmen</i>	3	Hängt mit Projektarbeit und der steigenden Zahl der Freelancer zusammen. Vernetzung der Experten nimmt dadurch zu.	1		1		1
<i>Beschäftigung älterer Arbeitnehmer</i>	3	Wird auch durch Nachwuchsmangel verursacht. Sind durch ihre Erfahrung wertvoll. Trotz Vorhersagen bisher kein Anstieg der Nachfrage. Neue Studien erwarten den Anstieg 2020	1		1	1	
<i>Mehr Menschen drängen auf den Arbeitsmarkt, wo Sprachkenntnisse nicht vorhanden sind</i>	1	Neuer Trend durch einen Experten.	1				
<i>Mehr Lohnabhängige im Niedriglohnsektor</i>	1			1			
<i>Prekäre Arbeitsverhältnisse</i>	1	In Österreich durch das Gesetz verhindert.		1			
<i>Job Sharing</i>	1			1			
<i>Work-Life Integration/Dynamik</i>	3	Integration und Dynamic wird als ein gemeinsamer Trend gesehen.			1	1	1
<i>Komprimierte Arbeitszeit</i>	1	Damit komprimierte Arbeitszeit möglich ist, muss ein Umdenken bei den Führungskräften stattfinden.				1	
<i>Nachwuchsmangel</i>	1	Nachwuchsmangel ist vorhanden, wird aber nicht als Trend gesehen. Führt zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer.				1	
<i>Homeoffice</i>	2	Hängt mit Technologie und fluiden Unternehmen zusammen.				1	1
<i>Retention im Unternehmen</i>	1	Neuer Trend durch einen Experten. Für Unternehmen wird es wichtiger die richtigen Mitarbeiter zu halten. Ein Mitarbeiterwechsel ist teuer.			1		
<i>Steigende Zahl an Freelancern</i>	1	Hängt mit Projektarbeit zusammen.					1
<i>Mitarbeiter können mit der Technologie nicht mitziehen</i>	1	Neuer Trend durch einen Experten. Bereits Arbeitnehmer mittleren Alters kommen durch den schnellen Technologiewandel nicht mehr mit.		1			

Tab. 5: Bewertung der Trends durch Experten, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse Kundensegment Arbeitgeber

Die Auswahl des Kundensegmentes für die Arbeitgeber erfolgte während den Interviews anhand eines Bewertungsbogens mit drei Kriterien, welche in Kapitel 5.3.4 beschrieben sind. Dabei wurde Vanessa,

Neugründerin, drei Mal ausgesucht. Einmal wurde das Segment der Vollzeit arbeitenden Julia ausgewählt und einmal wurde ein neues Segment ausgewählt, das der Gastronomie.

Die endgültige Auswahl findet anhand der qualitativen Auswertung der Interviews statt. Nachstehend folgt eine Zusammenfassung der Aussagen zu den einzelnen Kundengruppen:

- **Edgar, Pensionist**

Pensionisten werden entgegen der eigenen Annahme von den Experten als durchaus zahlungskräftig angesehen und haben einen großen Bedarf. Jedoch besteht hier das Problem der Erreichbarkeit. Eine Online-Plattform wird nicht als geeignetes Mittel angesehen, um ihnen den Service anzubieten, da sie Probleme haben würden, diese Plattform zu finden und zu nutzen. Könnte hierfür eine Lösung gefunden werden, wäre das nach Einschätzung der Experten ein USP für die Plattform. Daher ist es durchaus sinnvoll, sich mit diesem Kundensegment genauer zu beschäftigen.

In den Interviews wurde ein weiteres mögliches Problem angesprochen, nämlich, dass die Pensionisten eventuell Pflegeleistungen benötigen. Dabei wurden von den Experten die Bedenken geäußert, ob die Arbeitnehmer, besonders Studenten, solche Pflegeleistungen anbieten möchten bzw. ausführen wollen.

Zudem wäre es denkbar, dass die Pensionisten Unterstützung von einem fixen Arbeitnehmer bevorzugen, anstatt dass die Arbeiten stets von einer anderen Person verrichtet werden. Unter dieser Annahme würde der Bedarf der Pensionisten durch die Grundidee der Plattform nicht abgedeckt werden.

- **Vanessa, Neugründerin**

Neugründer sind eine Kundengruppe, die den Service in Anspruch nehmen würde und daher im nächsten Schritt des Vorgehensmodells getestet werden soll. Als Schwierigkeit wird gesehen, dass Neugründer wenig Geld zur Verfügung haben und daher wenig für den Service der Vermittlung bezahlen. Es ist sogar fragwürdig, ob Neugründer überhaupt jemanden Geld zahlen werden, für Tätigkeiten, die sie selbst, oder mit Freunden kostenlos erledigen können.

Für private Tätigkeiten, welche tagsüber erledigt werden müssen, wird kein Bedarf an Unterstützung gesehen, weil sie als Gründer die Zeit flexibel einteilen können.

Allerdings ist diese Kundengruppe interessant, weil sie sehr gut mit Studenten zusammenpasst. Das ist besonders für die Erreichbarkeit beider Gruppen nützlich, da beide Zielgruppen zugleich erreicht werden können, z.B. auf einer Startup-Messe.

- **Florian, EPU**

Ob EPUs als Kundensegment in Frage kommen, ist unsicher. Es wird als fraglich angesehen, ob ein EPU jemanden benötigt, der solche Hilfstätigkeiten für ihn macht. Durch die zunehmende Technologie und Vernetzung kann der Unternehmer viele Arbeiten von unterwegs erledigen und benötigt niemanden für gewisse Tätigkeiten im Büro. Eine weitere offene Frage ist, ob ein EPU durch das Auslagern von Tätigkeiten den Gesamtüberblick verliert und ob das Angebot daher angenommen würde.

Besteht für ein EPU ein Bedarf an einer Unterstützung, sind die Auswahlkriterien strenger als wie z.B. bei Neugründern. Es wird dabei jemand benötigt, dem der Unternehmer vertrauen kann. Die

Experten würden dem EPU daher einen Personalberater empfehlen, da hier ein besseres Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann. Außerdem gründet der Bedarf nach Unterstützung auf der Annahme, dass der Unternehmer viel beschäftigt ist und keine Zeit hat, alles zu erledigen. Da stellt sich die Frage, ob er, wenn er so stark beschäftigt ist, sich die Zeit nehmen würde, um jemanden für eine kurze Hilfstätigkeit zu suchen. Dies trifft eventuell auch für andere Kundensegmente zu.

Der Bedarf private Tätigkeiten auszulagern, die tagsüber erledigt werden müssen, wird als gering angesehen, da der Unternehmer seine Zeit flexibel einteilen kann.

- **Julia, Vollzeit arbeitend**

Vollzeit arbeitende Leute kommen als Kundengruppe in Frage, da sie in einem Angestelltenverhältnis zeitlich nicht flexibel sind und tagsüber nur schwer private Tätigkeiten erledigen können.

Gleichzeitig wird in Frage gestellt, ob sie bereit wären, Geld dafür auszugeben, dass jemand diverse Tätigkeiten für sie erledigt, oder ob sie alles, was möglich ist, selbst machen.

- **Weitere Kundensegmente**

Als weitere Kundensegmente, welche als mögliche Arbeitgeber in Frage kommen, werden die Gastronomie, Catering, Promotion und kleine Läden in der Innenstadt gesehen. In all diesen Segmenten gibt es Personalengpässe mit eventuell schweren Folgen, wenn kein Arbeitnehmer gefunden werden kann. Während bei kleinen Läden etwas Einarbeitungszeit benötigt wird, um die Produkte kennenzulernen, kann in den anderen Segmenten sehr schnell mit der Ausführung der Arbeit begonnen werden. Mit anderen Worten benötigen diese Segmente Arbeitskräfte, die zeitlich sehr flexibel sind und haben keine große Anforderung an die Qualifikation.

Eine weitere mögliche Kundengruppe sind körperlich behinderte Menschen, die Unterstützung für den Alltag benötigen.

Erkenntnisse Kundensegment Arbeitnehmer

Die Auswahl des Kundensegmentes für die Arbeitnehmer erfolgte, ebenso wie die Auswahl der Arbeitgeber, während den Interviews anhand eines Bewertungsbogens mit drei Kriterien, welche in Kapitel 5.3.4 beschrieben sind. Dabei wurde Christian, Student, vier Mal ausgewählt. Zudem wurde einmal Dagmar, Pensionistin, gewählt.

Die endgültige Auswahl findet anhand der qualitativen Auswertung der Interviews statt. Nachstehend folgt eine Zusammenfassung der Aussagen zu den einzelnen Kundengruppen:

- **Petra, Arbeit suchend, 55+**

Die Kundengruppe 55+ hat möglicherweise das größte Problem und den stärksten Bedarf, wieder in die Arbeitswelt integriert zu werden. Jedoch wird ihr Ziel, eine Vollenstellung, durch die angedachten Minijobs nicht erreicht. Viel eher ist der Fall, dass der Arbeitnehmer durch solche Tätigkeiten an Marktwert verliert, weil dadurch der Zeitraum, in der er keiner Vollzeitbeschäftigung nachgeht, verlängert wird und er somit schwieriger eine Festanstellung findet.

Eine Möglichkeit wäre die Plattform so auszulegen, dass die Arbeitnehmer durch diese kurzfristigen Arbeitsverhältnisse verschiedene Qualifikationen erhalten, die sie beim Wiedereinstieg in eine Vollzeitstelle unterstützt und diesen erleichtert.

Ferner ist möglich, dass sich jemand über mehrere Jahre mit solchen Minijobs etwas zu der staatlichen Existenzsicherung dazuverdient und keinen Bedarf sieht, wieder voll in die Arbeitswelt einzusteigen. Erst wenn diese Person die Pension antreten möchte, bemerkt sie, dass die Pensionshöhe nicht für ihren Lebensstil reicht und wacht auf. Zu diesem Zeitpunkt ist es allerdings bereits zu spät.

Vorraussetzung für diese Kundengruppe ist, dass sie mit PC und Social Media umgehen kann, da ansonsten die Plattform für sie nicht geeignet ist.

- **Christian, Student**

Studenten kommen für solche kleineren Tätigkeiten definitiv in Frage, da sie sehr flexibel in der Zeiteinteilung sind. Sie sind sehr leicht erreichbar und tauschen sich untereinander aus, was es noch leichter macht, die Bekanntheit zu steigern.

Studenten sind auch experimentierfreudiger als die anderen Kundengruppen, wodurch ein Testen und Einführen der Plattform erleichtert wird. Auch ethische Diskussionen sind nicht zu erwarten, was bei den anderen Segmenten der Fall sein kann. Zudem verlieren sie durch kurzfristige Tätigkeiten keinen Wert am Arbeitsmarkt.

Besonders geeignet wird der Student in Zusammenhang mit Gastronomie oder auch mit Neugründern gesehen. Durch die zeitliche Flexibilität passt er ideal zur Gastronomie. Darüber hinaus passen Studenten und Neugründer sehr gut zusammen und können gleichzeitig mit Marketingaktionen erreicht werden, z.B. auf Startup-Messen. Mit Pensionisten passen die Studenten eher nicht zusammen, da hier eventuell Pflegeleistungen benötigt werden.

Der Student wird von fast allen Experten als die beste Wahl angesehen. Allerdings wird er die Plattform nur nutzen, wenn sie für ihn kostenfrei ist. Zudem gibt es eine Fülle an Alternativen wie der Student zu einem Job kommen kann. Diese Plattform wird nicht die einzige sein, die er nutzt.

- **Dagmar, Pensionistin**

Pensionisten kommen als Arbeitnehmer in Frage, können aber aus körperlichen Gründen nicht mehr alle Arbeiten erledigen. Sie würden nach Tätigkeiten suchen, die sie als sinnvoll erachten und die ihnen Spaß machen. Derzeit gibt es auch keine guten Alternativen, wie Pensionisten an kurzfristige Jobs kommen.

Werden Pensionisten als Arbeitnehmer eingesetzt, können ethische oder politische Diskussionen entstehen und Themen wie Unfallversicherung müssen geklärt sein. Außerdem ist eine Online-Plattform für Pensionisten nicht geeignet, sie bräuchten jemanden der ihnen zeigt, wie die Plattform zu bedienen ist.

- **Weitere Kundensegmente**

Als weitere Kundensegmente kommen Langzeitarbeitslose und Migrantinnen in Frage. Allerdings muss dabei aus ethischen Gründen beachtet werden, dass bestimmte Gruppen durch die Möglichkeit hier eingesetzt zu werden, bei den herkömmlichen Stellen nicht mehr berücksichtigt werden und nur mehr Aushilfstätigkeiten bekommen.

6.4.4 Auswahl Kundensegment

Als Kundengruppe für die Arbeitgeber wird das Segment Student ausgewählt. Der Student profitiert von einer solchen Minijobplattform und die Erreichbarkeit ist sehr groß. Die Zahlungskraft des Studenten ist gering, jedoch ist es fraglich, ob Arbeitnehmer überhaupt für das Service zahlen würden. Es ist gängige Praxis, dass sich Arbeitnehmer auf diversen Jobplattformen kostenlos anmelden oder kostenlos nach Jobs suchen können.

Mit über 380.000 Studenten in Österreich und davon fast 200.000 in Wien ist eine gute Marktgröße vorhanden.

Die anderen Segmente der Arbeitnehmer können ausgeschlossen werden. Arbeitslose der Generation 55+ profitieren von Minijobs nicht und verlieren dadurch eventuell sogar an Marktwert. Pensionisten als Arbeitnehmer können ethische und politische Debatten auslösen. Zudem ist eine Onlineplattform als Kommunikationsmittel mit ihnen nicht geeignet. Andere Kundensegmente wie Langzeitarbeitslose oder Migranten werden ebenfalls als problematisch angesehen, da es bei beiden zu politischen Diskussionen kommen kann und Langzeitarbeitslose von kurzfristigen Minijobs nicht profitieren.

Als Arbeitgeber werden Neugründer ausgewählt, da sie von einer solchen Plattform am meisten profitieren und die Erreichbarkeit sehr hoch ist. Zusätzlich kann die Synergie mit den Studenten als Arbeitnehmer ausgenutzt werden und beide Gruppen mit einer Marketingaktivität erreicht werden. Pensionisten können ausgeschlossen werden, da die Erreichbarkeit über eine Online-Plattform nicht gegeben ist. EPU's sind eine mögliche Gruppe, jedoch wird der Bedarf nach kleinen Tätigkeiten nicht so groß gesehen. Vollzeit Arbeitende kommen auch in Frage, der Bedarf wird allerdings nicht als so groß gesehen und es würde wahrscheinlich länger dauern, bis das Service angenommen wird, da sie es derzeit gewohnt sind, alle Tätigkeiten selbst zu erledigen.

Die Kundensegmente, welche zunächst getestet werden, sind daher Neugründer als Arbeitgeber und Studenten als Arbeitnehmer.

6.4.5 Beurteilung Trends

Alle Trends, die in Kapitel 6.4.3 mit 3 Punkten oder mehr bewertet wurden, werden nach der Auswirkung auf das Geschäftsmodell beurteilt. Genauso wird die Beurteilung aller Trends mit mindestens einem Punkt vorgenommen, welche mit anderen Trends zusammenhängen sowie alle Trends, die von Experten neu hinzugefügt wurden.

- **Zunehmende Projektarbeit**

Der Trend zu mehr Projektarbeit unterstützt die Idee einer Plattform für Minijobs, weil dadurch Arbeitnehmer unkompliziert für die Dauer eines Projektes ins Unternehmen geholt werden können.

- **Mehr Fluktuation**

Der Trend zu mehr Fluktuation unterstützt die Geschäftsidee, da dadurch öfters Mitarbeiter bzw. Jobs gesucht werden.

- **Technologie und Vernetzung**

Die Auswirkungen des Trends zu Technologie und Vernetzung werden als positiv beurteilt, da erstens das Ziel der Plattform die Vernetzung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer ist und zweitens sich dadurch neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit ergeben können.

- **Mehr Automatisierung**

Der Trend wird als neutral betrachtet.

- **Fluide Unternehmen**

Der Trend zu fluiden Unternehmen unterstützt die Idee zur Minijobplattform ebenso, da es den Unternehmen durch die Plattform erleichtert wird, Arbeitnehmer kurzfristig und für eine bestimmte Dauer in das Unternehmen zu holen.

- **Beschäftigung älterer Arbeitnehmer**

Der Trend zu mehr Beschäftigung älterer Arbeitnehmer wird als problematisch für die Geschäftsidee wahrgenommen, da die Minijobplattform mit Studenten primär auf junge Leute ausgerichtet ist. Daher wirkt es sich negativ auf die Plattform aus, wenn verstärkt ältere Arbeitnehmer gesucht werden. Wie bereits ausgeführt, ist dieser Trend bisher trotz Vorhersagen nicht eingetreten.

- **Mehr Menschen drängen auf den Arbeitsmarkt, wo Sprachkenntnisse nicht vorhanden sind**

Wird für die Geschäftsidee nicht als relevant betrachtet.

- **Work-Life Integration/Dynamik**

Work-Life-Integration/Dynamik fördert die Plattform, die besonders die flexible Zeiteinteilung der Arbeitnehmer anbietet.

- **Nachwuchsmangel**

Der Trend zu Nachwuchsmangel wird als Chance wahrgenommen, da durch die Plattform junge Leute an das Unternehmen herangebracht werden. Zudem kann das Unternehmen durch eine kurzfristige Tätigkeit beurteilen, ob der Student der Firma einen Mehrwert bietet.

- **Homeoffice**

Der Trend zu Homeoffice wird einerseits als positiv beurteilt, da Arbeitgeber und Arbeitnehmer so besser zusammenarbeiten können. Andererseits wird er auch als problematisch gesehen, da durch Homeoffice auch andere Freelancer-Plattformen, welche international agieren, vom Unternehmen genutzt werden können und sich somit der Mehrwert dieser Plattform verringert.

- **Retention im Unternehmen**

Der Trend zu Retention in Unternehmen wird als negativ beurteilt, da er für das Gegenteil von kurzfristigen Beschäftigungsvarianten steht.

- **Steigende Zahl an Freelancern**

Dieser Trend zu mehr Freelancern wird klar als positiv beurteilt. Freelancern wird es mit der Plattform leichter gemacht, ihre Dienste anzubieten und Freelancer-Tätigkeiten werden von Unternehmern verstärkt nachgefragt.

- **Mitarbeiter können mit der Technologie nicht mitziehen**

Dieser Trend wird als positiv beurteilt, da mit dieser Plattform junge Leute in das Unternehmen geholt werden können, die sich mit der aktuellen Technologie auskennen.

Somit werden neun Trends als positiv beurteilt, zwei als neutral und drei Trends als mögliche Gefahr für das Geschäftsmodell. Da die Geschäftsidee von weitaus mehr Trends unterstützt wird, kann mit dem nächsten Teil der Auswertung weitergemacht werden.

6.4.6 Auswertung – Teil 2

In diesem Teil der Auswertung der Interviews, werden nun das Geschäftsmodell der ausgewählten Kundensegmente und das Umsatzmodell ergänzt und ausgearbeitet.

Kategorienbildung

Die nachstehende Tab. 6 zeigt das Kategoriensystem für diesen Teil der Auswertung.

Kategoriename	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Geschäftsmodell/ Allgemein	Alle Textstellen, die das Geschäftsmodell beschreiben, jedoch nicht direkt auf Arbeitgeber oder Arbeitnehmer bezogen sind“	Experte 4: „Sie [die Plattform, Anm. des Autors] muss bedienerfreundlich sein. Nichts Kompliziertes. Weil das will ich schnell schnell haben. Da will ich nicht lange suchen müssen.“	Testpassagen, welche das Geschäftsmodell betreffen, jedoch nicht dem Arbeitgeber oder dem Arbeitnehmer zugeordnet werden können, fallen in diese Kategorie
Geschäftsmodell/ Arbeitgeber	Alle Textstellen, die für das Geschäftsmodell der Arbeitgeber relevant sind	Experte 1: „Bei den ganzen Neugründerinnen würde ich bei der Wirtschaftskammer aufschlagen, die sind ja prädestiniert dafür, die Kontakte herzustellen.“	Textpassagen, welche sowohl eine Aussage über das Geschäftsmodell der Arbeitgeber und auch der Arbeitnehmer enthalten, werden in beide Kategorien eingeteilt
Geschäftsmodell/ Arbeitnehmer	Alle Textstellen, die für das Geschäftsmodell der Arbeitnehmer relevant sind	Experte 1: „Der Student und die Neugründer haben für mich eine Schnittmenge, die ich auch in der Kommunikation, in meinen Marketingaktivitäten relativ „leicht“ erreichen kann. Alleine wenn ich bei einer Startup-Messe bin, bei einer Jobmesse, dann ist das für mich dieses Klientel was sich dort aufhält. Dort erreiche ich mit einem Aufwasch beide Gruppen“	Textpassagen, welche sowohl eine Aussage über das Geschäftsmodell der Arbeitgeber und auch der Arbeitnehmer enthalten, werden in beide Kategorien eingeteilt
Umsatzmodell	Alle Textstellen, die das Umsatzmodell betreffen	Experte 1: „Das Auktionsmodell weiß ich nicht ob das für diese Art und Weise, für diese kleinen Arbeiten der richtige Weg ist.“	Da das Umsatzmodell Teil des Geschäftsmodells ist, werden alle Textstellen, welche mögliche Einnahmen der Plattform beschreiben, dieser Kategorie zugeordnet
Sonstiges	Alle Textstellen, die für die Umsetzung der Plattform relevant sind, sich jedoch nicht in die anderen Kategorien einteilen lassen.	Experte 1: „Wenn Sie sich einmal dieses Upwork ansehen aus den USA. Das ist so eine Freelancer Plattform. Da kann man sicher einiges wiederverwenden.“	Textpassagen die sich in eine andere Kategorie einteilen lassen, fallen nicht in diese Kategorie

Tab. 6: Kategoriensystem für den zweiten Teil der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.

Erkenntnisse

Der zweite Teil der qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich in fünf Kategorien einteilen: Ergänzungen für das Geschäftsmodell der Neugründer, Studenten und allgemeine Ergänzungen, welche für beide Kundensegmente gültig sind; in die Kategorie Umsatzmodell und in sonstige Bemerkungen, welche hier relevant sind.

- **Allgemein:** Bei der Online-Plattform ist sehr wichtig, dass Missbrauch vermieden und der Datenschutz ernst genommen wird, da es ein Ziel der Plattform ist, bei den Kunden Vertrauen zu schaffen. Dieses Monitoring und die Pflege der Plattform wird von den Experten als Governance bezeichnet. Zudem muss die Plattform einfach, schnell und bedienerfreundlich sein. Nutzer der Plattform möchten nicht viel Zeit mit der Suche nach Jobs oder Arbeitnehmern verbringen. Als mögliche Partner für die Plattform werden Google und Facebook gesehen. Über Google werden die aktiv Suchenden erreicht, während auf Facebook auch die passiv Suchenden erreicht werden.
- **Neugründer:** Bei den Neugründern wird es als fraglich angesehen, ob sie bei Tätigkeiten, die kein Knowhow erfordern, Unterstützung benötigen, oder ob sie diese Tätigkeiten selbst bzw. mit Freunden erledigen. Ein Bedarf wird bei Arbeiten gesehen, die Knowhow verlangen, welches die Gründer nicht haben. Sollte das Geschäftsmodell, entgegen dieser Ansicht, auf Hilfstätigkeiten ausgelegt werden, die keine besonderen Fähigkeiten benötigen, spielt bei der Vergabe des Jobs sie Sympathie gegenüber dem Arbeitnehmer eine Rolle. Als Partner für das Geschäftsmodell der Neugründer wird die Wirtschaftskammer gesehen, da diese die erste Anlaufstelle für Neugründer ist. Dort Werbung zu platzieren ist sehr zielgerichtet. Genau so ist Werbung auf diversen Veranstaltungen wie z.B. einer Startup-Messe oder in einer Interessensgruppe für Startups, wie die Facebook Gruppe Austrian Startups, sinnvoll, welche eine der aktivsten Gruppen in Wien ist. Dort werden gleichzeitig mit den Neugründern auch die Studenten erreicht. Als Zusatznutzen wird gesehen, dass Neugründer auf diesen Weg die Studenten kennenlernen, welche in weiterer Folge als mögliche fixe Mitarbeiter in Frage kommen. Dieses Knüpfen von Kontakten gehört zu Value Proposition. Außerdem ermöglicht die Plattform dem Neugründer eine Auswahl und Vergleichbarkeit von Studenten, was ebenso in die Value Proposition gehört. Ein weiterer Nutzen wird gesehen, wenn die Anmeldung, Versicherung und Bezahlung der Studenten automatisch über die Plattform abgewickelt werden kann. Den Neugründern fehlt oft das erforderliche Wissen für die Anmeldung. Somit würde auch der Aufwand der Abrechnung wegfallen. Durch diese zusätzlichen Angebote entsteht auch die Möglichkeit für einen zusätzlichen Revenue Stream.
- **Studenten:** Wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, sind Studenten und Neugründer auf den gleichen Veranstaltungen und in den gleichen Interessensgruppen erreichbar. Daher ist Werbung auf diesen Events bzw. in diesen Gruppen sinnvoll. Als Herausforderung wird gesehen, dass Studenten bei Hilfstätigkeiten eine hohe Unverlässlichkeit haben und sie eventuell kurzfristig absagen oder einfach nicht erscheinen. Dadurch verliert der Auftraggeber das Vertrauen in die Plattform und wird sie nicht weiter nutzen.

Rechtliche Fragen bezüglich der Beschäftigung der Studenten in den Unternehmen müssen noch abgeklärt werden. Insbesondere geht es hier um die Themen wie Versicherung und Anmeldung.

- **Umsatzmodell:** Beim Gespräch über das Umsatzmodell wurden die Business Model Pattern Cards als Unterstützung verwendet. Die Auswahl der Pattern Cards, welche in Abb. 45 ersichtlich ist, wurden den Experten vorgelegt und ihre Meinung zu jeder Variante eingeholt.

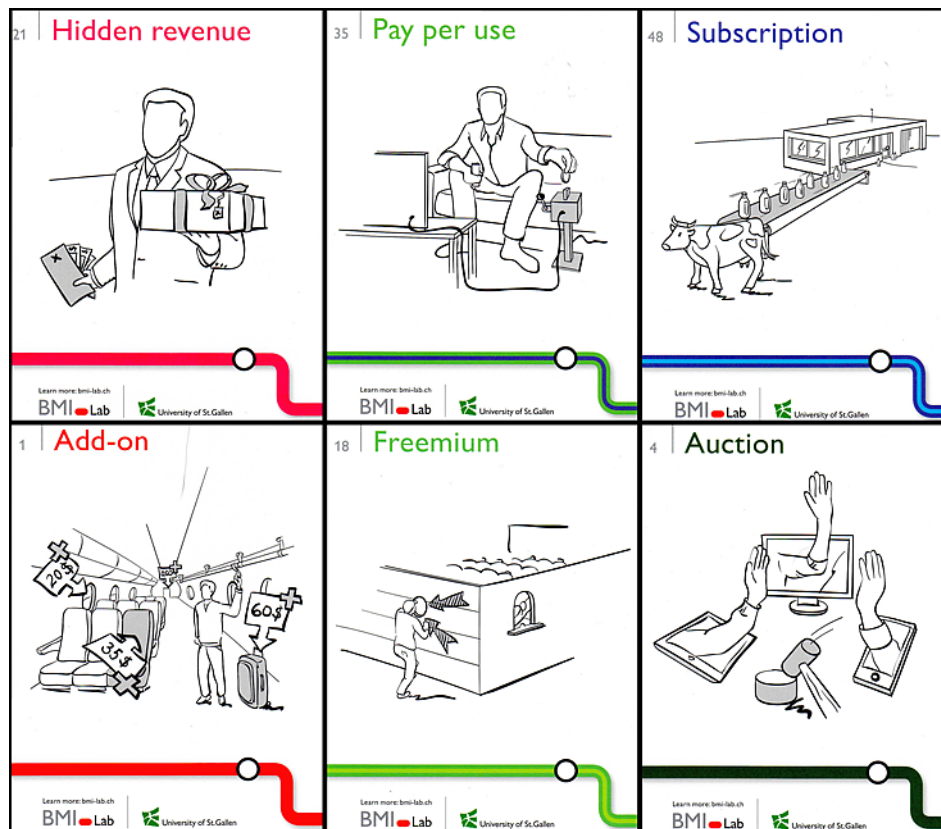


Abb. 45: Ausgewählte Business Model Pattern Cards, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), o.S., modifiziert.

Für das Umsatzmodell gibt es weitreichende Einigkeit, dass das Arbeitnehmer nicht für die Leistung bezahlen wird, gerade, wenn es sich dabei um Studenten handelt. Es herrscht die gängige Praxis, sich auf verschiedenen Jobplattformen kostenlos anzumelden oder kostenlos die Jobs durchschauen zu können. Damit von den Arbeitnehmern Geld verlangt werden kann, muss der Ruf der Plattform sehr gut sein und der Arbeitnehmer muss wissen, dass er mit hoher Wahrscheinlichkeit seine gewünschte Tätigkeit findet und bekommt. Da die Plattform am Anfang noch nicht bekannt ist, fällt diese Option weg.

Zudem herrscht Einigkeit, dass das Auktionsmodell nicht geeignet ist, da es bereits mehrere Versuche gegeben hat, ein solches Modell für Freelancer umzusetzen, diese aber gescheitert sind. Das Modell wird außerdem als kompliziert und bedenklich bezeichnet.

Subskription ist ein erstrebenswertes Modell, da es regelmäßige Einnahmen und somit Planbarkeit bringt. Allerdings wird die Umsetzung bei Minijobs als schwer angesehen, da einer der größten Vorteile der Plattform die Flexibilität ist. Ein Subskription-Modell spricht gegen Flexibilität. Ist der Unternehmer bereit einen fixen Betrag dafür zu zahlen, damit er immer jemanden zur Verfügung hat, der ihm hilft, dann ist eine Festanstellung eventuell das bessere System für ihn. Jedenfalls ist Subskription vom ersten Tag an nicht möglich, weil dann keine Kunden auf die Plattform kommen

würden. Es muss zumindest eine Gratis-Variante geben, was einem Freemium-Modell gleichkommt.

Hidden Revenue, also Einnahmen durch Werbung, ist ein lukratives Umsatzmodell, wenn genügend Nutzer auf der Plattform sind und ist auf jeden Fall eine Option. Dabei können eigene Verträge mit Werbepartnern gemacht werden. Dabei bietet sich die Analyse der Kundendaten an, um mehr Umsatz zu erzielen. Werbung lässt sich mit anderen Umsatzmodellen kombinieren. Eine Variante wäre, dass der Nutzer, welcher nicht für die Plattform bezahlen möchte, Werbung sieht, während ein Premium-Nutzer gegen einen fixen monatlichen Betrag die Werbung abschalten kann. Das Umsatzmodell Pay per Use ist die einfachste Möglichkeit, um Umsatz zu generieren. Hier gibt es die Möglichkeit für jede Jobanzeige Geld, einen fixen Betrag oder einen Prozentsatz als Transaktionsgebühr für jeden vermittelten Job zu verlangen.

Das Modell Add-On bietet eine weitere gute Möglichkeit, um Umsatz zu erzielen. Gerade mit Zusatzservices, wie die automatische Zahlungsabwicklung, die Versicherung oder die Anmeldung, lässt sich dieses Umsatzmodell anbieten. Wichtig ist dabei, dass die Klarheit und Transparenz bei der Preisgestaltung nicht verloren geht.

Allgemein empfehlen die Experten nicht nur ein Umsatzmodell anzuwenden, sondern mehrere zu kombinieren und diese parallel laufen zu lassen.

- **Sonstige relevanten Bemerkungen:** Nachstehend folgt eine Auflistung der sonstigen Bemerkungen der Experten, welche für die Geschäftsidee relevant sind.
 - Die aktuell vertretenen Lösungen (Karriereseiten und Job-Apps) sind nicht optimal, um Arbeitnehmer zu finden.
 - Als wichtige Punkte für jedes Geschäftsmodell werden die Geschwindigkeit, mit welcher das Produkt oder die Dienstleistung auf dem Markt gebracht wird, die Skalierbarkeit und die Eintrittsbarrieren für andere gesehen.
 - Facebook hat bereits eine Community und kann daher schnell etwas Ähnliches, wie diese Plattform, anbieten
 - Eine erfolgreiche Freelancer-Plattform aus den USA ist Upwork. Diese kann als Vorbild dienen und es könnte etwas auf das eigene Geschäftsmodell übertragen werden.
 - Datenschutz ist ein wichtiges Thema und die Daten müssen anonymisiert werden. Aber auch anonymisierte Daten sind für das Geschäftsmodell interessant, denn daraus können Rückschlüsse auf das Verhalten der Nutzer gezogen werden.
 - Um Leute auf die Plattform zu bringen, muss diese gratis sein.
 - Bei allem, was über Hilfsleistungen hinaus geht, muss die Gewerbeordnung beachtet werden.
 - Wenn der zahlende Kunde auf der Plattform beim ersten Mal niemanden findet, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er sie in Zukunft nicht mehr nutzt.
 - Bei Hilfstätigkeiten sind die Arbeitnehmer unverlässlich. Sie bleiben auf der Plattform angemeldet, obwohl sie keine Jobs mehr annehmen. Bevor die Plattform online geht, ist ein Pool von über 200 Arbeitnehmer notwendig.

- Für die Interviews, welche während der Durchführung des Vorgehensmodells gemacht werden, könnte den Interviewten als Belohnung für ihre Hilfe ein Gratis-Monat auf der Plattform geschenkt werden.

Ergänzungen Geschäftsmodell

Aufgrund der Aussagen der Experten wird das BMC der Neugründer und das BMC der Studenten ergänzt.

Das Umsatzmodell für die Arbeitgeber wird wie folgt gewählt:

- Es gibt eine Gebühr für das Erstellen von Anzeigen (Pay per Use).
- Bei Übernahme der Zahlungsabwicklung wird eine Transaktionsgebühr bei erfolgreicher Vermittlung verlangt (Add-On bzw. Pay per Use).
- Ein zusätzliches Subskription-Modell für Premium-Features wird auf Akzeptanz getestet (Freemium).

Das Umsatzmodell für die Arbeitnehmer wird wie folgt gestaltet:

- Werbung für alle, welche die Plattform kostenlos nutzen möchten (Hidden Revenue).
- Eine Premium-Mitgliedschaft kann gegen eine monatliche Gebühr erworben werden, welche die Werbung ausschaltet (Freemium).
- Zusatzangebote werden getestet wie z.B. eine frühere Benachrichtigung für interessante Jobs oder eine Hervorhebung gegenüber anderen Studenten, damit eine höhere Chance erreicht wird, um den gewünschten Job zu bekommen (Add-On).

Die beiden nachstehenden Abb. 46 und Abb. 47 zeigen das ergänzte BMC der jeweiligen Kundengruppe.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Startup Szene • Interessensgruppen (Austrian Startups, ...) • WKO • Google und Facebook 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Wartung/Governance der Plattform • Entwicklung Plattform • Datenschutz 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Günstige Arbeitskräfte – immer dann wenn Du sie brauchst. • Fachkundige Arbeit vs. Hilfstätigkeiten • Kontakte knüpfen zu zukünftigen Mitarbeitern • Vergleichbarkeit/Auswahl • Automatische Abwicklung Solution <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauenswürdig durch Bewertung • Pool an Arbeitskräften • Auswahl der Arbeitskraft Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> • Online-Portale • Schwarzes Brett • Facebook / Social Media • Eigene Familie • Selbst erledigen • Freunde 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Co-Creation • Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Vanessa, Neugründerin Problem <ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten fallen unregelmäßig an • Unsicherheit über Zukunft, möchte keine fixen Bindungen • Muss alles selber machen Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> • Österreich: 43.181 • Wien: 10.336
	Key Ressources <ul style="list-style-type: none"> • Internetplattform 		Channels <ul style="list-style-type: none"> Outbound <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Anrufe • Veranstaltungen • Werbung Inbound später möglich 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung Interviews • Hosting • MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Pay per Use (Erstellen von Anzeigen) • Add-On (Transaktionsgebühr bei Übernahme Zahlungsabwicklung) • Freemium (Monatliche Gebühr für Premium-Features) 		

Abb. 46: Ergänztes BMC von Vanessa, Neugründerin, Quelle: Eigene Darstellung.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Universitäten und FHs • ÖH • Startup Szene • Interessensgruppen (Austrian Startups, ...) • Google und Facebook 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Wartung/Governance der Plattform • Entwicklung Plattform • Datenschutz 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Jobs mit der größtmöglichen Flexibilität • Kontakte knüpfen zu zukünftigen Arbeitgebern • Automatische Bezahlung • Transparenz Solution <ul style="list-style-type: none"> • Einfache Job-Vermittlung • Bewertungssystem für Arbeitgeber und -nehmer • Verwaltung des Zahlungsverkehrs • Unterstützung Steuer Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> • Mundpropaganda • Facebook / Social Media • Online-Portale • Schwarzes Brett • Geld von Eltern/Staat 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Co-Creation • Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Christian, Student Problem <ul style="list-style-type: none"> • Benötigt Geld • Job muss sich an das Studium anpassen • Studentenjobs sind teilweise Schwarzarbeit, Probleme mit Bezahlung Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> • Österreich: 383.517 • Wien: 197.510
	Key Ressources <ul style="list-style-type: none"> • Internetplattform 		Channels <ul style="list-style-type: none"> • Outbound • Partner (ÖH) • Werbung • Studentenheime 	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung Interviews • Hosting • MVP erstellen 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Hidden Revenue (Werbung für alle Gratis-Nutzer) • Freemium (Premium Mitgliedschaft) • Add-On (Zusatzpreis für höhere Vermittlungschance) 		

Abb. 47: Ergänztes BMC von Christian, Student, Quelle: Eigene Darstellung.

6.5 Schritt 5 – Validierung der Kundensegmente

Im Schritt fünf werden die Annahmen über die Kundensegmente überprüft und validiert.

6.5.1 Kundensegment 1 – Studenten

Als erstes Kundensegment werden die Studenten ausgewählt, da sie leichter erreichbar sind und die Interviews einfacher durchgeführt werden können. Zuerst wird anhand des BMCs das VPC erstellt und dieses dann mit Interviews validiert. Zusätzlich wurde eine Landing Page erstellt, welche den Studenten im letzten Teil des Interviews gezeigt wird. Damit ist es möglich, die Lösung besser zu validieren.

6.5.1.1 Erstellung VPC

Anhand der Auswertung der Experteninterviews wird eine erste Version des VPC erstellt, welches in Abb. 48 dargestellt ist. Anhand des VPC wird im nächsten Schritt der Interviewleitfaden erstellt.

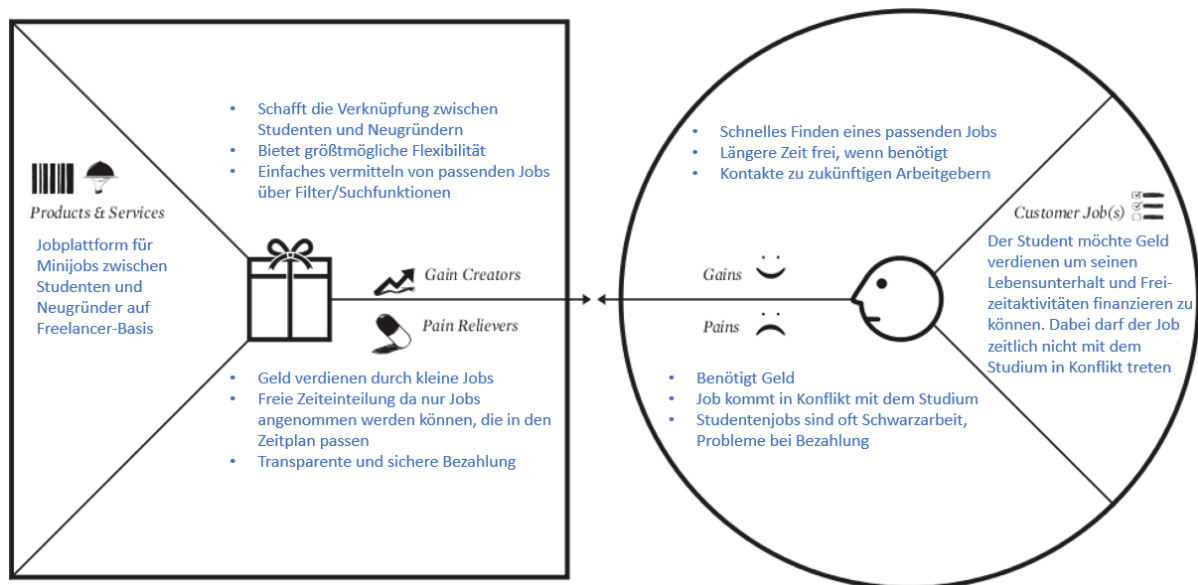


Abb. 48: Erste Version des VPC von Studenten, Quelle: Eigene Darstellung

6.5.1.2 Interviews

Um das erstellte VPC auf Richtigkeit zu überprüfen und es bei Bedarf anpassen zu können, werden Interviews mit 20 Studenten geführt. Dabei wird keine Priorität auf einen bestimmten Studiengang gelegt. Vielmehr soll ein Gesamtbild erreicht werden.

Entstehungssituation

Die Auswahl der Studenten erfolgte nach dem Zufallsprinzip und die Teilnahme geschah freiwillig. Alle Interviews wurden vom Autor persönlich durchgeführt und dokumentiert. Die halbstrukturierten und offenen Interviews erfolgten mit jedem Studenten einzeln an der Wirtschaftsuniversität Wien. Vor dem Start des Interviews wurde die Erlaubnis eingeholt, die Interviews für Transkriptionszwecke aufzuzeichnen.

Interviewleitfaden

Da es sich um halbstrukturierte Interviews handelt, wurden keine fixen Fragen ausformuliert. Der nachfolgende Leitfaden soll eine Orientierung geben, damit alle relevanten Aspekte im Interview abgedeckt werden.

1. Vorstellung Student
 - 1.1. Name
 - 1.2. Alter
 - 1.3. Studium
 - 1.4. Zeitpunkt des Studienbeginns
2. Berufserfahrung neben dem Studium
3. Jobsuche
 - 3.1. Gründe bzw. Motivation
 - 3.2. Vorgehensweise
 - 3.3. Schwierigkeiten
4. Lösungsvalidierung

- 4.1. Bereitschaft
- 4.2. Nutzen
- 4.3. Probleme
- 4.4. Vorstellung Landingpage
5. Interesse vorhanden? Eintragen mit Email-Adresse

Landing-Page

Mit der Landing Page soll das Interesse der Studenten überprüft und auch messbar gemacht werden. Dabei wird ihnen eine zu diesem Zwecke erstellte Landing Page vorgestellt, welche die Idee beschreibt und am unteren Ende eine Möglichkeit anbietet sich zum Newsletter einzutragen. Nachdem der Student sich die Seite durchgelesen hat, wird er gefragt, ob er selbst auch Interesse an der Verwendung einer solchen Plattform hat. Gibt er darauf eine positive Antwort, wird ihm angeboten, sich einzutragen, damit er verständigt wird, wenn die Plattform online geht.

Die folgende Abb. 49 zeigt die Landing Page.



Abb. 49: Landing Page für Arbeitnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.

Kategorienbildung

Die nachstehende Tab. 7 zeigt das erstellte Kategoriensystem für die Studenteninterviews.

Kategoriename	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Customer Jobs	Alle Textpassagen, die darauf schließen lassen, was die Studenten zu erreichen versuchen.	Student 11: „Geld verdienen, Arbeitserfahrung zu sammeln. Das ist relativ wichtig, dass man Arbeitserfahrung sammelt, damit man nachher auch gute Berufschancen hat, gute Einstiegschancen hat und das erreicht, was man erreichen möchte.“	Textpassagen, die über den Weg zu den Zielen handeln und über Bedingungen, die eingehalten werden müssen, während die Ziele verfolgt werden, fallen in diese Kategorie.
Pains	Alle Textpassagen, die auf die Probleme und Schwierigkeiten deuten lassen, die zwischen ihnen und den Customer Jobs stehen.	Student 1: „Also von den möglichen Jobs, habe ich gedacht, dass der noch am ehesten erträglich ist. Naja, was will man von einem geringfügigen Job im Bachelorstudium auch erwarten.“	Textpassagen, die auf unangenehme Situationen aus Sicht des Studenten deuten, die sich bei der Ausführung der Customer Jobs ergeben.
Gains	Alle Textstellen, die auf die Ziele bzw. den Nutzen der Studenten schließen lassen, welche die Studenten mit den Customer Jobs erreichen möchten.	Student 2: „Wegen praktischer Arbeitserfahrung“	Textpassagen, die zeigen, was Studenten erreichen wollen, fallen in diese Kategorie.
Solution	Alle Textstellen, welche die mögliche Lösung, also das Produkt/Service betreffen.	Student 6: „Die Idee finde ich eigentlich sehr gut. Weil man kann wirklich hineinschnuppern und die Arbeiten in der Firma bleiben nicht liegen. Die Studenten hätten wirklich eine Arbeit und, wie gesagt, könnten ein bisschen hinein schnuppern und vielleicht ergibt sich etwas Längerfristiges daraus. Ich find die Idee sehr gut, ja.“	Textpassagen, welche auf die Lösung bzw. Geschäftsidee Rückschlüsse ziehen lassen, fallen in diese Kategorie.
Sonstiges	Alle Textstellen, die für das Geschäftsmodell relevant sind, aber nicht in die anderen Kategorien fallen.	Student 8: „Also so wie bei Easystaff z.B., da kann man es sich selber aussuchen.“	Textpassagen, die sich in eine andere Kategorie einteilen lassen, fallen nicht in diese Kategorie.

Tab. 7: Categoriesystem für die qualitative Inhaltsanalyse der Studenteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung

6.5.1.3 Auswertung

In diesem Kapitel wird eine Zusammenfassung der Auswertung für die einzelnen Kategorien beschrieben. Eine umfassende Auswertung ist im Anhang beigefügt.

Customer Jobs

Durch die Interviews hat sich gezeigt, dass viele Studenten ihre, im Studium erlernten Fähigkeiten, gerne in der Praxis einsetzen möchten. Sie suchen daher nach einer Tätigkeit, die einen Bezug zu ihrem Studium hat. Dadurch möchten die Studenten Berufserfahrung sammeln, weiterkommen und bessere Einstiegschancen in das Berufsleben nach dem Studium haben. Ist dieser Studienbezug nicht gegeben, muss die Tätigkeit zumindest für den Studenten interessant sein oder ihm Spaß machen. Dabei werden langfristigeren Tätigkeiten als sinnvoller angesehen, als die Minijobs. Mit dem Job Geld zu verdienen, wird lediglich als Zusatznutzen gesehen.

Es ist auch möglich, dass ein Job aus rein finanziellen Gründen angenommen wird. Allerdings ist dies nur der Fall, wenn das Geld wirklich benötigt wird. In diesem Fall wird der Job für den Studenten uninteressant, sobald er, seiner Meinung nach, genug Geld verdient hat. Hier wird die Berufserfahrung von den Studenten als Zusatznutzen betrachtet, auch wenn es nicht im Bereich ist, in dem sie später arbeiten wollen. Zudem wird der Job nicht angenommen, wenn sich der Student dabei unwohl fühlt.

Wichtig ist dabei, dass die Arbeit nicht mit dem Studium in Konflikt gerät. Der Studienabschluss ist das Hauptziel der Studenten, daher muss sich die Arbeit zeitlich an das Studium anpassen. Besonders in Prüfungswochen ist gewünscht, die Arbeitsstunden auf ein Minimum zu reduzieren oder gar nicht zu arbeiten. Dafür kann zu anderen Zeiten mehr gearbeitet werden.

In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, dass manche Studenten ein Praktikum in ihrem Bereich benötigen, da es von ihrem Studiengang gefordert ist, welches über mehrere Monate geht. Neben den zuvor beschriebenen intrinsischen Motivationen, ist in diesem Fall die Suche nach einem Praktikum ein extrinsischer Ansporn.

Aufgrund dieser Einblicke, kann der Customer Job wie folgt beschrieben werden: „Der Student möchte seine Fähigkeiten und die im Studium gelernten Inhalte in der Praxis einsetzen, um Erfahrung zu sammeln und bessere Einstiegschancen in das Berufsleben zu haben. Dabei darf die Arbeit den Studienabschluss nicht verlängern und muss daher flexibel gestaltbar sein.“

Pains

Es haben sich folgende Schwierigkeiten und Probleme bei der Erfüllung des Jobs gezeigt:

- Die Arbeit ist nicht flexibel einteilbar. Manche Führungskräfte haben kein Verständnis, wenn der Student in einer Woche weniger arbeiten möchte.
- Es werden zu viele Arbeitsstunden verlangt, sodass nicht genug Zeit für Studium oder Freizeit bleibt.
- Das Suchen der Jobs ist mühsam und langwierig. Genauso dauert das Schreiben von Bewerbungsunterlagen sehr lange.

- Typische Studentenjobs werden zwar angeboten, jedoch handelt es sich dabei oft um Tätigkeiten die sonst niemand machen will und die keine besonderen Fähigkeiten erfordern.
- Auf ihre Bewerbungen erhalten die Studenten nicht immer eine Rückmeldung, was zur Unsicherheit und einem schlechten Gefühl führt.
- Es fällt ihnen schwer, während dem Studium eine passende Tätigkeit zu finden. In manchen Bereichen wird sogar ein Masterabschluss benötigt, um einen Job zu finden.
- Die Wertschätzung, die den Studenten bei geringfügigen Jobs entgegengebracht wird, ist gering.
- Bei Freelancer-Tätigkeiten muss die Versicherung und Steuer selbst gemacht werden. Es bereitet Mühe, daran zu denken und alle Arbeiten richtig anzugeben.
- Eine weite Entfernung zum Arbeitsplatz ist ein Hindernisgrund, um eine Arbeit anzunehmen.

Gains

Durch die Interviews hat sich folgender Nutzen für die Studenten gezeigt:

- Durch den Job soll etwas für die Zukunft gelernt werden.
- Durch eine studienbezogene Tätigkeit erhalten die Studenten praktische Arbeitserfahrung und somit bessere Einstiegschancen nach dem Studium.
- Durch eine Tätigkeit in einer neuen Firma lernen die Studenten neue Leute kennen.
- Die Studenten möchten durch Praktika viele Bereiche in einer Firma bzw. verschiedene Firmen kennenlernen.
- Durch Arbeitserfahrung fällt den Studenten die eigene Orientierung leichter, was sie in Zukunft machen wollen.
- Durch das Knüpfen von Kontakten ergibt sich eventuell eine spätere Zusammenarbeit.
- Zeitliche Flexibilität bei einem Job bringt den Nutzen, dass das Studium nebenbei ausgeführt werden kann.
- In der Arbeit kann eignen Interessen nachgegangen werden.
- Zusagen für einen Job oder für Bewerbungsgespräche geben den Studenten ein gutes Selbstwertgefühl.
- Mit dem Job soll Geld verdient werden, um sich etwas leisten zu können.
- Die Arbeit soll Spaß machen und eine Abwechslung bringen.

Solution

Die Interviews haben gezeigt, dass die hier angedachte Plattform den Studenten die Möglichkeit gibt, Praxiserfahrung zu sammeln, neue Kontakte zu knüpfen und Geld zu verdienen. Dabei liefert die Plattform vor allem dann einen Nutzen für die Studenten, wenn interessante Jobs vermittelt werden, die mit ihrem Studienbereich verknüpft sind. Zwar sind Studenten durchaus bereit Jobs anzunehmen, die ihnen nur einen finanziellen Nutzen bringen, jedoch würden mehr Studenten die Plattform nutzen, wenn damit auch Praxiserfahrung geboten wird.

Minijobs, bei denen es sich um einmalige Tätigkeiten von wenigen Stunden handelt, werden nicht als optimal empfunden. Die Studenten vermuten dabei, dass es sich eher um Hilfstätigkeiten handelt, bei denen keine besonderen Fähigkeiten benötigt werden. Die Studenten ziehen mehr Nutzen daraus, wenn

die Zusammenarbeit über mehrere Wochen hinweggeht, z.B. wenn sie als Unterstützung in einem Projekt mitarbeiten können.

Ein weiterer Punkt, der gegen die Vermittlung von Minijobs spricht, ist, dass der Bewerbungsaufwand für einen Job von wenigen Stunden sehr groß ist. Der Job muss gesucht und anschließend Bewerbungsunterlagen durchgeschickt werden, was von den Studenten als mühsam befunden wird.

Was von den Studenten als sehr positiv wahrgenommen wird ist, dass die Plattform vor allem die Möglichkeit der Flexibilität bietet, was bei Tätigkeiten neben dem Studium sehr wichtig ist. Auch als positiv erachtet wird, dass durch die befristeten Tätigkeiten mehrere Unternehmen kennengelernt und in verschiedenen Bereichen Erfahrung gesammelt werden kann, selbst wenn diese nicht direkt mit dem Studium im Zusammenhang steht. Gleichzeitig ist durch die befristeten Tätigkeiten der Nachteil gegeben, dass ein interessanter Job nach Ende der Frist eventuell nicht weiterverfolgt werden kann.

Die Plattform bietet zudem den Nutzen, dass auch die Arbeitgeber auf die Studenten direkt zugehen können. Das wird von den Studenten als positiv wahrgenommen, da es üblich ist, dass sich die Studenten aktiv um einen Job bewerben müssen. Gleichzeitig kann das Problem auftreten, dass ein einzelner Student zwischen den anderen Studenten untergeht oder dass der Pool an Jobs zu klein ist und daher manche Studenten keine Jobs bekommen. Diesen Pool an Jobs aufzubauen wird als eine Herausforderung angesehen.

Startups werden von den Studenten als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen, da angenommen wird, dass die Studenten in viele Bereiche des Unternehmens einen Einblick bekommen. Gerade dieser Einblick ist den Studenten wichtig.

Eine gute Beschreibung der auf der Plattform angebotenen Jobs ist wichtig. Studenten haben Angst ausgenutzt zu werden, deswegen soll die Plattform Sicherheit bieten. Dies wird durch eine genaue Beschreibung der Jobs erreicht, damit der Student weiß, worauf er sich einlässt. Außerdem muss aufgepasst werden, welche Jobs auf die Plattform gestellt werden, damit die Seriosität gewährleistet ist.

Die meisten Jobs im Bereich Promotion haben ein ähnliches System wie die angedachte Plattform, wo die Studenten als Freelancer angestellt sind. Die Anstellung als Freelancer oder freier Dienstnehmer hat zwar den Vorteil der Flexibilität, jedoch bringt sie auch Nachteile mit sich. Der Arbeitnehmer ist dadurch selbst verantwortlich für die Steuer und eventuell auch für die Versicherung.

Wichtig ist auch, dass nicht alle Studiengänge bzw. Jobbereiche in Frage kommen. In manchen Bereichen wird bereits ein Abschluss benötigt, um diverse Hilfstätigkeiten ausführen zu können. Welche Studiengänge ausgeschlossen werden sollen, muss im Zuge der Umsetzung der Plattform festgestellt werden.

Der Aufbau der Landing Page wird als positiv wahrgenommen. Das Design, besonders die Farbwahl, ist schön und die Struktur ist klar und übersichtlich. Besonders der Spruch „Junge Unternehmen brauchen Dich“ kommt gut an und motiviert die Studenten. Als verbesserungsfähig werden die Überschrift im ersten Bild gesehen, da diese schlecht zu lesen ist, und das Bild mit dem Daumen, da dieses in manchen Studenten Zweifel über die Seriosität der Webseite geweckt hat.

Beim Marketing der Plattform soll besonderer Wert auf das Knüpfen von Kontakten und die besseren Einstiegschancen nach dem Studium gelegt werden. Damit werden mehr Studenten angesprochen, als mit flexiblen Jobs.

Sonstiges

Aus den Interviews haben sich auch sonstige relevante Einblicke ergeben, welche nicht in die vorherigen Kategorien fallen. Diese sind:

- Es gibt ein Unternehmen, Easystaff, welches etwas Ähnliches anbietet. Hier werden Studenten für kurzfristige Tätigkeiten an andere Unternehmen weitervermittelt.
- Die Interviews haben gezeigt, dass Kontakte zu einem Unternehmen die Jobsuche erleichtern.
- Studenten aus einem Drittstaat können aus rechtlichen Gründen mit ihrer Aufenthaltsbewilligung diese Tätigkeiten nicht ausführen.
- Die Plattform auch für Leute zu öffnen, die nicht studieren, wird als bedenklich angesehen.
- Es gibt eine Plattform, namens My Little Job, die etwas Ähnliches anbietet. Dabei handelt es sich um eine Webseite für die Vermittlung von Tätigkeiten, welche von Freelancern von zu Hause aus erledigt werden können.
- Ein Abklärungsbedarf besteht in Bezug darauf, ob sich der Student als Selbstständiger anmelden muss, wenn er solche Tätigkeiten ausführen möchte.

6.5.1.4 Ergebnis

Die Interviews haben gezeigt, dass das ursprünglich angenommene VPC nicht korrekt war. Dieses kann nun richtig ausgefüllt und ergänzt werden, wie in Abb. 50 dargestellt ist. Dabei wird die ursprüngliche Geschäftsidee verändert. Statt die ursprünglichen Minijobs anzubieten, welche eine Zusammenarbeit nur für wenige Stunden vorgesehen hätte, wird nun der Fokus auf die Begleitung von Projekten über mehrere Wochen gelegt. Diese Entscheidung ist aufgrund von den Studenten- und den Experteninterviews gefallen. In den Studenteninterviews hat sich gezeigt, dass eine solche Projektbegleitung für sie viel attraktiver ist. In den Experteninterviews wurde bereits die These aufgestellt, dass Neugründer einen größeren Bedarf nach Unterstützung mit Knowhow haben, anstatt nach einfachen Hilfstätigkeiten.

Der Test mit der Landing Page hat gezeigt, dass das Interesse der Studenten groß war. Obwohl der Fokus dabei auf der Vermittlung von Minijobs gelegen ist, haben sich von 20 Studenten 12 mit der Email-Adresse, für die spätere Verständigung über Updates während der Umsetzung der Plattform, eingetragen, was 60 % der Beteiligten entspricht.

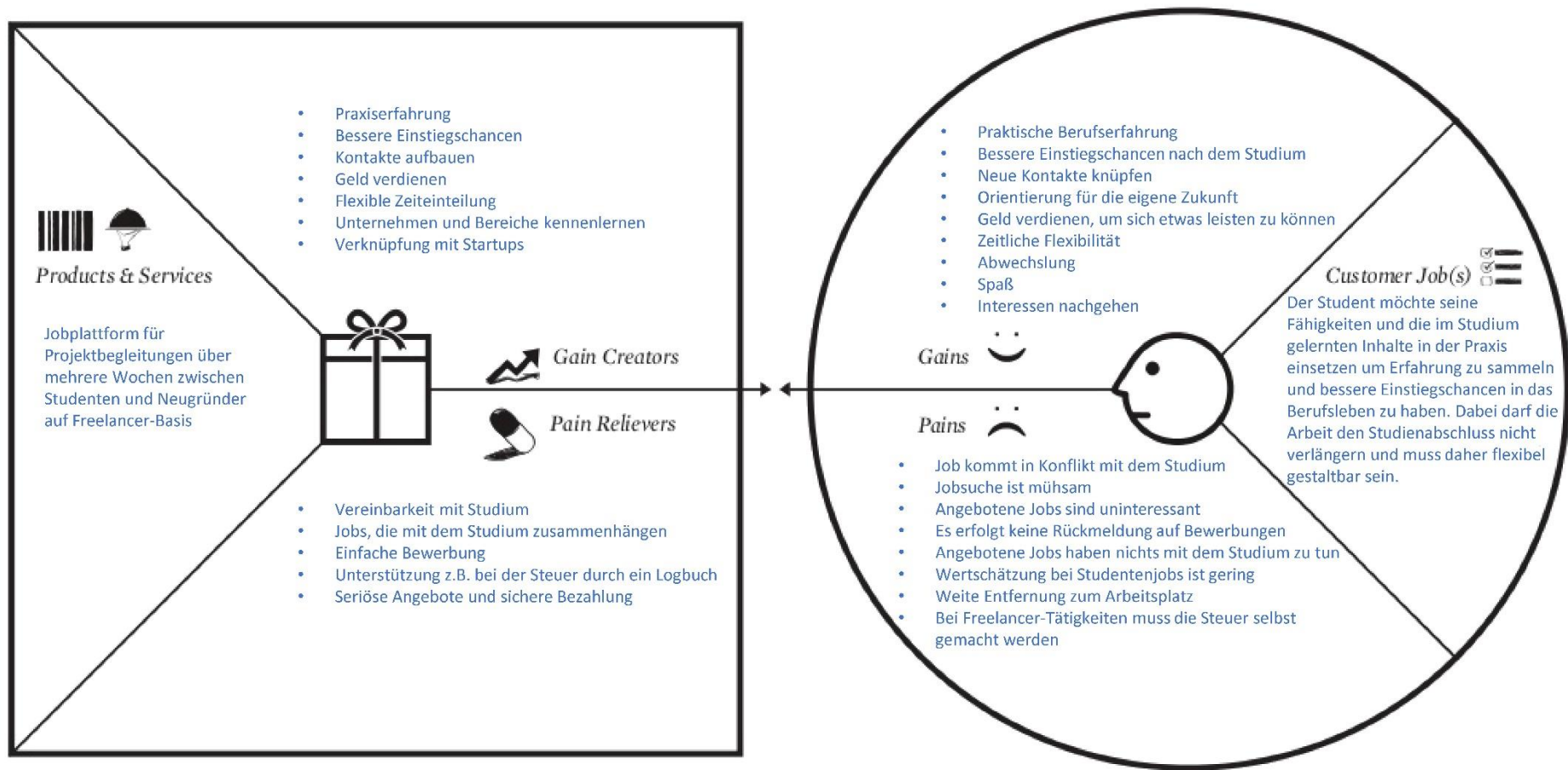


Abb. 50: Korrigiertes VPC der Studenten nach den Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

6.5.2 Validierung Kundensegment 2 – Neugründer

Da das VPC des ersten Kundensegments validiert ist, kann nun das zweite Kundensegment getestet werden.

6.5.2.1 Erstellung VPC

Wie beim ersten Kundensegment wird wieder, anhand der Einsichten aus den Experteninterviews, ein VPC erstellt, welches als Grundlage für die darauffolgenden Interviews dient.

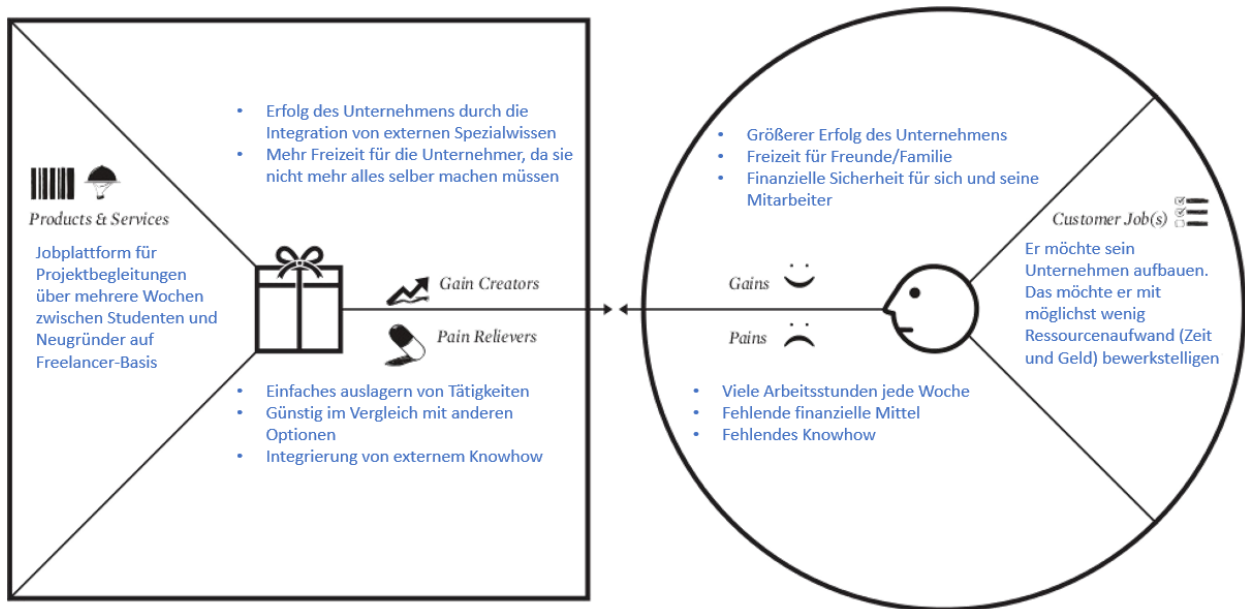


Abb. 51: Erste Version des VPC von Neugründern, Quelle: Eigene Darstellung

6.5.2.2 Interviews

Um das erstellte VPC auf Richtigkeit zu überprüfen und es bei Bedarf anpassen zu können, werden Interviews mit 19 Neugründern geführt. Als Neugründer zählen Personen, die im Jahr 2014 oder danach gegründet haben und deren Unternehmen zum Zeitpunkt des Interviews existiert.

Entstehungssituation

Die Teilnahme an den Interviews erfolgte freiwillig. Die Interviews sind halbstrukturiert und offen geführt worden, sie fanden telefonisch statt und wurden vom Autor selbst durchgeführt. Vor Beginn der Interviews wurde der Zweck des Interviews erklärt und die Zustimmung eingeholt, die Interviews für Transkriptionzwecke aufzuzeichnen.

Interviewleitfaden

1. Vorstellung Neugründer & Unternehmen
 - 1.1. Name
 - 1.2. Position
 - 1.3. Gründungsjahr
 - 1.4. Anzahl Mitarbeiter

2. Arbeitsbelastung
 - 2.1. Überstunden
 - 2.2. Unbekannte Herausforderungen
3. Tätigkeiten abgeben
 - 3.1. Gründe für oder gegen neue Mitarbeiter
 - 3.2. Vor- und Nachteile Tätigkeiten extern auslagern
 - 3.3. Welche Tätigkeiten können ausgelagert werden
 - 3.4. Anforderungen beim Auslagern
 - 3.5. Gefahren und Bedenken beim Auslagern
4. Lösungsvalidierung
 - 4.1. Bereitschaft
 - 4.2. Nutzen
 - 4.3. Vorstellung Idee
5. Interesse vorhanden? Email-Adresse ansagen lassen

Kategorienbildung

Die nachstehende Tab. 7 zeigt das erstellte Kategoriensystem für die Auswertung der Interviews mit den Neugründern.

Kategoriename	Definition	Ankerbeispiele	Kodierregeln
Customer Jobs	Alle Textpassagen, die darauf schließen lassen, was die Neugründer zu erreichen versuchen	Neugründer 14: „Aber, ja, ich muss auch noch viel mehr schauen, dass immer rechtzeitig und ausreichend Geld da ist, das es vorwärtsgeht.“	Die Textpassagen, die den Weg zu den Zielen und Bedingungen betreffen, die eingehalten werden müssen, während die Ziele verfolgt werden, fallen in diese Kategorie.
Pains	Alle Textpassagen, die auf die Probleme und Schwierigkeiten deuten lassen, die zwischen ihnen und den Customer Jobs stehen	Neugründer 4: „Also ich arbeite zwischen 60 und 80 Stunden.“	Die Textpassagen, die auf unangenehme Situationen aus Sicht des Neugründer deuten, die sich bei der Ausführung des Customer Jobs ergeben.
Gains	Alle Textstellen, die auf die Ziele bzw. den Nutzen der Neugründer schließen lassen, welche sie mit den Customer Jobs erreichen möchten.	Neugründer 2: „Außer, dass wir uns den Studenten warmhalten und wenn er jemals irgendwann fertig ist mit dem studieren und wirklich einen Job sucht, dass er dann bei uns ist. Das (betont) ist die eigentliche Intention dahinter.“	Die Textpassagen, die zeigen, was die Neugründer erreichen wollen, fallen in diese Kategorie.
Solution	Alle Textstellen, welche die Lösung, also das Produkt/Service betreffen.	Neugründer 6: „An und für sich nicht schlecht. Weil da gibts sicher genug Studenten, die ein Startup unterstützen können, wenn's um eine Homepage geht oder so.“	Die Textpassagen, welche auf die Lösung bzw. Geschäftsidee Rückschlüsse ziehen lassen, fallen in diese Kategorie.
Sonstiges	Alle Textstellen, die für das Geschäftsmodell relevant sind, aber nicht in die anderen Kategorien fallen.	Neugründer 8: „Ja, also wir arbeiten hauptsächlich mit Freelancer.com, aber ja, durchaus. Es gibt eh mehrere in diese Richtung.“	Die Textpassagen, die sich in eine andere Kategorie einteilen lassen, fallen nicht in diese Kategorie.

Tab. 8: Kategoriensystem für die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews von Neugründern, Quelle: Eigene Darstellung.

6.5.2.3 Auswertung

In diesem Kapitel wird eine Zusammenfassung der Auswertung der einzelnen Kategorien beschrieben. Eine umfassende Auswertung ist im Anhang beigefügt.

Customer Jobs

Eine Erkenntnis aus den Interviews ist, dass gerade am Anfang das Unternehmen häufig nebenbei aufgebaut wird. D.h. der Gründer hat noch einen weiteren Job oder studiert gleichzeitig und möchte es trotzdem schaffen, das Unternehmen bekannt zu machen. Dabei werden sehr viele Arbeiten selbst erledigt, da das oberste Ziel ist, das Unternehmen wirtschaftlich zu erhalten. Daher wird, solange noch kein bzw. wenig Umsatz erzielt wird, kein Geld für interne oder externe Mitarbeiter ausgegeben, sondern die Arbeiten werden entweder selbst erledigt oder, wenn diese keine besonderen Fähigkeiten erfordern, an Freunde oder Familienmitglieder weitergegeben.

Wird jedoch bereits Gewinn erzielt, sind die Neugründer durchaus gewillt, sowohl in interne, als auch externe Mitarbeiter zu investieren. Ist das der Fall, sehen sich die Gründer verpflichtet gute Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter zu schaffen und dafür zu sorgen, dass rechtzeitig genug Geld vorhanden ist, damit das Unternehmen funktionieren kann.

Werden Tätigkeiten extern ausgelagert, ist es den Gründern wichtig, dass diese das Unternehmen nach Außen gut präsentieren, besonders wenn diese im direkten Kundenkontakt stehen. Zudem ist es wichtig, dass die Kommunikation mit den externen Mitarbeitern mit wenig Aufwand verbunden ist.

Pains

Durch die Interviews hat sich die Annahme bestätigt, dass Neugründer mit Tätigkeiten und Herausforderungen konfrontiert sind, mit welchen sie noch nie zu tun hatten und dementsprechend auch kein Wissen darüber haben. Dabei ist ihnen durchaus bewusst, dass bei manchen dieser Tätigkeiten Fachwissen erforderlich ist, um sie ordnungsgemäß abzuwickeln.

Eine weitere Annahme, die sich bestätigt hat ist, dass die Arbeitsbelastung bei Neugründern sehr hoch ist. Da die meisten Aufgaben selbst erledigt werden und der Aufbau des Unternehmens teilweise nebenbei gemacht wird, ist die Arbeitsbelastung bei den Gründern weit höher als bei den Angestellten. Für die Anstellung eines Mitarbeiters, welcher die Arbeitslast des Unternehmers reduzieren könnte, fehlt häufig das Geld. Zudem ist die Arbeitsbelastung im Unternehmen nicht konstant und bei manchen Gründern herrscht Unsicherheit, wie eine Anstellung rechtlich korrekt abgewickelt werden kann.

Das Auslagern von Tätigkeiten ist ebenfalls mit Kosten verbunden, weshalb die Gründer, die mit ihrem Unternehmen noch keinen Umsatz erzielen, davon Abstand halten. Außerdem müssen die Gründer Zeit investieren, wenn sie Tätigkeiten auf jemand anderen übertragen, was als problematisch angesehen wird.

Weitere Erkenntnisse aus den Interviews sind, dass es zudem verschiedene Probleme bei den Neugründern gibt, welche nicht durch ein Auslagern an Tätigkeiten gelöst werden können. So hat ein Unternehmen z.B. Probleme, Großhändler von seinem Produkt zu überzeugen.

Gains

Die Vorteile, die sich für die jungen Unternehmen durch das Auslagern von Tätigkeiten ergeben, sind den Gründern durchaus bewusst. So hat sich in den Interviews gezeigt, dass die Unternehmer davon ausgehen, dass externes Knowhow dem Unternehmen einen Mehrwert bringt. Freelancer, wie fixe Mitarbeiter, können mit ihrem Fachwissen Tätigkeiten der Gründer übernehmen, welche die Gründer selbst nicht machen möchten, da sie ihren Fähigkeiten nicht entsprechen.

Freelancer haben im Vergleich zu fixen Mitarbeitern den Vorteil, dass sie dem Unternehmen Flexibilität bringen, insbesondere in Bezug auf die unregelmäßige Arbeitsbelastung. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch die Anstellung von studentischen Freelancern, das Unternehmen potenzielle zukünftige Mitarbeiter kennenlernt. Dieser Vorteil ist einem der interviewten Unternehmen so wichtig, dass hier nur aus diesem Grund Freelancer gesucht werden. Ein Nachteil im Vergleich zu einer Fixanstellung ist, dass die Zusammenarbeit nicht so stark ist.

Solution

Die Interviews haben gezeigt, dass der Bedarf an einer solchen Vermittlungsplattform durchaus besteht. Von 19 Interviewpartnern möchten 14 weitere Informationen haben und haben ihre Email-Adresse dafür bekannt gegeben. Ein Neugründer hat sogar aktiv seine Hilfe angeboten, da er genau eine solche Plattform sucht. Ein anderer Neugründer kann es kaum erwarten bis die Plattform online geht, um seinen Bedarf zu decken.

Dabei ist wichtig festzuhalten, dass nicht alle Tätigkeiten ausgelagert werden können. Folgende Tätigkeiten wurden genannt, bei welchen eine Auslagerung möglich wäre:

- Programmierung von Software bzw. Produkten
- Programmierung und Wartung der Homepage
- Schreiben von Social Media Posts
- Webdesign
- Schneiden von Videos
- Telefonakquise
- Recherche von Datenmaterial
- Marketingauftritte und Events
- Marketing
- Forschungstätigkeiten (an z.B. Chemiestudenten)
- Kundenbetreuung und Terminvereinbarung
- Buchhaltung
- Handwerkliche Tätigkeiten und Montagen
- Sonstige kurzfristige Projekte mit einer Dauer von weniger als zwei Monaten, sowie andere Tätigkeiten, welche eine kurze Einschulungszeit benötigen

Nicht ausgelagert werden können, nach Ansicht der Neugründer, folgende Arbeiten:

- Alle Arbeiten, bei denen es um ein noch nicht bekanntes Produkt geht
- Tätigkeiten, die den Datenschutz verletzen könnten

- Projekte, bei welchen spezielles Knowhow benötigt wird. Für diese werden Experten beauftragt
- Tätigkeiten im Zusammenhang mit unternehmenssensiblen Daten wie Unternehmens-, Produkt- oder Kundenbeziehungsgeheimnisse
- Strategische Tätigkeiten
- Tätigkeiten, bei welchen ein Fehler schwerwiegende Folgen für das Unternehmen mit sich bringt
- Hohe Positionen können nur durch eine Fixanstellung besetzt werden
- Tätigkeiten, die den Kern des Unternehmens betreffen

Um Aufgaben an eine externe Person zu übertragen, sind den Neugründern das Vertrauen und die Zuverlässigkeit besonders wichtig. Zusätzlich sind die Flexibilität, eine faire Preisgestaltung und die Greifbarkeit der Freelancer wichtig. Gerade bei der Beauftragung von ausländischen Freelancern ist diese Greifbarkeit nicht gegeben. Außerdem soll der Freelancer einen gewissen Startup-Spirit mitbringen, damit er in das Team der Jungunternehmer passt.

Weitere Erkenntnisse aus den Interviews sind, dass Studenten als durchaus wertvolle Arbeitskraft angesehen werden und dass bereits mehrere Unternehmen auf Studenten zurückgreifen oder dies zumindest versuchen.

Eine Möglichkeit, um mit Studenten zusammen zu arbeiten, ist ein Forschungsprojekt. Dafür verlangen die Universitäten allerdings Geld, was für junge Unternehmen nicht immer aufzubringen ist. Eine direkte Zusammenarbeit mit den Studenten wird daher bevorzugt.

Die angedachte Plattform mit dem Pool an Studenten bringt weitere Vorteile, welche von den Unternehmern in den Interviews genannt worden sind. So bringt eine einfache Abrechnung über die Plattform rechtliche Sicherheit. Zudem bietet die Plattform Transparenz und gibt den Unternehmen die Möglichkeit stets den benötigten Freelancer auszusuchen und mit ihm zusammenzuarbeiten. Das Bewertungssystem wird als positiv wahrgenommen, da sich dadurch der Unternehmer vorab ein Bild vom Freelancers machen und dadurch Vertrauen aufbauen kann.

Als mögliche Gefahr bei der Plattform wurde ein Ausnutzen der Studenten erwähnt, indem diese nur solche Arbeiten bekommen, die sonst niemand machen will. Wichtig ist zudem die rechtliche Abklärung, ob ein Student gewerberechtlich die oben erwähnten Arbeiten ausführen darf, wenn er nicht direkt beim Unternehmen angestellt ist.

Ein weiterer Punkt, der bei der Umsetzung der Plattform beachtet werden soll, ist, dass mehrere Unternehmer beim Auslagern von Tätigkeiten mit einem Mehraufwand bei der Kommunikation rechnen. Hierfür wäre eine Lösung erforderlich, damit dieser Mehraufwand geringgehalten wird, um den Unternehmern einen noch größeren Nutzen zu bieten.

Sonstiges

Für den Aufbau von Firmen werden bereits jetzt Freelancer von Unternehmen eingesetzt. Als Alternative zur Freelancer-Tätigkeit kann das Unternehmen jemanden geringfügig anstellen und die Arbeitszeiten flexibel vereinbaren.

International gibt es verschiedene Freelancer-Plattformen, auf welche manche der Interviewpartner bereits zurückgreifen. Eine gute österreichische Plattform gibt es nicht, obwohl der Bedarf vorhanden ist. So hat

sich in den Interviews gezeigt, dass einzelne Unternehmen bereits aus eigener Kraft einen Pool an Freelancern aufgebaut haben, z.B. durch starkes Netzwerken in der Gründerszene.

Nach Ansicht eines Unternehmers hat die Firma Hokify eine ähnliche Idee verwirklicht.

6.5.2.4 Ergebnis

Die Interviews haben das zuvor angenommene VPC größtenteils bestätigt. Lediglich einzelne Punkte werden verändert oder ergänzt. Das fertige VPC ist in Abb. 52 ersichtlich. Die Probleme der Unternehmer konnten bestätigt werden sowie der Nutzen der angedachten Vermittlungsplattform. Auf die Frage, ob sie weiterhin auf dem aktuellsten Stand gehalten werden möchten, haben 14 von 19 Unternehmern mit einem „Ja“ geantwortet und ihre Email-Adresse bekannt gegeben. Das entspricht einer Konvertierungsrate von 74 %. Dabei gilt festzuhalten, dass Unternehmen, welche noch keinen Umsatz erzielen, wenig Interesse an der Plattform zeigten.

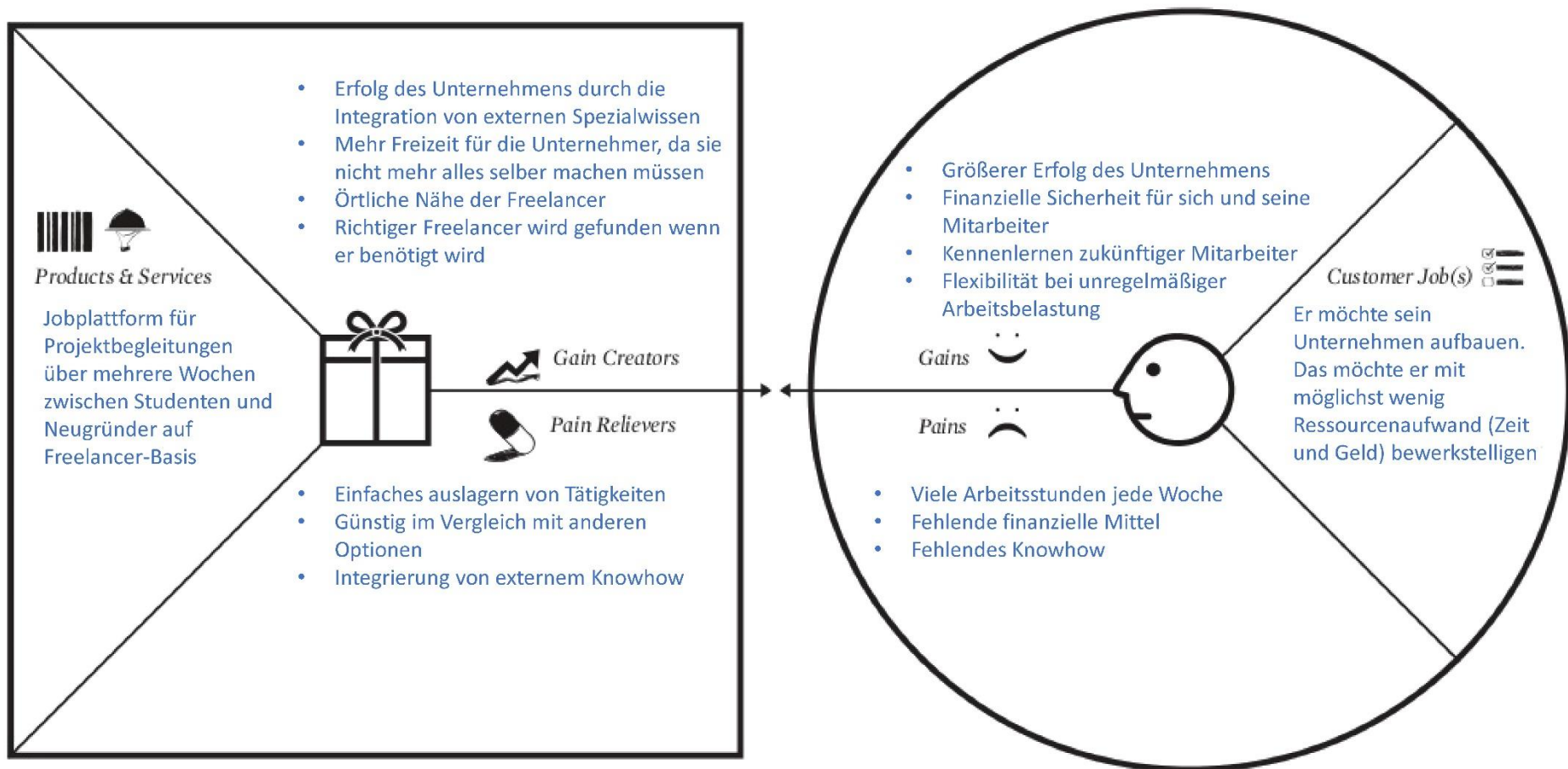


Abb. 52: Ergänztes VPC der Neugründer nach den Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.

6.6 Schritt 6 – Zusammenfassende Darstellung

In der nachfolgenden Abb. 53 ist das Geschäftsmodell für die Onlineplattform dargestellt. Dabei wurden die Änderungen, die sich aus den letzten Schritten ergeben haben, eingefügt und die beiden Kundensegmente in einem Canvas zusammengeführt. Die schwarze Schrift betrifft beide Kundensegmente, während sich die blaue nur auf die Neugründer und die violette auf die Studenten bezieht.

Key Partners <ul style="list-style-type: none"> • Startup Szene • Interessensgruppen (Austrian Startups, ...) • Google und Facebook • WKO • Universitäten und FHs • ÖH 	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Wartung/Governance der Plattform • Entwicklung Plattform • Datenschutz 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> • Flexible und günstige Unterstützung mit Fachwissen • Kontakte knüpfen zu möglichen Angestellten • Automatische Abwicklung • Einsetzen der gelernten Inhalte des Studium im Job • Flexible Zeiteinteilung • Kontakte knüpfen zu möglichen Arbeitgebern Solution <ul style="list-style-type: none"> • Pool an Jobs und fachkundigen Arbeitskräften • Vertrauenswürdig durch Bewertung • Einfache Auswahl des Jobs bzw. der Arbeitskraft Existing Alternatives <ul style="list-style-type: none"> • Online-Portale • Schwarzes Brett • Facebook / Social Media • Eigene Familie • Selbst erledigen • Freunde • Mundpropaganda • Geld von Eltern/Staat 	Customer Relationship <ul style="list-style-type: none"> • Co-Creation • Automated Services 	Customer Segments <ul style="list-style-type: none"> • Vanessa, Neugründerin • Christian, Student Problem <ul style="list-style-type: none"> • Fehlende finanzielle Mittel • Fehlendes Knowhow • Viele Arbeitsstunden • Job lässt sich zeitlich nicht mit Studium vereinen • Job hat nichts mit den Studieninhalten zu tun • Jobsuche ist mühsam Marktgröße <ul style="list-style-type: none"> • Österreich: 43.181 • Wien: 10.336 • Österreich: 383.517 • Wien: 197.510
	Key Ressources Internetplattform		Channels Outbound <ul style="list-style-type: none"> • Direkte Anrufe • Veranstaltungen • Werbung • Partner (ÖH) • Studentenheime Inbound später möglich	
Cost Structure <ul style="list-style-type: none"> • Hosting • Bau und Wartung der Plattform 		Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> • Freemium (Monatliche Gebühr für Premium-Features) • Pay per Use (Erstellen von Anzeigen) • Add-On (Transaktionsgebühr bei Übernahme Zahlungsabwicklung) • Hidden Revenue (Werbung für alle Gratis-Nutzer) • Add-On (Zusatzpreis für höhere Vermittlungschance) 		

Abb. 53: Finale Geschäftsmodellardarstellung im BMC, Quelle: Eigene Darstellung.

6.7 Schritt 7 – Positionierung

Im Schritt 7 wird durch den Autor eine SWOT-Analyse durchgeführt, anhand deren sich das Unternehmen positionieren kann.

Stärken:

- Das Wertangebot ist auf den Kunden abgestimmt
- Die Kosten sind vorhersehbar
- Vertriebskanäle und Partner sind für beide Kundensegmente gleich bzw. ähnlich
- Die Grenzkosten sind gering
- Das Wertangebot ist in Österreich einzigartig

Schwächen:

- Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind leicht zu kopieren
- Knowhow muss im Unternehmen erst aufgebaut oder zugekauft werden
- Höhe der Einnahmen ist noch unklar

Chancen:

- Es können starke Netzwerkeffekte erzielt werden
- Wiederkehrende Einnahmen mittels Subscription sind in einer späteren Phase möglich. Dafür sind weitere Tests geplant
- Über Partner können Kunden einfach erreicht werden
- Das Angebot kann einfach auf weitere Kundensegmente erweitert werden
- Die Skalierbarkeit ist hoch

Risiken:

- Es gibt ein hohes Angebot an alternativen Lösungen
- Neue Mitbewerber können am Markt eintreten. Wettbewerber, die bereits ein Netzwerk aufgebaut haben, sind besonders gefährlich
- Die Kundenbindung ist gering

Aus den aufgelisteten Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken werden als nächstes Strategien abgeleitet, die bei der Umsetzung der Plattform zu beachten sind. Die abgeleiteten Strategien sind in Abb. 54 ersichtlich.

	<p>CHANCEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es können starke Netzwerkeffekte erzielt werden 2. Wiederkehrende Einnahmen mittels Subscription sind in einer späteren Phase möglich. Dafür sind weitere Tests geplant 3. Über Partner können Kunden einfach erreicht werden 4. Das Angebot kann einfach auf weitere Kundensegmente erweitert werden 5. Die Skalierbarkeit ist hoch 	<p>RISIKEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hohes Angebot an alternativen Lösungen 2. Neue Mitbewerber können am Markt eintreten. Wettbewerber, die bereits ein Netzwerk aufgebaut haben, sind besonders gefährlich 3. Die Kundenbindung ist gering
<p>STÄRKEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Das Wertangebot ist auf den Kunden abgestimmt 2. Die Kosten sind vorhersehbar 3. Vertriebskanäle und Partner sind für beide Kundensegmente gleich bzw. ähnlich 4. Die Grenzkosten sind gering 5. Das Wertangebot ist in Österreich einzigartig 	<p>SO-STRATEGIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Partnerschaften und Verwendung von diesen, um an Kunden heranzukommen. • Nach erfolgreicher Einführung der Plattform in Wien, diese auf weitere Städte erweitern 	<p>ST-STRATEGIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Starke Bindung zu Partnern aufbauen, um potenziellen Mitbewerbern den Zugang zu den Partnern zu verwehren
<p>SCHWÄCHEN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Schlüsselressourcen und -aktivitäten sind leicht zu kopieren 2. Knowhow muss im Unternehmen erst aufgebaut oder zugekauft werden 3. Höhe der Einnahmen ist noch unklar 	<p>WO-STRATEGIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Netzwerkeffekten als Schutz vor Nachahmern 	<p>WT-STRATEGIEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Wechselbarrieren, Wechselkosten erhöhen

Abb. 54: SWOT Analyse der geplanten Plattform, Quelle: Eigene Darstellung.

7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die zugrunde liegende Forschungsfrage dieser Masterarbeit ist, wie ein österreichisches Startup vorgehen muss, um ein Geschäftsmodell für eine Onlineplattform zu entwickeln.

Um ein dementsprechendes Vorgehensmodell zu entwickeln, wurde zunächst das Thema Onlineplattformen im Detail betrachtet. Eine Onlineplattform schafft einen Raum für zumindest zwei verschiedene Nutzergruppen, damit diese miteinander interagieren können. Diese Interaktion schafft einen Mehrwert für beide Gruppen.

Mit einer Onlineplattform ist der Begriff Netzwerkeffekt, insbesondere der positive Netzwerkeffekt verknüpft. Dies besagt, dass der Wert, den die Plattform generiert, mit der Anzahl an Nutzern steigt. Somit ist der Wert der Plattform groß, wenn sich viele Nutzer auf ihr befinden. Eine neue Plattform bietet durch die fehlenden User keinen Wert. Das ist eine Herausforderung, für welche die richtige Strategie vor der Markteinführung ausgewählt werden muss.

Eine weitere Besonderheit von Onlineplattformen sind die geringen Gründungskosten, gerade im Vergleich mit anderen Unternehmen, die z.B. Maschinen für die Produktion benötigen. Darüber hinaus zeichnen sich die Onlineplattformen durch die geringen Grenzkosten und die hohe Skalierbarkeit des Angebotes aus.

Diese Besonderheiten sind für Startups dienlich. Des Weiteren helfen die geringen Startkosten bei der Bewältigung der Schwierigkeiten. Denn wie sich im Theorieteil gezeigt hat, ist die Finanzierung eine der größten Herausforderungen bei der Gründung. Diese Darstellung aus der Literatur hat sich, im praktischen Teil durch die Interviews, bestätigt.

Benötigt der Jungunternehmer jedoch finanzielle Unterstützung von außen, stehen ihm, neben der klassischen Variante über die Bank, private Investoren und möglicherweise Förderungen zur Verfügung. Fördermöglichkeiten gibt es in Österreich unzählige, weshalb eine pauschale Aussage, welche Förderungen möglich sind und welche nicht, nicht möglich ist. Dabei ist zu erwähnen, dass die Förderungen nicht ausschließlich eine finanzielle Unterstützung zum Ziel haben, sondern auch mit Knowhow weiterhelfen können. Das ist insbesondere wichtig, weil fehlendes Knowhow eine weitere, wesentliche Herausforderung ist, welche Startups bewältigen müssen.

Zu den Förderungen kann noch erwähnt werden, dass den Social Entrepreneurs zusätzliche Fördermöglichkeiten zur Verfügung stehen. Social Entrepreneurs haben sich zum Ziel gesetzt, soziale Probleme zu lösen, weshalb manche Förderstellen ein besonderes Interesse daran haben. Eine andere Finanzierungsquelle, welche ausschließlich Unternehmen mit einer sozialen Mission zusteht, sind die Spenden.

Allerdings haben solche Unternehmen das Problem, dass sich die privaten Investoren, wie z.B. Business Angels, eine gewisse finanzielle Rendite für ihr eingesetztes Kapital erwarten. Diese Erwartungshaltung wird von klassischen Unternehmen, die den Aufbau des eigenen Wohlstandes zum Ziel haben, besser erfüllt. Daher müssen soziale Unternehmen spezielle Investoren suchen, welche nicht nur finanzielle Interessen haben.

Um ein Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells zu schaffen, wurde der Begriff des Geschäftsmodells genau betrachtet. Dieses zeigt, wie das Unternehmen arbeitet und welche Aktivitäten es durchführt, damit ein Nutzen für den Kunden geschaffen wird und wie dieser Nutzen angeboten wird, damit das Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich ist.

Dieses Geschäftsmodell kann in unterschiedlichen Darstellungsvarianten abgebildet werden. Eine dieser Varianten ist das BMC. Das BMC eignet sich besonders gut für die Entwicklung eines Geschäftsmodells, da es durch einen klaren Rahmen dem Gründer eine Orientierung bietet und ihm hilft, sich auf das Wesentliche zu fokussieren. Darüber hinaus ist diese Darstellungsart klar strukturiert, wodurch ein guter Überblick möglich ist. Die anderen Darstellungsvarianten, die in dieser Arbeit beschrieben sind, bieten entweder weniger Orientierung oder es werden damit Aspekte beleuchtet, die in der frühen Phase der Geschäftsmodellentwicklung als unnötig erscheinen.

Im nächsten Schritt wurden Umsatzmodelle betrachtet, welche für Onlineplattformen in Frage kommen. Eine Möglichkeit ist hier das Business Model Free, welches zumindest einem Kundensegment ein dauerhaft kostenloses Angebot bietet. Dies wird durch Quersubventionen ermöglicht, indem entweder andere Produkte oder andere Kunden das kostenlose Angebot mitfinanzieren. Je nachdem, welche Art der Quersubvention gewählt wird, ist auch die Zielsetzung eine andere. So kann z.B. durch das kostenlose Angebot auf einer Onlineplattform Werberaum geschaffen werden, wo eine andere Kundengruppe kostenpflichtig Werbung schalten kann. Eine weitere Zielsetzung ist, die Nutzer des kostenlosen Angebots zu zahlenden Kunden zu konvertieren.

Mit den verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten des Business Model Free wurden insgesamt sechs Umsatzmodelle identifiziert, welche für eine Onlineplattform in Frage kommen.

Abschließend wurden in dem Kapitel verschiedene Tools und Instrumente, welche für die Entwicklung eines Geschäftsmodells relevant sind, dargestellt. Insbesondere handelt es sich dabei um die PESTEL-Analyse, Porter's Five Forces, Benchmarking, die Kernkompetenzanalyse, die SWOT-Analyse, zwei Methoden der Blue Ocean Strategie, Experteninterviews, Customer Insights und die Zielgruppenanalyse. Diese Tools wurden, je nach Eignung, an verschiedenen Stellen im Vorgehensmodell eingebaut. Einzig die Kernkompetenzanalyse wurde nicht übernommen, da diese in die Vergangenheit blickt und daher für Neugründungen eher nicht geeignet ist.

Im nächsten Schritt wurden aus den bisherigen Themengebieten Anforderungen abgeleitet, welche an das Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für eine Onlineplattform für österreichische Startups gestellt werden. Diese sind insbesondere der schonende Umgang mit Zeit und Geld, das schnelle Erkennen von Fehlern und das Einbeziehen von externen Unterstützern. Anhand dieser Anforderungen wurde die Literaturrecherche nach den entsprechenden Vorgehensmodellen vorgenommen.

Aus den passenden Vorgehensmodellen aus der Literatur wurden einzelne Bausteine herausgenommen und mit den Tools und Instrumenten zur Geschäftsmodellentwicklung kombiniert, damit das entwickelte Vorgehensmodell den Anforderungen bestmöglich entspricht.

Das Ergebnis des Theorieteils ist ein Vorgehensmodell mit zehn Schritten. Beginnend mit der Grundidee und der Vision der Gründer, wird die Geschäftsidee Schritt für Schritt verfeinert, sodass sie zu einem soliden Geschäftsmodell wird, welches in den Markt eingeführt werden kann. Den einzelnen Schritten

wurden dabei Tools und Instrumente der Geschäftsmodellentwicklung zugewiesen, welche zum jeweiligen Zeitpunkt den größten Nutzen bringen.

Im Praxisteil der Arbeit wurde das entwickelte Vorgehensmodell anhand eines Beispiels bis zum siebenten Schritt, nämlich der Positionierung, getestet. Für diesen Test wurde eine Geschäftsidee für eine Onlineplattform herangezogen, bei der es um die Vermittlung von kleinen Jobs geht.

Dabei hat sich gezeigt, dass durch das erstellte Vorgehensmodell Fehler schnell erkannt und dadurch negative Folgen vermieden oder geringgehalten werden können. So konnten bereits im vierten Schritt, den Experteninterviews, Erkenntnisse gewonnen werden, die einen wesentlichen Einfluss auf das Geschäftsmodell haben.

Auch der fünfte Schritt, das Erstellen von Annahmen über die Kundensegmente um diese Annahmen mittels Customer Insights zu validieren, hat wesentliche Erkenntnisse gebracht. So hat sich herausgestellt, dass die Vermittlung von kleinen Hilfstätigkeiten, wie es ursprünglich angedacht war, weder den Studenten, noch den Neugründern einen wesentlichen Mehrwert bietet. Vielmehr wird der Mehrwert dadurch geschaffen, dass Tätigkeiten vermittelt werden, bei denen die Studenten ihre im Studium erworbenen Fähigkeiten einsetzen können. Dadurch erhalten die Studenten Praxiserfahrung und die Neugründer können externes Fachwissen in ihr Unternehmen bringen.

Eine weitere Erkenntnis des Praxistests ist, dass die Kundvalidierung bei Onlineplattformen schwierig durchzuführen ist. Da der Grundgedanke einer Plattform ist, dass die Probleme von einem Kundensegment durch das Angebot eines anderen Kundensegments gelöst werden sollen, muss die Validierung jedes Mal, wenn sich eine Änderung an den angenommenen Problemen für eine Seite ergibt, von Anfang an gestartet werden.

Ein Kritikpunkt bezüglich des Vorgehensmodells ist die verpflichtende Durchführung einer SWOT-Analyse im siebenten Schritt. Zu diesem Zeitpunkt gibt es noch sehr viele Unsicherheiten, da mit dem Bau der Plattform noch nicht begonnen wurde. Zudem existiert das Startup zu diesem Zeitpunkt noch nicht. Dadurch sind die Einschätzung der Stärken und Schwächen, aber auch der Chancen und Risiken, schwierig. Die Einschätzungen basieren teilweise auf Annahmen, welche sich während dem Bau der Plattform als falsch herausstellen können.

Zweifellos bringt die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen einen Mehrwert, jedoch ist dieser hinter den Erwartungen zurückgeblieben. Daher ist die Empfehlung, ein anderes Tool, wie das Tool zur Blue Ocean Strategie, in diesem Schritt zu machen und die SWOT-Analyse nur bei Bedarf auszuführen. Daraus ergibt sich das in Abb. 55 ersichtliche finale Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen für österreichische Startups.

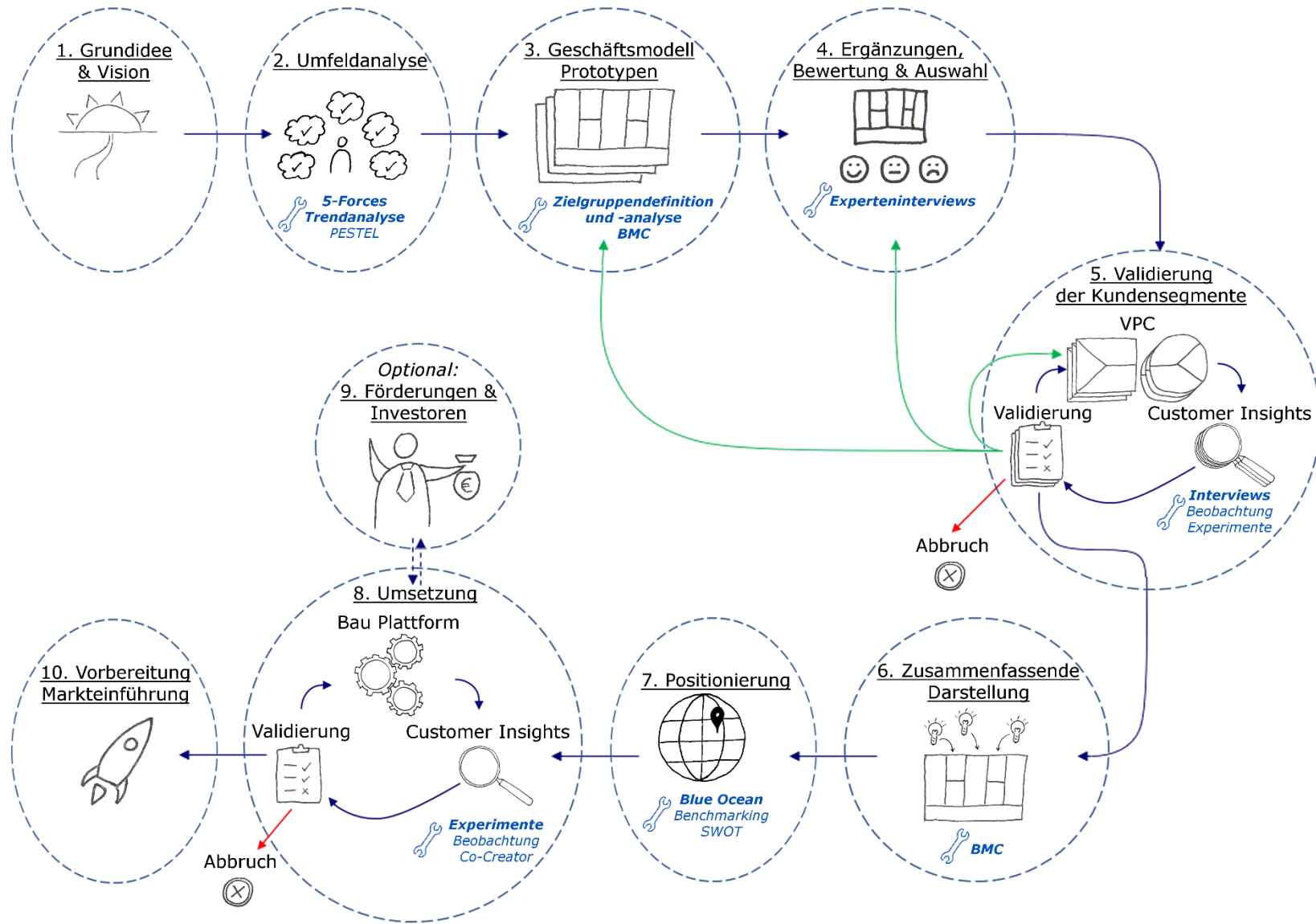


Abb. 55: Finale Darstellung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung für Onlineplattformen, Quelle: Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

Gedruckte Werke:

Adelfinger/Hänisch (2015)

Adelfinger, Volker P.; Hänisch, Till (2015): Internet der Dinge – Technik, Trends und Geschäftsmodelle, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Anderson (2009)

Anderson, Chris (2009): Free – Kostenlos: Geschäftsmodelle für die Herausforderungen des Internets, 1. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York

Ariely (2008)

Ariely, Dan (2008): Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, 1 Auflage, Knauer, München

Atiker (2017)

Atiker, Ömer (2017): In einem Jahr digital – Das Praxisbuch für die digitale Transformation Ihres Unternehmens, 1. Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

Austria Wirtschaftsservice GmbH (2007)

Austria Wirtschaftsservice GmbH (2007): i2 – die börse für business angels im detail, Ausgabe Nr. 4 – 11/2007

Austrianstartups (2013)

Austrianstartups e.V. (Hrsg.) (2013): Visionen für Startups in Österreich, Wien

Becker (2001)

Becker, Silke (2001): Frisch gegründet – selbständig bleiben! : so vermeiden Sie die typischen Fehler und behaupten sich erfolgreich, Walhalla Fachverlag, Regensburg

Berger-Grabner (2016)

Berger-Grabner, Doris (2016): Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele, 3. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Blank/Dorf (2014)

Blank, Steven; Dorf, Bob (2014): Das Handbuch für Startups: Schritt für Schritt zum erfolgreichen Unternehmen, 1. Auflage, O'Reilly Verlag, Köln

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (2015)

Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft (Hrsg.) (2015): Land der Gründer: Auf dem Weg zum gründerfreundlichsten Land Europas, Wien

Conventz/Bertenrath/Fritsch (2016)

Conventz, Sven; Bertenrath, Roman; Fritsch, Manuel (2016): Startup Region Köln, Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (Hrsg.), Köln

Cooper/Vlaskovits (2010)

Cooper, Brant; Vlaskovits, Patrick (2010): The Entrepreneur's Guide to Customer Development: A cheat sheet to The Four Steps to the Epiphany, o.O.

Christensen (2016)

Christensen, Clayton M (2016): Competing Against Luck: The story of innovations and customer Choice, 1 Auflage, HaperCollins Publishers, New York

Cusumano (2004)

Cusumano, Michael A. (2004): The business of software: what every manager, programmer, and entrepreneur must know to thrive and survive in good times and bad, 1. Auflage, Free Press, New York

Deckers/Heinemann (2008)

Deckers, Ralf; Heinemann, Gerd (2008): Trends erkennen – Zukunft gestalten, 1. Auflage, BusinessVillage GmbH, Göttingen

Deloitte (2013)

Deloitte (Hrsg.) (2013): Doing business in the digital age: the impact of new ICT developments in the global business landscape: Europe's vision and action plan to foster digital entrepreneurship, o.O.

Disselkamp (2005)

Dissekamp, Marcus (2005): Innovationsmanagement – Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen, 1. Auflage, Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

Drucker (1993)

Drucker, Peter F. (1993): Innovation and Entrepreneurship: Practice and Priciples, HarperBusiness Edition, Harper & Row, New York

Emge (2010)

Emge, Hans (2010): Erfolgreich gründen ohne Bank: Mit geringem Risiko in die Selbstständigkeit, 1. Auflage, Linde Verlag, Wien

Faltin (2008)

Faltin, Günther (2008): Social Entrepreneurship – Definitionen, Inhalte, Perspektiven, in: Braun, Gerald (Hrsg.): Social Entrepreneurship - Unternehmerische Ideen für eine bessere Gesellschaft, Rostock, S. 25 – 46

Faltin (2013)

Faltin, Günther (2013): Kopf schlägt Kapital: Die ganz andere Art, ein Unternehmen zu gründen, 4. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Fischl/Wagner (2016)

Fischl, Bernd; Wagner, Stefan (2016): Der perfekte Businessplan: So überzeugen Sie Banken und Investoren, 3. Auflage, Verlag C.H. Beck oHG, München

Freiling (2006)

Freiling, Jörg (2006): Entrepreneurship: Theoretische Grundlagen und unternehmerische Praxis, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Fueglistaller u.a. (2012)

Fueglistaller, Urs; Müller, Christoph; Müller, Susan; Volery, Thierry (2012): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven – Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, 3. Auflage, Springer Gabler Verlag, o.O.

Furtak (2015)

Furtak, Florian T (2015): Internationale Organisationen: Staatliche und nichtstaatliche Organisationen in der Weltpolitik, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Gassmann/Frankenberger/Csik (2013)

Gassman, Oliver; Frankenberger, Karolin; Csik Michaela (2013): Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Gassmann/Sutter (2016)

Gassmann, Oliver; Sutter, Philipp (2016): Digitale Transformation im Unternehmen gestalten – Geschäftsmodelle, Erfolgsfaktoren, Handlungsanweisungen, Fallstudien, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Hackenberg/Empter (2011)

Hackenberg, Helga; Empter, Stefan (2011): Social Entrepreneurship – Social Business: Für die Gesellschaft unternehmen, 1. Auflage, VS Verlag, Wiesbaden

Helioz (2013 a)

Helioz (2013 a): Annual Social Impact Report Based on Social Reporting, Standard, 2013.

Helioz (2013 b)

Helioz (2013 b): IRIS - Impact Reporting and Investment, Standard, 2013.

Hofert (2012)

Hofert, Svenja (2012): Das Slow-Grow-Prinzip: Lieber langsam wachsen als schnell untergehen, 2. Auflage, GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Hoffmeister (2013)

Hoffmeister, Christian (2013): Digitale Geschäftsmodelle richtig einschätzen, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Hofmann (2011)

Hofmann, Ines; Leitsmüller, Heinz; Samsinger, Robert (2011): Umstrukturierung: Fusion, Outsourcing, Ausgliederung – Arbeitsplätze in Bewegung, 2. Auflage, Wien

Kerth/Asum/Stich (2015)

Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015): Die besten Strategietools in der Praxis – Welche Werkzeuge brauche ich wann? Wie wende ich sie an? Wo liegen die Grenzen?, 6. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Kleemann u.a. (2012)

Kleemann, Frank; Eismann, Christian; Beyreuther, Tabea; Hornung, Sabine; Duske, Katrin; Voß, G. Günter (2012): Unternehmen im Web 2.0 – Zur strategischen Integration von Konsumentenleistungen durch Social Media, 1. Auflage, Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Klingenbiel (2013)

Klingebl, Stephan (2013): Entwicklungszusammenarbeit – eine Einführung, Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (Hrsg.), Bonn

Kraus/Fink (2008)

Kraus, Sascha; Fink, Matthias (2008): Entrepreneurship: Theorie und Fallstudien zu Gründungs-, Wachstums- und KMU-Management, 1. Auflage, Facultas AG, Wien

Kußmaul (2006)

Kußmaul, K. (2006): Venture Capital in der Existenzgründung, in: Finanz Betrieb, 8. Jg, Nr. 3, S. 198-202

Maurya (2013)

Maurya, Ash (2013): Runnung Lean: Das How-to für erfolgreiche Innovationen, O'Reilly Verlag GmbH & Co KG, Köln

Mayring (2010)

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Osterwalder/Pigneur (2010)

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2010): Business Model Generation, 1. Auflage, John Wiley & Sons, New Jersey

Osterwalder u.a. (2014)

Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Smith, Alan; Bernarda, Greg (2014): Value Proposition Design, 1. Auflage, John Wiley & Sons, New Jersey

Parker/Van Alstyne/Choudary (2017)

Parker, Geoffrey G.; Van Alstyne, Marshall W.; Choudary, Sangeet Paul (2017): Die Plattform-Revolution – Von Airbnb, Uber, PayPal und Co. lernen: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern, 1. Auflage, mitp Verlags GmbH, Frechen

Rauscher/Pervan-AI Soquauer/Pervan (2013)

Rauscher, Olivia; Pervan-AI Soquauer, Ina; Pervan, Ena (2013): SROI- Analyse des Vereins Footprint für Betroffene von Frauenhandel.

Rauscher/Pervan (2014)

Rauscher, Olivia; Pervan, Ena (2014): Social Return on Investment (SROI)-Analyse des Projekts "The Connection" - Soziale Dienstleistungen für Jugendliche. Ein Café "mit gutem Gewissen" zur Integration von Jugendlichen mit Migraionshintergrund.

Riehm/Riehm (2009)

Riehm, Sonja; Riehm, Ashok (2009): Bankkredit adieu! Die besten Finanzierungsalternativen: Neue Wege der Kapitalbeschaffung, 1. Auflage, BusinessVillage GmbH, Göttingen

Ries (2011)

Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, Crown Publishing Group, New York

Rusnjak (2014)

Rusnjak, Andreas (2014): Entrepreneurial Business Modeling – Definitionen – Vorgehensmodell – Framework – Werkzeuge – Perspektiven, 1. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden

Russo/Gleich/Strascheg (2008)

Russo, Peter; Gleich, Ronald; Strascheg, Falk (2008): Von der Idee zum Markt: Wie Sie unternehmerische Chancen erkennen und erfolgreich umsetzen, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München

Schneider (2013)

Schneider, Hanna (2013): Social Entrepreneurship in Österreich: Eine Bestandsaufnahme der unterschiedlichen AkteurInnen und Verständnisse, in Kurswechsel Zeitschrift für gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitische Alternativen, Heft 2/2013, S. 42 – 55

Schneider/Maier (2013)

Scheider, Hanna; Maier, Florentina (2013): Social Entrepreneurship in Österreich, Wirtschaftsuniversität Wien (Hrsg.), Wien

Schnetzler (2008)

Schnetzler, Nadja (2008): Die Ideenmaschine – Methode statt Geistesblitz – Wie Ideen industriell produziert werden, 6. Auflage, WILEY-VCH Verlag GmbH & Co KGaA, Weinheim

Vahs/Brehm (2015)

Vahs, Dietmar; Brem, Alexander (2015): Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung, 5 Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Vandor u.a. (2015)

Vandor, Peter; Millner, Reinhard; Moder, Clara; Schneider, Hanna; Meyer, Michael (2015): Das Potential von Social Business in Österreich, Wirtschaftsuniversität Wien (Hrsg.), Wien

Volkman/Tokarski (2006)

Volkman, Christine; Tokarski, Kim O. (2006): Entrepreneurship: Gründung und Wachstum von jungen Unternehmen, Lucius & Lucius, Stuttgart

W. Chan/Mauborgne (2005)

W. Chan, Kim; Mauborgne, Renée (2005): Der Blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Yunus (2010)

Yunus, Muhammad (2010): Social Business: Von der Vision zur Tat, 1. Auflage, Carl Hanser Verlag, München

Online-Quellen:

Airbnb (o.J.)

Airbnb Inc (o.J.): Fast Facts, <https://press.atairbnb.com/fast-facts/> [Stand 08.04.2018]

Ashoka gemeinnützige GmbH (2017)

Ashoka gemeinnützige GmbH (Hrsg.) (2017): Homepage

<http://ashoka-cee.org/austria/> [Stand 08.04.2018]

Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (2017)

Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (Hrsg.) (2017): Austria – Launch Pad for Young Enterprises, Wien

https://investinaustria.at/de/infomaterial/broschueren/ABA_Startups_2017.pdf [Stand 08.04.2018]

Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (o.J.)

Austrian Business Agency Österreichische Industrieansiedlungs- und WirtschaftswerbungsgmbH (Hrsg.) (o.J.): Österreich - Attraktives Sprungbrett für Start-ups, Wien

<https://investinaustria.at/de/infomaterial/factsheets/start-ups.pdf> [Stand 08.04.2018]

Austria Wirtschaftsservice GmbH (o.J. a)

Austria Wirtschaftsservice GmbH (Hrsg.) (o.J. a): Neue Start-ups braucht das Land, Druckerei Robitschek, Wien

http://144.65.132.57/wp-content/uploads/2015/08/aws_Start-up_final.pdf [Stand 08.04.2018]

Austria Wirtschaftsservice GmbH (o.J. b)

Austria Wirtschaftsservice GmbH (Hrsg.) (o.J. b): Homepage: Über die aws

<https://www.aws.at/ueber-die-aws/> [Stand 08.04.2018]

Axel Springer SE (30.09.2008)

Axel Springer SE (30.09.2008): Warum viele Menschen bei Auktionen zu viel bieten,

<https://www.welt.de/gesundheit/psychologie/article2512754/Warum-viele-Menschen-bei-Auktionen-zu-viel-bieten.html> [Stand 08.04.2018]

Buchbauer (29.11.2016)

Buchbauer, Andreas (29.11.2016): Stadt soll Airbnb-Angebote eindämmen, <http://www.rp-online.de/nrw/staedte/neuss/stadt-soll-airbnb-angebote-eindaemmen-aid-1.6428318> [Stand 08.04.2018]

Carr (15.02.2018)

Carr, Flora (15.02.2018): Amazon Is Now More Valuable Than Microsoft and Only 2 Other Companies Are Worth More, <http://fortune.com/2018/02/15/amazon-microsoft-third-most-valuable-company/> [Stand 08.04.2018]

CNN (26.01.2018)

Cable News Network (26.01.2018): Facebook Fast Facts
<https://edition.cnn.com/2014/02/11/world/facebook-fast-facts/index.html> [Stand 08.04.2018]

Donath (21.11.2017)

Donath, Andreas (21.11.2017): Uber will mit 24.000 Volvo autonom Taxi fahren, <https://www.golem.de/news/riesenbestellung-uber-will-mit-24-000-volvo-autonom-taxi-fahren-1711-131246.html> [Stand 08.04.2018]

Emprechtinger (23.08.2017)

Emprechtinger, Franz (23.08.2017): Was ist Business Model Canvas und wie funktioniert es? <http://www.lead-innovation.com/blog/was-ist-business-model-canvas-und-wie-funktioniert-es> [Stand 08.04.2018]

Facebook (o.J.)

Facebook Inc. (o.J.): Startseite, <https://www.facebook.com/> [Stand 08.04.2018]

Forbes (12.11.2014)

Forbes, Alasdair (12.11.2014): Uber app 'will change face of transport in Phuket', <https://www.thephuketnews.com/uber-app-will-change-face-of-transport-in-phuket-49579.php> [Stand 08.04.2018]

Handelsblatt (11.10.2016)

Handelsblatt (11.10.2016): Neun von zehn Start-ups scheitern: Neustart oder aufgeben?
<http://www.handelsblatt.com/video/unternehmen/made-in-germany/kultur-der-scheiterns-neun-von-zehn-start-ups-scheitern-neustart-oder-aufgeben/14674390.html> [Stand 08.04.2018]

Helioz (2015)

Helioz. (2015). Homepage
<http://www.helioz.org/> [Stand 08.04.2018]

Hengsberger (16.06.2017)

Hengsberger, Angela (16.06.2017): Trendforschung: wie man relevante Trends identifiziert
<http://www.lead-innovation.com/blog/trendforschung-wie-man-relevante-trends-identifiziert> [Stand 08.04.2018]

Innovation Network Austria GmbH (o.J.)

Innovation Network Austria GmbH (Hrsg.) (o.J.): Homepage: Zentren

<http://www.inna.at/netzwerk/zentren> [Stand 08.04.2018]

Karriere.at (13.10.2016)

karriere.at Informationsdienstleistung GmbH (13.10.2016): 5 Trends, die unsere Arbeitswelt in der Zukunft verändern

<https://www.karriere.at/blog/arbeitswelt-der-zukunft-trends.html> [Stand 08.04.2018]

Karriere.at (20.09.2017)

karriere.at Informationsdienstleistung GmbH (20.09.2017): Fünf Trends, die dich in der Arbeitswelt der Zukunft erwarten

<https://www.karriere.at/blog/trends-arbeitswelt-der-zukunft.html> [Stand 08.04.2018]

LMK Rheinland-Pfalz (o.J.)

Landeszentrale für Medien und Kommunikation (LMK) Rheinland-Pfalz Anstalt des öffentlichen Rechts (o.J.): Zahlen und Fakten zu Facebook

<http://www.klicksafe.de/themen/kommunizieren/facebook/zahlen-und-fakten-zu-facebook/> [Stand 08.04.2018]

Lünendonk & Hossenfelder GmbH (29.06.2016)

Lünendonk & Hossenfelder GmbH (29.06.2016): IT-Freelancer-Markt profitiert von hoher Nachfrage: Gesetzliche Rahmenbedingungen werden planbar

<http://lunenendok.de/pressefeed/it-freelancer-markt-profitiert-von-hoher-nachfrage-gesetzliche-rahmenbedingungen-werden-planbar> [Stand 08.04.2018]

Maurya (27.02.2012)

Maurya, Ash (27.02.2012): Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?

<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0> [Stand 08.04.2018]

Morris (03.03.2016)

Morris, Jerod (03.03.2016): Are You a Digital Entrepreneur?

<https://www.copyblogger.com/digital-entrepreneur/> [Stand 08.04.2018]

Newman (02.02.2015)

Newman, Kira M. (02.02.2015): Top 10 Startup Cities Where Entrepreneurs Want to Meet Up,

<https://tech.co/top-startup-cities-where-entrepreneurs-want-to-meet-up-2015-02> [Stand 08.04.2018]

Oey (2015)

Oey, Mulyadi (2015): Sildeshare: Intro to Product Management and Business Model Canvas (BMC)
<https://www.slideshare.net/MulyadiOey/intro-to-product-management-and-business-model-canvas-bmc>
[Stand 08.04.2018]

Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (o.J.)

Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH (Hrsg.) (o.J.): Homepage: Start-up-Förderung –
Weitere Informationen
<https://www.ffg.at/content/start-f-rderung-weitere-informationen> [Stand 04.09.2017]

Patel (16.01.2015)

Patel, Neil (16.01.2015): 90% Of Startups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%
<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#3ce8542d6679> [Stand 08.04.2018]

PricewaterhouseCoopers LLP (2017)

PricewaterhouseCoopers LLP (2017): Global Top 100 Companies by market capitalization: 31. March 2017
Update
<https://www.pwc.de/de/kapitalmarktorientierte-unternehmen/global-top-100-march-2017.pdf> [Stand
08.04.2018]

Schröder (12.02.2014)

Schröder, Thorsten (12.02.2014): Die Uber-Flieger, <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-02/verkehr-taxi-uber/komplettansicht> [Stand 08.04.2018]

Stadt Wien (2017)

Stadt Wien (2017): Bevölkerungsentwicklung Wien 2016, <https://www.wien.gv.at/arbeitswirtschaft/bevoelkerungsentwicklung.html> [Stand 08.04.2018]

STATISTIK AUSTRIA (23.05.2017)

STATISTIK AUSTRIA (23.05.2017): Bevölkerung am 1.1.2017 nach Alter und Bundesland – Insgesamt
https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/023470.html [Stand 08.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 a)

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017): Ergebnisse im Überblick: Statistik zur Unternehmensdemografie 2007 bis 2015, Untergliederung nach Beschäftigtengrößenklasse
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/103445.html [Stand 08.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 b)

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017): Ergebnisse im Überblick: Statistik zur Unternehmensdemografie 2007 bis 2015, Untergliederung nach Bundesländern

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/103446.html [Stand 08.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017 c)

STATISTIK AUSTRIA (29.06.2017): Statistik zur Unternehmensdemografie: Unternehmensneugründungen 2007-2015 nach Bundesländern

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/unternehmen_arbeitsstaetten/unternehmensdemografie_ab_2015/neugruendungen_bis_2015/103484.html [Stand 08.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (14.12.2017)

STATISTIK AUSTRIA (14.12.2017): Erwerbsstatus

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbsstatus/index.html [Stand 14.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (19.12.2017)

STATISTIK AUSTRIA (19.12.2017): Studierende in Österreich im Wintersemester 2016/17

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/universitaeten_studium/021634.html [Stand 19.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (2017 a)

STATISTIK AUSTRIA (2017): Hochschulstandorte nach politischen Bezirken

https://www.statistik.at/wcm/idc/idcplg?IdcService=GET_PDF_FILE&RevisionSelectionMethod=LatestReleased&dDocName=035644 [Stand 19.12.2017]

STATISTIK AUSTRIA (2017 b)

STATISTIK AUSTRIA (2017): Abfrage der statistischen Datenbank STATcube

<http://statcube.at/statistik.at/ext/statcube/jsf/login.xhtml> [Stand 19.12.2017]

Uber (o.J.)

Uber (o.J.): Unsere Geschichte, <https://www.uber.com/de-AT/our-story/> [Stand 08.04.2018]

Weber/Zipperlen (06.08.2017)

Weber, Daniel; Zipperlen, René (06.08.2017): Airbnb boomt – und wird zum Problem, <http://www.badische-zeitung.de/freiburg/airbnb-boomt-und-wird-zum-problem--140291940.html> [Stand 08.04.2018]

WKO (03.2017)

Wirtschaftskammer Österreich (03.2017): Unselbständig Beschäftigte nach Bundesländer

<http://wko.at/statistik/jahrbuch/am-beschaefigte-bl.pdf> [Stand 08.04.2018]

WKO (30.07.2015)

Wirtschaftskammer Österreich (30.07.2015): Was ist CSR? – Corporate Social Responsibility erklärt
https://www.wko.at/branchen/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/Was_ist_CSR_.html [Stand 08.04.2018]

WKO (o.J.)

Wirtschaftskammer Österreich (o.J.): Homepage: Gründerservice
<https://www.gruenderservice.at/> [Stand 04.09.2017]

ZEIT ONLINE GmbH (22.01.2016)

ZEIT ONLINE GmbH (22.01.2016): Zukunft der Arbeit - Die Massenarbeitslosigkeit kommt zurück
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-01/zukunft-arbeit-arbeitsmarkt> [Stand 08.04.2018] und
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-01/zukunft-arbeit-arbeitsmarkt/seite-2> [Stand 08.04.2018]

Zhang/Shih (21.08.2015)

Zhang, Shu; Shih, Gerry (21.08.2015): Uber seen reaching \$10.8 billion in bookings in 2015: fundraising presentation, <https://www.reuters.com/article/us-uber-tech-fundraising/uber-seen-reaching-10-8-billion-in-bookings-in-2015-fundraising-presentation-idUSKCN0QQ0G320150821> [Stand 08.04.2018]

Zukunftsinstitut (2017)

Zukunftsinstitut (2017): Trends - Grundlagenwissen
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/> [Stand 08.04.2018]

Zukunftsinstitut (2015)

Zukunftsinstitut (2015): Fünf Thesen zur Zukunft der Arbeit
<https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/fuenf-thesen-zur-zukunft-der-arbeit/> [Stand 08.04.2018]

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Grafischer Bezugsrahmen, Quelle: Eigene Darstellung.....	3
Abb. 2: Startseite von Facebook, Quelle: Facebook (o.J.), Onlinequelle [08.04.2018].....	11
Abb. 3: Screenshots aus der Uber-App, Quelle: Forbes (12.11.2014), Onlinequelle [08.04.2018].....	12
Abb. 4: Screenshot von Airbnb bei der Unterkunftssuche, Quelle: Buchbauer (29.11.2016), Onlinequelle [08.04.2018].	13
Abb. 5: Die vier Dimensionen eines Geschäftsmodells nach Gassmann, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 6.....	15
Abb. 6: Gesamtdarstellung des BMC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 16 f.	17
Abb. 7: Business Model Poster nach Rusnjak, Quelle: Rusnjak (2014), S. 127.....	22
Abb. 8: Faktoren der Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 122.	34
Abb. 9: Mögliche Einflussfaktoren auf die Unternehmensumwelt, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 123.	35
Abb. 10: Aufbau einer SWOT-Analyse, Quelle Vahs/Brehm (2015), S. 134.....	39
Abb. 11: Beispiel der strategischen Kontur anhand der US-amerikanischen Weinbranche in den 1990er-Jahren, Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 23.	40
Abb. 12: Grafische Darstellung des Vier-Aktionen-Formats, Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 26.	41
Abb. 13: Neue Nutzenkurve in der strategischen Kontur eingezeichnet am Beispiel von [yellow tail], Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 29.	41
Abb. 14: Das ERKS-Quadrat am Beispiel von [yellow tail], Quelle: W. Chan/Mauborgne (2005), S. 32.	42
Abb. 15: Mögliche Segmentierungsvariablen bei der Zielgruppenanalyse, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 129.....	44
Abb. 16: Die Schlüsselemente von Entrepreneurship, Quelle: Fueglistaller u.a. (2012), S. 27.	46
Abb. 17: Tätigkeitsfelder Social Entrepreneurs (Doppelnennungen möglich), Quelle: Schneider/Maier (2013), S. 22.....	48
Abb. 18: Arten von Geschäfts- und Wirkungsmodellen bei Social Businesses, Quelle: Vandor u.a. (2015) S. 22.....	52
Abb. 19: Finanzierungsphasen und -quellen, Quelle: Kraus/Fink (2008), S. 166.	61
Abb. 20: Customer Development Modell, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 19.	68
Abb. 21: Phase 1 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 57.	70
Abb. 22: Reihenfolge der Customer Discovery Phase 1 auf das BMC übertragen, Quelle: Eigene Darstellung.	71
Abb. 23: Phase 2 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 147.	72

Abb. 24: Testschleife für Hypothesen, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 149.	73
Abb. 25: Phase 3 der Customer Discovery, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 177.	73
Abb. 26: Lean Canvas mit hervorgehobenen Unterschieden zum BMC, Quelle: Maurya (27.02.2012), Onlinequelle [08.04.2018].....	75
Abb. 27: Reihenfolge für die Hypothesenaufstellung mit dem Lean Canvas, Quelle: Maurya (2013), S. 27.	77
Abb. 28: Mit dem Metamuster Risiken ausschalten, Quelle: Maurya (2013), S. 67.....	79
Abb. 29: Integration des VPC in das BMC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. XIV, leicht modifiziert	80
Abb. 30: Aufbau VPC, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 8 f, leicht modifiziert.....	81
Abb. 31: Reihung der Customer Jobs, Pains und Gains am Beispiel des Profils für Leser von Managementbüchern, Quelle: Osterwalder u.a. (2014), S. 20.	83
Abb. 32: Der St. Galler Business Model Navigator, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 16.	85
Abb. 33: Vergleich der Ansätze der Musteradaption, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 39.	86
Abb. 34: Der NABC-Ansatz zur Ideenbewertung, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), S. 43.	87
Abb. 35: Angepasstes Business Model Canvas, Quelle: Eigene Darstellung.....	90
Abb. 36: Vorgehensmodell zur Entwicklung eines Geschäftsmodells für Onlineplattformen, Quelle: Eigene Darstellung.	96
Abb. 37: Five Forces Darstellung der Minijobplattform, Quelle: Eigene Darstellung.	103
Abb. 38: BMC von Edgar, Pensionist, Quelle: Eigene Darstellung.	106
Abb. 39: BMC von Vanessa, Neugründerin, Quelle: Eigene Darstellung.	106
Abb. 40: BMC von Florian, EPU, Quelle: Eigene Darstellung.....	107
Abb. 41: BMC von Julia, Vollzeit arbeitend, Quelle: Eigene Darstellung.	107
Abb. 42: BMC von Petra, Arbeit suchend, 55+, Quelle: Eigene Darstellung.	108
Abb. 43: BMC von Christian, Student, Quelle: Eigene Darstellung.	108
Abb. 44: BMC von Dagmar, Pensionistin, Quelle: Eigene Darstellung.	109
Abb. 45: Ausgewählte Business Model Pattern Cards, Quelle: Gassmann/Frankenberger/Csik (2013), o.S., modifiziert.....	122
Abb. 46: Ergänztes BMC von Vanessa, Neugründerin, Quelle: Eigene Darstellung.	124
Abb. 47: Ergänztes BMC von Christian, Student, Quelle: Eigene Darstellung.	125
Abb. 48: Erste Version des VPC von Studenten, Quelle: Eigene Darstellung.....	126
Abb. 49: Landing Page für Arbeitnehmer, Quelle: Eigene Darstellung.	128

Abb. 50: Korrigiertes VPC der Studenten nach den Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.....	134
Abb. 51: Erste Version des VPC von Neugründern, Quelle: Eigene Darstellung	135
Abb. 52: Ergänztes VPC der Neugründer nach den Interviews, Quelle: Eigene Darstellung.	142
Abb. 53: Finale Geschäftsmodellardarstellung im BMC, Quelle: Eigene Darstellung.	144
Abb. 54: SWOT Analyse der geplanten Plattform, Quelle: Eigene Darstellung.	146
Abb. 55: Finale Darstellung des Vorgehensmodells zur Geschäftsmodellentwicklung für Onlineplattformen, Quelle: Eigene Darstellung.....	150

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Auszug eines Praxisbeispiels einer Umweltanalyse eines Automobilherstellers, Quelle: Kerth/Asum/Stich (2015), S. 126.	35
Tab. 2: Aspekte der einzelnen Markttypen, Quelle: Blank/Dorf (2014), S. 90, leicht modifiziert.	72
Tab. 3: Einschätzung der unterschiedlichen Darstellungsvarianten für Geschäftsmodelle, Quelle: Eigene Darstellung.	89
Tab. 4: Kategoriensystem für den ersten Teil der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	111
Tab. 5: Bewertung der Trends durch Experten, Quelle: Eigene Darstellung.	113
Tab. 6: Kategoriensystem für den zweiten Teil der Auswertung der Experteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	120
Tab. 7: Categoriesystem für die qualitative Inhaltsanalyse der Studenteninterviews, Quelle: Eigene Darstellung.	129
Tab. 8: Kategoriensystem für die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews von Neugründern, Quelle: Eigene Darstellung.	137

Anhang A: Transkription Experteninterviews

Experte 1:

1	Experte 1: Ich bin wie gesagt 42 Jahre alt, bin 3-facher Familienvater. Bin seit 2002, mit einer kurzen Unterbrechung von einem Jahr, wo ich in Linz war immer in Wien tätig im digitalen Bereich.
2	Es war so, dass ich von 1989-2002 die FH in St. Pölten gemacht habe, das war damals der dritte Studiengang, das dritte Jahr. Habe mich dann für den Bereich Medienwirtschaft entschieden, weil mich Medien immer schon interessiert haben und natürlich auch der ökonomische Aspekt dahinter.
3	Da war es einfach so, dass nach dem Studium auf der Donau Uni in Krems einen Master gemacht habe, einen einjährigen für TV und Filmproduktion wo es in der Masterthesis um die digitale Filmdistribution gegangen ist.
4	Für mich war irgendwie klar nach diesem einen Jahr ins Filmbusiness wird es mich nicht ziehen. Aus der digitalen Filmdistribution ist die digitale Werbemittelproduktion geworden. Das war für mich der Einstieg in die Werbung, ins Marketing auch im digitalen Bereich. Das schön war ja, dass ich während meiner Studienzeit von 98 bis 2002 das Platzen der New Economy Blase mitbekommen habe und das natürlich dann auch im großen Umfang im Unterricht behandelt worden ist. Das mit EM-TV und und und, was die wirklichen Milliardenkonzerne waren die innerhalb von ein paar Monaten eine Milliarden-Bewertung gehabt haben und ein paar Monate später wieder gar nichts mehr, das war wirklich spannend zu sehen. Und wo es wirklich auch darum gegangen ist, welche digitalen Möglichkeiten habe ich, welche Business Modelle kann ich aufsetzen. Gerade wir in Österreich hängen, was die digitale Werbung angeht um ein Jahrzehnt nach. Also die Trends kommen einfach immer und eindeutig aus den USA. Das schwabbt herüber nach London bzw. nach UK, sickert dann langsam hinunter, ein paar Jahre später in Deutschland und etwa 5 Jahre später nach Deutschland kommt dann auch der österreichische Markt dazu. Wir machen es dann immer sehr sehr schnell und setzen es sehr schnell um und gut um weil wir die anderen die Fehler machen lassen.
5	Wir sind gut unterwegs aber die Innovation und die Vorreiterschaft haben wir nicht und das ist auch das was ich ein bisschen bei in meinem letzten Job als Digital Vermarkter und konnte ich diesen Innovationsprozessen nicht umsetzen, welche Geschäftsmodelle machen Sinn, wie macht es Sinn und das kann ich hier bei meiner Firma jetzt sehr gut umsetzen weil ich für einerseits den Verkauf zuständig bin und auch für Programmatic Advertising das heißt der automatisierten Werbeeinschaltung. Das kann im mobilen Bereich sein, im Social Media Bereich, auf Facebook Kanäle das kann sein Google sein bis hin zum klassischen Werbung Einkauf und Verkauf.
6	Ich: Wie funktioniert das Programmatic Advertising?
7	Experte 1: Programmatic Advertising ist so, dass ist auf der einen Seite immer einen Publisher geben muss oder einen Vermarkter der einfach mehrere Webseiten oder viele Apps bündelt wo Werbung ausgestrahlt werden kann und auf der anderen Seite brauchen wir einen Advertiser der sagt ich möchte bei dir Werbung schalten. Vereinfacht gesagt ist es ähnlich wie bei der Börse wo es einen Käufer und Verkäufer gibt. Sehr vereinfacht gesagt, werden die Advertiser informiert, wenn ein Nutzer auf die Webseite kommt und dieser kann dann um den Werbeplatz bieten.
8	Ich: In der Industrie sind Sie seit wann tätig?
9	Experte 1: Seit 2002
10	Ich: Dann möchte ich Ihnen die Vision dahinter vorstellen. Und zwar geht es um eine Online-Plattform, die den Auftraggeber von kleinen Jobs mit dem Auftragnehmer verbinden soll. Die Aufträge sollen dabei nicht online abgewickelt werden, sondern dass die Leute vor Ort kommen und das direkt bei den Unternehmen machen. Der Auftraggeber soll dadurch profitieren, dass keine Arbeit mehr ungetan bleibt, sei das keine Zeit, keine Lust, oder wenn die Arbeiten unregelmäßig anfallen. Und dass rasch jemand gefunden wird, der das Ganze dann erledigt.
11	Der Auftragnehmer selbst profitiert von der flexiblen Zeiteinteilung, da er nur die Jobs annehmen muss, die zu seinem Zeitplan passen. Erreicht werden soll das durch eine Plattform für lokale Minijobs. Das heißt, das sind typischerweise sind das Jobs wo man vor Ort sein muss. Nicht nur

	Online. Gibt es dazu einmal Fragen?
12	Experte 1: Nein
13	Ich: Ich habe da jetzt ein paar trennt Karten vorbereitet, die sind hauptsächlich aus dem Arbeitsmarkt Sektor so aufgebaut, dass warum ist und hinten die Erklärung
14	Ich hätte nur gerne, dass sie sich das anschauen und auch priorisieren was ist Ihrer Meinung nach die stärksten Trends, die in der Zukunft die größte Auswirkung haben werden gerne können wir diese Trends dann auch ergänzen, wenn Sie einen Trend haben, der hier noch nicht erfasst ist.
15	(liest sich die Trends durch und ordnet diese)
16	Experte 1: Einige Sachen sind ähnliche könnte man zusammenfassen. Gerade wenn ich man her nimmt mit „Technologie Vernetzung“ und „Homeoffice“, das würde ich persönlich hat einen Punkt sehen
17	Genauso auch die beiden Bereiche. (Technologie/Vernetzung & Homeoffice) Man braucht den Nachwuchs und auch die neuen Ideen. Seit kurzem beschäftigen wir uns im Unternehmen auch mit diesem Bereich Influencer und Influencer Marketing und das ist sowas von nicht mehr meiner Welt und ich verstehe das nicht und wir haben hier einen jungen Kollegen frisch aus der FH der ist in der Szene drinnen und der macht das komplette Social Media Marketing bei uns und die Blogger Relations. Und auf der anderen Seite braucht es auch die alten Hasen, die jeden Fehler schon einmal gemacht haben den es gibt und die den richtigen Weg vorzeigen können.
18	Auf der anderen Seite ist Work Life Dynamic und Work Life Integration als Schlagwort und Stichwort auch bei uns sehr wichtig. Ich kann mich noch erinnern wie ich im Job angefangen habe, das war 2002 das ist mittlerweile in der Art und Weise auch eine ganz andere Generation. Früher wenn der Chef gesagt hat, ihr müsst das jetzt machen, wurde es gemacht und heute ist die erste Frage „warum?“. Deswegen muss man sich immer fragen ist die Person für sich selbst soweit fortgeschritten das Homeoffice mit ihr vereinbar ist macht das Sinn. Denn Home-Office darf nicht damit verwechselt werden, dass man zu Hause ist und hin und wieder im Office. Hier muss man die richtige Mischung finden. Viele Leute schaffen eine wunderbare Work-Life-Balance und dann gibt es andere die es nicht auf die Reihe kriegen. Denen kann man Homeoffice anbieten so viel man möchte und sie schaffen es trotzdem nicht
19	Komprimierte Arbeitszeit. Genau das war jetzt in Schweden diese Woche
20	Von dem her bin ich ein Freund und denke auch, dass das einer der Trends ist sofern es die Arbeitgeber auch verstehen, dass jemand in 3 Stunden mehr weiterbringt als wie jemand anderer in 6 Stunden
21	Ich muss die Vorgabe von den Vorgesetzten können das Projekt erledigt werden muss aber nie das geschafft wird ist dann von jedem selbst überlassen. Jeden Tag 3 Stunden arbeiten oder jemand der sagt ok ich möchte den letzten Tag arbeiten damit ich es bis zur Deadline schaffe
22	Natürlich spielt das Alle mit in der Work Life Balance. Jemand der die ganze Nacht durchgearbeitet hat, den kannst du nächsten Tag vergessen. Von dem her ist alles rein theoretisch gut in der Praxis schaut etwas anders aus es vermischt sich ein bisschen aber diese Trends in diese Richtung wird es gehen. Einerseits Technologie andererseits soziographisch und auch die Schnittstelle Beruf Freizeit wird immer wichtiger werden und die komprimierte Arbeitszeit spielt auch irgendwie da hinein, also eigentlich kann man das Zusammenfassen. Eigentlich wären es drei Trends.
23	Ich: Gibt es noch weitere Trends, wo Sie sagen das könnte man ergänzen, das ist auch wichtig?
24	Experte 1: Ich glaube schon was ein Punkt ist und das bezieht sich auch auf Ihr Projekt, Ihre Masterarbeit Ich glaub, dass es in Zeiten wie diesen wo man sagt es ist alles digitalisierter, einfacher, schneller erreichbarer man dann teilweise, gerade wenn es darum geht
25	Ich habe bestimmte Kenntnisse in einem Bereich ich möchte einen neuen Job finden man oft den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht, weil sozusagen man gar nicht weiß wie man an die Leute herankommt.
26	Ich weiß das, wir waren jetzt erst unlängst vor 4 Wochen bei einer großen Personalberatungsfirma, die auch im IT Bereich sucht, ein riesen Konzern und die haben massivste Probleme, Personal zu finden. Vor allem gerade, wenn es nicht im städtischen Bereich

	ist. Also sozusagen der Elektriker in Zwettl. Über Facebook und Co erreichst du sie nicht. Anscheinend erreichen die die Leute auch nicht in diesem Umfeld wo man sich denken könnte, ok gerade mit Facebook, wo jeder Zuhause ist, wo man so speziell und gut targeten kann. Da werden die Leute nicht gefunden. Aber dass es da in der Art und Weise einen komplett natürlichen Fachkräftemangel gibt, wenn man die Leute auch einfach nicht findet und dann schon auch von deren Seite auf die innovativsten und kreativsten Ideen gehen und teilweise schon in Shopping-Center im Ausland Werbung machen, weil man weiß da kommt sehr viel rüber. Und man hofft, dass man einen ausländischen Arbeitnehmer dann findet für einen Bereich in.
27	Diese Fluiden Unternehmen oder Jobsharing, ich glaub, dass das alles schön und gut ist, doch aber trotzdem mehr und mehr der Wunsch der Menschen ist nach Sicherheit, nach Geborgenheit. Ich habe eben entgeltlich meinen 40h Job, ich weiß wo ich hingeh, was ich verdiene und sozusagen Woche für Woche, Monat zu Monat darum zu kämpfen, dass ich einkommen habe, ich glaub das mag vielleicht für eine kleine Spitze der Personen interessant sein, die selbst unternehmerisch getrieben sind. Ich glaub der Großteil würde lieber sagen da tausche ich viel ein, aber ich gebe meinen 40h Job und meine sichere Arbeit mag ich gar nicht so hergeben. Ist meine Meinung.
28	Ich: Das heißt um das in einen Satz zusammenzufassen, wäre das Auffinden von Arbeitskräften. Ist das so richtig zusammengefasst.
29	Experte 1: Ja. Auffinden von Arbeitskräften und vielleicht auch das connecten von Arbeit Gebenden und Arbeitssuchenden. Also es gibt ja die ganzen Jobapps mit Karriere.at und und und, aber es dürfte trotzdem noch nicht das Gelbe vom Ei sein, weil es einfach zu viel Gießkannenprinzip ist, wo einfach über alles drüber geschossen wird und man hofft, dass man den einen oder anderen herausfischt für den es passen könnte.
30	Ich: Super, Perfekt. Dann springe ich gleich zum nächsten Bereich. Und zwar die Kundensegmente. Ich habe das damit nicht nur ein Schlagwort dasteht wie „Pensionist“ auch schön beschrieben. Dadurch das das ganze zweiseitig ist, ist einem die Arbeitgeber und einmal die Arbeitnehmerseite. Das hier ist die Arbeitnehmerseite. (26:20)
31	(Pause, schaut sich die Personas an)
32	Experte 1: Aber (...) das wäre jetzt die Arbeitnehmer und Arbeitgeber?
33	Ich: Nein, die sind alle drei Arbeitnehmer in diesem Fall jetzt.
34	Experte 1: Ok
35	Ich: Vielleicht kurz erklärt: einerseits die Pensionistin die viel Zeit hat aber noch etwas noch etwas tun möchte, körperlich noch fit ist.
36	Der Christian, unser Student, der in die neue Stadt gezogen ist und gerne was dazuverdienen möchte, weil er jetzt nicht mehr bei den Eltern wohnt.
37	Und die Petra als Beispiel für die Arbeitslosen Menschen. In dem Fall die Generation 55+ herausgenommen, die sich doch etwas schwerer tut Jobs zu finden.
38	Experte 1: Und mein Part ist jetzt welcher?
39	Ich: Und zwar möchte ich herausfinden welche Kundengruppe Ihrer Meinung nach die sinnvollste ist anzugehen.
40	Und das sind dann noch die Arbeitgeber die möglichen. Und dass man so schaut, welche ist am sinnvollsten, wo sollte man beginnen.
41	Es werden nachher noch weitere Tests gemacht ob das was ich mir denke auch tatsächlich zutrifft.
42	Experte 1: Also ich persönlich, wenn man es wirklich auf so Minijobs auslegt, bin ich mir nicht sicher ob die Petra die richtige für so etwas wäre. Weil meiner Meinung nach die Petra ihren Wiedereinstieg sucht, ihren 40h Job sucht. Und ich glaub nicht, dass sie kleine Arbeiten erledigt. Ja, aber dahinter ist der Wunsch wieder auf 40h zu gehen und dann auch nur diesen einen Job noch zu haben
43	Für Studenten würde ich das Absolut sehen. Das macht Sinn, wenn du neben dem Studieren projektbezogen kleinere Sachen machen kannst, wo du freie Zeiteinteilung hast. Also das würde ich 1:1 sehen.

44	Bei der Dagmar, der Pensionisten, eigentlich auch wo es Sinn macht. Wenn auch noch die körperlichen und geistigen Voraussetzungen gegeben sind. Wobei ich wahrscheinlich auch ein bisschen als Arbeitgeber sehe, weil natürlich die Dagmar auch die ist die nicht mehr auf Die Leiter hinaufsteigen kann und im Altbau in 3m Höhe die Glühbirne herausdrehen kann.
45	Bei denen würde ich das absolut sehen. Ich glaub, dass in dem Segment (deutet auf Dagmar, die Pensionisten) wirklich der Fokus steht ich möchte wieder auf die 40h gehen ich möchte integriert sein. Das hat auch immer sehr viel mit Selbstwertgefühl zu tun. Um zu sagen, ja, ich möchte wieder voll integriertes Mitglied der Gesellschaft sein, möchte meinen Beitrag dazu leisten, möchte 40h arbeiten gehen. Und bei 55+ ist es wahrscheinlich auch schon so, dass die Kids teilweise aus dem Haus sind. Von dem her denke ich mir, dass Sie wieder arbeiten gehen will.
46	Ich: Ich habe hier auch ein Bewertungssheet gemacht, nach den drei Bereichen soll es bewertet werden von 1-10, wobei 10 immer das Beste für das Geschäftsmodell ist. Das heißt, 10 es ist ein schweres Problem, 10 sie sind leicht erreichbar und 10 sie sind zahlungskräftig
47	(Füllt das Bewertungssheet aus)
48	Experte 1: Dann müsste ich das hier niedrig beurteilen, weil ich hab gesagt, die Petra sehnt sich nach etwas anderem.
49	(Füllt das Bewertungssheet aus und spricht leise für sich selbst mit)
50	(Ist mit den Arbeitnehmern fertig)
51	Ich: Und dann haben wir noch die andere Seite der Arbeitgeber.
52	(Ich gebe die Zettel hinüber, er schaut sich die Zettel an und überlegt)
53	Experte 1: Die Julia...
54	(Pause, Überlegt weiter)
55	(Nach 5 min ist er fertig und zeigt mir die Auswertung)
56	Ich: Ok, super
57	Das heißt um das Zusammen zu fassen hätten wir hier den Studenten und die Neugründerin, die Vanessa.
58	Experte 1: Ja. Neugründung und die EPUs, ja.
59	Ich: Sie sind eh recht ähnlich. Ich nehme einmal die Vanessa her.
60	(Suche die Canvas für die beiden Kundengruppen)
61	So, hier ist der Christian. Und da die Vanessa. Und zwar gibt es hier skizziert Geschäftsmodell
62	Kennen Sie das Business Model Canvas?
63	Experte 1: Nein.
64	Ich: Dann gibt es jetzt was Neues. Wobei es ist ein angepasstes Canvas. Das Business Model Canvas beschreibt
65	(Sieht das Canvas, beginnt zu schmunzeln und unterbricht)
66	Experte 1: Es gibt ein Canvas das haben wir benutzt für die Werbung. Von dem her habe ich jetzt lachen müssen.
67	Ich: Es könnte ähnlich sein. Es ist so gedacht, dass die neun Bereiche von einem Geschäftsmodell beschreiben sind. In der Mitte hat man das Produkt, das angeboten wird. Auf diese Seite geht es hinüber zu dem Kunden. Und auf dieser Seite geht es darum was dahintersteht, wie der Wert erzielt wird.
68	Das ist jetzt für die Vanessa. Und zwar, wenn man in der Mitte startet, das Angebot wäre, gerade mit dem Studenten, dass man günstige Arbeitskräfte hat, wenn man sie braucht.
69	Experte 1: Ja (zustimmend)
70	Ich: Gehen wir einmal in Richtung Kunde weiter. Sie wird gerade am Anfang zum Testen am leichtesten erreichbar sein, wenn man direkt anruft bzw. schaut, dass man sie direkt ins

	Gespräch hineinbekommt.
71	Experte 1: Also das ist jetzt sozusagen wie man die Vanessa erreicht. Wie man sie erreicht, genau. Wie sie von uns erfährt.
72	Ich: Werbung geht natürlich zu schalten und bei Veranstaltungen, gerade bei der Startup Szene gibt es öfters Veranstaltungen. Später ist auch Inbound möglich, das heißt dass man Content kreiert und sie direkt auf die Webseite kommt. Allerdings erst im nächsten Schritt, am Anfang wird das nicht sinnvoll sein.
73	Experte 1: Bei den ganzen Neugründerinnen würde ich bei der Wirtschaftskammer aufschlagen, die sind ja prädestiniert dafür die Kontakte herzustellen. Das wäre ja auch in ihrem Sinne.
74	Wirtschaftskammer und Co. Neugründerservice, die NeuFög sind diese Neugründungsermächtigungen etc...
75	Ob die das dann wollen und machen ist eine andere Frage. Weil wir haben jetzt auch ein ähnliches Problem mit einer unserer Apps, die wir im selbst am Markt haben und vertreiben. Es ist auch viel Politikum dahinter und ja, ob die sagen ok wir wollen das machen oder wir sind nicht dafür da sowas zu regeln. Wie gesagt, das würde mich noch einfallen bei Neugründer. Selbst bei der Wirtschaftskammer wo man sein Gewerbe und Co anmeldet ein Folder aufliegt oder auf der Rückseite. Sie sehen genau dort die Zielgruppe, die sie haben möchten.
76	Ich: Die Aktivitäten die man hauptsächlich machen muss und hier die Key Ressourcen. Diese ist ganz klar die Plattform. Und die Partner wären dann eventuell die Vereine die Startups unterstützen und die WKO.
77	Gibt es dazu einmal irgendwelche Anmerkungen wo Sie sagen, dass könnte man ergänzen.
78	Experte 1: Wie gesagt, mir fällt die Wirtschaftskammer ein, Neugründer. Auf der anderen Seite sehe ich schon auch wie immer, das ist vielleicht eine kleine Gruppe aber trotzdem relevant, nämlich auch eine Mischung aus diesen Beiden, wo man wirklich sagt jemand der studiert und der in einem bestimmten Bereich studiert, der sehr oft auch Neugründer ist bzw. in die Startup Szene hineingeht. Also ich glaub, dass man da auch sehr verbindend tätig sein kann, wenn man Studenten und Neugründer verbindet. Man müsste sich die Schnittmenge ansehen, aber ich glaub das die nicht so unwenig wäre. Vor allem in einem Bereich wo es für die Jobplattform auch relevant sind.
79	Also alleine, wenn es darum geht um die klassische Startup-Szene, da habe ich natürlich Neugründer drinnen, aber auch Studenten. Gerade wenn ich mich da hinüber stelle zum Exellerate, das ist jetzt neu gegründet worden, das ist dieser Startup Hub. Da sind die Hälfte eh irgendwelche Studenten und die anderen sind Neugründer unter 3 Jahren am Arbeiten sind. Von dem her eine sehr homogene Zielgruppe.
80	Ich: Das heißt es wäre dann auch ein zusätzlicher Nutzen, wenn man die miteinander verbindet.
81	Experte 1: Gar nicht so sehr miteinander verbinden. Aber es sind für mich im Gegensatz zum Pensionisten, der ja auch ein Potenzial hat, haben die eine Schnittmenge. Also wie gesagt der Pensionist eher nicht, dass ein Pensionist noch ein Neugründer wird ist eher unwahrscheinlich. Der Student und die Neugründer haben für mich eine Schnittmenge, die ich auch in der Kommunikation, in meinen Marketingaktivitäten relativ „leicht“ erreichen kann. Alleine wenn ich bei einer Startup-Messe bin, bei einer Jobmesse, dann ist das für mich dieses Klientel, was sich dort aufhält. Dort erreiche ich mit einem Aufwasch beide Gruppen
82	Ich: Sozusagen zwei auf einem Schlag.
83	Experte 1: Genau, zwei auf einem Schlag.
84	Ich: Ok, super.
85	Gut, dann der untere Bereich ist noch Kosten und Einnahmen. Bei den Kosten ist die grobe Auflistung was mich kostet das ganze weiter zu testen. Und zwar ist eine Landing Page geplant und weitere Interviews.
86	Experte 1: Was würden die Interviewten im Gegenzug kriegen?
87	Ich: Wie meinen Sie das?
88	Experte 1: Wenn Sie jetzt die Vanessa und den Christian interviewen, fallen da bei Ihnen auch Kosten an, oder nehmen Sie nur die, die es gratis machen.

89	Eigentlich nur die die es gratis machen. Wobei ich nicht glaube, dass gerade bei den Studenten das zu einem Problem wird.
90	Und was wäre, wenn man das gleich verbindet, das ich jetzt nur ein Gedanke, dass man wirklich sagt, ok, du gibst mir sozusagen dein Hirnschmalz und ich darf dich interviewen und dafür erhältst du ein Monat Gratis-Mitgliedschaft bei mir auf der Seite, sozusagen als Gegenleistung für dein Interview. Ich vertrete schon die Meinung, was nichts kostet ist nichts Wert, ist so dieser eine Spruch. Und wenn ich sage ich mache einen Gegenwert und das ist für mich relevant, dann beschäftige ich mich ganz anders damit. Das wäre für mich ein Aspekt wo man sagt dieses typische Geben und Nehmen. Du gibst mir dein Knowhow, deinen Input und im Gegenzug gibt es ein Monat gratis auf der Plattform oder wie auch immer das Geschäftsmodell aussieht. Das wäre mein Gedanke um wirklich mehr anzusprechen und die anzusprechen denen wirklich etwas daran liegt. So würde man einen Gegenwert schaffen.
91	Ich: Ok... Ist eine sehr gute Idee, auch zum Testen der Idee weiterhin, ob das wirklich angenommen wird.
92	Experte 1: Sie müssen die Zeit investieren, Sie brauchen kein Geld ausgeben und sehen, wenn von 10 Leuten aus der wirklichen Zielgruppe es eh nur einer nutzt, dann kann ich hochrechnen und skalieren wie viel muss ich eigentlich wirklich ansprechen, erreichen. Um dann umgerechnet auch wieder zu sehen kann ich mir das in der Minimalversion leisten.
93	Ich: Mhm (zustimmend)
94	Experte 1: Dann kommen wir schon zum letzten Teil.
95	Das war jetzt die Vanessa und das der Christian. Die unterscheiden sich...?
96	Ich: Die unterschieden sich leicht. Da hat man bei den Partnern die ÖH und die Universitäten. Das Angebot für die Studenten ist nicht die günstige Arbeitskraft, sondern flexible Jobs.
97	Die Lösung haben wir eh schon kurz besprochen, wie das Ganze ausschauen soll. Vielleicht noch kurz, der Gedanke dahinter ist die Jobplattform so zu gestalten wie z.B. AirBnB. Mit gegenseitigen Bewertungen, sodass man ein Vertrauensverhältnis schaffen kann. Wenn man die Person noch nicht kennt und sie hat gute Bewertungen, dann ist da was.
98	Experte 1: Das ich lustig, jetzt wo Sie das ansprechen. Jetzt erinnere ich mich gerade. Ich war vor etwa einem halben Jahr bei einem Geschäftspartner in Wiener Neustadt und der investiert und finanziert. Er hatte in seinem Büro auch ein Startup die genau das sehr regional gemacht haben. Die regional sozusagen den Handwerker mit jemanden Verbinden der das auch braucht. Aber sehr regional. Die haben fixe Pakete gemacht. Ich müsste nachschauen wie die heißen, wenn Sie das interessiert.
99	Ich: Ja, gerne. Muss aber nicht sofort sein.
100	Experte 1: Machen wir das einmal fertig und dann schauen wir. Aber das ist genau das wie sie das jetzt gesagt haben. Es gibt Bedarf an diesen kleinen Arbeiten und man verbindet den Installateur mit jemanden der ihn benötigt. Wobei das nicht auf die Minijobs bezogen war, aber vielleicht kann man da auch was das Geschäftsmodell betrifft Inspiration holen.
101	Ich: Ja, natürlich. Und im Moment die Einnahmequelle ist derzeit noch leer auf dem Zettel. Das ist jetzt der nächste Punkt. Und zwar gibt es eine Vorauswahl von mir von möglichen Varianten. Kennen Sie diese Karten?
102	Experte 1: Nein
103	Ich: Das ist vom St. Galler Business Model die 55 Möglichen Varianten. Der Herr Gassmann der das Ganze geschrieben hat ist draufgekommen, wenn man sich weltweit alle Geschäftsmodelle anschaut, kann man es herunterbrechen auf 55, die eventuell unterschiedlich kombiniert sind, aber grundsätzlich bleiben diese 55. Ich habe jetzt 8 herausgesucht, die möglich wären. Ich hätte gerne Ihre Einschätzung was könnte man bei wem durchführen. Nachdem wir ja zwei Zielgruppen haben.
104	(Übergebe die Business Model Patterns und er schaut sich diese an)
105	Ich kann gerne irgendwo etwas dazu erklären, wenn etwas nicht klar ist. Da oben (zeige auf den oberen Bereich der Karte) sieht man auch immer Firmen angegeben, dass man es sich besser vorstellen kann.

106	Experte 1: Freemium heißt...?
107	Ich: Das heißt...
108	Experte 1: Werbung?
109	Ich: Die Basisvariante ist gratis und dann gibt es Zusatzfunktionen, die dann kostenpflichtig sind.
110	Experte 1: Mhm (zustimmend)
111	Ich: Hmm, was gibt es da für Firmen? (überlegend)
112	Experte 1: Skype, LinkedIn, Spotify. (kurze Pause)
113	Das ist eigentlich das klassische Model.
114	Ich: Richtig. LinkedIn ist ein gutes Beispiel oder XING auch. Jeder kann sich anmelden
115	Experte 1: Mhm (zustimmend). Gratis und kann aber auch das Premiummodell nehmen.
116	Ich: Genau, ja.
117	Experte 1: Werbung ist wo?
118	Ich: Werbung ist Hidden Revenue. (zeige auf die Karte)
119	Experte 1: Google... (liest die Karte) through advertisement... ja
120	Ich: Passt
121	Experte 1: Also nicht nur weil ich aus dem Werdebereich komme. Ich glaub schon das Werbung der eine Bereich ist, der sicherlich immer geht. Ist natürlich auch immer die Frage wie sehe ich mein Produkt und was möchte ich ... (unverständlich auf der Aufnahme bei 51:38). Hat sie eigentlich da wo es Werbung gibt das auch immer mittel- und langfristigt durchgesetzt.
122	Das Auktionsmodell weiß ich nicht ob das für diese Art und Weise, für diese kleinen Arbeiten der richtige Weg ist.
123	(liest die weiteren Karten)
124	Subscription... (liest)
125	Wobei das ja auch da hinein spielt (zeigt auf Freemium)
126	Ich: Ja, es überschneidet sich etwas.
127	Experte 1: Dann tue ich das einmal weg, das sehe ich auch als eines.
128	Es ist auch nicht nur direkt das Umsatzmodell dabei. Gerade bei Peer 2 Peer ist keine Einnahmequelle beschrieben.
129	Für mich auch der einen Seite zu sagen. Wobei, ich würde es sogar ein bisschen vermischen. Es macht da Sinn wo ich sag ok, lieber User, du kannst die Plattform komplett kostenfrei nutzen. Du hast diesen Basisaccount. Dafür, im Gegenzug, dass du es gratis nutzen kannst, hast du die Werbung. Oder anders herum, du nimmst dir einen Premiumaccount oder wie immer das heißt, wo dann keine Werbung ausgespielt wird.
130	Also ein klassischer Fall, wie es z.B. auch XING macht. Ich glaub LinkedIn macht es ja auch in der Art und Weise so.
131	Und natürlich auch Daten haben auch jetzt schon und besonders in naher Zukunft immer mehr auch mit Werbung zu tun. Und natürlich kann das auch ein Einnahmefeld sein. Wobei das jetzt demnächst mit der Datenschutz-Grundordnung, der E-Privacy, schwierig wird welche Daten man nutzen darf und welche nicht. Da müsste man ja natürlich die komplette Zustimmung der User bekommen, aber das sollte eigentlich kein Problem sein.
132	Wie gesagt, von dem her wäre es ein Modell für mich, auf der einen Seite gratis aber im Gegenzug akzeptierst du die Werbung. Die würde dann sehr wohl auf seine Bedürfnisse abgestimmt sein. Oder ein Premiumaccount wo du auch zahlst und mehr Benefits nutzen kannst, aber dafür musst du keine Werbung dann tragen.
133	Ich: Ok, super. Perfekt.

134	Das wars soweit von meiner Seite. Gibt's noch irgendwelche weiteren Aspekte wo Sie sagen, das wäre wichtig zu beachten was noch nicht besprochen worden ist.
135	(Überlegt)
136	Experte 1: Ich acht immer auf drei Punkte. Ist ein Geschäftsmodell (kurze Pause) bin ich schnell am Markt. Ich glaub das ist nach wie vor eine europäische oder deutschsprachige Krankheit zu sagen, ich habe eine Idee und das Geschäftsmodell teste ich 37 Mal bevor ich online gehe. Und das Ganze braucht 2 Jahre. Und gerade die Amis sind irrsinnig gut darin, schau her, wir schmeißen das innerhalb von 2 Monaten auf den Markt und fangen dann zum Testen an. Und wenn's nicht funktioniert, dann sagen wir nach 6 Monaten „Tschüss, danke, das wars“. Das ist da drüben voll akzeptiert, da sagt ein jeder „hey cool, du hast es probiert, es hat nicht funktioniert, fängst mit einem neuen an, cool“. In Europa hat man dann gleich den Stempel drauf „es hat nicht funktioniert“.
137	Hat von dem her den Vorteil, wenn einer 2 Jahre mit etwas vertut und der Andere 6 Monate, dass er eigentlich vier Möglichkeiten hat um die Sache richtig zu machen. Und wahrscheinlich hält es sich vom finanziellen her auch die Waage, weil der der zwei Jahre braucht auch die Kohle irgendwie aufbringen muss. Das heißt, wie schnell bin ich im Markt mit meinem Geschäftsmodell.
138	Das zweite wo ich mir auch immer die Frage stelle ist, wie skalierbar ist es. Das heißt kann ich es wirklich automatisieren, kann ich Prozesse einführen. Wie leicht kann ich das Geschäftsmodell erweitern. Für Facebook war es irrsinnig leicht um umsetzbar neue Länder und neue Märkte zu erschließen, weil man hat sich halt dann zwei spanischsprachige Mitarbeiter hereingeholt und diese haben dann alles auf Spanisch übersetzt. Und plötzlich habe ich mit einem Mal ganz Südamerika, Spanien, etc. dabei. Im deutschsprachigen Raum genauso. Während andere Wiederrum, wenn ich ein Car2Go hernehme, sie sich da wieder schwerer tun. Weil von Land zu Land die Gesetze unterschiedlich sind und ich die Autos auch physisch dahin karren muss, und und und. Da hat ein digitales Geschäftsmodell Vorteile.
139	Und das Dritte für mich ist immer auch diese Art Burggraben. Was hat das Unternehmen für einen Burggraben und wie kann es sich schützen vor dem Mitbewerb. Ist die Einstieghürde eine ganz eine leichte, das heißt kann ich heute, wenn ich programmieren kann das morgen auch starten diese Jobplattform oder ist es etwas wo ich wieder Ressourcen, Zeit, Geld brauche um da hinein zu kommen. Von dem her ist immer ein gutes Beispiel YouTube. Du kannst in der Art und Weise recht schnell was Ähnliches machen, aber diese Community aufzubauen und das alles weiterzuentwickeln, das wirst du in der Art und Weise nicht mehr schaffen. Also ich glaube nicht, dass ein neues Facebook oder Instagram kommen wird. Die werden sich einfach immer mehr und mehr ausbreiten.
140	Das sind für mich die drei wesentlichen Bereiche wo wir intern auch immer schauen wie schnell ist jemand, wie flexibel ist jemand. Wie schaut eben mit der Skalierbarkeit aus oder ist es etwas was nur ganz speziell auf einen bestimmten Markt abzielt, nur ganz ganz klein. Deswegen war ich bei dem Startup in Wiener Neustadt was ich vorhin erwähnt habe etwas skeptisch, weil mir das persönlich viel zu klein war. Also wirklich die ganzen Kleinstunternehmer anzugehen die es natürlich wie Sand am Meer gibt. Aber wie erreichst du sie? Wie bringst du sie von der Information her so hin, sodass sie sich bei dir anmelden und abschließen für wenig Geld. Da ist ein irrsinniger Aufwand dahinter. Und ist die Frage wie kann ich skalieren, sodass ich nur mehr die Werbung mach und die machen den Part, die machen den Job. Ähnlich wie Facebook User Generated Content ist, eben diese User Generated Work Base für mich darstellt und ich stelle nur die Plattform zur Verfügung und bewerbe das.
141	Und wie gesagt der Burggraben. Also ist die Eintrittsbarriere für andere hoch oder eben sehr gering. Kann es der Friseur, der sich heute bei Thalia ein Programmierbuch kauft morgen auch damit anfangen und ist übernächste Woche fertig. Oder muss ich mehr Kohle investieren.
142	Ich: Mhm (zustimmend)
143	Experte 1: Was mir jetzt auch einfallen würde in dem Bezug. Ich bin nicht der, der tagein tagaus auf Facebook ist. Aber jetzt war letztes ein Update und dann habe ich urplötzlich einen neuen Button, der aufblinkt und ich habe 17 neue Sachen. Dann sehe ich dort diesen Marketplace. Die könnten wahrscheinlich morgen den Schalter umlegen und einen Little Work Place auch noch dazu machen. Und das ist dann so disruptiv. Das ist dann zwar mein Bereich, aber dort ist die Community. Der Marketplace mag vielleicht nicht die Reichweite von Willhaben in Österreich haben, aber wenn sie es wirklich darauf anlegen, könnten sie es auch. Von dem her kann mein

	Geschäftsmodell, das ich habe auch durch so einen großen recht rasch und schnell wieder eingestampft werden. Da ist die Community und die sind alle miteinander vernetzt. Da hat man die Studenten drauf, da sind alle miteinander vernetzt. Nur die Pensionisten vielleicht. Aber eine Online-Plattform nur für Pensionisten aufzubauen macht dann Sinn, wenn es darum geht „ich habe Wehwehchen und wo bekomme ich die Pillen her, wo fahre ich am besten auf Kur“. Das funktioniert, das geht. Der Rest wird schwer.
--	---

Experte 2:

1	Experte 2: Ich komme aus Linz, hab dort auch studiert, habe Informatik studiert. Hab für meine Diplomarbeit schon im Bereich Stellenmarkt gearbeitet, interessanterweise schon für den Gründer von dieser Firma. Also meine Diplomarbeit habe ich für eine Jobbörse geschrieben.
2	Bin dann aber nach Wien gegangen, nach meinem Abschluss. Dann neuen Jahre im Bereich IT Beratung, IT-Transformation gearbeitet. Dann den Schwerpunkt gehabt Public Sektor im deutschsprachigen Raum. Also Gesundheitsbereich und Public Sektor war zusammengefasst. Hab anfangs auch die ersten beiden Jahre auch im Arbeitsmarktbereich gearbeitet. Also einer der großen Kunden für den ich gearbeitet hab war im Sektor Arbeit und bin dann später für Kunden in Österreich gewesen und für den Aufbau des Geschäfts in Österreich mitverantwortlich im Public Sektor. Ich habe dann 2014 noch einen MBA angefangen, für den ich dann auch ein halbes Jahr in New York war und auch Studienreisen nach Hongkong gehabt habe, wo sozusagen auch ein bisschen der Entrepreneur-Spirit noch verstärkt worden ist. Ich habe den noch nicht abgeschlossen, aber bin kurz davor das abzuschließen dieses MBA Studium. Bin aber dann auch schon 2016 war ich in Gesprächen mit dem Firmengründer und bin dann 2017 als Geschäftsführer, als zweiter Geschäftsführer, dann bei meiner aktuellen Firma eingestiegen. Wir entwickeln Software für Jobbörsen. Also für Unternehmen die Rund um Stellenmarktservices, also im Anzeigen- und Stellenmarktbereich Geschäftsmodelle entwickelt bzw. auch Unternehmen die das als Service für ihre Mitglieder machen. Also z.B. die in einem Berufsverband sind die sagen sie wollen für den Mitgliedbeitrag den sie zahlen einen Zusatzservice liefern. Primär orientieren wir uns an unternehmerische Kunden, sprich Kunden wie Verlage, die auch den Anzeigenmarkt im Internet betreuen und damit Revenue ansteuern.
3	Ich: Ok, Super.
4	Experte 2: Genau, das heißt ich war eigentlich immer schon in der IT. Eigentlich seit ich 15 bin habe ich schon als Entwickler gearbeitet. War dann aber immer mehr interessiert was die Userseite betrifft. D.h. der Schwerpunkt am Anfang bei der Beratungstätigkeit war das Thema Anforderungsmanagement. Das ist dann immer mehr auch in Richtung Geschäftsentwicklung gegangen. Bei Accenture war ich ja auch zuständig für das Thema Innovation und auch für die Kooperation für die Kooperation mit Startups in Österreich. Im Rahmen des haben wir auch ein Future-Camp, wie wir gesagt haben, entwickelt, wo wir auch versucht haben gezielt Innovationen zu entwickeln für unsere Kunden. Das war sozusagen der Punkt. Und ich versuche jetzt auch in meiner Tätigkeit im Bereich Business Development nicht nur die Software zu vertreiben, sondern auch besser zu verstehen wie funktionieren die Geschäftsmodelle meiner Kunden. Wo entwickeln sich diese Geschäftsmodelle hin um da dann auch zu antizipieren, wie könnten wir mit unserer Lösung Revenue Modelle generieren und wie müsste sich unsere Lösung weiterentwickeln, damit das auch zukünftig für Kunden möglich ist. Also wir müssen auch antizipieren wohin entwickelt sich der Recruiting Markt und wer wird in dem Markt Umsätze machen können und was sind die Trends.
5	Ich: Spannend. Das passt sehr gut.
6	Experte 2: Super.
7	Ich: Das heißt seit wann sind Sie in der Industrie drinnen?
8	Experte 2: Es kommt drauf an, was man zur Industrie dazu rechnet. Streng genommen bin ich in der Industrie Jobbörse seit einem halben Jahr. Seitdem bin ich zweiter Geschäftsführer. Wenn man's zurück rechnet, war ich vorher schon sehr viel im Stellenmarkt-Bereich unterwegs. Ich habe noch in meiner Zeit als Studienvertreter damals in der Hochschülerschaft, die Jobbörse auf der ÖH mitentwickelt in Linz und hab auch die Jobbörse für den Alumni-Verein mitentwickelt und hab auch so einen Karrieretag mitorganisiert. Ich war dann im Veranstaltungskomitee für die Karrieremesse auf der Uni Linz damals. Und auch eben dann bei der Diplomarbeit war das

	Thema Jobmarkt und Innovationen am Jobmarkt von technischer Seite. In die ersten zwei Jahre war Accenture sehr stark im Bereich Arbeitsmarktvermittlung. Wobei das war mehr auf der Public Seite, aber es ist im Prinzip auch Arbeitsmarktservices gegangen. Und dann war eben, da war ich auch mit anderen Themen beschäftigt, aber das Thema Digitalisierung war immer im Vordergrund. Und jetzt bin ich (Pause) Es hat mich immer auch nebenbei interessiert, ich war auch immer im Kontakt mit dem Gründer der Firma auf regelmäßiger Basis, man trifft sich einmal im Jahr und man tauscht sich aus. Man versucht auch über Analogien immer wieder zu verstehen was passiert denn in anderen Bereichen und wie kann man es auch seinen Bereich anwenden. Dass ich ganz wichtig in der Digitalisierung, oder generell in der Entwicklung von Geschäftsmodellen. Und so bin ich dann (Pause) so schließt sich der Kreis und so bin ich wieder zurückgekommen. Also wenn man so will, beschäftigen tuts mich seit über 10 Jahren und meinen Lebensunterhalt verdiene ich jetzt seit einem halben Jahr zu 100% damit.
9	Ich: Ok. Sehr gut.
10	Dann möchte ich die Vision vorstellen, die dahintersteht. Und zwar soll mit einer Plattform der Auftraggeber von kleinen Jobs mit dem Auftragnehmer verbunden werden. Der Auftraggeber soll dadurch profitieren, dass keine Arbeit mehr ungetan bleibt, aus welchen Gründen auch immer, sei das keine Zeit, keine Lust, oder was auch immer. Und dass rasch jemand gefunden wird, der das Ganze dann erledigt.
11	Der Auftragnehmer soll davon profitieren, dass er sich komplett flexibel die Zeiteinteilung machen kann, da er ja auch nur Jobs annehmen muss, die zu seinem Zeitplan passen. Erreicht werden soll das durch eine Plattform für lokalen Minijobs. Das heißt, das sind typischerweise sind das Jobs wo man vor Ort sein muss. Nicht nur Online. Das Ganze fällt meist unregelmäßig an und kann in kurzer Zeit erledigt werden. Das kann Glühbirne wechseln sein, oder Rasenmähen oder wenn man Weihnachtspost zu verschicken hat, die Briefe in die Umschläge hinein zu geben. Das sind ein paar Beispiele.
12	Experte 2: Mhm (zustimmend)
13	Ich: Und dafür habe ich im Internet ein paar Trends erhoben aus dem Bereich Arbeitsmarkt. (zeige die Trendkarten her) Das Ganze schaut so aus, dass ich vorne ein Schlagwort hab und hinten dann die Beschreibung. Und da hätte ich gerne, dass Sie sich diese durchschauen und dann die Top 5 herausuchen, wo Sie sagen die werden in den nächsten Jahren den größten Einfluss haben.
14	Experte 2: Das sind viele Trends. (sieht sich die Trends durch)
15	Und ich soll es jetzt nach Marktrelevanz sortieren?
16	Ich: Genau.
17	(liest sich die Trends durch)
18	Experte 2: Achso, das ist so etwas wie Work-Life-Balance? (zeigt eine Karte her)
19	Ich: Genau.
20	(liest weiter)
21	Experte 2: Also ich würde (kurze Pause) das Thema Work-Life Balance sehe ich als ganz wichtig. (liest weiter und sortiert)
22	Das ist so meine Shortlist. (hat schon einige Trends aussortiert, jedoch noch mehr als 5 vor sich liegen)
23	Das ist für mich kein Trend (zeigt die Karte mit dem Trend "Nachwuchsmangel"), das ist immer so.
24	(sortiert weiter aus und kommt auf seine Top 5)
25	Ich: Ja. Gibt es hier auch eine Priorisierung von oben nach unten?
26	Experte 2: Ja. Ich hab's jetzt schon priorisiert. Also einfach von der Bedeutung für den Markt und nicht von einer persönlichen Priorisierung. Sonst würde ich Work-Life-Balance nach oben geben.
27	Ich: Gibt es noch irgendwelche Trends wo Sie sagen das ich auch wichtig für die Zukunft, die da jetzt nicht dabei waren?

28	Experte 2: Ahhm (überlegt). Ich sehe das Thema Retention in Unternehmen extrem wichtig. Aus dem heraus was man mit den fluiden Unternehmen heraufbeschwört und auch mit der Erwartungshaltung an den Arbeitnehmer, das ist natürlich auch ein riesen Problem für Unternehmen. Und auch je transparenter der Arbeitsmarkt wird umso mehr Trends entstehen, jetzt nicht im Bereich Minijobs, sondern generell. Ich weiß immer wo ich was Besseres finden kann, steigt auch der Bedarf bei Unternehmen die guten Leute zu erhalten. Also das Thema Retention ist aus meiner Sicht eines der wichtigsten Themen. Es entstehen sozusagen Services damit Unternehmen die richtigen Leute am Markt finden, und aber auch sozusagen Services wo Leute, Jobsuchende herausfinden können wie ist ihr Marktwert. Ist der sozusagen noch der richtige in meinem Unternehmen? Was überhaupt nicht betrachtet wird ist, wie müssen denn Unternehmen, die bereits in einem Beschäftigungsverhältnis mit einem Mitarbeiter sind agieren, wenn der eine weiß der ist irgendwo besser aufgehoben und ein anderes Unternehmen finden nämlich genau diesen Mitarbeiter. Diese Information kann ich ja trotzdem irgendwie kriegen. Um rauszufinden und das auf die eigenen Mitarbeiter anzuwenden und zu sagen ok, wie ist denn eigentlich der Wettbewerbsindex von meinen Mitarbeitern, sind die noch dir richtigen, wie kann ich sozusagen die Attraktivität das sie bei mir bleiben stärken. Weil ein Wechsel kommt auch dem Unternehmen teuer. Man muss wieder rekrutieren, man muss wieder einarbeiten, vielleicht ist es nicht der richtige. Das ist auf jeden Fall ein Problem und das kostet Unternehmen auch viel Geld. Das heißt die richtigen Leute zu halten ist auf jeden Fall immer günstiger als wieder den neuen richtigen zu finden. Das ist ein Trend den ich als Resultat von all dem, und von Services, die gerade im Arbeitsmarkt entstehen, sehe.
29	Ich: Mhm (zustimmend). Ok.
30	Gut, dass komme ich gleich zum nächsten Punkt. Und zwar die Vorstellung der Kundensegmente. Und zwar einerseits auf der Arbeitgeberseite und andererseits auf der Arbeitnehmerseite, da wir ja zwei Seiten haben.
31	(zeige die Personas)
32	Experte 2: Das sind jetzt Ihre Personas sozusagen
33	Ich: Ja, genau
34	Das sind die Arbeitssuchenden und das sind die Arbeitsgebenden.
35	Experte 2: Ja (schaut sich die Personas an)
36	Ich mein, ich würde das jetzt deswegen noch rekalisieren (tauscht Nachwuchsmangel mit Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus), das wird auf jeden Fall ein riesen (kurze Pause) Und das hat nicht immer nur mit älter werdenden Arbeitnehmer zu tun, sondern durch die Veränderung der unqualifizierten Arbeitnehmer. Das Alter spielt natürlich auch mit, aber es betrifft schon lang nicht nur mehr ältere Leute. Also ich würde jetzt eine 40-Jährige nicht als ältere Person sehen, aber durch die immer rasanter werdende Digitalisierung, Veränderung, kommen auch diese Personen schon nicht mehr mit. Was mache ich eigentlich mit diesen Leuten die gar nicht mehr so in das Bild hineinpassen, das ist eine große Herausforderung. Ist das jetzt ein Trend, keine Ahnung. Es ist auf jeden Fall etwas mit dem sich die Gesellschaft stark auseinandersetzen muss. Unternehmen würden streng genommen einfach sagen ok, brauch ich nicht mehr. Dann habe ich vielleicht einen Nachwuchsmangel aber irgendwie habe ich auch einen ethischen Auftrag, keine Ahnung. Wir haben interessanterweise ja einen Kunden, der sich mit dem Thema Arbeitssuchende über 50 beschäftigt. Die verwenden unsere Software z.B. in der Schweiz und versuchen gezielt Personen über 50 in den Arbeitsmarkt zu vermitteln. Aber das ist eine riesen Herausforderung. Einerseits gesellschaftlich und andererseits ökonomisch, weil es einfach immer mehr Leute gibt, die schwer in den Arbeitsmarkt finden.
37	Ich: Schlussendlich sollen die Kundensegmente bewertet werden nach den drei Kriterien. Problem, Erreichbarkeit und die Preisattraktivität.
38	Experte 2: (Bei Persona über Vollzeit arbeitende Leute) Dieses Problem, dass Sie nicht alles schafft ist aus ihren Privatleben aber?
39	Ich: Genau, ja. Das ist aus dem Privatleben.
40	(liest weiter)
41	Es soll von 1-10 bewertet werden, wobei 10 immer gut ist für mein Geschäftsmodell ist. Das heißt, 10 es ist ein schweres Problem, 10 sie sind leicht erreichbar und 10 sie sind

	zahlungskräftig.
42	Experte 2: Wobei wer auf welcher Seite der Plattform steht ist jetzt egal. Weil der eine würde ja auf dieser Plattform den Minijob annehmen. Oder wären das alle sozusagen Kunden die Dienstleistungen kaufen würden. Also z.B. die Pensionistin die sagt sie hat Zeit aber keine Beschäftigung, die würde sich dann anbieten oder...
43	Ich: Sie würde sich anbieten. Wie das genaue Geschäftsmodell dahinter aussieht, also wer zahlen würde oder nicht, dazu kommen wir dann im nächsten Schritt.
44	Experte 2: Ok. Das mischt sich jetzt aus der Anbieterseite und der Auftraggeberseite.
45	Ich: Genau. Die drei hier wären die die Jobs annehmen würden und
46	Experte 2: Also der Student
47	Ich: Der Student würde auch annehmen.
48	Experte 2: Ok. Und das sind die Kunden.
49	Ich: Genau, die sind Kunden.
50	Experte 2: Ok, stimmt.
51	(liest)
52	So. Die Erreichbarkeit, das ist dann gemeint über digitale Kanäle. Ist Erreichbarkeit Verfügbarkeit?
53	Ich: Da ist jetzt vor allem gemeint wie leicht sind die dann für Interviews zu bekommen. Wie gut kann ich mit denen weiterreden, damit das ganze Geschäftsmodell getestet werden kann. Also da ist die frühe Erreichbarkeit jetzt gemeint.
54	Experte 2: Also, dass Sie sozusagen für Interviews hingehen. Dass sie die finden.
55	(Pause)
56	Experte 2: Ich würde nicht sagen, dass der Großteil der Pensionisten kein Geld hat. Also da würde ich 10 geben. Und auf dieser Seite verstehe ich es nicht ganz. Die würden dann nichts zahlen.
57	Ich: Sie werden wahrscheinlich nichts zahlen dafür, ja.
58	Ich: (schaue mir das fertige Bewertungssheet an) Das heißt das wäre jetzt auf der Seite am ehesten die Petra. Und auf der anderen Seite am ehesten die Julia.
59	Experte 2: Also Sie rechnen das dann einfach zusammen?
60	Ich: Es ist gewichtet. Also das ist der hauptausschlaggebende Punkt.
61	Gibt es sonst noch irgendwelche anderen Kundensegmente wo Sie sagen die könnten auch davon profitieren auf der einen oder anderen Seite, was da jetzt noch nicht dabei ist.
62	Experte 2: Ja, also ich meine die passen da jetzt wahrscheinlich zum Teil auch wieder in die Personas hinein. Also z.B. gerade Frauen die Wiedereinsteigen in den Beruf. Ist sicher interessant.
63	Auch könnten Sie überlegen Leute mit Behinderungen, die jetzt noch nicht älter sind, aber sonst körperlich irgendwie eingeschränkt sind.
64	Ich: Das wäre dann als Auftraggeber?
65	Experte 2: Das wäre der Auftraggeber.
66	Experte 2: Sonst kann man eh alle relativ gut zuordnen. Also ich habe selbst zum Beispiel während meiner Studienzeit in einer Organisation gearbeitet, im Berufsbehinderten-Rehabilitation-Zentrum, das gehört zum BFI irgendwie dazu. Und dort habe ich unterrichtet, nämlich Umschulungen. Also es waren Personen, die aufgrund irgendeiner Krankheit ihren aktuellen Beruf nicht mehr ausführen haben können und umgeschult worden sind, gefördert durchs AMS, für neue Berufe. Z.B. digitale Berufe. Da war zum Beispiel ein Bäcker dabei der hat eine Mehlallergie gekriegt und hat dadurch seinen Beruf nicht mehr ausüben können und ist dann umgeschult worden auf einen digitalen Beruf. Oder Jemand hat durch einen Unfall einen Finger verloren und hat aber einen Beruf, eine fingerfertige Tätigkeit gehabt, und hat dadurch seinen

	Beruf verloren. Die werden dann sozusagen vielleicht auch auf der unteren Seite zu sehen. Also alle die auf der Arbeitssuche sind, sind auf der unteren Seite zu sehen. Wenn Sie sagen AMS Langzeitarbeitslose um irgendetwas sinnstiftendes zu machen. Migranten, also Leute die eigentlich Arbeitswillig wären, aber am Arbeitsmarkt noch gar nicht aktiv werden dürfen. Das Thema ist natürlich politisch und das Thema Vertrauen schwebt da auch sehr stark mit.
67	Man muss nur aufpassen, ohne dem Geschäftsmodell jetzt vorauszuweichen, dass das dann auch in den ethischen Rahmen passt also gewisse Gruppen nicht nur mehr in solche Jobs abzustempeln.
68	Abstrakt gesprochen geht es ja immer darum wer kann Arbeit liefern und wer ist bereit dafür zu zahlen. Da mischen sich dann natürlich noch weitere ein. Und die gesetzlichen Rahmenbedingungen würden ein paar von Ihren Kandidaten eh schon einschränken, also kann ich die Pensionistin aus ethischen Gründen überhaupt anstellen dafür, dass sie meine Sackerl trägt. Wie ist die dann versichert, wenn sie hinfällt, wenn sie mir das heimbringt und kann ich das Vertreten?
69	Ich: Gut. D.h. wir haben hier gesagt die Julia und die Petra.
70	Experte 2: Nein, die Petra... hat die die meisten Punkte? Ich würde dann, wenn Sie es so nehmen dann machen wir das so (verändert die Bewertung von Petra leicht). Nehmen wir den Studenten.
71	Ich: Dann nehmen wir den Christian, ok.
72	Experte 2: Mhm (bejahend)
73	Also ich habe das jetzt schon, (pause) ich mein, der Christian, der Student, hat aus meiner Sicht kein signifikantes Problem. Weil der ist kurz davor, dass er eh in den Arbeitsmarkt einsteigt. Ich sehe es eher ein Problem bei der Ohnmächtigkeit der anderen Gruppen, eben wenn ich sag die Petra 55+ oder die Dagmar, Pensionist. Die Dagmar hat meiner Meinung nach auch kein Problem, weil da gehts mehr um eine Beschäftigung. Die Petra hat das größte Problem, weil sie die Arbeit natürlich wirklich braucht. Aber da ist es meiner Meinung nach wirklich sinnvoller sie in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Beim Studenten ist es aus meiner Sicht sinnvoller ihn für kurzfristige Tätigkeiten einzusetzen, weil er langfristig trotzdem Arbeitsmarktfähig ist. Wie gesagt, die Petra 55+
74	Ich: Also für die Petra wäre die Minijobs dann eher ungeeignet?
75	Experte 2: Naja sozusagen ich würde das jetzt aus steuerlichen Gründe (Pause). Ich mein die würden es wahrscheinlich genauso machen, die Frage ist nur würden Sie es um den gleichen Preis machen wie ein Student es macht. Also ein Student holt Ihnen für 5€ eher was vom Bäcker als jemand der 55+ ist. Also für ihr Geschäftsmodell ist es sicher einfacher mit dem Studenten zu beginnen, einfach weil die auch experimentierfreudiger ist und Sie sich weniger auch mit ethischen Diskussionen auseinandersetzen müssen. Sie können das ja dann immer noch ganz leicht auf andere anwenden.
76	Ich glaub dieses Thema Erreichbarkeit ist ein großer Punkt. Also Sie erreichen einfach Studenten total einfach. Also Minijobs können Sie gratis irgendwie an der Uni bewerben. Da ist der Austausch, der virale Effekt, den Sie erzielen können wesentlich größer. Und auch die Bereitschaft um 2h in der Früh etwas zu machen.
77	Ich: Kennen Sie das BMC?
78	Experte 2: Ja
79	Ich: Es ist etwas abgewandelt. Aber im Großen und Ganzen ist es das gleiche. Hier einmal für Julia und Christian. Vielleicht dass wir das kurz durchgehen und wenn Sie irgendwo Anmerkungen haben.
80	Experte 2: Ok. Also Sie haben sich jetzt den Christian und die Julia hinausgesucht.
81	Ich: Genau. Das war die Auswahl von Ihnen.
82	Experte 2: Weil nämlich der Pensionist in der Bewertung nicht zahlungskräftig war. (kurze Pause) Ich glaub das spannende, also nur als Anmerkung für Ihr Geschäftsmodell könnte sein. Wenn jetzt der Pensionist erreichbar wäre und ich glaub, dass der Großteil der Pensionisten zahlungskräftig ist. Wenn man es schaffen würde die Erreichbarkeit zu verbessern, dann könnte das der USP für Ihr Service sein. Ich greif da jetzt schon ein bisschen voraus. Weil wenn Sie

	eines dieser Metriken durch Ihren Service umgehen, dann haben Sie einen USP. Weil diese Minijob-Plattformen habe ich jetzt schon oft gehört. Aber genau in dieser Betrachtung, das finde ich total interessant, jetzt wo ich es selber mache. Dieses Erreichbarkeits-Thema ist halt ein Problem. Wenn ich es schaffen würde den zahlungskräftigen Pensionisten stärker zu erreichen, wäre das aus meiner Sicht total spannend. Wenn ich sagen sage die sind eh nicht erreichbar und jeder zweite ist auch nicht bereit dafür zu zahlen, dann sage ich ok, konzentriere ich mich auf die Gruppe, die zahlungskräftig ist und erreichbar ist. Und da sehe ich ganz klar die Vollzeit Arbeitenden, weil (kurze Pause) ich mutmaße da jetzt ein bisschen, ich war nie selbst Gründer oder EPU und kann mich da wahrscheinlich nicht so gut reinversetzen. In die Julia kann ich mich gut reinversetzen. Aber sozusagen in einem Angestelltenverhältnis, wo ich eine wichtige Position anstrebe, habe ich einfach die Flexibilität nicht. Sozusagen da habe ich viel mehr Sachzwänge, dass ich jetzt in der Arbeit bin ständig. Als Neugründerin und EPU habe ich, glaub ich, mehr Flexibilität dazwischen auch einmal was zu machen. Mal eine Stunde Mittag rausgehen ohne dass mich jemand anschaut warum gehe ich jetzt hinaus. Aus der Perspektive glaube ich, dass das Problem nicht so schwer wiegt. Ja. Passt. (Pause, schaut sich die skizzierten Geschäftsmodelle an)
83	Wo sollen wir anfangen. Fangen am besten mit dem an der den Service annimmt vielleicht.
84	Ich: Ok
85	Experte 2: Und Sie haben gesagt ich soll was ergänzen, oder was soll ich machen?
86	Ich: Wenn es Ergänzungen gibt, wäre das super. Und nachher möchte ich über das Revenue Modell genauer mit Ihnen sprechen.
87	Kurz erklärt, was auch angedacht ist, ist bei dieser Jobplattform auch ein Bewertungssystem zu starten, à la AirBNB. Sodass man auch im Vorhinein schon, wenn man die Person noch nicht kennt schon ein bisschen ein Vertrauen hat.
88	(sieht sich das Geschäftsmodell durch)
89	Experte 2: Was ist Co-Creation?
90	Ich: Co-Creation bedeutet, dass sie selber die Jobs dort hineinstellen und dann auch die Leute dort dann bewerten. Genauso Automated Services
91	Experte 2: (unterbricht) Also da gibts dann auch keinen Moderator, der versucht dort irgendwie einzugreifen. Das soll alles selbststeuernd sein.
92	Ich: Genau. Es ist sicher eine gewisse Wartung der Plattform notwendig und hin und wieder einzugreifen. Aber grundsätzlich nicht.
93	Experte 2: Ja. Also dieses, die Governance der Plattform würde ich auf jeden Fall als Key Activity nehmen. Weil Sie müssen einfach aufpassen, dass das nicht missbraucht wird für illegale Tätigkeiten. Und dass das nicht ein Marktplatz für Minijobs in anderen Bereichen wird die jetzt... (Pause) Also dieses Governance, Sie arbeiten mit personenbezogenen Daten. Ab Mai ist das total kritisch, auch was Datenschutz betrifft. D.h. das würde ich sogar unter die Governance, also sozusagen Monitoring, was passiert auf der Plattform und auch Datenschutz ist auf jeden Fall was. Und wenn Sie sagen Trust ist so wichtig, das schaffen Sie nach außen hin nur, wenn Sie das von Anfang an berücksichtigen.
94	Ich: Ok
95	Experte 2: Ja. (liest weiter)
96	Ich: Key Partners sind mir bei den Vollzeit-Arbeitenden auf die Schnelle keine eingefallen.
97	Experte 2: Also, naja, ich würde das schon. Also das sind dann Google, das sind Medienpartner. Das AMS könnte ein Key Partner sein. Also wenn Sie jetzt Förderungen kriegen, ich glaub da gibts schon einige Partner. Google wäre halt das digitale Marketing. Also Google, Facebook. Facebook ist ganz ganz im Vordergrund. Auf Google finden Sie jemanden der dann auch wirklich was sucht. Auf Facebook finden Sie auch den passiv Suchenden. Und auch sozusagen dort wo Sie den Zugang, also Plattform wo es den Zugang zu Ihrem Segment gibt, die würde ich auch als Partner versuchen zu kriegen. AMS, Unis, ÖH.
98	Ich: (zeige die Partner bei den Studenten)
99	Experte 2: Ah, das haben Sie eh sozusagen auf der anderen Seite.

100	Soll ich dann noch etwas ergänzen hier?
101	Ich: Danke, daweil passt das so.
102	(springe zum Geschäftsmodell vom Studenten)
103	Hier sind die Aktivitäten eigentlich die gleichen. Bei ihm ist das Wertangebot, dass es sehr flexibel ist. Dass er es genau anpassen kann an seinen Stundenplan.
104	Experte 2: Mhm (zustimmend). Das ist ein bisschen, also vom Prinzip her solls so eine Art Über für Jobs werden. Das heißt man kann sich auch gegenseitig bewerten.
105	Ich: Genau.
106	(liest sich alles durch und nickt zustimmend. Keine weiteren Ergänzungen)
107	Ich: Und das Revenue Modell ist im Moment noch ausgelassen. Kennen Sie die Business Model Patterns?
108	Experte 2: Nein, das kenne ich nicht.
109	Ich: Das ist vom St. Galler Business Model die 55 Möglichen Varianten. Der Herr Gassmann der das Ganze geschrieben hat ist draufgekommen, wenn man sich weltweit alle Geschäftsmodelle anschaut, dann kann man es herunterbrechen auf 55, die eventuell unterschiedlich kombiniert sind, aber grundsätzlich bleiben diese 55 Muster. Ich habe jetzt 8 herausgesucht, die möglich wären. Wobei ich eines gleich wegnehme, weil das sowieso gegeben ist. Das ist das Peer 2 Peer, das haben wir sowieso. Also 7 Karten. Und Da hätte ich gerne Ihre Einschätzung was Sie glauben wäre das Beste Umsatzmodell, wie man an das Ganze herangehen könnte.
110	Wieder gleich aufgebaut. Vorne ist das Schlagwort und hinten erklärt. Auch sind ein paar Firmen aufgelistet, damit man damit vielleicht gleich versteht um was es dabei geht
111	(nimmt die Karten und sieht sie sich an)
112	Experte 2: Also das würde ich weggeben. (und sortiert eine Karte aus)
113	Customer Data ist immer relevant
114	Also das Thema Auktion ist sicher spannend. Aber dass sich dann die Arbeitnehmer untereinander unterbieten, das ist glaub ich bedenklich. Das hat es früher schon auf den Freelancer Plattformen gegeben.
115	Wenn Sie sich einmal dieses Upwork ansehen aus den USA. Das ist so eine Freelancer Plattform. Da kann man sicher einiges wiederverwenden.
116	Also (Pause) Was soll ich jetzt bewerten? Also was ist aus meiner Sicht das sinnvollste und anstrebenswerteste Revenue Modell für Ihr Vorhaben?
117	Ich: Genau, ja.
118	Experte 2: Da würde ich auf jeden Fall dieses Hidden Revenue, das ist das mit Werbung?
119	Ich: Ja, genau.
120	Experte 2: Das würde ich auf jeden Fall. Das ist darunter immer zu bewerten. (kurze Pause)
121	Also es gibt ja einen generellen Trend, auch jetzt im Arbeitsmarkt, es versuchen Jobbörsen jetzt auch immer mehr in die Richtung zu gehen. Jetzt hat vor kurzen erst, also diese Woche Indeed announced, dass sie Anteile ihrer Services auch auf ein Subscription Modell umstellen, und das nennt man Membership Economy, wo man versucht über klare, wiederkehrende Einnahmen sein Businessmodell aufzubauen und zu versuchen eben auch durch Zusatz Services den Kunden auch immer an der Plattform festzuhalten. Sie haben sozusagen bessere Planungssicherheit was Sie anbieten können, weil Sie wiederkehrende Einkünfte haben und nicht nur davon anhängig sind, dass es z.B. kurz vor Weihnachten ein Problem gibt. Das ist generell super. Im Bereich Minijobs ist es sicher schwierig. Also sozusagen dieses Pay per Use ist auf jeden Fall (Pause) das ist die Transaktion die stattfinden. Weil sozusagen die Julia zahlt. Also zumindest der Christian kriegt pro Job Geld. Es ist jetzt die Frage, kann z.B. die Julia (Pause, überlegt). Ja ist eine gute Frage. Also ob Ihre primäre Einnahmequelle aus der Transaktion heraus kommt ist eine gute Frage. Das wird man testen müssen. Also ich bin jetzt einfach ein persönlicher Fan von

	Subscription Modellen, weil ich sehe ok, jeder will halt dahin. Thema Membership-Economy. Sicher herausfordernd in einem Bereich wo (Pause) die Julia will jetzt pro Job zahlen und der will auch pro Job bezahlt werden. Dann ist es halt eher transaktionsorientiertes Modell und Sie kriegen dann halt, keine Ahnung, 1% pro Transaktion als Plattformbetreiber.
122	Dieses Hidden Revenue Modell ist sicher interessant, wenn Sie jetzt z.B. sagen die Julia, die sucht jetzt wen der ihr was vom Bäcker holt, kann es für den Bäcker interessant sein zu sagen, hol's doch bei dem Bäcker. Und daher ist dieses Thema Hidden Revenue total spannend. Und je mehr Sie das natürlich einschränken können, und vielleicht ist das der Case, dass Sie sagen ok, Sie finden irgendeinen Geschäftsbereich wo Sie sagen der in der Zustellung nicht so gut ist, keine Ahnung, Bäcker stellen nicht zu. Und Sie starten mit dem (kurze Pause) brotholen.at. Dann können auch sozusagen, dann kriegen Sie einen weiteren Stakeholder auf die Plattform, der dann auch zahlt. Und Sie definieren dann nicht nur die Julia als Kunden. Das ist dann nur der User, der die Plattform am Leben erhält, da findet die Transaktion statt. Also die Transaktion ist ja interessant. Die Julia und der Christian machen irgendwas miteinander. Es entstehen daraus Daten und es entsteht daraus auch sozusagen ein Interesse durch Dritte. Die in der Regel viel zahlungskräftig sind. Und die Sie dann auch viel besser steuern können, wenn Sie sagen ok der Ströck hat einen Jahresvertrag bei Ihnen für 100.000€. Dafür betreuen Sie die Plattform. Und dafür steht immer, wenn es um Brötchen geht, steht Kaufen Sie bei Ströck oder so. Das ist sicher spannend. Also das würde ich überlegen.
123	Da müsste man wahrscheinlich viel Gehirnschmalz hineinstecken, wie kann ich das schaffen, dass ich sagen die Julia abonniert einfach für 50€ im Monat die Plattform und dafür kriegt sie halt dann entweder den Service gratis oder auf Credit Basis 10 Mal Brötchen holen ist inkludiert. Aber Sie commiten sich die Plattform überhaupt nutzen zu können und rechtfertigen das mit arbeitsrechtlichen Dingen, wie auch immer. Also in dem Spannungsfeld sehe ich das. Das ist sozusagen (Pause) das ist, dass, wo ich glaube, dass Sie gut Geld machen können, Hidden Revenue. Das ist das wo Sie hin sollten, Subscription Model. Pay per Use ist sozusagen obvious. Und das Thema Daten ist immer relevant, weil das gibt Ihnen irgendwann auch die Möglichkeit neue Sachen zu machen. Sie müssen sich bewusst sein, dass Sie durch strengere Datenschutzregelungen immer klarer im Vorhinein auch definieren müssen wie zumindest personenbezogene Daten verarbeitet werden. Was aber kein Problem ist, weil Sie können durch Anonymisierung trotzdem total interessante Erkenntnisse gewinnen.
124	Ich: Mhm (Zustimmen)
125	Experte 2: Das Sie sagen ok. Die und die Zielgruppe hat ja gerne (Pause) also es hat ja Business Modelle gegeben, meines Wissens, wie dieses Go Buttler, die eigentlich komplett finanziert worden sind, nur um rauszufinden an was sind denn eigentlich Leute interessiert. Das war ein Service, da hast du einfach hinschreiben können ich brauch das und das und die haben einfach versucht für dich das zu finden. Mit dem Ziel, weil man eigentlich herausfinden wollte wonach suchen die Leute. Um daraus irgendwie einmal einen Service, irgendwann später einen Service zu entwickeln, den es jetzt noch nicht gibt. Sozusagen das was Venture gefounded. Komplett. Stellen Sie sich vor, die Julia könnte gratis beim Christian was bestellen und der Christian kriegt trotzdem seine 5€. Also das ist gefounded. Und dann würde Sie aber sozusagen, wenn Sie das Business Model Generation gelesen haben, wenn's gratis ist, bekommen Sie auf jeden Fall einmal 100 Mal mehr Leute auf die Plattform als wie, wenn es nur einen Cent kostet. Sozusagen die Hürde auch nur einen Cent zu zahlen ist so viel größer als wie wenn's gratis ist, dass man sozusagen schauen muss wie kriege ich die Leute auf die Plattform. Und wenn es da irgendwas gibt was es einfach gratis zu nutzen gibt und man schaut dann, dass man durch Subscription oder durch Add-Ons irgendwelche Premiumservice erst dadurch nutzen kann, wenn ich zahle. Keine Ahnung, ich kann mir den Lieferanten aussuchen oder ich kriege es halt schneller. Also das würde ich empfehlen.
126	Ich: Ok, Super.
127	Sehr gut. Von meiner Seite war es das soweit. Gibt es sonst noch irgendwelche Anmerkungen?
128	Experte 2: Nein. Also sonst nichts.

Experte 3:

1	Experte 3: Zu meiner Person. Ich bin Standortleiter bei der aktuellen Firma (im Bereich
---	--

	<p>Arbeitsmarkt). Zu meiner beruflichen Biographie, ich komme aus dem Handel bzw. aus dem Bank-Bereich. Hab begonnen im Key Account Management bei einer Versicherung, war da in der Unternehmensberatung für Praxisberatung für Ärzte tätig. Hab dann in die damals neue Technologie der Handyanbieter gewechselt. War dort dann in der Innenbetreuung im Key-Account Management im Innendienst. Hab dann erste Führungsverantwortung im Bankenbereich übernommen und nach diesen Sidestep im Bereich Technologie wieder zurück in meinem angestammten Bereich Versicherung. Und war dort für einen der größten Unternehmungen, für GE tätig. Zuerst im Bereich Kundenservice bzw. Kreditannahme und habe dort 2 Teams geleitet. Bin dann dem Ruf gefolgt nach Deutschland und habe dort als Second Line in der Bank, also direkt dem Vorstand unterstellt, als Versicherungsmanager in Köln tätig werden. War dort dann bei 2 Bankenkäufen groß beteiligt. Hab dann in Summe 400 Mitarbeiter geführt. Und bin dann aus privaten Gründen wieder nach Wien zurückgegangen. Ich habe damals gesagt, meine Tochter war gerade kurz vor der Einschulung, ich habe gesagt jetzt wieder Familie wieder vor, zurück nach Wien. Habe dann einige Stationen in Führungsverantwortung unterlaufen. Ich habe unter anderem ein Call-Center geleitet mit 120 Mitarbeiter. Ich war beim REWE Konzern als Regionsleiter für die Penny-Märkte zuständig.</p>
2	<p>Und bin dann irgendwann Mitte 30 draufgekommen, dass Führung in den unterschiedlichsten Bereichen Spaß macht. Mein Steckenpferd oder was mir meine Triebfeder war, war der Bereich der Mitarbeiterentwicklung und der MA-Trainings. Mitarbeiter aufnehmen, begleiten und durch Schulungen stärken und wirkliche Entwicklungspotenziale analysieren und begleiten. Und habe dann für mich herausgefunden, dass das eigentlich nur im Trainingsbereich möglich ist, im Coaching Bereich. Hab dann für Perfect Training wieder nach Deutschland mich angesiedelt. Hab dort das Trainingscenter von Xerox in Düsseldorf geleitet. War dort für Mitarbeiterführung bzw. für MA-Recruitment, für die Ausbildung zuständig von Führungskräften. Hab auch Mandatory Programme für den Vertrieb und für Servicetechniker geleitet. D.h. ich habe sehr eng zusammengearbeitet mit HR DACH von Xerox. Hab die Programme entwickelt, hab mit freien Wirtschaftstrainern zusammengearbeitet, die wir eben fallweise für die einzelnen Trainings gebrieft und gecoacht haben. Das habe ich ca. 1,5 Jahre gemacht. Und da bin ich am Montag in Wien in den Flieger und am Freitag wieder retour gekommen. Und dann habe ich aus privaten Gründen wieder gesagt, dass Work-Life Balance nicht in dem Verhältnis steht wie ich es mir vorstelle. Ich konnte dann innerhalb der Holding nach Wien zurückwechseln. Hab dann hier in Wien die Großkunden betreut wie Red Bull, Microsoft, Raiffeisenbank und Führungskräftecoachings hier durchgesetzt. Ich habe für mich dann die Entscheidung getroffen, dass Shareholderorientiert zu arbeiten zwar von der Performance her sehr messbar ist, viel Spaß macht, mir war es aber noch zu wenig. Und das ist der Grund warum Sie mich heute hier als Standortleiter widerfinden im sozialökonomischen Bereich. Ich wollte all mein Knowhow aus der Führungsverantwortung aus unterschiedlichen Branchen jenen zur Verfügung stellen, die es am notwendigsten brauchen, nämlich Arbeitssuchenden Menschen. Hab hier als Trainer normal begonnen. Bin jetzt seit 8 Jahren im Unternehmen. Und hab dann den Ruf gefolgt, dass ich vor 3 Jahren die Standortleitung Stellvertretung übernommen habe und bin seit Anfang dieses Jahres dann die Standortleitung selbst. So kurz zu meinem Werdegang. Das heißt also sehr breit aufgestellt was Branchenkenntnisse betrifft und was Führungserfahrung betrifft. Das ist mir wichtig, dass das bei Ihnen ankommt, ich mach den zufriedenstellensten Job den ich jemals gemacht hab. Weil jemanden der aus einer Hoffnungslosigkeit oder aus einer Demotivation bei uns hier landet, zu helfen und Weichen zu stellen und langfristig und nachhaltig wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren ist etwas Erfüllendes, was es mit Geld nicht aufzuwiegen gibt.</p>
3	<p>Ich: Wann kommt man als Kunde zu euch?</p>
4	<p>Experte 3: Wir haben einen Auftraggeber, das ist das AMS Wien. Das AMS Wien sendet uns die Zielgruppen zu. D.h. sie werden zugebucht vom Berater in Absprache. Kommen zu uns, erhalten bei uns ein Coaching. Ein Vorbereitendes-, Berufsorientierungscoaching, Alternativencoaching. Aber auch Hemmnis-Abbau Coaching. Weil viele Menschen, die zu uns kommen, da gibt es einen Grund warum die seit vielen Jahren keinen Job haben. Hier können wir über Trainings schon einiges Auffangen. Wir sind kein Kursinstitut wo man eine schöne Berufsorientierung kriegt und dann sagt, so, jetzt weißt du alles und jetzt kriegst eh deinen Job, sondern wir sind Pragmatiker. Wir bedienen uns der Arbeitskräfteüberlassung. Der sozialökonomischen Arbeitskräfteüberlassung und schaffen hier Win-Win-Win Situationen für Firmen, das AMS und die Arbeitssuchenden. Wir arbeiten mit großen Firmen zusammen, abgestimmt auf unsere Zielgruppe, wo man wenig bis gar keine Ausbildung benötigt. Das AMS bucht uns die Zielgruppe zu, natürlich mit dem Auftrag, schaut das ihr ihn in die Arbeit kriegt. Die Firmen haben über die Förderkette (Pause) die Firmen machen es nicht wegen den</p>

	Förderungen alleine. Die Förderungen bekommen sie über das AMS, über SFU, also Service für Unternehmen, kriegen sie es genauso. Es gibt viele Fördertöpfe. Es ist nicht der monetäre Mehrwert, sondern was den Firmen wirklich an uns gefällt ist, sie sagen uns was sie suchen. Wir führen die Vorauswahl hier über alle meine MA die ihre Klienten, die sie unter Vertrag haben ja schon seit Monaten kennen. Die den Klienten schon viel besser kennen und wissen, willst du dich wirklich verändern? Was ist dein Mehrwert der Veränderung? Was bringt es dir, wenn du in einem Basis-Job bist? Was bringt es dir, wenn du 200-300 € mehr Verdienst für 40h Job als wenn du weiterhin in Mindestsicherung bleibst. Ist dieser Mehrwert oder dieser Veränderungswunsch wirklich ausgeprägt, erst dann evaluieren wir die Firmenmöglichkeiten. Der Klient kann sich den Job vorher anschauen. Das ist ein riesen Vorteil. Und er hat die Absicherung mit uns al Backup wo wir als Mentor gerade die Stabilisation, gerade die ersten 3 Monate sind die wichtigen. Wie passt es im Team, wie läuft es mit dem Vorgesetzten. Wie ist die Bezahlung, ist es das was ich mir vorgestellt habe. Das ist ein riesen Mehrwert für unsere Kunden. Und der dritte Punkt für die Firmen ist, ich habe eine unglaubliche Kostenersparnis was das Recruiting betrifft. Relativ schnelle Entscheidungen, also es gibt fast keine Fehlgriffe. Weil wenn ich mir den eine Woche angeschaut hab in einem Basis-Job, dann weiß ich kann er das.
5	Ja, das wars einmal.
6	Ich: Perfekt. Super.
7	Gut. Dann möchte ich einmal die Vision vorstellen, die dahintersteht. Und zwar soll mit einer Plattform der Auftraggeber von kleinen Jobs mit dem Auftragnehmer verbunden werden. Der Auftraggeber soll dadurch profitieren, dass keine Arbeit mehr ungetan bleibt, aus welchen Gründen auch immer, sei das keine Zeit, keine Lust, oder was auch immer. Und dass rasch jemand gefunden wird, der das Ganze dann erledigt.
8	Der Auftragnehmer soll davon profitieren, dass er sich komplett flexibel die Zeiteinteilung machen kann, da er ja auch nur Jobs annehmen muss, die zu seinem Zeitplan passen. Erreicht werden soll das durch eine Plattform für lokalen Minijobs. Das heißt, das sind typischerweise sind das Jobs wo man vor Ort sein muss. Nicht nur Online. Das Ganze fällt meist unregelmäßig an und kann in kurzer Zeit erledigt werden. Das kann Glühbirne wechseln sein, oder Rasenmähen oder wenn man Weihnachtspost zu verschicken hat, die Briefe in die Umschläge hinein zu geben. Das sind jetzt nur ein paar Beispiele. Damit man sich etwas vorstellen kann darunter, es soll so ähnlich aufgebaut werden wie AirBNB oder Uber, auch mit einem Bewertungssystem, wo man ein Vertrauen schafft. Wenn jetzt schon 20 Leute den positiv beurteilt hat, dann denkt der 21. vielleicht nicht mehr so darüber nach ob der jetzt gute Arbeit leistet oder nicht.
9	Experte 3: Also reine Hilfsleistungen natürlich. Weil sonst sind Sie ja was Gewerbetechnik, oder Gewerbeordnung betrifft relativ schnell am Plateau. Und da gehts auch nicht um Fixanstellungen, sondern das wird auf Werkvertrag laufen?
10	Ich: Genau. Also, zu 100% ist es noch nicht ausgearbeitet, jetzt wie das dann rechtlich abläuft alles. Aber es gibt jetzt nicht um eine Fixanstellung in erster Linie.
11	Experte 3: Ok
12	Ich: Gut. Und da habe ich ein paar Trends aus dem Internet recherchiert. (zeige die Trendkarten her) Sieht so aus, dass vorne ein Schlagwort ist und hinten dann die Beschreibung, wenn man sie benötigt. Und da hätte ich gerne, dass Sie sich diese durschauen und dann die Top 5 heraussuchen, wo Sie sagen die werden in den nächsten Jahren den größten Einfluss haben.
13	Experte 3: Ok. Von beiden Seiten. Seitens des Arbeitnehmers und seitens des Arbeitgebers.
14	Ich: Genau. Sie können auch gerne ergänzen, wenn Sie irgendwelche haben die da jetzt noch nicht dabei sind. Es sind ein paar leere Karten zum Schluss dabei, die sehr gerne noch dazu genommen werden können.
15	Experte 3: Ok
16	(liest sich die Trendkarten durch und sortiert diese aus)
17	So. Das sind meine Trends. Von der Gewichtung her.
18	Ich: Gibts da auch eine Ordnung?
19	Experte 3: Das können wir schon ordnen, ja. (ordnet diese)
20	So, das wäre die Ordnung.

21	Ich: Mhm. Von oben ist der Stärkste?
22	Experte 3: Genau, ja.
23	Ich: Gut. Danke.
24	Dann täte ich als nächsten Schritt die möglichen Kundensegmente vorstellen. Und zwar habe ich da etwas vorbereitet damit man sich etwas hineinversetzen kann.
25	(übergebe die Personas)
26	Experte 3: Das sind jetzt die Exposés der Dienstleistungsanbieter?
27	Ich: Das wären die, die die Aufträge annehmen. Und das wären die, die die Aufträge dann annehmen. Also beides dann.
28	Experte 3: Mhm (zustimmend)
29	Ich: Und das Ganze soll dann bewertet werden von Ihnen, wo sie sagen (kurze Pause) also es gibt 3 Kriterien wo das bewertet wird. Einerseits wie schwer wiegt das Problem, welche Kundengruppe profitiert am meisten davon. Dann, wie ist die Erreichbarkeit, gerade jetzt gedacht am Anfang um es mit diesen Leuten zu testen. Wie leicht ist es die Kundengruppe zu erreichen. Und das ist dann noch die Zahlungskraft dahinter, weil ja doch das Unternehmen selbst von irgendetwas möglich. Wer wäre bereit mehr oder weniger dafür zu bezahlen.
30	Experte 3: Für die Vermittlungstätigkeit jetzt?
31	Ich: Für die Vermittlungstätigkeit. Und es wird immer von 1-10 bewertet, wobei 10 immer gut ist für mein Geschäftsmodell ist. Das heißt, 10 es ist ein schweres Problem, 10 sie sind leicht erreichbar und 10 sie sind zahlungskräftig.
32	Experte 3: Schwere des Problems bedeutet der Vermittlung.
33	Ich: Wie sehr brauchen sie so einen Job oder wie sehr brauchen sie jemanden der das erledigt.
34	Experte 3: Alles klar. Alles klar, ok. Gut. Dann schauen wir uns die Dagmar einmal an.
35	(liest sich alle Personas durch)
36	Preis soll man auch abstufen von 1 bis 10? Hohe Zahlungskraft heißt in dem konkreten Fall bei den Jobsuchenden wie viel Sie dafür verlangen können, richtig?
37	Ich: Ja. Wobei es jetzt einmal dahingestellt sei ob ich von denen dann tatsächlich etwas verlange. Sondern nur einmal rein theoretisch.
38	Experte 3: Alles klar.
39	(Sieht sich alle Personas noch einmal an und füllt den Bewertungsbogen aus)
40	Das heißt, um das jetzt einzugrenzen, dann wäre das ihre Wahl auf der einen Seite. (Markiere Florian, EPU auf dem Bewertungsbogen) Das ist etwas schwieriger, am ehesten die Petra.
41	Experte 3: Genau, ja.
42	Ich: Sehr gut. Gibt es sonst noch irgendein Segment wo Sie meinen das könnte auch noch sinnvoll sein, die profitieren auch davon?
43	Experte 3: Ähm. Ich mein der Freelancer Markt, vor allem in der Technologie, ich mein im Technologiesegment, ist ja schon relativ ausgeprägt. Da gibt es Plattformen, die da schon etabliert sind. Was ich immer wieder merke ist, dass es zu Spitzenzeiten in der Gastronomie, wo Schwarzarbeit immer ein Thema war und ist, dass so ein Modell sicherlich eine gute Alternative darstellen könnte. Was ist, und da spreche ich aus Erfahrung, jemanden den du für Weihnachtsfeiern brauchst um hinten im Back-Bereich brauchst um Sachen abzuwaschen, den hast du in einer halben Stunde eingeschult. Da hast du Teller, die wascht du ab. Und das für acht Stunden, dann zahle ich dir X. Und da gibt es Peaks. Da gibt es massive Peaks. Da gibts "Veranstaltungsschwerpunktmonate" wie jetzt z.B. im Dezember, die ganzen Weihnachtsfeiern. Da gibts im Sommer, vor allem was Schanigärten etc. betrifft das Ganze einmal auf Vordermann zu bringen etc. Da hält, aus meiner Erfahrung nach, die ganze Belegschaft her. Und drei Tage lang einen Koch vielleicht auch noch den Gastgarten aufräumen zu lassen, ist kostenintensiv und bringt wenig. Also in diesem Dienstleistungssegment, vor allem im Gastrobereich glaube ich, dass es eine gute Alternative darstellen könnte. Weil schnell anlernbar, immer wieder Engpässe,

	was das Personal betrifft und, was ganz wichtig ist auch, bei den (kurze Pause) in der Gastro die Flexibilität, dass ich niemanden anstellen muss.
44	Ich: Und jetzt ihre Einschätzung wäre, dass in der Gastro dann noch ein größeres Problem besteht, also es sogar ein besseres Segment wäre als der Florian mit seinem EPU?
45	Experte 3: Ja. Weil beim EPU ist es, wenn der Florian viel unterwegs ist, und (kurze Pause) das läuft alles in seinem Büro zusammen. Ich kenn keinen einzigen EPU oder Consultant, der unterwegs ist und das aus der Hand gibt. Und die sind gerade in diesem Hochprofessionellen Segment, du bist heute so vernetzt, gerade diese Office-Tätigkeiten, dass machst du vom Smartphone aus. Also dafür, das ist vielleicht ein bisschen ein unglückliches Beispiel, dafür brauch ich keinen. Die Office Dame von gestern gibt es in diesem Kleibereich nicht mehr, in Wirklichkeit. Weil die Emails mache ich im Hotelzimmer. Ja, oder die Anrufe sowieso. Da will ich den Überblick haben, das gebe ich nicht aus der Hand.
46	Ich: Ok, super. Gut. Dann kommen wir zum letzten Teil. Das ist die Petra (übergebe das BMC). Kennen Sie diese Darstellungsform von einem Geschäftsmodell?
47	Experte 3: Nein
48	Ich: Dann stelle ich es gerne kurz vor. (suche noch den Florian) So. Das ist das BMC, etwas abgewandelt, mit dem Ziel ein Geschäftsmodell darzustellen, auf einen Blick. Dass man die verschiedenen Arten, wie der Wert geschaffen wird, welche Zielgruppe, etc., dass das alles dabei ist. In der Mitte beginnt es mit dem Wertversprechen, also was biete ich dem Kunden an, wie schaut meine Lösung aus. In diese Richtung geht es zum Kunden hin. D.h. welches Kundensegment habe ich, wie erreiche ich dieses und wie halte ich die Verbindung mit denen. In die andere Richtung gehts dann was ist dahinter. Was habe ich für Partner, was sind meine Aktivitäten und was für Ressourcen habe ich. Und unten sind dann noch die Kostenstruktur und die Erlösstruktur.
49	Experte 3: Mhm, ok. Ein aufgepimpter 4-Blocker. Wir haben das noch mit 4-Blockern gemacht. Alles klar. Ok, gut.
50	(liest sich das BMC durch)
51	Was ist mit Co-Creation gemeint?
52	Ich: Dass die Leute selbst die Jobs und Profile auf die Plattform stellen.
53	Experte 3: Ok. (liest weiter).
54	Ich: Als Partner sehe ich derzeit das AMS.
55	Experte 3: Ok, passt. (keine weiteren Anmerkungen)
56	Ich: Auf der anderen Seite haben wir den Florian, wobei wir auch die Gastronomie hernehmen können. (nehme ein Post-it und schreibe Gastro darauf und tausche es mit Florian, EPU aus) Das hier bleibt ja an sich gleich, es würde sich nur das Zielsegment und die Partner ändern. Haben sie irgendwelche Anmerkungen, gerade was die Partner betrifft?
57	Experte 3: Also bei der Petra. Arbeitssuchend 55+, ist ein sehr gutes Beispiel, weil das genau aus meiner Kernkompetenz kommt. Ja, wir haben die Zielgruppe 50+, ist ein ewiges, oder immer größer werdendes Thema seitens des AMS. Diese wieder langfristig in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Das AMS hat keine Freude mit quasi Selbstständigkeit oder geringfügigen Positionen. Weil, damit kriege ich sie nicht weg vom AMS. Hemmt und blockiert in der kurz- und mittelfristigen Perspektive natürlich die Vermittlungstätigkeit des AMS. Das ist der Kernauftrag. Und wenn ich jemanden hab, der über 50 ist, der seit 3 Jahren oder 4 Jahren einen Job sucht. Wenn ich dem die (kurze Pause) von der Basis her, jemand der mit über 50 arbeitssuchend wird, hat eine Arbeitslosenversicherung oder ein Taggeld, das schon dementsprechend dasteht. Also da sind die die Grundbedürfnisse grundsätzlich einmal gedeckt. Und der kann auch von seinem Tagatz nicht mehr herunterfallen. Das ist gesetzlich verankert. Wenn ich dem jetzt noch den Mehrwert geben, über eine Plattform sich immer wieder Jobs frei einteilbar zu suchen, ebne ich ihm eigentlich, und da reden wir von Verhalten und Komfortzonen, die ich mir aufbaue, die Notwendigkeit jetzt noch einmal was für die Pension zu tun bzw. mich noch einmal langfristig zu integrieren. Da bringe ich ihn leider weg davon. Weil, ich nenne jetzt einmal Hausnummer 1.300€ habe ich Arbeitslosengeld. Ich schaffe es über die Plattform mir 200€, 250€ über das Monat, fallweise an einem Wochenende oder dort und dort dazu zu verdienen. Warum soll ich jetzt noch eine teure Umschulung machen, die mir das AMS eh zahlt, und mich langfristig wieder für 40h

	<p>integrieren. Und wir sprechen da doch von einem Zeitrahmen von bis zu 15 Jahren, wo eigentlich noch Erwerbstätigkeit geben wäre. Seitens des AMS ist das kontraproduktiv. Für den Kunden ist es auch kontraproduktiv. Weil abgerechnet, und ich hab hier viele Fälle die das über geringfügige Beschäftigung, also das Modell gibts ja, ich darf ja neben meiner Arbeitslosen geringfügig dazuverdienen, die das über 10 Jahre oft gemacht haben, weil sie gesagt haben ok, ich war ja angestellt, ich hab 2.500€ verdient, jetzt verdiene ich nichts mehr, bin eh zu teuer, es nimmt mich keiner mehr. 2-3 Jahre weg von einer Spezialisierung heißt ich habe keinen, kann Arbeitsmarkttechnisch nicht mehr Fuß fassen, weil die Technologie einfach so schnell weitergeht. D.h. ich schwäche meinen Marktwert massiv. Und der zweite und ganz gravierende Punkt, ich habe hier Kunden, die das eben 10 Jahre gemacht haben, die den Pensionsstichtag in einem Jahr haben. Und wenn man sich da dann ansieht was ich an Pensionsleistungen bekommen, da kommt dann aber der ganz tiefe Fall. Weil dann sind wir bei Sozialfällen. Da kommt dann oft das große erwachen, und die Kunden, die liegen mir da wirklich am Herzen, weil das ist ein ganz ganz schirches Aufwachen. Ein ganz ganz ganz schirches Aufwachen. Weil es ihnen nicht möglich ist in dieser fetten Zeit sozusagen, wo ich ja Arbeitslosenbezug bekommen habe, wo ich mich über geringfügige Beschäftigung noch zusätzlich meinen Lebensstandard halten konnte. Weil ihnen einfach nicht bewusst ist, dass es dann in der Pensionierung nach unten geht und sie können sich keine Reserven bilden in dieser Zeit. Es ist was anderes, wenn ich sage, ok, ich habe einen Job noch nebenbei laufen. Mehr als 400€ geht nicht geringfügig und dass du dir da was weglegst um die Pension aufzufetten, oder vielleicht noch eine Pensionsversicherung dazu machst, keine Chance, das passiert nicht. Und ich habe tatsächlich hier Menschen die kurz vor der Pensionierung stehen, die sagen ich kann mir die Wohnung nicht mehr leisten. Und deswegen ist das Modell kurzfristig nicht gangbar für diese Zielgruppe, weil das AMS nicht mitspielen wird, und man kommt zu diesen Menschen nur über das AMS. Und man sollte wirklich aus der sozialen Verantwortung das was ich gerade gesagt habe im Hinterfeld halten. Ob ich wirklich was Gescheites tu damit. Gangbar wäre es, und das möchte ich Ihnen mitgeben, wenn man es mit einer Qualifizierung ausstatten könnte. Das ist genau mein Bereich hier. Wenn ich es schaffe, die Arbeitslose so aufzufetten wo ich sage ich mache dort das Backoffice und mir ist der Unternehmer, der ist mir auch bereit, ein Zertifikat kann er nicht ausstellen, er ist kein Ausbildungsbetrieb, das ist schon alles klar. Aber es recht in diesem niedrigeren Segment zumindest ein sehr gutes Empfehlungsschreiben, ein sehr gutes Zeugnis, wenn Sie es so wollen, dass dann belegen würde, und da hat der Klient oder die Kunden dann wirklich was in der Hand, wo Sie sagen können beim nächsten passen Sie auf. Ich bin zwar arbeitslos gemeldet seit 2 Jahren, aber schauen Sie einmal. Ich mach über diese Plattform, ich bin regelmäßig im Arbeitsprozess, ich bin im Excel total fit, ich bin im Word total fit, ich bin im Outlook total fit. D.h. Termine, Telefon kann ich aus dem FF und das kann Ihnen der Herr XY auch bestätigen. Und das wäre dann ein Mehrwert um wieder am ersten Arbeitsmarkt Fuß zu fassen. Also Qualifizierung ist zu hoch gegriffen, aber mit Zeugnissen bzw. Belegen, vielleicht sogar skaliert, wäre das ein Mehrwert, mit dem diese Gruppe arbeiten könnte.</p>
58	<p>Ich: Mhm. Das heißt, dass das Ganze dann ausgelegt wird um den Wiedereinstieg eine Spur leichter zu machen.</p>
59	<p>Experte 3: Genau. Also das fehlt mir hier noch. Denn ansonsten, dass was ich hier was ich erwähnt habe, ist es eher kontraproduktiv. Weil Sie wiegen denjenigen, dem Sie die Chance bieten so wie es angedacht ist, dann in eine Komfortzone hinein, wo es ein ganz böses Erwachen gibt. Ein ganz ganz böses Erwachen. Das würde ich hier in jeden Fall Ihnen empfehlen. Hier bei diesem Business Model von der Gastro. Partner würde ich gar nicht so hoch ansiedeln, sondern das funktioniert über Gastroverbände, das funktioniert über Kantinen und größere Segmente. D.h. ob das jetzt Eurest ist oder wie die ganzen größeren Firmen auch heißen. Weil die Erfahrungsgemäß eine sehr hohe Fluktuation haben. Und die können sich nicht, die können sich in der Besetzung wie sie fahren einen Ausfall oder einen Stillstand sehr schwer erlauben. Wenn du 2000-3000 Essen am Tag produzierst und dir da eine oder 2 Küchenhilfen abhandenkommen, da kommst du nicht mehr ins Strudeln, sondern dann wirts (durch ein Hintergrundgeräusch unverständlich auf der Aufnahme). D.h. die brauchen sehr schnell Ersatz. Das Gleiche ist es (kurze Pause) freilich auch im Segment der In-Lokal, der Innenstadtlökele, da wird viel über geringfügig gearbeitet. Da würde ich das als Alternative einmal breit streuen. Da braucht man 2-3 gute Unternehmungen, die da einmal den Fuß in die Tür kriegen, wenn man da 2-3 Referenzen einmal hat, dann sollte es funktionieren. Weil wie gesagt, eine gute Alternative meiner Meinung nach darstellen könnte. Vom Kunden, der das machen könnte, würde ich da, Sie haben eh das Paradebeispiel vom Studenten, das ist ein klassischer Studentenjob, dass ich in einer Bar mithilfe oder Essen austrage. Und da gehts auch gar nicht um Qualifizierung, sondern da gehts eher um die zeitliche Flexibilität. Ich glaub das Schlagwort bzw. der wesentliche Faktor hier ist</p>

	die zeitliche Flexibilität. Da müsste man aber auch einen Pool, das möchte ich Ihnen mitgeben, an auswählbaren und austauschbaren Personal zur Verfügung stellen. Weil wenn der Student auf einmal sagt, du ich kann am Samstag nicht, ich habe am Montag die Prüfung, wird der Student aus der Erfahrung her immer auf die Prüfung schauen, weil das ist sein Job. Und der Wirt wird das vielleicht einmal lustig finden, aber ein zweites Mal macht er es nicht mehr, wenn man keinen Ersatz hier zu Verfügung stellen kann.
60	Ich: Mhm. Das heißt die Gastro wäre jetzt nicht geeignet für die Petra, für die Arbeitssuchende 55+, sondern eher für den Studenten.
61	Experte 3: Genau. Weil man muss es auch, also zunehmendes Alter hat natürlich etwas, da darf man die Augen nicht verschließen, so spritzig wie ein 20-jähriger bin ich nicht mehr. Und in der Küche, oder egal jetzt ob in professionellen Kantinen, im Essensbereich, das ist harte Arbeit. Das ist wirklich harte körperliche Arbeit. Und das ist nicht etwas Gemüsescheiden wie es die Petra vielleicht von zu Hause vom Haushalt her kennt, sondern das heißt auf Zug und, wissen Sie wie es in einer Großküche zugeht?
62	Ich: Ich habe beim Bundesheer in der Küche gearbeitet.
63	Na dann brauche ich Ihnen eh nichts erzählen. Ja, also glaube ich, dass einfach von den körperlichen Voraussetzungen her da sicherlich bei den eher 20-30-Jährigen angesiedelt ist.
64	Ich: Mhm. Ähm, wir sind bereits etwas über der Zeit. Ich möchte noch mit Ihnen die Umsatzmodelle durchgehen. Haben Sie noch diese 5 bis 10 Minuten?
65	Experte 3: Ja, geht.
66	Ich: Kennen Sie die Business Model Patterns?
67	Experte 3: Nein.
68	Ich: Das ist vom St. Galler Business Model die 55 Business Model Patterns. Der Herr Gassmann der das Ganze geschrieben hat ist draufgekommen, wenn man sich weltweit alle Geschäftsmodelle anschaut, dann kann man es herunterbrechen auf 55 Muster, die eventuell unterschiedlich kombiniert sind, aber grundsätzlich bleiben diese 55 Muster. Ich habe jetzt einmal eine Vorauswahl getroffen. Und da würde ich Sie bitten um Ihre Einschätzung was Sie glauben, wie könnte man damit Geld machen um das Ganze am Leben zu erhalten.
69	Experte 3: Ja, ok.
70	Ich: Ist auch wieder so, dass vorne das Schlagwort steht und hinten die Beschreibung. Und hinten stehen auch in hellgrau Firmen, die dieses Modell anwenden. Da kann man sich vielleicht schneller hineindenken.
71	(Sieht sich die Karten an)
72	Wenn es Fragen gibt, natürlich jederzeit.
73	(liest sich alle durch)
74	Experte 3: Also. Hidden Revenue oder Pay per Use.
75	Ich: Es kann natürlich auch mehreres kombiniert werden.
76	Experte 3: Ich würde Ihnen aber trotzdem. Also was ich sofort sagen kann, ist Pay per Use, weil alles was Additional noch dazu kommt, weil man muss da sehr vorsichtig sein. Es kann schon seinen Preis haben und es soll auch meiner Meinung nach, so wie ich das Modell verstanden habe, klar und transparent sein. Ich würde da keine Abstriche, keine Clustering Ihnen empfehlen. Weil der jetzt 50+ ist zahlst du weniger etc., jetzt von der Unternehmensseite her. Sondern ich brauch jemanden, ich kann dort hineinschauen, ich weiß, dass ich jemanden finde. Also ich würde Ihnen auch empfehlen bevor Sie mit dem starten, lang genug eine Vorlaufzeit zu testen um den Pool aufrecht zu erhalten, um die Fluktuation hin diesem Pool bewerten zu können. Das Schlimmste, was Ihnen passieren kann, ist, dass Unternehmen aufgrund von Marketingaktivitäten oder aufgrund von Mundpropaganda Ihre Homepage aufmachen und Sie finden dort niemanden. Auch da kann ich Ihnen 1:1 meine Erfahrung weitergeben. Denn wir haben solche Arbeitsmarktplattformen auch hier im Projekt und innerhalb unseres Unternehmens am Laufen. Das Schlimmste was Ihnen passieren kann ist, wenn ein Kunde jemanden braucht, und die Kunden, die Sie hier ansprechen, sind diejenigen die es jetzt brauchen. Und wenn ich bei Ihnen einmal hineinschau und ich finde niemanden, komme ich nicht mehr. Wenn ich

	<p>hineinschau und ich kann aus einem Pool auswählen, und da kann es dann durchaus einmal zu einem Fehlgriff kommen, das ist nicht das heikle Thema. Bei Ihnen ist wurscht, ob Sie dann 10€ verlangen oder 50€ verlangen, wenn ich damit zufrieden bin, werde ich die Leistung wieder nehmen. Also was ich Ihnen empfehle, ist ein fixer Satz, völlig Branchen unabhängig. Komm zu uns auf die Seite, ich habe den Pool, ich habe das Angebot. Und hier eine Evaluierung, was das Angebot betrifft, weil das ist der unkalkulierbarste Faktor bei Ihnen, Sie arbeiten mit Menschen. Da steckt bei jedem eine Geschichte dahinter. Und gerade bei diesem niedrigeren Segment, wo Sie hier angreifen, da geht um Hilfsleistungstätigkeiten und Dienstleistungstätigkeiten, Rasenmähen, Einkaufen gehen etc. Da haben Sie eine sehr hohe Spanne der Unverlässlichkeit, und eine unglaubliche Fluktuation. Der Student hat seine Prüfung gemacht und gibt Ihnen nicht Bescheid. Der ist vielleicht noch bei Ihnen auf der Plattform, ja, und wird angefragt, der macht aber gerade ein Auslandssemester. Der 50+ Kandidat hat plötzlich einen Job gefunden. Das letzte woran der denkt, ist sich bei Ihnen auf der Plattform abzumelden. Also das muss man wirklich evaluieren und gehen Sie nicht mit 100, 200 Kunden, die Sie im Pool haben online. Das geht nach hinten los. Was ich Ihnen noch mitgeben möchte ist, was ich hier ansprechen darf oder sollte, nicht und das muss man sich durchkalkulieren. Das ist kein gangbares Ding auf zwei Seiten, d.h. dass ich mich eintrage bei Ihnen damit ich einen Job bekomme und dafür zahlen muss, das mache ich nicht. Das mache ich dann, wenn ich weiß, wenn die Plattform den Namen hat und ich weiß ich trage mich hier ein und ich kann vielleicht sogar wählen und ich erhalte regelmäßig einen Job. Aber der Mehrwert ist anfänglich noch nicht erkennbar. Weil Sie noch keine Referenz habe und den Namen auch dementsprechend nicht haben. Und das Muster ist ja ein gängiges und bekanntes, dass man sich auf Jobplattformen einträgt, das ist gang und gebe. Dass ich dafür noch zahlen muss, geht glaube ich, von der Seite her nicht. Das würde ich kalkulatorisch unbedingt in die Kostenrechnung mit hineinnehmen. Wenn dann geht das nur seitens der Unternehmungen, die de facto auch einen Mehrwert haben. Als Wirt zahle ich Ihnen 30-40€, wenn ich weiß, dass das funktioniert.</p>
77	<p>Ich: Das wars von meiner Seite. Vielen Dank</p>

Experte 4:

1	<p>Experte 4: Ich bin seit gut 20 Jahren, mehr als 20 Jahren am Arbeitsmarkt tätig, also mit Themen rund um den Arbeitsmarkt beschäftigt. Aufgrund meiner Tätigkeit als Personalberaterin, aber auch als Unternehmenskontakterin im sozialen Projekten. Wo der Fokus immer darauf liegt, dass eine Zielgruppe zu Arbeitsplätzen kommen. Unsere Zielgruppe sind Frauen, die mehrfache Einschränkungen haben, die haben es einfach schwerer am Arbeitsmarkt. Gerade in den letzten Jahren hat sich das auch gezeigt wie die Wirtschaftskrise war, die Jobmöglichkeiten enger geworden sind. Da haben wir das besonders bei dieser Zielgruppe beobachten können. Also ich hoffe, dass sich das jetzt ändern wird, wo wir ja von Wirtschaftswachstum sprechen. Ich konnte das bis jetzt für unsere Zielgruppe nicht beobachten, bin ich neugierig was da so auf uns zukommt.</p>
2	<p>Ich persönlich komme aus der Wirtschaft. Ich habe bevor ich in den Sozialbereich eingestiegen bin lange in der Wirtschaft gearbeitet, in Tourismusbereich. Bei Reiseveranstalter, Hotellerie und Airlines. Dann habe ich Familie gegründet und den klassischen Weg eingeschlagen. Bei meinem Wiedereinstieg habe ich dann eine Ausbildung im Sozialbereich gemacht, nämlich ich bin diplomierte Lebens- und Sozialberaterin. Und habe dann auch in dem Bereich als Trainerin und Beraterin lange gearbeitet. Und jetzt füge ich so diese beiden Aspekte zusammen, ja, die Erfahrung aus der Wirtschaft und auch mein Interesse an Wirtschaft und Wirtschaftsunternehmen und eben auch den sozialen Aspekt. Und da sind Frauen mit ihren Themenstellungen sind mir sehr wichtig und ein großes Anliegen.</p>
3	<p>Ich: Gut. Dann möchte ich Ihnen jetzt einmal die Vision vorstellen, die dahintersteht. Und zwar soll mit einer Plattform der Auftraggeber von kleinen Jobs mit dem Auftragnehmer verbunden werden. Der Auftraggeber soll dadurch profitieren, dass keine Arbeit mehr ungetan bleibt, sei das keine Zeit, keine Lust hat, oder was auch immer. Und dass immer jemand gefunden wird, der das rasch erledigt.</p>
4	<p>Der Auftragnehmer soll davon profitieren, dass er sich komplett flexibel die Zeiteinteilung machen kann, da er ja auch nur Jobs annehmen muss, die zu seinem Zeitplan passen. Diese kleinen Jobs sind Jobs, die man typischerweise in einer kurzen Zeit erledigen kann, wo man aber anwesend sein muss.</p>

5	Experte 4: Anwesenheit im Unternehmen, oder was meinen Sie mit Anwesenheit.
6	Ich: In körperlicher Form, beim Auftraggeber anwesend zu sein.
7	Experte 4: Mhm, ok.
8	Ich: Sei das jetzt bei älteren Leuten Glühbirnen tauschen, Rasen mähen, oder bei Unternehmen, jetzt in der Vorweihnachtszeit, wenn man Weihnachtspost verschickt die ganzen Briefe in Kuverts hinein zu tun
9	Experte 4: Mhm, ok.
10	Ich: Erreicht werden soll das durch eine Plattform für lokalen Minijobs. Also wo wirklich in der Gegend kleine Arbeiten angeboten werden. Und diese Jobs fallen meistens unregelmäßig an und sind in kurzer Zeit erledigt. Gibts dazu noch Fragen?
11	Experte 4: Ok. Eigene Plattform, d.h. es kann so wie bei Facebook, oder es kann eine Datenbank sein, die im Netz zu finden ist. Wenn ich jetzt z.B. Studentin wäre, oder Hausfrau und Mutter und sagen ok, ich will mir etwas nebenbei verdienen, wie würde ich diese Plattform finden?
12	Ich: Im Prinzip im Internet. Kennen Sie Uber oder AirBNB?
13	Experte 4: AirBNB ist mir vertraut.
14	Ich: So ähnlich stelle ich mir das vor. Dass man auch eine Bewertung dann abgeben kann. Einerseits von Auftraggeber und andererseits vom Auftragnehmer. Dass man ein gewisses Vertrauen auch hat zu demjenigen, wenn er schon 20 Mal gut bewertet worden ist, dann wird ein anderes Vertrauen da sein als wie, wenn es das nicht gibt.
15	Experte 4: Mhm, ok. D.h. kann ich bei Google eingeben und dann würde ich auch auf Ihre Plattform stoßen.
16	Ich: Zum Beispiel, ja.
17	Experte 4: Ok
18	Ich: Gut. Da noch irgendwelche Fragen?
19	Experte 4: Nein, ist mir klar worum es jetzt geht.
20	Ich: Sehr gut. Dann würde ich gerne zu den Trends kommen. Da habe ich ein paar Trendkarten vorbereitet. Schaut so aus, vorne ist das Schlagwort, und hinten ist dann die Beschreibung dazu. Und da würde ich Sie bitten diese einmal durchzuschauen und sich dann für die Top 5 zu entscheiden.
21	(schaut sich die Trends durch und sortiert diese)
22	Experte 4: So, also die kann ich jetzt einmal ausscheiden. Und jetzt sollte ich hier noch einmal priorisieren. Also das glaube ich auf jeden Fall, diese zunehmende Projektarbeit. Glaub auch, dass die Unternehmen ganz stark auf das bauen werden, also dieser Trend ist ja jetzt schon da. Weg von diesen langfristigen 30-jährigen Dienstverhältnissen in einem Unternehmen. Das hat sich ja schon geändert und wird sich auch ändern. Und ich glaube auch, dass es in bestimmten Sparten, Wirtschaftsbereichen, verstärkt zur Projektarbeit kommen wird. Also nicht nur jetzt Medien oder in der IT, da ist ja Projektarbeit schon lange ein Thema, im sozialen Bereich auch. Wir leben ja nur von Projekten, die immer befristet sind. Also ich glaub, dass das der Trend wird. Und ich glaub auch dass aufgrund der gut ausgebildeten Menschen die verstärkt in den Arbeitsmarkt kommen, aber kaum Anstellungen kriegen, dass die angehalten werden Projekte zu injizieren. Und dass es dadurch möglicherweise auch zu mehr Projektarbeit kommen wird als jetzt. Weil bevor ich gar nichts tue und ich kein Einkommen habe und ich tolle Ideen habe, mache ich ein Projekt und schaue, dass ich Auftraggeber, Geldgeber finde und ich probiere es zumindest aus. Vielleicht setzte ich es auch als Selbstständiger um. Davon bin ich auf jeden Fall überzeugt. Das mit den prekären Arbeitsverhältnissen. In Österreich wir sind gut geschützt, aber ich weiß europaweit ist das an der Tagesordnung. Da brauche ich nur nach Großbritannien schauen. 4-5 Jobs damit sie überleben können. Das gibt es bereits. In Österreich beobachte ich diesen Trend noch nicht. Als ich leg das Mal seitlich. Mehr Fluktuation, da bin ich auf jeden Fall überzeugt. Das passt auch zur Projektarbeit, und ich glaub auch, dass Leute zukünftig das auch Begrüßen. Weil sich dadurch immer neue spannende Aufgaben für sie ergeben. Es braucht aber ein gewisses Bildungsniveau, damit die Leute damit umgehen können. Es braucht eine gewisse Grundabsicherung damit ich diesen Wechsel auch mitgestalten kann. Aber ich glaub, dass das

	auch sein wird. Technologie und Vernetzung, ja, ohne dem wird es nicht gehen. Wir sprechen von Arbeitswelt 4.0, Digitalisierung, ohne dem gehts nicht mehr. Dass es mehr Automatisierung geben wird, davon bin ich auch überzeugt. Das wird einfach kommen. Es ist eine Frage der Zeit. Viele Arbeitsplätze, die jetzt vom Menschen gemacht werden, werden wegfallen. Mit diesen 4 Trends bin ich schon einmal ganz sicher. Fluide Unternehmen. Ja, das glaube ich auch. Weil es wird in gewissen Bereichen die Aufgabenstellungen komplexer werden. Und es wird Experten brauchen, die miteinander arbeiten. Es wird nur einen Teil der Arbeitswelt betreffen und wieder dort, wo ein gewisses Bildungsniveau nötig sein wird. Also Forschung, Entwicklung, im technologischen Bereich mit hochkomplexen Aufgabenstellungen. Ich sehe dadurch viele Vorteile, weil Vernetzung entsteht und dieses Kooperieren gefördert wird. Work-Life Dynamik und Work-Life Integration, ist das nicht ähnlich?
23	Ich: Es ist ähnlich ja. Ich habe beides gefunden mit leicht unterschiedlicher Beschreibung und deswegen beides hineingetan.
24	Experte 4: Ja, dem kann ich schon auch was abgewinnen. Das Leben wir zum Teil eh schon, würde ich sagen. Das wird sich auch noch weiter entwickeln. Ich glaub, dass die Arbeitnehmer die Art wie sie arbeiten mehr selbst gestalten. Möglicherweise sogar in diese Eigenverantwortlichkeit gehen. Die Frage, die ich jetzt nicht weiß, wie ist es im niedrigeren Segment. Ab einem gewissen Bildungsniveau wird das die Zukunft sein. Den Chef, wie wir ihn vor 30 Jahren hatten, wirds nicht mehr brauchen. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, da hat es Studien dazu gegeben, die besagen, dass ab 2015/2016 ältere Arbeitnehmer verstärkt benötigt werden. Kann ich jetzt so noch nicht bestätigen, aber jetzt sagt man ja ab 2020. Würde ich mir wünschen. Auch weil die Leute länger arbeiten werden. Vielleicht in anderer Form, nicht so digitalisiert, weil das jetzt für ältere Arbeitnehmer sicher nicht so einfach ist. Also das würde ich mir wünschen
25	(kurze Pause, zeigt auf die ausgewählten Trends)
26	Das sind so die Neuerungen auf die sich sowohl Unternehmen, aber auch Arbeitnehmer einstellen werden müssen.
27	Ich: Gibt es sonst noch Trends, die hier noch nicht erwähnt wurden?
28	Experte 4: Naja, Trends, die ich sonst noch beobachte, und das ist sicherlich sehr Österreich spezifisches Phänomen. Das sind Menschen, wo die Sprachkenntnisse nicht ausreichend sind um einen qualifizierten Job zu bekommen. Also das kann ich in den letzten beiden Jahren gut, aber beobachte ich schon länger. Aber ich habe ja auch gerade mit dieser Zielgruppe sehr stark zu tun. Und das nimmt zu. Also vor 20 Jahren war das kein Thema. Aber jetzt ist die Sprache immer ein Thema.
29	Ich: Ok. Dann würde ich jetzt zu den Kundensegmenten kommen. Und zwar suchen wir ja zwei Kundensegmente, einerseits derjenige der den Auftrag hineinstellt und andererseits der der ihn annimmt. Und da hätte ich gerne Ihre Einschätzung wo Sie glauben, wo ist das größte Problem, also wer profitiert am meisten davon.
30	Experte 4: Von so einer Plattform mit den kleinen Jobs?
31	Ich: Genau. Und das ist die eine Seite (übergebe die Personas). Und damit nicht nur ein Schlagwort dasteht, habe ich etwas dazu vorbereitet. Bewertet werden soll das von Ihnen nach 3 Kriterien. Einerseits wie stark ist das Problem was sie verspüren, oder anders gesagt, wer profitiert davon. Dann, wie ist die Erreichbarkeit, gerade jetzt gedacht am Anfang um es mit diesen Leuten zu testen. Wie leicht ist es die Kundengruppe zu erreichen. Und das ist dann noch die Zahlungskraft als Bewertungskriterium. Wer wäre bereit mehr oder weniger dafür zu bezahlen.
32	Experte 4: Ja, ok. Dann fange ich einmal an
33	(liest sich die Personas durch)
34	Also der Edgar wird sich schwer tun möglicherweise die Plattform zu finden. Außer es sagt ihm jemand, du da gibt es eine Plattform, und es zeigt ihm jemand wie er das nützen kann. Glaub ich jetzt.
35	Ich: Ja, ist ein sehr guter Punkt.
36	Experte 4: Erreichbarkeit ist mit ihm auch schwierig, glaube ich. Dann die Vanessa. (liest) Ja, also da kann ich mir gut vorstellen, wenn sie über diese Plattform Bescheid weiß und das

	kostengünstig ist, dass sie das nützen würde. Aber es muss unbürokratisch und leicht abwickelbar sein. Also wenn ich weiß in 2 Tagen brauche ich jemanden, dann muss das auch rasch und effizient sein. Ich kann mir vorstellen, dass sie damit nicht sehr viel Zeit verbringen möchte. Effizient und schnell gehen. Also da bin ich sicher, dass Sie das nützen würde.
37	Was ich jetzt so mitbekomme ist, dass die Plattform ja praktisch eine Konkurrenz wird zu Personalberatern. Oder ist so was ähnlich wie Personalberater, Personalbereitsteller. (Pause) Ok, Florian habe ich hier noch. (liest) Genau. Das würde ich so sehen, dass er eine Mitarbeiterin braucht, der er vertrauen kann. Also er wird sich bei der Auswahl sicherlich mehr Zeit lassen. Der Unterschied zur Vanessa ist, sie kann einfach schnell entscheiden. Hat einen Engpass, ist egal wer da kommt. Er wird ganz genau auswählen. Und da ist die Frage, kann das diese Plattform bieten. Oder wie bietet das diese Plattform?
38	Ich: Es ist auch das Ziel mit den Bewertungen eine Vorauswahl zu treffen. Denn er kann sich dann gezielt auf die Suche machen nach jenen, die nur gute Bewertungen haben.
39	Experte 4: Die Frage dich ich mir stelle ist, wird er das machen? Ob er nicht eher sagt ich gebe das einem Personalberater und der kümmert sich vollständig und präsentiert mir dann die geeigneten Kandidaten. Also jemand der sehr beschäftigt ist und den Fokus seiner Arbeit wo ganz wo anders hat, aber einen Bedarf hat, ist sicherlich froh, wenn ihm jemand diese Dienstleistung abnimmt. Ob er sich dann die Zeit nimmt um diese Plattform durchzuforschen, da bin ich mir nicht sicher. Wenn es um Positionen geht wo Vertrauen mitspielt. Da würde ich mir mehr Zeit lassen bei der Auswahl. Hier braucht es eine Person um da zu filtern und das passende Matching zu machen, da sehe ich die Nutzbarkeit der Plattform eingeschränkt. Bin mir nicht ganz sicher ob er die Plattform nutzen würde, so halb halb. Aber ich glaube er würde eine andere Plattform vorziehen.
40	(liest weiter bei Julia) Ja, kann ich mir vorstellen. Hoch.
41	Ich: Dann wäre da jetzt das zweite Segment dazu. Und zwar sind das jetzt die, die die Arbeit annehmen auf der anderen Seite.
42	Experte 4: Aha. Das sind die Auftragnehmer, die Suchenden. Und die hier bietet z.B. an. (zeigt auf ein Segment der Auftraggeber und liest dann die Personas der Auftragnehmer durch, beginnend mit Petra, Arbeitsuchend 55+)
43	Ja, Klassiker. Ich glaub sie kann so eine Plattform sicher nutzen, aber sie müsste für sich klar haben, mit welcher Dienstleistung. Und da bin ich mir jetzt nicht sicher was sie da anbieten würde.
44	Ich: Naja, im Prinzip muss es dann zusammen passen mit der anderen Seite.
45	Experte 4: Mit dem hier (und zeigt auf Vanessa)
46	Ich: Genau
47	Experte 4: Achso. Ja. Also die zwei. Ja, kann ich mir schon vorstellen. Wenn sie eine aufgeschlossene 55-jährige ist, die sich über den Computer drüber traut und auch mit Social Media vertraut ist, oder mit dem Umgang von Datenbanken und Foren, dann kann ich mir schon vorstellen, dass das für Sie sehr nutzbar sein kann. Gerade eben für so kleinere Tätigkeiten. Für sie könnte das durchaus sehr spannend und interessant sein. (liest die nächste Persona, die des Studenten)
48	Ja, er würde diese Plattform nutzen, aber sicher auch andere Plattformen. Unijobs. Gibt ja jede Menge Foren wo so Jobs angeboten werden für Studenten nebenbei machen können. Also es wäre nicht die einzige Plattform, die er nützen würde. Aber er würde sich nützen. Da gibt es zu viele andere auch, die das Anbieten was er sucht. Glaub ich. (liest die nächste Persona, von Dagmar)
49	Also das kann ich mir vorstellen. Ich gehe selbst bald in Pension und ich werde das sicher noch machen. Also ich möchte auf jeden Fall arbeiten in der Pension. Nicht mehr so viel wie jetzt und unter anderem Rahmen. Also ich würde Ihre Plattform wahrscheinlich auch nutzen und durchschauen was wird denn gesucht und was würde ich denn so immer wieder machen wollen. Was würde mir denn Spaß machen. Das ist der Fokus. Ich will arbeiten, weil es sinnvoll ist und weil es mir Spaß macht. Dass ich dann natürlich noch ein zusätzliches Einkommen habe, finde ich gut. (Pause) Sie würde wahrscheinlich nach ehrenamtlichen Tätigkeiten Ausschau halten, oder die Kinder würden sie drauf aufmerksam machen und vielleicht würden die Kinder für sie schauen. Also wenn die Kinder davon wissen. Das ist natürlich für diese Bedarfe, ja, weil da

	passen diese Personalberater oder diese professionellen Foren, die es gibt wo es auch um langfristige, bindende Jobs geht, das passt hier gar nicht. Je nachdem von dem Angebot was die Plattform anbietet, kann das total lukrativ sein für Sie. Aber sie wird es nicht selber nutzen, sondern sie braucht jemanden der das für sie bedient oder ihr genau zeigt wie sie tun muss.
50	Ich: Dann wäre Ihrer Meinung nach die beste Kombination diese (nehme die Personas von Dagmar und Vanessa her)
51	Experte 4: Ja. Also das ist jetzt auch spannend. Also d.h. auf der einen Seite so Jungunternehmer, Einzelunternehmen, Unternehmer die schnell Personal brauchen, wo aber keine Verbindung entsteht, die könnten an sowas interessiert sein. Wo es auch rasch geht, wo keine Verbindlichkeit entsteht. Ja. Und die die auch so sporadisch suchen. Die sind nicht darauf angewiesen Geld zu verdienen, sondern weil sie halt Arbeit suchen. Um etwas zu tun.
52	Ich: Sehr gut. Ich möchte mit Ihnen noch das Umsatzmodell durchgehen. Das ist vom St. Gallener Business Model die 55 möglichen Muster von Geschäftsmodellen. Der Herr Gassmann der das geschrieben hat ist draufgekommen, wenn man sich weltweit alle Geschäftsmodelle anschaut, kann man es herunterbrechen auf 55 Muster, die eventuell unterschiedlich kombiniert sind, aber grundsätzlich bleiben diese 55. Ich habe da bereits eine Vorauswahl getroffen und möchte Sie bitten möchte, um Ihre Einschätzung welches Umsatzmodell da am sinnvollsten ist. Auf der Karte ist vorne ein Schlagwort und hinten die Beschreibung, und auch ein paar Firmen, die dieses Muster anwenden. Vielleicht kommt man so schneller darauf, was eigentlich gemeint ist.
53	Experte 4: Mhm. (liest sich die Karten durch)
54	Das heißt, damit würde sie sich über Werbung finanzieren. Ja, das ist sicherlich lukrativ. Glaub ich schon, dass sich so eine Plattform, weil wenn ich die öffne und ich habe gleich die Banner von irgendwelchen Unternehmen wo ich dann nur draufdrücken muss, einfachere Werbung kann ich mir nicht vorstellen. Weil ich kann mir vorstellen, dass so eine Plattform dann auch viele Zugriffe hat. Ich muss mir halt wahrscheinlich überlegen, welches Unternehmen ist daran interessiert, sich in so einer Plattform sich zu präsentieren, das wird nicht für alle Unternehmen. Da muss man sich wahrscheinlich genau überlegen dann und eine Auswahl treffen. Also über Werbung so etwas zu finanzieren ist immer lukrativ, finanziert sich immer sehr gut. Aber jetzt schauen wir was es noch gibt. (liest weiter)
55	Also das heißt, da zahle ich nur dann, wenn ich auch von der Dienstleistung profitieren?
56	Ich: Genau. Das würde jetzt bedeuten, Sie stellen einen Job hinein und
57	Experte 4: Ja genau, dann zahle ich für die Vermittlung 10€ oder so. Was auch immer
58	Genau. Ok, da bin ich mir jetzt noch nicht so sicher, da muss ich noch weiterlesen. Also da (bei Hidden Revenue), das glaub ich ist gut. Aber vielleicht muss man ja auch eine Kombination von mehreren machen.
59	Ich: Ist auch möglich, ja.
60	Experte 4: Ja. Würde ich fast meinen. Schauen wir was es noch gibt (liest weiter bei Freemium)
61	Aha. Das ist so wie bei den Partnerbörsen, oder? Ich kann es einmal gratis nutzen und dann abonniere ich es für ein Jahr und zahle monatlich so und so viel Geld. Ist das damit gemeint?
62	Ich: Genau. Also so wie XING z.B.
63	Experte 4: Ja. Das habe ich ja auch gratis und dann kann ich Premium Mitglied werden. Ja.
64	Ich: Ja genau. Dann hat man eben auch immer mehr und mehr Funktionen.
65	Experte 4: Ja. Das glaube ich ist für die Plattform nicht so. Schauen wir mal. (liest weiter bei Auction)
66	Nein, das glaube ich in dem Fall nicht (liest weiter bei Add-On)
67	Das verstehe ich jetzt nicht ganz.
68	Ich: Also das wird z.B. bei den Fluggesellschaften eingesetzt. Wenn man Ryanair bucht, dann bekommt man um 50€ den Sitz und den Flug nach England. Wenn man dann aber mehr Gepäck hat, im Flugzeug was trinken will, dann muss man überall selber zahlen. Das ist damit gemeint.

69	Experte 4: Aha, ok. Aber das kann ich mir jetzt bei der Plattform nicht (Pause)
70	Ich: Umgelegt auf die Plattform wäre das z.B. ich kann mir alle Jobs gratis ansehen. Aber wenn ich sie einen Tag früher sehen möchte, die ganzen Jobs, dann kann ich extra zahlen.
71	Experte 4: Aha. Nein, ist auch nicht unbedingt das beste Modell. (liest weiter bei Subscription)
72	Ok, da zahle ich eine geringe Fee.
73	Ich: Genau, das wäre monatlich eine gewisse Einschreibgebühr.
74	Experte 4: Ja. 19€ oder so im Monat. Wie auch immer, und dann kann ich regelmäßig zugreifen. Würde ich das jetzt für so kleine Dienstleistungen tun? Ich muss ja die Person dann auch noch zahlen. Ok, für so einmalige Aktionen würde es sich vielleicht ganz gut rechnen. Die Frage ist würde ich das tun. (sieht sich alle Karten noch einmal an)
75	Pay per Use finde ich ganz gut, das kann ich mir vorstellen. Das kann ich dann nämlich aus selbst steuern. Find ich ganz gut, bei diesen kleinen Jobs. Also die zwei in jedem Fall (Hidden Revenue und Pay per Use). Ja. Also ich würde eine Kombination machen, ich würde mich nicht abhängig machen von einer Finanzierungsquelle, ich würde sicherlich so 2, 3 wählen.
76	Ich: Ok, ja. Super.
77	Experte 4: Also die zwei gefallen mir auch ganz gut (Subscription und Freemium). Dann entscheide ich mich und abonniere es für ein halbes Jahr. Also vielleicht kann man ja diese beiden Möglichkeiten anbieten. So eine Kombination. Und das kann man dann ja im ersten Jahr einmal ausprobieren, schauen, wofür entscheiden sich meine Kunden mehrheitlich, welche Form. Worauf reagieren sie denn? Und dann kann man ja entscheiden, wie man weiter die Finanzierung der Plattform macht.
78	Ich: Mhm. Super, ja. Gibt es sonst noch weitere Aspekte wo Sie sagen das sollte beachtet werden bei so einer Plattform?
79	Experte 4: Sie muss bedienerfreundlich sein. Nichts Kompliziertes. Weil das will ich schnell schnell haben. Da will ich nicht lange suchen müssen. Also ich denke mir man muss sehr darauf achten, welche Begriffe wähle ich, beim Suchen. Das muss man ja entsprechend programmieren damit das rasch kommt. Und was mache ich für eine Struktur. Ich glaub, dass das wichtig ist

Experte 5:

1	Experte 5: Ich habe einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund, Bachelor und Master auch der Wirtschaftsuni in Wien absolviert, mit einem Auslandssemester in Indien. Hab mich schon im Bachelor auf Entrepreneurship und Innovation spezialisiert. Im Master diese Spezialisierung weiterverfolgt und auch meine Masterarbeit zum Thema Business Model Innovation geschrieben, mit einer Case Study. Bin jetzt bei einer Innovationsberatungsfirma seit drei Jahren als Innovationsmanager tätig und ab 2018 Head of Innovation.
2	Ich: Sehr gut. Dann möchte ich dir gleich den Grundgedanken des Ganzen vorstellen. Und zwar geht es um eine Online-Plattform, die den Auftraggeber von kleinen Jobs mit dem Auftragnehmer verbinden soll. Und zwar sollen die Aufträge nicht online abgewickelt werden, sondern dass die Leute vor Ort kommen und das direkt bei den Unternehmen machen. Der Auftraggeber soll dadurch profitieren, dass keine Arbeit mehr ungetan bleibt, sei das keine Zeit, keine Lust, oder wenn die Arbeiten unregelmäßig anfallen. Und dass rasch jemand gefunden wird, der das Ganze dann erledigt.
3	Der Auftragnehmer selbst profitiert von der flexiblen Zeiteinteilung, da er ja auch nur Jobs annehmen muss, die zu seinem Zeitplan passen. Erreicht werden soll das durch eine Plattform für lokale Minijobs. Das heißt, das sind typischerweise sind das Jobs wo man vor Ort sein muss. Nicht nur Online. Das Ganze fällt meist unregelmäßig an und kann in kurzer Zeit erledigt werden. Gibt es dazu einmal Fragen?
4	Experte 5: Wissen wir jetzt schon welche Jobs und wer die Zielgruppe für die Anbieter ist? Oder ist das Teil des
5	Ich: Ist Teil bei der Auswahl der Personen.

6	Experte 5: Ok. Sollen wir auf rechtliche Rahmenbedingungen eingehen wie darf das überhaupt sein, dass man in Österreich solche Jobs annimmt und wie muss das besteuert werden und wie ist man da als Plattform haftbar?
7	Ich: Wenn du etwas weißt, können wir gerne drüber reden.
8	Experte 5: Mhm. Nein, eigentlich nicht. Nur das ich es mir ansehen würde. Sonst gibt es keine Fragen.
9	Ich: Ok. Dann täte ich gleich mit den Trends beginnen. Und zwar du kennst das Prinzip eh, vorne das Schlagwort, hinten die Beschreibung. Und das hier sind einige Trends, die sich teilweise überschneiden und da würde ich dich bitten, dass du die Top 5 für dich aussuchst, wo du glaubst die werden in den nächsten Jahren die größte Auswirkung haben.
10	Experte 5: Da bleibt für mich noch die Frage, die Trends können sein für jemanden der die Arbeit tut und die Trends können sein für jemanden der die Arbeit anbietet. Und wir wissen jetzt noch nicht ob der, der die Arbeit tut eine Privatperson ist oder vielleicht sogar ein Leasingunternehmen sagt ok, ich schicke da meine Leute hin. Und wir wissen auch noch nicht, ob die Leute, die die Arbeit anbieten private Leute sind oder Firmen sind. Und wenn es Firmen sind, welche Firmen. Das wissen wir noch gar nicht.
11	Ich: Ja. Ich möchte das trotzdem gerne vorher machen, weil es ja vielleicht auch beeinflusst, wer sinnvoller ist bei der Auswahl.
12	Experte 5: Ok, ja, passt. (beginnt die Trendkarten zu lesen)
13	Ich: Und es sind auch ein paar leere Trendkarten auch dabei, falls du irgendwelche Trends weißt, die da noch nicht erfasst sind, können wir diese gerne ergänzen.
14	(liest weiter und ordnet die Trends)
15	(Nachdem er fertig ist) Ist da schon eine Priorisierung drinnen?
16	Experte 5: Ja.
17	Ich: Das heißt da oben, das sind deine Top-Trends.
18	Experte 5: Ganz oben ist mein Top Trend. Das hier gehört alles ein bisschen zusammen, kann ich schwer sagen was jetzt da mehr oder weniger ist. Die Automatisierung ist auch für mich gegeben. Work-Life Integration/Dynamic ist für mich sehr eng zusammen und irgendwann kann natürlich mehr Automatisierung zu prekären Arbeitsverhältnissen, also das hängt auch noch einmal zusammen, Projektarbeit und prekäre Arbeitsverhältnisse. Fluktuation und Projektarbeit, das hängt auch zusammen. Mehr Arbeitslose vielleicht mit Automatisierung, aber ich glaube da ist ein bisschen ein Slack, also da ist Zeit dazwischen. Wenn man aktiv werden will, dann sind das die Sachen für mich.
19	Ich: Mhm, ok. Und das hier ist für dich gleich, weil es zusammenhängt?
20	Experte 5: Ja, genau. Also steigende Anzahl an Freelancern hängt zusammen mit zunehmender Projektarbeit, weil ich genau weiß den brauche ich einfach nicht länger. Fluide Unternehmen, heißt im Endeffekt auch nur ich habe sehr spezielle Aufgaben, für das nehme ich mir für eine Projektarbeit, der vielleicht ein Freelancer ist, und der geht dann wieder. Und wenn er nicht geht, dann bleibt er halt, weiß ich vorher nicht. Und Homeoffice ist ja, kann man zu Technologie und Vernetzung dazu geben, zu fluiden Unternehmen. Ja, wenn ich es jetzt wählen müsste, ist das ein Trend weiter unten. Er gehört nur für mich da dazu.
21	Ich: Ok, ja. Perfekt. Dann kommen wir zum nächsten Teil, der Vorstellung der Kundensegmente. Damit man sich ein bisschen besser hineinversetzen kann, aber ich hier etwas vorbereitet mit einer kurzen Beschreibung. Dadurch dass das eine 2-seitige Plattform ist, sind das einmal die Auftraggeber (übergebe die Personas. Er sieht sie sich an und beginnt zu lesen). Das Ganze soll nachher noch in 3 Kategorien bewertet werden. Und zwar nach Schwere des Problems bzw. wie sehr profitiert die Kundengruppe von so einer Plattform, Erreichbarkeit und die Zahlungskraft des Kunden. Also was wäre er bereit für so eine Tätigkeit, also die Vermittlung, zu bezahlen bzw. was kann er überhaupt bezahlen. Und da hätte ich gerne deine Einschätzung, dass du es bewertest von 1 bis 10, wobei 10 immer gut ist für das Geschäftsmodell. Das heißt, 10 es ist ein schweres Problem, 10 sie sind sehr gut erreichbar und 10 sie haben eine hohe Zahlungskraft. Und hier sind dann noch die Arbeitnehmer.

22	Experte 5: Soll ich mir die zuerst anschauen?
23	Ich: Wie du magst.
24	Experte 5: Warum sind da keine normalen Firmen dabei?
25	Ich: Weil da gibt es bereits Lösungen. Wir können es aber gerne hinzufügen.
26	(liest sich die Personas durch)
27	Experte 5: An das glaube ich nicht ganz. Das der ein Problem hat, der EPU. Da sehe ich keinen, weil das sieht jetzt nicht so aus – ach so, Arbeiten fallen unregelmäßig an. Das weiß ich nicht ob das so ist. Ob es diese Leute wirklich gibt. Ein EPU, der wirklich, also wo es eine unregelmäßige Arbeit gibt. Andererseits, EPU, ja schon, kann schon sein.
28	(liest sich die Personas der Arbeitnehmer durch)
29	Experte 5: Ist das auf Stadt fokussiert?
30	Ich: Ja
31	Experte 5: Ok. (liest weiter)
32	Online Plattform steht schon?
33	Ich: Mhm (bestätigend). Das ist gegeben.
34	Experte 5: Wenn du dir eine Online-Plattform vorstellst, dann ist das für die Pensionisten nicht geeignet, dann ist das ein Einser. Wenn du aber sagst, es gibt ja so eine Plattform, die heißt MyOma, die dann, das ist ein Zirkel, also die Treffen sich halt. Ist eine sehr lokale Nachbarschaftshilfe.
35	Ich: Es geht aus von einer Online-Plattform.
36	Experte 5: Ok, passt. (liest weiter)
37	Geht es hier um die Schwere des Problems oder mein Glaube, dass der Service das Problem lösen kann.
38	Ich: Wer von dieser Plattform profitiert.
39	Experte 5: Ok, also wer von dieser Plattform profitiert ist eher der Fit zwischen Problem und der Lösung. Schwere des Problems ist etwas anderes. Weil ich glaube, dass die das größte Problem hat (Petra, Arbeitssuchend, 55+), aber dass die von der Lösung nicht so viel profitiert, weil das bringt ja wieder nur ein prekäres Arbeitsverhältnis.
40	Ich: Es ist gemeint damit wer von der Plattform profitiert.
41	Experte 5: Ok. Ja passt.
42	Ich: D.h. wenn ich da so drüber schaue, du tätest hier einmal klar den Studenten auswählen.
43	Experte 5: Der profitiert am Meisten von solcher Arbeit. Aber er zahlt nichts.
44	Ich: Und da tätest du am ehesten die Vanessa auswählen, die Neugründerin. Sehe ich das richtig?
45	Experte 5: Ich glaub, dass die Vanessa kein Geld für so was hat. Auch wenn man, also, wie viel hast du da als Marktgröße gehabt? Das war so 43.000 oder?
46	Ich: In Österreich haben wir 43.000, ja.
47	Experte 5: Weil die machen, die haben gute Freunde. Das denk mir ich immer. Für solche Arbeiten, das ist wie beim Umziehen. Wenn ich es drei Mal hab, dann habe ich Freunde die das machen. Wenn ich es zehn Mal hab, dann weiß ich nicht, irgendwann sagen die auch, nicht mit mir. Aber ich glaub, da ist der Edgar der. Also Jung und Alt matchen glaube ich hat am meisten Potenzial. Nur die über eine Online-Plattform zu erreichen, ist halt schwierig. Davon abgesehen, sind die zwei für mich die Hottest-Bets, die würde ich beide abtesten (Vanessa, Neugründerin und Edgar, Pensionist). Ich könnte mich jetzt nicht für einen entscheiden. Die glaube ich, die ist zu geizig (Julia, Vollzeit arbeitend). Ich habe auch keine Zeit, dass ich es mache, aber irgendwie nehme ich sie mir dann trotzdem. Es stört mich, aber ich würde trotzdem nicht zahlen. Und der EPU, ja, kann ich mich zu wenig hineinversetzen vielleicht. Weil ich denk mir, ja, den kann ich

	am wenigsten einschätzen, da kann ich mich nicht hineinversetzen. In die anderen kann ich mich hinein versetzen. In den Edgar kann ich es, weil ich selbst Großeltern habe und in die Julia kann ich logischerweise auch hineinversetzen. Ich glaub, dass der EPU noch wahrscheinlicher ist als die Julia.
48	Ich: Du hast vorher noch gemeint eventuell Unternehmen allgemein.
49	Experte 5: Ja. Ich denke da ganz stark an Promotion, Gastro, Catering, so Aushilfskellner. Ich weiß, dass irrsinnig viele Läden so Verkäufer einfach einen totalen Engpass haben. Wenn da zwei Leute ran werden, dann steht das ganze Unternehmen und dann, wenn du eine kleine Bar hast oder einen kleinen Laden. Bei einem Laden ist es schwieriger, weil es nicht so standardisiert ist und die Produkte diversifizierter, aber Aushilfskellner kann man gleich einmal sein.
50	Ich: Gut. Dann kommen wir zum Geschäftsmodell, zu den Ausgewählten. Du kennst das BMC eh. Etwas erweitert um ein paar Aspekte, aber im Prinzip ist es das BMC. Hier ist das der Vanessa. In Orange sind bereits von anderen Experten hinzugefügte Aspekte.
51	(liest sich das BMC durch)
52	Experte 5: Wie verkaufe ich die Plattform an die Vanessa? Oder wie bringe ich die Lösung zur Vanessa.
53	Ich: Da bei den Channels ist jetzt gerade am Anfang gemeint. Das wird jetzt durch direktes Anrufen sein und in weiterer Folge über Werbung. Gerade über Partner in der Startup Szene.
54	Experte 5: Veranstaltungen macht eh Sinn. Interessensvertretung, Austrian Startups. Die Startup Szene ist komplett in Gruppen. Ich glaub Austrian Startups Facebook Gruppe ist die aktivste die es gibt. Also die ich kenne, dich ich auf Facebook habe. Würde ich da noch mitaufnehmen. Veranstaltungen sind eh schon dabei. (kurze Pause) Was ist das für eine Arbeit die Sie hat? Ist das so wie da steht etwas zum einsackeln? Weil die Sache, die ich sehe ist, eher Skilled Work.
55	Ich: Skilled Work im Sinne von? Wie meinst du das?
56	Experte 5: SEO, Facebook Social Media Kampagne
57	Ich: Ok.
58	Experte 5: Weil ich weiß nicht. Wie oft fällt wirklich so unskilled Work an. Und als Gründer tut man die unskilled Work mit einem Bier um 11h am Abend oder mit irgendeinem Freund am Samstag am Vormittag. Das ist die Art wie Gründer arbeiten. Da kauft man sich für, kaufen tut man sich als Gründer glaube ich das, was man selber nicht kann. Und nicht so, also eher Skilled Work. Das heißt die Plattform würde ich eher als, das Problem bei denen glaube ich nicht, dass es Unskilled Work ist. Die machen sie irgendwie, die haben Herzblut, des machen sie sicher und das machen sie über Freunde. Da glaube ich nicht, dass man eine Plattform braucht. Das Günstig ist für mich nicht das ausschlaggebende. Ich glaub eher das da Skilled Work gesucht wird. Ich weiß nicht wie viele günstige Arbeiten sie haben, die sie nicht erledigen können. Kontakte knüpfen zu zukünftigen Mitarbeitern das glaube ich schon, das finde ich gut. Vielleicht ist auch Vergleichbarkeit da als Value Proposition.
59	Ich: Wie meinst du das Vergleichbarkeit?
60	Experte 5: Ja, wenn ich einen frage, habe ich eine Lösung. Wenn ich aber, wenn ich jemanden hab wo ich sagen kann beide bieten das an, kann ich vergleichen und kann ich auswählen. Also Vergleichbarkeit und Auswahl. Soll ich das dazu schreiben?
61	Ich: Ja, bitte. Der Grundgedanke bei dieser Plattform ist auch ein Bewertungssystem einzuführen, ähnlich wie Uber, AirBNB etc., dass man ein gewisses Vertrauen schon hat hinein in diese Person.
62	Experte 5: Ja, genau. Vergleichbarkeit, Auswahl, Vertrauen. Vielleicht kauft man für Unskilled, angenommen es funktioniert für unskilled, vielleicht kauft man da dann auch den Menschen und nicht die Arbeitskraft. Also dann suche ich mir den sympathischen aus. Also deswegen könnte diese Lösung gut sein, weil da kann er ein Profil anlegen und ein nettes Foto hineintun und ein bisschen was über sich schreiben. Deswegen kommt man vielleicht weg von rein der Lösung an sich. Das ist dann ein bisschen persönlich. Komisch, dass eine Online-Plattform persönlich sein kann, aber irgendwie schon.
63	Freunde fehlt noch bei Existing Alternatives. Selbst erledigen würde ich einmal ganz nach oben

	stellen.
64	(liest sich das restliche BMC durch, keine weiteren Anmerkungen bei dem BMC der Neugründer. Nimmt dann das BMC der Studenten)
65	Experte 5: Automatische Bezahlung. Ist mir auch noch gerade eingefallen. Ich glaub, dass das ein riesen Nutzen ist. Plus es ist glaube ich auch ein riesen Nutzen, wenn du Governance machst. Und vielleicht sogar eine Versicherung für die machst. Wenn der dort, also angenommen du beschäftigst als Startup oder EPU wen, dann musst dich noch beschäftigen ist der jetzt versichert, wenn der bei mir den Hammer in die Hand nimmt. Darf er das überhaupt? Wenn dich du um das noch kümmern musst, ist genau das gleiche wie bei AirBNB. Wenn jetzt dem was vermiete, was ist, wenn der das kaputt macht? Keine Sorge, wir haben 100.000€ Versicherung auf dein Apartment und wir wissen wer das ist. Also solche, ich glaub, dass das ein irrsinniger Nutzen für alle, also für EPUs und für die ist. Weil sich als EPU auch noch hinzusetzen, ich glaub das geht jedem gegen den Strich, und bei der AK anrufen und zu fragen darf ich den jetzt bei mir beschäftigen oder nicht? Und das glaube ich macht die zu einem Match.
66	Ich: Also Governance ist für dich jetzt, dass man sich um das Rundherum nicht kümmern muss, als Startup jetzt.
67	Experte 5: Genau. Also erstens einmal automatische Bezahlung. Ich muss nicht jetzt rechnen. Der sagt ich starte jetzt und ich bin jetzt fertig, und somit sind das acht Stunden und 13 Minuten und somit krieg ich die Euro. Genau das ist mein größter Nutzen bei Uber. Dass ich nicht mit dem Taxifahrer herumtun muss ob er jetzt den Taxameter einschaltet oder nicht, ob er jetzt ein Trinkgeld will oder nicht. Alles keine Diskussion. Und das ist glaube ich hier ein guter Punkt für beide. Automatische Bezahlung, keine muss Angst haben. Und das zweite ist, da steht Schwarzarbeit (beim Studenten) und der (das Startup) hat sicher keine Lust, dass er sich Gedanken macht muss ich den jetzt anmelden oder nicht. Vielleicht machst du die automatische Anmeldung, die Versicherung, die, vielleicht ist das ein Zusatzgeschäft bei Revenue Stream, Freemium Modell. Es ist immer gratis, wenn du ihn nicht versicherst und nicht anmeldest, und falls er sich absichern will, genauso wie bei einem Mietfahrzeug auf Mallorca, was 20€ kostet und dann sagen sie bist du dir sicher, dass du jetzt ohne Versicherung fahren willst? Ok, passt. Bei Value Proposition trifft das dann auch wieder zu. Automatische Bezahlung, sichere Bezahlung. Kein verhandeln, Transparenz.
68	Und vielleicht kommt das da (bei dem BMC der Studenten) auch dazu mit Versicherung, dass man sich um das keine Sorgen macht. Aber das muss der Arbeitnehmer weit weniger als der Arbeitgeber. Der ist ja verpflichtet, dass er ihn anmeldet und versichert. Wenn ich irgendwo arbeite, dann gehe ich davon aus, dass ich dort versichert bin.
69	Ich: Das einzige was mir hier einfallen würde, wäre die Steuer. Falls es kein fixes Angestelltenverhältnis ist.
70	Experte 5: Ja, gleich das melden oder so. Ja. Als Revenue Stream kannst du eine Transaktionsfee machen, Vermittlungsgebühr.
71	Ich: Das heißt, so wie ich das jetzt herausgehört habe, wäre das für dich der perfekte Match. Und wenn du jetzt noch einmal auf den Pensionisten schaut?
72	Experte 5: Ich weiß nicht. Ich glaub die passen besser zusammen (Neugründer und Studenten), die können besser miteinander reden. Weil die sind gerade fertig mit dem Studieren und der studiert noch. Und den mit einer Online-Plattform zu erreichen, ist schon schwer. Dementsprechend, puh, da bräuchte man eventuell eine Caritas damit man sie erreicht. Ich weiß nicht wie viel Rüstige es gibt, es gibt sicher in einer Stadt rüstige Pensionisten. Unter anderem wollen die wahrscheinlich, da ist wahrscheinlich eher so ein Stammkundenpotenzial.
73	Ich: Dass sie gar nicht einen anderen Studenten wollen, sondern immer den gleichen?
74	Experte 5: Genau. Das ist ja fast ein bisschen wie Pflege. Nur ob ein Student das machen will? Ist halt auch die Frage. Ja, da sehe ich den Need groß, die Umsetzung schwierig. Weil Erreichbarkeit, weil Match dieser zwei Personengruppen, Student und er, da ist glaub ich, Student und Neugründer der bessere Match.
75	Ich: Ok. Sehr gut. Dann kommen wir zum letzten Teil. Du kennst die Business Model Patterns wahrscheinlich?
76	Experte 5: Ja.

77	Ich: Ich habe da einmal eine Vorauswahl getroffen, wo ich mir gedacht habe, das wäre grundsätzlich möglich. Und auch hier die Bitte, dass du dir das durchschaust und dann sagst, was glaubst du wäre das Beste.
78	(nimmt die Business Modell Patterns und sieht sie sich an)
79	Experte 5: Ja, die Frage. Das Auction Modell, das ist schon oft gescheitert. Wer macht es billiger beispielsweise. Subscription vielleicht für die, aber die haben ja, naja, Subscription steht gegen "Fällt nicht regelmäßig an". Wenn der Subscription zahlen würde, dann würde er vielleicht sogar jemanden anstellen. Add-on ist glaub ich gut, wenn man sich genau solche Sachen überlegt. Add-on, es ist gratis, und wenn man Versicherung haben will oder wenn man Zahlungsabwicklung haben will, automatisch, dann zahlt man was dafür. Ich weiß aber nicht ob denen das was Wert ist. Wenn man merkt, das ist ihnen voll viel Wert, dann wäre wahrscheinlich sogar Subscription besser. Warum? Weil es planbarer ist. Wenn man merkt die kaufen das eh alles. Hidden Revenue geht immer, das eine schließt das andere ja nicht aus. Auction schließt es aus. Pay per Use, ist eine Einmal-fee. Pay per Use heißt, ich habe eine Vermittlungsgebühr. Glaub nicht, dass das möglich ist, weil das größte Problem von Double-Sided Platform ist, dass ich, wie ich Leute auf die Plattform bringe. Grundsätzlich von einem Netzwerk das Problem ist, der Nutzen für jeden einzelnen, steigt mit jedem weiteren Nutzer. Und wie jeder Case von einer Double-Sided Platform zeigt, heißt irgendwo muss ich schummeln. D.h. irgendwie muss ich schauen, dass ich viele Leute hinbringe, obwohl sie vielleicht nicht da sind. Oder umgekehrt, wenn ich keine Arbeiter habe, habe ich keine Jobs, und wenn ich keine Jobs habe, habe ich keine Arbeiter. D.h. wenn ich Pay per Use hab, puh, oder vielleicht ist das dann sogar das einfachste Pay per Use. Das weiß ich jetzt nicht, das kann ich echt nicht. Freemium und Add-on ist eh das Gleiche eigentlich.
80	Ich: Ist ähnlich. Also ich sehe den Unterschied darin, dass Freemium Subscription-Based ist. Einmal gratis, einmal zahlst.
81	Experte 5: Ok. Dann ist das das Gleiche (legt Freemium und Subscription zusammen) Weil ein Service der gar nicht Free ist, sondern Subscription from the first day, der wird nicht, bei gerade so einer Plattform geht das gar nicht. Also das, wenn dann muss das gemeinsam. Ich glaub nicht, dass man von Anfang an Subscription machen kann. Freemium oder Add-on ist glaub ich gut. Hidden Revenue plus Freemium geht immer. Jeder der Freemium hat, kriegt eine Werbung. Geht auch. Auction ist für mich am weitesten Weg, weil es sehr kompliziert ist. Und Pay per Use ist grundsätzlich das allereinfachste. Dass ich sage, ein vermittelter Job kostet einen Euro. Ode eine Anzeige kostet einen Euro. Wobei ich aber wahrscheinlich sogar das bevorzugen würde. Weil man, da probiert man es ja wieder nicht aus. Oder, das geht auch so. Ich würde es einmal grundsätzlich so machen, Freemium und Hidden Revenue wäre meine Basis. Und dann gibt es unterschiedliche Aktionen. Ich kann sagen 2 Mal gratis, 3 Mal gratis, die vierte Vermittlung kostet. Wäre Pay per Use. Dann kann ich sagen, es ist grundsätzlich einmal gratis. Wenn du aber einen Zahlungsverkehr abgewickelt haben willst oder du eine Versicherung haben willst, dann kostet es was. Und das ist das nächste (Subscription). Du kannst dich aber auch von allen Hustle befreien und pro Monat 10€ zahlen, dann ist es auch in Ordnung. Und das würde ich weglassen, und das würde ich abtesten. Und bei einer Plattform sowas abzutesten, ist am leichtesten. Leichter als die Kundengruppe zu testen.
82	Ich: Mhm. Also Hidden Revenue und Freemium als Basis. Pay per Use, Add-on und Subscription.
83	Experte 5: Ja. Es schließt sich alles nicht aus. Aber wenn wir jetzt bei Hidden Revenue bleiben, das gibt es ja nur wenn ich genug Nutzer habe. Sonst zahlt ja keiner für Werbung.
84	Ich: Ok. Super. Gibt es sonst noch irgendwelche Aspekte, wo du glaubst, das wäre wichtig.
85	Experte 5: Fällt mir gerade nichts ein.

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Kategorie	Experte	Position	Erkenntnis
Trends	1	16	Die beiden Trends "Technologie & Vernetzung" und "Homeoffice" werden als ein gemeinsamer Trend gesehen
Trends	1	17	Beschäftigung älterer Arbeitnehmer und Nachwuchsmangel gehen einher.
Trends	1	17	Junge Leute werden benötigt um neue Ideen in das Unternehmen zu bringen
Trends	1	17	Ältere Leute werden benötigt um den richtigen Weg aufzeigen zu können
Trends	1	18	Work-Life Dynamic und Work-Life Ingetration sind wichtige Trends
Trends	1	19-20	Damit komprimierte Arbeitszeit eintritt, muss ein Umdenken bei den Arbeitgebern eintreten
Trends	1	26	Vorhandene Fachkräfte werden von den Unternehmen nicht gefunden. Als Alternative holen sich die Unternehmen neue Mitarbeiter aus dem Ausland
Trends	2	21	Work-Life Balance ist sehr wichtig
Trends	2	23	Nachwuchsmangel ist vorhanden, wird jedoch nicht als Trend gesehen
Trends	2	28	Ein Trend ist Retention in Unternehmen
Trends	2	28	Da Mitarbeiter wissen, wo sie etwas Besseres finden können, müssen Unternehmen kreativer werden um gute Leute zu halten. Retention im Unternehmen ist aus Seite der Unternehmen sehr wichtig
Trends	2	28	Ein Wechsel eines Mitarbeiters kommt dem Unternehmen sehr teuer. Deswegen müssen gute Leute gehalten werden
Trends	2	36	Durch die schnellen Änderungen der Technologie und durch schlechte Qualifizierung der Arbeitnehmer, kommen nicht nur ältere Arbeitnehmer nicht mehr mit
Trends	4	22	Der Trend "Zunehmende Projektarbeit" ist bereits da und wird auch in Zukunft eine Rolle spielen
Trends	4	22	Besonders im Bereich der Medien und IT ist Projektarbeit schon länger verankert. In anderen Bereichen wird es immer stärker, wie z.B. im sozialen Bereich
Trends	4	22	Gut ausgebildete Leute werden eigene Projekte injizieren um ein Einkommen zu generieren. Dadurch steigt die Projektarbeit
Trends	4	22	Prekäre Arbeitsverhältnisse werden in Österreich durch das Gesetz verhindert
Trends	4	22	Mehr Fluktuation ist ein Trend, der mit zunehmender Projektarbeit zusammenhängt. Ab einem gewissen Bildungsniveau bringt das sogar Vorteile
Trends	4	22	"Technologie & Vernetzung" und "Automatisierung" sind Trends. Dadurch werden Arbeitsplätze wegfallen
Trends	4	22	"Fluide Unternehmen" ist ein Trend. Dadurch wird eine Vernetzung von Experten gefördert, gerade in Forschung, Entwicklung und im technologischen Bereich

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Trends	4	24	Gebildete Arbeitnehmer bestimmen mehr und mehr selbst wie sie arbeiten und haben mehr Eigenverantwortung.
Trends	4	24	Trotz Vorhersagen hat die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer noch nicht zugenommen. Es gibt neue Studien, die einen höheren Anteil an älteren Arbeitnehmern für 2020 vorhersagen.
Trends	4	28	Ein weiterer Trend sind zunehmende Arbeitskräfte mit mangelnden Sprachkenntnissen
Trends	5	18	Der Trend "Automatisierung" und auch "Zunehmende Projektarbeit" kann zu prekären Arbeitsverhältnissen führen und mit einer zeitlichen Versetzung auch zu mehr Arbeitslosen. Work-Life Integration und Work-Life Dynamic werden als ein gemeinsamer Trend gesehen. Fluktuation hängt mit zunehmender Projektarbeit zusammen.
Trends	5	20	Die steigende Zahl der Freelancer hängt ebenfalls mit zunehmender Projektarbeit zusammen, genauso wie fluide Unternehmen. Homeoffice hängt mit fluiden Unternehmen und mit Technologie & Vernetzung zusammen.
Kundensegmente - Arbeitgeber	1	58	Neugründungen und EPU's sind mögliche Kundensegmente
Kundensegmente - Arbeitgeber	1	81	Studenten und Neugründer haben eine Schnittmenge. Diese Schnittmenge lässt sich bei Marketingaktivitäten ausnutzen, ich erreiche beide Zielgruppen mit einer Marketingaktivität, z.B. bei einer Startup-Messe
Kundensegmente - Arbeitgeber	2	58	Als Arbeitgeber kommen am ehesten die Vollzeit-Arbeitenden in Frage
Kundensegmente - Arbeitgeber	2	63	Als weitere Gruppe der Arbeitgeber kommen Leute mit körperlicher Behinderung in Frage
Kundensegmente - Arbeitgeber	2	82	Pensionisten sind eine spannende und zahlungskräftige Kundengruppe. Jedoch gibt es hier das Problem der Erreichbarkeit. Wenn dieses Problem gelöst wird, dann ist das ein USP.
Kundensegmente - Arbeitgeber	2	82	In einem Angestelltenverhältnis bin in zeitlich nicht flexibel und kann keine Tätigkeiten während des Tages machen. Als Neugründer oder EPU habe ich diese Flexibilität und daher ist das Problem nicht so groß.
Kundensegmente - Arbeitgeber	3	43	Als weitere Kundengruppe kommt die Gastronomie in Frage. Es gibt dort immer wieder Peaks wo mehr Mitarbeiter benötigt werden und die Arbeiten sind schnell anlernbar. Die Gastronomie profitiert sehr stark von der angebotenen Flexibilität der Plattform.
Kundensegmente - Arbeitgeber	3	45	Ein EPU benötigt niemanden für so kleine Arbeiten. Durch die zunehmende Vernetzung mittels Technologie, werden alle Tätigkeiten von ihm unterwegs erledigt. Durch das Auslagern der Tätigkeiten würde er den Überblick etwas verlieren.
Kundensegmente - Arbeitgeber	3	59	Für Gastronomie und Lokale kommt der Student in Frage. Es wird dabei keine Qualifizierung benötigt, sondern zeitliche Flexibilität
Kundensegmente - Arbeitgeber	4	34	Der Pensionist wird Probleme haben die Plattform zu finden und sie zu benutzen.
Kundensegmente - Arbeitgeber	4	36	Neugründer würden die Plattform nutzen, wenn diese kostengünstig ist

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Kundensegmente - Arbeitgeber	4	37	EPU haben strengere Auswahlkriterien als Neugründer, besonders was Vertrauen angeht. Die Plattform ist eventuell nicht dafür geeignet.
Kundensegmente - Arbeitgeber	4	39	Ein EPU, das sehr beschäftigt ist, hat eventuell auch keine Zeit die Plattform zu durchsuchen. Er profitiert mehr davon, die Personalsuche an einen Personalberater auszulagern, gerade auch weil Vertrauen für ihn ein wichtiger Punkt ist.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	34	Eine Online-Plattform ist für Pensionisten nicht geeignet. Wenn es Pensionisten sein sollen, dann muss die Lösung anders ausschauen.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	45	Neugründer werden kein Geld ausgeben, um kleine Arbeiten auszulagern.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	47	Neugründer und Pensionisten sind die besten Kandidaten, die beide getestet werden sollen
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	47	Vollzeit-Arbeitende geben kein Geld aus, um solche Tätigkeiten auszulagern. Sie machen es selber. Die Notwendigkeit eines EPU für so eine Plattform kann er schwer einschätzen.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	49	Weitere mögliche Kundensegmente sind Promotion, Gastro, Catering und kleine Läden. Dort sind Personalengpässe vorhanden. Bei Läden benötigt es eventuell etwas Zeit zum Anlernen, während die anderen Jobs schnell ausgeführt werden können.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	72	Studenten und Neugründer passen am besten zusammen. Pensionisten sind schwer zu erreichen und wollen eher, dass immer die gleiche Person zu ihnen kommt.
Kundensegmente - Arbeitgeber	5	74	Pensionisten benötigen eher Pflege. Ob das mit Studenten zusammenpasst, ist fraglich. Bei Pensionisten ist der Bedarf groß, jedoch die Umsetzung schwierig da sie schwer erreichbar sind und er nicht mit der Gruppe der Studenten zusammenpasst. Neugründer und Studenten passen besser zusammen.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	1	42	Die Kundengruppe 55+ ist für diese Arbeiten nicht geeignet. Sie sucht den Wiedereinstieg in die Arbeitswelt mit einer Vollanstellung.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	1	43	Studenten sind flexibel in der Zeiteinteilung kommen für kleinere Arbeiten in Frage
Kundensegmente - Arbeitnehmer	1	44	Pensionisten kommen als Arbeitnehmer auch in Frage, können aber nicht alle Tätigkeiten erledigen
Kundensegmente - Arbeitnehmer	1	56	Das Ziel der Gruppe 55+ ist es, wieder voll in den Arbeitsmarkt integriert zu werden
Kundensegmente - Arbeitnehmer	1	81	Studenten und Neugründer haben eine Schnittmenge. Diese Schnittmenge lässt sich bei Marketingaktivitäten ausnutzen, ich erreiche beide Zielgruppen mit einer Marketingaktivität, z.B. bei einer Startup-Messe
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	58	Als Arbeitnehmer kommt die Gruppe 55+ in Frage
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	66	Als Arbeitnehmer kommt auch die Gruppe der Langzeitarbeitslosen und der Migranten in Frage. Das Thema ist politisch behaftet.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	67	Es muss aufgepasst werden, dass bestimmte Gruppen nur mehr Aushilfsjobs bekommen.

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	68	Bei manchen Kundengruppen, wie z.B. der Pensionisten, können sich politische oder ethische Hindernisse aufbauen. Auch das Thema der Unfallversicherung spielt eine Rolle.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	70	Obwohl die Gruppe 55+ die beste Bewertung bekommen hat, wird der Student als beste Zielgruppe gesehen.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	73	Die Gruppe 55+ hat zwar das größte Problem, profitiert aber nur durch eine volle Integration in den Arbeitsmarkt
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	73	Studenten verlieren durch kurzfristige Tätigkeiten keinen Wert am Arbeitsmarkt
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	75	Studenten lassen sich leichter auf Experimente ein und es gibt auch keine ethischen Diskussionen. Die Kundengruppen können später erweitert werden.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	2	76	Studenten sind sehr leicht erreichbar und tauschen sich untereinander aus. Auf Unis kann gratis beworben werden.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	3	59	Für Gastronomie und Lokale kommt der Student in Frage. Es wird dabei keine Qualifizierung benötigt, sondern zeitliche Flexibilität
Kundensegmente - Arbeitnehmer	4	47	Wenn die Gruppe 55+ mit PC und Social Media umgehen kann, ist eine solche Plattform für sie nützlich. Solche kleineren Tätigkeiten können für sie spannend sein.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	4	48	Studenten würden diese Plattform nutzen. Hier gibt es allerdings große Konkurrenz.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	4	49	Pensionisten würden die Plattform nutzen. Sie suchen Tätigkeiten, die sinnvoll sind und die ihnen Spaß machen.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	4	49	Es gibt keine passenden Möglichkeiten, wie Pensionisten an kurzfristige Jobs kommen. Sie benötigen jemanden der ihnen zeigt, wie die Plattform zu bedienen ist.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	5	34	Eine Online-Plattform ist für Pensionisten nicht geeignet.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	5	39	Die Gruppe 55+ profitiert von der Lösung nicht. Dadurch wird sie nicht in den Arbeitsmarkt integriert
Kundensegmente - Arbeitnehmer	5	43	Der Student ist das Beste Segment. Er wird für die Leistung nicht bezahlen.
Kundensegmente - Arbeitnehmer	5	74	Pensionisten benötigen eher Pflege. Ob das mit Studenten zusammenpasst, ist fraglich. Bei Pensionisten ist der Bedarf groß, jedoch die Umsetzung schwierig da sie schwer erreichbar sind und er nicht mit der Gruppe der Studenten zusammenpasst. Neugründer und Studenten passen besser zusammen.
Geschäftsmodell - Allgemein	2	93	Governance der Plattform ist sehr wichtig um Missbrauch zu vermeiden
Geschäftsmodell - Allgemein	2	93	Es wird mit personenbezogenen Daten gearbeitet, daher ist Datenschutz sehr wichtig. Datenschutz und Governance, also Monitoring der Plattform, sind von Anfang an notwendig um gegenüber den Kunden Vertrauen aufzubauen
Geschäftsmodell - Allgemein	4	79	Einfachheit, Bedienerfreundlichkeit und Schnelligkeit sind bei Suche auf der Plattform wichtig
Geschäftsmodell - Allgemein	2	97	Google ist ein Medienpartner

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Geschäftsmodell Allgemein	-	2	97	Über Google werden Leute gefunden, welche die Plattform aktiv suchen. Über Facebook wird der passiv Suchende erreicht. Beides ist wichtig.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	1	73	Um Kontakte mit Neugründern zu knüpfen, ist die Wirtschaftskammer ein guter Partner
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	1	75	Bereits mit einem einfachen Folder auf der Wirtschaftskammer erreicht man die Neugründer
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	1	81	Bei Startup- oder Job-Messen werden Studenten und Neugründer gemeinsam erreicht.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	3	59	Bei der Gastronomie als Kundensegment, sind Partner Gastro-Verbände. Auch über große Kantinen kann die Plattform schnell eine Vielzahl von Jobs anbieten.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	3	59	Kurzfristige Absagen oder ein Nicht-erscheinen des Studenten führt zu einem Vertrauensverlust beim Arbeitgeber gegenüber der Plattform.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	4	36	Ein rasches Finden und eine einfache Inanspruchnahme der Dienste des Arbeitnehmers sind dem Arbeitgeber wichtig.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	54	Werbung auf Veranstaltungen ist sinnvoll. Austrian Startups ist die aktivste Gruppe auf Facebook und daher ein guter Partner.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	54	Jungunternehmer brauchen Unterstützer, die Knowhow mitbringen.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	58	Arbeiten die keine großen Fähigkeiten verlangen macht der Gründer selbst oder unentgeltlich mit Freunden gemeinsam.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	58	Kontakte knüpfen zu zukünftigen Mitarbeitern gehört zur Value Proposition.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	60	Das Vergleichen von Studenten und die Auswahl des richtigen gehört zur Value Proposition.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	62	Wird das Geschäftsmodell für Tätigkeiten ausgelegt, die keine besonderen Fähigkeiten benötigen, dann spielt Sympathie eine Rolle bei der Auswahl des Arbeitnehmers.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	65	Automatische Bezahlung und automatische Anmeldung bzw. Versicherung bringt einen großen Nutzen, gerade für Startups oder EPU's.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	67	Bei automatischer Bezahlung fällt der Aufwand der Abrechnung weg.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	67	Durch die Services wie automatische Bezahlung, Anmeldung und Versicherung entsteht die Möglichkeit eines zusätzlichen Revenue Streams.
Geschäftsmodell Arbeitgeber	-	5	68	Bei typischen Arbeitsverhältnissen ist der Arbeitgeber verpflichtet die Anmeldung und Versicherung zu machen. Ist das hier auch so?
Geschäftsmodell Arbeitnehmer	-	1	81	Bei Startup- oder Job-Messen werden Studenten und Neugründer gemeinsam erreicht.
Geschäftsmodell Arbeitnehmer	-	3	57	Das AMS ist kein Partner für die Zielgruppe 55+ da durch das Angebot der Plattform die Vermittlungstätigkeit des AMS blockiert wird.
Geschäftsmodell Arbeitnehmer	-	3	57	Der Generation 55+ bringt die Plattform nur kurzfristige Vorteile. Langfristig entfernen sie sich von einer vollständigen Integration in den Arbeitsmarkt. Außerdem fällt die Pension

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

			durch solch kurzfristige Arbeiten geringer aus, was sogar zu Sozialfällen führen kann.
Geschäftsmodell - Arbeitnehmer	3	57	Nur wenn die Arbeitnehmer ein Empfehlungsschreiben für solche Arbeiten bekommen, kann es der Generation 55+ einen Mehrwert bieten.
Geschäftsmodell - Arbeitnehmer	5	65	Automatische Bezahlung ist für den Arbeitnehmer ein Vorteil, da er sich um nichts kümmern muss.
Geschäftsmodell - Arbeitnehmer	5	68	Eventuell lässt sich durch Versicherungen ein zusätzlicher Revenue Stream bei Studenten erzielen.
Umsatzmodell	1	121	Werbung ist als Einnahmequelle möglich.
Umsatzmodell	1	122	Auction ist kein gutes Modell.
Umsatzmodell	1	132	Die Kombination Freemium und Werbung bietet sich an.
Umsatzmodell	2	113	Customer Data bringt der Plattform einen Mehrwert.
Umsatzmodell	2	114	Das Auction-Modell ist bedenklich.
Umsatzmodell	2	121	Subscription bringt wiederkehrende Einnahmen und dadurch Planbarkeit. Ein solches Modell ist erstrebenswert, allerdings im Bereich der Minijobs schwer umzusetzen.
Umsatzmodell	2	121	Eine Transaktionsgebühr könnte die primäre Einnahmequelle darstellen.
Umsatzmodell	2	122	Über Hidden Revenue lassen sich Einnahmen erzielen. Es können eigene Verträge mit Werbepartnern gemacht werden.
Umsatzmodell	2	123	Mit Hidden Revenue lässt sich ein guter Umsatz erzielen. Pay per Use ist die offensichtlichste Umsatzvariante und Subscription soll das Ziel sein. Customer Data ist relevant, damit lassen sich später neue Umsatzmöglichkeiten schaffen.
Umsatzmodell	3	74	Als Umsatzmodell kommt Hidden Revenue oder Pay per Use in Frage.
Umsatzmodell	3	76	Mit Add-On muss man vorsichtig sein, da es dadurch zu einem Verlust an Klarheit und Transparenz kommt.
Umsatzmodell	3	76	Ein gleicher Preis für alle Branchen ist sinnvoll.
Umsatzmodell	3	76	Arbeitnehmer werden für die Plattform nicht bezahlen, da er kostenlose Jobplattformen gewohnt ist. Von ihnen Geld zu verlangen ist nur möglich, wenn die Plattform bereits einen guten Ruf hat und der Arbeitnehmer weiß, dass er regelmäßig einen Job bekommt.
Umsatzmodell	4	54	Die Finanzierung über Werbung ist lukrativ.
Umsatzmodell	4	54	Die Finanzierung über Werbung ist lukrativ.
Umsatzmodell	4	75	Pay per Use ist eine gute Möglichkeit als Revenue Stream.
Umsatzmodell	4	75	Mehrere Revenue Streams sind sinnvoll. Pay per Use und Hidden Revenue sind gut kombinierbar.
Umsatzmodell	4	77	Subscription und Freemium sind auch Umsatzmodelle. Tests sind sinnvoll um herauszufinden was von den Kunden angenommen wird.
Umsatzmodell	5	79	Auction ist kein gutes Modell.

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Umsatzmodell	5	79	Subscription spricht gegen Minijobs. Wenn der Arbeitgeber bereit ist Subscription zu zahlen, dann ist er eventuell auch bereit einen fixen Mitarbeiter einzustellen und benötigt die Plattform nicht.
Umsatzmodell	5	79	Add-On ist gut für zusätzliche Angebote wie Zahlungsabwicklung und Versicherung. Wenn den Kunden diese Zusatzservices sehr wichtig sind, dann ist ein Subscription Modell erstrebenswert.
Umsatzmodell	5	79	Hidden Revenue ist mit anderen Einnahmequellen kombinierbar.
Umsatzmodell	5	79	Pay per Use könnte es schwer machen Leute auf die Plattform zu bringen.
Umsatzmodell	5	81	Eine Einschreibgebühr vom ersten Tag an ist für diese Plattform nicht möglich.
Umsatzmodell	5	81	Auction ist kompliziert.
Umsatzmodell	5	81	Pay per Use ist die einfachste Einnahmequelle.
Umsatzmodell	5	81	Die Empfehlung ist mit Hidden Revenue und Freemium zu starten und Aktionen mit Pay per Use einzuführen. Später kommt Subscription dazu.
Umsatzmodell	5	83	Hidden Revenue ist nur lukrativ, wenn genügend Nutzer auf der Plattform sind.
Sonstiges	1	29	Die aktuellen Lösungen (Karriereseiten und Job-Apps) sind nicht optimal um die Arbeitnehmer zu finden.
Sonstiges	1	90	Als Dankeschön für die Interviews kann ein Gratis-Monat auf der Plattform vergeben werden.
Sonstiges	1	140	Zwei von drei wichtigen Punkte für jedes Geschäftsmodell sind, wie schnell man auf dem Markt ist und wie skalierbar es ist.
Sonstiges	1	141	Der dritte wichtige Punkt ist die Eintrittsbarriere für andere.
Sonstiges	1	143	Facebook hat bereits die Community und kann daher schnell etwas Ähnliches anbieten wie diese Plattform
Sonstiges	1	115	Eine erfolgreiche Freelancer-Plattform aus den USA ist Upwork. Hier kann etwas für das eigene Geschäftsmodell übernommen werden.
Sonstiges	1	123	Datenschutz ist ein wichtiges Thema und Daten müssen anonymisiert werden. Aber auch anonymisierte Daten sind interessant.
Sonstiges	2	125	Um Leute auf die Plattform zu bringen, muss es gratis sein.
Sonstiges	3	9	Bei allem was über Hilfsleistungen hinaus geht, muss die Gewerbeordnung beachtet werden.
Sonstiges	3	76	Wenn der zahlende Kunde auf der Plattform beim ersten Mal niemanden findet, nutzt er sie in Zukunft nicht mehr.
Sonstiges	3	76	Bei Hilfstätigkeiten sind die Arbeitnehmer unverlässlich. Sie bleiben auf der Plattform angemeldet, obwohl sie keine Jobs mehr annehmen. Ein Pool von über 200 Arbeitnehmer ist notwendig bevor die Plattform online geht.
Geschäftsmodell - Neugründer	1	73-75	Um Kontakte mit Neugründern zu knüpfen, ist die Wirtschaftskammer ein guter Partner

Anhang B: Auswertung Experteninterviews

Geschäftsmodell - Neugründer	1	81	Studenten und Neugründer haben eine Schnittmenge. Diese Schnittmenge lässt sich bei Marketingaktivitäten ausnutzen, ich erreiche beide Zielgruppen mit einer Marketingaktivität, z.B. bei einer Startup-Messe
Geschäftsmodell - Neugründer	4	36	Ein rasches Finden und eine einfache Inanspruchnahme der Dienste des Arbeitnehmers sind dem Arbeitgeber wichtig.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	54	Werbung auf Veranstaltungen ist sinnvoll. Austrian Startups ist die aktivste Gruppe auf Facebook und daher ein guter Partner.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	54	Jungunternehmer brauchen Unterstützer, die Knowhow mitbringen.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	58	Arbeiten die keine großen Fähigkeiten verlangen macht der Gründer selbst oder unentgeltlich mit Freunden gemeinsam.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	58	Kontakte knüpfen zu zukünftigen Mitarbeitern gehört zur Value Proposition.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	58-60	Das Vergleichen von Studenten und die Auswahl des richtigen gehört zur Value Proposition.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	62	Wird das Geschäftsmodell für Tätigkeiten ausgelegt, die keine besonderen Fähigkeiten benötigen, dann spielt Sympathie eine Rolle bei der Auswahl des Arbeitnehmers.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	65	Automatische Bezahlung und automatische Anmeldung bzw. Versicherung bringt einen großen Nutzen, gerade für Startups oder EPUs.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	67	Bei automatischer Bezahlung fällt der Aufwand der Abrechnung weg.
Geschäftsmodell - Neugründer	5	67	Durch die Services wie automatische Bezahlung, Anmeldung und Versicherung entsteht die Möglichkeit eines zusätzlichen Revenue Streams.
Geschäftsmodell - Studenten	1	81	Studenten und Neugründer haben eine Schnittmenge. Diese Schnittmenge lässt sich bei Marketingaktivitäten ausnutzen, ich erreiche beide Zielgruppen mit einer Marketingaktivität, z.B. bei einer Startup-Messe
Geschäftsmodell - Studenten	3	59	Kurzfristige Absagen oder ein Nicht-erscheinen des Studenten führt zu einem Vertrauensverlust beim Arbeitgeber gegenüber der Plattform.
Geschäftsmodell - Studenten	5	54	Werbung auf Veranstaltungen ist sinnvoll. Austrian Startups ist die aktivste Gruppe auf Facebook und daher ein guter Partner.
Geschäftsmodell - Studenten	5	68	Bei typischen Arbeitsverhältnissen ist der Arbeitgeber verpflichtet die Anmeldung und Versicherung zu machen. Ist das hier auch so?
Geschäftsmodell - Allgemein	2	93	Governance der Plattform ist sehr wichtig um Missbrauch zu vermeiden
Geschäftsmodell - Allgemein	2	93	Es wird mit personenbezogenen Daten gearbeitet, daher ist Datenschutz sehr wichtig. Datenschutz und Governance, also Monitoring der Plattform, sind von Anfang an notwendig um gegenüber den Kunden Vertrauen aufzubauen
Geschäftsmodell - Allgemein	2	97	Google ist ein Medienpartner
Geschäftsmodell - Allgemein	2	97	Über Google werden Leute gefunden, welche die Plattform aktiv suchen. Über Facebook wird der passiv Suchende erreicht. Beides ist wichtig.

Geschäftsmodell - Allgemein	4	79	Einfachheit, Bedienerfreundlichkeit und Schnelligkeit sind bei Suche auf der Plattform wichtig
--------------------------------	---	----	---

Anhang C: Transkription Studenteninterviews

Student 1:

1	Student: Ich, studiere Psychologie und bin 20 Jahre alt.
2	Ich: Seit wann studierst du?
3	Student: Jetzt bin ich im dritten Semester, also eineinhalb Jahre
4	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
5	Student: Ja.
6	Ich: Warum?
7	Student: Aus finanziellen Gründen, sowie Job-Erfahrung.
8	Ich: Wie war das als du damals den Job gesucht hast. Hat es da Schwierigkeiten gegeben, oder wie hast du den Job gefunden?
9	Student: Ich bin bei beiden Jobs, weil das waren Jobs in Geschäften, ich bin in beide Geschäfte hineingegangen und glücklicherweise war das dann nicht mehr so kompliziert. Also dann habe ich halt eine Bewerbung abgegeben und den Job bekommen.
10	Ich: D.h. du bist einfach hineinspaziert und hast gesagt Hallo.
11	Student: Ja.
12	Ich: Cool. Warum hast du dich für den Job entschieden? Das war geringfügig nehme ich an.
13	Student: Also den ersten Job habe ich aus Distanzgründen genommen, weil das war neben meiner Haustüre. Den habe ich dann aber auch wieder relativ schnell gekündigt, weil er mir dann nicht mehr so zugesagt hat. Und den anderen, weil ich halt angenommen hab, dass das interessant sein könnte. Also von den möglichen Jobs, habe ich gedacht, dass der noch am ehesten erträglich ist. Naja, was will man von einem geringfügigen Job im Bachelorstudium auch erwarten.
14	Ich: Und wie war das für dich wie du den Job gesucht hast, wie hast du dich gefühlt?
15	Student: Beim Jobsuchen?
16	Ich: Beim Jobsuchen jetzt, ja.
17	Student: Also logischerweise habe ich davor nicht gearbeitet, weil das mein erster Job war und ja, nicht gewusst was ich genau tun soll, aber dann hat das ja eh funktioniert.
18	Ich: Was würdest du jetzt sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagen würde, wir hätten da Arbeit, die dauert 5 Stunden und du erhältst 10€ pro Stunde dafür? Was tätest du sagen?
19	Student: Naja kommt schon auch drauf an, was für eine Arbeit das ist. Also vorher hätte ich wahrscheinlich eher leichtfertiger ja gesagt, jetzt würde ich einfach einen Job, der mir komplett keinen Spaß macht nicht mehr antun.
20	Ich: Ok, also durch die Erfahrung der anderen Jobs geprägt.
21	Student: Ja. Man lernt finde ich ganz schnell was einem gefällt und was einem wirklich gar nicht zusagt.
22	Ich: Mhm. D.h. unbedingt notwendig hast du einen Job nicht damit du das Studium finanzierst?
23	Student: Nicht unbedingt notwendig, weil zurzeit bin ich Arbeitslos, aber grundsätzlich würde ich auf lange Sicht nicht nur studieren. Also halt schon nebenbei auch arbeiten, weil ich meine auch geringfügig kann man einfach locker neben dem Studium machen. Also ein bis zwei Mal arbeiten in der Woche, das geht voll.
24	Ich: D.h. so kleine Jobs würdest du annehmen, wenn es sich einigermaßen interessiert.
25	Student: Ja.
26	Ich: Siehst du sonst noch irgendeinen Nutzen, wenn du so einen Pool hast aus Jobs, und du

	kannst dir aussuchen was du machen möchtest?
27	Student: Ähm. Tatsächlich, neben dem finanziellen Nutzen, der ja offensichtlich ist, es hat auch einen Erfahrungspunkt. Wahrscheinlich ist es ja nicht der Job, in dem man Arbeiten will, aber man lernt dann dennoch einfach Sachen, die vielleicht nicht unbedingt an erster Stelle stehen bei dem Job. Also es ist mir komplett egal wie man kassiert, aber wie man mit Menschen umgeht, das ist dann schon, also ein anderer Aspekt für die Zukunft. Oder, und auch Menschen dadurch kennenlernt aus anderen Gruppen, sagen wir mal so. Weil sonst hätte ich persönlich z.B. nicht so viel Kontakt mit Lehrlingen, als Student. Weil das ist ja schon eine andere Ausbildung. Also auf jeden Fall das auch.
28	Ich: Bei solchen kleinen Minijobs, siehst du da auch irgendwelche Probleme oder Schwierigkeiten, zu denen es kommen könnte?
29	Student: Geht so, also halt, das einzige was mir wirklich als Problem aufgefallen ist, ist wirklich, dass in manchen Branchen oder manchen Betrieben die Mitarbeiter richtig keine Lust darauf haben, dass irgendwelche Leute nur für geringfügig herkommen, weil sie meinen die haben eh keine Ahnung und, das ist mir tatsächlich oft passiert, dass man dann noch einmal schlechter behandelt wurde von den Mitarbeitern. Weil sie gemeint haben die haben eh keine Erfahrung und keine Ahnung. Ja, schon klar, wenn man gerade erst anfängt zu arbeiten.
30	Ich: Gut, dann möchte ich dir die Idee vorstellen, die da dahintersteht. Und zwar ist es so, dass in Unternehmen viele Arbeiten liegen bleiben, weil sie niemanden haben, bzw. weil die unregelmäßig anfallen und sie bräuchten nur kurz irgendjemanden, der dabei aushilft. Und es gibt auch schon eine kleine Webseite dazu, wo ich dich bitten würde, dass du sie dir anschaust und mir sagst was du davon hältst.
31	(liest sich die Webseite durch)
32	Student: Ich nehme an das ist eher wirtschaftlich orientiert, oder ist das wirklich für alle Studenten?
33	Ich: Das ist offen für alle.
34	Student: Ok.
35	Ich: Glaubst du ist da ein Unterschied?
36	Student: Ja, definitiv. Weil man in meinem Beruf, also meinem hoffentlich zukünftigen Beruf, wenn man nicht einmal den Bachelor hat nichts machen kann. Also keine Chance. Und als Wirtschaftsstudent geht das halt schon eher. Weil ich habe z.B. Freunde, die haben dann die Buchhalterprüfung gemacht und jetzt können sie schon mit diesem theoretischen Wissen Arbeiten. Und das geht halt bei mir null. Also ich kann tatsächlich nur Jobs suchen, die vermutlich außerhalb meines zukünftigen Jobs liegen. Weil ich für die nicht nützlich bin.
37	Ich: Und dass du z.B. die Datenbank in einem psychologischen Betrieb pflegst?
38	Student: Nein, gibt es nicht. Nach dem Bachelor ist man psychologisch tätige Fachkraft, und dann kann man diese ganze Auswertungsdagnostik auch machen. Also man spielt nach dem Bachelor Sekretär. Tatsächlich ist das so, deswegen machen wirklich fast alle den Master.
39	Ich: Würde dich so etwas trotzdem interessieren?
40	Student: Ich würde es mir schon anschauen. Also halt was es da tatsächlich für Angebote gibt.
41	Ich: Also das Ganze ist jetzt im Aufbau und wird getestet ob das überhaupt einen Mehrwert bringt. Und das einzige was ich dir im Moment anbieten kann ist, dass, wenn du interessiert bist, dass du auf dem neuesten bleibst, wenn das ganze Online geht und du auch als erster Zugang erhältst.
42	(trägt sich ein

Student 2:

1	Student: 25 Jahr, studiere seit 2014
2	Ich: Was studierst du?

3	Student: Kommunikationswissenschaften
4	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
5	Student: Ja.
6	Ich: Warum das?
7	Student: Wegen praktischer Arbeitserfahrung
8	Ich: War das dann geringfügig?
9	Student: 20 Stunden
10	Ich: Wie war das wie du damals den Job gesucht hast, hat es da irgendwelche Schwierigkeiten gegeben? Oder Wie hast du den Job gefunden.
11	Student: War, weil ich schon relativ viele Praktika gemacht habe recht schnell.
12	Ich: D.h. du kannst schon Erfahrung vorweisen und deswegen wollen dich die Firmen.
13	Student: Jain.
14	Ich: Und warum hast du dich genau für diesen Job dann entschieden?
15	Student: Weil es zu dieser Zeit noch ein junges Startup hier war mit einem kleinen Arbeitszyklus und dementsprechend waren es viele Bereich die interessant waren ein bisschen näher kennen zu lernen.
16	Ich: Wie war das für dich als du damals den Job gesucht hast, wie hast du dich dabei gefühlt?
17	Student: Es war ok. Es waren drei Bewerbungsrunden die dementsprechend aufgebaut waren und dementsprechend hat man sich unterschiedlich darauf vorbereitet.
18	Ich: D.h. es war eh schon ein Job, den du dann nachher auch machen könntest.
19	Student: Ja
20	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, schau, wir haben da eine Aufgabe, die dauert ungefähr 5 Stunden und die kriegst 10€ die Stunde. Was sagst du dazu?
21	Student: Wenn es interessant ist und mich irgendwo weiterbringt gerne.
22	Ich: Ok. D.h. jede Aufgabe würdest du nicht machen?
23	Student: Genau
24	Ich: Und angenommen es gibt einen Pool von solchen Minijobs und du könntest dir quasi aussuchen was du davon machen möchtest, welchen Nutzen würdest du für dich dabei sehen?
25	Student: Wahrscheinlich den Job nehmen, wo man sich auch langfristig was vorstellen könnte.
26	Ich: Mhm. Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei, wenn es so Minijobs gibt im Angebot.
27	Student: Nein. Eigentlich für Studenten sehr gut.
28	Ich: Dann möchte ich dir die Idee noch vorstellen, die dahintersteht. Und zwar geht es genau darum solche kleinen Minijobs, die Unternehmen oft haben, ausgelagert werden können an Studenten. Das Problem ist, dass die Arbeiten in den Unternehmen meist liegen bleiben, weil es einfach unregelmäßig anfallen.
29	Student: Also so Personalvermittlung bezogen auf Studenten?
30	Ich: Ein bisschen ja. Das Ganze soll über eine Online-Plattform geschehen. Und das hier ist einmal die erste Version einer Webseite. Und täte ich dich kurz bitten, dass du sie dir durchschaust und mir sagst was du davon hältst.
31	Student: Die Idee finde ich gut. Auch ein guter und klarer Aufbau der Seite.
32	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Und das was ich dir anbieten kann ist, wenn es dich interessiert, dass du dich unten mit der Mailadresse eintragen kannst damit du auf dem neuesten Stand bleibst.

33	Student: Ich habe gerade etwas, wo ich schon arbeite, deswegen gerade kein Interesse.
----	--

Student 3:

1	Student: 26 Jahre und ich studiere seit fast 5 Semester.
2	Ich: Was studierst du?
3	Student: BWL
4	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
5	Student: Ja.
7	Ich: Warum hast du gearbeitet?
8	Student: Weil ich auch ein bisschen was dazuverdienen wollte und weil es nicht zu anstrengend war. Also Vollzeit ist nichts, aber so nebenbei. Meistens im Sommer dann, wenn Zeit ist. Nicht in der Prüfungsphase. Also ich kann es mir recht flexibel einteilen, deswegen ist das echt super. Ich habe keine Pflicht-Arbeitszeit, sondern bin freier Dienstnehmer.
9	Ich: D.h. du hast jetzt im Moment auch einen Job dort?
10	Student: Aktuell bin ich noch dabei, aber arbeite nicht. Ich fange jetzt dann im Februar erst Vollzeit an, weil ich ein zwischen Bachelor und Master ein halbes Jahr Zeit habe. Aber sonst würde ich nichts arbeiten glaube ich. Ich bekomme Selbsterhalterstipendium, weil ich vorher schon über fünf Jahre gearbeitet hab und dadurch bin ich nicht angewiesen auf das Geld. Ich bevorzuge da lieber den Kopf frei zu haben für das Studium.
11	Ich: Wie war das bei dir wie du den Job gesucht hast. Hast du da irgendwelche Schwierigkeiten gehabt? Wie hast du den gefunden?
12	Student: Nein, überhaupt nicht. Dadurch das ich in dem Bereich schon relativ viel Erfahrung gehabt hab, bin ich gleich bei der ersten Bewerbung, da habe ich gleich den Job bekommen. Aber es ist auch nicht schwierig im Promotion-Bereich irgendwie hinein zu kommen, aber das ging recht flott. Ich kenne es aber von früher, bewerben ist nicht immer einfach. Kommt immer drauf an was man sucht.
13	Ich: Warum hast du dich genau für diesen Job entschieden dort?
14	Student: Eben, weil es sehr flexibel ist. Ich glaub das ist das wichtigste neben dem Studium, dass man nicht angewiesen ist, dass man jetzt in der Prüfungswoche seine 30, 40 Stunden arbeiten muss. Ich kann es mir halt einfach einteilen, wenn ich Zeit hab. Ich kann im Sommer zwei Monate durchgehend Arbeiten, ich kann aber auch den ganzen Winter nichts tun. Das ist flexibel, das ist wichtig. Sonst hätte ich nie den Bachelor in fünf Semester geschafft.
15	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, wir hätten da eine kleine Aufgabe für dich. Das dauert 5 Stunden und du bekommst 10€ die Stunde dafür. Was tätest du sagen?
16	Student: Ja. Es kommt immer auch die Zeit darauf an. Jetzt gerade etwas schwierig, aber in einem Monat sicher. Also 5h hat jeder einmal. Wenn es nicht jeden Tag 5h sind.
17	Ich: Nein, nur einmalig.
18	Student: Ich nehme auch an Studien teil, die dauern auch eine Stunde. Das sind auch nur 10€, aber ja. Kann man mal opfern. Ich sehe es auch als Pause, wenn es 5h einmal sind.
19	Ich: Tätest du sonst noch einen Nutzen sehen, wenn es einen Pool gibt an Minijobs und du könntest dir aussuchen was du davon machen könntest?
20	Student: Ja, es ist sehr ähnlich wie meine Promotion-Jobs. Du hast eine Datenbank wo du dich einträgst für ein Datum und da arbeitest du auch vielleicht 5h, maximal 7h. Ist auf jeden Fall super als Student. Wenn keiner dauernd anruft und fragt ob man nicht doch Zeit hat und man ständig irgendwelche Ausreden erfinden muss, dann ist das sicher super.
21	Ich: Siehst du auch Nachteile bei so einem Minijob-Pool?

22	Student: Ja, es würde wahrscheinlich als freier Dienstnehmer gehandelt werden das Ganze. Das ist nicht unbedingt die beste Anstellung. Ich sag mal so, nebenbei ist es ok, aber auf Dauer nichts. Ich bin dann schon bisschen traditionell, als Arbeit auf Abruf gefällt mir eigentlich nicht so. Bin da mehr so auch 40h, wenn es wirklich ums Arbeiten geht.
23	Ich: Ja. Es geht dabei für Tätigkeiten neben dem Studium.
24	Student: Neben dem Studium ist es das beste Konzept was es gibt. Außer man braucht wirklich seine 1.200€ im Monat. Dann geht das nicht.
25	Ich: Ok. Dann möchte ich noch kurz die Idee vorstellen. Und zwar geht es genau darum, dass man einen Pool schafft an solchen Minijobs. Weil gerade in Unternehmen bleib oft etwas liegen da die Arbeiten unregelmäßig anfallen. Und sowas könnte man an Studenten auslagern. Und da möchte ich dir die erste Webseite einmal vorstellen und würde dich bitten, dass du dir das einmal anschaust und mir sagst was du davon hältst.
26	Student: Das Bild mit dem Daumen würde ich sofort hinaustun. Da bin ich sofort skeptisch. Das ist voll unseriös, kein Spaß. Es ist einfach zu häufig, wenn es so um unseriöse Sachen geht. Es wirkt nicht wie eine Job Seite. Es ist etwas Junges und Frisches, aber es schaut nach Vermögensberatung aus. Farbkombination ist gut.
27	Ich: Was hältst du von der Idee?
28	Student: Die Idee ist cool, ja.
29	Ich: Ist das für dich auch etwas?
30	Student: Für mich leider nicht mehr, da ich ab nächstem Monat Vollzeit arbeite, für eine Marketingfirma. Also ich bin da raus aus den flexiblen Jobs

Student 4:

1	Student: 23 und ich mache Wirtschaftsrecht.
2	Ich: Seit wann?
3	Student: Fertige 8 Semester jetzt.
4	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
5	Student: Nein
6	Ich: Und warum hast du noch nicht gearbeitet?
7	Student: Weil ich keinen Vorteil darin sehe. Weil auf das Geld bin ich zum Glück nicht angewiesen, deswegen habe ich mir gedacht bevor ich jetzt wo was mache das mir nicht wirklich etwas bringt, schau ich lieber, dass das Studium gescheit durchziehe.
8	Ich: Hast du schon einmal nach einem Job gesucht?
9	Student: Nein, noch nicht.
10	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, wir hätten da eine einmalige Tätigkeit für dich, die etwa 5h dauert und du bekommst 10€ die Stunde dafür. Was tätest du sagen?
11	Student: Es kommt halt wirklich drauf an wie es mit den Prüfungen oder irgendwelchen Seminararbeiten aussieht. Wenn da Zeit ist sicher, aber wenn es stressig ist, ist es besser man konzentriert sich auf das Studium.
12	Ich: Was tätest du dazu sagen, wenn es einen Minijob-Pool gibt und du dir da was aussuchen kannst?
13	Student: Es ist einfach, wenn das relativ spontan geht ohne große Bindung oder Verantwortung, dann ist das sicher von Vorteil. Wenn mir da nicht die ganze Zeit jemand im Knack sitzt, dass hast du eh das restliche Leben, das muss jetzt noch nicht sein.
14	Ich: Gibt es irgendwelche Probleme, die du dabei siehst bei so einem Minijob-Pool?

15	Student: Nicht wirklich.
16	Ich: Ok. Dann möchte ich dir kurz die Idee vorstellen. Und zwar geht es genau darum, dass einen Pool für Minijobs zu schaffen. In Unternehmen bleib immer wieder etwas liegen da die Arbeiten unregelmäßig anfallen, und das kann man mit Studenten verbinden. Und da möchte ich dir die erste Webseite vorstellen und würde dich bitten, dass du dir das einmal anschaust und mir sagst was du davon hältst.
17	Student: Webseite ist gut aufgebaut. Ich würde das eine Bild hier weg (das mit dem Daumen). Ich glaub, wenn man da am Studienbeginn ist, ist das sicher super. Aber ich bin auch schon jetzt im 8. Semester. Ich will eher zum Ende hinkommen und dann was Fixes machen

Student 5:

1	Student: 26 Jahre
2	Ich: Und was studierst du?
3	Student: Ich studiere Wirtschaftsinformatik am Technikum Wien.
4	Ich: Und seit wann?
5	Student: Seit 2 Jahren.
6	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
7	Student: Ja. Ich bin aktuell Praktikant und habe auch vorher immer nebenbei gearbeitet. Teilzeitjobs.
8	Ich: Warum hast du nebenbei gearbeitet?
9	Student: Einfach um gleichzeitig Praxis aufzubauen.
10	Ich: Wie war das, als du damals den Job gesucht hast, was hat es da für Schwierigkeiten gegeben?
11	Student: Hat keine Schwierigkeiten gegeben.
12	Ich: Nicht? Wie hast du den Job gefunden?
13	Student: Internet. Also Ausschreibung geschaut, dort beworben, ein paar Gespräche und dann gleich Angebote bekommen.
14	Ich: Cool. Und warum hast du dich dann genau für den Job entschieden?
15	Student: Weil ich alles anwenden kann was ich derzeit im Studium lerne und gleichzeitig viele neue Erfahrungen machen kann in vielen verschiedenen Bereichen.
16	Ich: Wie war das damals als du Job gesucht hast. Wie hast du dich dabei gefühlt?
17	Student: Eigentlich. Ich fand das cool, was es alle für Möglichkeiten gibt im Prinzip.
18	Ich: Super. Und angenommen du hättest keinen Job und ein Unternehmen würde auf dich zukommen und sagen, du ich habe da eine Kleinigkeit zu erledigen, dauert etwa 5h und du bekommst dafür 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Habe ich auch eine Zeit lang gemacht, so eine Art Freelancer Tätigkeit. Zum Schluss wollte ich dann aber einen Job, weil ich war nicht versichert, mit den Steuern habe ich mir das selber machen müssen. Aber ansonsten gute Möglichkeit.
20	Ich: D.h. die Steuern selbst machen war ein Problem für dich dabei?
21	Student: Naja im Prinzip, das habe ich das so gefunden, das war dann Mühe für mich selbst daran zu denken, das immer angeben zu müssen und rauszusuchen was habe ich gemacht. Und so bin ich fix angestellt, mein Unternehmen macht das für mich und ich muss mich um nichts kümmern. Viel praktischer.
22	Ich: Was glaubst du ist dein größter Nutzen, wenn du einen Pool hättest an lauter kleinen Minijobs und du dir aussuchen könntest was du machen möchtest?

23	Student: Das ich das mache was mich am meisten interessiert, dass ich meine Fähigkeiten anwenden kann. Im Prinzip wo ich mich selber verbessern kann.
24	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei, wenn es so einen Pool an Minijobs gibt?
25	Student: Nein, vielleicht einen Pool an Arbeitgebern aufzubauen von denen man regelmäßig Projekte kriegt. Das würde ich dann als die Challenge ansehen. Ich mein für jemand für den man einmal den Erfolg bringt, der wird dann auch sicher auch weiterhin dazu kommen.
26	Ich: Gut. Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen. Und zwar geht es genau darum einen Pool zu schaffen aus solchen Minijobs. Und da täte ich dir die Webseite gerne einmal zeigen. Das Ganze ist im Aufbau, d.h. das ist nur einmal der grundsätzliche Aufbau. Und da täte ich dich gerne Fragen was du davon hältst.
27	Student: Schaut gut aus finde ich. (liest sich alles durch) Finde ich cool.
28	Ich: Findest du das selber auch interessant von der Idee her?
29	Student: Ich glaube für mich wäre es nichts. Ich will lieber irgendwas Fixes haben, wo ich immer das Gleiche mach. Also ein Unternehmen, anstatt dass ich mir immer verschiedene Arbeitgeber suche mit denen ich sozusagen dann verschiedene Dinge mach. Das sind so kurzfristige Jobs sicher eher als große Projekte, glaube ich

Student 6:

1	Student: Ich studiere Wirtschaftsrecht.
2	Ich: Woher kommst du?
3	Student: Aus Bosnien. Hier wohne ich in Niederösterreich.
4	Ich: Seit wann studierst du?
5	Student: Dieses Jahr. Also das erste Semester jetzt.
6	Ich: Wie alt bist du?
7	Student: 19
8	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
9	Student: Nein. Ich studiere noch nicht so lange. Seit Oktober erst.
10	Ich: D.h. Job gesucht hast du auch noch nicht?
11	Student: Doch. Ich warte auf eine Antwort.
12	Ich: Wie war das für dich wie du den Job gesucht hast?
13	Student: Nicht ganz einfach, muss ich jetzt sagen. Weil ich wollte schon was finden, damit ich, also wo ich Studium und Arbeit wirklich gut verbinden kann. Dass es quasi so ein Ausgleich ist, dass ich halt nicht zu viel Arbeit, trotzdem die Vorlesungen besuchen kann und daheim noch irgendwie so persönliches, mit der Familie was unternehmen, Freunden was machen. Und hab dann halt geschaut, dass ich auf jeden Fall geringfügig arbeite und, ja, muss jetzt nichts mit dem Studium zu tun haben. Also quasi auch Berufserfahrung in irgendeinem Bereich. Genau.
14	Ich: Und wie ist das für dich jetzt auch der Jobsuche, wie fühlst du dich dabei?
15	Student: Eigentlich ganz sicher, wenn ich das so behaupten darf. Also ich bin der Meinung, dass ich ganz gute Qualifikationen hab. Trotzdem würde ich jetzt nicht meinen, dass ich besser bin als die anderen, das eh nicht, das ist klar. Aber wie gesagt ich bin da ziemlich sicher was ich mach. Also ich bin mir bewusst was ich kann und ich bewerbe mich grundsätzlich auch nur bei den Personen, sag ich jetzt einmal, wo ich mir ziemlich sicher bin, dass das was wird. Also ich geh nicht gern Risiken ein. Ich achte wirklich auf die Anforderungen, die sie von mir verlangen.
16	Ich: Und was würdest sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, du wir haben da einmalig eine Kleinigkeit zu erledigen, dauert etwa 5h und du bekommst dafür 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?

17	Student: Ich würde es machen. Ist eine Erfahrung wert, auch wenn es nichts Längerfristiges ist, sondern nur die paar Stunden. Weil Arbeit ist Arbeit. Und wenn ich noch dafür entlohnt werde umso besser. Und ich kann ja noch dazulernen, es ist ja nicht so als ob ich es umsonst mache. Also würde es schon machen.
18	Ich: Und tätest du sonst noch irgendeinen Nutzen sehen, wenn es da jetzt einen Pool gäbe an lauter solchen Minijobs und du dir aussuchen könntest was du machen möchtest?
19	Student: Vorteil auf jeden Fall, weil ich mir aussuchen kann was ich machen möchte oder in welchen Bereich ich hineinschnuppern möchte, wenn es nicht wirklich das ist was ich normalerweise mache. Weil es eben so eine kurzfristige Sache ist und nichts was über mehrere Jahre sich streckt, oder Monate von mir aus. Ja. Ich würde da grundsätzlich nur Vorteile sehen. Der Nachteil wäre halt dann nur wenn mir der Job wirklich gut gefällt, also je nachdem was es ist, dass ich halt eventuell nicht länger daran arbeiten könnte. Das ist das Einzige, was mir so spontan als Nachteil einfällt. Sonst sehe ich nur Vorteile.
20	Ich: Ok, dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahintersteht. Und zwar geht es genau darum so einen Pool aus Minijobs zu generieren. Bei vielen Arbeitgebern ist es so, dass die Arbeiten unregelmäßig anfallen und die Arbeiten dann einfach liegen bleiben da die normalen Mitarbeiter keine Zeit haben. Und da ist es die Idee, dass mit Studenten zu verbinden, um so auch den ersten Schritt in das Unternehmen zu schaffen. Man kriegt einen ersten Einblick wie das dort so abläuft und vielleicht ist es dann auch längerfristig was. Das Ganze ist gerade im Aufbau. Das ist die erste oberflächliche Webseite, und da täte ich dich gerne bitten, dass du mir sagst was du davon hältst.
21	Student: Ich finde es schön gestaltet, relativ schlicht. Schön aufgebaut, man hat einen guten Überblick. Die Schrift über dem Foto kann man nicht so gut lesen.
22	Ich: Mhm. Was sagst du grundsätzlich zur Idee.
23	Student: Die Idee finde ich eigentlich sehr gut. Weil man kann wirklich hineinschnuppern und die Arbeiten in der Firma bleiben nicht liegen. Die Studenten hätten wirklich eine Arbeit und, wie gesagt, könnten ein bisschen hinein schnuppern und vielleicht ergibt sich etwas Längerfristiges daraus. Ich find die Idee sehr gut, ja.
24	Ich: Also das Ganze ist jetzt im Aufbau und wird getestet ob das überhaupt einen Mehrwert bringt. Und das einzige was ich dir im Moment anbieten kann ist, wenn du dich da unten einträgst, dass du eine Benachrichtigung erhältst, wenn das Ganze online geht.
25	Student: Klar, ja (trägt sich ein)

Student 7:

1	Student: 22 und ich mache Maschinenbau.
2	Ich: Seit wann studierst du?
3	Student: 2013
4	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet?
5	Student: Jaja.
6	Ich: Warum?
7	Student: Geld.
8	Ich: Wie du damals nach dem Job gesucht hast, wie war das, wie hast du das gemacht?
9	Student: Ich habe an der Uni einen Job gehabt. Der war ausgeschrieben, ich habe mich beworben und bin genommen worden. Also keine großen Probleme.
10	Ich: D.h. du hast direkt auf der Uni gearbeitet.
11	Student: Genau, auf einem Lehrstuhl.
12	Ich: Und warum hast du dich genau für den Job entschieden?

13	Student: Weil es mich interessiert hat und weil ich mir was dazuverdienen wollte. Also so zu, sagen wir einmal 50:50. Aber ich weiß nicht wie man in Österreich sagt, so Hilfstätigkeiten halt, an einem Lehrstuhl unterstützt halt.
14	Ich: Ja. Wie war das für dich damals wie du gesucht hast? Hast du lange gesucht?
15	Student: Eigentlich nein, also ich kann mich da gar nicht beschweren. Also die Stelle ist halt ausgeschrieben gewesen und ich habe mich beworben, weil es mich halt interessiert hat und dann haben sie gesagt passt. Also das war kein großes Ding. Kann nicht sagen, dass mir das groß schwergemacht worden wäre.
16	Ich: War das dein einziger Job?
17	Student: Nein, also ich war zuerst an dem einen Lehrstuhl. Momentan bin ich an einem anderen. Und Werkstudent bin ich noch in einer Firma.
18	Ich: Was würdest sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, du wir haben da eine Kleinigkeit zu tun, dauert etwa 5h, einmalig, und du bekommst dafür 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Ja, also würde es ehrlich darauf ankommen ob das was die von mir wollen mich auch interessiert. Weil, also ob es halt zu dem was ich studiere irgendwie dazu passt. Sonst macht es nicht so viel Sinn. Aber ansonsten, klar, also 10€ die Stunde wäre gar nicht so schlecht.
20	Ich: Was tätest du für einen Nutzen sehen, wenn es da einen Pool gäbe von solchen Minijobs und du könntest dir aussuchen was dich interessiert.
21	Student: Freilich, ist eine gute Idee. Macht Sinn, wenn man es flexibel haben will. Eine Woche machst was, die andere Woche machst nichts. Ist schon gar nicht schlecht, wenn man nicht einen einjährigen Vertrag unterschreibt oder so was. Ist schon gut, ja.
22	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei bei solchen Minijobs?
23	Student: (Pause, überlegt). Nein.
24	Ich: Ok, dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahintersteht. Und zwar geht es genau darum, dass man eben einen Pool aus Minijobs schafft, die kurzfristig zu erledigen sind und wo keine Bindung für den Studenten dabei ist. Ich habe da einmal eine Webseite vorbereitet. Da täte ich dich bitten, dass du drüber schaust und mir sagst, was du davon hältst. Das Ganze ist dahinter im Aufbau, d.h. das ist nur einmal die Oberfläche.
25	Student: Sowas macht definitiv Sinn in meinen Augen. Ich weiß nicht ob es für jeden was ist. Weil es ist halt, dass es sehr flexibel ist kann auf der einen Seite ein großer Vorteil, kann aber auch ein Nachteil sein. Wenn du was suchst und dann aber, also wenn du was Längerfristiges machen möchtest und ein geregeltes Einkommen benötigst, dann hilft es nicht so besonders viel, weil du nicht sagen kannst ob du jeder Woche z.B. deine 10h unterkriegst. Also glaube ich auf jeden Fall, dass es viele Leute gibt, die sich in sowas sehen und mit sowas was anfangen können, mit so sehr flexiblen Arbeitsverhältnissen. Und der große Vorteil, finde ich, die Flexibilität kann aber auch ein großer Nachteil sein. Aber ansonsten finde ich das eine gute Sache.
26	Ich: Was sagst du selber dazu, wäre das auch was für dich?
27	Student: Für mich persönlich würde ich lieber etwas machen, wo ich ein bisschen längerfristig auch was planen kann. Dann kann man sich auch irgendwo einarbeiten und mehr vorwärtsbringen. Ich denk, so Sachen die wirklich einmalig sind, das sind dann schon eher so Aushilfstätigkeiten, die halt eigentlich jeder erledigen kann. Reizt mich persönlich nicht so weil ich auch was lernen möchte dabei. Aber wie gesagt, wenn man das sehr flexibel haben will, kann man damit auf jeden Fall was anfangen.

Student 8:

1	Student: 21 und ich studiere BWL.
2	Ich: Seit wann?
3	Student: Ich bin jetzt im 3. Semester.

4	Ich: Hast du schon jemals nach einem Job gesucht?
5	Student: Ja.
6	Ich: Gearbeitet auch schon?
7	Student: Ja, ich bin dann ziemlich schnell fündig geworden. Ich habe damals gearbeitet, weil ich eben eine ziemlich große Wohnung hatte und meine Eltern gemeint haben dann muss ich mir mein Leben selber finanzieren. Bin aber jetzt in eine WG gezogen und deswegen muss ich nicht mehr arbeiten, weil jetzt ist die Miete weniger (lacht).
8	Ich: Ok. D.h. jetzt helfen die Eltern aus?
9	Student: Genau.
10	Ich: Wie war das für die damals wie du den Job gesucht hast?
11	Student: Also ziemlich schwierig. Also Teilzeit findet man ziemlich schnell, so 20h. 10h und dann noch vielleicht nur an einem Tag und nicht auf zwei Tage verteilt, ist ziemlich schwierig. Weil für mich war das so, dass ich mir gedacht hab, wenn ich arbeiten geh, dann will ich einen Tag. Abgehackt, und dann nächste Woche wieder. So hast du zwei begonnene Tage, ja, wo natürlich dann das Lernen auch ein bisschen auf der Strecke bleibt. Sonst, ja, es hat jetzt nicht so lange gedauert. Ich habe innerhalb von drei Monaten einen Job begonnen. Also das war in Ordnung würde ich sagen.
12	Ich: Einen Job der gepasst hat für dich?
13	Student: Genau. Das war dann ein Tag, neun Stunden.
14	Ich: Ok. D.h. du hast dich für den Job entschieden, weil er so flexibel war.
15	Student: Genau.
16	Ich: Wie war das wie du auf Jobsuche warst, wie hast du dich dabei gefühlt?
17	Student: Es hilft einen eigentlich niemand. Es ist teilweise so, dass man Bewerbungen schreibt und man bekommt nicht einmal eine Absage zurück. Was dann eben ziemlich, ja, man wartet, weil die haben ja natürlich auch was zu tun, aber trotzdem, wenigstens eine Absage zurück zu bekommen, das wäre das Mindeste, würde ich sagen. Aber ist anscheinend nicht so.
18	Ich: Was würdest sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, du wir haben da eine Kleinigkeit zu tun, dauert einmal 5h, und du bekommst dafür 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Ich würde es machen. Was mich im Moment davon abhält vom Arbeiten ist dieses Suchen. Weil am über die ganzen Websites nur 20h Jobs findet, oder diese typischen Studentenjobs, wo man als Maskottchen verkleidet auf der Mariahilfer Straße stehen soll. Aber für das studieren wir ja nicht. Also ich würde sicher arbeiten, ist super, wenn man sich nebenbei noch Geld verdient. Aber das Suchen ist halt langwierig und somit mühsam.
20	Ich: Und wenn es einen Pool geben würde von lauter solchen Minijobs, wo du dir aussuchen kannst was möchtest du tun und wann möchtest du es machen. Was tätest du da für einen Nutzen sehen für dich?
21	Student: Ja, dass man vielleicht viele verschiedene Erfahrungen macht. Also so wie bei Easystaff z.B., da kann man es sich selber aussuchen. Und man schaut eben in verschiedene Unternehmen hinein, wobei man dann vielleicht bei einmaligen Jobs auch nicht so den großen Einblick bekommt.
22	Ich: D.h. der Einblick wäre für dich wichtig?
23	Student: Ja, schon.
24	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei, bei solchen Minijobs?
25	Student: Nein, eigentlich nicht. Nur ob man geschätzt wird und Anführungszeichen. Als einfach nur, ja, du bist jetzt irgendjemand und machst uns schnell die Drecksarbeit, das ist halt auch. Natürlich sind wir nur Studenten und arbeiten dann nur 5h, ist schon klar, aber eine bisschen eine Wertschätzung sollte auch vorhanden sein.
26	Ich: Ok, dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahinterliegt. Und zwar geht es genau

	darum, dass man einen Pool aus Minijobs schafft für den Studenten. Oft bleiben Sachen in Unternehmen liegen, weil die Arbeiten unregelmäßig anfallen und die Mitarbeiter kommen dann in dem Moment nicht mit und dann bleibt das ganze liegen. Ich habe da einmal eine Webseite vorbereitet, das Ganze ist gerade im Aufbau. Da täte ich dich bitten, dass du drüber schaust und mir sagst, was du davon hältst.
27	Student: Finde ich super. Weil eben genau das mit diesem Zeitplan, der für mich passt, es ist einfach so an der WU, dass man Monate hat wo man nichts zu tun hat und dann hat man Monate, wo man durch das Studium schon nicht mehr weiß wie sich das alles ausgehen soll. Und wenn ich mir das dann selber einteilen kann, dass ich sag ok, das eine Monat wo ich nichts zu tun hab, mache ich einfach mehr. Das andere Monate wo ich Megamäßig viel zu tun hab, mach ich vielleicht gar nichts. Finde ich toll und für Studenten passend. Ja.
28	Ich: Wie gesagt, das ganze ich gerade im Aufbau. Was ich dir anbieten kann, wenn du selbst auch daran interessiert bist, dass du dich einträgst. Dann kriegst du die Info, wenn das ganze Online geht.
29	Student: Ja, kann ich gerne machen (trägt sich ein)

Student 9:

1	Student: Ich bin 18 und mache Wirtschaftsinformatik.
2	Ich: Du bist im ersten Semester vermutlich?
3	Student: Genau
4	Ich: Hast du schon einmal nebenbei gearbeitet?
5	Student: Ja
6	Ich: Warum?
7	Student: Das war zwei Monate lang, jetzt im November und Dezember. Das war bei der Firma von meinem Vater und da habe ich bei der Inventur ausgeholfen.
8	Ich: Die Firma gehört deinem Vater?
9	Student: Nein, er arbeitet dort, er ist der Lagerleiter dort.
10	Ich: Wie war das bei der Jobsuche für dich?
11	Student: Das war kein Problem. Mein Papa hat mir das Angebot gemacht und gesagt, wir brauchen jemanden, weil sonst geht sich das nicht aus. Und ich habe gesagt, ja, gerne werde ich kommen.
12	Ich: Warum hast du dich genau für den Job dann entschieden?
13	Student: Es war relativ interessant was mein Vater so erzählt hat. Auch das Arbeiten war interessant. Dass man eben den Bestand prüfen muss und wie man das macht. Da hat man auch viel mit dem Informationssystem zu tun. Und ich mache ja Wirtschaftsinformatik, da konnte ich mich gleich ein wenig vertiefen sozusagen. Weil da habe ich auch sehr viel mit dem Computer zu tun gehabt, mit der Verbindung eben des Betrieblichen mit der Informatik. Das hat mich auch interessiert.
14	Ich: Angenommen ein Unternehmen würde auf dich zukommen würde und sagt, du wir haben da eine Aufgabe, die dauert einmal 5h, und du bekommst dafür 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
15	Student: Also so was Ähnliches wie bei mir jetzt? So eine einmalige Sache?
16	Ich: Genau
17	Student: Ja, also ich würde es auf jeden Fall machen. Denn wenn ich gut darin bin, dann bleibt die Firma vielleicht in Kontakt mit mir und könnte mir weitere Jobmöglichkeiten anbieten.
18	Ich: Und angenommen es gibt einen Pool von solchen Minijobs, und du könntest dir durschauen und dir aussuchen was du machen möchtest. Was tätest du da für einen Nutzen sehen für dich?

19	Student: Ich würde mir halt für mich passende Jobs finden. Also was mich halt interessiert und wo ich mir auch vorstellen kann, dass ich das auch gut hinbekomme. Und was mich auch weiterbringt. Also meine Erfahrung bereichert.
20	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme, wenn es solche Jobs gibt und du kannst dir daraus welche aussuchen?
21	Student: Ja, also generell Minijob sind halt eher so was Kurzfristiges, und da muss man regelmäßig neue Minijobs suchen, wenn man nirgends fest angestellt ist. Was auch manchmal zu Problemen führen kann, wenn man keine Minijobs finden kann. Und das suchen ist auch meistens anstrengend und zeitaufwändig. Und man hat halt nirgends einen sicheren Arbeitsplatz.
22	Ich: Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahinterliegt. Und zwar geht es genau darum, so einen Pool an Minijobs zu gründen und diesen dann mit den Studenten zu verknüpfen. Oft bleiben in Unternehmen Arbeiten liegen, weil diese unregelmäßig anfallen, so ähnlich wie bei deinem Vater jetzt. Und da ist die Idee, die Studenten einmal mit solchen kleinen Jobs in das Unternehmen hinein zu bringen und wenn der Kontakt einmal besteht, dass man vielleicht auch weiterhin einen Job dort findet. Ich habe da eine Webseite vorbereitet, das Ganze ist gerade im Aufbau. Und da würde ich dich bitten, dass du einmal drüber schaust und dann sagst was du dazu meinst.
23	Student: Guter Aufbau. Vom ersten Eindruck schaut es ganz gut aus.
24	Ich: Von der Idee her?
25	Student: Ja (verhalten). Also für Studenten wäre es auf jeden Fall was. Sowas, wenn sie nebenbei arbeiten würden, ist auch nicht wirklich etwas Verbindliches. Sie arbeiten 1-2 Monate, wenn es ihnen gefällt, dann, wenn die Firma auch noch mehr von ihnen will, dann können sie dort weiterarbeiten. Wenn nicht, dann machen sie die zwei Monate, gehen von der Firma weg und können sich aufs lernen konzentrieren. So ähnlich wie ich es jetzt gemacht habe auch. Weil ich wäre bis Ende Jänner dortgeblieben. Hab aber gesagt, ich habe Ende Jänner meine Prüfungswoche und würde gerne lernen.
26	Ich: Interessiert dich selber sowas auch?
27	Student: Ja, auf jeden Fall. Also ich schau regelmäßig auch auf Webseiten die so Jobs anbieten und, ja.
28	Ich: Also wie gesagt, das Ganze ist gerade im Aufbau. Das Einzige, was ich dir anbieten kann ist, dass wenn du dich unten einträgst mit der Email-Adresse, dann erhältst du eine Information, wenn das Ganze online geht.
29	Student: Ok. (trägt sich ein)

Student 10:

1	Student: 22 Jahre
2	Ich: Und du studierst was?
3	Student: I-BWL
4	Ich: Seit wann studierst du?
5	Student: Seit WS 2015.
6	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
7	Student: Ja.
8	Ich: Warum?
9	Student: Weil, also ich arbeite jetzt gerade, weil ich nicht daheim wohne, ich komme eigentlich aus Innsbruck. Ja, weil ich das Geld brauche.
10	Ich: Also zum Zuverdienst.
11	Student: Genau. Und natürlich Berufserfahrung.

12	Ich: Und wie du damals den Job gesucht hast, hat es da irgendwelche Schwierigkeiten gegeben, wie hast du den Job gefunden?
13	Student: Eigentlich keine Schwierigkeiten. Ich kenne eine Freundin und über sie.
14	Ich: Warum hast du dich genau für den Job dann entschieden?
15	Student: Weil er an meiner Uni ist, direkt. Und es ist Teilzeit, flexible Arbeitszeiten. Also dachte ich mir von dem her, cool.
16	Ich: Und wie war das für dich wie du gesucht hast, hast du lange gesucht?
17	Student: Nein, eigentlich nicht. Es war einfach voll spontan, also eine Freundin hat mich gefragt, weil sie ein Auslandssemester gemacht hat ob ich das übernehmen würde. Ja, das ging sehr unkompliziert und schnell.
18	Ich: Und was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auch dich zukommen würde und sagt, wir hätten da einmalig eine Aufgabe für dich. Dauert ungefähr 5h und du bekommst 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Ja. Warum nicht. Also wenn es mich interessieren würde, täte ich es auf jeden Fall machen. Aber wenn es echt so absolut uninteressant ist für mich, dann würde ich es nicht machen.
20	Ich: Uninteressant heißt jetzt was für dich?
21	Student: Wenn es irgendwie langweilig anhören würde, nichts was mich interessiert.
22	Ich: Angenommen es würde so einen Pool geben an Minijobs und du kannst dir aussuchen was du machen würdest.
23	Student: Würde ich voll cool finden.
24	Ich: Tätest du einen besonderen Nutzen für dich sehen dabei? Warum täte es dich interessieren?
25	Student: Ich denke es ist halt gerade für Studenten was voll was Cooles, gerade weil man nicht immer Zeit hat und es ist halt so ein flexibler Job, den man sich da eben aussuchen kann. Deswegen würde ich es voll gut finden.
26	Ich: Siehst du Probleme auch dabei?
27	Student: (überlegt) Nein, eigentlich nicht.
28	Ich: Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahinterliegt. Und zwar geht es genau darum, so einen Pool an Minijobs zu schaffen. Bei den Unternehmen bleiben oft Arbeiten liegen da diese unregelmäßig anfallen. Und da ist die Idee, das Ganze mit Studenten zu verknüpfen, die flexibel Zeit haben und dass man die Verbindung in das Unternehmen hinein schafft. Ich habe da eine Webseite vorbereitet, das Ganze ist gerade im Aufbau. Und da würde ich dich bitten, dass du einmal drüber schaust und dann sagst was du davon hältst.
29	Student: Voll nice.
30	Ich: Was hältst du von der Idee an sich?
31	Student: Echt cool. Aber muss man da dann auch so Eigenschaften angeben wahrscheinlich und die Unternehmen suchen sich dann die Leute aus, oder?
32	Ich: Es ist natürlich von Vorteil, wenn du hinein schreibst was du machst und in welche Richtung das du gehen möchtest.
33	Student: Ist cool.
34	Ich: Das Ganze ist wie gesagt gerade im Aufbau. Das Einzige was ich dir anbieten kann, wenn es dich selber interessiert auch, dass du dich unten mit der Emailadresse einträgst, weil dann erhältst du die Benachrichtigung, wenn die Plattform online geht.
35	Student: Ja. Ja, ok (trägt sich ein)

Student 11:

1	Student: Ich studiere, ich mach meinen Management-Master hier.
2	Ich: Seit wann studierst du?
3	Student: Seit letzten Jahr in Oktober. 2016.
4	Ich: Wie alt bist du?
5	Student: 24.
6	Ich: Hast du schon einmal neben dem Studium gearbeitet.
7	Student: Ja, habe ich schon.
8	Ich: Warum?
9	Student: Geld verdienen, Arbeitserfahrung zu sammeln. Das ist relativ wichtig, dass man Arbeitserfahrung sammelt, damit man nachher auch gute Berufschancen hat, gute Einstiegschancen hat und das erreicht, was man erreichen möchte.
10	Ich: Wie war das wie du damals den Job gesucht hast, wie bist du da vorgegangen?
11	Student: Einerseits übers Internet. Andererseits aber auch über Connections, dass man mit Leuten spricht, die davor schon mal einen Job hatten bzw. ein Praktikum hatten was man gerne machen würde. Genau, entweder eben über die Leute oder über das Internet dann.
12	Ich: Mhm. Hat es da irgendwelche Schwierigkeiten für dich gegeben?
13	Student: Kommt immer drauf an. Wenn es über das Internet geht, klar, da gibt es immer Schwierigkeiten, weil du viele Absagen bekommst und vielleicht das bekommst was du nicht unbedingt haben willst. Aber über Connections ist es dann einfacher, weil man schon direkt bei dem Chef, der Chefin ist wo man hinmöchte und schon einmal ein gutes Wort eingelegt bekommen hat.
14	Ich: Mhm. Warum hast du dich dann genau für den Job entschieden, den du angenommen hast?
15	Student: Weil ich mir gedacht habe, die können mir weiterhelfen bei dem was ich wollen würde bzw. wollte ich es mir einmal anschauen und Arbeitserfahrung in dem Bereich sammeln. Genau, aber generell einmal schauen wo es einen hintreibt, was man machen will.
16	Ich: Ok. Und wie war die Jobsuche selber für dich emotional. Wie hast du dich dabei gefühlt?
17	Student: Wenn man Absagen bekommt immer schlecht. Sonst, ja, es ist halt nervig die Bewerbungsunterlagen auszufüllen, immer wieder neue Bewerbungen, Motivationsschreiben zu schreiben. Aber wenn man dann einmal eine Zusage bekommt oder auch nur ein Bewerbungsgespräch bekommt wo man hinmöchte, dann ist das schon etwas Schönes dann.
18	Ich: Gut. Und was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf die zukommt und z.B. sagt wir hätten da eine kleine Tätigkeit, die dauert 5h, du kriegst 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Kommt immer darauf an wann es ist und ob man Zeit hat. Generell geht es um Zeit und Interesse was es ist.
20	Ich: Also, wenn es bei dir möglich ist vom Studium her, bzw. die Tätigkeit auch einigermaßen auch zutrifft auf das was du machen möchtest.
21	Student: Dann würde ich wahrscheinlich nicht nein sagen. Bzw. auch wenn es, ja, da würde ich nicht nein sagen.
22	Ich: Ok. Und angenommen es würde da jetzt einen Pool geben aus Minijobs, eben solche einmaligen Tätigkeiten, und du könntest dir da was aussuchen. Was für einen Nutzen tätest du da für dich sehen?
23	Student: Das Geld erstmal. Ja, und wahrscheinlich auch eine Erleichterung von der Suche. Alleine von der Jobsuche generell. Aber generell glaub ich, dass es schwierig wird, dass man Leute dorthin bewegt, dass man dort hineinschaut. Weil es trotzdem nur 4-5 Stunden sind und 4-5 Stunden vielleicht der Aufwand nicht Wert ist sich zu bewerben und in dieses Portal hinein zu schauen. Von dem her finde ich es für so Minijobs wahrscheinlich schwierig.

24	Ich: Dann möchte ich dir die Idee vorstellen, die dahinter ist, Und zwar geht es genau darum so einen Pool an Minijobs zu generieren, weil bei den Unternehmen bleiben oft Sachen liegen da die Arbeiten unregelmäßig anfallen. Und das wird mit den Studenten verknüpft, die so einen ersten Schritt in das Unternehmen hineinbekommen. Da möchte ich dir noch kurz die Webseite zeigen und da hätte ich gerne, dass du einmal drüber schaust und sagst was du davon hältst.
25	Student: Generell, ja, schaut gut aus. Vom optischen her finde ich es nicht schlecht. Was mir gleich auffällt ist Anmeldung, Finde deine Arbeit, erhalte die Belohnung. Auch "Junge Unternehmen brauchen dich" was schon einmal das Selbstbewusstsein steigert.
26	Ich: Und von der Idee selber? Was sagst du dazu?
27	Student: Du meinst jetzt generell von den Minijobs?
28	Ich: Genau.
29	Student: An sich gut, aber man muss dann auch verkaufen können, dass es sich nicht nur um diesen Minijob handelt, sondern auch um vielleicht weitere Chancen in dem Unternehmen tätig zu sein. Wie gesagt, ich glaub ich find es schwierig so Minijobs sind für die Unternehmen gut, aber sich darauf zu bewerben, man weiß es sind nur 4-5 Stunden oder vielleicht einmal 1-2 Tage, da ist vielleicht viel Aufwand bei der Bewerbung. Wenn man die Möglichkeit eröffnet, dass man vielleicht weitere Möglichkeiten, ja, dass man Fortbildung und weitere Einstiegschancen hat, das finde ich nicht so schlecht.
30	Ich: Wäre das für dich selber auch was?
31	Student: Weiß ich nicht. Also es kommt immer darauf an was es ist.
32	Ich: Also es ist gerade in der Ausarbeitung und jetzt wird geschaut was bringt überhaupt einen Mehrwert und was nicht. Was ich dir anbieten kann ist, dass wenn du dich unten mit der Mailadresse einträgst, dass du dann die Benachrichtigung bekommst, wenn das Ganze online geht.
33	Student: Ich schreibe einmal hinein, ja (trägt sich ein)

Student 12:

1	Student: 21 Jahre und Wirtschaftsrecht.
2	Ich: Wie lange studierst du schon?
3	Student: Erst dieses Jahr angefangen.
4	Ich: Also erstes Semester.
5	Student: Genau.
6	Ich: Hast du schon einmal nebenbei gearbeitet oder Job gesucht?
7	Student: Also ich habe schon hauptberuflich gearbeitet, in Vollzeit. Nebenberuflich habe ich noch nichts gemacht.
8	Ich: Also jetzt wo du studierst noch nichts?
9	Student: Schon zwei Jahre davor schon nicht mehr. Also seit August 2015 arbeite ich nicht mehr.
10	Ich: Interessiert es dich neben dem Studium zu arbeiten?
11	Student: Später einmal, jetzt am Anfang noch nicht.
12	Ich: Warum das?
13	Student: Derzeit reicht das Geld. Aber ich mein irgendwann werde ich was Arbeiten müssen.
14	Ich: Was würdest du sagen, wenn jetzt ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, schau, wir haben da eine Tätigkeit, einmalig, dauert ungefähr 5h und du kriegst 10€ die Stunde dafür. Was tätest du dazu sagen?
15	Student: Wenn ich Zeit hätte, würde ich es sogar machen. Wenn es eine interessante Tätigkeit ist, ja.

16	Ich: Und angenommen es täte da einen Pool geben aus lauter Minijobs und du könntest dir da was aussuchen. Was glaubst du hättest du für einen Nutzen daraus?
17	Student: Ich denke es ist einfach, dass ich zeitlich flexibel bin. Ich bin dann ungebunden und kann dann einteilen wann ich was und wie viel ich mache.
18	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei?
19	Student: Das ich nichts bekomme. Dass ich ein bisschen abhängig davon bin wie groß der Pool ist.
20	Ich: Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dahinterliegt. Und zwar geht es genau darum einen Pool aus Minijobs zu schaffen. Weil in den Unternehmen oft irgendwas liegen bleibt da die Arbeiten einfach unregelmäßig anfallen und die Mitarbeiter einfach nicht nachkommen dann mit dem. Und da ist die Idee das Ganze mit den Studenten zu verknüpfen, die sich das zeitlich frei einteilen können, sodass es in ihren Zeitplan hineinpasst. Da gibt es auch schon eine Webseite dazu, die Oberfläche einmal. Und da hätte ich gerne, dass du kurz drüber schaust und mir sagst was du davon hältst.
21	Student: Die Idee finde ich schon gut. Zum Erscheinungsbild der Webseite kann ich nicht viel sagen.
22	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Und falls es dich selber auch interessiert, kann ich dir anbieten, dass du dich unten einträgst mit der Email-Adresse, weil dann kriegst du die Benachrichtigung, wenn die Plattform online geht.
23	Student: Eigentlich bin ich noch gar nicht auf Jobsuche. Von dem her weiß ich nicht ob das so, nein, Dankeschön.

Student 13:

1	Student: 21 und ich mach Medizin.
2	Ich: Seit wann studierst du schon?
3	Student: Seit einem Jahr.
4	Ich: Und hast du neben dem Studium auch schon einmal gearbeitet?
5	Student: Ja, in der Ordination von meiner Mama.
6	Ich: Warum ausgerechnet dort.
7	Student: Es hat mich immer schon interessiert und es hat sich ergeben, weil sie hat Hilfe gebraucht, weil ihre Assistentin war krank.
8	Ich: Hast du einen anderen Job auch schon einmal gemacht?
9	Student: Ich war eigentlich auf eine Tourismusschule und hab Praktika im Service gemacht und an der Rezeption.
10	Ich: Wie war das für dich wie du damals die Jobs gesucht hast?
11	Student: Natürlich schon, dass man halt anschreiben muss und bis man dann eine Rückmeldung kriegt, von manchen kriegt man gar keine Rückmeldung. Aber dann hat es eigentlich immer relativ leicht funktioniert. Wenn man sich gut präsentieren kann im Bewerbungsgespräch, dann finde ich, ja.
12	Ich: Das war ein Praktikum?
13	Student: Ja. Richtig Vollzeit habe ich noch nie gearbeitet muss ich sagen.
14	Ich: Und wenn jetzt ein Unternehmen zukommen würde auf dich und sagt schau, wir haben da eine einmalige Tätigkeit, dauert 5h und du kriegst 10€ die Stunde, was würdest du dazu sagen?
15	Student: Ja, super. Wenn man es zeitlich einrichten kann und wenn man interessiert und Freude hat dabei, dann möchte ich das schon machen.
16	Ich: Und angenommen es täte so einen Pool geben an Minijobs und du könntest dir quasi

	aussuchen was du machen möchtest, was tätest du für einen Nutzen für dich dabei sehen?
17	Student: Dass man in verschiedene Abteilungen hineinschauen kann und dann auch sieht wie dort die Arbeitsleistungen sind, also die Zeiten, was die Aufgaben sind. Und vielleicht auch unterschiedlich von den Leuten her. Oder ob das jetzt wirklich im Front-Office, Back-Office ist. Ich mein, das werde ich in der Medizin nicht machen, aber in anderen Branchen.
18	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme, die es dabei geben könnte?
19	Student: Ja, dass man ausgenutzt wird. Gerade auch bei jungen Leuten.
20	Ich: Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen. Es geht eben genau darum einen Minijob-Pool zu generieren, weil die Arbeiten in Unternehmen unregelmäßig anfallen und da bleibt dann immer was liegen. Und da ist die Idee das Ganze mit den Studenten zu verknüpfen. Und es gibt da eine erste Version einer Webseite. Da täte ich dich bitten, dass du kurz darüber schaust und mir sagst was du davon hältst.
21	Student: Also ob es mich jetzt ansprechen würde oder wie?
22	Ich: Ob es dich so ansprechen würde bzw. was du von der Idee hältst.
23	Student: Wenn das quasi wie ausgehängt ist, dass man so kleine Jobs in verschiedenen Abteilungen macht?
24	Ich: Genau, ja.
25	Student: Ist das wie so Study (überlegt) da gibts ja auch so eine Uni. Ich weiß nicht, egal. (liest) Ja, gefällt mir. Gerade das mit Junge Unternehmen brauchen dich, das ist so ansprechend und so motivierend, dass man sich aufraffen soll und was tun kann.
26	Ich: Ok, cool. Findest du es selber auch interessant?
27	Student: Ja, doch. Also ich finde, wenn jemand Zeit neben dem Studium hat und dann gleich in der Praxis irgendwie was umsetzen will oder schauen ob er das umsetzen kann was es in der Theorie lernt, dann finde ich sind solche Sachen auch das Richtige.
28	Ich: Wäre es für dich Voraussetzung, dass das in deinem Bereich ist?
29	Student: Ja, eigentlich schon. Weil sonst weiß ich nicht. Irgendwie verliert man sonst vielleicht Zeit. Ich mein, wenn man was studiert, dass man das dann einmal umsetzt und nicht dann wieder was anderes macht.
30	Ich: Ja. Also das Ganze ist gerade im Aufbau. Jetzt wird gerade geschaut ob das einen Nutzen bringt. Das Einzige, was ich dir anbieten kann, wenn es dich interessiert ist, dass du dich unten mit der Email-Adresse eintragen kannst. Dann kriegst du die Benachrichtigung, wenn das Ganze online geht.
31	Student: Aber was sind das für Jobs dann?
32	Ich: Da wird gerade geschaut, einerseits was brauchen die Studenten und andererseits was können die Unternehmen anbieten.
33	Student: Ok (trägt sich ein)

Student 14:

1	Student: Musikwissenschaft und ich bin 27 Jahre
2	Ich: Und seit wann studierst du?
3	Student: Seit 2015 im WS
4	Ich: Woher kommst du?
5	Student: Aus dem Iran.
6	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
7	Student: Ja, 6 Monate im Donauturm. Das war geringfügig.
8	Ich: Warum hast du dich dort für diese Stelle entschieden?

9	Student: Weil ich dort einen Job gefunden habe
10	Ich: Was waren für die dich Probleme bei der Jobsuche?
11	Student: Es ist schwierig, wenn man nicht eine freie Arbeitserlaubnis hat. Und am Anfang als ich hergekommen bin, habe ich auch so ein paar Vorstellungsgespräche gehabt, aber es gab so viele Bewerber und Bewerberinnen und ich hatte wirklich keine Chance, weil ich weiß, es ist ganz normal, dass Österreicher bevorzugt sind, das ist ganz normal, das ist wie überall.
12	Ich: Wie war es für dich wie du den Job gesucht hast? Also gefühlsmäßig?
13	Student: Es war sehr höflich und sie haben nach jedem Vorstellungsgespräch entweder per Email oder per SMS mir eine Nachricht geschickt und entschuldigt haben, dass sie jemand anderen gefunden haben oder es mit meinem Visum nicht geht.
14	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, schau, wir haben eine einmalige Tätigkeit, die dauert 5h und du bekommst dafür 10€ die Stunde.
15	Student: Es ist ok, weil es ist ganz flexibel. Das kann ich einfach einteilen, weil ich Studentin bin. Solche Jobs gefallen mir besser als eine ständige Anstellung. Aber mit meinem Visum kann ich das nicht machen.
16	Ich: Du kannst das nicht machen?
17	Student: Nein. Also z.B. Promotor, ein Job auf der Messe, der nur drei oder vier Tage dauert, oder z.B. bei einer Veranstaltung die kurzfristig sind, das geht nicht mit meinem Visum. Kennen Sie die Seite Schwarzesbrett, die von der Universität unterstützt wird?
18	Ich: Ja.
19	Student: Da kann man wirklich so viele Stellen finden. Aber mit meinem Visum hatte ich es bis jetzt nicht geschafft.

Student 15:

1	Student: 25 Jahre.
2	Ich: Was studierst du?
3	Student: I-BWL
4	Ich: Und seit wann?
5	Student: Seit WS 2014. Also ich bin im 7. Semester.
6	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
7	Student: Ich habe schon gearbeitet, aber nicht so in meiner Branche. Also ich arbeite in einer Bar.
8	Ich: Warum arbeitest du nebenbei?
9	Student: Geld und macht Spaß.
10	Ich: Wie du damals den Job gesucht hast, wie hast du das gemacht? Hat es da irgendwelche Schwierigkeiten gegeben?
11	Student: Nein, ich bin einfach hingegangen. Aber was vielleicht interessant ist, dass ich jetzt gerade ein Praktikum suche und jetzt halt gerade. Bisher schaue ich halt im Internet auf irgendwelchen Plattformen. Aber ja.
12	Ich: Gibt es Angebot zumindest?
13	Student: Es gibt schon Angebot, aber es ist halt irgendwie, wie soll ich sagen. Es gibt schon Angebot, aber viel bei Praktika die ich nicht wirklich such. Aber das hat nichts mit der Plattform zu tun, das ist halt einfach was ich such. Aber ich bin auch erst seit einer Stunde am Schauen, also noch nicht so fortgeschritten.
14	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und zu dir sagt, schau, wir haben da eine einmalige Tätigkeit, dauert ungefähr 5h und die kriegst 10€ die Stunde

	dafür. Was tätest du dazu sagen?
15	Student: Hmm (überlegt), kommt wahrscheinlich darauf an wie viel Zeit ich habe, das ist halt. Wenn ich unbedingt Geld bräuchte, dann ja, wieso nicht. Aber, weiß nicht, ich wäre jetzt nicht so heißt drauf wahrscheinlich. Kommt erst einmal auf die Tätigkeit drauf an, was es ist. Ja, vielleicht ist es gut. Ich wäre jetzt nicht total abgeneigt, aber ich wäre auch nicht so, ja, sind 5h Arbeit.
16	Ich: Also, wenn du das Geld brauchst und die Zeit hast dann ja. Ansonsten wenn die Tätigkeit interessant ist, dann vielleicht auch. Habe ich das richtig herausgehört?
17	Student: Ja. Genau.
18	Ich: Und angenommen es täte einen Pool geben von lauter solchen Minijobs und du könntest dir da aussuchen was du gerne machen würdest. Was tätest du für einen Nutzen für sich sehen?
19	Student: Schnelles Geld. Vielleicht gewinnt man auch ein paar Skills durch die Jobs, die man da dann macht. Allerdings ob ich das jetzt gutheißen kann weiß ich nicht. Ich mein ok, wenn ich das jetzt ab und zu mache, gut, aber wenn sich dann irgendwann Leute darauf verlassen, das ist ja dann blöd. Weil dann haben die ja auch keine Sicherheit, wenn das das Einzige ist was sie tun. Einfach so vom sozialen Aspekt her finde ich das nicht gut.
20	Ich: Also das tätest du als Problem sehen dabei?
21	Student: Ja. Wenn ich das zwei Mal die Woche mache ok, kein Problem dabei. Aber wenn sich Leute komplett darauf verlassen, oder sogar verlassen müssen, dann finde ich das nicht gut.
22	Ich: Ok. Irgendwelche anderen Probleme die du dabei siehst?
23	Student: Ähm (überlegt). Keine Ahnung, es ist einfach was ich vorher schon gesagt habe. Wenn ich es wirklich bräuchte und es einfach nicht geht. Ja, ansonsten. Es werden nicht alle Sachen so straight forward sein. Wahrscheinlich braucht man schon so ein bisschen, irgendwie ein Hintergrundwissen. Und wenn man jetzt einen 5h Job hat, dann ist das vielleicht auch nicht so gescheit.
24	Ich: Ok. Also von den Fähigkeiten die benötigt werden dabei?
25	Student: Voll. Aber das ist dann ja eher für die Unternehmen schlecht. Aber ja, das würde mir jetzt einfallen.
26	Ich: Ok. Weil die Idee, die dahinter liegt ist genau die, dass die Unternehmen oft das Problem haben, dass die Arbeiten unregelmäßig anfallen und sie nicht nachkommen. Ein paar Arbeiten bleiben liegen die eigentlich erledigt gehören. Und da ist die Idee, das mit Studenten zu verknüpfen um einerseits
27	Student: Achso, das ist spezifisch für Studenten
28	Ich: Genau.
29	Student: Ja gut, das ist dann noch einmal was anderes.
30	Ich: Ja, so soll auch die Verbindung geschaffen werden in das Unternehmen hinein. Vielleicht ergibt sich ja in weiterer Folge auch etwas. Das ist die Idee dahinter. Es gibt dafür eine erste Webseite, die einen ersten Eindruck vermitteln soll. Und da hätte ich gerne, dass du einmal drüber schaust und mir sagst was du davon hältst.
31	Student: Ja, sieht gut aus. Sieht aus wie viele dieser Webseiten. Aber ja, wieso nicht.
32	Ich: Von der Idee her, was sagst du dazu?
33	Student: Ja, jetzt wie du es sagst, hört sich ganz gut an. Es war halt nur mein Bedenken, wenn das Leute Hauptberuflich machen würden. Aber so klingt das eigentlich ganz gut, wieso nicht. Und ist das dann so, wenn ich schon einmal bei einem Unternehmen einen kleinen Job gemacht habe, die sehen das ja dann wieder. Dass die sich dann denken, den hatten wir schon einmal, das war ganz ok. Hört sich gut an.
34	Ich: Wäre das für dich selber auch etwas was dich interessieren würde?
35	Student: Wenn ich es bräuchte vielleicht. Aber ich würde mir lieber was suchen, wo ich nicht so viel Last drauf hab. Wo ich sagen ich arbeite zwei Mal die Woche und, ja, das wäre mir lieber als so was Spontanes.

36	Ich: Ok. Also falls du interessiert bist, das Ganze ist gerade im Aufbau und wird jetzt die nächsten Monate aufgebaut. Was ich dir anbieten kann, wenn es dich interessiert, dass du dich unten im Newsletter einträgst, dann erhältst du, wenn das ganze fertig ist die Info.
37	Student: Ok. Das werden aber immer nur kurze Jobs sein?
38	Ich: Ja.
39	Student: Ich bin gerade eher auf der Suche nach was Vollzeit-mäßigen. Von daher. Danach werde ich wegziehen, daher brauche ich das nicht.
40	Ich: Also es gibt zwei Ideen. Einerseits das mit die kleinen Jobs, wo man wirklich einmalig was macht. Und andererseits so kleine Praktika, wo man länger ein Projekt begleitet, über einen Monat oder zwei Monate. Weil ich durch die Gespräche gemerkt habe, dass das eher gewünscht ist von den Studenten. Da ist nur mehr die Frage ob die Unternehmen das auch brauchen.
41	Student: Ok. Ja gut, warum nicht (trägt sich ein)

Student 16:

1	Student: 24 und ich studiere Medienmanagement in St. Pölten.
2	Ich: Und seit wann?
3	Student: 15. Seit September 15.
4	Ich: Und hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
5	Student: Nein. Ich habe vorher schon zweieinhalb Jahre gearbeitet und leb daweil noch davon. Plus Studienbeihilfe halt.
6	Ich: Hast du schon einmal einen Job gesucht?
7	Student: Unterm Studium ja, aber als Praktikum. Weil wir müssen ein Pflichtpraktikum machen im 6. Semester, also das was jetzt bei mir kommt. Und das müssen wir mit, also Vollzeit sozusagen, also wir müssen 144h leisten und können uns das aber selber einteilen. Es muss halt irgendwann zwischen Februar und September abgeschlossen sein. Also ja, ich habe schon recht viel Praktikumsstellen gesucht. Aber sonst noch nichts.
8	Ich: Wie ist das für dich bei der Jobsuche? Wie gehst du da vor? Was gibt es für Schwierigkeiten?
9	Student: Also beim Praktikum habe ich mir halt das angeschaut, was mich am Meisten interessiert. Das war halt mehr so in die Sportredaktionsrichtung oder Projektmanagementrichtung, und dann halt sämtliche Stellen durchgeklappert wo Leute ein Praktikum genau dafür suchen können.
10	Ich: Was gibt es da für Schwierigkeiten dabei?
11	Student: Also um ehrlich zu sein, dass sich die Meisten gar nicht melden. Die meisten Unternehmen schreiben nicht einmal, ja, tut uns leid oder, suchen doch keinen zurück. Sondern du kriegst einfach gar nichts zurück. Und das wirft auch kein gutes Bild auf die Unternehmen. Aber ja.
12	Ich: Und wie fühlst du dich selber dabei bei der Jobsuche?
13	Student: Schlecht, wenn sie sich gar nicht melden. Aber sonst ganz ok. Ich habe mittlerweile auch schon was in St. Pölten gefunden, von dem her ist es mir wurscht ob sich die anderen melden oder nicht. Aber wie gesagt, es ist halt Schade, weil ich andere Sachen lieber gemacht hätte als wie das was ich jetzt habe. Aber da habe ich halt keine positiven Rückmeldungen gekriegt.
14	Ich: D.h. du hast schon etwas gefunden was passt?
15	Student: Ja.
16	Ich: Super. Und wenn jetzt ein Unternehmen auf dich zukommen würde und die sagen zu dir wir hätten da eine einmalige Tätigkeit, die dauert 5h, und du bekommst 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?

17	Student: Kommt drauf an was es ist. Wenn es eine Arbeit ist, die mich interessiert oder wenn es eine Arbeit ist, die mich im Studium weiterbringt, würde ich sie schon machen. Also die einen Studienbezug hat, sagen wir so.
18	Ich: D.h. rein für das Geld würdest du es nicht machen, sondern nur wenn es dich weiterbringt?
19	Student: Genau. Oder wenn es mir Spaß macht.
20	Ich: Und angenommen es täte da so einen Pool geben an Minijobs und du könntest durchschauen und dir aussuchen was du gerne machen würdest, was tätest du da für einen Nutzen für dich sehen?
21	Student: Also ich täte auf jeden Fall den suchen, der mich am Meisten interessiert. Und wenn es mehrere Stellen geben würde, die mich interessieren, dann würde ich aufs Geld schauen. Also quasi wen 2-3 Jobs das Gleiche sind nur mit unterschiedlicher Bezahlung, dann würde ich schon schauen wie viel sie zahlen. Weil jetzt sieht man bei mir im Studiengang die Unterschiede. Es gibt Leute, die kriegen über 1.500€ zahlt, es gibt aber auch Leute, die kriegen gar nichts bezahlt. Also, ich mein für gar nichts.
22	Ich: Siehst du noch irgendwelche Probleme bei so einem Minijob-Pool?
23	Student: Ich würde sagen, was man sehr stark sieht ist der Unterschied, der sich auftut die letzten Jahre. Ich mein vor 10, 15 Jahren hast halt 3-4 Bewerbungen geschrieben, da hast gleich eine Antwort zurückgekriegt. Und heute hat jede Firma so viele Bewerber, dass sie sich den Bewerber aussuchen können. Das wäre für mich ein Problem bei so einem Job-Pool, dass du als einzelner vielleicht untergehst.
24	Ich: Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen. Das Projekt, das hinter der Arbeit liegt ist, genau so einen Minijob-Pool zu erzeugen. Da ist die Idee, Studenten mit den Unternehmen zu verbinden damit diese dort unerledigte Tätigkeiten machen können. Ziel ist es auch, dass du Studenten auch den ersten Schritt in das Unternehmen hineinsetzt, vielleicht ergibt sich dann längerfristig auch was. Und da möchte ich dir noch kurz die erste Webseite zeigen. Und da hätte ich gerne, dass du drüber schaust und mir sagst, was du davon hältst.
25	Student: Schaut gut aus, schaut sehr elegant aus, sehr Business-Like. Sehr übersichtlich auf jeden Fall, also von der Usability her sehr einfach, sodass man sich auskennt. Was wichtig ist, sonst klickt man die Seite einfach zu, wenn es zu kompliziert ist. Und wie funktioniert das? Gibst du da ein paar Daten an und das filtert dann?
26	Ich: Genau. Es ist so gedacht, dass du dich einmal anmeldest und eingibst was du kannst, was du für Fähigkeiten hast, was du studierst und wie deine Zeitverfügbarkeit eingibst. Auch mit einer gegenseitigen Bewertung, ähnlich wie AirBNB oder Uber, dass man das Unternehmen dann bewerten kann, war das Unternehmen fair, war der Job so wie sie ihn beschrieben haben. Und gleichzeitig auch ist der Student auch aufgetaucht, hat er die Arbeiten erledigt. Sodass gleichzeitig ein Vertrauen geschaffen wird. Weil wenn du da 10 gute Bewertungen hast, dann hast du einen Vorteil.
27	Was sagst du zu der Idee allgemein?
28	Student: Also ich finde die Idee ziemlich gut. Ich finde auch generell so ganze Apps wie diese Swipe App für Jobs, jetzt habe ich vergessen wie die heißt, weil es ist generell ziemlich schwierig, wenn du eine Plattform hast wo du dich registrierst und da kommen dann die ganzen Unternehmen auf dich zu, sondern bis jetzt ist es so, dass du es umgekehrt machen musst. Und da ist es ziemlich schwer, weil du weißt ja auch nie, was die Leute brauchen. Ich finde auch, dass die Anforderungen auf den Ausschreibungen oft nicht passen. Sie suchen zwar einen 20-jährigen, aber mit 10 Jahren Berufserfahrung. Aber wenn du eine Plattform hast, die von Anfang an sagt, wir vermitteln Studenten, dann wissen sowohl die Unternehmen als auch die Studenten was sie kriegen. Und du kriegst dann halt einen der noch nie gearbeitet hat. Die Idee finde ich gut.
29	Ich: Interessiert es dich selber auch, wäre das was für dich?
30	Student: Mich da zu registrieren?
31	Ich: Ja.
32	Student: Ich würde mich da schon registrieren, wenn es sowas gäbe. Also wie gesagt, ich brauch sowieso etwas, wenn ich fertig studiert habe.

33	Ich: Also das Ganze ist im Aufbau, es gibt noch keine Plattform im Moment. Das Einzige was ich dir anbieten kann ist, dass du dich unten einträgst mit deiner Email-Adresse. Dann bekommst du eine Benachrichtigung, wenn das Ganze online geht.
34	Student: Ja, warum nicht. Kann ich gerne machen (trägt sich ein)

Student 17:

1	Student: 20 und ich studiere Medien und Kommunikationsberatung.
2	Ich: Und seit wann studierst du?
3	Student: Ich bin jetzt im vorletzten Semester, also 5. Semester.
4	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
5	Student: Ja, alles Möglichem. Also Catering, Promotion, E-marketing bei einem Unternehmen.
6	Ich: Marketing war dann schon auf dein Studium bezogen?
7	Student: Genau.
8	Ich: Und warum hast du die ganzen Jobs nebenbei gemacht?
9	Student: Geld. Also einfach damit ich mir irgendwas leisten kann.
10	Ich: Und wie du damals den Job gesucht hast, wie war das? Also wie hast du das gemacht?
11	Student: Also ich habe eigentlich nur gegoogelt Studentenjob am Anfang. Und ja, dann habe ich dort eine E-Mail hingeschickt. Und beim Marketing-Job auch ähnlich, das habe ich auch am Anfang über eine Studenten-Jobseite gefunden und dann war ich halt dort zum Bewerbungsgespräch.
12	Ich: Hat es da irgendwelche Schwierigkeiten auch gegeben?
13	Student: Nein, überhaupt nicht eigentlich.
14	Ich: Und wie ist es dir selber dabei gegangen? Emotional, wie du auf der Jobsuche warst?
15	Student: Ja, also gut eigentlich. Es war ja nicht wirklich ein wichtiger Job. Es war jetzt nichts, was mich irgendwie belastet hätte oder so. Weil bei diesen ganzen Promotion-Jobs nehmen sie eh fast jeden, also da muss man keine Angst haben jetzt raus zu fliegen.
16	Ich: Und den Marketing-Job, hast du den auch so einfach bekommen?
17	Student: Ja, also das war eigentlich voll zufällig, dass ich den gefunden hab und dann bin ich hingegangen und sie haben gemeint, ja, sie brauchen gerade jetzt wen und das passt halt voll super.
18	Ich: Und was tätest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagen würde, schau, wir haben eine Tätigkeit, die ist einmalig, dauert ungefähr 5h und du kriegst 10€ die Stunde. Was tätest du dazu sagen?
19	Student: Ja. Also, kommt darauf an was es ist. Grundsätzlich ja.
20	Ich: Was tätest du dir vorstellen darunter? Oder was tätest du ablehnen?
21	Student: Also meistens ist sowas irgendwelche Produkttests oder eben auch für irgendwelche Arbeiten, irgendwelche Studien durchführen, sowas würde ich sicher machen. Also kommt darauf an was es sonst ist, es gibt ja ganz crazy Jobs wo man sich so Body-Painting macht und dann nackt herumlaufen muss, das würde ich jetzt nicht machen. Aber so normale Sachen grundsätzlich sicher, ja.
22	Ich: Also auch wenn man jetzt nur Geld verdient damit.
23	Student: Ja.
24	Ich: Ok. Und angenommen es täte einen Pool geben von lauter solchen Minijobs und du könntest dir aussuchen was für dich passen würde.

25	Student: Gibts da nicht eh sowas? My Little Job. Das habe ich mir nämlich schon angeschaut. Da braucht z.B. irgendwer einen Artikel zu einem Thema oder sowas und dann kriegt man dafür 20€ oder so. Ja, also ich hatte nicht wirklich Zeit dafür, dass ich so etwas schreibe. Aber ich habe mich schon mal angemeldet. Also ist auf jeden Fall cool für Leute die von zu Hause arbeiten wollen.
26	Ich: Also die Idee dabei ist es, eigentlich ähnlich aufzuziehen, nur nicht mit Jobs die man digital von zu Hause macht, sondern wo man wirklich beim Unternehmen sein muss. Ja, das ist die Grundidee, weil bei den Unternehmen häufig irgendwelche Arbeiten liegen bleiben. Und das mit den Studenten zu verknüpfen, bringt auch den Mehrwert, dass man einmal das Unternehmen kennt und einem das für später auch etwas bringt. Und es gibt da eine Webseite dazu, ist nur einmal die Oberfläche. Und da hätte ich gerne, dass du darüber schaust und mir sagst was du davon hältst.
27	Student: Ich auf jeden Fall sehr schön gestaltet. Ja, ist ein guter Anfang. Einfach aufgebaut, leicht zu verstehen. Bringt die Message klar hinüber was es kann und will.
28	Ich: Und von der Idee her?
29	Student: Ja, finde ich auch super. Ich würde sicher sowas machen wieder, wenn ich nicht jetzt schon fast fertig wäre mit dem Studium.
30	Ich: Also wäre das auch etwas für dich?
31	Student: Ja.
32	Ich: Also das Ganze ist gerade im Aufbau und es wird gerade geschaut ob überhaupt Interesse besteht. Und was ich dir anbieten kann, wenn es dich interessiert, dass du dich unten einträgst mit der Email-Adresse. Dann bekommst du eine Benachrichtigung, wenn das Ganze online geht.
33	Student: Ja, ok. (trägt sich ein)

Student 18:

1	Student: Alter29
2	Ich: Was studierst du?
3	Student: Wirtschaftsinformatik.
4	Ich: Und seit wann?
5	Student: Seit dreieinhalb Jahren.
6	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
7	Student: Ja.
8	Ich: Warum?
9	Student: Weil ich Berufserfahrung sammeln wollte. Aus finanziellen Gründen natürlich und weil ich gerne arbeite, ganz einfach.
10	Ich: Und wie du damals den Jobs gesucht hast, hat es da für dich irgendwelche Schwierigkeiten gegeben? Oder wie bist du vorgegangen, wie hast du das gemacht?
11	Student: Nein. Also qualitativ und auch quantitativ. D.h. ich habe so 10-15 Unternehmen herausgesucht. Auf 10 habe ich mich konzentriert und ich habe 4 von denen kontaktiert. Beim 4. hats geklappt. Ich war gut vorbereitet, gepflegt natürlich beim Vorstellungsgespräch und bin einfach ohne irgendeinen Gedanken hingegangen, hab nicht gedacht hoffentlich schaffe ich es. Bin einfach hingegangen und hab mich verkauft und das wars.
12	Ich: Warum hast du dich genau für diesen Job dann entschieden?
13	Student: Aus Interessensgründen einfach. Weil es mit IT zu tun hat. Und aus Markengründen, weil es ein renommiertes Unternehmen ist.
14	Ich: Und angenommen es täte jetzt ein Unternehmen auf dich zukommen und sagt schau, wir haben da eine einmalige Tätigkeit, dauert 5h und du kriegst 10€ die Stunde, täte dich so was

	interessieren, was würdest du dazu sagen?
15	Student: Ja. Wenn ich es nicht anmelden muss. Muss ich es anmelden? (überlegt selbst) Nein, glaub ich nicht, es gibt ja einen Betrag wo du es nicht anmelden musst. Ja, ich würde mich schon interessieren. Das würde ich dann machen.
16	Ich: Und wenn es da jetzt so einen Pool gibt an Minijobs und du könntest dir aussuchen was du machen möchtest, was tätest du für einen Nutzen für dich dabei sehen?
17	Student: Abwechslung.
18	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei?
19	Student: Immer kleine Jobs machen meinst du? Nein, überhaupt nicht. Das finde ich lustig. Kommt auf den Job selber an.
20	Ich: Tätest du alle Jobs machen?
21	Student: Nein, kommt drauf an.
22	Ich: Wie meinst du das, tätest du nur etwas machen was mit deinem Studium zu tun hat?
23	Student: Nicht unbedingt, aber es kommt drauf an auf den Job. Ich muss erst wissen um was es geht. Ich bin schon flexibel, aber Flyer verteilen muss nicht sein. Nicht unbedingt.
24	Ich: Und die erste Webseite hast du eben schon gesehen, die Plattform ist gerade im Aufbau. Was sagst du grundsätzlich zu der Idee?
25	Student: Sehr gut.
26	Ich: Täte dich das selber auch interessieren, wäre das was für dich?
27	Student: Eventuell, ja. Hast du die E-Mail-Adresse von mir? Du kannst mich anschreiben, wenn es fertig ist.
28	Ich: Wenn es dich interessiert, kann ich dir gerne die Nachricht geben.
29	Student: Mach das
30	Ich: Dann trag am besten hier unten deine Email-Adresse ein.
31	Student: Gerne (trägt sich ein)

Student 19:

1	Student: 24, Angewandte Linguistik im Masterstudium
2	Ich: Und seit wann studierst du?
3	Student: Generell seit 2012.
4	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
5	Student: Ja.
6	Ich: Warum?
7	Student: Ich habe Geld gebraucht, wenn ich ehrlich bin.
8	Dann habe ich eigentlich, weil ich im Verkauf gearbeitet habe und das nutzt mir nichts, habe ich der Masterarbeit auch die Arbeit gekündigt und wollte mich bei einer Arbeit bewerben, die eigentlich zu mir passt, aber da hat mich keiner genommen. Wahrscheinlich, weil ich noch keinen Master hab.
9	Ich: D.h., du bist jetzt gerade ohne Arbeit?
10	Student: Ja, ohne Arbeit. Und fokussiere mich auch meine Masterarbeit. Auch der Suche eigentlich, oder, naja, ich werde warten.
11	Ich: Bis du fertig bist?
12	Student: Genau.

13	Ich: Wie war das, wie du Job gesucht hast. Wie hast du das gemacht?
14	Student: Ich habe mich initiativ sehr viel beworben, weil ich für Verlag, für ORF. Da bin ich aber nirgends hineingekommen. Für den Verkauf würden sie mich sofort nehmen und das wollte ich nicht mehr.
15	Ich: Und wie hast du dich selbst dabei gefühlt bei der Jobsuche?
16	Student: Es war natürlich am Anfang als ich diesen Verkaufsjob bekommen habe, da war ich überglücklich. Und jetzt war schon frustrierend, aber es war mir auch verständlich, denn generell mit Germanistik-Studium bekommt man generell nicht viel nach dem Bachelor. Und jetzt nach dem Master hoffe ich schon, dass ich mit meiner Masterarbeit punkte und da irgendwo einen Fokus setze und mich dann auch dort bewerben kann. Mal schauen, kann ich auch noch nichts sagen.
17	Ich: Und die Jobs bzw. Unternehmen hast du aus dem Internet herausgesucht?
18	Student: Ja. Eigentlich habe ich so gesucht was mich am meisten interessiert und geschaut ob sie was ausgeschrieben haben. Aber mich trotzdem dann online beworben. Ich mag eher persönlich, aber es ist nicht immer möglich muss ich sagen.
19	Ich: Und was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, wir hätten da eine Tätigkeit, dauert etwa 5h und du bekommst 10€ die Stunde dafür. Was tätest du sagen? Also für neben dem Studium.
20	Student: Ja, wenn es in diesem Sinn ist, dass es für mein Studium gut ist, ja, würde ich machen. Weil jede Erfahrung finde ich ist gut, auch für weitere.
21	Ich: Und angenommen es würde so einen Pool geben, also mehrere Minijobs, die du dir aussuchen könntest, was wäre ist da der Nutzen für dich dabei?
22	Student: Für mich als Sprachwissenschaftlerin kommt Fernsehen, Verlag, Medienjobs oder auch für die Firmen, das man sie eigentlich vertritt, Presse oder so.
23	Ich: Ok. Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei bei solchen Minijobs?
24	Student: Man muss glaub ich flexibel sein. Das ist es oft bei mir. Sonst, habe ich nicht so Erfahrungen gemacht, weil ich immer so 20h die Woche gearbeitet hab. Das war mehr als Minijob, finde ich.
25	Ich: Ja. War das für dich gut vereinbar mit dem Studium?
26	Student: Nicht immer. Es waren die Führungskräfte nicht so verständlich, wenn ich ehrlich bin. Auch wegen dem habe ich gekündigt. Weil es nicht verständlich war, man hat Uni oder man musste viel dafür tun und musste kämpfen damit man frei bekommen hat. Obwohl es noch zig andere gibt die nicht studiert haben und jeden Tag arbeiten haben können. Aber ich glaube das ist sehr unterschiedlich von den Führungskräften. Da habe ich auch selbst die Erfahrung gemacht.
27	Ich: Dann möchte ich dir die Idee noch schnell vorstellen, die dem Projekt zugrunde liegt. Und zwar geht es genau darum, so einen Pool quasi an Minijobs zu generieren. Es ist die Idee kleine Jobs aus Unternehmen mit den Studenten zu verknüpfen, damit man als Student auch die Firma kennen lernt und einen ersten Schritt hinein setzt in die Tür. Und da täte ich dir gerne die Webseite zeigen. Das ist einmal eine erste Version, also es gibt nur die Oberfläche. Und dass du dir das kurz durchschaust und mir sagst was du davon hältst.
28	Student: Ich finde es ist sehr gut strukturiert. Es ist wirklich so überschaubar, dass man wirklich weiß um was es geht. Sonst, Idee finde ich wirklich super, weil das immer gut ist für die Zukunft finde ich.
29	Ich: Wäre das auch etwas was dich selbst auch interessieren würde?
30	Student: Ja schon. Weil eigentlich bei mir ist es auch so mit Sprachwissenschaft, das ist überall und nirgends. Sprache ist überall aber irgendwie auch nirgends. Und vielleicht, damit. Ja.
31	Ich: Also das Ganze ist gerade im Aufbau. Aber was ich dir anbieten kann, wenn du dich unten einträgst mit der Email-Adresse, dann kriegst du eine Benachrichtigung, wenn das Ganze online geht.

32	Student: Ja, passt. Dankeschön. (trägt sich nicht ein)
----	---

Student 20:

1	Student: Ich bin 22 und ich studiere Event Engineering
2	Ich: Seit wann studierst du das?
3	Student: Ich bin jetzt im 5. Semester.
4	Ich: Hast du neben dem Studium schon einmal gearbeitet?
5	Student: Ja.
6	Ich: Warum?
7	Student: Einfach um Geld dazu zu verdienen und um Erfahrung zu sammeln. Praxis.
8	Ich: Also war das in deinem Bereich schon?
9	Student: Ja, von Anfang an. Also Ferialarbeiter um Geld zu verdienen und daneben immer halt Praktika.
10	Ich: Und wie du damals die Jobs gesucht hast, wie war das für dich? Wie bist du da vorgegangen?
11	Student: Ich habe eigentlich immer das Glück gehabt, dass immer irgendwie mit Connections sich immer alles mit Berufe und Praktika ergeben hat. Also ich habe nie wirklich aktiv nach einem Job suchen müssen.
12	Ich: Warum hast du dich dann genau für diese Jobs entschieden?
13	Student: Einerseits, weil andere halt mir viel Praxis und Erfahrung gegeben haben. Praxiserfahrung in der Zukunft, deswegen habe ich mich eigentlich dafür entschieden. Und andere halt wegen dem Geld, weil sie einfach zu tun waren und bequem und sehr lukrativ. Die meisten habe ich aber angenommen wegen der Erfahrung.
14	Ich: D.h. die Jobsuche selbst war für dich nicht wirklich anstrengend, wenn ich das richtige herausgehört habe?
15	Student: Genau. Bis jetzt, Gott sei Dank.
16	Ich: Was würdest du sagen, wenn ein Unternehmen auf dich zukommen würde und sagt, wir hätten da eine einmalige Tätigkeit, dauert 5h und du bekommst 10€ die Stunde dafür. Was tätest du dazu sagen?
17	Student: Das wäre eigentlich ein super System, vor allem für Leute, die jetzt in einem Studium sind, die sich keine Vollzeitstellung erlauben können. Das ist sicher eine super Idee.
18	Ich: Und wenn es so einen Pool an solchen Minijobs gibt und du könntest dir aussuchen was du machen möchtest, was wäre ist da der Nutzen für dich dabei?
19	Student: Das man gezielt auf die, wie soll ich sagen, dass man auswählen kann was einem selbst gefällt, oder was einem vielleicht was bringt für die Zukunft. Also eben gezielt in den Bereich, in den man arbeiten will, oder Erfahrung sammeln will, sich das auszusuchen.
20	Ich: Siehst du auch irgendwelche Probleme dabei bei so einem System?
21	Student: Im Moment fallen mir da jetzt wenige Probleme ein. Es könnte halt sein, dass der Arbeitgeber selbst halt nicht allzu qualifizierte Leute bekommt. Aber als Arbeitnehmer selbst fällt mir jetzt spontan nichts dazu ein.
22	Ich: Also für den Arbeitgeber eventuell.
23	Student: Ja.
24	Ich: Dann möchte ich dir die Idee vorstellen, die dahinter ist, Und zwar geht es genau darum so einen Minijob-Pool zu generieren, weil bei den Unternehmen bleiben oft Sachen liegen da die Arbeiten unregelmäßig anfallen. Und das wird mit den Studenten verknüpft, damit die Studenten so einen ersten Schritt in das Unternehmen hineinbekommen und das kennenlernen. Vielleicht

	ergibt sich ja in weiterer Folge auch etwas. Da möchte ich dir die Webseite zeigen, ist derzeit nur die Oberfläche, und da hätte ich gerne, dass du einmal drüber schaust und sagst was du davon hältst.
25	Student: Es ist eigentlich schon einmal vom Anfang super Farben und einfaches Design. Ja, ich finde es sehr ansprechend von Design. Farbenwahl finde ich gut, dezent. Und das in Blau herausgehobene, gefällt mir sehr gut.
26	Ich: Und von der Idee her?
27	Student: Finde ich super. Finde ich total cool. Weil viele greifen eh schon auf ein System zu, das sie halt arbeiten können wann sie Zeit haben. Easystaff macht das glaub ich. Dass man sich da gezielt aussuchen kann, das ist bestimmt super für Studenten oder halt alle die sonst noch Geld dazuverdienen wollen aber nicht viel Zeit haben, oder zumindest nicht immer die gleichen Zeiten zur Verfügung zu haben.
28	Ich: Das Ganze wird die nächsten Monate im Hintergrund aufgebaut. Das Einzige was ich dir im Moment anbieten kann, wenn es dich interessiert ist, dass du dich hier mit deiner Email-Adresse einträgst. Dann bekommst du eine Benachrichtigung, wenn die Plattform online geht.
29	Student: Ja, kann ich gerne machen (trägt sich ein)

Anhang D: Auswertung Studenteninterviews

Kategorie	Student	Position	Erkenntnis
Customer Job(s)	1	13	Es wird eine Arbeit gesucht, die interessant ist.
Customer Job(s)	1	23	Neben dem Studium arbeiten geht, aber es muss genug Zeit für das Studium bleiben.
Customer Job(s)	1	27	Erfahrung sammeln ist den Studenten wichtig.
Customer Job(s)	2	20-21	Die Tätigkeit muss ihn weiterbringen.
Customer Job(s)	3	8	Die Zeiteinteilung muss flexibel gestaltbar sein. Es soll auch Monate geben können, in denen gar nicht gearbeitet wird.
Customer Job(s)	3	10	Das Hauptziel ist der Abschluss des Studiums.
Customer Job(s)	3	14	Die Arbeit darf nicht mit dem Studium in Konflikt treten und den Studienabschluss verlängern.
Customer Job(s)	3	20	Man möchte den Kopf frei haben um sich voll auf das Studium zu konzentrieren.
Customer Job(s)	4	13	Wenn die Tätigkeit abgeschlossen ist, möchte man wieder den Kopf frei haben zum Studieren.
Customer Job(s)	4	17	Der Studienabschluss ist das Hauptziel
Customer Job(s)	5	14-15	Eine Arbeit wird bevorzugt angenommen, wenn die Inhalte des Studiums angewendet werden können und Erfahrung gesammelt werden kann.
Customer Job(s)	5	29	Längerfristige Tätigkeiten werden Minijobs bevorzugt.
Customer Job(s)	6	13	Die Arbeit soll genug Zeit für Studium und Freizeit lassen. Es ist gut, wenn neben dem Studium Berufserfahrung gesammelt wird, auch wenn das nicht in dem Bereich ist, in dem man später arbeiten möchte.
Customer Job(s)	7	18-19	Die Arbeit soll zum Studium passen und interessant sein.
Customer Job(s)	7	27	Bei der Arbeit möchten Studenten etwas lernen. Reine Aushilfstätigkeiten sind nicht interessant.
Customer Job(s)	8	7	Wenn Geld benötigt wird, dann ist Geld der Hauptmotivator um einen Job anzunehmen.
Customer Job(s)	9	12-13	Die Arbeit soll zum Studium passen und interessant sein.
Customer Job(s)	9	19	Die Tätigkeit soll interessant sein, ihn weiterbringen und die Erfahrung bereichern.
Customer Job(s)	10	9	Wenn Geld benötigt wird, dann ist Geld der Hauptmotivator um einen Job anzunehmen.
Customer Job(s)	10	11	Berufserfahrung ist auch ein Motivator.

Anhang D: Auswertung Studenteninterviews

Customer Job(s)	11	9	Die Motivation für Jobs ist, Geld verdienen und Arbeitserfahrung sammeln, damit man später gute Einstiegschancen hat.
Customer Job(s)	11	18-19	Jobs werden nur angenommen, wenn Zeit und Interesse vorhanden sind.
Customer Job(s)	12	14-15	Jobs werden nur angenommen, wenn Zeit und Interesse vorhanden sind.
Customer Job(s)	13	6-7	Jobs werden angenommen, wenn Interesse vorhanden ist.
Customer Job(s)	13	28-29	Jobs, die nichts mit dem Studium zu tun haben, werden als Zeitverschwendung wahrgenommen.
Customer Job(s)	15	8-9	Geld und Spaß bei der Arbeit sind Motivatoren um Jobs anzunehmen.
Customer Job(s)	16	7	Manche Studenten müssen ein Pflichtpraktikum abschließen und benötigen daher einen Job für ein paar Monate.
Customer Job(s)	16	9	Interesse ist ein großer Motivator.
Customer Job(s)	16	18-19	Der Job muss entweder Spaß machen oder den Studenten weiterbringen.
Customer Job(s)	17	20-23	Manche Studenten sind auch bereit nur wegen Geld zu Arbeiten. Tätigkeiten, bei denen sie sich unwohl fühlen, werden trotzdem nicht angenommen.
Customer Job(s)	18	8-9	Berufserfahrung und Geld sind Gründe für die Annahme eines Jobs.
Customer Job(s)	19	6-8	Wenn Geld benötigt wird, dann ist Geld der Hauptmotivator um einen Job anzunehmen. Wird kein Geld mehr benötigt, ist auch der Job nicht mehr interessant.
Customer Job(s)	20	6-7	Geld und Praxiserfahrung sammeln sind Motivatoren.
Pains	1	13	Ein Pain-Point ist eine weite Entfernung zur Arbeitsstelle.
Pains	1	13	Bei geringfügigen Jobs handelt es sich meist um Tätigkeiten, die sonst niemand machen will.
Pains	4	11	Es ist möglich, dass die Arbeit mit dem Studium in Konflikt tritt.
Pains	5	18-19	Bei Freelancer-Tätigkeiten muss die Versicherung und Steuer selbst erledigt werden.
Pains	5	20-21	Bei den Steuern war das Problem, dass es Mühe bereitet hat daran zu denken und alle Arbeiten anzugeben.
Pains	8	11	Wenn man mehrere Tage in der Woche arbeitet, bleibt nicht genug Zeit für das Studium.
Pains	8	16-17	Bei Bewerbungen bekommt man keine Antwort bzw. Absage, was zur Unsicherheit bei den Studenten führt.
Pains	8	19	Das Suchen von Jobs ist mühsam und langwierig. Viele der angebotenen Jobs sind typische Studententjobs, die nichts mit dem Studium zu tun haben und keine besonderen Fähigkeiten erfordern.
Pains	8	25	Bei geringfügigen Jobs erhält man wenig Wertschätzung.
Pains	10	19	Manche Jobs sind uninteressant.

Anhang D: Auswertung Studenteninterviews

Pains	11	17	Bewerbungsunterlagen ausfüllen und abschicken ist aufwendig.
Pains	13	11	Bei Bewerbungen bekommt man keine Antwort bzw. Absage, was zur Unsicherheit bei den Studenten führt.
Pains	15	15	Manche Tätigkeiten sind nicht interessant.
Pains	16	11	Bei Bewerbungen bekommt man keine Antwort bzw. Absage, was zur Unsicherheit bei den Studenten führt.
Pains	16	12-13	Wenn es zu keiner Rückmeldung kommt, fühlen sich die Studenten schlecht.
Pains	19	8	Während dem Studium ist es schwer eine passende Tätigkeit zu finden.
Pains	19	16	In manchen Bereichen benötigt man einen Masterabschluss um einen Job zu finden.
Pains	19	25-26	Manche Führungskräfte haben kein Verständnis, wenn im Studium gerade viel los ist und man für einige Zeit weniger arbeiten möchte.
Gains	1	19	Arbeit soll Spaß machen.
Gains	1	27	Ein Nutzen der Studenten ist etwas für die Zukunft zu lernen und neue Leute kennenzulernen.
Gains	2	7	Ein Ziel ist praktische Arbeitserfahrung.
Gains	2	14-15	Studenten möchten viele Bereiche in einer Firma kennenlernen.
Gains	5	8-9	Studenten möchten neben dem Studium Praxiserfahrung machen.
Gains	5	22-23	Ein Ziel ist es die eigenen Fähigkeiten anzuwenden und zu verbessern.
Gains	6	16-17	Jobs werden angenommen um Erfahrung und Geld zu erhalten.
Gains	6	23	Ein Nutzen für Studenten ist das Kennenlernen von Firmen und die Chance auf eine weitere Zusammenarbeit.
Gains	7	13	Studenten möchten bei den Jobs ihren Interessen nachgehen und Geld verdienen.
Gains	8	14-15	Flexibilität ist ein großer Nutzen.
Gains	8	21	Ein Ziel der Studenten ist es, viele verschiedene Erfahrungen zu machen.
Gains	8	21	Der Einblick in ein Unternehmen ist den Studenten wichtig.
Gains	9	17	Studenten möchten Kontakte in Firmen knüpfen und die Chance auf eine weitere Zusammenarbeit erhalten.
Gains	10	14-15	Flexible Arbeitszeiten sind wichtig
Gains	11	9	Durch Arbeitserfahrung möchten die Studenten bessere Berufschancen haben, wenn sie mit dem Studium fertig sind.
Gains	11	14-15	Arbeitserfahrung hilft den Studenten bei der eigenen Orientierung was man machen möchte.
Gains	11	17	Zusagen, auch wenn es nur für ein Bewerbungsgespräch ist, geben den Studenten ein gutes Gefühl.
Gains	11	20-21	Die Arbeit soll einen dorthin bringen wo man hinmöchte.
Gains	11	29	Einstiegschancen sind den Studenten wichtig.

Gains	12	16-17	Zeitliche Flexibilität ist ein großer Nutzen bei Jobs für Studenten.
Gains	13	16-17	Ein Nutzen ist der Einblick in verschiedene Bereiche einer Firma.
Gains	13	27	Studenten möchten die gelernte Theorie in der Praxis umsetzen.
Gains	17	8-9	Studenten möchten Geld verdienen um sich etwas leisten zu können.
Gains	18	12-13	Studenten sehen einen Nutzen darin, in einem renommierten Unternehmen zu arbeiten.
Gains	18	16-17	Studenten wollen Abwechslung in der Arbeit.
Gains	20	12-13	Mit einer Arbeit möchten Studenten Erfahrung in der Praxis sammeln und Geld verdienen.
Gains	20	19	Die Arbeit soll den Studenten für die Zukunft nutzen.
Solution	1	27	Die Plattform bietet den Studenten Praxiserfahrung, neue Kontakte und Geld.
Solution	1	29	Es muss aufgepasst werden, dass Studenten eine Wertschätzung erfahren für die Tätigkeiten, die ihnen über die Plattform vermittelt werden.
Solution	1	36	Nicht alle Studiengänge bzw. Jobbereich eignen sich für die Plattform, da man bei manchen bereits einen Abschluss braucht um überhaupt Hilfstätigkeiten ausführen zu können.
Solution	2	14-15	Studenten mit Startups zu verknüpfen bringt einen Mehrwert, da die Studenten so einen Einblick in viele Bereiche des Unternehmens bekommen.
Solution	2	20-21	Die Plattform bringt den Studenten einen Nutzen, wenn interessante Jobs vermittelt werden, die in ihrem Bereich sind.
Solution	2	31	Die Landingpage ist gut und klar aufgebaut.
Solution	3	18	Studenten sind bereit kleine Tätigkeiten zu machen, die ihnen nur Geld einbringen.
Solution	3	20	Promotion-Jobs haben ein ähnliches System wie die Plattform.
Solution	3	21-22	Die Anstellung als freier Dienstnehmer bringt dem Studenten auch Nachteile.
Solution	3	26	Ein Verbesserungsvorschlag für die Webseite ist es, das Bild mit dem Daumen zu entfernen.
Solution	4	6-7	Es muss den Studenten der Mehrwert gezeigt werden, den sie neben dem finanziellen Nutzen durch die Verwendung der Plattform erhalten.
Solution	5	18-19	Studenten müssen sich selbst um Versicherung und Steuern kümmern, wenn sie Freelancer-Tätigkeiten ausführen. Kann die Plattform sie dabei unterstützen?
Solution	5	22-23	Die Plattform bieten den Studenten die Möglichkeit, sich die Jobs auszusuchen, die sie interessieren und die sie weiterbringen.
Solution	5	25	Eine Herausforderung bei der Umsetzung wird den Pool an Arbeitgebern aufzubauen.
Solution	5	29	Ein Teil bei großen Projekten zu sein bringt den Studenten mehr als kleine Hilfstätigkeiten.

Solution	6	16-17	Die Plattform bietet den Studenten die Möglichkeit etwas zu lernen und Geld zu verdienen.
Solution	6	19	Durch die Plattform kann der Student in verschiedene Bereiche hineinblicken, die ihn interessieren, auch wenn es nicht direkt mit seinem Studium zu tun hat. Ein Nachteil von befristeten Tätigkeiten ist, dass man eventuell nicht weiterarbeiten kann obwohl man es möchte.
Solution	6	21	Die Webseite ist gut gestaltet. Einzig die Schrift auf dem Foto ist schlecht lesbar.
Solution	6	23	Die Plattform bietet die Möglichkeit einen Einblick in die Firmen zu erhalten und die Möglichkeit zu einem längerfristigen Job.
Solution	7	18-19	Die angebotenen Jobs sollen zum Studium passen. Sonst ist das Interesse nicht so groß.
Solution	7	20-21	Die Plattform bietet vor allem Flexibilität.
Solution	8	27	Die Plattform bietet vor allem Flexibilität.
Solution	9	18-19	Die Plattform hilft dabei interessante Jobs zu finden, welche die Studenten weiterbringt.
Solution	9	20-21	Die Suche nach Jobs ist aufwendig und mühsam. Der Aufwand ist hoch für einen Job, der nur 5h dauert und einmalig ist.
Solution	9	24-25	Studenten können sich vorstellen eine Firma über ein paar Monate zu begleiten und sich dann wieder auf das Studium zu konzentrieren.
Solution	10	18-19	Die Plattform erhält mehr Studenten als Nutzer, wenn die angebotenen Tätigkeiten interessant sind.
Solution	10	24-25	Die Plattform bietet vor allem Flexibilität.
Solution	11	23	Die Suche nach Jobs ist aufwendig und mühsam. Der Aufwand ist hoch für einen Job, der nur 5h dauert und einmalig ist.
Solution	11	25	Der Aufbau der Landingpage ist gut. Besonders der Spruch "Junge Unternehmen brauchen dich" kommt gut an und motiviert.
Solution	11	29	Beim Marketing der Plattform muss darauf geachtet werden, die späteren erhöhten Einstiegchancen in den Vordergrund zu stellen.
Solution	12	18-19	Ein mögliches Problem ist, dass der Pool an Jobs zu klein ist und Studenten daher keinen Job bekommen.
Solution	13	16-17	Die Plattform bietet die Möglichkeit in viele Bereiche einer Firma einen Einblick zu erhalten.
Solution	13	25	Studenten haben Angst ausgenutzt zu werden. Die Plattform kann hier Sicherheit bieten.
Solution	13	25	Der Spruch "Junge Unternehmen brauchen dich" kommt gut an und motiviert.
Solution	15	18-19	Die Plattform bietet die Möglichkeit Geld zu verdienen und die eigenen Fähigkeiten auszubauen.
Solution	15	33	Durch die Plattform wird der Kontakt zwischen Student und Unternehmen geknüpft, was bessere Chance für zukünftige Jobs bedeutet.
Solution	16	16-17	Die Plattform erhält mehr Studenten als Nutzer, wenn die angebotenen Tätigkeiten einen Bezug auf das Studium haben.

Anhang D: Auswertung Studenteninterviews

Solution	16	20-21	Die Plattform bietet den Studenten die Möglichkeit unterschiedliche Jobs zu vergleichen.
Solution	16	23	Ein mögliches Problem beim Job-Pool ist es, dass ein Student in der Menge untergeht.
Solution	16	25	Der Aufbau der Webseite wird als positiv und übersichtlich wahrgenommen.
Solution	16	28	Durch die Plattform erhalten Studenten die Möglichkeit, dass Unternehmen direkt auf sie zugehen.
Solution	17	20-21	Bei den angebotenen Arbeiten muss kontrolliert werden, was angeboten wird um eine gewisse Seriosität der Plattform zu gewährleisten.
Solution	17	24-25	Freelancer-Tätigkeiten werden von Studenten durchaus akzeptiert und als gute Möglichkeit gesehen.
Solution	18	16-17	Die Plattform bietet den Studenten Abwechslung.
Solution	18	22-23	Eine gute Beschreibung des Jobs auf der Webseite ist wichtig.
Solution	19	19-20	Die Plattform erhält mehr Studenten als Nutzer, wenn die angebotenen Tätigkeiten einen Bezug zum Studium haben.
Solution	19	28	Der Aufbau der Webseite ist gut strukturiert und überschaubar. Die Idee ist gut.
Solution	20	16-17	Die Plattform bietet besonders Studenten neben dem Studium einen Mehrwert durch die Flexibilität.
Solution	20	18-19	Durch die Plattform erhalten Studenten die Möglichkeit, sich genau die Jobs auszusuchen, in denen sie Erfahrung sammeln möchten.
Solution	20	25	Das Design und die Farben der Landingpage sind sehr gut gewählt.
Solution	20	26-27	Die Lösung mit flexiblen Jobs wird von den Studenten akzeptiert.
Sonstiges	8	21	Das Unternehmen Easystaff bietet etwas Ähnliches an.
Sonstiges	11	13	Wenn man Kontakte in Unternehmen hat, findet man leichter einen Job.
Sonstiges	14	14-17	Studenten aus einem Drittstaat können aus rechtlichen Gründen mit ihrem Visum diese Tätigkeiten nicht ausführen.
Sonstiges	15	33	Die Plattform für andere zu öffnen, die nicht studieren, wird als bedenklich angesehen.
Sonstiges	17	25	Es gibt eine Plattform namens My Little Job, die etwas Ähnliches anbietet.
Sonstiges	18	15	Es muss abgeklärt werden, ob der Student sich als Selbstständiger anmelden muss.
Sonstiges	20	10-11	Wenn man Kontakte in Unternehmen hat, findet man leichter einen Job.

Anhang E: Transkription Neugründer

Neugründer 1:

1	Unternehmer: Wir haben zu dritt gegründet im September. Haben vorher natürlich ein Jahr Vorlaufzeit gehabt bevor wir überhaupt gründen haben können. Weil wir eben am Produkt gearbeitet haben.
2	Ich: Ihr seid jetzt 3 Leute im Unternehmen.
3	Unternehmer: Genau. Alle drei Gesellschafter zu gleichen Teilen.
4	Ich: Arbeitet ihr Vollzeit auch schon drinnen?
5	Unternehmer: Vollzeit? Nein, noch nicht. Es ist alles nebenberuflich.
6	Ich: Wir schaut es mit der Arbeitsbelastung aus, wie viele Stunden arbeitet ihr ungefähr? Müsst ihr Überstunden machen?
7	Unternehmer: Wir machen, wir haben gesagt wir zeichnen das auf. Also die Anfangsstunden sind sowieso enorm hoch gewesen, durch die Konstruktion, Entwicklung und Zusammenbau und Testung. Da sind schon ziemlich viel Stunden hineingegangen. Jetzt ist es so, dass man sagen kann, also wir haben einmal in der Woche eine Telefonkonferenz und sonst arbeitet halt jeder an seinen Aufgaben, die er zu erledigen hat. Das umfasst zurzeit, weil wir gerade auf eine Bestellung warten ist es gerade weniger, so drei Stunden in der Woche. Sonst sind es so um die 8 bis 10 Stunden in der Woche von zu Hause aus.
8	Ich: Bist du da mit Tätigkeiten konfrontiert, wo du vor der Gründung noch nie damit zu tun hattest?
9	Unternehmer: Ja, schon. Gewissen Dinge habe ich auch schon gemacht durch meine hauptberufliche Tätigkeit. Aber es sind schon einige Sachen, die man vorher noch nie gemacht hat und wo man vor vollendete Tatsachen gestellt wird und schon recht schwierig ist, dass man sich da zurechtfindet.
10	Ich: Ja. Hast du ein Beispiel für mich, was das war?
11	Unternehmer: Ein Beispiel. Also, weil ich den Einkauf mache und die Kommunikation mit den anderen Unternehmern, mit den Zulieferern, das war schon einmal eine ziemlich schwierige Geschichte. Und dann die ganzen Finanzen, also SVA Beiträge, die Umsatzsteuer-Voranmeldung. Was eigentlich Steuerberater Tätigkeiten sind, was wir halt selber machen.
12	Ich: Warum macht ihr sowas selber? Warum lagert ihr das nicht aus?
13	Unternehmer: Weil wir gesagt haben, wir haben erstens keine Mitarbeiter angestellt, wir sind für uns selbst verantwortlich. Und im Moment ist es noch in einem kleinen Rahmen wo wir das selber noch schaffen. Deswegen wollen wir noch kein Geld für den Steuerberater ausgeben und haben das selbst in die Hand genommen bis jetzt.
14	Ich: D.h. es gibt durchaus Tätigkeiten wo jemand anderes der die Ausbildung dazu hat das schneller und besser erledigen könnte, aber es ist einfach teuer?
15	Unternehmer: Absolut.
16	Ich: Und einen fixen Mitarbeiter wollt ihr nicht einstellen?
17	Unternehmer: Nein, möchten wir nicht. Jeder von uns hat Tätigkeiten, für die er zuständig ist. Das Ganze mit der Steuer hat mein Kollege. Ich habe den ganzen Einkauf und die Konstruktion, Dokumentation und Entwicklung und der andere ist für Vertrieb, Marketing zuständig. Also jeder hat seine Zuständigkeiten, wobei natürlich, weil wir das Nebenbei machen, kann es passieren, dass es sich bei einem einmal nicht ausgeht, dann teilen wir uns das schon auf und helfen mit. Weil es einfach ab und zu nicht ausgeht.
18	Ich: Angenommen du würdest solche Tätigkeiten auslagern. Was hättet ihr für Vorteile davon?
19	Unternehmer: Ganz klar bei der ganzen Steuer und Finanzbürokratie natürlich erstens einmal der was vom Fach ist, ist um einiges schneller. Und wir haben sicher ein paar Posten dabei, wo wir uns einfach nicht auskennen, wo wir nicht wissen ob wir uns für das Unternehmen Geld zurückholen können. Das wären Sachen wo ein Potenzial dahinter ist, wo wir das wirklich

	auswärts geben können und das wirklich dann gescheit gemacht wird. Und ansonsten sind wir von unserem Produkt her, da glaube ich macht es keinen Sinn, wenn man irgendwo von außen jemanden dazu holt, weil eigentlich gibt es das Produkt so nicht und wir kennen das am besten. Deswegen glaube ist es so jetzt nicht erforderlich.
20	Ich: Könntest du dir noch andere Tätigkeiten vorstellen, die ihr theoretisch auslagern könnt?
21	Unternehmer: Zwei Dinge fallen mir noch ein. Generell die Programmierung der Produkte und das zweite wäre noch die Dinge wie Homepage-Erstellung. Wir haben das jetzt einmal gemacht, dennoch gibt es da sicher qualifizierte Personen oder Unternehmen dafür, die sich auf sowas spezialisiert haben. Das kann ich mir noch vorstellen. Auch für die Wartung der Homepage natürlich.
22	Ich: Und der Grund warum ihr das nicht auslagert sind die Kosten, oder spielt sonst auch noch etwas mit?
23	Unternehmer: Genau. Das ist bei uns aus Kostengründen. Die Homepage kann man selber machen. Die Finanzen kann man selber machen und die Programmierung schaffen wir auch. Natürlich mit viel Aufwand unsererseits verbunden und unentgeltlich noch, weil wir noch keinen Umsatz machen damit. Bis jetzt, also es waren reine Entwicklungskosten, die wir nicht bezahlt bekommen.
24	Ich: Was würdest du sagen, wenn jetzt ein Student auf dich zukommen würde und sagt er könnte dich unterstützen. Sei das jetzt bei der Homepage-Erstellung, bei den Finanzen, weil er sich dort auskennt.
25	Unternehmer: Wenn er es unentgeltlich macht gerne.
26	Ich: Also bei euch ist wirklich die Schmerzgrenze der Preis und die Kosten?
27	Unternehmer: Genau, so ist es.
28	Ich: Die Idee hinter dem Ganzen ist es, einen Pool zu gründen an Studenten, die genau bei solchen Arbeiten unterstützen können, und zwar lokal. Und das ohne eine Fixanstellung, sondern über einen gewissen Zeitraum. Was glaubst du hättest du für einen Nutzen daraus?
29	Unternehmer: Also die Idee an sich finde ich ist sehr geil. Bestimmt ein großer Nutzen, weil alleine bei der Programmierung des Produkts oder der Homepage-Erstellung gibt es bestimmt einige Leute, Studenten die Zeit für sowas hätten und die das auch perfekt machen würden. Also der Nutzen wäre sicher gegeben.

Neugründer 2:

1	Unternehmer: Unsere Entstehungsgeschichte ist eher ein bisschen, ja, prinzipiell hat das Ganze angefangen für mich vor zirka 1 Jahr. Also ich habe ja vorher wo anders gearbeitet als Software-Entwickler und die vier Jungs mit denen ich zusammen das Unternehmen hab, die haben eben vorher ein Startup gehabt. Das ist dann stillgelegt worden, weil es nicht wirklich funktioniert hat bzw. es hat keinen wirklich interessiert. Dann bin ich dazu gekommen und wir haben mehr oder weniger versucht immer mehr in die Richtung LEAN Startup zu gehen und haben verschiedene Experimente gemacht. Das war sehr interessant, hat aber nicht wirklich Geld eingebracht. Und da wir zu dem Zeitpunkt schon zu fünf waren, bzw. sogar mehr Leute, weil wir Marketing und so angestellt gehabt haben, ist das nicht mehr lange gute gegangen. Wir haben eben versucht andere Dinge zu machen Richtung Projektarbeit, Softwareentwicklung und ja, solche Sachen. Jetzt, meine Position im Unternehmen ist Gesellschafter und Entwickler. Es ist natürlich nie nur Entwicklung. Ich bin viel beim Kunden, wie haben viel Projektmanagement, Organisation. Wir haben schon eine Aufspaltung innerhalb mit anderen Kernkompetenzen. Inzwischen haben wir auch ein paar Angestellte.
2	Ich: Wie viele Leute seid ihr insgesamt im Unternehmen?
3	Unternehmer: Derzeit sind wir fünf Gesellschafter, ein zusätzlicher Vollzeit-Entwickler, Buchhaltung mit 20h derzeit. Dann haben wir drei externe Entwickler in Weißrussland und (Pause), habe ich wen vergessen? Glaub nicht. Ja. Einen Praktikanten, der bei uns ist und Marketing haben wir bis vor kurzem auch gehabt, aber das haben wir jetzt nicht mehr.
4	Ich: Mhm. Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus? Also wie viele Stunden arbeitet ihr

	allgemein? Müsst ihr Überstunden machen oder geht es sich aus mit den geplanten?
5	Unternehmer: (Lacht) Nein also es geht sich überhaupt nicht aus mit den geplanten. Durchschnittlich bin ich immer unter der Woche so ca. 12 bis 14h und am Wochenende je nach Bedarf. Manchmal das Ganze Wochenende und manchmal, wenn es passt, auch nicht am Wochenende. Also, weiß nicht, ich habe noch nie zusammengerechnet die Stunden, aber es sind viel mehr als 38.
6	Ich: Das heißt diese 12-14h sind täglich?
7	Unternehmer: Ja. So in die Richtung. Manchmal kann ich am Freitag halt auch um 16h oder 17h nach Hause gehen, aber durchschnittlich ja, 12h sind es meistens. Und den anderen, ich habe jetzt einmal drüber gerechnet. Manche sind noch viel länger da, manche aber nicht so lange.
8	Ich: Und du hast vorher gemeint Marketing hab ihr jemanden angestellt gehabt. Warum jetzt nicht mehr? Oder warum habt ihr ihn überhaupt eingestellt?
9	Unternehmer: Naja, wir haben eine Praktikantin eingestellt, naja, Praktikantin kann man nicht sagen, sie war schon ganz normal angestellt. Sie war von der FH, hat noch studiert. Sie hat Marketing und ein bisschen Design gemacht und so, in alle Richtungen ein bisschen was. Und ja, es hat dann einfach nicht mehr gepasst. Und die Wertschöpfung für uns war extrem gering. Wir haben immer wieder so Phasen gehabt wo wir versucht haben Marketing sehr stark zu pushen und haben viel investiert in Marketing. Und wir sind Logiker, Mathematiker. Wir versuchen Sachen sehr genau zu messen. Und wie wir das Marketing versucht haben zu messen, wir haben Null Response gehabt. Wir haben tausende Euro für irgendwelche Veranstaltungen ausgegeben, haben dort groß Shows gemacht und Vorträge, und und und. Und wir haben wirklich Null Response gehabt. Jetzt gehen wir eine andere Richtung mit Marketing. Jetzt haben wir es einen professionellen Marketer übergeben, der das extern für uns macht.
10	Ich: D.h. ihr habt das vorher an einen Studenten ausgelagert gehabt, aber das hat euch keinen Mehrwert gebracht?
11	Unternehmer: Wenig. Für uns nicht wirklich messbar. Man muss auch dazu sagen, das war geringfügig, 2 Tage die Woche und wir haben natürlich viele andere Sachen zu tun gehabt und haben das übergeben. Sie hat nicht nur Marketing gemacht und das war dann auch der Grund warum es nicht mehr gepasst hat. Sie wollte halt in eine ganz bestimmte Richtung Sachen machen und das geht halt bei einem Startup nicht. Wenn sehr viele Sachen anfallen in sehr vielen Gebieten Sachen zu machen sind, man kann nicht nur in einer Sache die ganze Zeit was machen.
12	Ich: Und wäre es für euch eine Möglichkeit, dass der Student nicht fix angestellt wird, sondern ein Projekt begleitet. Ein Marketingprojekt z.B. begleitet und das macht, auf Werksvertragsbasis bzw. auf Stundenbasis?
13	Unternehmer: Das war es im Prinzip eh. Das macht ja nichts ob du sie anstellst oder nicht, weil wenn du geringfügig anstellst, du kannst ja trotzdem so blocken. D.h. z.B. unsere auch oft gemacht, dass sie blockt und ein bisschen länger da ist. Das hat mit der Anstellungsart nichts zu tun, das ist egal, wenn man sich das ausredet.
14	Ich: Ok. Und könnt ihr euch sonst vorstellen, dass Studenten euch bei anderen Aufgaben unterstützen damit ihr euch auf das konzentrieren könnt was Mehrwert bringt?
15	Unternehmer: (überlegt) ja, natürlich. Wir versuchen ja auch immer wieder in die Richtung was zu machen. Wir haben immer wieder einen Praktikanten, einen Entwickler. Ist allerdings eher so, dass wir das bezahlen und nicht einmal das Geld was wir zahlen für den Praktikanten wieder reinkriegen durch ihn. Er kann oft sich selbst nicht erhalten. Ein Student, der ein Praktikum machen möchte, der möchte meistens doch was lernen und ist noch nicht so erfahren. D.h. Studenten musst du dann doch meistens eher als Ausgabe rechnen. Uns ist es noch nicht gelungen, einen Studenten so auszulasten, dass wir wirtschaftlich etwas davon haben. Außer dass wir uns den Studenten warmhalten und wenn er jemals irgendwann fertig ist mit dem studieren und wirklich einen Job sucht, dass er dann bei uns ist. Das (betont) ist die eigentliche Intention dahinter. Sonst haben wir noch nicht wirklich mit Studenten Erfolg gehabt. Ich habe einmal versucht Bot-Text auszulagern an eine professionelle Texterin. Das hat überhaupt nicht funktioniert. Das war eine riesen Ausgabe. Die Texte waren voller Rechtschreibfehler, völlig lieblos gemacht und nicht wirklich gut. Natürlich, du kannst ein extremes Glück haben mit Studenten. Wir, derzeit suchen wir eher erfahrene Entwickler, den wir an den Kunden durchschleusen können, der mit ihm arbeiten kann. Da hilft uns ein Student nicht, den können

	wir nicht weiterreichen.
16	Ich: Ok. Du hast vorher noch gemeint bei der Texterin, dass die Qualität schlecht war von ihrer Leistung. Glaubst du, würde es was nützen, wenn du dir mehrere Texterinnen anschauen kannst, die jetzt noch Studenten sind und du hast eine Bewertung auch dabei von vorherigen Jobs?
17	Unternehmer: (Überlegt) Naja, klar. Bei uns war es ein besonderes Thema, ich weiß ja nicht wie sie sonst so tut. Die ist über drei Ecken zu uns gekommen und deswegen habe ich das Projekt gleich direkt mit ihr probiert. Sie hat natürlich null Erfahrung in Bot-Text schreiben gehabt und ich habe mich verlassen, dass die Empfehlung ok ist. Prinzipiell natürlich, wenn man Bewertungen hat kann man sie besser einschätzen. Und wenn man einen Pool hat, aus dem man auswählen kann, bringt ganz sicher was. Ganz sicher.
18	Ich: Weil die Idee dahinter, wo die Masterarbeit aufbaut, ist genauso einen Pool aus Studenten zu gründen, mit einer Bewertung und wo man lokale Studenten zu der Firma dazu kriegt, die irgendein Projekt begleiten und, ja, wenn es passt kann längerfristig auch was draus werden. Was hältst du grundsätzlich von der Idee?
19	Unternehmer: (überlegt) Lass mich einmal nachdenken.
20	Ich: Das wäre dann so eine Art Uber oder AirBNB für Jobs.
21	Unternehmer: Klingt nach einer spannenden Idee. Ich kann natürlich nicht mehr dazu sagen, weil ich selbst LEAN Startup-Verfechter bin und das auch evaluieren würde. Ich kann nicht sagen ob das funktioniert oder nicht. Was für mich nach einem Problem klingen könnte wäre das typische Henne-Ei Problem. Wen hast du zuerst auf der Plattform.
22	Ich: Richtig. Das ist sicher eine Herausforderung, die man dabei hat.
23	Unternehmer: Sonst klingt es auf jedenfalls nach einer spannenden Idee.

Neugründer 3:

1	Unternehmer: Also bei mir ist es rechtlich ein Verein. Ich zahle mir, wenn halt einmal was übrig bleibt einfach ein Vereinsgehalt aus.
2	Ich: Planst du das Ganze wachsen zu lassen?
3	Unternehmer: Ja. Vor allem als Rhetorik-Coach, wenn du B2B gehst. Ich mache derzeit nur B2C und irgendwann werde ich B2C machen. Aber dazu habe ich im Moment noch zu wenig Erfahrung, die kommt mit der Zeit.
4	Ich: Seit wann gibt es deinen Verein jetzt?
5	Unternehmer: Begonnen habe ich im Juni 2017. Da war der erste Kurs.
6	Ich: Und du bist alleine, oder arbeiten noch andere dort?
7	Unternehmer: Ich habe den zweiten Kurs mit einem Kollegen gemeinsam gemacht. Der war da kurz fix dabei und ich habe noch eine deutsche Rhetorik-Trainerin, die auch Autorin ist und in der Erwachsenenbildung viel macht. Die habe ich auch ehrenamtlich bei den Kursen und Workshops. Aber ich keinen von beiden, die machen das ehrenamtlich und die sind beide nicht committed. Das ganze Marketing und so mache ich.
8	Ich: Ok. Und wie schaut es mit der Arbeitsbelastung aus? Wie viele Stunden wendest du in etwa dafür auf?
9	Unternehmer: Wöchentlich jetzt meinst du? Ja, es sind schon immer so 20 Stunden eigentlich. Es wird halt immer mehr vorm Kurs, weil da ist viel Marketing und im Kurs, da sind dann drei Mal die Woche 2 Stunden Kurs. Aber dann gibts halt Vorbereitungszeit, Nachbereitungszeit. Aber ich glaub es bleibt trotzdem so bei 20 Stunden, weil dann muss ich eh kein Marketing mehr machen.
10	Ich: Ja. Und bist du selbst auch mit Tätigkeiten konfrontiert, mit denen du vor der Gründung noch nie zu tun gehabt hattest?
11	Unternehmer: Ja. Ich sollt wahrscheinlich viel mehr Buchhaltung machen. Jetzt mach ich nur so Einnahmen-Ausgaben Rechnung. Aber ja, da die Umsätze nicht so groß sind, ist es kein Problem.

12	Ich: D.h. du machst im Moment alle Tätigkeiten selber?
13	Unternehmer: Ja, genau.
14	Ich: Hast du dir da schon einmal überlegt jemanden dazu einzustellen?
15	Unternehmer: Für die Buchhaltung meinst du jetzt z.B.? Ja, überlegt natürlich. Aber es wird erst der nächste Kurs so sein, dass ich Gewinn mache. Deswegen ist das jetzt noch nicht so spannend. Das wird erst im übernächsten Kurs spannender werden.
16	Ich: D.h. jetzt im Moment tätest du das nicht auslagern wollen, weil du noch keinen Gewinn machst?
17	Unternehmer: Ja genau. Weil der Gewinn noch nicht so groß ist, dass es sich rentieren würde.
18	Ich: Siehst du auch irgendeinen Nachteil oder Gefahren, wenn du z.B. die Buchhaltung auslagerst an irgendjemanden?
19	Unternehmer: Gefahren? Hmm, darüber habe ich mir noch keine Gedanken gemacht. Eigentlich sehe ich da keine Gefahren. Also ich weiß nur von einem Freund von mir, der hat alles ausgelagert, deswegen denke ich nicht, dass es Gefahren gibt. Ich würde halt jemanden nehmen den ich kenn und den ich vertraue. Es muss aber nicht sein, dass ich die Person kenne, sondern es reicht, wenn jemand anderes dem ich vertraue die Person kennt und ihr vertraut. Vertrauen ist wichtig, ganz wichtig.
20	Ich: Sonst irgendwelche Anforderungen die du an die Person hättest?
21	Unternehmer: Puh. Naja auf jeden Fall, dass sie zuverlässig ist.
22	Ich: Und was würdest du sagen, wenn jetzt ein Student auf dich zukommen würde und sagt er könnte dich unterstützen, er macht die Buchhaltung und Finanzwesen. Was würdest du dazu sagen?
23	Unternehmer: Ja (zögernd), müsste ihn einmal kennenlernen natürlich. Und dann müsste er mir den Mehrwert aufzeigen, was er halt für mich tun kann. Weil es sollen ja beide profitieren.
24	Ich: Und wenn es einen Pool an Studenten gibt, die genau bei solchen Arbeiten unterstützen können, und wo du dir aussuchen kannst, wer am besten zu dir passt. Was glaubst du hättest du für einen Nutzen daraus?
25	Unternehmer: Das es günstiger ist, weil es ein Student ausmacht. Und wie genau würde das ausschauen? Kannst du die Frage noch einmal wiederholen
26	Ich: Also, wenn es einen Pool an Studenten geben würde, die dich unterstützen könnten und du kannst da rein schauen in den Pool und dir auswählen, wenn du am liebsten hättest der dir hilft.
27	Unternehmer: Mhm. Also wie gesagt, dass sie einmal günstig sind. Was noch problematisch ist, ist dass es Studenten sind, die ich noch nicht kenne. Weil halt Studenten heißt noch nicht, dass sie immer alles richtigmachen und wenn ich sie nicht kenne, dann ist halt Vertrauen eine Sache, was Probleme bereiten könnte. Also da müsste ich einen Freund z.B. kennen, der dort das mit denen schon gemacht hat und gute Erfahrungswerte hat.
28	Ich: Mhm. Dann möchte ich dir noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu generieren, die jungen Unternehmen unterstützen beim Aufbau des Unternehmens. Und man kann sich auf einer Online-Plattform die Profile der Studenten durchschauen, auch Bewertungen anschauen von vormaligen Tätigkeiten, die sie gemacht haben und sich so ein erstes Bild von ihm machen. Am besten kann man das Vergleichen mit AirBNB oder Uber.
29	Unternehmer: Spitze. Also ich habe jetzt schon viele Startup-Pitches gesehen, die Buchhaltungssoftware anbieten, die quasi alles selber macht. Ich habe mich jetzt noch nicht damit beschäftigt, aber ich kann mir kaum vorstellen, dass der Student, der das immer noch händisch macht, schneller ist.
30	Ich: Also du würdest dann eher so eine Software bevorzugen als jemanden der dich unterstützt?
31	Unternehmer: Also ich würde vorher noch mehr mit Leuten reden aus meinem Umfeld wie die das genau machen.
32	Ich: Und wie ist es mit anderen Aktivitäten? Also keine Buchhaltung, sondern vielleicht einmal

	eine Social Media Kampagne oder etwas in diese Richtung?
33	Unternehmer: Ja, das Problem ist halt, also Umsatz ist das größte Problem. Sobald das einmal passt, dann kann man sowas natürlich machen. Aber jetzt im Moment schau ich halt einfach, dass ich alles selber mache, weil es einfach gescheiter ist. Weil Kostenrechnung, wie viel verdiene ich in der Stunde, ist meistens weniger als das was die Kosten würden und solange das noch so ist, kann ich es selber machen.

Neugründer 4

1	Unternehmer: Ich bin Gründer und Geschäftsführer, ja.
2	Ich: Das Unternehmen gibt es seit wann?
3	Unternehmer: Seit 2017. Da wurde die GmbH gegründet. Das Unternehmen an sich, die Entwicklung startet Mitte 2016
4	Ich: Und wie viele Leute sind im Unternehmen beschäftigt?
5	Unternehmer: Zirka acht.
6	Ich: Alle Vollzeit oder gemischt?
7	Unternehmer: Nein, vier Vollzeit.
8	Ich: Und wie sieht es bei Ihnen mit der Arbeitsbelastung aus? Also auf wie viele Stunden kommen Sie?
9	Unternehmer: Also ich arbeite zwischen 60 und 80 Stunden.
10	Ich: Und bei den anderen Mitarbeitern, geht es sich da einigermaßen aus?
11	Unternehmer: Nein. Also die ersten Angestellten denk ich werden jetzt normal arbeiten. Aber das Gründerteam arbeitet sicher nicht unter 60 Stunden.
12	Ich: Ok. Und sind Sie da auch mit Tätigkeiten konfrontiert, mit denen Sie vor der Gründung noch nie zu tun gehabt haben?
13	Unternehmer: Jeden Tag, ja.
14	Ich: Was wäre das z.B.?
15	Unternehmer: (überlegt) Produktentwicklung, Marketing, Gespräche mit Investoren, Mitarbeiterführung, ähm, ja, egal welches Studium, ein Startup hat so ein breites Feld und man muss alles machen. Das Studium gibt einem da so ein Kern-Verständnis oder einen Anstoß, aber mehr nicht.
16	Ich: Und gibt es da auch Tätigkeiten, wo Sie sagen das könnte man eventuell auslagern, das
17	Unternehmer: (unterbricht) wir versuchen alles auszulagern was geht. Wir lagern Sachen wie Social Media aus. Buchführung machen wir nicht alles selbst. Aber das meiste machen wir selbst. Das Auslagern auch immer ein signifikantes, ähm, Erfolg hat, bis man alles erklärt hat, dann muss man die Qualität prüfen und so weiter. Meistens erklären sich Arbeiten dadurch, dass man sie einfach selbst macht.
18	Ich: Sehen Sie sonst noch irgendwelche Nachteile oder Gefahren, wenn man Ganze auslagern, also ein paar Tätigkeiten.
19	Unternehmer: Nun, manche Sachen darf man nicht auslagern. Weil das Datenschutzrechtlich nicht geht und manche sind vom Verständnis her, da brauch man zu lange um das zu erklären, und manche sind, und das ist bei einem Startup nicht unwichtig, schlichtweg zu teuer zum Auslagern.
20	Ich: Und wenn Sie etwas auslagern, was für Anforderungen hätten Sie an diese Person dann?
21	Unternehmer: Das kommt drauf an. Ich lagere jede Tätigkeit spezifisch aus. Wenn ich, was weiß ich, CAD Aufgaben auslagere, dann muss diese Person eben CAD können und schnell, günstig Resultat liefern.
22	Ich: Wäre es da auch eine Möglichkeit, dass Studenten Sie unterstützen bei diversen Arbeiten?

23	Unternehmer: Absolut, ja.
24	Ich: Angenommen es würde so einen Pool aus Studenten geben, und sie könnten durchschauen und sich aussuchen, wer wäre geeignet für Sie, was glauben Sie hätten Sie für einen Nutzen daraus?
25	Unternehmer: Hmm, schwer zu sagen. Habe ich mir noch nicht überlegt, welche Aufgaben für Studenten optimal wären. Aber wir haben zwei Studenten, also das ist definitiv eine Möglichkeit. Bei Posts geht das, also bei Schreibsachen, das geht bei repetitiven Tätigkeiten, das ja, doch, das geht bei allen Tätigkeiten die entweder (unverständlich auf der Aufnahme) oder die sich relativ schnell wiederholen und die nicht unternehmenskritisch sind. Und die vorherige Sachen auch nicht haben, d.h. man muss halt nicht ewig lange erklären und sie sind nicht datenschutzrechtlich kritisch.
26	Ich: Ok. Dann
27	Unternehmer: (unterbricht) Also es gibt schon ein paar Möglichkeiten.
28	Ich: Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu gründen, und zwar das ganze lokal, d.h. es ist dann in der Nähe von dem Unternehmen. Und man kann sich auf einer Online-Plattform die Profile der Studenten durchschauen, auch Bewertungen anschauen von vormaligen Tätigkeiten, die sie gemacht haben und sich so ein erstes Bild von ihm machen.
29	Unternehmer: Also so eine Art Upwork für Studenten?
30	Ich: Genau. Aus der Gegend, dass man auch den Mehrwert hat, dass man sich gegenseitig verbindet und eventuell auch zukünftige Mitarbeiter findet dadurch.
31	Unternehmer: Ja. Ja, könnte ich mir vorstellen zu nutzen.
32	Ich: Ja?
33	Unternehmer: Ja.
34	Ich: Was ich ihnen anbieten kann, das ganze ich jetzt gerade in der Testphase ob das überhaupt einen Mehrwert bringt. Ich kann Sie natürlich sehr gerne informieren, wenn das Ganze einen Schritt weitergeht und in die Online-Phase hineingeht.
35	Unternehmer: Ja, wenn da einmal ein paar Studenten sind, wo man sich das anschauen kann. Wir haben im Augenblick zwei Aufgaben, oder spannende (Pause), das eine wäre Webdesign, das andere ein Video zu erstellen. Wenn sich da Studenten finden, könnte das funktionieren

Neugründer 5:

1	Unternehmer: Ich bin Geschäftsführer
2	Ich: Und seit wann gibt es das Unternehmen?
3	Unternehmer: Seit August 2016.
4	Ich: Wie viele Leute Arbeiten dabei?
5	Unternehmer: Insgesamt vier Personen.
6	Ich: Alle Vollzeit?
7	Unternehmer: Ja, Vollzeit.
8	Ich: Und wie sieht es da mit der Arbeitsbelastung aus. Wie viele Stunden arbeiten Sie? Müssen Sie Überstunden machen?
9	Unternehmer: Überstunden als Selbstständiger, das ist gut. Da zählen wir nicht mit. aber es geht sicher so auf 60 Wochenstunden pro Woche.
10	Ich: Das jetzt nicht nur bei Ihnen, wenn ich das richtig herausgehört habe, sondern bei den anderen Gründern auch?
11	Unternehmer: Bei den anderen Gründern, genau. Nicht bei der angestellten Mitarbeiterin. Bei

	den Gründern sehr wohl.
12	Ich: D.h. ihr seid drei Gründer und eine Angestellte.
13	Unternehmer: Genau.
14	Ich: Und sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, mit denen Sie vor der Gründung noch nie zu tun hatten?
15	Unternehmer: Ja.
16	Ich: Was wäre das z.B.?
17	Unternehmer: Förderungsansuchen, Finanzierungsrunden, (überlegt) technische Produktentwicklung
18	Ich: Und gibt es da auch Tätigkeiten wo Sie sagen das könnte jemand anderes mit der richtigen Ausbildung schneller und besser erledigen?
19	Unternehmer: (Überlegt. Lange Stille ohne Antwort)
20	Ich: Könnten Sie sich vorstellen, dass Sie einen Mehrwert dadurch hätten, wenn jemand anderes das machen könnte.
21	Unternehmer: Naja. Auslagern oder jemand anderen im Team haben, das sind zwei verschiedene Paar Schuhe. Können Sie das vielleicht konkretisieren.
22	Ich: Nun, sagen wir einmal eine Social Media Kampagne oder so irgendwas. Und Sie haben niemanden im Unternehmen der darauf spezialisiert ist. Könnten Sie sich vorstellen so etwas auszulagern?
23	Unternehmer: Ähm, natürlich. Sowas auf jeden Fall. Kann mir auch vorstellen Teile des Verkaufsprozesses wie Telefonakquise, Recherche etc., Datenmaterial auszulagern.
24	Ich: Was wäre für Sie etwas wo Sie sagen das können Sie auf keinen Fall auslagern? Weil Sie gemeint haben das könnte ein zusätzlicher Mitarbeiter eventuell auch machen?
25	Unternehmer: Naja, die Produktentwicklung und das gesamte Management. Also wenn es um Finanzierungsrunden geht, das lässt sich schwer delegieren.
26	Ich: Ja. Gibt es irgendwelche Nachteile oder Gefahren, die Sie sehen, wenn Sie etwas auslagern von den Arbeiten?
27	Unternehmer: Nachteile sind vielleicht Reibungsverluste, Kommunikations-Mehraufwand. Möglicherweise höhere Kosten. Möglicherweise fehlende Qualitätskontrolle.
28	Ich: Ok. Und was hätten Sie für Anforderungen an die Person, die solche Arbeiten übernehmen könnte?
29	Unternehmer: Naja, jetzt haben wir mehrere Rollen genannt. Das ist je nach Projekt oder Tätigkeit komplett anders gelagert.
30	Ich: Ok, gut. Und können Sie sich auch vorstellen diese Tätigkeiten an einen Studenten auszulagern?
31	Unternehmer: Ja, natürlich.
32	Ich: Und wenn es einen Pool an Studenten geben würde, wo Sie durchschauen können und sich dann jemanden auswählen können, was täten Sie für einen Nutzen daraus für sich sehen?
33	Unternehmer: Übersicht, transparent. Das klingt schon recht gut.
34	Ich: Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar geht es genau darum, so einen Pool an Studenten zu generieren, aus der Gegend, also lokal. Und man kann sich auf einer Online-Plattform die Profile der Studenten durchschauen und die Qualifikationen durchsehen kann, auch Bewertungen anschauen von vormaligen Tätigkeiten, die sie gemacht haben und dadurch einen ersten Eindruck kriegen. Was sagen Sie zu dieser Idee?
35	Unternehmer: Keine neue Idee, aber gut.
36	Ich: Könnten Sie sich das auch vorstellen, dass Sie das nutzen würden?
37	Unternehmer: Ja.

38	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Es wird jetzt gerade der erste Schritt gemacht und geschaut, ob überhaupt bedarf ist dafür. Wenn Sie möchten kann ich Sie gerne informieren, wenn das Ganze online geht und konkreter wird.
39	Unternehmer: Ja, tun Sie das.
40	Ich: An welche Email-Adresse kann ich das senden?
41	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 6:

1	Unternehmer: Ich habe eine Werbeagentur wo verschiedene Projekte laufen. Die Agentur selber ist eine Agentur für Kommunikation und daneben mache ich verschiedene Medien, die ich veröffentliche, online und Print.
2	Ich: Seit wann gibt es deine Agentur?
3	Unternehmer: Die Agentur gibt es seit Mitte des vorherigen Jahres, seit 2017.
4	Ich: Und wie viele Leute sind da beschäftigt dabei?
5	Unternehmer: Also ich arbeite prinzipiell immer nur auf Honorarnoten-Basis, d.h. ich habe eine Layouterin, die für mich das Magazin macht. Die wird mit Honorarnoten abgerechnet. Ich habe niemanden angestellt, das läuft immer nach Bedarf.
6	Ich: Ok, d.h. du bist Einzelunternehmen und lagerst alles aus was so anfällt?
7	Unternehmer: Genau. Was Sachen sind, die ich nicht kann oder nicht so gut kann, oder was einfach zu viel Arbeit ist. Teilweise auf Redakteursgeschichten, was einfach für mich nicht machbar ist. Oder beim Magazin ist es auch der Verkauf den ich ausgelagert hab z.B. Es sind alles freie Mitarbeiter, da ist keiner angestellt, sondern das läuft über Provisionsmodelle oder Honorarnoten. Das sind alles Freelancer, mit denen ich da zusammenarbeite.
8	Ich: Wie findest du die Freelancer?
9	Unternehmer: Ja, das ist das schwierigste eigentlich, dass man da jemanden findet der verlässlich auch ist. Es läuft eigentlich sehr stark über Empfehlungen. Also ich habe über die Jahre jetzt das Team gefunden, vor allem an Redakteuren, mit denen man regelmäßig zusammenarbeitet. Das war, ja, ein Auswahlprozess wo ich Sachen ausgeschrieben hab auf Online-Plattformen, dass ich Redakteure suche. Und da sind dann in den letzten 5-6 Jahren insgesamt so 30 Redakteure gewesen und letztendlich sind es dann so 3-4 wo man weiß auf die kann man sich verlassen, die sind jetzt halt übriggeblieben. Und die anderen Freelancer in anderen Bereichen finde ich halt sehr oft durch Empfehlungen von denen eben, durch die Redakteure. Ehemalige Studienkollegen von denen oder einfach Bekannte mit denen sie schon gearbeitet haben.
10	Ich: Und warum nimmst du Freelancer und stellst niemanden fix ein?
11	Unternehmer: Weil es von der Auftragslage einfach ganz unterschiedlich ist. Manchmal ist es ganz wenig oder gar nichts zu tun für einen zweiten, da passt es genau, wenn ich meine Arbeit hab. Und dann sind da wieder Wochen, wo dann sehr viel zusammenkommt. Wo sehr viele Sachen sind, wo die Magazine fertiggestellt werden müssen und das ist dann so einfach leichter. Und die wissen auch ungefähr wann ich die Leute brauch oder sind auch kurzfristig verfügbar und haben dann halt Zeit. Und wenn nichts ist, dann ist nichts. Also wenn ich niemanden brauche, dann passt das auch.
12	Ich: Und brauchst du auch Leute die vor Ort bei dir etwas machen oder geht das alles online?
13	Unternehmer: Ich habe schon, also die Layouterin ist da in Graz, also so dass man sich treffen kann um Dinge zu besprechen. Teilweise sind die Redakteure auch in Graz. Also das ist schon praktisch. Aber es sind bei weitem nicht alle die in der Nähe sind. Beim Layouten war es mir aber wichtig, weil man sich das einfach manchmal treffen muss, darüber reden muss. Und das ist dann schwierig, wenn man über Computer und Telefon, das geht dann oft nicht so leicht.
14	Ich: Und die Freelancer, sind das Studenten? Oder arbeiten die schon fix irgendwo anders?

15	Unternehmer: Das ist unterschiedlich. Weil teilweise, also die Redakteure sind Großteils Studenten, aber auch nicht alle. Die Layouterin ist Studentin z.B. Es ist vom zeitlichen her natürlich einfacher für Studenten, die können damit leichter umgehen, wenn dann nichts ist eine Zeit lang und dann kurzfristig wieder sehr viel Arbeit. Also die können sich das im Normalfall leichter einteilen als jemand der irgendwo angestellt ist.
16	Ich: Und angenommen es würde einen Pool geben an Studenten, die dich unterstützen könnten und du hättest da schon eine erste Einschätzung ob die gut arbeiten oder nicht. Was hättest du für einen Nutzen daraus?
17	Unternehmer: Also ich würde das schon sehr cool finden, weil es immer wieder Dinge gibt, wo ich Unterstützung brauchen könnte. Ich organisiere auch gerade eine Konferenz zu einem Fußball-Business Thema im März, und da weiß ich halt auch, wenn das jetzt näher rückt der Termin bzw. bei der Konferenz selber, brauche ich dann halt einfach Leute, die vor Ort helfen, die verschiedenste Arbeiten machen, die ein bisschen die Presse betreuen. Und wenn man da einen Pool hätte, den man nicht unbedingt jetzt selber aufbauen muss, sondern dass man darauf zugreifen kann und die auch schon irgendwie eingeschätzt worden sind durch Unternehmer, Dienstleister oder so, die sagen ok, mit dem hat das super funktioniert und ich die auch einfach finde, also das wäre super. Das würde vieles vereinfachen.
18	Ich: Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu gründen, und zwar das Ganze über eine Online-Plattform zugänglich zu machen. Du kannst dir das so ähnlich vorstellen wie Uber oder AirBNB, wo du die Studenten drinnen hast und auch gleichzeitig eine Bewertung von vorherigen Tätigkeiten, die sie gemacht haben. Was sagst du grundsätzlich zu der Idee?
19	Unternehmer: Ist eigentlich, also soll jetzt nicht blöd klingen, aber das ist eine total banale Idee. Voll super, gibt glaube ich in der Form noch nicht. Ich hätte gehofft es gibt so etwas, aber ich habe noch nichts gefunden. Ich find die Idee und das Konzept schon sehr praktisch. Weil speziell bei mir ist es schon so, dass einfach Dinge auftauchen, die viel Arbeit brauchen. Das ist auch für die Agentur, wenn ich z.B. irgendwelche Videoprojekte oder so hab. Das geht auch nicht. Das geht sowieso nicht alleine und das ist meistens so viel Arbeit mit Konzept filmen und schneiden, dass du dann einfach wen brauchst. Und dass du ein Video machst, dass passiert halt nicht einmal in der Woche oder einmal im Monat, sondern das ist komplett unterschiedlich. Deswegen wäre sowas dann schon praktisch, wenn du weißt du findest da jemanden der das kann und wo du auch weißt das er es kann, der es schon gezeigt hat. Da etabliert sich dann vielleicht ja auch eine längerfristige Zusammenarbeit, die vielleicht nicht dauerhaft oder ständig ist, sondern halt einfach bei Bedarf. Also ich würde das schon praktisch finden.
20	Ich: Also wäre das auch etwas was du dir vorstellen kannst?
21	Unternehmer: Auf jeden Fall, ja.
22	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Es wird jetzt gerade der erste Schritt gemacht und geschaut, ob überhaupt bedarf ist dafür. Was ich dir anbieten kann, wenn du Up-To-Date bleiben möchtest ist, dass ich die ein Email schicke, wenn das Ganze einen Schritt weitergeht und in die Onlinephase geht.
23	Unternehmer: Ja, sehr gerne.
24	Ich: Auf welche Emailadresse kann ich dir das dann schicken?
25	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an

Neugründer 7:

1	Unternehmer: Seit Anfang 2016 gibt es das Unternehmen
2	Ich: Und wie viele Leute arbeiten dort?
3	Unternehmer: Gar niemand.
4	Ich: Das heißt du bist der einzige?
5	Unternehmer: Ich bin der Geschäftsführer, aber bin nicht angestellt, also ich arbeite ehrenamtlich bei der Firma. Und wir sind zu zweit in der Firma, also es gibt noch einen Partner

	von mir.
6	Ich: Ok. Wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus? Wie viele Stunden arbeitest du ungefähr?
7	Unternehmer: Naja. Das ist unterschiedlich. Derzeit so 30 Stunden in der Woche kann man schon rechnen. Ich mache das nebenbei, nebenberuflich. Mein Partner arbeitet auch wenn was anfällt. Also wenn Messen sind, sind wir beide im Einsatz. Mein Geschäftspartner ist auch berufstätig. Die Firma ist geplant, dass sie nebenbei mitläuft.
8	Ich: Ok. Und seid ihr auch mit Tätigkeiten konfrontiert, mit denen ihr vor der Gründung noch nie zu tun gehabt habt?
9	Unternehmer: Ja, natürlich.
10	Ich: Was ist das z.B.? Hast du da ein Beispiel für mich?
11	Unternehmer: Ja, das war z.B. die Homepage. Das war totales Neuland für uns beide.
12	Ich: Glaubst du, dass gewisse Tätigkeiten, die jetzt neu sind für euch, dass jemand anderes das besser machen könnte?
13	Unternehmer: Das ist eh klar.
14	Ich: Habt ihr das dann auch ausgelagert oder jemanden als Unterstützung geholt?
15	Unternehmer: Natürlich haben wird da eine Firma, die uns die Homepage gemacht hat. Aber trotzdem, es ist nicht so einfach, wenn man so eine Homepage macht. Wenn man gar keine Ahnung hat, ist natürlich, die reden über Fachbegriffe. Mühsam, aber, ja, es läuft jetzt.
16	Ich: Und warum wird z.B. kein fixer Mitarbeiter eingestellt, der sowas dann betreuen könnte?
17	Unternehmer: Weil noch nicht der Bedarf ist dazu. Wir haben alles Outgesourced, wir sind eigentlich nur die, die was die Ideen kreieren. Wir lassen auswärts produzieren und der Plan ist, wenn die Stückzahlen höher sind, dann lassen wir die ganze Logistik und Verpackung, Versand lassen wir dann auch outsourcen. Sodass wir eigentlich nur die sind, die was die Prozesse leiten, steuern und halt neue Produkte kreieren.
18	Ich: D.h. ihr schaut, dass ihr so viel wie möglich auslagern könnt?
19	Unternehmer: Genau.
20	Ich: Was für Anforderungen hab ihr an die Personen oder Firmen an welche ihr die Arbeiten auslagert?
21	Unternehmer: Das eine ist Produktion von den Teilen. Das zweite wäre dann, das haben wir noch nicht, ein Lager, wo die Teile eingelagert werden und wenn ein Abruf ist von einem Kunden, wenn ein Kunde was kauft, das zusammen kommissionieren und das schicken.
22	Ich: Ok. Und ihr macht das mit anderen Firmen, die das anbieten.
23	Unternehmer: Genau. Es gibt genug Dienstleister in diesen Nischenbereichen.
24	Ich: Glaubst du könnte euch ein Student auch unterstützen?
25	Unternehmer: Wie meinst du das?
26	Ich: Dass der Student Arbeiten von euch übernehmen könnte. Sei das jetzt Homepage Betreuung, Erstellung oder einmal eine Social Media Kampagne.
27	Unternehmer: Das wäre sicher einmal eine Idee. Das wäre was.
28	Ich: Kurz zu der Idee die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar geht es darum, einen Pool an Studenten zu gründen, die lokal, also in der Nähe die Unternehmen dann auch unterstützen. Und man kann sich das so ungefähr vorstellen wie eine Online-Plattform wie Uber oder AirBNB, wo man die verschiedenen Profile hat und auch eine Bewertung von vorherigen Tätigkeiten und Jobs. Was sagst du zu der Idee?
29	Unternehmer: An und für sich nicht schlecht. Weil da gibts sicher genug Studenten, die ein Startup unterstützen können, wenn's um eine Homepage geht oder so.
30	Ich: Siehst du da auch einen anderen Nutzen für dich, wenn es so einen Pool gibt an Studenten und du kannst dir dort jemanden auswählen? Was wäre da der größte Nutzen für dich daraus?

31	Unternehmer: Nutzen? Dass ich einen hab, der sich auskennt.
32	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Es wird jetzt gerade der erste Schritt gemacht und geschaut, ob überhaupt bedarf ist dafür. Was ich dir anbieten kann, wenn du Interesse hast ist, dass ich die ein Email schicke, wenn das Ganze konkret wird und Online geht.
33	Unternehmer: Ja.
34	Ich: An welche Emailadresse darf ich das dann schicken?
35	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 8:

1	Unternehmer: Gegründet haben wir das Unternehmen 2015
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Vier.
4	Ich: Alle Vollzeit? Oder Teilzeit?
5	Unternehmer: Zwei mit Vollzeit, zwei mit Teilzeit.
6	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus. Geht es sich aus mit den Stunden, die geplant sind?
7	Unternehmer: Es geht sich ganz gut aus.
8	Ich: Sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo Sie vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt haben?
9	Unternehmer: Ja.
10	Ich: Was wäre das, haben Sie ein Beispiel für mich?
11	Unternehmer: Beispiel wäre, ich habe unseren Gesellschaftsvertrag geschrieben. Was am Beginn natürlich auch sehr schwer ist, aber ich von der ersten Firmengründung schon gewusst haben, was alles zu tun ist, wenn man eine Firma gründet. Wie man ins Firmenbuch einträgt z.B. Weil es gibt kein einheitliches Formular für den Eintrag in ein Firmenbuch. Das muss man selber schreiben, ist ganz witzig, gibt es nicht einmal beim Gründerservice.
12	Ich: D.h. der Weg davor bis zur Firma, das ist der anstrengende?
13	Unternehmer: Ja, anstrengend. Also der Weg kann ganz schnell gehen. Man geht zum Gründerservice und kann in fünf Minuten eine Firma gründe, ja, aber eine Firma richtig (betont) zu gründen und alles richtig aufzusetzen, mit Steuerberater z.B., Sozialversicherung, alle Mitarbeiter, dass das alles richtig angemeldet wird, und und und, ist gar kein so einfacher weg. Wenn man es noch nie gemacht hat muss man sagen.
14	Ich: Ok. Und gibt es auch irgendwelche Tätigkeiten, die Sie jetzt ausgelagert haben, damit Sie in der Firma das nicht machen müssen?
15	Unternehmer: Also, wir haben natürlich einen Steuerberater. D.h. ich bin für die Finanzen verantwortlich, ich mach das über einen Steuerberater. Ich tu natürlich alle Rechnungen sammeln, die Buchhaltung vorbereiten, aber die ganzen Berechnungen wie Einnahmen-Ausgaben-Rechnung lassen wir alles beim Steuerberater machen. Das hat auch einen Grund. Wir kaufen sehr international ein und die ganze Umsatzsteuerrechnung ist gar nicht so trivial und wir haben über den Tag hundert Rechnungen wo wir Zukaufen, daher ist das gar nicht so unkompliziert und gerade beim Finanzamt sollte man keine Fehler machen. Also das kann ich nur jedem als Tipp geben. Also ich habe ein zweites Einzelunternehmen, wo nur ich bin, wo ich Consulting mache, da hab trotzdem einen Steuerberater, weil es einfach Stressfrei ist.
16	Ich: Das heißt, wenn ich das richtig verstanden habe, lagern Sie diese Tätigkeiten aus, weil die andere Person mehr Knowhow macht und das richtig macht.
17	Unternehmer: Genau, genau. Es gibt Experten für das, genauso wie für das Marketing. D.h. wir lassen unsere Homepage machen, wir lassen Folder machen. Das machen wir nicht selbst.

	Unsere Expertise ist, sagen wir einmal Technik.
18	Ich: Ok. Wäre es für Sie eine Möglichkeit, wenn jetzt ein Student auf dich zukommt und sagt er könnte das Marketing machen, eine Facebook Kampagne z.B. oder ähnliches. Was würden Sie sagen?
19	Unternehmer: Da würde ich sagen, nachdem ich selbst noch Wirtschaft und Recht für Techniker studiere und gerade bei meiner Masterarbeit am Fertigstellen bin, also solche Dinge mache ich schon selbst, aber größere Marketingauftritte, ja, also wenn es einen Studenten geben würde, der sagt er könnte das machen, und wir einen Bedarf haben, das ist halt auch immer davon abhängig. Wenn er z.B. sagt er würde auf Werksvertrag arbeiten dann wäre das kein Thema, machen wir sofort. Allerdings wenn es etwas ist wie eine Homepage z.B., die ja was Längerfristiges ist oder längere Zeit gesehen im Einsatz sein soll und die auch gepflegt werden soll, bin ich mir nicht sicher ob ich mit einem Studenten zusammenarbeiten, außer er würde sich längerfristig verpflichten, dass er mit uns zusammenarbeitet.
20	Ich: Ok. D.h. es wäre denkbar für kurzfristige Projekte.
21	Unternehmer: Als Werkstudent. Also wenn jetzt ein Werkstudent sagt er würde gerne 10h die Woche arbeiten und wir hätten da jetzt Aufgaben für ihn, dann würden wir durchaus auch mit Werkstudenten zusammenarbeiten. Also nicht nur in dem Bereich des Marketings, sondern auch mit der Technik. Also wenn wir Bedarf haben, nachdem wir ein Uni-Startup sind und auch sitzen in der Uni in Linz, schauen wir uns natürlich auf der Uni auch um und holen uns dort auch Mitarbeiter für kleinere Projekte ins Boot. Haben wir schon gemacht.
22	Ich: Mhm. Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee einen Pool an Studenten zu gründen. Und man kann sich auf einer Online-Plattform die Profile der Studenten durchschauen, auch Bewertungen anschauen von vormaligen Tätigkeiten, die sie gemacht haben und sich so ein erstes Bild von ihm machen, so ähnlich wie bei Uber oder AirBNB.
23	Unternehmer: Aber sowas gibt es ja schon.
24	Ich: Ja, nur auf was da sehr viel Wert gelegt wird ist das Lokale, das man vor Ort die Studenten hat, die zu dem Unternehmen kommen können.
25	Unternehmer: Da hätte ich noch einen zusätzlichen Vorschlag.
26	Ich: Ja?
27	Unternehmer: Wenn Sie offen sind für so etwas. Und zwar was es in Österreich kaum gibt, ist ein Portal, wo man sich als Freelancer registrieren kann. Also registrieren in dem Sinn, wo man quasi auch seine Tätigkeiten anpreisen kann und auch seine Verfügbarkeit uns solche Dinge. Der österreichische Markt wird immer mehr von Projektarbeit getrieben, d.h. große Firmen suchen auch immer mehr Spezialisten und sowas direkt, also bei Xing gibt es schon so eine Projektbörse, wird aber sehr wenig verwendet. Es gibt dann in Deutschland Gulp heißt das, die das auch verwenden. Aber im Internet, da gibt es eine Seite, wo, mah, wie heißt die (überlegt), es gibt eine Plattform, wo man quasi, wo Studenten arbeiten übernehmen können, so geringfügige Jobs, glaub ich. Wo Arbeitgeber das eintragen was sie suchen. Die gibt es schon. Ich weiß aber nicht wie die jetzt heißt.
28	Ich: In Österreich meinen Sie?
29	Unternehmer: In Österreich.
30	Ich: Ich kenne da jetzt nur Unijobs, was so ähnlich ist.
31	Unternehmer: Unijobs, ja genau. Das kann sein. Genau. Das kann man allerdings nur, das darf man nur als Student übernehmen. Es gibt aber noch was anderes auch. Ich bilde mir ein es gibt da noch eine andere Plattform. Ich weiß aber jetzt nicht wie sie heißt. Auf jeden Fall ist mir aufgefallen, dass ein normaler Freelancer, der normalberuflich da jetzt tätig ist, gar keine Möglichkeit hat solche Jobs zu übernehmen. Es gibt keine ordentliche Plattform in Österreich für Projektarbeit.
32	Ich: D.h. Sie meinen so etwas wie in den USA, da gibt es Upwork. Sowas für Österreich.
33	Unternehmer: Genau. Also es gibt sehr viel, es gibt durchaus Sachen für hauptsächlich Design-Jobs und diese Dinge. Aber für Technik-Sachen gibt es nichts Brauchbares, nennen wir es so.

34	Ich: Ok, gut. Das Ganze ist gerade im Aufbau. Es wird jetzt gerade der erste Schritt gemacht und geschaut, ob überhaupt bedarf ist dafür.
35	Unternehmer: Ok, d.h. das Ganze ist nicht nur ein Projekt, sondern das wird ein Startup?
36	Ich: Ja, das ist durchaus möglich. Und was ich dir anbieten kann, wenn das Ganze schlagkräftiger wird und online geht, dass ich Sie informiere mit einem kurzen Email, wenn Sie Interesse daran haben.
37	Unternehmer: Ja. Das können Sie gerne machen.
38	Ich: Auf welche Email-Adresse kann ich dann etwas zukommen lassen?
39	Unternehmer: (sagt die E-Mail an)

Neugründer 9:

1	Unternehmer: Die Gründung war letztes Jahr (2017) im Sommer. Und die Idee und die Entwicklung selber, das war dann schon eineinhalb, zwei Jahre früher, nebenbei neben dem Studium.
2	Ich: Und wie viele Leute arbeiten dort in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Ich alleine und ein Freelancer für die Eventauftritte die wir haben, also für die Aufträge.
4	Ich: Wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus bei Ihnen? Wie viele Stunden arbeiten Sie ungefähr?
5	Unternehmer: Ja, wahrscheinlich jetzt noch bisschen weniger als 40 Stunden.
6	Ich: Also geht es sich ganz gut aus im Moment noch?
7	Unternehmer: Ja.
8	
9	Ich: Und Sie haben gemeint, Sie haben einen Freelancer dabei, der so Eventtätigkeiten übernimmt?
10	Unternehmer: Ja. In dem Unternehmen geht es um ein 3D-Druckverfahren für Cocktails und das ist stark unterhaltungslastig und da werden wir eben jetzt schon für Messen, für Firmenfeiern und Veranstaltungen gebucht. Und wir bauen dort unser Setup mit unserem Roboter auf und 3D-Drucken Cocktails. Das machen wir immer zu zweit und auch die Entwicklungsarbeit machen wir zu zweit, aber grundsätzlich läuft das Unternehmen auf mich und das ist dann nur für 1-2 Tage im Monat, wenn es dann halt Aufträge gibt.
11	Ich: D.h. heißt einen fixen Mitarbeiter haben Sie nicht, Sie greifen da auf Freelancer zurück?
12	Unternehmer: Ja, genau. Bzw. immer der gleiche Freelancer. Der kennt das Projekt schon gut und der unterstützt mich da. Und das ist auch schon eine gute Zusammenarbeit, aber das sind vielleicht zwei Tage im Monat oder drei.
13	Ich: Ok. Und weil das Ganze eben so unregelmäßig ist, ist es auch ein Freelancer und kein fixer Mitarbeiter, sehe ich das richtig?
14	Unternehmer: Ja, genau.
15	Ich: Was würde Sie sagen, was für Anforderungen haben Sie an die Person, an die Sie diese Arbeiten auslagern? Was wäre Ihnen da besonders wichtig?
16	Unternehmer: Flexibilität auf jeden Fall. Das ist sicher das wichtigste, weil jedes Event ist anders. Das ist meistens dann im Ausland und dann muss man auch so gut miteinander auskommen. Man fliegt gemeinsam, man ist in einem Hotel und ist dann auch relativ lange unterwegs. Ja, das ist einmal das Wichtigste.
17	Ich: Gibt es abgesehen von diesen Events auch noch andere Tätigkeiten wo Sie sagen das könnte man auslagern?

18	Unternehmer: Ähm (überlegt). Auslagern. Ja, ich bin gerade dabei, also ich habe gerade eine Kooperation am Laufen, wo es um Lebensmitteltechnologie geht und da so Sachen wie Auftragsforschung, das ist dann auch etwas was ich gerne mit Experten machen möchte.
19	Ich: Ok. Dann möchte ich Ihnen die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar geht es darum einen Pool an Studenten zu gründen, die solche Freelancer-Tätigkeiten übernehmen könnten und die gerade junge Unternehmer unterstützen könnten. Was glauben Sie haben Sie für einen Nutzen daraus? Also Sie können sich das Ganze so vorstellen wie eine Onlineplattform, wie z.B. Uber oder AirBNB wo es die Profile der Studenten gibt und wo Sie auch Erfahrungsberichte haben, ob dieser Student bei den vorherigen Tätigkeiten gut gearbeitet hat.
20	Unternehmer: Ja, dann kann ich mir gut vorstellen. Also ich denke mir gerade im kreativen Bereich ist das sicher, also gerade so klassische Sachen, die man auslagert. Also für mich ist es jetzt nicht so interessant, aber für andere Unternehmen. Design, Marketing, Produkt, Kommunikation und Website, ich denk mir das ist sowas wo es sicher einen Markt geben würde.
21	Ich: Und für Sie selber haben Sie gemeint ist es nicht so interessant. Warum meinen Sie?
22	Unternehmer: Doch, für mich selber auch. Ich habe das auf der kreativen Branche bezogen. Ich bin Industriedesign Student, von dem her sind das Tätigkeiten, die ich selber auch ganz gut machen kann und weiß wie die funktionieren. Und deswegen ist das nicht so interessant. Und ich habe einen technischen Hintergrund, von dem her, Konstruktion und CAD ist auch bei mir, das ist einfach einfacher. Ja, sagen wir so, wo es für mich auch interessant ist, ist dann alles im Forschungsbereich, im Lebensmittelbereich, Chemiebereich, also dass man da irgendwie Kontakte knüpft oder sich Wissen hereinholt. Aber eher wahrscheinlich kurzfristig für kleinere Sachen. Also ich glaube langfristig, ja, aber ich glaub das liegt eher am Unternehmen, an mir, dass ich jetzt keinen Mitarbeiter fix brauch in der nächsten Zeit.
23	Ich: Also es ist auch eher für kurzfristige Tätigkeiten gedacht, dass der Mitarbeiter dann nicht fix angestellt wird, sondern eben, dass man sich ausmacht man arbeitet jetzt zwei Wochen zusammen, oder eine.
24	Unternehmer: Ja, also ich bin auch gerade dabei einen eigenen 3D-Drucker zu entwickeln für diesen Bereich und da ist es schon interessant, das merkt man schon, da steht man dann recht oft an. Oder auch bei den Rezepturen für die Cocktails, ist ja doch ein ganz neues Feld wo es keine Vorarbeit gibt und das ist komplett neue Forschung. Und da wäre so eine Plattform sicher auch interessant für mich, also wenn ich da sehen, wenn es jemanden in Verfahrenstechnik gibt oder Lebensmitteltechnologie und da Kontakte knüpft und sich einmal zusammensetzt und darüber reden. Und vielleicht kommt es dann zu einer Zusammenarbeit.
25	Ich: Ok. Also das Ganze ist gerade im Aufbau. Jetzt wird gerade geschaut, ob der Bedarf dafür überhaupt besteht. Was ich anbieten kann ist, wenn es dann schlagkräftig wird und in die Onlinephase geht, dass ich Sie dann mit einem kurzen Email benachrichtige, wenn das für Sie interessant ist.
26	Unternehmer: Ja ja, gerne. Das wäre super.
27	Ich: Auf welche Email-Adresse darf ich denn dann was schicken?
28	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 10:

1	Unternehmer: Gegründet im August 2016
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten dort?
3	Unternehmer: Aktuell, die zwei Gründer.
4	Ich: Ok. D.h. noch keine Mitarbeiter?
5	Unternehmer: Noch nicht. Weil wir noch stark in der Entwicklung drinnen stecken.
6	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
7	Unternehmer: Im Schnitt würde ich sagen, ja eine 50 Stunden Woche ist es auf jeden Fall.

8	Ich: Sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo Sie vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt haben?
9	Unternehmer: Ja natürlich. Mehrere Natürlich.
10	Ich: Was wäre das z.B.?
11	Unternehmer: Naja, man kommt z.B. aus der IT bzw. Projektmanagement und da kommen natürlich Themen wie Buchhaltung, Rechtsthemen, Steuerthemen uns so weiter. Also da sind schon einige Sachen. Auch Importe aus dem Ausland, Zollthemen. Also es sind vielschichtige Probleme, oder sagen wir Themen, mit denen man in Kontakt kommt.
12	Ich: Und warum wird z.B. kein zusätzlicher Mitarbeiter angestellt, der so etwas machen könnte?
13	Unternehmer: Ja, das liegt an dem, weil wir noch keine laufenden Umsätze haben, d.h. wir haben ein sehr komplexes, hochtechnisches Produkt bzw. ein Verfahren und, ja, nachdem wir da jetzt noch keine Umsätze generieren ist es schwierig, dass man da jemanden einstellt, der das dann für einen erledigt. Da ist es jedoch in Planung, sollten wir das nächste Förderprojekt bewilligt bekommen, dann werden wir den ersten Mitarbeiter einstellen.
14	Ich: D.h., um das kurz Zusammenzufassen aufgrund fehlender finanzieller Mittel wird kein Mitarbeiter eingestellt?
15	Unternehmer: Ja. Wir sind eigentlich zu 100% Förderfinanziert, d.h. wir haben uns bis jetzt über diverse Förderungen über Wasser gehalten und Leben mehr oder weniger von unseren Ersparnissen bzw. haben wir beide Nebenbei noch eine kleine Einnahmequelle. Ich bin eben noch nebenbei noch Personal Fitnesstrainer und mein Kollege hat vorher schon eine Firma gehabt, wo er noch kleinere Tätigkeiten macht. Und damit halten wir uns im Moment über Wasser.
16	Ich: Ok, verstehe. Und Sie haben vorher Arbeiten angesprochen wie Buchhaltung etc. Haben Sie das jetzt ausgelagert oder machen Sie das alles selber?
17	Unternehmer: Nein, wir machen alles selbst. Natürlich die steuerlichen Themen, für das haben wir schon einen Steuerberater und auch, ja, die Buchhaltung macht eigentlich auch unser Steuerberater, aber nur zu einem gewissen Teil. Also wir bereiten die ganzen Rechnungen vor und checken das schon quer, bis nur mehr die klassischen operativen Tätigkeiten, die Buchungssätze im System einzutippen, dass macht unser Steuerberater. Und natürlich, ja, andere Arbeiten lagern wir auch aus. Wir arbeiten viel mit Freelancer z.B., wenn es um Grafik und Design geht, da haben wir dann jemanden den wir beauftragen. Teilweise auch Platinen Routing haben wir alles bis jetzt selbst gemacht, aber mittlerweile auch ausgelagert. Es sind aber primär kleinere Aufgaben, wo wir da jetzt von ein paar hundert Euro sprechen, nichts jetzt wo es um größere Beträge gehen würde.
18	Ich: Und was für Anforderungen haben Sie an die Person, wenn Sie das Ganze auslagern?
19	Unternehmer: Ja, ähm, wahrscheinlich eh wenig Überraschendes. Responsiveness, Verlässlichkeit und der Preis ist natürlich entscheidend. Das ist auch der Grund warum wir gerade bei kreativen Tätigkeiten sehr wenig auf österreichische Unternehmen zurückgreifen, weil da einfach die Preisgestaltung dermaßen frech ist im Vergleich zu anderen. D.h. genau, wenn es um so Sachen wie Design geht, um kleinere Sachen, dann sind wir sehr viel unter Freelancer unterwegs, also auf Plattformen im Internet.
20	Ich: Ok, das heißt Sie greifen da schon auf Plattformen im Internet zu, wie z.B. Upwork, oder was es da alles gibt?
21	Unternehmer: Ja, also wir arbeiten hauptsächlich mit Freelancer.com, aber ja, durchaus. Es gibt eh mehrere in diese Richtung.
22	Ich: Richtig ja. Sehen Sie da auch irgendwelche Gefahren oder Nachteile, wenn Sie so Tätigkeiten auslagern?
23	Unternehmer: Jein, also wir haben, vielleicht kurz noch zu vorher, also wir wollen alle Originalfiles haben, d.h. wenn wir Design haben, wollen wir die Illustrator-Files haben oder eben Photoshop-Files. Das ist natürlich schon auch wichtig, weil sonst ist es schwierig auch Zugriff zu haben auf die ganzen Leute, vor allem wenn sie im Ausland sind. Und ja, ich denk die größte Gefahr ist eh das, und das andere ist natürlich die Gefahr, dass man sehr viel Zeit verbringt um die Kommunikation abzubilden, speziell wenn es um Inder geht, da haben wir keine guten

	Erfahrungen gemacht. Wir haben so eine kleine Regel, wir vergeben hauptsächlich an Ostblockländer und aber auch an Südamerika. Da haben wir gute Erfahrungen gemacht. Also da ist ein gewisser Lernprozess auch dabei. Bei anderen kann es eben sein, dass man extrem viel Zeit in die Spezifikation und dann in die Fehlerkorrektur investiert.
24	Ich: Dann noch kurz zu der Idee hinter dem Ganzen. Und zwar geht es darum so eine Freelancer-Plattform für Österreich zu gründen, und zwar mit österreichischen Studenten, die dann aus der Gegend unterstützen können, d.h. man hätte auch den Vorteil, dass jemand vor Ort kommen könnte und das eventuell auch für die weitere Zukunft eine Zusammenarbeit entsteht.
25	Unternehmer: Ja, das klingt sehr vernünftig. Das versuchen wir gerade über diverse Forschungsprojekt über Universitäten abzubilden. Ist aber extrem schwierig. Also wir haben die Erfahrung gemacht, dass man da sehr schwer Studenten kriegt. Deswegen wäre das ein super Ansatz. Also wir haben jetzt schon mehrfach aushängen gehabt über Semesterprojekte, Studienprojekte, aber da gibt es halt sehr viel Firmen die ein bisschen ein Geld in die Hand nehmen. Und als Startup ist das halt schwierig, dass wir halt einige tausend Euro zahlen, für das, dass jemand ein Semesterprojekt macht mit uns. Und es hat sich auch durchaus, also bei uns in der Gegend in den Universitäten, so durchgesetzt, dass die durchaus schon für Semesterprojekte Geld verlangen. Und deswegen wäre das eigentlich eine sehr willkommene Idee. Finde ich gut.
26	Ich: Im Moment wird gerade geschaut, ob überhaupt Bedarf besteht. Und in weitere Folge, soll das auch aufgebaut werden. Was ich jetzt im Moment anbieten kann, wenn du Up-To-Date bleiben möchtest ist, dass ich die ein Email schicke, wenn das Ganze einen Schritt weitergeht und in die Onlinephase geht.
27	Unternehmer: Gerne ja, jederzeit. Klingt wirklich interessant und wenn das funktioniert, macht das natürlich enormen Sinn.
28	Ich: Sehr gut. Auf welche Email-Adresse darf ich das denn schicken?
29	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an) Mit wie viel Zeit ist denn da etwa zum Rechnen? Wird das dieses Jahr noch passieren, oder reden wir da über mehrere Jahre noch?
30	Ich: Die erste Phase wo getestet wird, läuft bis Mitte nächsten Monats, wo geschaut wird ob Bedarf besteht. Und davon hängt es ab ob es umgesetzt wird. Die erste Version ist aber schon dieses Jahr möglich.
31	Unternehmer: Ok. Ja, klingt wirklich interessant. Viel Erfolg dabei und hoffe, dass das was wird.

Neugründer 11:

1	Unternehmer: Im September 2015 wurde gegründet. Das erste Mal hinausgegangen ist das dann beim Startup-Spritzer und das war im März 2016. Also das ist eigentlich das Gründungsdatum, weil davor ist nicht wirklich irgendwas passiert.
2	Ich: Und wie viele Leute sind bei dir im Unternehmen beschäftigt?
3	Unternehmer: Also wir sind zwei und jetzt seit Jänner sind wir zu dritt. Aber nicht beschäftigt, sondern drei Gründer sozusagen. Also wir haben eine OG.
4	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeitet ihr in der Woche?
5	Unternehmer: (überlegt) Wir arbeiten eigentlich so klassisch von Montag bis Freitag und je nachdem, nach Auftragslage halt manchmal bis lange in die Nacht hinein und manchmal auf kürzere Tage. Je nachdem wieviel Auslastung das ist oder wann die Deadline für ein Projekt ist. Also da haben wir jetzt nicht ganz klare Zeiten. Wir sind da recht flexibel.
6	Ich: Grob geschätzt, geht es sich aus mit 40 Stunden?
7	Unternehmer: Ja, doch. Ich glaub schon.
8	Ich: Seid ihr da auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo ihr vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt habt?
9	Unternehmer: Ja, natürlich schon. Also es ist sehr viel was man noch nicht weiß vorher, oder

	<p>wo man sich schon beschäftigt hat damit, also das Ganze wie Buchhaltung und was diese Geschichten betrifft, wir sind jetzt nicht aus dem Bereich gekommen, deswegen war es für uns halt neu. Hat man sich erste einleben müssen und schauen müssen, wobei wir gesagt haben, dass wir das von Anfang an auslagern. Also wir haben die Buchhaltung und Steuerberatung extern. Aber natürlich muss man sich trotzdem damit beschäftigen. Und natürlich auch die rechtlichen Geschichten, welche Unternehmensformen gibt, was ist für uns das Richtige, wie ist das mit der Haftung und diesen Geschichten. Also das sind natürlich auf Themen, die man jetzt davor zwar schon einmal gehört hat, sich aber nicht so damit beschäftigt hat wie jetzt.</p>
10	<p>Ich: Warum habt ihr euch entschieden das Ganze auszulagern und nicht jemanden einzustellen, der das erledigen könnte?</p>
11	<p>Unternehmer: Also was war einfach überschaubarer die Kosten, wenn man es dann hat, wenn man es braucht, aber nicht unbedingt Fixkosten hat, wenn man jemanden anstellt. Also die Kosten um jemanden anzustellen sind dann ja schon sehr hoch.</p>
12	<p>Ich: Könntest du dir sonst noch bei irgendwelchen Tätigkeiten, außer Buchhaltung, vorstellen das auszulagern?</p>
13	<p>Unternehmer: Was wir auch noch ausgelagert haben, also das ist halt sehr spezifisch bei uns, wir haben jetzt einen Entwickler jetzt und im Bereich Social Media jemanden, den wir halt wirklich nur nach Auftragslage ins Team mitholen. Also das ist halt immer je nach Kunde was der halt braucht, und wir haben einige externe Partner, die wir halt dazu holen, wenn es gebraucht wird vom Kunden. Also wir arbeiten sehr gerne mit vielen anderen selbstständigen zusammen. Weil man einfach sehr flexibel sein kann, aber man muss sich trotzdem auf die Leute verlassen können. D.h. wir haben uns da schon einen schönen Pool an Leuten, mit denen wir gut zusammenarbeiten können aufgebaut, aber eben die holen wir dann ins Team, wenn der Bedarf da ist.</p>
14	<p>Ich: Wie habt ihr den Aufbau von diesem Pool gemacht?</p>
15	<p>Unternehmer: Einerseits schon Leute, die man durch das Netzwerken schon gekannt hat. Bzw. auch durch neues Netzwerken. Wir sind sehr viel unterwegs in der Grazer Startup-Szene, vom Ideentriebwerk bis zu Gründergarage und Netzwerktreffen von der A15. Also alles was in Graz so an Netzwerktreffen geboten wird, da sind wir dort und das ist glaube ich auch einer der wichtigsten Punkte, dass man draußen ist bei den Leuten, viel mit ihnen redet und schaut wo sich was ergeben kann. Einerseits eben um Neukunden zu gewinnen und andererseits um Kooperationspartner zu finden.</p>
16	<p>Ich: Ok, also ihr habt viel Zeit in das Netzwerken gesteckt und so den Pool mit der Zeit aufgebaut?</p>
17	<p>Unternehmer: Ja. Eigentlich war Netzwerken immer schon ein großes Thema bei uns. Genau, da waren wir schon sehr fleißig.</p>
18	<p>Ich: Siehst du auch irgendwelche Nachteile oder Gefahren beim Auslagern von solchen Tätigkeiten?</p>
19	<p>Unternehmer: Naja, man muss den Leuten, mit denen man zusammenarbeitet vertrauen können, dass sie erstens einmal ihre Arbeit gut machen und zweitens, dass man einfach weiß, dass man sonst auch, also persönlich auf gut mit ihnen kann, weil natürlich der Kunde fragt nicht wer der externe Partner ist, sondern das kommt auf die Firma zurück. Von dem her, muss man sich die Netzwerkpartner gut aussuchen mit denen man kooperiert. Das einfach von der Qualität her alles passt und von der Umsetzung.</p>
20	<p>Ich: Sind das alles Selbstständige oder sind das auch Studenten, mit denen ihr zusammenarbeitet?</p>
21	<p>Unternehmer: Wir haben eigentlich nur Selbstständige.</p>
22	<p>Ich: Ok. Was würdest du sagen, wenn jetzt ein Student auf dich zukommen würde und sagt er könnte dich da und dort unterstützen?</p>
23	<p>Unternehmer: Wir haben einmal kurz gehabt, dass wir Praktikumsanfragen gehabt haben. Das haben wir dann schon gemacht, aber grundsätzlich muss man halt auch schauen, wie man das mit der Abrechnung dann macht, dass das rechtlich alles stimmt. Ob die halt schon ein Gewerbe haben. Im Prinzip geht es halt eh nur mit Unternehmen, damit man das halt alles korrekt abrechnen kann. Von dem her ist es eher schwieriger sag ich. Also da eher im Bereich Praktikum,</p>

	dass man das mit Studenten gemeinsam machen kann.
24	Ich: Und angenommen du müsstest dich um das ganze Rechtliche und die Abrechnung nicht kümmern, was sagst du grundsätzlich zu der Idee, dass dich ein Student unterstützt?
25	Unternehmer: Das ist natürlich immer cool, weil die bringen frischen Wind hinein und bringen auch immer neue Ideen. Das finde ich immer gut. Aber die Frage ist eben, wie man sich eben als Unternehmen da irgendwie absichern kann, dass man das auch korrekt abwickeln kann.
26	Ich: Ok. Dann möchte ich die noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar geht es eben darum so einen Pool aus Studenten zu gründen, die gerade die jungen Unternehmen in der Anfangsphase unterstützten können. Und das Ganze kann man sich so ähnlich vorstellen wie, also eine Online-Plattform, wie bei Uber oder AirBNB mit einer Bewertung. Also man weiß schon von vorherigen Tätigkeiten ob dieser Studenten jetzt vertrauenswürdig ist oder nicht. Was sagst du zu dieser Idee?
27	Unternehmer: Wie würde das gewerberechtlich laufen? Weil als Unternehmer haftet man ja für die Kooperationspartner in gewisser Weise. Von dem her müsste man halt sich irgendwie anschauen wie man das rechtlich handhaben kann. Aber grundsätzlich finde ich es spannend, wenn man da mit Leuten zusammenarbeiten kann. Aber es muss halt auch rechtlich Hand und Fuß haben. Sonst stelle ich es mir schwierig vor. Wie macht man es sonst mit der Abrechnung etc.?
28	Ich: Also die rechtlichen Details sind noch nicht geklärt. Es ist jetzt gerade in der frühen Phase wo geschaut wird, ob überhaupt Bedarf da ist für sowas. Und das soll auch weiterverfolgt werden und aufgebaut werden. Was ich dir anbieten kann, wenn das Ganze einen Schritt weitergeht und in die Onlinephase geht, dass du mit einem kurzen Email die Benachrichtigung kriegst, falls dich das interessiert.
29	Unternehmer: Ja, gerne.
30	Ich: Auf welche Email-Adresse kann ich das schicken?
31	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 12:

1	Unternehmer: Seit Mai 2015 gibt es das Unternehmen
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten im Unternehmen?
3	Unternehmer: 8 Leute.
4	Ich: Sind die alle Vollzeit?
5	Unternehmer: Nein, nicht alle.
6	Ich: Wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus? Wie viele Stunden arbeitet ihr?
7	Unternehmer: Ich selber? Durchschnittliche Woche hat 80 Wochenstunden. Wenn wirklich viel ist, aber da rechne ich jetzt FH auch dazu, die ich ja nebenbei mach, dann bin ich wahrscheinlich über 80. Aber ja, mit 80 kommt das gut hin, da bin ich jeden Tag bei 11 bis 12 Stunden.
8	Ich: Was sind deine Tätigkeiten, die du in der Firma machst?
9	Unternehmer: Marketing, Finanzen, alles was im Background ist. Der Kollege ist Speerspitze Verkauf, der macht das, der ist da fleißig.
10	Ich: Seid ihr zwei Gründer?
11	Unternehmer: Richtig ja. Und da habe ich meine Leute und er seine.
12	Ich: Seid ihr auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo ihr vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt habt?
13	Unternehmer: Jeden Tag aufs Neue (lacht). Es ist schon irre viel Neues und verschiedene Herausforderungen, aber ist ja auch gut, denk ich mir.
14	Ich: Was wäre das z.B.?

15	Unternehmer: Neue Herausforderungen? Preisverhandlungen, Bonifikationsverhandlungen, Preiskalkulationen, Produktionsthematiken, lebensmitteltechnologische Herausforderungen, quer durch die Bank alles Mögliche.
16	Ich: Ok. Gibt es auch irgendwas, wo du sagen würdest das könntest du einem anderen Mitarbeiter übergeben oder auslagern?
17	Unternehmer: Sicher könnte man das, aber das kostet echt viel Geld, weil ich im Prinzip dann wieder einen Mitarbeiter brauch für solche Geschichten. Und da glaube ich sind wir noch zu klein, aber möglich wäre es schon. Das machen die großen Unternehmen ja auch nicht anders.
18	Ich: Für einen weiteren fixen Mitarbeiter meinst du, dafür seid ihr zu klein.
19	Unternehmer: Ja. Einen fixen Mitarbeiter im lebensmitteltechnologischen Bereich haben wir eh schon, aber die Kleinigkeiten um die kommt man nie herum. Da müssten wir dann einen Geschäftsführer einstellen, aber das will ich ehrlich gesagt nicht, weil das ist ja meine Arbeit und das soll mir Spaß machen.
20	Ich: Und gewisse Tätigkeiten davon extern auslagern, könntest du dir sowas auch vorstellen?
21	Unternehmer: Was meinst du z.B. mit gewissen Tätigkeiten?
22	Ich: Das müsstest jetzt du mir sagen, was du dir vorstellen könntest auszulagern.
23	Unternehmer: Naja, alles was Kreativleistungen angeht könnte ich mir vorstellen mit einer Agentur. Aber das ist halt alles eine Geldfrage. Aber alles was sehr sensibel ist auf keinen Fall. Da kann viel zu viel schiefgehen.
24	Ich: Sensibel bedeutet für dich was?
25	Unternehmer: Naja, alles wie Unternehmensgeheimnisse, Produktionsgeheimnisse, Kundenbeziehungsgeheimnisse bzw. auch Kundendaten. Alles was irgendwie mit Kunden zu tun hat im direkten Kontakt, das würde ich auf keinen Fall in eine externe Hand geben. Ich mein alles was beratend ist, sag ich, da lass ich mit mir reden.
26	Ich: Könntest du dir z.B. auch vorstellen, dass du das an einen Studenten übergibst, wenn der sagt er könnte dich unterstützen bei, sei das jetzt eine Facebook Marketing Kampagne oder so was?
27	Unternehmer: Es kommt immer darauf an. Wenn ich sag Facebook, da kann man nicht viel falsch machen, da habe ich den Überblick und da geht es eigentlich nur darum wie kommuniziere ich mit dem Kunden und was schreibe ich da hinein. Wenn ich jetzt nicht gerade irgendwas rechtsradikales hineinschreib, ist es nicht so schlimm. Also er kann nicht viel verhauen. Da kann man auf alle Fälle drüber reden. Aber alles was sensibel ist, Key Account Arbeit, mit Großkunden sprechen, das wird ein Student kaum schaffen ohne das Knowhow oder dem Background. Ohne das Verhandlungsgeschick, das ist halt schon ganz was anderes.
28	Ich: Das stimmt. Ich möchte dir noch kurz die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar ist die Idee einen Pool aus Studenten zu gründen, die dann junge Unternehmen unterstützen können. Und das kannst du dir so ähnlich vorstellen, also eine Online-Plattform, ähnlich wie Uber oder AirBNB, mit einem Profil des Studenten und auch mit einer Bewertung von vorherigen Tätigkeiten ob er vertrauenswürdig ist, ob er verlässlich ist. Was sagst du zu dieser Idee?
29	Unternehmer: Im Prinzip ist es eine kleine Arbeitsvergabe-Börse, so in die Richtung.
30	Ich: Richtig, ja.
31	Unternehmer: Du, die Idee find ich super. Und find ich auch voll witzig, weil die meisten haben eh ein bisschen eine Schau, dass sie in Kontakt treten mit neuen Unternehmen. Mit Startups ist was wahrscheinlich noch einfacher als mit großen etablierten Unternehmen. Aber auf alle Fälle, würde ich unbedingt forcieren das Thema. Würde ich auch sofort mitmachen. Also wenn du da was hast und startest.
32	Ich: Also das Ganze ist gerade im Aufbau und jetzt wird geschaut ob da überhaupt Bedarf da ist. Was ich dir anbieten kann, wenn es dich interessiert, ist, dass ich dir ein kurzes Email schreibe, wenn es konkret wird.
33	Unternehmer: Ja, sehr gerne. Sag Bescheid.

34	Ich: Auf welche Email-Adresse soll ich dir das schicken?
35	Unternehmer: (sag die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 13:

1	Unternehmer: Wir haben jetzt im Juni (2017) gegründet. Die Vorgründungsphase, angefangen mit der Planung haben wir letztes Jahr im Mai, also 2016 im Mai. Im Juli ist die Onlineversion unserer Webseite online gegangen.
2	Ich: Wie viele Leute sind in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Also offiziell sind wir zu zweit in der GmbH. Wir sind zwei Geschäftsführerinnen. Nebenbei, also ohne Partner gehts natürlich nicht, wir haben externe Partner wo vorgesehen ist, dass sie irgendwann in die GmbH eintreten. Das ist einmal eine Webdesignerin, die auch die Hintergründe macht und das ist ein Programmierer, der die komplette Programmierung der Webseite und von der Bestellung her macht. Dann haben wir noch einen Druckpartner und ja, halt eine Rechtvertretung.
4	Ich: D.h. ihr habt einige Tätigkeiten schon ausgelagert?
5	Unternehmer: Naja, ausgelagert. Also ich komm aus einer ganz anderen Branche, ich habe zu Design und Programmieren überhaupt keinen Bezug. D.h. ich kann das alleine gar nicht umsetzen. Meine Partnerin kann zwar schon ein paar Sachen designmäßig machen, sie hat da ein paar Schulungen, was jetzt allerdings nichts mit Webdesign zu tun hat.
6	Ich: Wie habt ihr die Leute gefunden, die jetzt Webdesign machen und die Programmierung?
7	Unternehmer: Ich habe damals, wie die Idee gekommen ist 2016 im Mai, habe ich mich mit der Wirtschaftskammer kurzgeschlossen und gefragt, was sie von der Idee halten. Habe es dann selbst irgendwie versucht diese Webdesigner zu akquirieren, wobei die preislich absolut nicht haltbar waren und hab mich dann mit der Wirtschaftskammer gewandt und gefragt ob sie mir jemanden empfehlen können. Da wurde mir dann die Webdesignerin empfohlen und die arbeitet regelmäßig mit dem Programmierer zusammen. D.h. Webdesign und Programmierung war dann relativ einfach. Große Hürde war jemanden zu finden für den Einzeldruck. Weil Einzeldruck natürlich normalerweise auf etwa 30 € Produktionskosten kommt, wo wir gesagt haben das ist nicht haltbar, weil ich kann so ein Buch nicht um 50 € verkaufen. Es war dann so, dass ich die Idee fast schon verwerfen wollte, weil keine Druckerei bereit war, dass in Einzeldruck herzustellen. Die Druckerei, mit der wir jetzt zusammenarbeiten, die haben gesagt für sie ist nur das Format wichtig. D.h. wenn wir 10 Bücher im gleichen Format haben nur mit unterschiedlichen Text, dann senkt das natürlich die Produktionskosten.
8	Ich: Du hast gemeint die Leute, die du für Webdesign und Programmierung hast, die sind jetzt nicht fix angestellt, ist aber so geplant. Habe ich das richtig verstanden?
9	Unternehmer: Ob wir da dann Fixanstellungen machen ist so eine Frage. Man muss immer schauen was sind die Kosten für diverse Leistungen. Ist dann vielleicht gescheiter, wenn man das über Gewinnausschüttungen vornimmt. Also Anstellung wird von dem her keiner, also ich bin Geschäftsführerin, zahle mir aber kein Gehalt aus.
10	Ich: Wie schaut es eigentlich mit der Arbeitsbelastung aus? Wie viele Stunden arbeitet ihr ungefähr?
11	Unternehmer: (lacht) Willst du das jetzt wirklich wissen? Also ich sage einmal das Problem ist, ich steh um 4 Uhr früh auf, steh um 6h in der Kanzlei. Bin dann im Schnitt bis 17, 18 Uhr in der Kanzlei. Bin dann gegen 19, 20 Uhr zu Hause und arbeite dann noch im Schnitt für meine eigene Firma 2 bis 3 Stunden. Also unter der Woche. Am Wochenende kommt es drauf an wie viel Auftrag gerade ist. Da kann es schon so mit 5, 6 Stunden am Tag, Samstag und Sonntag, sollte es sich eigentlich ausgehen.
12	Ich: Ok. Könntest du dir auch vorstellen irgendwelche Tätigkeiten an Studenten auszulagern, die dich unterstützen könnten?
13	Unternehmer: Ja, ähm. Es stellt sich die Frage welche Tätigkeiten ich da auslagern könnte. Ich tu mir da jetzt sehr schwer das zu beantworten. Momentan die größte Hürde, die wir jetzt haben,

	<p>ist das Unternehmen bekannt zu machen. Ich glaub es ist relativ einfach, wenn man jetzt eine Firma hat, die irgendwo anknüpft, oder wo jemand schon das Produkt kennt. Ich würde bei einem Startup wo die Idee neu ist, das Produkt noch keiner kennt, dem Kunden einmal die Angst zu nehmen es zu probieren und die Marke bekannt zu machen. D.h., dass was bei uns momentan viel Arbeit ist, sind die ganzen Marketingsachen. Leute anschreiben, dürfen wir ein Plakat aufhängen, würdet ihr es auf Facebook teilen, das sind momentan die Hauptaufgaben. Wobei ich ein Sicherheitsmensch bin und mir natürlich auch die Firmen aussuche, die ich anschreibe. Weil es gerade jetzt am Anfang besonders wichtig ist Partner zu finden mit denen du dann auch regelmäßig zusammenarbeitest. Also diese Arbeiten momentan an einen Studenten abzugeben, also ich denk mir ein Student möchte ja viel lernen dabei. Ich sehe da jetzt nicht den großen Wertfaktor. Für die Zukunft, ist es ja bei uns hauptsächlich so, dass wir natürlich die Kundenbetreuung machen. Wenn da ein Student sagt er möchte das machen, dann ist das sicher ein Faktor wo ich sage, da wäre das möglich. Und der Rest ist Verpackung und Versand, was wir jetzt im Moment auch noch selber machen, wobei da dann die Masse die Entscheidung bringen wird ob wir das weiterhin selber machen.</p>
14	<p>Ich: Gut. Dann möchte ich noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar ist angedacht einen Pool an Studenten zu gründen, der Jungunternehmer dann unterstützen kann. Und zwar kann man sich das so ähnlich vorstellen, über eine Online-Plattform wie AirBNB oder Uber, dass man auch ein Profil des Studenten sieht, dass man eine Bewertung hat wie er sich bei anderen, vorherigen Tätigkeiten verhalten hat. Was haltest du von der Idee? Oder was tätest du für einen Nutzen daraus sehen?</p>
15	<p>Unternehmer: Also ich kann das jetzt nur mit der Rechtsanwaltskanzlei vergleichen. Wenn ein Anwalt einen Studenten sucht, dann ist das so, dass bei der Rechtsanwaltskammer, dass es da ein Schwarzes Brett gibt, und wenn ich einen Studenten brauch, schau ich da drauf. Die Idee grundsätzlich finde ich gut. Wie wäre das dann zeitlich begrenzt? Ist das dann was wo ich sagen ich brauche den Studenten jetzt nur ein Monat oder ist das so wie eine Leasingfirma, oder wie würde das funktionieren mit der Vermittlung?</p>
16	<p>Ich: Genau, das ist projektmäßig angedacht. Dass man sagt, man hat jetzt ein Projekt ein Monat z.B. laufen und benötigt da Unterstützung. Und dass man da dann hinein schreibt was das bedeutet, also z.B. 10 Stunden die Woche und das über ein Monat lang.</p>
17	<p>Unternehmer: Bekommen die Studenten dann die Belohnung über die Firma direkt, oder über die Gesellschaft.</p>
18	<p>Ich: Es ist angedacht, dass die Abwicklung der Zahlung über die Online-Plattform läuft, aber dass der Vertrag direkt zwischen dem Studenten und dem Unternehmen passieren soll.</p>
19	<p>Unternehmer: Ja. Also grundsätzlich würde ich das eine gute Idee finden. Weil gerade, wenn jetzt ein Unternehmen weiß, ok, das nächste Monat wird hart, ich brauche jetzt einen Studenten dabei, ohne irgendeine Verpflichtung, dass ich ihn länger als ein Monat anstellen muss. Das wo ich aber aufpassen würde ist, dass der Student dann auch was lernt dabei. Weil ich befürchte, dass das dann schon sehr missbraucht werden wird. Wenn ich jetzt eine Hundsarbeit hab, die niemand machen will, dann nehme ich mir einen Studenten. Der Student hat vielleicht das Nebeneinkommen, aber er lernt nichts dabei.</p>
20	<p>Ich: Das Ziel ist es schon, dass er seine Fähigkeiten einsetzen kann und etwas lernen kann auch dabei.</p>
21	<p>Unternehmer: Genau. Und dass das halt ausgenutzt wird. Ich habe keine Ahnung wie das ist, wenn Großkonzerne, dass dann machen. Die sagen, das kommt mir am Günstigsten, der Student lernt zwar nichts dabei aber Hauptsache die Arbeit ist gemacht.</p>
22	<p>Ich: Guter Punkt, ja. Das Ganze soll eben auch noch weiterverfolgt werden und ausgearbeitet werden. Und wenn dich das selber auch interessiert, kann ich dir anbieten ein kurzes Email zu schreiben, wenn das Ganze schlagkräftigt wird bzw. wenn es in die Onlinephase hineingeht.</p>
23	<p>Unternehmer: Ja. Das wäre super.</p>
24	<p>Ich: Auf welche Email-Adresse kann ich dir das schicken?</p>
25	<p>Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an</p>

Neugründer 14:

1	Unternehmer: Seit Oktober 2014
2	Ich: Und wie viele Leute sind in dem Unternehmen beschäftigt?
3	Unternehmer: 10
4	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie ungefähr in der Woche?
5	Unternehmer: Weiß ich nicht so genau, meine schreibe ich nicht so genau auf. Aber meine Leute machen auch meistens Überstunden, und ich sitze auch länger. Aber wie viele das genau sind. Wenn wir z.B. eine Maschine auf der Baustelle aufbauen, dann haben wir oft so 14 Stunden auch gearbeitet. Aber sonst so 8 Stunden, 10 Stunden, so in dem Bereich. Aber es ist kein Problem.
6	Ich: Sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo Sie vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt haben?
7	Unternehmer: Ja, gut. Ich war vorher Geschäftsführer von einem Unternehmen mit 120 Leuten. Und die Finanzen sind von der Mutterfirma gemacht worden. Das mache ich jetzt alles selber. Auch mit Förderungen, mit Förderbanken habe ich zu tun sehr viel. Mit Patentrecht, mit Patentanwälten habe ich früher auch nie zu tun gehabt, das ist noch dazu gekommen. Aber, ja, ich muss auch noch viel mehr schauen, dass immer rechtzeitig und ausreichend Geld da ist, das es vorwärtsgeht. Das habe ich vorher nicht so streng beachten müssen, wir haben eine Finanzabteilung gehabt und die hat sich darum gekümmert. Also wenn man ein kleines Unternehmen ist, kümmert man sich um sehr viel mehr Sachen gleichzeitig als wie bei einem größeren Unternehmen, wo einfach gewisse Abteilungen ihre Verantwortung haben und sich darum kümmern.
8	Ich: Also durch die Erfahrung als Geschäftsführer haben Sie schon einen guten Einblick gehabt?
9	Unternehmer: Freilich. Vor allem ich weiß wie ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern ausschauen muss.
10	Ich: Ja. Wenn jetzt irgendwelche Tätigkeiten regelmäßig und immer öfters anfallen, wird da dann ein zusätzlicher Mitarbeiter angestellt, oder werden Tätigkeiten auch ausgelagert?
11	Unternehmer: Ich habe auch Zugriff auf einige Leasing-Leute, die einiges für mich machen, auf Zuruf. Also ich habe zur Spitze schon sechs Externe dabei gehabt. Und jetzt sind wir eher wieder zurückgefahren, jetzt haben wir nur mehr einen Externen, der manchmal was für uns macht. Alle anderen derzeit nicht. Also das machen wir über die Schiene und sonst, ja, man teilt sich die Arbeit halt auch ein, sodass sie irgendwie bewältigbar ist, mit den Möglichkeiten, die man hat. Manche Dinge könnten natürlich schneller gehen, wenn ich jetzt mehr Leute draufsetze, aber ich lass ihnen etwas Zeit und dafür gehts dann auch.
12	Ich: Und Sie haben gemeint ein Externer ist dabei. Was für Tätigkeiten lagert ihr im Moment aus?
13	Unternehmer: Software macht er. Also einen Teil der Software, wir haben sehr viel Leute die Software schreiben.
14	Ich: Ok. Was für Anforderungen haben Sie an die Person, an die solche Arbeiten ausgelagert werden? Was ist Ihnen da besonders wichtig dabei?
15	Unternehmer: Ja, dass sie natürlich zu dem Spirit des Startups dazu passen. Dass sie an Lösungen arbeiten, aber das sind sowieso alle Leute in meinem Umfeld. Dass sie die Arbeiten möglichst rasch und ordentlich zusammenkriegen.
16	Ich: Was würden Sie sagen, wenn jetzt ein Student auf Sie zukommt würde und sagt, er könnte Sie unterstützen bei der IT und Softwareentwicklung? Was täten Sie dazu sagen?
17	Unternehmer: Ich täte zuerst einmal, ist egal ob ich was brauch oder nicht, würde ich ihn fragen was er denn kann und was ihn interessiert. Ich würde ihn fragen warum er das machen möchte und dann würde ich schauen, ob es einen Sinn macht ihn in das Team zu integrieren. Weil wenn jemand daher rennt und sagt ich möchte was mitmachen, dann würde ich mir immer anschauen, was kann der, was macht der. Wann kann ich ihn brauchen, kann ich ihn jetzt brauchen oder in einem halben Jahr. Also wenn jemand sagt ich möchte, dann würde ich mir das immer

	anschauen, was der kann. Und ob er zu meinen Leuten passt. Ich würde niemals einen Menschen dazunehmen zum Team, der nicht so meinen Leuten passt. Weil die passen automatisch auch nicht zu mir.
18	Ich: Auch wenn Sie jetzt extern sind und nicht angestellt?
19	Unternehmer: Wurscht. Der kriegt genauso sein Geld. Mehr sogar als die anderen. Weil man zahlt ja für einen Externen doch ein bisschen mehr als wie für einen der angestellt ist.
20	Ich: Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu gründen, der dann junge Unternehmen und Startups unterstützen kann. Und Sie können sich das so vorstellen wie auf einer Online-Plattform, ähnlich wie AirBNB oder Uber, wo Sie die Profile der Studenten durchschauen können, Sie können sich anschauen was er studiert und was er für Erfahrungen gemacht hat. Und auch eine Bewertung dazu, wo man sieht von vorherigen Tätigkeiten, wie hat er sich verhalten. Was sagen Sie zu dieser Idee?
21	Unternehmer: Ja gut, das wäre praktisch eine Leasingfirma die Leute verleast, nur halt mit einer speziellen Ausrichtung. Wobei sich die Studenten da selber etwas aussuchen können was sie machen. Wenn ich zu einer Leasingfirma gehe, dann wird mir jemand geschickt, der wird nicht gefragt ob er möchte. Ich mein schon auch, aber nicht so direkt. Da in dem Fall, obliegt es den Leuten selber ob wir zusammenfinden oder nicht, wenn ich das richtig verstehe.
22	Ich: Könnten Sie sich sowas vorstellen, auch für Ihr Unternehmen?
23	Unternehmer: Ähm, warum nicht. Wenn die richtigen Leute dabei sind. Aber ich würde mein Unternehmen nicht nur mit solchen Leuten aufbauen. Also wenn dann kann es nur unterstützend sein. Und wenn ich sowas machen würde, dann würde ich das nicht auf IT beschränken. Die Welt besteht halt, ja, zu einem großen Teil aus IT, aber nicht nur. Sehr gefragt sind auch Konstrukteure und Elektrolaner oder irgendwelche Leute, die auch was arbeiten, handwerklich draußen arbeiten. Elektriker, Schlosser, also alles Mögliche. Also es kann ein Student auch ruhig was anderes auch machen. Ich würde mich nicht nur drauf fixieren auf die hohen Qualifikationen. Ich würde auch das berücksichtigen, also dass Leute nicht nur das hinein geben was sie Studieren und was sie alles machen können, weil die Verantwortlichkeit oder das was man dort lernt nicht immer gleich umsetzen kann im Unternehmen. Wenn man, gerade wenn man nur zeitweise dazukommt zum Unternehmen, dann kann man ja nur kleinere Dienste erledigen, man kann ja nicht voll ins Geschäft einsteigen, jemand der andere Menschen führt oder sonst was anderes macht. Was für das Unternehmen strategisch wichtig ist, wird so jemand nie machen. Er kann jetzt nur eine Aushilfe sein, temporär nur. D.h. ich würde durchaus auch die Leute nicht nur mit dem konfrontieren was sie studiert haben, sondern auch mit irgendwelchen anderen handwerklichen Tätigkeiten, vielleicht will das jemand haben. Oder vielleicht interessiert es den einem oder anderen auch, weil, also auch ich habe selbst vor 25 Jahren in einer Firma angefangen, ich habe HTL gehabt und hab dann im Schaltschrankbau angefangen, hab Schaltschränke zusammengebaut. Hat mich zwar auch angezifft, hab mit gedacht was mache ich jetzt die jetzt die blöde HTL und jetzt mache ich Elektriker-Sachen. Aber ich bin in derselben Firma später in die Software eingestiegen, dann in die Montage, hab dann Projektierung gemacht, hab Verkauf gemacht und war irgendwann einmal sogar der Geschäftsführer. Also man kann auch durch das Schlupfloch, dass man irgendwas zusammenbaut auch zu anderen Sachen kommen in einer Firma. Vielleicht auch zu Aufgaben die man sich vorher gar nicht vorstellen konnte.
24	Ich: Also das spielt auch mit bei der Idee, dass die Studenten einen Einblick bekommen in die Branche wo sie vielleicht hinein möchten und da so testweise arbeiten können. Und genauso, dass der Kontakt geknüpft wird zwischen dem Studenten, der in der Nähe ist, für eventuell eine weitere Zusammenarbeit.
25	Unternehmer: Ja. Nicht jeder wird gleich für Sophisticated Jobs angeheuert. Weil nebenbei geht so etwas nicht. Entweder Vollzeit, Ganz, aber dann ist es wieder was anderes. Sie wollen ja, dass die Leute so zeitweise mitarbeiten irgendwo. Ich find die Idee schon gut, wenn man wo reinschauen kann. Eines ist auch, wenn man jung ist, und als Student ist man ja doch in einer Art Lehre, schadet es nicht, wenn man manche Dinge von der Basis her sieht. Das bringt einem das Grundverständnis für später. Also, das weiß eh jeder, ein Ferialjob oder irgendeinen Job, den man einmal annimmt für kurze Zeit, der bringt einem immer am meisten. Das wäre sicher auch nicht so verkehrt. Für sowas bekommt man die Leute auch nicht so leicht. Weil wenn man jetzt mit einer Uni Kontakt aufnehmen würde, dann denkt man nur an, für Special Jobs

	irgendjemand, ein Forschungsprojekt. Ich muss sagen ich bin da geteilter Meinung, ich weiß nicht, ob das wirklich alles so Gold ist was man da als Gold beschreibt. Da wird sehr viel gemacht um an Förderungen heran zu kommen, von beiden Seiten. Sowohl die Uni als auch die Wirtschaft.
26	Ich: Das Ganze soll auch weiterverfolgt werden und aufgebaut werden. Wenn Sie interessiert sind und Up-to-Date bleiben möchten, kann ich ihnen anbieten
27	Unternehmer: (unterbricht) Ja
28	Ich: Dass sie eine kurze Email-Benachrichtigung bekommen.
29	Unternehmer: Interessiert mich schon. Könnt sicher etwas daraus werden, also wenn man das (unverständlich auf der Aufnahme) aufbaut, dann könnte das schon was Gutes sein.
30	Ich: Auf welche Email-Adresse darf ich denn dann was senden?
31	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 15:

1	Unternehmer: April 2016
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Vier
4	Ich: Alle Vollzeit oder auch Teilzeit?
5	Unternehmer: Eigentlich, wir sind drei Geschäftsführer die Vollzeit sind und ja, eigentlich sind wir vier Vollzeit.
6	Ich: Also drei Geschäftsführer bzw. Gründer wahrscheinlich?
7	Unternehmer: Genau, ja.
8	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
9	Unternehmer: Ist verschieden. Mindestens 40 bis ja, 60, 70 Stunden.
10	Ich: Ok. Kommt das bei allen zusammen oder nur bei Ihnen?
11	Unternehmer: Wird schon bei allen zusammenkommen.
12	Ich: Sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo Sie vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt haben?
13	Unternehmer: Ja, das ist eine lustige Frage (lacht, danach Stille)
14	Ich: Hätten Sie da ein Beispiel für mich?
15	Unternehmer: Puh, tausend Sachen. Also jetzt sehr viel Technisches. Wir haben betriebswirtschaftlich viele Themen, Finanzplanung machen und so weiter. Also alles Mögliche. An der Entwicklung mitwirken, Produktmanagement, Logistik, Einkauf, Outsourcing, Produktplanung bzw. Produktionsplanung. Ja, tausend Sachen.
16	Ich: Gibt es da auch Tätigkeiten wo Sie sagen, ok, das könnte jemand anderes vielleicht besser oder schneller erledigen? Sei das jetzt ein fixer Mitarbeiter oder jemand Externes?
17	Unternehmer: Ja sicher.
18	Ich: Und warum wird dann kein zusätzlicher Mitarbeiter eingestellt, der solche Tätigkeiten übernimmt?
19	Unternehmer: Weil es noch nicht genug Geld gibt dafür.
20	Ich: Und das Ganze extern auszulagern, wäre das eine Möglichkeit?
21	Unternehmer: Nein. No Chance.
22	Ich: Warum das?

23	Unternehmer: Wir haben immer mehr Teile zu uns in die eigene Produktion. Also wir haben in Ungarn einen Not-Fertiger, wo wir eigentlich selber vor Ort sind und eigentlich die Sachen selber machen. Fast zur Gänze. Und wir haben sehr viele Teile zurückgeholt von anderen Lohnfertigern und machen die jetzt selber.
24	Ich: Also schlechte Erfahrung gemacht damit?
25	Unternehmer: Nicht unbedingt. Aber die Kosten sind einfach nicht tragbar gewesen. Und generell, wir zahlen uns auch keine Gehälter aus, also ich werde mir auch keinen anstellen können und zahlen können. Also das ist noch alles in einer sehr jungen Phase.
26	Ich: Und wenn jetzt z.B. ein Student auf Sie zukommen würde und sagen würde er könnte einmal eine Social Media Kampagne oder so etwas für Sie machen. Wäre das für Sie interessant oder was würden Sie dazu sagen?
27	Unternehmer: Ähm (überlegt) kann man grundsätzlich überlegen. Wenn es nichts kostet (lacht)
28	Ich: Was für Anforderungen hätten Sie dann an die Person?
29	Unternehmer: Weiß ich nicht. Kommt drauf an für was. Gewisse Kreativität und Lernfähigkeit. Und den Willen, was zu machen.
30	Ich: Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu gründen, der gerade junge Unternehmen unterstützten kann bei diversen Sachen. Und man kann sich das Ganze so vorstellen, über eine Online-Plattform wie z.B. AirBNB oder Uber. Das heißt man hat einmal ein Profil des Studenten, man kann sich anschauen was macht er, was lernt er und auch eine Bewertung von Tätigkeiten, die er bisher gemacht hat. Was sagen Sie grundsätzlich zu dieser Idee?
31	Unternehmer: Ja, grundsätzlich ist halt sehr schlecht. Es ist schwer jemanden einzuschulen oder wohin zu bringen und zu delegieren. Müsste man sich anschauen, wie gut das funktioniert oder nicht funktioniert.
32	Ich: D.h. Sie täten da als Gefahr sehen, dass das Ganze lange braucht in der Einschulung und dann nicht so viel bringt, wenn ich das richtig heraushöre?
33	Unternehmer: Sozusagen, ja. Ich mein es ist halt, wenn man schon ein Projekt mit Studenten macht, man kann halt wirklich mit so Studentengruppen auch gute Erfahrungen machen, wenn die motiviert und kreativ sind. Man kann aber auch sehr viel Zeit verschwenden, wenn dann kein Engagement da ist.
34	Ich: Ok. Das Ganze ist gerade im Aufbau. Es wird jetzt gerade der erste Schritt gemacht und geschaut, ob überhaupt bedarf ist dafür. Wenn das Ganze für Sie auch interessant ist und wenn das Ganze greifbarer wird und Online geht, dass Sie eine Benachrichtigung per Email bekommen. Wäre das für Sie interessant oder sagen Sie, nein, eigentlich nicht notwendig?
35	Unternehmer: Ja. So ist es grundsätzlich interessant. Ist nur die Frage wie das Henne-Ei Problem gelöst wird.
36	Ich: Also seitens der Studenten ist großes Interesse vorhanden, da sehe ich nicht das Problem.
37	Unternehmer: Ok, ja. Müsste man sich einmal anschauen. Vielleicht mit einem Prototyp einmal online gehen.
38	Ich: Ist auch geplant so etwas zu machen. Auf welche Email-Adresse soll ich denn das Email dann schicken?
39	Unternehmer: (lenkt ab, sagt keine Email-Adresse an

Neugründer 16:

1	Unternehmer: Seit Dezember 2014
2	Ich: Und wie viele Leute arbeiten dort?
3	Unternehmer: Wir sind jetzt zu viert.

4	Ich: Und sind a alle Vollzeit angestellt oder auch Teilzeit?
5	Unternehmer: Sind alle Vollzeit.
6	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
7	Unternehmer: (lacht) das wollen Sie gar nicht wissen. Nein, also ich habe sicher im Schnitt 60 Stunden aufwärts.
8	Ich: Nur bei Ihnen oder bei den anderen Mitarbeitern auch?
9	Unternehmer: Nein, ich schau schon, dass ich es bei meinen Mitarbeitern schaff, dass sie normale Arbeitszeiten haben. Also so plus, minus 10 Stunden vielleicht einmal. Aber sollte sich im Jahr auch in Grenzen halten.
10	Ich: Und dass Sie z.B. noch jemanden einstellen, der Ihnen noch mehr abnimmt, wäre das eine Möglichkeit?
11	Unternehmer: Ja, es ist halt immer eine Frage der Liquidität. Wo man gerade steht mit dem Unternehmen, macht man schon erste Umsätze, kommt schon ein bisschen Cashflow ja, nein. Einfach mitwachsen, also für ein Startup mit Lohnnebenkosten ist es halt nicht so leicht zu sagen da stellen wir jemand zweiten ein. Den muss man sich auch dementsprechend leisten können.
12	Ich: D.h. aus finanziellen Gründen, solange der Cashflow nicht da ist, tut man sich auch schwer jemanden einzustellen?
13	Unternehmer: Ja natürlich kann ich mir Cash holen von einem Business Angel, von einem Venture Capitalist, von diverse Förderungen sag ich einmal. Muss alles geplant werden. Braucht alles seine Zeit. Und es ist auch nicht so, dass ich dementsprechendes Personal sofort finde und das sofort einsatzbereit ist. Wir sind eher auf der Technologie-Schiene mit Programmierer etc., da muss natürlich dementsprechendes Personal gefunden werden.
14	Ich: D.h. die Anforderungen sind da sehr hoch an das Personal?
15	Unternehmer: Genau, ja.
16	Ich: Könnten Sie sich auf vorstellen gewisse Tätigkeiten extern abzugeben und auszulagern?
17	Unternehmer: Wir machen es schon mittlerweile. Auch so Montagen für unsere Systeme tun wir fremd vergeben, also da arbeiten wir mit verschiedensten Firmen zusammen, aber ist auch immer so, ich war heute auf einer Montage dabei mit einem Partner der was das montieren sollte, braucht aber auch eine gewisse Schulungszeit bis der das montieren kann, bis er die ersten Anlagen montiert hat. Braucht auch seine Zeit. Es ist immer Faktor Zeit, Faktor Geld, was die Mitarbeiter betrifft. Gute Mitarbeiter zu finden und die dann auch dementsprechend finanzieren zu können.
18	Ich: Mhm. Und beim Auslagern, habe ich herausgehört, ist ein bisschen der Nachteil, dass immer derjenige eingeschult werden muss.
19	Unternehmer: Ist immer die Sache was man auslagert will. Ich sage einmal so Buchhaltung kann man auslagern, machen wir auch. Software-Programmierer auszulagern, also es gibt Software-Programmierer, die auf Werksvertragsbasis arbeiten, aber da muss man sich überlegen, will ich das im Haus haben oder will ich das Extern haben. Und denen gebe ich dann natürlich auch nur Aufgaben, die jetzt nicht so anspruchsvoll sind, die man leicht einmal fremdvergeben kann. Aber es sind eher einfache Tätigkeiten was man auslagern kann.
20	Ich: Was wären das z.B. für einfache Tätigkeiten, was verstehen Sie darunter?
21	Unternehmer: Einfache Tätigkeiten wären, was wir z.B. machen, Kunden nachtelefonieren, Kundentermine auszumachen lagern wir z.B. in ein Call-Center aus. Buchhaltung, Steuerberatung, die ganze Lohnverrechnung, das kann man alles auslagern. Dann gewisse Montagen kann man auslagern oder dementsprechend Spitzen auch abdecken. Aber jetzt was wirklich den Kern der Firma angeht, also das Knowhow sollte man sich natürlich selber im Unternehmen aufbauen, mit dem dementsprechenden Personal dazu dann.
22	Ich: Ok. Und wenn z.B. ein Student auf Sie zukommen würde und sagen würde, er könnte Sie da und dort unterstützen. Was würden Sie dazu sagen? Wäre das für Sie vorstellbar?

23	Unternehmer: Also wir machen einige Projekte, also da kann man auch im Prinzip einen Teil auslagern, mit der FH. Seit drei Jahren machen wir da Projekte. Und da haben wir auch immer Studenten als Praktikum bei uns, wo wir gewisse Projekte machen, die auch bei gewisse Forschungsprojekte mitarbeiten. Sowas machen wir schon auch.
24	Ich: Ok, also da gibt es schon was, was über die Uni direkt läuft?
25	Unternehmer: Genau. Da holen wir uns wieder Knowhow, was wir vielleicht nicht so im Haus haben, über Projekte wieder herein?
26	Ich: Habt ihr da dann einen fixen Studenten, der für euch arbeitet oder gebt ihr das an die Uni und die Uni gibt das weiter an die Studenten?
27	Unternehmer: Es gibt so Forschungsprojekte, was wir mit der FFG machen, und im Zuge des Projektes planen wir meistens einen Studenten als Praktikanten zwischen zwei und vier Monate, wo der sein Praktikum macht. Und dann schauen wir natürlich ob wir ihn übernehmen können, wenn er gut ist, dann auch vielleicht integrieren sogar. Oder auch weitere Projekte ihn wiedereinzusetzen.
28	Ich: Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee einen Pool an Studenten zu gründen. Und das Ganze kann man sich so vorstellen, dass man die Online über eine Plattform findet, ähnlich wie z.B. Uber oder AirBNB. Und dass man sich als Firma ein Bild von dem Studenten machen kann, was tut er, was kann er. Und auch eine Bewertung hat von anderen Tätigkeiten und da dann eine Abschätzung hat, ist der zuverlässig, kann ich ihm vertrauen. Was sagen Sie zu dieser Idee?
29	Unternehmer: Da gibt es ja schon irgendwas, so was Ähnliches, oder?
30	Ich: Es gibt so Freelancer-Plattformen, ja. Das Ziel da ist es, es ganz speziell auf Studenten und Neugründer auszulegen, und das Ganze auch lokal zu machen. D.h., dass man wirklich aus der Gegend einen Studenten kriegt, der auch in die Firma kommen kann und wo eventuell auch eben der Kontakt geknüpft ist für eine weitere Zusammenarbeit.
31	Unternehmer: Also wirklich nur Startup-Willige, sagen wir so, die was ich dann scouten kann. Kann ich da selber auch was hineinstellen. Also irgendeinen Praktikumsplatz, irgendetwas ausschreiben?
32	Ich: Genau, ja.
33	Unternehmer: Ja, ist sicher interessant. Wir schauen halt, dass wir über die FH direkt Leute anwerben. So machen wir das halt jetzt.
34	Ich: Wie funktioniert das, wenn man über die FH jemand haben möchte? Wie kommt man zu den Studenten da, wie macht man das?
35	Unternehmer: Also wir haben unseren Forschungspartner, das ist in der FH die Forschungsabteilung z.B. Mit denen machen wir das Projekt und gemeinsam sucht man dann nach Studenten, die man so für Praktikumsplätze einsetzen kann.
36	Ich: Ok. Das war es von meiner Seite mit den Fragen. Die Plattform soll weiterverfolgt werden und soll dann auch realisiert werden. Jetzt wird im Moment gerade geschaut, ist da überhaupt ein Bedarf da oder nicht. Was ich anbieten kann, wenn es interessant ist für Sie, dass Sie dann ein kurzes Email bekommen, wenn das Ganze schlagkräftig wird und Online geht, damit Sie dann auch Bescheid wissen.
37	Unternehmer: Ja gerne. Da können Sie mir was schicken.
38	Ich: Auf welche Email-Adresse darf ich dann was zukommen lassen?
39	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 17:

1	Unternehmer: 2012 haben wir die Idee gehabt. 2015 haben wir gegründet.
2	Ich: Und wie viele Leute arbeiten in dem Unternehmen?

3	Unternehmer: Ist ein Einmannbetrieb. Ich mache das alleine. Ich geh auch hauptberuflich arbeiten, 40 Stunden, und mache das nebenbei.
4	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus? Also wie viele Stunden arbeiten Sie für das eigene Unternehmen?
5	Unternehmer: Ist verschieden. Im Winter weniger, es ist ja ein saisonbedingtes Produkt. Verbaut wird im Frühling, Sommer und Herbst. Da ist jetzt sowieso überhaupt keine Arbeit, 2 bis 3 Monate lang. Und im Sommer, in der Woche sind es sicher so 10 Stunden. So ab Mai weg.
6	Ich: Bauen Sie selber auch auf, oder verkaufen Sie nur das Produkt?
7	Unternehmer: Nein nein. Wir sind ein reiner Händler und handeln eben mit unserem Produkt und anderen zugekauften Produkten, die man für den Aufbau benötigt. D.h. die ganzen Schrauben, Verbinder, Stellfüße, Unterlegsmaterial und solche Sachen, das sind die Teile, die wir im Sortiment haben. Das Holz selber nicht, nur die Verschraubungen.
8	Ich: Und sind Sie selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, mit denen Sie vor der Gründung noch nicht zu tun gehabt hatten?
9	Unternehmer: Ja, jeden Tag. Das waren immer so Tätigkeiten wie irgendwas ausrechnen, so Kalkulationen, das habe ich ja in meinem normalen Berufsleben nicht. Die ganze Entwicklung und das Ganze zu machen, auch Kontakte herstellen mit Bauhäusern.
10	Ich: Wäre es da auch eine Idee, einen zusätzlichen Mitarbeiter einzustellen dafür, der solche Tätigkeiten übernimmt?
11	Unternehmer: Nein, auf gar keinen Fall. Weil das zu wenig abwirft zurzeit. Wir hoffen auf einen Großabnehmer, einen Baumarkt. Und das funktioniert aber nicht so wie wir uns das vorstellen.
12	Ich: Also aus finanziellen Gründen kommt es nicht in Frage.
13	Unternehmer: Genau, aus finanziellen Gründen kommt das gar nicht in Frage. Sonst gerne.
14	Ich: Und einzelne Tätigkeiten an jemand extern auszulagern, wäre das eine Möglichkeit?
15	Unternehmer: (Überlegt) Nein, das hält sich im Rahmen, das schaffe ich alles. Also es ist ja so, in Wirklichkeit mache ich das ja alleine. Und ich habe einen Freund, der von Anfang an dabei ist und der unterstützt mich sehr stark. Und meine Frau auch, also das geht gut.
16	Ich: Was sind für Sie die größten Herausforderungen beim Unternehmensaufbau?
17	Unternehmer: Die größten Schwierigkeiten sind nach wie vor, dass man bei den großen Großhändlern die richtigen Ansprechpartner findet, die Entscheiden können oder dürfen und mit denen in Kontakt zu treten, das ist einmal das Schwierigste. Und wenn man einmal in Kontakt getreten ist, dass sich die dann auch trauen das Produkt aufzunehmen in ihren Baumarkt. Also wir haben jetzt sehr oft gehabt, dass ich gemeint haben das ist so aufwändig und ob sich das überhaupt lohnt. Ja. Sehr komisch. Wir sind günstiger wie der Mitbewerber und am Anfang heißt es auch immer das ist schön, aber dann wird umeinander gedrückt. Keine Ahnung was der Grund ist, sie sagen es uns nicht.
18	Ich: D.h. Ihnen wäre am meisten geholfen indem Kontakte geknüpft werden zu den Entscheidern?
19	Unternehmer: Genau. Wir haben es ja auch probiert über die Social Media, über Facebook, aber das ist am Anfang dann so Juhu und dann verläuft es sich wieder im Sand. Das ist alles nur Blablabla was da passiert ist. So kommt es uns halt vor.

Neugründer 18:

1	Unternehmer: Seit 2016. Jänner 2016.
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Aktuell sechs.
4	Ich: Sind die alle Vollzeit?

5	Unternehmer: Sind alle Vollzeit, ja.
6	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
7	Unternehmer: Puh. Bei mir es was anderes, aber im Prinzip haben wir 38,5 Stunden. Bei mir müsste ich wirklich, also ich weiß es im Moment wirklich nicht, lassen Sie mich einmal überlegen. Ja, vielleicht 55 Stunden in der Woche.
8	Ich: Ok. Und sind sie da selber auch mit Tätigkeiten konfrontiert, wo Sie vor der Gründung noch nie damit zu tun gehabt haben?
9	Unternehmer: Jaja, auf jeden Fall.
10	Ich: Was wäre das z.B.?
11	Unternehmer: Das sind jetzt mehrere Dinge. Ich bin jetzt für die Buchhaltung z.B. zuständig. Genauso wie für das Qualitätsmanagement. Wir haben jetzt mit der Gesundheitsbehörde im konkreten Fall zu tun, das ist komplett neu für mich. Also es gibt viele Dinge die komplett neu sind.
12	Ich: Und wenn man jetzt z.B. die Buchhaltung hernimmt, können Sie sich vorstellen diese an einen anderen Mitarbeiter zu übergeben oder extern auszulagern?
13	Unternehmer: Ja, zum Teil ist es extern ausgelagert, das könnten wir uns natürlich vorstellen. Es ist auch aktuell gerade geplant. Kann ich mir schon vorstellen, ja.
14	Ich: Warum täten Sie das lieber auslagern anstatt einen fixen Mitarbeiter einzustellen dafür?
15	Unternehmer: Aus Kostengründen. Das würde ich eben kleinen Unternehmen empfehlen, also wenn, es bringt nichts einen eigenen Buchhalter anzustellen, das macht man in der Regel mit dem Steuerberater.
16	Ich: Ok. Gibt es sonst noch irgendwelche anderen Tätigkeiten, die Sie auslagern?
17	Unternehmer: Ja, also die Produktion, da machen wir nur einen Teil selber. Da ist auch ein Teil ausgelagert. Und ansonsten, ja, es gibt Rechtsberatung, die ist natürlich auch ausgelagert. Logistik z.B. noch bei uns. Ja. Das ist es im Wesentlichen.
18	Ich: Ok. Also wenn man jetzt auf die Rechtsberatung und Steuerberatung schaut, das ist das, wo Sie Fachwissen brauchen?
19	Unternehmer: Genau, ja.
20	Ich: Und was für Anforderungen haben Sie an die Person, an die die Arbeiten ausgelagert werden?
21	Unternehmer: Puh. Ja, ich mein eine Steuerberaterin da sind die Anforderungen eh relativ klar. Sie braucht natürlich auch ein System, ein Buchhaltungssystem, das kostet natürlich auch in der Anschaffung. Und das zahlt sich als kleines Unternehmen nicht aus, wenn man das anschafft. Also es sind jetzt keine sonderlichen Voraussetzungen, das kann jede Steuerberaterin oder jeder Steuerberater, der auch Buchhaltung macht, die werden das machen.
22	Ich: Und wenn jetzt z.B. ein Student zu Ihnen kommen würde und sagen würde er könnte Sie hier bei dieser oder bei jener Tätigkeit unterstützen, was würden Sie dazu sagen? Wäre das für Sie auch vorstellbar?
23	Unternehmer: Natürlich vorstellbar. Wir versuchen immer, wenn jetzt jemand Praktikum macht oder sowas, dass er innerhalb von einem Projekt ist, was innerhalb von einem, zwei Monaten abgeschlossen werden kann. Weil es bringt nichts, wenn man sonst Tasks überträgt, die dann erst recht wieder wer anderer machen muss. Also das ist nicht wirklich nachhaltig, man muss schauen, dass das irgendwie kleinere abgeschlossene Projekte sind.
24	Ich: D.h. Sie arbeiten da auch mit Studenten schon zusammen?
25	Unternehmer: Ja, wir haben schon drei Praktikanten gehabt, diesen Sommer kommt auch wieder einer. Ja, das kennen wir schon.
26	Ich: Wie finden Sie die Studenten? Wie kommen Sie zu denen?
27	Unternehmer: Die melden sich eigentlich bei uns. Also wir suchen nicht aktiv Leute, aber wenn

	wer will und das passt, dann, ja.
28	Ich: D.h. die begleiten dann ein Projekt von Anfang bis zum Ende?
29	Unternehmer: Sozusagen. Oder wir schauen, dass es wirklich ein Projekt für diese Person gibt. Dass diese das auch relativ selbstständig machen kann.
30	Ich: Und wenn Sie jetzt z.B. einen Pool an Studenten hätten, und Sie könnten dort durchschauen und sich aussuchen wer Sie unterstützen könnte, was hätten Sie für einen Nutzen daraus?
31	Unternehmer: Von dem Pool jetzt? Naja, der Nutzen wäre, dass wir uns überlegen was brauchen wir aktuell und dann können wir vielleicht jemanden finden, der zu dieser Tätigkeit am besten passt. Also wenn es jetzt verschiedene Studienrichtungen sind, ist es auf jeden Fall von Vorteil. Wenn wir jetzt sagen, wir wollen jetzt mehr im Online-Marketing machen ist das was anderes als wenn ich sagen wir wollen jetzt mehr im Vertrieb machen oder im Qualitätsmanagement. Wenn man da einen großen Pool zur Auswahl hätte, wäre das natürlich sinnvoll.
32	Ich: Mhm. Dann möchte ich Ihnen noch die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. und zwar ist es eben die Idee genau so einen Pool an Studenten zu gründen, und damit Jungunternehmer zu unterstützen. Und man kann sich so vorstellen wie eine Online-Plattform, ähnlich wie Uber oder AirBNB, wo man auch ein Profil hat der Studenten und auch einen ersten Erfahrungswert von vorherigen Tätigkeiten. Was sagen Sie zu der Idee?
33	Unternehmer: Wie schaut das dann aus? Schaut da das Unternehmen quasi auf dieser Plattform nach?
34	Ich: Also es ist in beide Richtungen angedacht, dass man einerseits als Unternehmen dort direkt nach Studenten suchen kann, oder dass man einfach diesen Job oder das Projekt, was man mit dem Studenten machen möchte, hineinstellt und sich dann die Studenten daraufhin bewerben. Und das Ganze ist angedacht für solche Projekte die vielleicht 1, 2 Monate dauern.
35	Unternehmer: Mhm. Ja, sicherlich eine gute Idee. Ich weiß nicht ob es sowas nicht schon gibt. Ich mein ich kenn die Firma Hokify, ich weiß nicht ob Ihnen die was sagt. Das ist jetzt nicht auf Studenten ausgelegt, aber generell. Das ist so wie Tinder eigentlich, nur eben für Unternehmen und für Mitarbeiter. Also ich weiß nicht was es in dem Bereich schon alles gibt, aber das ist sicherlich eine gute Idee, ja.
36	Ich: Das Ganze ist gerade im Aufbau. Was ich Ihnen anbieten kann, wenn das Ganze auch für Sie interessant ist, dass Sie, wenn das Ganze schlagkräftig wird und online geht, dass sie dann ein kurzes Email bekommen mit der Benachrichtigung.
37	Unternehmer: Gerne, ja.
38	Ich: Auf welche Email-Adresse darf ich das dann schicken?
39	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Neugründer 19:

1	Unternehmer: Gegründet haben wir im April 2015
2	Ich: Wie viele Leute arbeiten in dem Unternehmen?
3	Unternehmer: Operativ sind wir aktuell nur zu zweit. Und wir haben noch zwei Gesellschafter an Board, die halten sich aber eher im Hintergrund auf. Also die sind nur für die Unterstützung und fürs Coaching für uns verantwortlich, aber operativ machen die nichts.
4	Ich: Ok. Und ihr seid beide Gründer?
5	Unternehmer: Genau. Also mein Kollege und ich, wir sind die Geschäftsführer und Gründer. Und die Zwei sind Mitgesellschafter, die haben beide einen geringen Anteil am Unternehmen. Und wie gesagt, die sind nur im Hintergrund.
6	Ich: Und wie sieht es mit der Arbeitsbelastung aus, also wie viele Stunden arbeiten Sie in der Woche?
7	Unternehmer: Aah, gute Frage. Ich mein, wir sind ein Startup Unternehmen und wir machen das

	noch nicht hauptberuflich. Wir haben beide nebenbei einen Job, bzw. mein Kollege studiert noch nebenbei. Jetzt sind wir da von den Stunden her etwas begrenzt, aber ich sag einmal Werkstatt-Stunden sind in der Woche, puh, keine Ahnung. Nehmen wir einmal 50. 50 bis 80 so im Schnitt. Ja, und was halt so diverse Recherchearbeiten anbelangt, auch noch einmal zwischen 30 und 50, so irgendwas. Also schon viel. Aber das ist natürlich nicht jede Woche gleich, ich müsste mir das einmal durchrechnen. Je nachdem was man zu tun hat. Mit der unselbstständigen Tätigkeit verliert man ja auch ein bisschen was an Zeit. Aber ja, ich sag einmal so um die 80 Stunden sind es schon.
8	Ich: Ok, danke. Es geht nur einmal um eine grobe Einschätzung.
9	Unternehmer: Ja. Also wir tun auf jeden Fall jeden Tag was. Und wenn wir nicht in der unselbstständigen Tätigkeit sind, oder frei haben bzw. am Wochenende, dann sind wir eigentlich dabei. Also am Wochenende sowieso von früh bis abends. Ja. Was halt ein normaler Arbeiter frei hat, das machen wir noch zusätzlich im Startup.
10	Ich: Macht ihr in der Firma alles selber? Also Entwicklung, Produktion?
11	Unternehmer: Anfangs haben wir alles selber gemacht. Mittlerweile haben wir einen Großteil von der Softwareentwicklung abgegeben. Elektronikentwicklung passiert Großteils selber, bis auf so Kleinigkeiten wie Platinen fertigen, das vergeben wir schon. Weil das macht der Roboter. Und, ich sag einmal, 20% lassen wir Fremdfertigen. Weil wir einfach die großen Maschinen nicht haben dafür, das lassen wir fertigen. Aber den eigentlichen Zusammenbau von den Maschinen, also von unseren Geräten, das machen wir alles selber.
12	Ich: Ok. Also ihr lagert dort aus, wo Maschinen das Ganze schneller und besser machen können?
13	Unternehmer: Genau, ja. Also es gibt so viele Lohnfertiger, gerade im Maschinenbaubereich, Blechtechnik, Blechbearbeitung. Ja, das haben wir alles Fremdvergeben, da halten wir uns selber nicht auf. Weil die Maschinen natürlich irre teuer sind, was sich ein Startup nicht leisten kann. Da kommt man billiger, wenn man die ganzen Tätigkeiten auslagert.
14	Ich: Und dass ihr noch mehr auslagert, damit ihr mehr Zeit frei habt, habt ihr daran schon einmal gedacht?
15	Unternehmer: Grundsätzlich wäre es in einer gewissen Art und Weise sicher möglich. Bei uns geht es eher in die Richtung, dass wir uns noch einen dritten Mann an Bord holen, der uns unterstützt. Der andere Sachen, die wir ungern machen, sag ich einmal. Entwicklung und so bleibt bei uns, weil wir wissen genau was wir wollen und was wir zum Testen haben. Aber gerade so Sachen, also Buchhaltung haben wir auch vergeben, die machen wir auch nicht selber. Wir sind zwei Techniker, da wollen wir mit Buchhaltung nicht viel zu tun haben. Aber ich sag im Bereich Marketing und Vertrieb, da sind wir eigentlich am Suchen, dass wir das auch vergeben.
16	Ich: Intern? Also jemanden einstellen dafür oder extern vergeben?
17	Unternehmer: (überlegt) Ahh, ist uns beides recht. Also in erster Linie werden wir einmal jemanden einstellen bei uns. Weil natürlich die Zusammenarbeit viel besser ist, wenn der bei uns dabei ist. Aber kann man natürlich auch über Fremdvergabe nachdenken.
18	Ich: Seht ihr auch irgendwelche Nachteile oder Gefahren, wenn Tätigkeiten ausgelagert werden?
19	Unternehmer: Gute Frage. Nein, siehe ich aus momentaner Sicht eigentlich keine Gefahren. Ich sag einmal irgendwelche strategischen Geschichten, da muss man vielleicht ein wenig aufpassen, wenn man das einen Externen, an eine Vertriebs- oder Marketingfirma gibt. Aber grundsätzlich sehe ich damit keine Probleme.
20	Ich: Was würdest du sagen, wenn jetzt ein Student auf euch zukommen würde und sagt er könnte für euch eine Social Media Kampagne machen oder eine Marketing Kampagne. Was würdest du dazu sagen.
21	Unternehmer: Auf jeden Fall. Warum nicht?
22	Ich: Also wäre das eine Möglichkeit?
23	Unternehmer: Auf jeden Fall. Also man muss sich natürlich vorher zusammenreden, wie das genau ausschauen soll oder was dem sein Aufgabenbereich dann wäre. Ja, wie sie aufgebaut sein muss. Aber grundsätzlich, wenn sich einer freiwillig meldet, dass er das machen will für uns, gerne.

24	Ich: Was für Anforderungen hättest du an die Person, an die das ausgelagert wird?
25	Unternehmer: In erster Linie, ich mein, hast du dich schon umgeschaut was wir machen mit unserem Produkt? Die ganzen Sportarten wo wir vertreten sind?
26	Ich: Die Webseite habe ich mir angeschaut, ja.
27	Unternehmer: Ok. Wir sind im Wintersport, im Wakeboard-Bereich, im Bike-Bereich. Wir haben Sonderprojekte. Also in erster Linie würde ich einmal stark in die Richtung gehen, dass er sich irgendwie schon einmal mit den Sportarten befasst hat oder weiß um was es in den Sportarten geht. Weil natürlich, wenn derjenige da zu Kunden geht und auf Kundensuche geht, dann ist das leichter, wenn er überhaupt Erfahrung in der Sportart hat. Das wäre einmal die Grundvoraussetzung, dass sich der mit dem Sport ein wenig auskennt. Und natürlich auch dann in der Technik. Also er muss jetzt nicht Programmieren können oder Elektronik entwickeln, aber er sollte schon ein Grundverständnis haben was kann das Produkt, was die die Anforderungen und was ist überhaupt möglich. Weil, klar, wenn dann der Kunde fragt kann ich das überhaupt machen, dann sollte er schon wissen, ist das technisch möglich, ist es von der Sicherheit möglich, ist es von der Sportart möglich. Das sind eigentlich die zwei Rahmenbedingungen.
28	Ich: Ok. Und angenommen es würde so einen Pool an Studenten geben und du könntest da reinschauen und dir aussuchen wer dich unterstützen könnte, was tätest du für einen Nutzen daraus sehen für dich?
29	Unternehmer: Auf jeden Fall. Also meinst du, wenn von jedem so eine Art Lebenslauf vorliegt, was er schon gemacht hat, was er kann. Und da würde ich dann einen auswählen können? Ja, wäre auf jeden Fall hilfreich. Könnte ich auf jeden Fall was anfangen damit.
30	Ich: Mhm. Dann möchte ich dir noch kurz die Idee vorstellen, die dem Ganzen zugrunde liegt. Und zwar geht es genau darum, so einen Pool an Studenten zu gründen. Und das Ganze kann man sich so vorstellen wie eine Online-Plattform, ähnlich wie z.B. Uber oder AirBNB. Dass man sich die Profile anschauen kann von den Leuten und auch Erfahrungsberichte von vorherigen Tätigkeiten, die er erledigt hat, dass man sieht, ist der vertrauenswürdig, ist der verlässlich.
31	Unternehmer: Mhm. Das hast du vor als Plattform zu machen oder wie?
32	Ich: Genau.
33	Unternehmer: Sehr gut. Also das ist jetzt kein Schmäh. Ich habe mir die Woche, da war ich selber ein wenig auf der Suche und hab online recherchiert. Und da habe ich mir selber gewundert, warum gibt es so eine Plattform eigentlich nicht, wo sich Leute ein Profi anlegen und sagen was sie machen wollen. Und wo sich Leute wie ich, die z.B. auf der Suche sind nach einem Marketing oder Vertriebstypen, und ich kann mir die Profile anschauen und sagen ok, das Profil schaut gut aus, jetzt melde ich mich einmal bei ihm. Ich habe bis jetzt noch nicht sowas gefunden. Gibt es sowas, weißt du da was?
34	Ich: Ich habe auch gesucht. Es gibt internationale Freelancer-Plattformen, wobei
35	Unternehmer: (unterbricht) Weil du sagst Freelancer. Das geht eigentlich genau in die Richtung. Wie soll ich sagen, ich will jetzt nicht so ein großes Portal hernehmen wie Karriere.at, wo Leute explizit nach Vollzeitjobs suchen, sondern eher so Freelancer, die halt schauen, dass sie nebenbei noch vielleicht noch irgendwas Kleines kriegen. Habe ich bis jetzt eigentlich noch nichts gefunden, war ich ein wenig verwundert, dass es da nichts gibt.
36	Ich: Also genau in diese Richtung soll es gehen. Dass ihr als Unternehmer aussuchen könnt, ich möchte den haben, der soll mich begleiten, 2 Monate lang für das Projekt, da sind z.B. 10 Stunden die Woche immer zum Arbeiten. Und danach ist das Ganze wieder vorbei. Und wenn es passt, kann man wieder in Kontakt kommen, oder auch nicht.
37	Unternehmer: Ja. Finde ich eine super Idee, dass du das machst. Also XING wird dir wahrscheinlich eh was sagen, oder?
38	Ich: Ja.
39	Unternehmer: Also ich habe mich noch nicht so befasst damit, ich weiß auch nicht in was für eine genaue Richtung, dass das geht. Ist sag ich einmal ähnlich, wo Leute ihr Profil erstellen können. Aber so wirklich, dass jemand hineinschreibt das habe ich gemacht, das biete ich an, und so was suche ich, das ist da nicht der Fall. Also so eine Plattform, das finde ich eine coole Idee, das stelle ich mir ganz gut vor.

40	Ich: Super. Wenn du magst, kann ich dir anbieten, also das Ganze ist ja dahinter im Aufbau, und wenn das Ganze schlagkräftig wird und online geht, dass du ein kurzes Mail kriegst mit einer Benachrichtigung.
41	Unternehmer: Ja gerne. Bitte halte mich am Laufenden was da rauskommt. Und wie gesagt, wenn du noch Informationen oder Hilfe für irgendwas brauchst, kann ich dir das jederzeit anbieten.
42	Ich: Super, danke. Welche Email-Adresse darf ich verwenden dafür?
43	Unternehmer: (sagt die E-Mail-Adresse an)

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Kategorie	Unternehmer	Position	Erkenntnis
Customer Jobs	1	5	Das Unternehmen wird nebenbei aufgebaut.
Customer Jobs	1	12-13	Das junge Unternehmen hat wenig Geld und möchte deswegen nichts ausgeben.
Customer Jobs	1	22-23	Es wird alles selbst gemacht, da noch keine Umsätze erzielt werden. Auch wenn das mit viel Aufwand verbunden ist.
Customer Jobs	2	15	Externe Mitarbeiter stehen im direkten Kundenkontakt.
Customer Jobs	3	3	Das Ziel ist es, Erfahrung zu sammeln und besser zu werden.
Customer Jobs	3	14-17	Da kein Gewinn erzielt wird, wird auch kein Geld für externe Mitarbeiter ausgegeben.
Customer Jobs	4	17	Das Auslagern von Tätigkeiten ist ein Ziel, es ist aber auch mit Aufwand verbunden.
Customer Jobs	7	7	Das Unternehmen wird nebenbei aufgebaut.
Customer Jobs	7	16-17	Das Ziel ist es, nur die Prozesse zu leiten und den Rest der Arbeiten auszulagern.
Customer Jobs	10	23	Der Unternehmer möchte die volle Kontrolle haben, auch wenn Tätigkeiten ausgelagert sind. Das Auslagern muss reibungslos und schnell verlaufen, damit nicht zu viel Zeit mit der Kommunikation verschwendet wird.
Customer Jobs	11	19	Das Unternehmen muss vor dem Kunden gut dastehen.
Customer Jobs	12	19	Der Gründer möchte seine Arbeit im Unternehmen selbst erledigen.
Customer Jobs	13	13	Es ist das Ziel, das Unternehmen bekannt zu machen
Customer Jobs	14	7	Das Geld muss zu richtigen Zeit verfügbar sein, damit das Unternehmen arbeiten kann.
Customer Jobs	16	9	Die Mitarbeiter sollen gute Arbeitsbedingungen erhalten.
Customer Jobs	16	17	Zeit und Geld sind die wichtigsten Ressourcen für die Mitarbeiter.
Customer Jobs	17	3-5	Das Unternehmen wird nebenbei aufgebaut.
Customer Jobs	17	10-11	Das Unternehmen wirtschaftlich am Leben zu erhalten, ist das größte Ziel.
Customer Jobs	17	14-15	Bei kleineren Arbeiten, die keine besonderen Fähigkeiten benötigen, helfen Freunde oder Familienmitglieder.
Customer Jobs	18	14-15	Das Unternehmen wirtschaftlich am Leben zu erhalten, ist das größte Ziel.
Customer Jobs	19	7	Das Unternehmen wird nebenbei aufgebaut.
Pains	1	8-9	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	2	5-7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	2	17	Empfehlungen für einen Mitarbeiter sind nicht immer ein Erfolg.
Pains	3	9	Zu manchen Zeiten steigt die Arbeitsbelastung an.
Pains	3	10-11	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Pains	4	9	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	4	12-13	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	5	9	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	5	14-15	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	7	8-11	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	8	8-9	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	8	13	Die Formalitäten, welche zum Gründen eines Unternehmens notwendig sind, können eine große Herausforderung darstellen.
Pains	8	15-17	Externes Fachwissen ist notwendig, damit das Unternehmen seine Tätigkeiten ausführen kann.
Pains	10	7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	10	11	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	10	13	Der Mangel an Geld hindert daran, einen Mitarbeiter einzustellen.
Pains	10	15	Nebenjobs sind notwendig um die eigenen Lebenskosten tragen zu können.
Pains	10	23	Beim Auslagern von Tätigkeiten ist der dafür benötigte Zeitaufwand ein Problem.
Pains	10	25	Ein Startup kann nicht mehrere tausend Euro aufbringen, um ein Projekt mit Studenten machen zu dürfen.
Pains	11	5	Zu manchen Zeiten steigt die Arbeitsbelastung an.
Pains	11	9	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	11	10-11	Eine Fixanstellung ist mit sehr hohen Fixkosten verbunden.
Pains	11	23	Der rechtliche Aufwand für das Einstellen von Praktikanten stellt ein Problem dar.
Pains	11	24-25	Es herrscht Unsicherheit wie eine Anstellung korrekt abgewickelt werden kann.
Pains	12	7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	12	12-13	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	12	16-17	Das Einstellen von neuen Mitarbeitern ist mit hohen Kosten verbunden.
Pains	13	3-5	Den Gründern fehlt das Knowhow um alle Tätigkeiten selbst durchzuführen.
Pains	13	11	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	14	5	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	14	7	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	15	9	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Pains	15	12-15	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	15	18-19	Der Mangel an Geld hindert daran, einen Mitarbeiter einzustellen.
Pains	15	20-25	Lohnfertiger sind zu teuer. Die Arbeiten werden von den Gründern lieber selbst erledigt, wenn das möglich ist.
Pains	16	7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	16	10-11	Der Mangel an Geld hindert daran, einen Mitarbeiter einzustellen.
Pains	17	8-9	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	17	10-11	Der Mangel an Geld hindert daran, einen Mitarbeiter einzustellen.
Pains	17	17	Ein Problem ist, die richtigen Ansprechpartner bei Großhändlern zu finden und mit ihnen in Kontakt zu treten.
Pains	18	7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	18	8-11	Neue Tätigkeiten wo kein Wissen bzw. Erfahrung vorhanden ist, stellen den Unternehmer vor Herausforderungen.
Pains	19	7	Die Arbeitsbelastung ist sehr hoch.
Pains	19	35	Es gibt keine Job-Plattform um kleine Tätigkeiten zu vermitteln.
Gains	1	18-19	Externes Knowhow bringt dem Unternehmen einen Mehrwert
Gains	2	15	Es wird eine kurzfristige Zusammenarbeit mit Studenten gesucht, um mögliche zukünftige Mitarbeiter kennenzulernen.
Gains	6	10-11	Die Auslagerung von Tätigkeiten an Freelancern bringt dem Unternehmen Flexibilität, besonders wenn es um unregelmäßige Arbeitsbelastung geht.
Gains	7	30-31	Externes Knowhow bringt dem Unternehmen einen Mehrwert
Gains	9	11-14	Die Auslagerung von Tätigkeiten an Freelancern bringt dem Unternehmen Flexibilität, besonders wenn es um unregelmäßige Arbeitsbelastung geht.
Gains	9	15-16	Flexibilität bei Freelancern ist sehr wichtig.
Gains	11	13	Die Auslagerung von Tätigkeiten an Freelancern bringt dem Unternehmen Flexibilität in Bezug auf das unterschiedliche Fachwissen, welches für einzelne Projekte notwendig ist.
Gains	15	16-17	Externes Knowhow bringt dem Unternehmen einen Mehrwert.
Gains	16	24-25	Externes Knowhow bringt dem Unternehmen einen Mehrwert.
Gains	18	18-19	Externes Knowhow bringt dem Unternehmen einen Mehrwert.
Gains	19	11-13	Lohnfertiger können billiger sein, als die eigene Herstellung, da diese die richtigen Maschinen haben.
Gains	19	14-15	Weitere Mitarbeiter, egal ob angestellt oder auf Freelancer-Basis, können Sachen erledigen, welche die Gründer ungern machen, weil es nicht ihren Fähigkeiten entspricht.
Gains	19	16-17	Eine Fixanstellung bringt den Vorteil, dass die Zusammenarbeit viel stärker ist.
Solution	1	19	Manche Tätigkeiten können nicht ausgelagert werden. Vor allem wenn es über ein noch nicht bekanntes Produkt geht.

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Solution	1	20-21	Programmierung der Produkte und der Homepage, sowie Wartung der Homepage sind Tätigkeiten, die ausgelagert werden können.
Solution	1	29	Studenten sind für diese Arbeiten geeignet und würden die Arbeit gut verrichten. Daher ist der Nutzen der Plattform gegeben.
Solution	2	10-11	Die Auslagerung von Tätigkeiten bringt dem Unternehmen nicht immer einen sichtbaren Mehrwert. Es ist gut, wenn man den Erfolg des Studenten messen kann. Es kann bei einem Startup sein, dass der Student neben seiner Haupttätigkeit auch andere Sachen machen muss.
Solution	3	19	Vertrauen in die Arbeitskraft ist sehr wichtig. Dafür reicht es, wenn jemand anderes der Person vertraut.
Solution	3	20-21	Die Arbeitskraft muss zuverlässig sein.
Solution	3	33	Es werden nur dann Arbeiten ausgelagert, wenn bereits Umsatz erzielt wird. Die Stunde desjenigen, an den die Arbeiten ausgelagert werden, dürfen nicht teurer sein als was der Unternehmer in einer Stunde verdienen darf.
Solution	4	19	Es darf aus Datenschutzgründen nicht alles ausgelagert werden. Manche Tätigkeiten sind auch zu teuer zum Auslagern.
Solution	4	22-23	Ein Auslagern von Tätigkeiten an Studenten ist denkbar.
Solution	4	25	Das Schreiben von Posts (z.B. Social Media) kann an Studenten ausgelagert werden, genauso wie alle anderen Tätigkeiten, die sich relativ schnell wiederholen und die nicht unternehmenskritisch sind.
Solution	4	35	Webdesign und das Schneiden von Videos wären Tätigkeiten, die ein Student übernehmen könnte.
Solution	5	23	Telefonakquise und Recherche von Datenmaterial kann ausgelagert werden an Studenten.
Solution	5	24-25	Es lassen sich nicht alle Tätigkeiten auslagern.
Solution	5	26-27	Gefahren beim Auslagern von Tätigkeiten sind ein Kommunikations-Mehraufwand, eventuelle höhere Kosten und möglicherweise fehlende Qualitätskontrolle.
Solution	5	32-33	Die Plattform würde Transparenz und einen guten Überblick liefern.
Solution	5	41	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	6	12-13	Wenn der Freelancer in der Nähe ist und ein Treffen möglich ist, bringt das dem Unternehmer einen Mehrwert.
Solution	6	16-17	Die Plattform bringt einen Mehrwert, da der Pool an Freelancern nicht erst aufgebaut werden müsste, sondern man auf einen bestehenden Pool zugreifen kann. Besonders die Bewertung durch vorhergehenden Arbeitgeber bringt einen Mehrwert.
Solution	6	19	Die Plattform vereinfacht das Arbeiten des Unternehmens. Gerade wenn Filme geschnitten werden, wird jemand gebraucht. Da das recht selten passiert, kann niemand dafür eingestellt werden. Bisher gibt es keine zufriedenstellende Plattform, die etwas Ähnliches bietet.

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Solution	6	25	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	7	29	Homepage-Erstellung ist ein Thema, wo Studenten das Jungunternehmen unterstützen kann.
Solution	7	35	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	8	18-19	Für Marketingauftritte werden Studenten gesucht, die auf Werkvertragsbasis arbeiten. Für Sachen, die längerfristig bestehen, wie z.B. eine Homepage, wird auch eine längerfristige Zusammenarbeit gesucht.
Solution	8	20-21	Gerade für kurzfristige Projekte werden Werkvertragsstudenten gesucht. Das wird bereits so gemacht.
Solution	8	39	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	9	15-16	Flexibilität bei Freelancern ist sehr wichtig. Auftritte bei Events ist eine Möglichkeit für Freelancer um zu arbeiten.
Solution	9	17-18	Wenn spezielles Knowhow benötigt wird, werden Experten mit Auftragsforschung beauftragt.
Solution	9	20	Design, Marketing, Produkt, Kommunikation und Webseite sind Aufgaben, die durch Studenten erledigt werden könnten und für die ein Markt vorhanden ist.
Solution	9	22	Auch für Studenten welche Chemie studieren, gibt es mögliche Aufträge.
Solution	9	28	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	10	18-19	Die Preisgestaltung bei österreichischen Lohnfertigern wird als zu hoch wahrgenommen. Neben dem Preis ist es auch wichtig wie auf Anfragen reagiert wird und ob der Lohnfertiger verlässlich ist.
Solution	10	23	Wenn mit ausländischen Freelancern gearbeitet wird, ist die Gefahr, dass diese nicht greifbar sind. Auf die Kommunikation kann sich als schwierig erweisen und viel Zeit in Anspruch nehmen.
Solution	10	25	Es wird bereits versucht mit Studenten zusammenzuarbeiten. Das funktioniert über Forschungsprojekte über Universitäten und ist kompliziert.
Solution	10	29-31	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden und kann es kaum erwarten, bis die Plattform online geht.
Solution	11	23	Eine einfache Abrechnung mit dem Studenten bringt dem Unternehmen rechtliche Sicherheit.
Solution	11	24-25	Studenten werden als wertvolle Mitarbeiter gesehen.
Solution	11	27	Das Gewerberecht muss noch geklärt werden. Dürfen die Studenten alle Tätigkeiten ausführen?
Solution	11	31	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	12	23-25	Es kann nicht alles ausgelagert werden. Gerade sensible Sachen wie Unternehmens-, Produktions- oder Kundenbeziehungsgeheimnisse sowie alles mit Kundendaten

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

			bzw. direkte Kundenkontakte können nicht ausgelagert werden.
Solution	12	26-27	Ob eine Tätigkeit ausgelagert werden kann oder nicht, wird zuerst bewertet. Dabei ist die Auswirkung wichtig, die ein Fehler nach sich zieht. Auch Tätigkeiten die Erfahrung benötigen, werden nicht an Studenten ausgelagert.
Solution	12	35	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	13	13	Kundenbetreuung ist eine mögliche Tätigkeit für Studenten.
Solution	13	19	Die Plattform bringt den Unternehmen einen Mehrwert. Damit sie auch dem Studenten einen Mehrwert bringt, muss sichergestellt werden, dass diese nicht ausgenutzt werden und nur Tätigkeiten bekommen, die niemand anderes machen will.
Solution	13	25	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	14	13	Die Programmierung von Software ist eine Tätigkeit, die ausgelagert werden kann.
Solution	14	14-15	Bei Startups ist es auch wichtig, dass der Student den Startup-Spirit mitbringt.
Solution	14	17	Was ein Student kann und was ihn interessiert, sollte jedenfalls auf dem Profil angegeben sein.
Solution	14	23	Studentische Freelancer können unterstützen, jedoch kann alleine mit ihnen kein Unternehmensaufbau erfolgen. IT, Konstrukteure, Elektroplaner, Elektriker und Schlosser sind sehr gesucht, also auch Leute, die handwerklich etwas arbeiten. Eine hohe Position kann von einem studentischen Freelancer nicht besetzt werden, das ist nur mit einer Fixanstellung möglich.
Solution	14	25	Der Student lernt so viele Dinge von der Basis her kennen. Das bringt ihm für die Zukunft einen Vorteil.
Solution	14	31	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	15	32-33	Eine mögliche Gefahr beim Auslagern der Tätigkeiten besteht darin, dass für die Einschulung viel Zeit benötigt wird.
Solution	16	19	Ausgelagert werden eher einfache Tätigkeiten, die nicht so anspruchsvoll sind.
Solution	16	21	Kundentermine vereinbaren, Buchhaltung, Steuerberatung, Lohnverrechnung und gewisse Montagen können ausgelagert werden. Tätigkeiten, die den Kern des Unternehmens betreffen, sollten intern bleiben.
Solution	16	30-33	Der Bedarf nach Studenten ist vorhanden. Es wird bereits versucht über die FH direkt Studenten anzuwerben.
Solution	16	39	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	18	22-23	Die Zusammenarbeit mit dem Studenten ist dann sinnvoll, wenn er das Projekt von Anfang bis Ende begleiten kann. Deswegen eignet es sich für kleinere Projekte, welche innerhalb von zwei Monaten abgeschlossen werden können.

Anhang F: Auswertung Interviews Neugründer

Solution	18	24-25	Der Bedarf an studentischen Arbeitskräften ist vorhanden, deswegen werden bereits Praktika vergeben.
Solution	18	31	Durch den Pool kann genau derjenige gesucht werden, der gerade benötigt wird. Die Plattform bietet einen Mehrwert dadurch, dass mehrere Studiengangsrichtungen vertreten sind.
Solution	18	39	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden.
Solution	19	14-15	Tätigkeiten, die den Gründern nicht liegen, werden gerne ausgelagert.
Solution	19	19	Strategische Elemente können nicht an Externe ausgelagert werden.
Solution	19	23	Der Bedarf ist vorhanden.
Solution	19	33	Der Bedarf ist so groß, dass bereits nach genau so einer Lösung gesucht wurde. Die Suche blieb ohne Erfolg.
Solution	19	43	Das Interesse ist so groß, dass ein E-Mail gewünscht ist um über Updates informiert zu werden und dass weitere Hilfe aktiv angeboten worden ist.
Sonstiges	2	12-13	Eine alternative zu einer Freelancer-Tätigkeit ist es, jemanden geringfügig anzustellen und die Arbeitszeiten flexibel zu vereinbaren bzw. zu blocken.
Sonstiges	6	4-7	Es wird bereits auf Freelancer zurückgegriffen beim Aufbau des Unternehmens.
Sonstiges	6	8-9	Der Aufbau eines eigenen Pools an Freelancern ist möglich, aber mit hohem Aufwand verbunden. Das ein eigener Pool aufgebaut worden ist zeigt, dass der Bedarf vorhanden ist.
Sonstiges	6	14-15	Es werden bereits Studenten als Freelancer eingesetzt.
Sonstiges	8	25-27	In Österreich gibt es keine gute Plattform für Freelancer. Nicht nur studentische Freelancer, sondern allgemein.
Sonstiges	9	2-3	Es wird bereits ein Freelancer verwendet um das Unternehmen aufzubauen.
Sonstiges	10	17	Es wird bereits auf Freelancer zurückgegriffen beim Aufbau des Unternehmens.
Sonstiges	10	21	Es gibt mehrere internationale Freelancer-Plattformen im Internet.
Sonstiges	11	15	Durch starkes Netzwerken kann mit der Zeit ein eigener Pool an Freelancern aufgebaut werden.
Sonstiges	14	11	Der Bedarf an einer flexiblen Unterstützung ist vorhanden, wenn mehr Arbeit anfällt als normal. Deswegen wird auf Lösungen wie z.B. eine Leasingfirma zurückgegriffen.
Sonstiges	15	28-29	Der Wille etwas zu machen, wird als wertvoll angesehen.
Sonstiges	16	27	Für Forschungsprojekte, welche durch das FFG gefördert werden, wird bereits auf Studenten zurückgegriffen. Diese können für zwei bis vier Monate ein Praktikum machen und später in das Unternehmen integriert werden.
Sonstiges	16	34-35	Eine Möglichkeit um an Studenten zu kommen ist über die Forschungsabteilung an der FH.
Sonstiges	18	26-27	Studenten melden sich direkt bei dem Unternehmen und bewerben sich für ein Praktikum.
Sonstiges	18	35	Die Firma Hokify hat eine ähnliche Idee verwirklicht.

