

# Masterarbeit

## ERFOLGSFAKTOREN VON START-UPS IN DER LEBENSMITTELBRANCHE

ausgeführt am



FACHHOCHSCHULE DER WIRTSCHAFT

Fachhochschul-Masterstudiengang  
Innovationsmanagement

von

**Christina Wimmer, BSc**

1910318029

betreut und begutachtet von  
Mag. Dr. Thomas Winkler, MSc

begutachtet von  
FH-Prof. Dipl.-Ing. Dr. mont. Michael Terler

Graz, im Mai 2021

.....  
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

## **KURZFASSUNG**

Die Lebensmittel- und Getränkeindustrie wächst rasant, wie in den Regalen der Supermärkte deutlich zu sehen ist. Immer mehr junge Unternehmen, sogenannte Start-ups, drängen mit neuen Ideen und Produkten auf den Markt und wollen erfolgreich sein. Doch nur eines von zehn dieser Start-ups ist erfolgreich. Ziel dieser Masterarbeit ist es daher, herauszufinden, ob es Erfolgsfaktoren für Start-ups in der Lebensmittelbranche gibt und welche diese sind. Zu diesem Zweck wurde im theoretischen Teil der Arbeit eine Literaturrecherche durchgeführt. Dabei wurden die Charakteristika der Lebensmittelindustrie und die relevantesten Lebensmitteltrends der Zukunft betrachtet. Des Weiteren wurden die Eigenschaften von Start-ups näher untersucht und es wurde auf die Methodik und Zielsetzung der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen. Basierend auf bestehenden Erfolgsmodellen, Studien und Erfolgsgeschichten von Start-ups konnten sieben Erfolgsfaktoren aus der Theorie identifiziert werden. Diese sieben identifizierten Faktoren sind die folgenden: Produkt und Idee, Gründungsperson und Gründungsteam, Marktforschung/Produktfeedback, Netzwerk, Sprungbretter, soziale Medien und Trends/Timing. Diese sieben Erfolgsfaktoren bilden die Grundlage für die empirische Untersuchung. Diese basiert auf leitfadengestützten Expertiseinterviews, die mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet werden. Für die Interviews konnten Gründungspersonen von zehn verschiedenen Start-ups in der Lebensmittelbranche aus Österreich interviewt werden. Anhand der Ergebnisse wurden eine grafische Erfolgsfaktorenkarte, sowie Handlungsempfehlungen entworfen.

## **ABSTRACT**

The Food and Beverage industry is growing rapidly as can be seen very clearly on the shelves of supermarkets. More and more young companies, so-called Start-ups, are forcing themselves into the market with new ideas and products and want to be successful. However, only one out of ten of these Start-ups is successful. Therefore, the aim of this master thesis is to find out if there are success factors for Start-ups in the food industry and what they might be. For this purpose, a literature research was conducted in the theoretical part of the thesis. Thereby, the characteristics of the food industry and the most relevant food trends of the future were considered. Furthermore, the attributes of Start-ups were examined in more detail, and the methodology and goal of success factor research was addressed. Based on existing success models, documented data, and success stories of start-ups, it was possible to identify seven success factors from theory. The seven identified factors are the following: product and idea, founder person and founding team, market research and product feedback, network, springboards, social media, and timing in relation to trends. The results of the theoretical analysis form the basis for empirical research. This is based on guideline-centred expert interviews, which were evaluated with qualitative content analysis according to Mayring. Ten experts, all founders of Austrian Start-ups, were interviewed. Based on the results, a graphical success factor map and recommendations for action were drafted.

**INHALTSVERZEICHNIS**

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation und Problemstellung .....	2
1.2	Ziele der Arbeit .....	2
1.3	Forschungsfragen .....	2
2	Lebensmittelsektor .....	3
2.1	Definition Lebensmittel .....	3
2.2	Lebensmittelmarketing .....	4
2.3	Lebensmittelnachfrage .....	5
2.4	Lebensmittelwertschöpfungskette .....	6
2.5	Lebensmittelerzeugung in Österreich .....	7
2.6	Branchenstruktur der Lebensmittelwirtschaft in Österreich .....	8
2.7	Trends in der Lebensmittelbranche .....	10
2.7.1	Wertewandel der Gesellschaft .....	10
2.7.2	Megatrend: Neo-Ökologie .....	12
2.7.3	Trend: Nachhaltigkeit .....	13
2.7.4	Trend: Veränderung der Ernährungsgewohnheiten .....	15
2.7.5	Trend: neue Arten der Lebensmittelproduktion .....	17
2.7.6	Trend: Sicherheit und Transparenz .....	18
2.7.7	Trend: neue Technologien .....	20
3	Start-up .....	22
3.1	Definition Start-up .....	22
3.2	Start-up-Modell nach Rosenbaum/Maslow .....	23
3.3	Bedeutung in Österreich .....	24
3.4	Entwicklungsphasen .....	24
3.4.1	Early Stages: Pre-Seed-, Seed- und Start-up-Phase .....	24
3.4.2	Expansion Stages: Emerging Growth-Phase, Bridge-Phase .....	25
3.5	Netzwerk von Start-ups .....	26
3.6	Sprungbretter für Start-ups in der Lebensmittelebranche .....	28
3.7	Herausforderungen von Start-ups .....	29
3.7.1	Fehlende Marktanalyse .....	30
3.7.2	Liquidität .....	30
3.7.3	Österreich als kleiner Markt .....	31
3.7.4	Bürokratische Hürden, unzureichende Unterstützung .....	31
3.7.5	Scheitern als Chance .....	31
3.8	Wichtigste Erkenntnisse aus den Bereichen Lebensmittelsektor und Start-up .....	33
4	Erfolgsfaktorenforschung .....	34
4.1	Definition Erfolg .....	34
4.2	Definition Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial .....	35
4.3	Ziel der Erfolgsfaktorenforschung .....	35

4.4	Geschichte und Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung .....	36
4.5	Systematisierung der Erfolgsfaktorenforschung .....	37
4.5.1	Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung .....	37
4.5.2	Definition der Erfolgsgröße und Messung des Erfolges .....	38
4.5.3	Methodik der Erfolgsfaktorenforschung .....	38
5	Betrachtung von Modellen, Studien und Interviews zu Erfolgsfaktoren .....	42
5.1	Erfolgsfaktoren nach dem 7-S-Modell .....	42
5.2	Erfolgsfaktoren nach dem 4T-Scoring Modell .....	43
5.3	Erfolgsfaktoren nach Bill Gross .....	44
5.4	Erfolgsfaktoren aus Sicht des Austrian Startup Monitor 2019 .....	45
5.5	Erfolgsfaktoren anhand von sechs erfolgreichen Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche .....	46
5.6	Wichtigste Erkenntnisse aus den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung .....	50
6	Identifizierte Erfolgsfaktoren aus der Literatur .....	51
6.1	Produkt und Idee als Erfolgsfaktor .....	51
6.2	Gründungsteam und Gründungsperson als Erfolgsfaktor .....	51
6.3	Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor .....	52
6.4	Netzwerk als Erfolgsfaktor .....	52
6.5	Sprungbretter als Erfolgsfaktor .....	52
6.6	Einsatz von sozialen Medien als Erfolgsfaktor .....	53
6.7	Trends und Timing als Erfolgsfaktor .....	53
6.8	Grafikübersicht aller sieben Faktoren .....	54
7	Empirische Untersuchung - Expertiseinterviews .....	55
7.1	Vorbereitung .....	55
7.2	Ziel .....	55
7.3	Auswahl der ExpertInnen .....	55
7.4	Durchführung .....	62
7.5	Methodische Vorgehensweise nach Mayring .....	63
7.6	Kodierleitfaden .....	66
8	Ergebnisse der Expertiseinterviews .....	72
8.1	Kategorie 1: Produkt und Idee .....	72
8.2	Kategorie 2: Gründungsteam und Gründungsperson .....	73
8.3	Kategorie 3: Marktforschung und Produktfeedback .....	74
8.4	Kategorie 4: Netzwerk .....	76
8.5	Kategorie 5: Sprungbretter .....	77
8.6	Kategorie 6: Soziale Medien .....	79
8.7	Kategorie 7: Trends und Timing .....	79
8.8	Kategorie 8: Wichtigste Faktoren .....	81
9	Deutung und Diskussion der Ergebnisse .....	83
9.1	Kategorie 1: Produkt und Idee .....	83
9.2	Kategorie 2: Gründungsteam und Gründungsperson .....	84
9.3	Kategorie 3: Marktforschung und Produktfeedback .....	85

9.4	Kategorie 4: Netzwerk .....	87
9.5	Kategorie 5: Sprungbretter .....	88
9.6	Kategorie 6: Soziale Medien .....	89
9.7	Kategorie 7: Trends und Timing .....	90
9.8	Kategorie 8: Wichtigste Faktoren.....	91
10	Erfolgsfaktorenkarte und Handlungsempfehlungen .....	94
10.1	Erläuterung zur Grafik.....	94
10.2	Handlungsempfehlungen.....	97
11	Schlussbetrachtung und Fazit.....	99
12	Literaturverzeichnis .....	101
13	Abbildungsverzeichnis .....	108
14	Tabellenverzeichnis .....	110
15	Anhang .....	111

# 1 EINLEITUNG

Lebensmittel liefern den Menschen wertvolle Inhaltsstoffe und Nährwerte und sind daher unabdingbar. Die Konsumierenden sehen Lebensmittel nicht mehr nur aus Sicht der Befriedigung von Grundbedürfnissen, sondern vielmehr aus den Blickwinkeln des Genusses sowie von sozialen und ethischen Hintergründen. Aufgrund des Wertewandels bei den Konsumierenden strömen immer mehr Trends und daraus resultierende neue Ideen und Produkte auf den Lebensmittelmarkt.

Solchen Herausforderungen stellen sich vermehrt Start-ups, sie verändern den Markt und erweitern das Angebot mit ihren neuen und innovativen Ideen. Dadurch, dass neue Ideen mit Unsicherheit und Risiko verbunden sind, ist es wichtig Erfolgsfaktoren zu identifizieren, um langfristig am Markt bestehen zu können.

Um einen Überblick in die Lebensmittelbranche zu erhalten, wird zu Beginn des Literaturteils der Arbeit auf den Lebensmittelsektor eingegangen. Dieses Kapitel startet mit der Definition von Lebensmitteln und den verschiedenen Nutzebenen. Im Anschluss folgt ein Überblick über die Lebensmittelwertschöpfungskette sowie über die Lebensmittelerzeugung und Branchenstruktur in Österreich.

Daraufhin wird ein Blick auf das Thema Trends in der Lebensmittelbranche geworfen und näher darauf eingegangen. Dazu wurde eine Studie des Fraunhofer-Instituts herangezogen, die sich mit Trends aus der Lebensmittelbranche, die den größten Einfluss auf unsere Gesellschaft ausüben, beschäftigt. Diese Trends wurden in fünf Pakete zusammengefasst und deren Auswirkungen und Bewegungen in der Gesellschaft näher beschrieben.

Im darauffolgenden Kapitel wird auf Start-ups näher eingegangen. Es werden Daten und Fakten von Start-ups in Österreich dargestellt. Da es sich bei Start-ups um Unternehmen mit innovativen und neuen Produkten handelt, ist die Unsicherheit und das Risiko meistens sehr groß. Die Entwicklungsphasen eines Start-ups unterscheiden sich somit von herkömmlichen Unternehmen und werden in diesem Kapitel näher betrachtet. Daraufhin erfolgt ein Überblick über bestehende Netzwerke sowie von potenziellen Investoren wie die Start-up-Show „2 Minuten 2 Millionen“. Im Kapitel 3.8 werden die wichtigsten Erkenntnisse aus den Bereichen Lebensmittelsektor (Kapitel 2) und Start-up (Kapitel 3) zusammengefasst.

Um der Frage, welche Erfolgsfaktoren für Start-ups in der Lebensmittelbranche wichtig sind, nachzugehen, wird in Kapitel 4 näher auf die Erfolgsfaktorenforschung eingegangen und wichtige Begriffe wie Erfolg und Erfolgsfaktor werden definiert und für die vorliegende Arbeit abgegrenzt. In Kapitel 5 erfolgt die Betrachtung von zwei verschiedenen Modellen zur Erfolgsfaktorenforschung (7-S-Modell und 4T-Modell) sowie die der identifizierten Erfolgsfaktoren nach Bill Groß und die des Austrian Startup Monitor 2019. Um den Fokus verstärkt auf die Lebensmittelbranche zu richten wurden sechs verschiedene Interviews von erfolgreichen Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche analysiert. In Kapitel 5.6 werden die wichtigsten Erkenntnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung (Kapitel 4) und deren Modelle (Kapitel 5) zusammengefasst.

Am Ende des theoretischen Teils in Kapitel 6 erfolgt die Darstellung der identifizierten sieben Erfolgsfaktoren. Im darauffolgenden empirischen Teil werden diese sieben Erfolgsfaktoren mittels zehn Expertiseinterviews mit Gründungspersonen von Start-ups aus Österreich und einer qualitativen

Inhaltsanalyse nach Mayring überprüft. Die Ergebnisse werden anhand einer Karte grafisch dargestellt und es werden Handlungsempfehlungen gegeben.

## 1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

„Nur eines von zehn Start-ups wird erfolgreich.“<sup>1</sup>

„Die Food- und Beverage Szene wächst rasant.“<sup>2</sup>

Die Herausforderung, den Konsumierenden ein gutes Produkt anbieten zu können, wird immer größer. Es spielen immer mehr Aspekte, die den Menschen wichtig sind, bei der Kaufentscheidung eines Produktes eine Rolle. Diese Aspekte beinhalten Bereiche entlang der Wertschöpfungskette, wie die Qualität und Herkunft der Produkte, Einsparung von Verpackungsressourcen sowie ethische und soziale Werte, die sich zum Beispiel bei Fairtrade-Produkten widerspiegeln. Zudem finden laufend neue Trends wie beispielsweise der Trend nach alternativen Proteinen auf den Markt, die das Angebot und die Anforderungen verändern. Aufgrund der mittlerweile sehr großen Auswahl an Produkten am Markt und dem herrschenden Wettbewerbsdruck hat sich die Frage ergeben, ob Erfolgsfaktoren für Start-ups in der Lebensmittelbranche identifiziert werden können und wenn ja, welche diese sind.

## 1.2 Ziele der Arbeit

Aus der Ausgangssituation und Problemstellung der vorliegenden Arbeit leiten sich die zu erreichenden Ziele ab. Diese Ziele gliedern sich in ein Hauptziel und ein Unterziel.

Das übergeordnete Ziel ist, Erfolgsfaktoren von Start-ups im Bereich der Lebensmittelbranche zu identifizieren. Zuerst werden dafür Erfolgsfaktoren aus der Theorie abgeleitet und im praktischen Teil der Arbeit mittels Expertiseinterviews auf Übereinstimmungen überprüft.

Das weitere Ziel dieser Arbeit ist, eine Erfolgsfaktorenkarte grafisch darzustellen.

## 1.3 Forschungsfragen

Auf Basis der beschriebenen Problemstellung und der daraus resultierenden Ziele wurden die folgenden Forschungsfragen zu der vorliegenden Masterarbeit abgeleitet:

1. Welche Faktoren sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Start-ups in der Lebensmittelbranche?
2. Wie kann daraufhin eine grafische Darstellung der Erfolgsfaktoren realisiert werden?

---

<sup>1</sup> Vgl. Gründerpilot (2017a), Onlinequelle [28.04.2021].

<sup>2</sup> Vgl. Elisabeth Petermann (2018), Onlinequelle [28.04.2021].

## 2 LEBENSMITTELSEKTOR

Im folgenden theoretischen Kapitel wird die Lebensmittelbranche näher erläutert und ein Überblick über die wichtigsten Aspekte gegeben. Zu Beginn wird der Begriff Lebensmittel definiert. Danach erfolgt ein Blick auf das Lebensmittelmarketing und auf die diversen Nutzenebenen eines Lebensmittels. Weiters wird auf den Bereich der Lebensmittelnachfrage, der Lebensmittelwertschöpfungskette und der Lebensmittelproduktion mit Fokus auf Österreich eingegangen, um ein Verständnis für den Markt zu schaffen. Im dazugehörigen Unterkapitel 2.7 Trends wird das Wort Trend definiert, und es werden Einblicke in den Wertewandel der Konsumierenden sowie der aktuellen Trends in der Lebensmittelbranche gegeben.

### 2.1 Definition Lebensmittel

Unter dem Begriff Lebensmittel werden im allgemeinen Sprachgebrauch all jene Produkte verstanden, die zum Verzehr gedacht und geeignet sind sowie Inhaltsstoffe mit Nährwerten aufweisen. Daraus ergibt sich eine große Palette an Produkten. Diese gliedert sich auf in Grundnahrungsmittel, wie z.B. Getreide, die den Fokus auf die Energieversorgung haben, unverarbeitete frische Lebensmittel wie Obst und Gemüse, verarbeitete Lebensmittel wie beispielsweise Fertiggerichte, Genussmittel wie Süßwaren und Lebensmittel in flüssiger Form wie zum Beispiel Getränke.<sup>3</sup>

Die Definition von Lebensmitteln laut der Lebensmittelbasisverordnung VO (EG) Nr.178/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28.Januar 2002 ist die folgende:<sup>4</sup> „Im Sinne dieser Verordnung sind ‚Lebensmittel‘ alle Stoffe oder Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind oder von denen nach vernünftigem Ermessen erwartet werden kann, dass sie in verarbeitetem, teilweise verarbeitetem oder unverarbeitetem Zustand von Menschen aufgenommen werden. Zu „Lebensmitteln“ zählen auch Getränke, Kaugummi sowie alle Stoffe — einschließlich Wasser —, die dem Lebensmittel bei seiner Herstellung oder Ver- oder Bearbeitung absichtlich zugesetzt werden. Wasser zählt hierzu unbeschadet der Anforderungen der Richtlinien 80/778/EWG und 98/83/EG ab der Stelle der Einhaltung im Sinne des Artikels 6 der Richtlinie98/83/EG.“

Weiters werden Nahrungsergänzungsmittel laut Artikel 2 der Richtlinie (EG), Nr.2002/46 folgendermaßen definiert:<sup>5</sup> „Im Sinne dieser Richtlinie bezeichnet der Ausdruck „Nahrungsergänzungsmittel“ Lebensmittel, die dazu bestimmt sind, die normale Ernährung zu ergänzen und die aus Einfach- oder Mehrfachkonzentraten von Nährstoffen oder sonstigen Stoffen mit ernährungsspezifischer oder physiologischer Wirkung bestehen und in dosierter Form in den Verkehr gebracht werden, d. h. in Form von z.B. Kapseln, Pastillen, Tabletten, Pillen und anderen ähnlichen Darreichungsformen, Pulverbeuteln, Flüssigampullen, Flaschen mit Tropfeinsätzen und ähnlichen Darreichungsformen von Flüssigkeiten und Pulvern zur Aufnahme in abgemessenen kleinen Mengen.“

---

<sup>3</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 3.

<sup>4</sup> Europäisches Parlament/Europäischer Rat (2002b), 31/7 Artikel 2, Onlinequelle [04.05.2021]

<sup>5</sup> Europäisches Parlament/Europäischer Rat (2002a), 183/52 Artikel 2, Onlinequelle [04.05.2021]

## 2.2 Lebensmittelmarketing

Das Lebensmittelmarketing gehört zu einem der klassischen Bereiche des Marketings. Lebensmittel sind Produkte, die täglich konsumiert werden, und werden somit zu allgegenwärtigen Konsumgütern gezählt. Aufgrund der reichlichen Auswahl an Lebensmitteln bemühen sich die Anbieter, die Kundschaft für ihre Produkte über vielfältige Anstrengungen gewinnen zu können. Das Kaufinteresse wird durch diverse Aspekte definiert, wie beispielsweise die Gesundheitswirkung eines Lebensmittels, die Herkunft oder auch die Verfügbarkeit. Das Marketing wird auf diese Strömungen dementsprechend ausgerichtet.<sup>6</sup> Aufgrund der sehr hohen Sättigung am Markt, herrscht ein strenger Wettbewerb zwischen den Anbietern, bei dem der Einsatz von Marketing eine immer wichtigere Rolle spielt.<sup>7</sup> Abseits der lebensnotwendigen Funktion, die Lebensmittel haben, können sie ein Teil von religiösen oder persönlichen Ritualen von Menschen sein. Beispielsweise die Tradition, kein Fleisch am Karfreitag zu essen, oder die feste Routine einer Tasse Kaffee am Morgen, der Verzehr von Kaviar als Statussymbol oder der soziale Aspekt eines Lebensmittels z.B. in Form eines Fondues.<sup>8</sup> Lebensmittel weisen daher verschiedene Nutzen für den Menschen auf, die im Marketing in verschiedene Nutzenebenen kategorisiert werden. Die technisch-funktionalen Basiseigenschaften sind der sogenannte Grundnutzen eines Produktes. Ein weitergehender Nutzen, der z.B. sozial oder ästhetisch sein kann, wird Zusatznutzen genannt.<sup>9</sup> Ein Lebensmittel weist daher verschiedene Nutzenebenen auf, die von einem Grundnutzen ausgehend weitere Zusatznutzen bieten, die sich wiederum vom Grundnutzen weiter entfernen können. Die Abbildung 1 zeigt die Nutzenebenen, die Lebensmittel haben können. Je nach Zielgruppe oder Verwendungssituation ist die Nutzenebene, die dabei im Vordergrund steht, unterschiedlich. Daher ist die angegebene Hierarchie als idealtypisch zu sehen.<sup>10</sup>

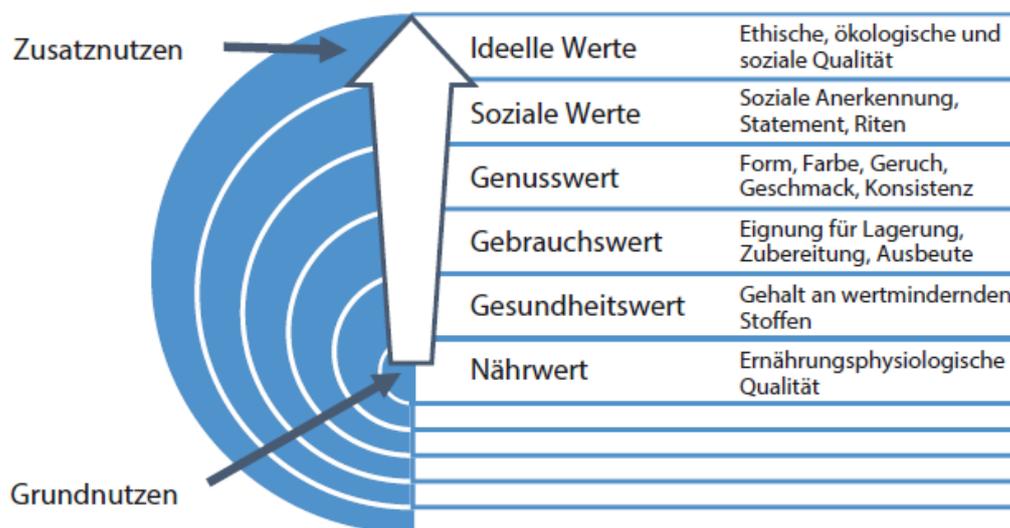


Abbildung 1: Nutzenebenen von Lebensmitteln, Quelle: Wegmann (2020) in Anlehnung an Hamm 1991, S. 5.

Wie aus der Abbildung 1 zu entnehmen ist, müssen nicht alle Lebensmittel ihren Nutzenursprung in deren physischen Eigenschaften aufweisen. Beim Grundnutzen und den dem Grundnutzen nahestehenden

<sup>6</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 1.

<sup>7</sup> Vgl. Halfmann (2014), S. 315.

<sup>8</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 4 f.

<sup>9</sup> Vgl. Meffert u. a. (2015), S. 362 f.

<sup>10</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 4.

Nutzenebenen stehen die physischen Eigenschaften im direkten Zusammenhang, was bei den weiter entfernten Zusatznutzen nicht mehr der Fall ist. Die beiden untersten Stufen, der Nähr- und Gesundheitswert, ergeben sich aus den Inhaltsstoffen eines Lebensmittels. Danach folgt der Gebrauchswert, der die physischen Eigenschaften, Zubereitung und Lagerung beschreibt. Darauf folgend steht der Genusswert, der auf sensorischen Eigenschaften wie Farbe, Form, Geruch, Geschmack und Konsistenz beruht. Soziale Werte können Rituale sein, soziale Anerkennung und Statements. Diese können auch kulturabhängig sein, wie beispielsweise ein Glas Wein in Gesellschaft beim Abendessen oder auch solche, die vom Marketing mittels Werbeschaltungen vermittelt werden. Ein gutes Marketingbeispiel hierfür ist das Produkt „Ferrero Küsschen“, das laut Werbung mit Freunden geteilt und gemeinsam genossen werden soll. Ideelle Werte können ethischen, ökologischen oder sozialen Hintergrund haben und beschäftigen sich vorrangig mit dem Produktionsprozess und Transport eines Lebensmittels und nicht mit dem Endprodukt. Die dargestellten Nutzenebenen beschreiben die Möglichkeiten eines Lebensmittels, die Bedürfnisse der Kundschaften zu erfüllen sowie eine Zweckmäßigkeit zu stiften. Sie sind ein prinzipieller Rahmen und weisen Ansatzpunkte für Marketingaktivitäten von Unternehmen auf.<sup>11</sup>

## 2.3 Lebensmittelnachfrage

Im Vergleich zu anderen Produkten lässt sich die Lebensmittelnachfrage mittels unterschiedlicher Aspekte charakterisieren. Dies sind vor allem die Bedeutung des Einkaufes und die damit verbundene Kaufhäufigkeit. Hinzu kommt, dass Lebensmittel täglich konsumiert werden und diese überwiegend nur begrenzt haltbar sind. Daher müssen Lebensmittel auch regelmäßig einkauft werden.<sup>12</sup>

Um einen Überblick über die Konsumausgaben der österreichischen Bevölkerung zu erhalten, sind in nachstehender Abbildung 2 die privaten Konsumausgaben in Österreich vom Jahr 2019 dargestellt. Nach den Ausgaben für Miete, Strom und Heizung folgen die Konsumausgaben für Ernährung. Laut RegioData Research stieg dieser Wert in den vergangenen Jahren von 15 % auf 17 %. Aktuell liegt der durchschnittliche Verbrauch pro Kopf bei 3.900 Euro, das sind 325 Euro im Monat für Ernährung. Dabei stellte RegioData Research fest, dass der Außer-Haus-Verzehr kontinuierlich zunimmt und 34% der Ausgaben für die Ernährung einnimmt. Weiters wurde festgestellt, dass der Trend zur gesunden Ernährung die Ausgaben gehoben hat. Dies ist darauf zurückzuführen, dass vermehrt zu Bio-Produkten gegriffen wird, die preislich höher sind. Vor allem Obst und Gemüse sowie Milchprodukte werden vermehrt von regionalen Bio-Produzenten gekauft.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 4 f.

<sup>12</sup> Vgl. Wegmann (2020), S. 5.

<sup>13</sup> Vgl. RegioData Research GmbH (2019), Onlinequelle [28.04.2021].

## Verteilung der privaten Konsumausgaben in Österreich nach Bereichen im Jahr 2019

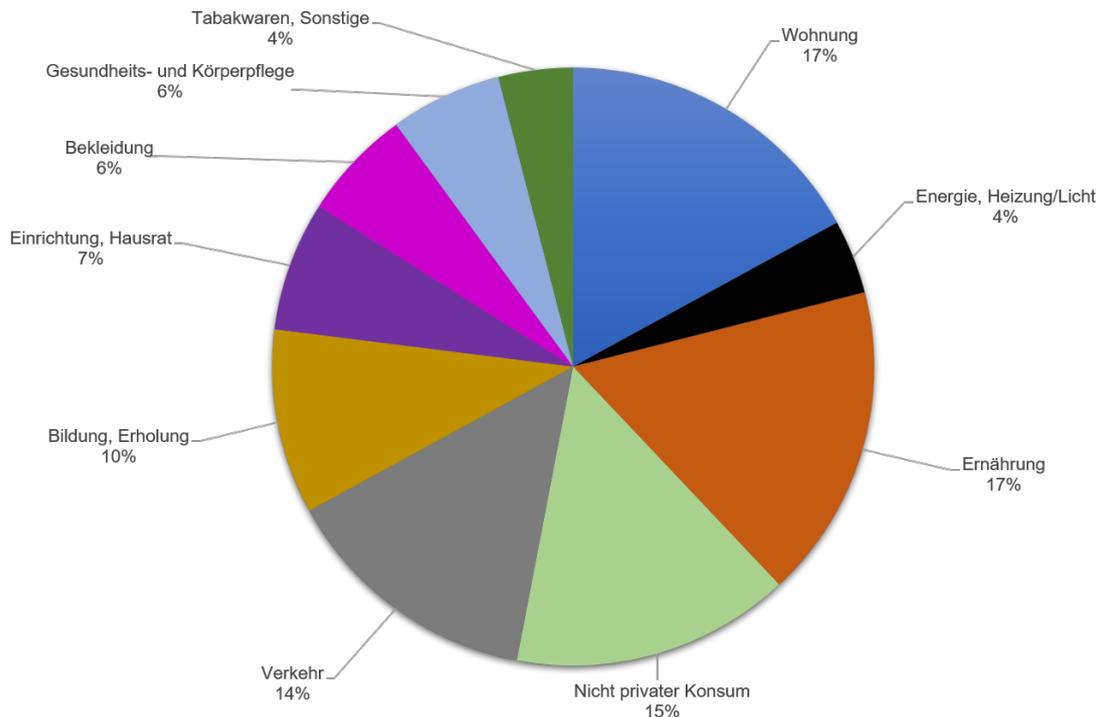


Abbildung 2: Verteilung der privaten Konsumausgaben in Österreich nach Bereichen im Jahr 2019, Quelle: Statista GmbH (2020), Onlinequelle [02.05.2021] (leicht modifiziert).

## 2.4 Lebensmittelwertschöpfungskette

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Aufbau der Lebensmittelwertschöpfungskette und stellt diese in Abbildung 2 grafisch dar. Da es allerlei unterschiedliche Lebensmittel gibt, handelt es sich bei der Abbildung um eine Grundstruktur, die für viele Lebensmittelprodukte passend ist. Generell werden Lebensmittel in landwirtschaftlichen Betrieben hergestellt (Getreide, Fleisch, Obst, Gemüse etc.) Danach erfolgt das Sammeln der landwirtschaftlich erzeugten Rohstoffe. Dies geschieht z.B. durch Verkaufsgenossenschaften, Großmärkte oder Versteigerungen. Die Produkte werden zur Weiterverarbeitung oder zum Weiterverkauf verkauft. Die Weiterverarbeitung durchläuft häufig zwei Verarbeitungsstufen. In der Verarbeitungsstufe 1 werden nicht konsumreife Erzeugnisse hergestellt. Bei Verarbeitungsstufe 2 werden die Erzeugnisse aus Verarbeitungsstufe 1 zu konsumreifen Produkten verarbeitet. Danach erfolgt die Vermarktung der fertigen Produkte, die größtenteils über den Großhandel oder den Einzelhandel erfolgt. Der Großhandel stellt den Handel der Produkte an Weiterverarbeiter, wie z.B. an die Gastronomie, sicher. Der Einzelhandel verkauft durch den stationären oder Onlinehandel seine Waren an die Endverbraucher. Zu guter Letzt steht der Verzehr der Lebensmittel durch die Konsumierenden am Ende der Wertschöpfungskette.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Vgl. Wegmann (2020), 10 - 14.

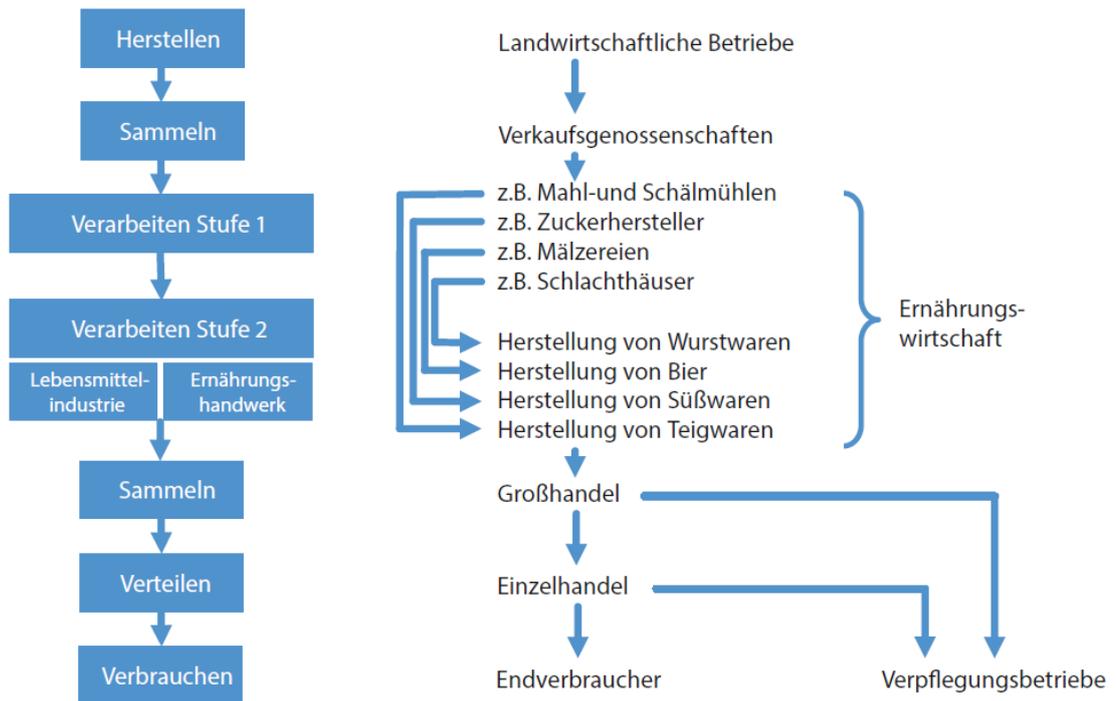


Abbildung 3: Wertschöpfungskette der Lebensmittelwirtschaft, Quelle: Wegmann (2020), S. 10.

## 2.5 Lebensmittelerzeugung in Österreich

Österreich zeichnet sich durch eine große Vielfalt an unterschiedlichen Landschaften aus, die vom Hochgebirge bis zum kontinentalen Tiefland reichen. Sowohl Wildnisgebiete als auch traditionell gepflegte Agrarlandschaften tragen zur Biodiversität Österreichs bei.<sup>15</sup> Laut dem Bericht *Lebensmittel in Österreich 2018* vom Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus entfallen rund 43 % der österreichischen Staatsfläche auf Acker- und Grünland, Obst- und Weingärten und Almen. Ein ca. gleich hoher Teil ist Waldfläche. Weiters sind rund 2 % von Gewässern bedeckt, 1 % sind bebaute Flächen und rund 11 % entfallen auf Flächen wie Straßen, Hochgebirgszonen und andere.<sup>16</sup>

Durch die stark landschaftsprägende Lage Österreichs ist die Landwirtschaft von jeher kleiner strukturiert als im internationalen Vergleich. Jedoch hat der Strukturwandel der vergangenen Jahre auch in Österreich zu größeren Betrieben geführt. 19,6 ha (Hektar) landwirtschaftliche Nutzfläche, 32 Rinder, 109 Schweine bearbeitete ein Betrieb durchschnittlich im Jahr 2016. Es gibt ca. 160.000 landwirtschaftliche Betriebe in Österreich, wobei der Großteil, rund 55 %, im Nebenerwerb wirtschaftet. Rund 20 % der Flächen werden biologisch bewirtschaftet und Österreich gilt als Pionier in der biologischen Landwirtschaft. Lebensmittel aus Österreich, mit Tradition und Natürlichkeit, gefertigt sind im Export stark gefragt.<sup>17</sup> Die Landwirtschaft erfüllt zudem weitere Funktionen. Zum einen gehört hierzu die Aufrechterhaltung der Infrastruktur, beispielsweise beim Erhalt von Siedlungen sowie durch die Zurverfügungstellung von Flächen zum

<sup>15</sup> Vgl. Schmitzberger u. a. (2005), S. 4.

<sup>16</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 5.

<sup>17</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 5 f.

Hochwasserschutz. Zum anderen sorgt die Landwirtschaft für viele Tourismus- und Freizeitdienstleistungen und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Pflege der Kulturlandschaft.<sup>18</sup>

## 2.6 Branchenstruktur der Lebensmittelwirtschaft in Österreich

Die Lebensmittelwirtschaft umfasst eine große Bandbreite an wirtschaftlichen Tätigkeiten, die zusammen eine umfassende Wertschöpfungskette bilden und ein wertvoller Bestandteil der Volkswirtschaft sind. Enthalten sind die Landwirtschaft, die Lebensmittelverarbeitung, der Lebensmittelhandel, die Außer-Haus-Verpflegung und zu guter Letzt die Konsumierenden, die durch ihre Kaufentscheidungen einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Ernährungswirtschaft leisten.<sup>19</sup>

### Lebensmittelgewerbe

Seit dem Jahr 2010 setzt sich das österreichische Lebensmittelgewerbe aus fünf Berufsgruppen zusammen. Diese sind die folgenden:

- Nahrungs- und Genussmittelgewerbe
- Müllereien und Mischfutterhersteller
- Konditoreien
- Fleischhauereien
- Bäckereien.

Aus einer Beschäftigungsstatistik der Wirtschaftskammer Österreich aus dem Jahr 2017 geht hervor, dass Ende 2017 insgesamt 4.525 Unternehmen dem Lebensmittelgewerbe zugeordnet waren. Die höchste Anzahl weist die Fachgruppe der Bäckereien auf, gefolgt vom Nahrungs- und Genussmittelgewerbe.<sup>20</sup>

### Lebensmittelindustrie

Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie in Österreich enthält rund 30 Branchen und gehört zu einem der stärksten Industriesektoren Österreichs. Die Branchen reichen von alkoholfreien Erfrischungsgetränken, Brauereien, Futtermittel bis hin zur Süßwaren- und Zuckerindustrie. Etwa 200 Unternehmen mit 26.000 Beschäftigten haben im Jahr 2017 8,3 Milliarden Euro an Produktionsvolumen erwirtschaftet. Der Außenhandel spielt hierbei eine wichtige Rolle, da rund zwei von drei in Österreich hergestellten Lebensmitteln und Getränken in über 180 Länder weltweit exportiert werden.<sup>21</sup>

Führend in der Lebensmittelindustrie ist die Red Bull GmbH mit einem Umsatz von 3.430 Millionen Euro, die durch einen Absatz von 6,8 Milliarden Dosen erzielt wurde. An zweiter Stelle mit rund 2.566 Millionen Euro Umsatz befindet sich die Agrana Beteiligungs-AG und an dritter Stelle das Unternehmen Leipnik Lundenburger mit rund 1.061 Millionen Euro Umsatz.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 6.

<sup>19</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 7.

<sup>20</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 7.

<sup>21</sup> Vgl. Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (2018), S. 8 f.

<sup>22</sup> Vgl. Günter Wolf (2019), S. 5.

### Lebensmitteleinzelhandel:

In Österreich gibt es eine große Auswahl an Lebensmittelanbietern. Diese Bandbreite besteht aus kleinen, mittleren und größeren Supermärkten, dem Onlinehandel, Bauernmärkten sowie verpackungsfreien Märkten wie beispielsweise „das Gramm“ in Graz. Eine Studie des Nielsen Marktforschungsinstituts aus dem Jahr 2020, siehe Abbildung 4 zeigt, dass die Spar-Gruppe mit 34,6 % den größten Marktanteil im Lebensmittelhandel Österreichs hat. Knapp dahinter mit rund 33,3 % folgt REWE. Die Discounter Hofer und Lidl haben gemeinsam einen Marktanteil von 25,4 %. Rund 6,7 % entfallen auf sonstige Lebensmittelhändler wie etwa Nah&Frisch, MPreis, Unimarkt sowie unbeflaggte Händler.<sup>23</sup> Zudem ist der Kauf von Lebensmitteln im Onlinehandel in den letzten 10 Jahren von 5 % auf 14 % gestiegen.<sup>24</sup>

### Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich im Jahr 2020

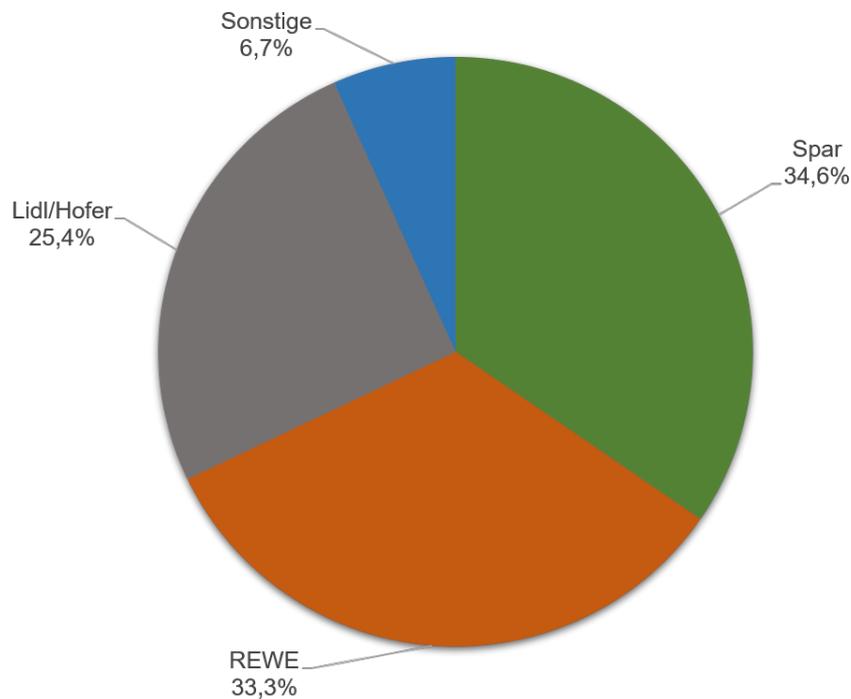


Abbildung 4: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich im Jahr 2020; Quelle: Statista GmbH (2021), Onlinequelle [04.05.2021] (leicht modifiziert).

<sup>23</sup> Vgl. medianet Verlag GmbH (05.02.2021), Onlinequelle [28.04.2021].

<sup>24</sup> Vgl. Statista (2021), Onlinequelle [04.05.2021].

## 2.7 Trends in der Lebensmittelbranche

In diesem Kapitel wird ein Überblick über wichtige Trends in der Lebensmittelbranche und die damit in Verbindung stehenden gesellschaftlichen Tendenzen zur Entwicklung gegeben. Im ersten Schritt wird der Begriff Trend definiert und näher auf die Entstehung von Trends eingegangen. Es folgt eine nähere Betrachtung des Wertewandels der Gesellschaft im Hinblick auf den Kauf und Konsum von Lebensmitteln. Danach wird auf die wichtigsten Trends in der Gegenwart und für die Zukunft in der Lebensmittelbranche eingegangen, die auch aus dem Wertewandel resultieren.

### Definition Trend

Bei dem Wort Trend handelt es sich nicht um einen Begriff, der ausschließlich mit der Welt der Mode in Verbindung gebracht wird. Es ist auch kein Begriff, der sich einfach auf Prozesse bezieht, die sich auf physische oder ästhetische Veränderungen in unserer Kultur auswirken. Ein Trend kann emotional, intellektuell und sogar spirituell sein. In seiner grundlegendsten Form kann ein Trend als die Richtung definiert werden, in die sich etwas tendenziell bewegt und die sich infolgedessen auf die Kultur, die Gesellschaft oder den Wirtschaftssektor auswirkt, in dem es sich bewegt. Das Wort „Trend“ ist ein altes Wort, und seine Ursprünge lassen sich bis ins Mittelenglische und Hochdeutsche zurückverfolgen, wo es „drehen“ oder „spinnen“ oder „sich drehen“ bedeutete. In diesem Zusammenhang kann ein Trend auch als „Anomalie“ beschrieben werden - eine Seltsamkeit, Inkonsistenz oder Abweichung von der Norm, die im Laufe der Zeit immer deutlicher zutage tritt, je mehr Menschen, Produkte und Ideen Teil dieser Veränderung werden. Die Worte „Stil“ oder „Bewegung“ werden manchmal verwendet, um diese Veränderungen oder Verschiebungen zu beschreiben, aber streng genommen ist ein Stil eine charakteristische Art, Ästhetik, Methode oder Weise, etwas „Neues“ auszudrücken (in Design, Mode, Architektur usw.), während ein Trend die „Richtung“ ist, in die sich etwas Neues oder Anderes bewegt. Trends im weitesten Sinne finden sich in allen Aspekten unserer Kultur. In den 1990er - Jahren setzte die wachsende Besorgnis darüber, wie Menschen ihre Lebensmittel beziehen, zusammen mit dem Wunsch, pestizidfreie Produkte zu essen, einen Trend zum Kauf von Bio-Produkten in Gang. In ähnlicher Weise können Veränderungen in der Art und Weise, wie Menschen Informationen konsumieren (über soziale Medien statt über Zeitungen), Musik hören (über Downloads statt auf CDs) oder sich selbst sogar ethisch beschreiben (umweltfreundlicher im Gegensatz zu umweltbezogener Gleichgültigkeit), als Trend eingestuft werden. Trends sind daher ein grundlegender Teil unserer emotionalen, physischen und psychologischen Landschaft, und indem wir sie erkennen, kartografieren und nutzen, um vorzusehen, was in der Welt, in der wir leben, neu und das Nächste ist, tragen wir in nicht geringem Maße zu einem besseren Verständnis der zugrunde liegenden Ideen und Prinzipien bei, die uns als Menschen antreiben und motivieren.<sup>25</sup>

### 2.7.1 Wertewandel der Gesellschaft

Wie bereits zuvor erwähnt, wuchs ab den 1990ern die Besorgnis darüber, wie Lebensmittel produziert werden, und der Wunsch nach qualitativ hochwertigeren Produkten wie z.B. Bio-Produkten kam auf. Das Zukunftsinstitut hält im *Retail Report 2018* fest, dass der Trend zum nachhaltigen und bewussten Konsumieren anhält, dass Qualitätsbewusstsein der Verbrauchenden steigt und der Preis immer

---

<sup>25</sup> Vgl. Raymond (2014), 14-15.

unwichtiger wird. Diese Entwicklung spiegelt sich im Wunsch nach Bio- und regionalen Lebensmitteln wider.<sup>26</sup> Die Entwicklung der Umsätze von Fairtrade-Produkten beispielsweise bestätigt diese Veränderung. Im Jahr 2002 wurden in Deutschland rund 8 Millionen Euro mit ethischen Produkten umgesetzt. Dieser Wert ist innerhalb von sieben Jahren, also bis 2009, auf 72 Millionen Euro gestiegen. Supermärkte wollen daher nicht mehr auf Fairtrade-Produkte verzichten.<sup>27</sup>

Eine weitere wichtige Erkenntnis stellt Roland Berger Consultants in der aktuellen Studie *Trends und Umbrüche im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel* fest. Laut dieser stellt die Generation der Millennials die Supermärkte auf den Kopf, indem sie als Impulsgeber für Umbrüche und Trends agieren.<sup>28</sup> Die Millennials auch Generation Y genannt, die zwischen 1980 und 2000 geboren sind, sind eine Generation, die die Haltung besitzt, alles zu hinterfragen. Bezugnehmend auf die Lebensmittelindustrie sind hierbei die Methoden zur Lebensmittelherstellung gemeint, die angewendet werden. In den letzten Jahren konnte die Lebensmittelindustrie auf negative Informationen zur industriellen Lebensmittelerzeugung, aufgrund der Verbreitungsgeschwindigkeit in den sozialen Medien, nicht rasch genug reagieren. Langsam wurde die verlangende Generation Y vom Lebensmittelkonzern und Handel aber auch als möglicher Trendsetter gesehen. Die sogenannten Millennials, versuchen den persönlichen oder mit Familie und Personen in befreundeten Kreisen geteilten Genuss mit sozialer Verantwortung zu verbinden. Das heißt, Produkte aus kleinen Manufakturen, in denen noch handwerklich gearbeitet wird, sowie fair gehandelte und Bio-Produkte sind sehr beliebt. Die neue Kundschaft von heute, und das sind nicht ausschließlich Millennials, möchte eine Verbindung zu ihren Lebensmitteln und deren Erzeugern aufnehmen. Immer beliebtere Ausflugsziele sind Shoppingtouren auf Bauernmärkten oder der Besuch am Bauernhof vor Ort und in den Hofläden. Weiters sind für die Millennials die Familie und Bekannte wichtige Berater für ihre Kaufentscheidungen. Folgend wird auf Informationen von Onlinemedien und sozialen Medien Wert gelegt, und die Nutzung von Apps beim Einkauf ist doppelt so hoch wie bei älteren Personen.<sup>29,30</sup>

Im Rahmen einer Studie aus dem Jahr 2019 zum Thema *Zukunftstrends im Lebensmittelhandel und Drogeriefachmarkt* wurden rund 1.000 Personen in Österreich zu 20 verschiedenen Zukunftsszenarien befragt. Am ansprechendsten für die befragten Personen mit 74,1 % der Stimmen ist das „Verteilen von Lebensmittelüberschüssen an soziale Zwecke“. Danach folgt der Trend hin zum „Greißler-Comeback“ (47,5 %) sowie zu verpackungsfreien (45 %) und regionalen (44,9 %) Supermärkten. Die Top 4 Trends der befragten Personen stehen somit den Aspekten Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung sehr positiv gegenüber.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Seitz/Schleicher (2017), S. 73.

<sup>27</sup> Vgl. Granig/Hartlieb (2012), S. 29.

<sup>28</sup> Vgl. Roland Berger (2018), Onlinequelle [30.04.2021].

<sup>29</sup> Vgl. Roland Berger (2018), S. 2 ff., Onlinequelle [30.04.2021].

<sup>30</sup> Vgl. Klotter/Endres (2020), S. 99 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Mag. Thomas Schwabl (2019), S. 3.

## 2.7.2 Megatrend: Neo-Ökologie

Die Autoren Granig und Hartlieb beschreiben Megatrends folgendermaßen: „Megatrends sind ihrem Ursprung nach Cluster von Trendströmungen, die sich verdichten und zu einer Veränderungswelle zusammentun. Sie beeinflussen sich gegenseitig und erzeugen immer Gegentrends, die kurz- oder mittelfristig in eine andere Richtung weisen können. Dabei sind die Wirkungen der Megatrends am Augenblick gemessen langsam und behäbig. Sie sind keine erdrutschartigen Erscheinungen, sondern Lawinen in Zeitlupe.“<sup>32</sup>

So hat der Megatrend „Neo-Ökologie“ die Menschen, deren Konsumverhalten und die Industrie in Österreich erreicht. Dieser beschäftigt sich mit einer Reihe von Themen wie Ressourcenschonung, Umweltschutz und Corporate Social Responsibility, die allesamt in das alltägliche Leben hineinreichen. Außerdem werden diesem Trend folgende Bereiche zugeordnet:<sup>33</sup>

- Bio-Boom
- Circular Economy
- Direct Trade
- E-Mobility
- Flexitarian
- Green Tech
- Gutbürger
- Minimalismus
- Post-Carbon-Gesellschaft
- Postwachstumsökonomie
- Sharing Economy
- Sinn-Ökonomie
- Slow Culture
- Social Business
- Urban Farming
- Zero Waste

Der Megatrend bewirkt somit eine neue Ausrichtung der Werte der globalen Bevölkerung, Kultur und Politik und verändert das unternehmerische Denken und Handeln in seinem grundlegenden Fundament. Die aktuelle Entwicklung des Klimas und die damit verbundenen Auswirkungen und Fragen haben ein höheres Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Klima in der Gesellschaft ausgelöst. Rund 65 % der Österreicher und Österreicherinnen interessieren sich heutzutage für das Thema Klima und hinterfragen dieses aktiv. Weiters treiben diesen Trend auch die sogenannten „LOHAS“ weiter an. „LOHAS“ ist die Abkürzung für „Lifestyle of Health and Sustainability“ und beschreibt einen Lebensstil, der seinen Fokus auf Gesundheit und Nachhaltigkeit legt. Personen, die sich für diesen Lebensstil entscheiden, setzen sich mit ihrem Handeln und ihren Kaufentscheidungen bewusst und aktiv für eine nachhaltige Besserung unserer Umwelt auf globalem Level ein.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Granig/Hartlieb (2012), S. 27.

<sup>33</sup> Vgl. Zukunftsinstitut GmbH (2021), Onlinequelle [18.04.2021].

<sup>34</sup> Vgl. Granig/Hartlieb (2012), 27–30.

Der Lebensmittelbranche hat dieser Megatrend eine große Chance eröffnet. Das Einkaufen und Verbrauchen von Lebensmitteln mit gutem Gewissen und hohem Bewusstsein sind im starken Wachstum. Bio-Produkte sowie fair gehandelte Produkte gehören mittlerweile fest zum Sortiment eines Lebensmittelgeschäftes. Der mittlerweile hohe Stellenwert von Lebensqualität, Gesundheit, Genuss, Nachhaltigkeit und Ökologie verhelfen diesen „grünen“ Produkten zu ihrem Erfolg.<sup>35</sup>

Eine umfassende Studie des Fraunhofer-Instituts hat sich mit unterschiedlichen Zukunftsszenarien für den europäischen Lebensmittelsektor bis zum Jahr 2035 beschäftigt. Für diese Studie wurden Erfahrungen aus früheren und laufenden Projekten sowie Ergebnisse von öffentlich geförderten Projekten auf nationaler und europäischer Ebene analysiert und als Input für die Trendanalyse herangezogen. Weiters wurden aktuelle Trendstudien mit Schwerpunkt auf Landwirtschaft, Nahrungsmittelproduktion und Ernährung berücksichtigt. Von mehr als 100 Trends wurden „50 Trends to go“ identifiziert, die als Indikatoren für Veränderung gelten. Davon wurden wiederum 15 Trends, die die höchste Relevanz haben, von einer Fachgruppe ausgewählt. Diese sind die folgenden Trends:<sup>36</sup>

- lokale Lebensmittelkreise – Lebensmittelwechselsysteme
- alternative Proteine
- nachhaltige Lebensmittel für alle
- teilen statt besitzen
- Präzisionslandwirtschaft
- Nahrungsmittelverluste und Abfälle
- Vooking – vegan und glutenfrei
- neue Formen der Nahrungsmittelproduktion
- Klimawandel – Naturkatastrophen
- Blockchain – intelligente Verträge
- erhöhte Marktmacht vom Einzelhandel
- Etikettengenauigkeit und Transparenz
- neue Ernährungsgewohnheiten
- nachhaltige Produktion und Wertschöpfungskette
- künstliche Intelligenz und Maschinen lernen

Die aufgezählten 15 Trends wurden für einen besseren Überblick und besseres Verständnis auf fünf übergeordnete Trends zusammengefasst, die im nächsten Abschnitt näher erläutert werden.

### **2.7.3 Trend: Nachhaltigkeit**

Der erste Trend beschäftigt sich mit dem Thema Nachhaltigkeit. Als Teil dieses großen Trends wurden folgende Bereiche gewählt:

- Nachhaltige Lebensmittel für alle
- Regionale Lebensmittel
- Lebensmittelüberschüsse & Abfallvermeidung

---

<sup>35</sup> Vgl. Wenzel u. a. (2009), S. 35 f.

<sup>36</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 4 ff.

Ein nachhaltiges Ernährungssystem ist grundlegend für die Lösung vieler gegenwärtiger und zukünftiger globaler Probleme wie Klimawandel, Bodendegradation, Verlust der biologischen Vielfalt und Massenmigration. Im Kern zeichnet sich nachhaltige Ernährung durch eine geringe Umweltbelastung aus, und sie trägt zur globalen Ernährungssicherheit und zu einem gesunden Leben für heutige und zukünftige Generationen bei. Darüber hinaus ist sie kulturell akzeptabel, wirtschaftlich gerecht und erschwinglich, ernährungsphysiologisch angemessen, sicher und gesund, und sie optimiert die natürlichen und menschlichen Ressourcen. Neben ökologischen Missbildungen versuchen nachhaltige Ernährungsformen, Unterernährung, Nährstoffdefiziten und Fettleibigkeit entgegenzuwirken. Während die Unterernährung in den Entwicklungsländern immer noch ein großes Problem ist, wird Mangelernährung durch ungesunde Ernährung zu einem immer gravierenderen Problem in der heutigen Zeit und ist der größte einzelne Krankheitsverursacher in der Welt. Zunehmende physische Nichterwerbstätigkeit in Verbindung mit einem erhöhten Konsum von Fleisch, zuckerhaltigen Getränken und verarbeiteten Lebensmitteln führt zu Fettleibigkeit und Lifestyle-Krankheiten wie Bluthochdruck und Diabetes. Diese Entwicklung gilt insbesondere für die hoch entwickelten Länder, aber auch immer mehr für die ärmsten Populationen. Ein Drittel der Bevölkerung der Entwicklungsländer leidet unter Mikronährstoffmängeln die zu Blindheit, geistiger Retardierung und frühem Tod führen. Die Förderung der Nachhaltigkeit im Lebensmittelsektor erfordert einen Blick auf die gesamte Lebensmittelwertschöpfungskette. Innovative Lösungen, die zu mehr Nachhaltigkeit führen, sind in allen Bereichen möglich. Beispielsweise im Bereich der Produktion. Allzwecktechnologien wie künstliche Intelligenz oder neue Produktionsformen können einen positiven Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Im Bereich der Logistik kann die Förderung regionaler und saisonaler Lebensmittel hilfreich sein, um negative Umweltauswirkungen des globalen Nahrungsmitteltransports zu reduzieren. Im Bereich des Konsums könnten bewusstseinsbildende Kampagnen über gesunde Ernährung bei der Bekämpfung des globalen Problems der Unterernährung nützlich sein.<sup>37</sup>

Der Kauf von regionalen Produkten fördert nachhaltig landwirtschaftliche Praktiken und hilft, die bäuerliche Bevölkerung und ländliche Gebiete zu erhalten. Zu den Vorteilen von regionalen sowie saisonalen Produkten gehört die bessere Rückverfolgbarkeit sowie die Frische der Produkte. Weiters haben diese Produkte meistens keine (z.B. beim Einkauf am Bauernmarkt) oder eine reduzierte Verpackung sowie kürzere Transportwege. Zudem stärkt es die Beziehung zwischen Beschäftigte in der Landwirtschaft und Konsumierenden und festigt dadurch auch den Zusammenhalt der Gesellschaft. Das zunehmende Interesse am Direktverkauf von Landwirtschaft Betreibenden an die Endverbrauchenden hat zu verschiedenen Innovationen geführt. Beispiele von sozialen Innovationen umfassen eine von der Gemeinschaft unterstützte Landwirtschaft, die sogenannte Solidarische Landwirtschaft, das Angebot von Abonnements für saisonale Lebensmittelboxen sowie Onlineshops für landwirtschaftliche Betriebe.<sup>38</sup>

Durch die Weiterentwicklung von Technologien von beispielsweise digitalen Plattformen, auf denen soziale Aktivitäten wie das Teilen möglich sind, hat in den letzten Jahren das öffentliche Bewusstsein über Lebensmittelabfälle in den Industrieländern zugenommen. Aufgrund der Skandalisierung der Lebensmittelabfälle haben einige Länder (z.B. Frankreich) Gesetze erlassen, die den Einzelhändlern verbieten, unverkaufte, essbare Lebensmittel wegzuworfen. Die steigende Weltbevölkerung setzt voraus, Lebensmittelabfälle zu verringern, um die steigende Zahl der Menschen zukünftig ernähren zu können.

---

<sup>37</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 21.

<sup>38</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 19.

Ungefähr ein Drittel der jährlichen weltweiten Nahrungsmittelproduktion, etwa 1,3 Milliarden Tonnen, wird verschwendet. Die globalen wirtschaftlichen Kosten von Lebensmittelabfällen belaufen sich auf 750 Milliarden Dollar und benachteiligen in erster Linie Verbrauchende und Landwirtschaft Betreibende. Hauptgründe für die Lebensmittelverschwendung sind Überproduktion und ästhetisch geprägte Qualitätsstandards. Es wird geschätzt, dass bis zu zwei Drittel der Lebensmittelabfälle in den Industrieländern vermeidbar wären. Lokale Initiativen wie z.B. Food Sharing, bei denen überschüssige Nahrungsmittel gesammelt werden, sind auf dem Vormarsch. Die Plattform Food-Sharing ([www.foodsharing.de](http://www.foodsharing.de)) wuchs von 35.000 Nutzende im Jahr 2014 auf 281.747 Nutzende im Jahr 2019.<sup>39</sup> Ebenfalls gegen Verschwendung setzt sich der Verein „Zero Waste Austria“ ein, der im Juni 2015 von Helene Pattermann als Projekt gegründet wurde und mittlerweile im internationalen Netzwerk Zero Waste Europe eingebunden ist. Ziel ist es sich mit Menschen auszutauschen, nachhaltige Lösungen zu generieren sowie Projekte und Lebensstile zu fördern. Sogenannte „Unverpackt“- Läden, in denen Waren unverpackt oder in nachhaltigen Gebinden wie beispielsweise Glas gekauft werden können, finden in diesem Trend zahlreiche Unterstützende.<sup>40</sup> Als weiteres gutes Beispiel gegen Lebensmittelverschwendung ist das 2016 gegründete Wiener Start-up „Unverschwendet“ zu nennen. Dieses verarbeitet Obst und Gemüse, das aufgrund seiner Größe, Unförmigkeit, Ästhetik, Überproduktion sowie aufgrund von Fehlplanung auf dem Müll landen würde. „Unverschwendet“ kocht dieses Obst und Gemüse zu Marmeladen, Chutneys, Soßen, Sirupen und vielem mehr ein und liefert somit einen wichtigen Beitrag gegen Lebensmittelverschwendung sowie zur Bewusstseinsbildung bei Verbrauchenden.<sup>41</sup>

## 2.7.4 Trend: Veränderung der Ernährungsgewohnheiten

Diese Kapitel beschäftigt sich mit der Veränderung der Ernährungsgewohnheiten, die z.B. aufgrund von neuesten Technologien wie der Nutrigenetik oder aus ethischen und sozialen Werten entstehen. Zusammenhängend wird der Trend zu alternativen Proteinen und veganer Ernährung näher betrachtet.

Der folgende Absatz beinhaltet daher einen Überblick über die folgenden drei Trends.

- neue Ernährungsgewohnheiten
- alternative Proteine
- „Vooking“ vegan und glutenfrei

Die genetische Variation beeinflusst die individuelle menschliche Gesundheit und Ernährung, genauso wie umgekehrt die Ernährung und die Gesundheit die genetische Variation beeinflussen. Mit diesen Einflüssen beschäftigt sich die sogenannte Nutrigenetik und gibt anhand der Erkenntnisse aus der Genetik Empfehlungen zur idealen Ernährung eines individuellen Menschen. Die durch die Nutrigenetik gewonnenen Erkenntnisse können das Leben der Menschen verbessern, indem sie zeigen, wie die Ernährung genutzt werden kann, um gesund und länger zu leben. Der Markt für Nutrigenetik wurde im Jahr 2017 auf 252,20 Millionen Dollar geschätzt und wird bis 2025 voraussichtlich um 16,48 % wachsen.<sup>42</sup>

Die Umgestaltung des Ernährungssystems ist von entscheidender Bedeutung, um den Proteinbedarf von schätzungsweise 10 Milliarden Menschen bis 2050 in einer integrativen, nachhaltigen, gesunden und

---

<sup>39</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 24.

<sup>40</sup> Vgl. Zero Waste Austria- Verein zur Schonung von Ressourcen (2020), Onlinequelle [04.05.2021].

<sup>41</sup> Vgl. Unverschwendet GmbH (2020), Onlinequelle [04.05.2021].

<sup>42</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 31.

nahrhaften Weise zu decken und gleichzeitig die Klimaziele des Pariser Abkommens zu erfüllen. Es gibt drei Wege, um den steigenden Bedarf an Proteinen zu decken: die Entwicklung alternativer Eiweißprodukte, Änderungen der derzeitigen Produktionssysteme und Änderung des Verbraucherverhaltens. Im Bereich der Produktion alternativer Proteine gab es in jüngster Zeit einen Innovationsschub, der neue rein pflanzliche Alternativen, Produkte auf der Basis von Insekten und andere neuartige Proteinquellen sowie die Anwendung modernster Biotechnologie zur Entwicklung von Zuchtfleisch umfasst. Fleisch stellt eine besondere Herausforderung für die zukünftige Entwicklung des globalen Ernährungssystems dar. Der Pro-Kopf-Verbrauch von Fleisch liegt in den USA bei ca. 90 kg pro Jahr, mit steigender Tendenz, in Europa bei ca. 65 kg pro Jahr. Vor dem Hintergrund des Klimawandels wäre es für eine Weltbevölkerung von 10 Milliarden Menschen unmöglich, diese Mengen an Fleisch zu produzieren. Es würde zu viel Land und Wasser beanspruchen und zu inakzeptablen Emissionen von Treibhausgasen und anderen Schadstoffen führen. Darüber hinaus haben der übermäßige Fleischkonsum und die derzeitige Produktion erhebliche Auswirkungen auf die menschliche Gesundheit, Lebensgrundlagen und Wirtschaft. Immer mehr Unternehmen wie beispielsweise „Beyond Meat“ entstehen und vermarkten alternative Proteine. Die meisten dieser Unternehmen verzeichnen extreme Wachstumsraten, was die Nachfrage und die Kundenakzeptanz dieser Nahrungsmittelprodukte beweisen.<sup>43</sup>

Viele Menschen ernähren sich aufgrund der oben genannten Probleme oder auch schlicht aus moralischen und ethischen Gründen ohne tierische Produkte. Diese Ernährung wird als vegane Ernährung bezeichnet und findet immer mehr Zugehörige. Das Vooking-Konzept (eine Mischung aus vegan und glutenfrei) entwickelte ein neues Küchendesign, das einen positiven Einfluss auf die Einstellung zur Ernährung und zum Kochen haben soll. Darüber hinaus ist die glutenfreie Küche ein Trend, der insbesondere in den westlichen Ländern an Bedeutung gewonnen hat. Es wird dabei wieder vermehrt auf alte Getreidesorten wie Amaranth und Quinoa zurückgegriffen, die kein Gluten enthalten.<sup>44</sup>

Wie sich der Nahrungsmittelsektor entwickeln wird, ist noch lange nicht klar, aber es besteht die Möglichkeit einer echten Störung in naher Zukunft. Es ist absehbar, dass die Fleisch- und die Alternativ-Eiweißindustrie nebeneinander existieren werden und die Möglichkeit haben, sich gegenseitig zu ergänzen.<sup>45</sup> Daraus erschließt sich ein weiterer Bereich, der sich Plant-Based Food nennt und bei dem der Verzicht auf Fleisch nicht zwingend ist, sondern großteils mit pflanzlichen Alternativen ersetzt wird, beispielsweise mit Pilzen, Hülsenfrüchten, Samen, Nüssen und Algen. Mit dem Begriff „Plant-Based Food“ werden daher nicht nur Vegetarier und Veganer angesprochen, sondern alle Menschen, die ihren Fleischkonsum reduzieren (z.B. Flexitarier) und sich gesünder ernähren möchten. Die Proteinalternativen kommen in Fleischersatzprodukten, Smoothies, Drinks und Snacks wie beispielsweise Energieriegeln vor. Auch Spitzenköche loben Gemüse vermehrt als ihren Star auf den Speisekarten aus, und die Auswahl an vegetarischen Kochbüchern ist so groß wie nie zuvor. Der Markt für diese Produkte zeigt in Europa ein sehr hohes Wachstum, während in den USA diese schon besser bekannt sind. Eine Studie von Mintel zeigt, dass für die Verbrauchenden aus den USA der Geschmack mit rund 52 % ausschlaggebend für den Kauf eines Produktes ist, danach folgt der Aspekt der Gesundheit (39 %) und der des Tier- und Umweltschutzes

---

<sup>43</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 20.

<sup>44</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 20.

(11 %).<sup>46</sup> Das im Jahr 2011 gegründete Unternehmen „Zirp“ hat in Österreich und europaweit wahre Pionierarbeit zum Thema Insektenverzehr geleistet. Insekten sind eine hochwertige alternative Proteinquelle, die einen positiven und langfristigen Einfluss auf die Umwelt hat, da sie mit nur wenig Ressourcen produziert werden kann.<sup>47</sup> Ein weiteres Produktbeispiel für Menschen, die ihren Fleischkonsum reduzieren, jedoch auch nicht ganz darauf verzichten möchten, ist das Wiener Start-up „Rebel Meat“ das mit seinem nachhaltigen Produkt im Jahr 2020 auf den Markt gekommen ist. Dabei handelt es sich um biologische Pattys, bei denen 50 % des herkömmlichen Fleisches durch Pilze und Hirse ersetzt werden. Ein weiteres Ziel des Gründungsteams ist es, zusätzliche Produkte auf den Markt zu bringen, sowie den Fleischgehalt noch weiter zu senken.<sup>48</sup>

### **2.7.5 Trend: neue Arten der Lebensmittelproduktion**

Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit neuen Arten der Lebensmittelproduktion, die auf den Klimawandel und somit die erhöhte Wahrscheinlichkeit des Auftretens von Naturkatastrophen, zurückzuführen sind. In Verbindung damit wird auf den Trend der Präzisionslandwirtschaft näher eingegangen, der sich auf die Optimierung von Produktionsprozessen spezialisiert. Weiters werden am Ende des Kapitels, Start-ups genannt, die sich bereits mit diesen Trends auseinandersetzen.

Im folgenden Kapitel wird daher auf die drei untenstehenden Trends näher eingegangen.

- Klimawandel, Naturkatastrophen
- neue Formen der Nahrungsmittelproduktion
- Präzisionslandwirtschaft

Es besteht wissenschaftliche Einigkeit darüber, dass die Freisetzung von Kohlendioxid einschließlich anderer Treibhausgase und deren Akkumulation in die Atmosphäre zu einer globalen Erwärmung und somit zu einer Veränderung des globalen Klimas führt. Durch den Anstieg der Temperaturen und der Meeresspiegel steigt die Wahrscheinlichkeit für drastische Naturkatastrophen, die die Grundbedürfnisse der Menschen beeinträchtigen. Daher sind neue Management- und Produktionssysteme notwendig, um die zukünftige Nahrungsmittelversorgung sicherstellen zu können. Da die Nahrungsmittelproduktion jedoch einer der Hauptverursacher für den Klimawandel ist, ist es eine zentrale Herausforderung der Menschheit, diese Kombination von Anpassung und Minderung zu bewältigen. Heutzutage besteht die weltweite Nahrungsmittelproduktion hauptsächlich aus traditioneller Landwirtschaft, Viehzucht und der Produktion von Meeresfrüchten. Zu den neuen Produktionsformen gehören der städtische Gartenbau und Sonderformen wie zum Beispiel vertikale Landwirtschaft oder Aquaponik. Vertikale Landwirtschaft kann eine lebensfähige Landwirtschaft und Massenproduktion von pflanzlichen und tierischen Produkten in mehrstöckigen Gebäuden (sogenannte Farmscraper) das ganze Jahr über sein. Die vollständig kontrollierte, sensorgestützte Produktion liefert personalisierte Lebensmittel, die Allergien und Krankheiten vorbeugen. Da Umweltbedingungen keine Rolle spielen, kann der Betrieb auch in einer Großstadt liegen, jedoch werden ausreichende Energie- und Wasserressourcen benötigt. Aquaponik kombiniert konventionelle Aquakultur (Aufzucht von Wassertieren) mit Hydrokultur (Kultivierung von Pflanzen am

---

<sup>46</sup> Vgl. Rützler/Reiter (2018), S. 16 ff.

<sup>47</sup> Vgl. ZIRP Insects GmbH (2020), Onlinequelle [04.05.2021].

<sup>48</sup> Vgl. Sara Grasel (2019), Onlinequelle [04.05.2021].

Wasser) in einer symbiotischen Umgebung. Ein besonderer Vorteil davon ist, dass Fischexkremate als natürlicher Dünger für besseres Pflanzenwachstum sorgen. Es wird erwartet, dass der Aquaponik-Markt ab dem Jahr 2019 eine jährliche Wachstumsrate von 12,8 % aufweisen und bis zum Jahr 2025 1,4 Milliarden Dollar erreichen wird. Diese Steigerung wird durch den wachsenden Fischkonsum, die steigende Nachfrage nach biologischem Obst und Gemüse, die Verbesserung der städtischen Anbaumethoden, die zunehmende Verringerung der Ackerflächen und die sich ändernden Klimabedingungen hervorgerufen. Die Prozessautomatisierung in Gewächshausssystemen führt zu einer Veränderung im Marktsegment der landwirtschaftlichen Maschinen.<sup>49</sup>

Das Wiener Start-up „Blün“ macht es mit der nachhaltigen Technologie namens Aquaponik vor. Diese vereint die Fischzucht und den Gemüseanbau zu einem geschlossenen Kreislauf. Eine Gruppe von erfahrenen in der Landwirtschaft Beschäftigten wollen damit neue Perspektiven öffnen. Mit dieser Technologie können sie eine höhere Qualität anbieten sowie ressourcenschonender und nachhaltiger produzieren. Drei strenge Kriterien müssen dabei erfüllt werden: lokal, transparent und ökoeffektiv.<sup>50</sup>

Auch die Präzisionslandwirtschaft beschäftigt sich mit neuen landwirtschaftlichen Produktions- und Managementtechniken mit dem Ziel, Produktionsprozesse zu optimieren. Sie basiert auf dem Beobachten, Messen und Reagieren auf die Variabilität von Kulturen zwischen und innerhalb von Feldern. Auch im Herdenmanagement der Viehzucht kann sie angewendet werden. Technologien wie Objektidentifikationstechnologie, Sensoren, Robotik und autonome Navigation, globale Navigationssatellitensysteme, Konnektivität sowie andere Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine Präzisionslandwirtschaft. Die Erwartung an diese Technologien ist, dass sie die Effizienz der landwirtschaftlichen Produktion erhöhen, dadurch Erträge steigern sowie den Einsatz von Pflanzenschutzmitteln, landwirtschaftliche Flächennutzung und die Zahl der Arbeitskräfte verringern. Wichtiger Aspekt dabei ist die Investition in die Berufsausbildung von Landwirtschaft betreibenden Personen, um mit den neuen Technologien umgehen zu können. Ein Beispiel für die verstärkte Anwendung sind Präzisionsmelk- und Fütterungsroboter. Rund 90 % der neuen Anlagen in Schweden und Finnland sowie rund 50% in Deutschland beinhalten solche Melk- und Fütterungsroboter.<sup>51</sup>

### **2.7.6 Trend: Sicherheit und Transparenz**

Wie bereits erwähnt, streben Menschen immer mehr nach Transparenz in der Lebensmittelwertschöpfungskette und nach sicher hergestellten Lebensmitteln. Aufgrund von Lebensmittelskandalen wurde dieses Vertrauen erschüttert. Der nächste Absatz beschäftigt sich hauptsächlich mit dem Trend der Transparenz und gibt Beispiele für Start-ups, die mit diesem Bereich auseinandersetzen. Weiters wird auf die Marktmacht der Einzelhandelsketten näher eingegangen sowie auf den Trend des Teilens anstelle des Besitzens.

- Etikettengenauigkeit und Transparenz
- erhöhte Marktmacht vom Einzelhandel
- teilen statt besitzen

---

<sup>49</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 26.

<sup>50</sup> Vgl. Blün GmbH (2021), Onlinequelle [21.04.2021].

<sup>51</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 23.

Das Sicherheitsbedürfnis und Interesse im Hinblick auf Lebensmittel ist sehr stark ausgeprägt und entwickelte sich zu einem Dauerthema in unserer Esskultur. Die große Skepsis gegenüber Lebensmittelherstellern ist auf publik gewordene Lebensmittelskandale, unververtretbare Produktionsbedingungen, fragwürdige Verarbeitungsmethoden sowie allergieauslösende Inhaltsstoffe zurückzuführen. Daher werden mehr Transparenz und Sicherheit in Bezug auf Herkunft, Verarbeitung, Vertrieb, Verkauf und Natürlichkeit der Lebensmittel gefordert. Diese Forderung wird sich zukünftig auf alle Einkommensschichten ausbreiten und bedeutet für Handelsunternehmen und Herstellende, den Transparenzanspruch über alle Preislevels hinweg zu gestalten. Im Gegensatz zu Produktrends und Ernährungskonzepten hat sich das Interesse an Lebensmitteln und die Sorge, woher diese kommen, zu einem stetigen Thema mit viel Gesprächsstoff in der Gesellschaft sowie in unserer Esskultur entwickelt. Den Menschen ist daher nicht nur der Geschmack eines Lebensmittels wichtig, sondern auch, ob dieses mit den persönlichen Werten übereinstimmt. Transparenz stellt somit weitere Anforderungen an Unternehmen. Dies wird steigend daran gemessen, wie authentisch sich Unternehmen präsentieren, ob sie sich zu ökologischem und ethischem Handeln verpflichten und wie sehr sie ihre Überzeugungen glaubwürdig und offensiv kommunizieren. Springen Unternehmen auf die Forderungen der Kundschaften nicht auf, so laufen sie Gefahr, die Verbrauchenden zu verlieren. Die Sichtbarmachung von Transparenz erfolgt heutzutage hauptsächlich über Gütezeichen, Symbole und Siegel. Ein Blick in das Supermarktregal zeigt, dass es nicht einfach ist, sich in dem Dschungel an Siegeln zu orientieren, da diese schon zu einem gewissen Standard geworden sind und nicht mehr für eine eindeutige Differenzierung sorgen. 85 % der deutschen Menschen wollen ihre Lebensmittel zurückverfolgen können und 60 % sagen, ihr Lebensmitteleinkauf wird durch Siegel beeinflusst. Diese Prozentsätze sind bei Lebensmitteln höher als bei allen anderen Produkten. Die Digitalisierung wird eine größere Transparenz und Rückverfolgbarkeit eines Produkts ermöglichen und kann so das Vertrauen in die Lebensmittelindustrie wieder stärken. Dies gibt den Verbrauchenden die Möglichkeit, eine informierte Entscheidung über den Kauf zu treffen. Die erhöhte Transparenz wird Druck auf Lieferanten ausüben, ihre Produktionsmethode zu aktualisieren und sich über Präferenzen der Konsumierenden bewusst zu sein. Die Rückverfolgung von Lebensmitteln wird auch Fragen der Datensicherheit und des Schutzes von Geschäftsgeheimnissen mit sich bringen.<sup>52,53,54</sup>

Für Transparenz und ein höheres Sicherheitsgefühl setzen sich auch diverse Food-Tech-Start-ups ein. Beispielsweise durch die Möglichkeit der Erkennung von Schadstoffen durch Molekulartests. Das Unternehmen „Clear Labs“ beschäftigt sich mit der Genomsequenzierung und Big-Data-Analyse, mit der es möglich wird, die Lebensmittelsicherheit zu steigern und die Transparenz zu erhöhen.<sup>55</sup> Auch das IoT-Start-up „Sensefinitly“ stellt sich dieser Aufgabe. Der ganze Weg entlang der Logistikkette soll mit einem smarten Tracker, dem sogenannte „Sensoroid“, nachvollziehbar sein. Neben aktuellen Standort werden auch weitere Daten, wie Feuchtigkeit, Temperatur, Druck und weiteres übermittelt. Durch Blockchain werden Probleme bei den einzelnen Arbeitsschritten gründlich erkannt. Wurden Problem entdeckt, so meldet das System rechtzeitig eine Warnung. Auf diese Weise lassen sich geltende Qualitätsstandards einfacher einhalten und der Tracker vermindert somit die Lebensmittelverschwendung.<sup>56</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015), S. 6.

<sup>53</sup> Vgl. Rützler/Reiter (2018), S. 22 ff.

<sup>54</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 30.

<sup>55</sup> Vgl. Seitz/Schleicher (2017), S. 82.

<sup>56</sup> Vgl. Für-Gründer.de GmbH (2018), Onlinequelle [21.04.2021].

Die Sicherheit und Transparenz von Lebensmitteln ist eng verknüpft mit dem Lebensmitteleinzelhandel, da dieser eine sehr starke Position am Markt hat. Große Einzelhandelsgeschäfte und Discounter haben die traditionelle Angebotsstruktur von kleinen Lebensmittelhändlern, auch sogenannten Greißlern, weitestgehend ersetzt. Daraus resultierte eine starke Machtverschiebung von den Lebensmittelproduzenten zu den Einzelhandelnden, da diese die wichtigen Vertriebskanäle liefern und somit Einfluss auf Preis, Qualität, Sortiment und Produktionsbedingungen haben. Das Aufkommen von vermehrtem E-Commerce, bei dem die direkte Lieferung an die Kundschaft ohne Einzelhandelnden von-statten-geht, übt Druck auf die großen Einzelhandelnden aus. Darauf reagieren diese mit ihren eigenen Lieferdiensten und versuchen, die Verbrauchenden mit Innovationen zu behalten. Wie aus der Studie der Zukunftstrends allerdings hervorgeht, wünschen sich einige Österreicher und Österreicherinnen ein Comeback der alten Greißlerstruktur. Der Lebensmitteleinzelhandel hat seinen Höhepunkt erreicht, da Kartellgesetze weitere Zusammenschlüsse verbieten würden. Der Einzelhandel kann jedoch seine Macht auch anderweitig ausüben und könnte versuchen seine Einnahmen auf Kosten der Liefernden und Endverbrauchenden zu steigern. Während die rasche Expansion vorübergehend gestoppt ist, spielt der Onlinehandel für Lebensmittel eine weitere wichtige Rolle. Neue Agierende und Start-ups entstehen und bilden Partnerschaften mit etablierten Unternehmen.<sup>57</sup>

Um sich vom Lebensmitteleinzelhandel weniger abhängig zu machen, setzen immer mehr Menschen auf den Trend von „teilen statt besitzen“. Dies kann auch im Lebensmittelsektor stattfinden, und zwar durch gemeinsame Nutzung von Ressourcen in Form von Land, Arbeit und Produktionsanlagen, Geld und Wissen. Darüber hinaus bietet die Teilgemeinschaft gemeinsame Küchenräume, in denen Mahlzeiten geteilt werden, Inkubatoren für Lebensmittelunternehmen und kooperative Lieferdienste.<sup>58</sup>

### 2.7.7 Trend: neue Technologien

Der nachstehende Absatz erläutert den Trend der neuen Technologien in der Lebensmittelbranche, wie z.B. die der Blockchain, um eine nachhaltige Produktion und Wertschöpfungskette zu erzielen. Weiters wird auf das Thema künstliche Intelligenz und Machine Learning und deren Anwendungsfelder in der Lebensmittelbranche näher eingegangen.

- nachhaltige Produktion und Wertschöpfungskette
- Blockchain, intelligente Verträge
- künstliche Intelligenz und Machine Learning

Eine Wertschöpfungskette besteht aus allen Produktions-, Verbrauchs- und Entsorgungs-sowie Recyclingprozessen bestimmter Produkte und Dienstleistungen. Typischerweise beginnt die Analyse der Wertschöpfungskette bei der Rohstoffbeschaffung und endet mit dem Abfallmanagement unter Berücksichtigung der Aktivitäten von Liefernden, Herstellenden, Einzelhandelnden, Verbrauchenden und anderen Agierenden. Eine nachhaltigere Wertschöpfungskette ist mit mehreren Herausforderungen für die Unternehmen verbunden. Darunter fallen beträchtliche Vorabinvestitionen zur Verbesserung des End-of-Life-Designs von Produkten, Suche nach nachhaltigen Quellen, Überwachung der Lieferketten und Suche nach Mitarbeitenden im Einzelhandel. Um einige dieser Probleme lösen zu können, benötigt es neue

---

<sup>57</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 29.

<sup>58</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 22.

Technologien wie Blockchain und künstliche Intelligenz, die im nachfolgenden Abschnitt näher erläutert werden.<sup>59</sup>

Der Begriff Blockchain steht nicht nur im Zusammenhang mit Kryptowährungen, sondern ist auch für den Lebensmittelbereich interessant. Der Lebensmittelhandel verläuft mittlerweile rund um den Globus und in komplexen Strukturen. Mithilfe von Blockchain kann eine schnellere und lückenlosere Rückverfolgung erfolgen. Dadurch kann wieder Vertrauen in die Lebensmittelketten fließen und es sorgt für Transparenz in der Branche.<sup>60</sup> Der globale Blockchain-Markt belief sich im Jahr 2018 auf eine Größe von 1,2 Billionen Dollar und soll bis 2023 auf 23,3 Billionen Dollar ansteigen. Daher kann von einem Anstieg an Unternehmen die Block-Chain benutzen, ausgegangen werden.<sup>61</sup> Marco Cerqui, Mitinitiator der smarten Einkaufsliste „Bring!“, sieht die Herausforderung für den Lebensmittelhandel und ist der Meinung, dass das Einkaufserlebnis sich vermehrt aufgrund neuer Technologien verändern wird. Dabei werden die Grenzen zwischen digitaler und physischer Welt immer mehr verschwimmen. Auch der künstlichen Intelligenz wird im Lebensmittelsektor eine hohe Wichtigkeit zugesprochen. Diese wird verwendet, um die Qualitätssicherung zu optimieren und Prognosemodelle schaffen zu können, um die Verbrauchenden-Trends erfassen zu können.<sup>62</sup> Die jährliche Gesamtwachstumsrate der künstlichen Intelligenz auf dem Lebensmittel- und Getränkemarkt beträgt + 65,3 % von 2019 bis 2024.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 32.

<sup>60</sup> Vgl. Lebensmittelverband Deutschland e. V. (2020), Onlinequelle [21.04.2021].

<sup>61</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 28.

<sup>62</sup> Vgl. Marco Cerqui (2018), Onlinequelle [21.04.2021].

<sup>63</sup> Vgl. Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (2019), S. 33.

### 3 START-UP

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit dem Thema Start-ups. Es startet mit einer Definition des Begriffes Start-up, der Bedeutung am österreichischen Arbeitsmarkt sowie einer Übersicht, wie viel und in welchen Bundesländern Österreichs gegründet wird. Darauf folgt ein Branchenüberblick, in dem ersichtlich ist, in welchen Bereichen Start-ups am meisten gründen und wie hoch der Prozentteil der Gründungen im Lebensmittelbereich ist. Weiters gibt das Modell von Rosenbaum/Maslow Aufschluss darüber, welche Faktoren Start-ups in ihrer Tätigkeit antreiben. Fortführend werden die Entwicklungsphasen eines Start-ups näher erläutert und mit welchen Herausforderungen sie zu kämpfen haben. Abgerundet wird das Kapitel mit potenziellen Netzwerken und Sprungbrettern wie der Start-up-Show „2 Minuten 2 Millionen“ von Puls4.

#### 3.1 Definition Start-up

Der Begriff Start-up ist mittlerweile vielen bekannt und in der Öffentlichkeit weit verbreitet. In Österreich gewinnen Start-ups zunehmend an Bedeutung, da sie neue Märkte schaffen und sich positiv auf die Wettbewerbsfähigkeit und das Wirtschaftswachstum auswirken und dadurch essenziell für den technologischen sowie wirtschaftlichen Wandel sind.<sup>64</sup>

In der Literatur gibt es einige verschiedenen Auslegungen über den Begriff Start-up. Laut Duden handelt es sich bei Start-ups um neu gegründete Wirtschaftsunternehmen ohne nähere Erläuterung. Die Schreibweise des Begriffes ist mit einem Bindestrich zwischen Start und up (Start-up) im Duden festgelegt.<sup>65</sup> Diese wird in der vorliegenden Arbeit benutzt. In der Start-up-Szene wird diese Schreibweise jedoch kaum verwendet, wie eine Umfrage von *deutsche-startups.de* zeigt.<sup>66</sup>

Die Gründerszene beschreibt ein Start-up als ein kürzlich gegründetes Unternehmen, welches sich am Anfang seines Lebenszyklus befindet. Am Anfang stehen dabei meist geringe finanzielle Ressourcen, aber eine innovative Idee. Der Grad der Innovation ist hierbei ausschlaggebend, da dieser ein überdurchschnittliches Potenzial für Wachstum mitbringt.<sup>67</sup>

*Der Austrian Startup Monitor* (abgekürzt: ASM), der ein umfassender Bericht über Status, Umfeld und Perspektiven der österreichischen Start-ups ist, definiert ein Start-up ebenso, wenn es gewisse Eigenschaften aufweist. Demnach sind Start-ups Unternehmen, die mit ihren Produkten, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodellen innovativ und jünger als 10 Jahre sind. Weiters weisen Start-ups ein signifikantes Mitarbeitenden- oder Umsatzwachstum auf oder streben es in Zukunft an.<sup>68</sup>

Für Bogott et al. gehört zusätzlich zur Definition des ASM, der an den Deutschen Startup Monitor angelehnt ist, außerdem ein starker Unternehmergeist bei Start-ups dazu. Dieser wird für die täglichen neuen Aufgaben, Herausforderungen, Probleme und Chancen benötigt, denen die Mitarbeitenden und Leitenden gegenüberstehen.<sup>69</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Leitner u. a. (2019), S. 7.

<sup>65</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2020a), Onlinequelle [22.04.2021].

<sup>66</sup> Vgl. *deutsche-startups.de* (2018), Onlinequelle [22.04.2021].

<sup>67</sup> Vgl. *gruenderszene* (01.01.2019), Onlinequelle [21.04.2021].

<sup>68</sup> Vgl. Leitner u. a. (2019), S. 7.

<sup>69</sup> Vgl. Bogott u. a. (2017), S. 11.

Wann ein Start-up nicht mehr als solches definiert werden kann, definiert Christian Wallin, Gründer des Berliner Start-ups 42reports, folgendermaßen: „Stehen Geschäftsmodell, Kunden und Vertriebskanäle einmal fest und sind diese auch erfolgreich erprobt, verändert sich eine Start-up-Firma hin zu einer traditionellen Firma. Das bedeutet nicht, dass sie nicht trotzdem agil sein kann und stark wächst.“<sup>70</sup>

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde die Definition des Austrian Startup Monitor gewählt, die folgende Charakteristika aufweist:

- jünger als 10 Jahre
- innovativ mit ihren Produkten, Dienstleistungen, Technologien oder Geschäftsmodellen
- signifikante Umsatz- oder Mitarbeitersteigerung

### 3.2 Start-up-Modell nach Rosenbaum/Maslow

Damit Start-ups gegründet werden können, bedarf es einer dynamischen Wirtschaft, in der Wettbewerb floriert, sowie Freiheit und Unterstützung. Die Pyramide nach Rosenbaum/Maslow, siehe Abbildung 5, ist ein aufschlussreiches Modell, das zeigt, wie Kreativität, die für innovative neue Ideen benötigt wird, entstehen kann. Zuerst müssen die verschiedenen Grundbedürfnisse sowie das Bedürfnis nach Sicherheit und Zugehörigkeit erfüllt sein. Diese drei Bedürfnisstufen werden meist von einer starken Wirtschaft sowie staatlichen Institutionen geleistet. Sind diese gegeben, können sich Menschen vermehrt den höheren Ebenen der Pyramide widmen und sich somit kreativ selbst verwirklichen. Dreh- und Angelpunkt eines Start-ups sind Innovationskraft und Kreativität. Mit diesen Eigenschaften können wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen entstehen und fehlende Ressourcen, Netzwerke sowie Wissen kompensiert werden.<sup>71</sup>

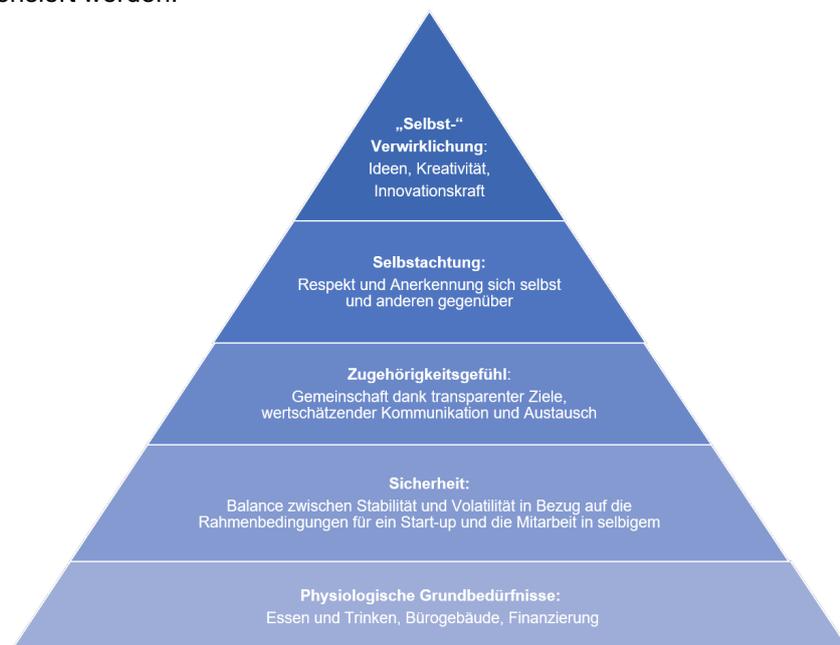


Abbildung 5: Rosenbaum/ Maslow- Maslow Bedürfnispyramide, Quelle: Bogott (2017), S. 8 (leicht modifiziert).

---

<sup>70</sup> Bogott u. a. (2017), S. 12.

<sup>71</sup> Vgl. Bogott u. a. (2017), S. 8 f.

### 3.3 Bedeutung in Österreich

In den vergangenen Jahren ist die Start-up-Szene in Österreich stark gewachsen. Insgesamt wurden seit dem Jahr 2008 bis 2019, 2.280 Start-ups in Österreich gegründet. In der Hauptstadt Wien wird mit nicht ganz 50 % aller angesiedelten Start-ups am häufigsten gegründet. Darauf folgen die Bundesländer Oberösterreich und Steiermark mit je etwa 12 % aller Start-ups, die meistens in den beiden Landeshauptstädten Linz und Graz gegründet werden. Mit je 7,5 % aller Start-up Gründungen in Österreich folgen die Bundesländer Tirol und Niederösterreich. Den kleinsten Anteil von Start-up-Gründungen mit jeweils unter 5 % haben die Bundesländer Burgenland, Kärnten, Salzburg, und Vorarlberg.<sup>72</sup>

Weiters zeigt der ASM 2019, der Informationen über die Entwicklung österreichischer Start-ups erfasst und stetig analysiert, wie viele Menschen von Start-ups durchschnittlich beschäftigt werden. Mit Stand 2019 sind ca. 18.000 Menschen in österreichischen Start-ups erwerbstätig. Dies sind durchschnittlich 9,4 Mitarbeitende pro Start-up. Diese teilen sich in 6,9 Vollzeit- und 2,5 Teilzeitbeschäftigte. Vollzeitbeschäftigte arbeiten mehr als 35 Stunden, Teilzeitbeschäftigte unter 35 Stunden die Woche. Im Vergleich zum Vorjahr 2018 ist der Anteil an Beschäftigten um 1,2 MitarbeiterInnen gestiegen. Über zwei Drittel der Beschäftigten von Start-ups sind männlich und rund 29% weiblich. Angesichts der sehr positiven Entwicklungen haben Start-ups einen immer höheren Stellenwert am Arbeitsmarkt und gewinnen an Bedeutung.<sup>73</sup>

Rund 10 % haben im Jahr 2019 in der Branche der Konsumgüter (Bekleidung/Textil, Nahrungsmittel) ihr Unternehmen gegründet. Gegenüber dem Vorjahr 2018 ist in diesem Bereich ein Plus von 3 % zu erkennen, das auf den internationalen sowie nationalen Trend im Bereich der Nahrungsmittel zurückzuführen ist.<sup>74</sup>

### 3.4 Entwicklungsphasen

Um einen besseren Überblick über die Entwicklung eines Start-ups zu bekommen, wird im folgenden Kapitel näher auf die Entwicklungsphasen und ihre Charakteristika eingegangen. Da eine Unternehmensgründung nicht als zeitpunktbezogenes Ereignis interpretiert werden kann, ist ein Start-up mehr ein Prozess, der sich in unterschiedliche Entwicklungsphasen unterteilt.<sup>75</sup> Diese werden im nächsten Abschnitt näher erläutert.

#### 3.4.1 Early Stages: Pre-Seed-, Seed- und Start-up-Phase

Die Idee steht am Anfang jeder Unternehmensgründung. Die erste Phase wird auch Ideenfindung genannt und die entstandene Idee muss hierzu auf ihre Erfolgsaussichten geprüft werden. Als nächstes wird die Unternehmensidee in Form eines Businessplans zu Papier gebracht. Dieser beinhaltet das Geschäftsmodell und die Prüfung auf Machbarkeit dieser Idee. Diese Tätigkeiten befinden sich in der Phase der Ideenformulierung. Im Anschluss folgt die Phase der Ideenumsetzung, in der die Gründungspersonen die Idee entschlossen umsetzen. Die genannten Phasen werden in der

---

<sup>72</sup> Vgl. Leitner u. a. (2020), S. 12.

<sup>73</sup> Vgl. Leitner u. a. (2020), S. 48 f.

<sup>74</sup> Vgl. Leitner u. a. (2020), S. 30 f.

<sup>75</sup> Vgl. Jaeger (2014), S. 5.

Unternehmensfinanzierung auch als Early-Stage-Phase bezeichnet. Die Early-Stage-Phase wird wiederum in drei weitere Phasen unterteilt, die Pre-Seed-, Seed- und Start-up Phase heißen.<sup>76</sup>

In der Pre- Seed Phase konzentrieren sich die Gründer sehr stark auf die Konkretisierung und Umsetzung ihrer Idee. Zugleich fallen in dieser Phase die ersten Unternehmenskosten an. Für die Deckung dieser Kosten greifen die Gründungspersonen üblicherweise zu eigenen ersparten Mitteln oder können auf Kapitalunterstützung, aus der Familie und dem Freundeskreis zurückgreifen. In der nachfolgenden sogenannten Start-up-Phase erfolgt die tatsächliche Gründung des Unternehmens, in der man sich auf die strategische Ausrichtung und auf die Vorbereitung der operativen Tätigkeiten konzentriert. Weiters steigt in dieser Phase der Kapitalbedarf rasch an. Daher empfiehlt es sich, Förderanträge zu stellen und auf die Suche nach Investoren, sogenannten Business Angels, zu gehen.<sup>77</sup> Die wesentlichen Merkmale der Early-Stage-Phase sind in der Abbildung 7 auf der nächsten Seite ersichtlich.

<b>Wesentliche Merkmale der Early-Stage-Phase</b>		
	<b>(Pre-) Seed-Phase</b>	<b>Start-up-Phase</b>
<b>Aufgaben</b>	Ausarbeitung der Geschäftsidee bzw. des dahinterstehenden Geschäftsmodells, erste Entwicklungsarbeiten  Findung einer passenden (Unternehmens-) Rechtsform  Erstellung eines Businessplans samt Pitch Deck	Gründung des Unternehmens  Strategische Ausrichtung des Unternehmens/Beginn der operativen Tätigkeit  Suche nach Investoren (insbesondere Venture Capital)
<b>Ziel</b>	Optisch ansprechender und inhaltlich belastbarer Businessplan samt Pitch Deck	Launch des Produkts/der Dienstleistung
<b>Umsetzung Geschäftsidee</b>	Erstellung eines Prototyps (Minimum Viable Product, MVP)	Abschluss der Entwicklungsarbeiten/Produktionsbeginn
<b>Benötigtes Know-how</b>	Vor allem im Bereich Technik/IT	In den Bereichen Technik/IT, Unternehmensgründung und -organisation
<b>Umsatz</b>	Keine Umsätze	Erste Umsätze
<b>Gewinn / Verlust</b>	Keine Gewinne/geringe Verluste	Keine bis wenige Gewinne/sehr hohe Verluste
<b>Kapitalbedarf</b>	Oftmals noch gering	Mittel bis hoch
<b>Unternehmerisches Risiko</b>	Sehr hoch	Hoch

Abbildung 6: Wesentliche Merkmale der Early-Stage-Phase, Quelle: Hahn (2018), S.28 (leicht modifiziert).

### 3.4.2 Expansion Stages: Emerging Growth-Phase, Bridge-Phase

In der nächsten Phase der Entwicklung, den sogenannten Expansion Stages, wird zwischen der Emerging Growth-Phase und der Bridge-Phase unterschieden. In untenstehender Abbildung 7 sind die wesentlichen Merkmale dieses Stadiums festgehalten. In der Emerging-Growth-Phase, auch Wachstumsphase, sind die

<sup>76</sup> Vgl. Hahn (2018), S. 28 ff.

<sup>77</sup> Vgl. Hahn (2018), S. 28 ff.

wichtigsten strategischen Ziele und Reichweite des Produktes oder der Dienstleistung auszufächern sowie ein Cash-Flow zu generieren. Mittels diesem können bestenfalls anstehende Wachstumsinvestitionen abgedeckt werden, und er dient als Sicherheit sowie als Erschließung für Fremdfinanzierungen.<sup>78</sup>

In der Bridge-Phase haben Start-ups mit außerordentlichem Wachstumspotenzial, sogenannte „High Flyer“, die Möglichkeit, sich auf den Börsengang vorzubereiten. Durch den Börsengang können Gründer sowie Investoren erfahrungsgemäß einen finanziell besonders lohnenden Exit erzielen.<sup>79</sup>

Wesentliche Merkmale der Expansion Stage		
	Emerging-Growth-Phase	Bridge-Phase
<b>Aufgaben</b>	Umfassende Marktdurchdringung Vertrieb auf- und ausbauen  Unternehmensstruktur erweitern/verbessern (z. B. im Bereich Management, Human Resources, etc.)	Nochmalige Erweiterung des Vertriebs, Ausbau (Skalierung) der Produktion/Dienstleistungen (Diversifikation)
<b>Ziel</b>	Erreichen der Gewinnschwelle (Break-Even)	Exit, Börsengang (Initial Public Offering = IPO)
<b>Umsetzung Geschäftsidee</b>	Nationaler und internationaler Vertrieb (internationale Skalierung) des Produkts/der Dienstleistung	Nationale und internationale Expansion wird weiter verstärkt; evtl. Adaption neuer Produkte/Dienstleistungen (Vertikalisierung durch sog. „verticals“)
<b>Benötigtes Know-how</b>	Nationales und internationales Management	Vor allem im Finanzmarktsektor, darüber hinaus in den Bereichen Technik/IT, Management
<b>Umsatz</b>	Starker Anstieg	Sehr starker Anstieg
<b>Gewinn / Verlust</b>	Gewinne übertreffen erstmals Verluste/Amortisation der Anfangsverluste	Hohe Gewinne/geringe Verluste
<b>Kapitalbedarf</b>	Sehr hoch	Sehr hoch
<b>Unternehmerisches Risiko</b>	Mittel bis gering	Sehr gering

Abbildung 7: Wesentliche Merkmale der Expansion Stage, Quelle: Hahn (2018), S.30 (leicht modifiziert).

### 3.5 Netzwerk von Start-ups

Für Kröll gehören zu einem Netzwerk zwei wesentliche Aspekte. Zum einen weist jedes Netzwerk eine Anzahl an Knotenpunkten auf, und zum anderen herrschen zwischen diesen Knoten eine Vielzahl an Verbindungen. Daraus lässt sich schließen, dass jedes Phänomen, das diese allgemeinen Elemente aufweist, als Netzwerk betitelt werden kann. Eine Konkretisierung der beiden Merkmale verhilft zur Differenzierung eines Untersuchungsgegenstandes. Laut Kröll beschäftigen sich die Sozialwissenschaften in der Regel mit sozialen Netzwerken, bei welchen die sozialen Agierenden wie Individuen, Gruppen und Unternehmen als Knotenpunkte gesehen werden und in Interaktion stehen.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Hahn (2018), S. 29 ff.

<sup>79</sup> Vgl. Hahn (2018), S. 29 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Kröll (2003), 95 - 97.

Networking ist weiters eine Möglichkeit, Risiken für junge Unternehmen zu verringern, indem durch den Austausch im Wissensnetzwerk sowie durch Kooperationen Unsicherheiten abgebaut werden können. Ziele von Netzwerken sind die gegenseitige, unbürokratische Hilfe sowie die Pflege von Geschäftsbeziehungen.<sup>81</sup> Die Gründerin Dagmar Schulz von „1a-STARTUP“, das sich mit Unternehmensberatung beschäftigt, betont zudem, dass Networking mit Personen, die entweder das gleiche Ziel anstreben oder es bereits erreicht haben, einen schneller an seine eigenen Unternehmensziele kommen lässt und es daher auch Vorteile hat, Mitglied eines gleichgesinnten Netzwerkes zu sein.<sup>82</sup>

Die Vernetzung von Start-ups aus digitaler Sicht erfolgt über verschiedene soziale Netzwerke. Über private Kommunikationskanäle hinaus, gibt es Webseiten, die auf die Start-up-Szene fokussiert sind und über aktuelle Geschehnisse, Entdeckungen und Erfolge von jungen Start-ups berichten. Die Webseiten und enthaltenen Publikationen bieten spannende Beiträge und sind daher eine gute Informationsquelle für angehende Gründungspersonen.

**Gründerszene:** Bietet tagesaktuelle News, Fach- und Videobeiträge, Reportagen sowie Analysen für eine Community mit über 1,7 Millionen Menschen.<sup>83</sup>

**Austrian Start-ups:** Ist eine neutrale, unabhängige und gemeinnützige Plattform für innovatives Unternehmertum in Österreich, deren Ziel es ist, Österreich zu einer Drehscheibe für innovative Köpfe zu entwickeln.<sup>84</sup>

**Trending Topics:** Ist ein Innovationsportal in Österreich, das sehr stark wächst. Es wird qualitativ hochwertig, umfassend und schnell über die Themen Mobilität, Blockchain, Start-ups und weitere Themen, in denen Innovationen geschehen, berichtet.<sup>85</sup>

**Brutkasten:** Ist eine multimediale Plattform für Innovation, Start-ups und digitale Wirtschaft. Den Lesenden wird hierbei eine umfassende Plattform mit journalistischem Kern und spannenden Inhalten geboten mit dem Ziel junge Unternehmen mit etablierten Unternehmen zu vernetzen.<sup>86</sup>

Für den Lebensmittelbereich spezifischere Plattformen sind „Crowdfoods“ und die „Food & Beverage Innovators“.

**Crowdfoods:** Der erste länderübergreifende Verband für Food-Start-ups in den Bereichen Food-, Agro- und Food/Agro-Tech heißt „Crowdfoods“. Der Verband umfasst die Länder, Österreich, Deutschland, Schweiz und Liechtenstein. Er gibt den Food-Start-ups eine gemeinsame Stimme und ermöglicht die Vernetzung mit der Lebensmittelwirtschaft, der Lebensmittelindustrie und dem Lebensmittelhandel sowie mit Forschung, Investoren, Innovatoren und Politik. Weiters wird ein großes Angebot an Leistungen zur Verfügung gestellt, wie beispielsweise kostenlose PR- und Vermarktungsmöglichkeiten, Sonderkonditionen von den Partnern, Unterstützung bei der Kontaktaufnahme mit potenziellen Partnern sowie die Teilnahme an Events.<sup>87</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Obersulm, Benjamin Braun, Ideenschmiede (2016), Onlinequelle [28.04.2021].

<sup>82</sup> Vgl. Schulz (2018), Onlinequelle [28.04.2021].

<sup>83</sup> Vgl. gruenderszene (2021), Onlinequelle [04.05.2021].

<sup>84</sup> Vgl. AustrianStartups e.V. (22.03.2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>85</sup> Vgl. Trending Topics (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>86</sup> Vgl. der brutkasten (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>87</sup> Vgl. Crowdfoods – Food Entrepreneur & Startup Association (2018), Onlinequelle [23.04.2021].

**Food & Beverage Innovators:** Ein weiteres Unternehmen, die sogenannten „Food & Beverage Innovators“, unterstützt InnovatorInnen und Gründende in der Lebensmittelszene dabei, noch erfolgreicher zu sein. Sie sammeln wichtiges Wissen und stellen es jährlich im Zuge eines Summit der Community zur Verfügung. Dabei werden Themen rund um den Getränke-, Lebensmittel und Innovationsmarkt von erfolgreichen Gründenden präsentiert und somit wird spannendes und interessantes Insider-Wissen über die Branche weitergegeben.<sup>88</sup>

### 3.6 Sprungbretter für Start-ups in der Lebensmittelbranche

Für Start-ups in der Lebensmittelbranche gibt es mittlerweile einige Möglichkeiten, ihre Ideen und Produkte einer fachkundigen Jury sowie einigen Einzelhandelsketten vorzustellen. Der Einzelhandel hat erkannt, dass Start-ups innovative und trendige Produkte bieten, die für Verbrauchende interessant sind, und verhilft zu einem Start in den Lebensmittelhandel, indem er Regalplätze und Probelistungen zur Verfügung stellt. Im nachfolgenden Kapitel wird auf die wichtigsten Sprungbretter für die Lebensmittelbranche in Österreich näher eingegangen.

#### **Start-up-Ticket „2 Minuten 2 Millionen“**

Bei der bekannten Puls4 Start-up-Show *startupticket.at* gibt es nicht nur Investments zu ergattern, sondern für innovative Ideen im Lebensmittel- oder Drogeriebereich auch ein Start-up-Ticket der REWE-Group (BIILLA Plus, BILLA, BIPA) oder der Vorarlberger Supermarktkette Sutterlüty. Diese haben es sich zur Aufgabe gemacht, jungen innovativen Unternehmen den Weg in den Handel zu erleichtern. Mit dem Knowhow der erfahrenen Verkaufs- und Marketingprofis können die Start-up-Ticket-Gewinner ihre Produkte bestmöglich platzieren. Ziel des Start-up-Tickets ist es, für die neuen Produkte eine optimale Verkaufsumgebung zu schaffen und mit dem entsprechenden Knowhow den Produktverkauf zu fördern. Hierbei profitieren nicht nur zukünftige Gründungspersonen, sondern auch die Zuschauenden vor den Bildschirmen, die einen Einblick in neue innovative Produkte bekommen. In der siebten Staffel von 2020 konnten sich junge Unternehmen wie „Rebel Meat“, „Keto on the go“, „Power Chicken“, „Labonca Grillsortiment“, „Tulipans Keto Granola“, „Hakuma Premium Eistee“, „Baihu Goorment Noodle Cup“, und „Frank Juice“ ein Start-up-Ticket sichern.<sup>89</sup> Auch beim deutschen Pendant „Die Höhle der Löwen“ haben Food-Start-ups die Chance auf lukrative Deals und die Aufmerksamkeit eines Millionenpublikums.<sup>90</sup>

#### **Spar Young & Urban**

Young & Urban ist eine Linie von Spar, die ebenfalls kreative Jungunternehmen und Produktinnovationen fördert und so das Spar Sortiment mit innovativen, trendigen Produkten aus der Start-up-Szene bereichert. Die Kundschaft kommt dadurch frühzeitig in den Genuss, topaktuelle Produkte zu probieren. Die Start-ups der ersten Stunden dieser Linie sind die Riegelhersteller „NEOH“ sowie das Trendgetränk „Inspiriti“.<sup>91</sup> Damit die Ware im Regal entdeckt wird, ist diese neben der Preisauszeichnung mit einem „Young & Urban“ - Schild gekennzeichnet. Auf der Homepage von Spar sind immer die topaktuellen Produkte der Linie ersichtlich.<sup>92</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Food & Beverage Innovators (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>89</sup> Vgl. REWE International Dienstleistungsgesellschaft m.b.H (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>90</sup> Vgl. Jäger (2019), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>91</sup> Vgl. Klotter/Endres (2020), S. 98 f.

<sup>92</sup> Vgl. Spar Österreichische Warenhandels-AG (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

### **NX FOOD Start-ups**

NX Food ist eine Plattform von METRO, die in den Bereichen Lebensmittelinnovation und Lebensmitteltechnologie tätig ist. Sie beschäftigt sich mit den veränderten Bedürfnissen und zukünftigen Trends und ist somit auf der Suche nach neuartigen Produkten. Auf dieser Plattform können sich daher innovative Start-ups mit ihren Produkten bewerben und haben so die Chance auf eine dreimonatige Listung im Start-up-Regal der sechs METRO-Großmärkte in Österreich.<sup>93</sup>

### **Next Organic Start-up Award**

Für Start-ups in der Lebensmittelbranche, die mit Bio-Produkten auf den Markt gehen möchten, ist der „Next Organic Start-up Award“ *nextorganic.de* von hohem Interesse. Beim Next Organic Start-up Award, der in Berlin veranstaltet wird, gibt es die Möglichkeit für Start-ups aus dem In- und Ausland, sich in vier Rubriken – Erzeugung/Landwirtschaft, Manufaktur, Herstellung und Dienstleistung – zu bewerben. Eine fachkundige Jury entscheidet, an welche Unternehmen die Preise wie Marketingberatung, Vertriebsberatung, Finanzierungsberatung, Teilnahme an der Trendshow usw. verliehen werden. Der Award wird durch eine anschließend stattfindende Trendshow, in der sich die neuesten und spannendsten ökologisch und sozial agierenden Food-Start-ups präsentieren können, abgerundet und ermöglicht somit eine Steigerung des Bekanntheitsgrades und eine Erweiterung des Netzwerkes.<sup>94</sup>

### **Square One Foods**

Square One Foods fungiert als strategischer Partner und Investor für innovative Start-ups in der Lebensmittel- und Getränkeindustrie. Weiters bietet Square One Foods eine enge Zusammenarbeit mit der Firma Spitz, einem der größten und technologisch fortschrittlichsten Lebensmittelproduzenten Österreichs. Square One Foods stellt das Startkapital, Mentoring, Einzelhandelskooperationen und ein Netzwerk an kompetenten Partnern zur Verfügung. Durch den Produktionspartner Spitz erhalten Start-ups Zugang zu hochentwickelten Lebensmittel- und Getränkelaboren und modernsten Produktionsanlagen.<sup>95</sup>

## **3.7 Herausforderungen von Start-ups**

In diesem Kapitel werden die häufigsten Herausforderungen, vor welchen Start-ups stehen, näher beschrieben. Generell bringt die Lebensmittelbranche sehr viele Eintrittshürden, gerade für junge Start-ups, mit sich. Die Marktsättigung hat ein sehr großes Ausmaß angenommen und die Kapitalbeschaffung ist zumeist schwierig. Leistungsgebühren im Einzelhandel sind teuer und der Eintritt in die Gastronomie gestaltet sich als Herausforderung.<sup>96</sup>

Der Austrian Startup Monitor 2018 hat die Herausforderungen von 512 interviewten Start-ups dokumentiert. Die Beantwortung erfolgte auf einer 5-stufigen Skala, bei der 1 keine Herausforderung und 5 eine große Herausforderung bedeutete. Je höher der Gesamtwert eines Faktors ist, desto größer ist die Herausforderung für Start-ups, diesen Bereich zu beherrschen. Das Ergebnis zeigt, dass es zehn wesentliche Herausforderungen für Start-ups gibt:<sup>97</sup>

---

<sup>93</sup> Vgl. METRO Cash & Carry Österreich GmbH (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>94</sup> Vgl. Next Organic Berlin (2021), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>95</sup> Vgl. Square One Foods GmbH (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>96</sup> Vgl. *gruenderszene* (13.07.2016), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>97</sup> Vgl. Leitner u. a. (2019), S. 99.

1. Vertrieb/Kundenakquise – 4,2 Punkte
2. Umsatzwachstum – 4,2 Punkte
3. Produktentwicklung – 3,5 Punkte
4. Cashflow/Liquidität – 3,4 Punkte
5. Profitabilität – 3,2 Punkte
6. Kapitalakquise (Fundraising) – 3,2 Punkte
7. Internationalisierung – 3,2 Punkte
8. Personalakquise (Recruiting) – 2,9 Punkte
9. Interne Prozesse und Organisation – 2,9 Punkte
10. Teamentwicklung – 2,7 Punkte

Die Faktoren zeigen, dass die Herausforderungen eines Start-ups vielfältig sein können. Sie reichen von finanziellen, produktbezogenen, vertrieblichen bis hin zu Personal- und Teamherausforderungen.

Laut einer Untersuchung des Fraunhofer-Instituts, ist die mangelnde Zusammenarbeit von Gründenden und Teammitgliedern der Hauptgrund für das Scheitern. Dabei fehlen nicht die guten Ideen, sondern sie können durch Teamprobleme schlichtweg nicht verwirklicht werden. Rund 56 % scheitern aufgrund einer ineffizienten Kommunikation.<sup>98</sup>

Die folgenden Unterkategorien beleuchten einige Herausforderungen genauer und zeigen, dass Scheitern auch als Chance gesehen werden kann.

### **3.7.1 Fehlende Marktanalyse**

Wenn die Idee einmal feststeht, so soll auch unbedingt der Markt analysiert werden, um herauszufinden, ob das Produkt oder die Dienstleistung überhaupt benötigt wird. Dabei ist es wichtig, die Konkurrenz genau unter die Lupe zu nehmen und Vergleiche zwischen den Produkten zu ziehen, mit dem Ziel, langfristig am Markt bestehen zu können. Viele Start-ups tappen dabei in die Falle, keine Marktanalysen zu machen oder auch die Ergebnisse dieser zu ignorieren, da die Überzeugung vom eigenen Produkt so groß ist. Auch kleine Marktanalysen mit 10 bis 20 Personen können schon Aufschluss über die Brauchbarkeit am Markt geben.<sup>99</sup>

### **3.7.2 Liquidität**

Eine der größten Herausforderungen für Start-ups ist die Liquidität. Laut des europäischen Start-up-Monitor sind bei 69,1 % die eigenen Ersparnisse grundlegend für die Gründung ihres Unternehmens. Weitere Finanzierungsquellen stellen mit 25,1 % die Familie und Freunde dar. Lediglich bei 21,9 % der Gründungspersonen besteht die Hauptfinanzierung aus staatlichen Mitteln. Die emotionale Belastung bei Gründungen durch Eigenfinanzierung ist oft sehr hoch und kann sich negativ auf das Start-up auswirken. Daher ist es ratsam, sich als Gründungsperson mit erfahrenen Unternehmen sowie investierenden Personen auszutauschen und von deren Expertise zu profitieren.<sup>100</sup> Beispiel hierfür sind die sogenannten Business Angels, die junge Unternehmen mit Eigenkapital, Businesskontakten und Managementenerfahrung

---

<sup>98</sup> Vgl. gruenderszene (25.04.2015), Onlinequelle [30.04.2021].

<sup>99</sup> Vgl. sevDesk (30.04.2021), Onlinequelle [30.04.2021].

<sup>100</sup> Vgl. Bogott u. a. (2017), S. 9 f.

beratend unterstützen. Sie sind auch potenzielle kapitalanlegende Personen, haben langjährige Geschäftserfahrung und sind wirtschaftlich unabhängig. Die Austria Wirtschaftsservice GmbH hat dafür die Initiative „i2 – Die Börse für Business Angels“ ins Leben gerufen.<sup>101</sup>

Weiters können öffentliche nationale Förderungen für die Finanzierung beantragt werden. In Österreich gibt es eine Vielzahl an Unternehmen, die sich mit Förderungen für Start-ups beschäftigen. Beispiele hierfür sind die ABA – Austrian Business Agency, die aws - Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH oder, die FFG – Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft.<sup>102, 103, 104</sup>

### 3.7.3 Österreich als kleiner Markt

Andreas Sernetz, Gründer der Verbraucherschutzplattform „Fairplane“, ist der Meinung, dass sich aufgrund der kleinen Marktgröße Österreichs erfolgreiche Start-ups sich langfristig über die Landesgrenzen weiterentwickeln müssen, um den internationalen Markt bespielen zu können. Eine der Schwierigkeiten an diesem Vorhaben ist jedoch die Erlangung von wichtigen Kontakten und Entscheidungsträgern sowie darüber hinaus die Planung und Verfügbarmachung der Finanzierung. Für die Generation Y gewinnen Start-ups zunehmend an Bedeutung für Entwicklungsmöglichkeiten. Sernetz erwähnt weiters, dass sich die Gründermentalität weiterentwickeln muss und vermehrt Erfolgsgestories kommuniziert werden sollen.<sup>105</sup>

### 3.7.4 Bürokratische Hürden, unzureichende Unterstützung

Der Entrepreneur Chris H. Leeb, ein Pionier der österreichischen Start-up-Szene, sieht als große Herausforderung die großen bürokratischen Hürden für die Unternehmensgründung sowie die unzureichende Unterstützung durch Staat und Politik. Seiner Meinung nach müssen vermehrt Anreize geschaffen werden, damit Unternehmen in Österreich gegründet werden, da ansonsten viele Gründungen im Ausland erfolgen werden und Österreich somit wichtige zukünftige Arbeitgebende verlieren wird.<sup>106</sup>

### 3.7.5 Scheitern als Chance

Start-ups operieren meist in einem Umfeld von extremer Ungewissheit. Die Welt und der Markt verändern sich immer schneller und es wird schwieriger, der Zukunft etwas voraus zu sein.

Ein gut durchdachter Businessplan sowie eine sorgfältig durchgeführte Marktforschung und eine fundierte Strategie sind heutzutage leider keine Erfolgsindikatoren mehr für Unternehmen. Traditionelle Managementmethoden reichen meist nicht mehr aus, und Prognosen und Pläne greifen nur dann, wenn diese auf einer längeren Unternehmensgeschichte und einer statischen Umgebung beruhen. Da das traditionelle Management vermehrt scheitert, kapitulieren einige Wirtschaftstreibenden und verändern ihre Haltung zu einer „Einfach-drauflos“-Methode, die besagt, dass bei Führungsproblemen Chaos die Lösung ist. Der Autor des Buches „Lean Start-up“, Eric Ries, weiß aus eigener Businesserfahrung allerdings, dass auf diesem Wege nichts erreicht werden kann. Das Wort Start-up wird meist mit Begriffen wie Innovation,

---

<sup>101</sup> Vgl. WKO Gründerservice (2020), Onlinequelle [23.04.2021].

<sup>102</sup> Vgl. Austrian Business Agency (2021), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>103</sup> Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>104</sup> Vgl. Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort/Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2021), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>105</sup> Vgl. Andreas Sernetz (2015), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>106</sup> Vgl. Confare GmbH (2020), Onlinequelle [24.04.2021].

Dynamik, Leidenschaft und Vision verknüpft. Daher ist es schwer, sich vorzustellen, dass ein disruptives Start-up lenkbar ist oder einen Bedarf an Lenkung hat und Arbeits- und Führungsprozesse vonnöten sind.<sup>107</sup> Laut Fachleuten wird nur eines von zehn Start-ups erfolgreich.<sup>108</sup> Innerhalb der ersten drei Jahre scheitern rund 80 % aller Start-ups. Weiters wurde im Rahmen einer renommierten Studie des US-amerikanischen Gründerzentrums Y Combinator festgestellt, dass die Anzahl der Gründenden einen hohen Einfluss auf den Erfolg hat. Laut dieser Studie sind Unternehmensgründungen bestehend aus einem Team von zwei bis drei Gründungspersonen erfolgreicher als Personen die einzeln gründen. Von den 80 % scheitern wiederum rund 50 bis 70 % der Start-ups wegen Problemen innerhalb des Teams. Die Zusammenstellung des Teams spielt somit eine zentrale Rolle beim Erfolg oder Misserfolg eines Start-ups.<sup>109,110</sup>

Die Autoren Schäfer und Ternès erklären, dass der Start-up Standort Deutschland im internationalen Zusammenhang mit dem Begriff „German Angst“ verbunden wird. Hinter der „German Angst“ steht die Angst vor dem Scheitern und zeigt, dass keine Kultur des Scheiterns in Deutschland vorhanden ist. Im Vergleich werden in den USA Gründungspersonen, die nach dem Scheitern wieder aufstehen, gefeiert. In Deutschland hingegen ist dies nicht der Fall. Mittlerweile werden jedoch Events wie das „Fuckup“ Eventformat in größeren Städten, wie Berlin und Wien, organisiert, um Gründenden vom Scheitern zu berichten und um gleichzeitig Mut zu erzeugen.<sup>111</sup>

### **Scheitern als Chance am Beispiel Zotter Schokolade**

Das Familienunternehmen Zotter Schokolade mit Sitz in der Steiermark und rund 200 Angestellten ist weit über die Landesgrenzen Österreichs bekannt. Es gibt mittlerweile 4.000 Vertriebsstellen weltweit, von denen 90 % im deutschsprachigen Raum liegen. In Shanghai, einer der größten Städte Chinas, befindet sich das Tochterunternehmen - ein Schoko-Theater, das jährlich von 270.000 Gästen besucht wird.

Die Geschichte von Zotter verlief allerdings nicht ohne Höhen und Tiefen. Der Gründer Josef Zotter ist gelernter Koch, Kellner und Konditormeister und hat im Jahr 1987 das Familienunternehmen Zotter gegründet und die erste Zotter-Konditorei in Graz eröffnet. Die außergewöhnlichen Torten wurden schnell bekannt, und so folgten drei weitere Filialen. Im Jahr 1992 probierte Josef Zotter in seiner Konditorei Schokolade zu produzieren. Er erfand die handgeschöpfte Schokolade und schaffte es, eine wiedererkennbare Linie zu entwerfen. Im Jahr 1996 musste jedoch Insolvenz angemeldet werden und drei von vier Filialen wurden geschlossen. Drei Jahre später entschied sich die Familie Zotter mit Schokolade weiterzumachen, und eröffnete am elterlichen Hof die Zotter Schokoladen Manufaktur. Von da an begann ihre Erfolgsgeschichte. Mittlerweile ist Zotter weltweit der einzige Bean-to-Bar-Produzent, der ausschließlich auf Bio- und Fairtrade-Qualität setzt, zu den besten Chocolatiers der Welt gehört und immer wieder mit neuen Sorten und Innovationen den Markt überrascht.<sup>112</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Ries (2014), S. 16.

<sup>108</sup> Vgl. Patel (02.09.2015), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>109</sup> Vgl. Stephan Grabmeier (2019), Vgl., Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>110</sup> Vgl. Gründerpilot (2017b), Onlinequelle [24.04.2021].

<sup>111</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 2 ff.

<sup>112</sup> Vgl. Zotter Schokolade GmbH (2020), Onlinequelle [24.04.2021].

### **3.8 Wichtigste Erkenntnisse aus den Bereichen Lebensmittelsektor und Start-up**

Werden die Aussagen aus Kapitel 2 und 3 zusammengefasst, so ergibt sich folgendes Bild: Bei Lebensmitteln handelt es sich um Verbrauchsgüter, die unabdingbar für das menschliche Leben sind und daher täglich verzehrt werden müssen. Aufgrund der Verderblichkeit von Lebensmitteln weist der Markt spezielle Strukturen auf. Die Lebensmittelindustrie hat es möglich gemacht, Lebensmittel günstiger produzieren zu können und länger haltbar zu machen. Angesichts dessen ist das Angebot an Lebensmitteln stark gestiegen und der Markt wird hart umkämpft. Doch es findet eine Wende statt, und viele Verbrauchenden verändern ihr Konsumverhalten hin zu einer bewussteren und gesünderen Ernährung. Hintergründe dafür sind die Auswirkungen der globalen Probleme aufgrund der modernen Landwirtschaft sowie das steigende Bedürfnis, mehr in das Thema Lebensmittelproduktion miteinbezogen zu werden. Die Konsumierenden wünschen sich mehr Transparenz, sie bevorzugen vermehrt nachhaltigere Herstellungsweisen und stehen neuen Produktionsmethoden sowie Produkten offen gegenüber. Die Studie zu den Zukunftstrends zeigt klar, dass ein Umdenken stattfinden muss, um eine gesunde Ernährungssicherheit aufrecht halten zu können, ohne dabei Emissionen zu steigern. Food-Start-ups haben es sich zum Ziel gemacht, auf das sich ändernde Konsumverhalten der Gesellschaft zu reagieren. Mit innovativen Produkten möchten sie das Angebot erweitern und eine positive Störung in den Lebensmittelregalen sein. Aufgrund der vielen verschiedenen Trends entwickeln sich häufig Communitys um die neuartigen disruptiven Produkte oder Herstellungsmethoden. Die Erkenntnisse aus Kapitel 3 zeigen, dass Start-ups jünger als 10 Jahre sein sollen, innovative Produkte oder Dienstleistungen entwickelt haben mit dem Ziel eines Unternehmenswachstums, das eine Umsatz- sowie Mitarbeitenden-Steigerung mit sich bringen soll. Generell ist ein Start-up mit viel Unsicherheit verbunden und muss sich einigen Herausforderungen stellen, wie beispielsweise dem Umgang mit bürokratischen Hürden, der Finanzierung sowie Eintrittshürden in der Lebensmittelbranche. Der Lebensmitteleinzelhandel hat den Wert von Food-Start-ups erkannt und unterstützt diese mittels der verschiedenen erwähnten Plattformen, ihre Produkte bekannt zu machen.

## 4 ERFOLGSFAKTORENFORSCHUNG

Damit Start-ups am gewünschten Markt mit ihrer Idee / ihrem Produkt ankommen, ist es notwendig, potenzielle Erfolgsfaktoren zu identifizieren, um die zukünftige Unternehmensentwicklung möglichst erfolgreich vorantreiben zu können. Vorbereitend wird in diesem Kapitel auf die Geschichte, die Grundlagen, die Methoden sowie auf das Ziel der Erfolgsfaktorenforschung eingegangen. Zu Beginn werden die Begriffe Erfolg und Erfolgsfaktoren näher erläutert und abgegrenzt.

### 4.1 Definition Erfolg

Laut dem deutschsprachigen Wörterbuch Duden wird unter dem Begriff „Erfolg“ das positive Ergebnis einer Bemühung beziehungsweise das Eintreffen einer gewollten erstrebten Wirkung verstanden.<sup>113</sup> Im wirtschaftlichen Sprachgebrauch bedeutet Erfolg „das i.d.R. in monetären Größen erfasste bzw. ausgedrückte Ergebnis des Wirtschaftens, ermittelt durch Erfolgsrechnung“.<sup>114</sup>

Der Begriff kann im Hinblick auf das Erreichen oder auch Nicht Erreichen von Hoffnungen und Zielen von verschiedenen Aspekten aus interpretiert werden:<sup>115</sup>

- subjektiv oder objektiv
- bimodal, multimodal oder kontinuierlich
- finanziell oder nicht finanziell
- abstrakt

Die Autorin Liv Kirsten Jacobson erläutert, dass Erfolg aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden muss, beispielsweise aus der Perspektive von Gründenden, Investierenden, Kundschafte(n) sowie Mitarbeitenden. Zudem variieren die Dimensionen der Messbarkeit von Erfolg. Diese können das Überleben des Start-ups, das Umsatz- sowie Wachstum der Mitarbeitenden, die Selbstverwirklichung oder auch das Ansehen sein. Hierbei darf auch der zeitliche Aspekt nicht außer Acht gelassen werden. Schlussendlich ist der Erfolg ein komplexes Gemenge aus Faktoren, der sich aus verschiedenen Aspekten zusammensetzt.

Im betriebswirtschaftlichen Sinne wird der Erfolg als eine quantifizierbare Stromgröße in Bezug auf finanzielle Unternehmensergebnisse definiert. Kennzahlen sind hier zum Beispiel Produktivität, Umsatz- oder Gewinnwachstum und Profitabilität.<sup>116</sup>

Da Start-ups in einem sehr wandelbaren Umfeld agieren und es oft Jahre dauert, sie in der Gewinnzone angekommen sind, wird der Begriff „Erfolg“ für die vorliegende Masterarbeit folgendermaßen definiert:

- eine positive Umsatzentwicklung des Start-ups
- eine positive Beschäftigungsentwicklung des Start-ups

---

<sup>113</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2020b), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>114</sup> Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (09.06.2020), Onlinequellen [25.04.2021].

<sup>115</sup> Vgl. Jacobsen (2006), S. 36 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Kraus (2006), S. 55.

## 4.2 Definition Erfolgsfaktoren, Erfolgspotenzial

Folgend werden die Begriffe Erfolgsfaktoren und Erfolgspotenzial definiert und differenziert.

### Erfolgsfaktoren

Laut Duden wird der Begriff Erfolgsfaktor als Faktor oder Umstand, der maßgeblich zum Erfolg beiträgt, bezeichnet.<sup>117</sup> Im Gabler Wirtschaftslexikon werden kritische Erfolgsfaktoren als Faktoren und Schlüsselgrößen bezeichnet, die für die Zielerreichung eines Unternehmens von großer Bedeutung sind. Sind diese Faktoren stimmig, wird das Unternehmen erfolgreich sein. Weisen diese Defizite auf, so kann der Unternehmenserfolg beeinträchtigt werden.<sup>118</sup>

Generell lässt sich der Begriff auf den McKinsey Berater Daniel (1961) zurückführen. Ausgelöst von dem Bedürfnis von Managern war sein Ansatz für seine Forschungsarbeiten das Reduzieren von Datenvielfalt und die Verfügbarmachung von Schlüsselinformationen für die Unternehmensführung. Der Informationsbedarf sollte daher reduziert und fokussiert werden. Dadurch entstanden die sogenannten „success factors“, die einen maßgeblichen Beitrag zum Erfolg leisten sollen.<sup>119</sup> Erfolgsfaktoren sind daher die Ursache, ob sich ein positiver oder negativer Unternehmenserfolg einstellt.<sup>120</sup>

Schneider erläutert zudem, dass strategische Erfolgsfaktoren und deren dauerhafter Erhalt ausschlaggebend für den Unternehmenserfolg sind und sich im Zeitverlauf verändern. Weiter sind Erfolgsfaktoren phasenabhängig, aber produktunabhängig. Diese Erkenntnisse basieren auf einer agilen Betrachtungsweise, die annimmt, dass Unternehmen verschiedene Schwierigkeiten in den jeweiligen Entwicklungsstadien meistern müssen.<sup>121</sup>

### Erfolgspotenzial

Im wirtschaftlichen Management wird der Begriff dem strategischen Management zugeordnet und beschreibt die Fähigkeit, beständige Erfolge zu erzielen.<sup>122</sup> Erfolgspotenziale können beispielsweise Produktentwicklungen, Aufbau und Ausbau von Produktionskapazitäten und Marktpositionen sowie der Aufbau neuer positiv beeinflussender Organisationen im Unternehmen sein. Das Sammeln und der Aufbau von Erfolgspotenzialen ist eine zeitaufwendige Arbeit und benötigt eine langfristige Planung. Dem Unternehmen wird durch Erfolgspotenziale die Möglichkeit gegeben, einen realen Erfolg zu erreichen, sie geben jedoch keine Garantie dafür ab und der Grad der Ausschöpfung ist vom operativen Management abhängig.<sup>123</sup>

## 4.3 Ziel der Erfolgsfaktorenforschung

Röderstein beschreibt, dass trotz der Fülle der Einflussfaktoren, die in ihrem Zusammenspiel den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens bestimmen, die Erfolgsfaktorenforschung davon ausgeht, dass eine geringe Anzahl an Faktoren einen außergewöhnlichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Das Ziel

---

<sup>117</sup> Vgl. Bibliographisches Institut GmbH (2020c), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>118</sup> Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2020b), Vgl., Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>119</sup> Vgl. Gruber (2000), S. 33.

<sup>120</sup> Vgl. Knop (2009), S. 44.

<sup>121</sup> Vgl. Schneider (2009), S. 192.

<sup>122</sup> Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2020a), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>123</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 36.

ist es daher, diese zentralen Einflussfaktoren zu ermitteln.<sup>124</sup> Da Unternehmen häufig damit konfrontiert sind, dass ihnen empirische Entscheidungsgrundlagen für erfolgsversprechende Investitionen sowie Maßnahmen fehlen, stellt das Wissen rund um den Erfolgsursprung einen direkten Nutzen für die Praxis dar.<sup>125</sup>

### 4.4 Geschichte und Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung

Im folgenden Kapitel wird auf die Entstehung und Entwicklung der Erfolgsfaktorenforschung näher eingegangen. Darauf folgend werden die Grundlagen der Erfolgsfaktorenforschung näher dargestellt.

Die Herkunft der Erfolgsfaktorenforschung liegt in der Praxis der Betriebswirtschaft. Der McKinsey Berater Daniel hat bereits 1961 Managementinformationssysteme entwickelt, die Auskunft über Erfolgsfaktoren bieten sollten. Für die weitere Erfolgsfaktorenforschung kann das in den 60er-Jahren entwickelte PIMS-Programm als Ausgangspunkt gesehen werden. Bis zum Jahr 1986 wurden weltweit Daten von über 2.600 strategischen Geschäftseinheiten zusammengetragen. Diese wurden als Basis verwendet, um allgemeine Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Dabei wird davon ausgegangen, dass der Erfolg großteils von den Dimensionen Marktstruktur, Wettbewerbsposition und Strategie abhängt. Später versuchte man, den Fokus immer mehr zu erweitern, und somit wurde begonnen, Erfolgsfaktoren für Unternehmen oder ganze Branchen festzustellen. Im Jahr 1982 wurde eine der populärsten Arbeiten namens „In Search of Excellence“ in Bezug auf die Erfolgsfaktorenforschung einer Unternehmung veröffentlicht. Die Autoren Peters/Waterman ermittelten dabei acht allgemeine Faktoren, die erfolgsausschlaggebend sein sollen:<sup>126</sup>

1. Primat des Handelns
2. Nähe zur Kundschaft
3. Freiraum für Unternehmertum
4. Produktivität durch Menschen
5. sichtbar gelebtes Wertesystem
6. Bindung an das angestammte Geschäft
7. flexible, überschaubare Aufbauorganisation
8. straffe/lockere Führung.

Da es sich dabei um eher recht allgemeine Einflussfaktoren für den Erfolg handelt, wurde der Arbeit eine ungenügende Problembewältigung sowie Übervereinfachung vorgeworfen. Heute wird die Erfolgsfaktorenforschung in zwei grundlegende Bereiche eingeteilt. Zum einen in die positive Erfolgsfaktorenforschung (Erfolgsfaktorenforschung i. e. S.) und zum anderen in die negative Erfolgsfaktorenforschung (Erfolgsfaktorenforschung i. w. S.). Bei der positiven Erfolgsfaktorenforschung werden die Ursachen für den positiven Unternehmenserfolg erforscht, und diese lassen sich weiter in Unternehmenserfolgsfaktoren und entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren unterteilen. Die Unternehmenserfolgsfaktoren sind jene, die den globalen Erfolg des Unternehmens beeinflussen. Die entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren sind jene, die den Erfolg einzelner Entscheidungskomplexe beeinflussen, wie beispielsweise Produktinnovationen.<sup>127</sup>

---

<sup>124</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 33.

<sup>125</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 351.

<sup>126</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 34, zitiert nach: Peters/Waterman (2003), S.36-37.

<sup>127</sup> Vgl. Röderstein (2009), S. 33 ff.

Weiters kann bei den Unternehmens- und den entscheidungsspezifischen Erfolgsfaktoren zwischen vom Management beeinflussbaren (Unternehmens- bzw. entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren i. e. S.) sowie nicht beeinflussbaren (Unternehmens- bzw. entscheidungsspezifische Erfolgsfaktoren i. w. S.) unterschieden werden. Die Unternehmenserfolgsfaktoren im engeren Sinn werden als sogenannte Schlüsselfaktoren für den Unternehmenserfolg beschrieben oder auch als kritische- und strategische Erfolgsfaktoren bezeichnet.<sup>128</sup> In der folgenden Abbildung 8, die angelehnt an Röderstein ist, ist die Unterteilung der Erfolgsfaktoren grafisch übersichtlich dargestellt. In der vorliegenden Arbeit werden die Unternehmenserfolgsfaktoren im engeren Sinn behandelt.

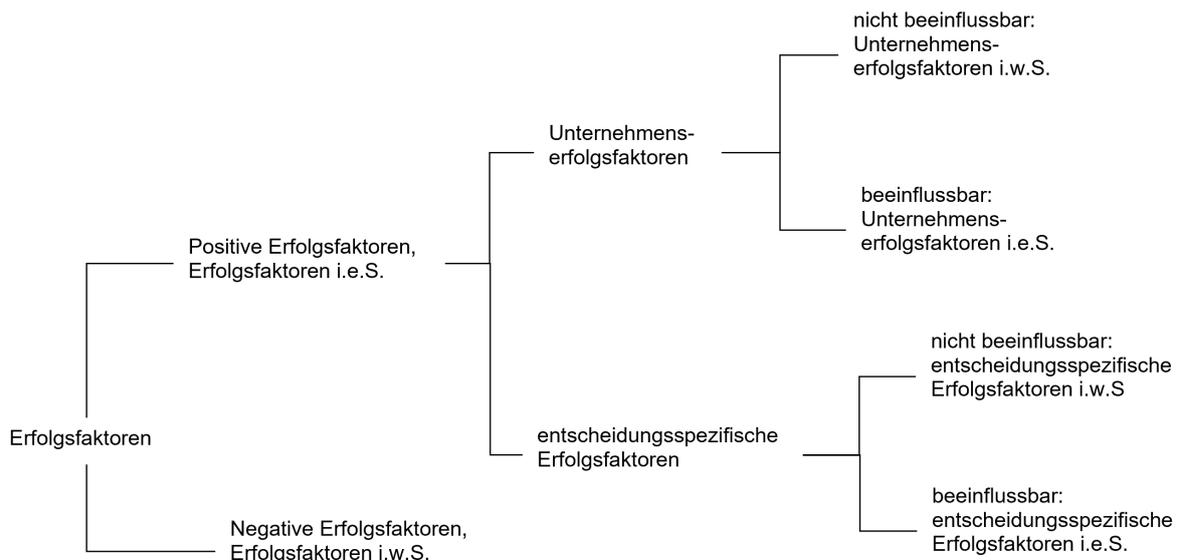


Abbildung 8: Einteilung der Erfolgsfaktorenforschung, Quelle: Röderstein, S 35 (leicht modifiziert).

## 4.5 Systematisierung der Erfolgsfaktorenforschung

Folgend werden die Methoden zur Erforschung von Erfolgsfaktoren, die sich anhand unterschiedlicher Kriterien systematisieren lassen, dargestellt.<sup>129</sup>

### 4.5.1 Untersuchungsobjekte der Erfolgsfaktorenforschung

Die Vorgehensweise der Ermittlung von Erfolgsfaktoren kann sich auf einzelne funktionale Gebiete beziehen oder auf das gesamte Unternehmen. Es können Unternehmen branchenübergreifend oder branchenspezifisch betrachtet und untersucht werden. In dieser Arbeit liegt der Fokus auf der Lebensmittelbranche. Je mehr Spezifizierungen vorgenommen werden, desto mehr kann auf ausgewählte Gruppen von Unternehmen oder auf einzelne Unternehmen eingegangen werden. Diese ermittelten Erfolgsfaktoren haben dann eine mittlere Reichweite und haben nur Gültigkeit für Unternehmen mit ähnlichen Strukturen.<sup>130</sup> In der folgenden Abbildung 9 sind die Kriterien zur Einteilung von Untersuchungsobjekten ersichtlich.

<sup>128</sup> Vgl. Fritz (1993), S. 1 ff.

<sup>129</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 351.

<sup>130</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 352.

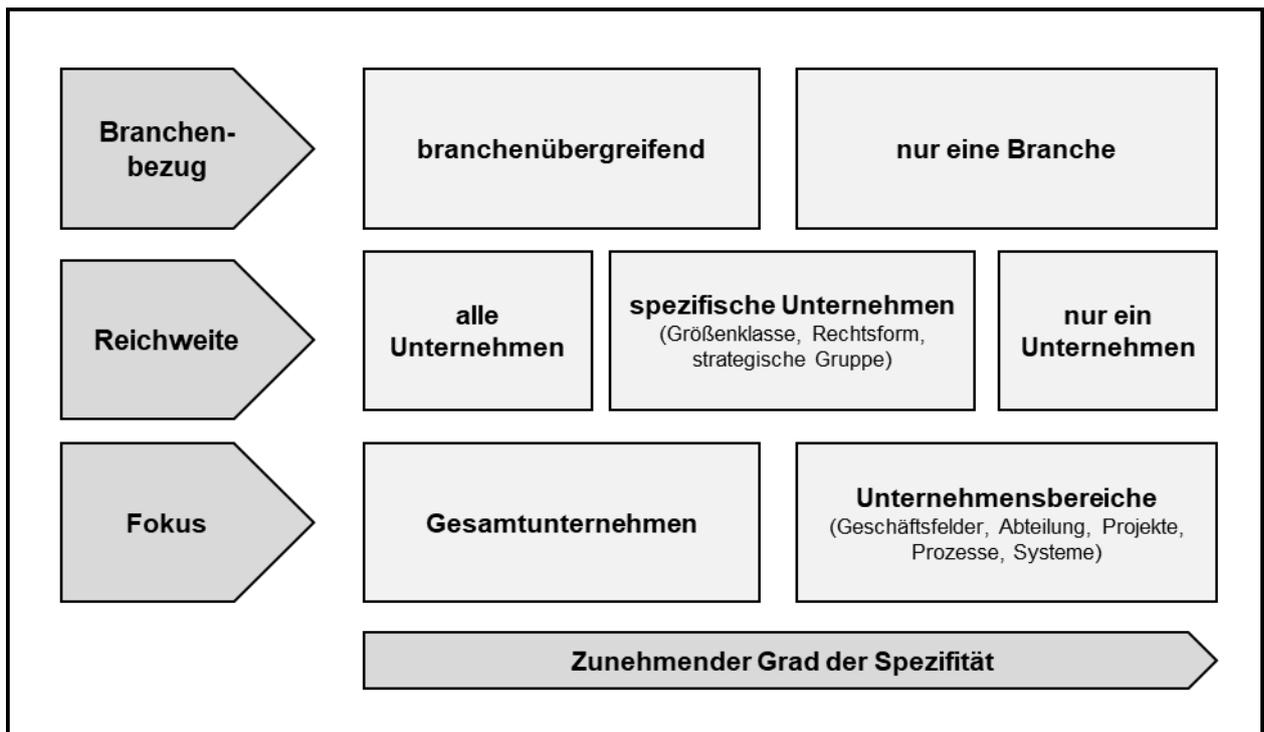


Abbildung 9: Einteilung von Untersuchungsobjekten, Quelle: Schmalen, S.354 (leicht modifiziert).

#### 4.5.2 Definition der Erfolgsgröße und Messung des Erfolges

Um den Erfolg messbar machen zu können, müssen Größen ausgewählt werden. Die Art der Messgröße kann qualitativ oder quantitativ sein. Beispiele für Erfolg qualitativer Natur sind der Zielerreichungsgrad oder die Zufriedenheit der Kundschaft. Beispiele für quantitativen Erfolg sind Wachstum und Rentabilität.<sup>131</sup>

#### 4.5.3 Methodik der Erfolgsfaktorenforschung

Erfolgsfaktoren können über eine Vielzahl methodischer Ansätze identifiziert werden. Die nachstehende Abbildung 10 ist ein Überblick über die Methodik, die im folgenden Absatz näher beschrieben wird.

<sup>131</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 352.

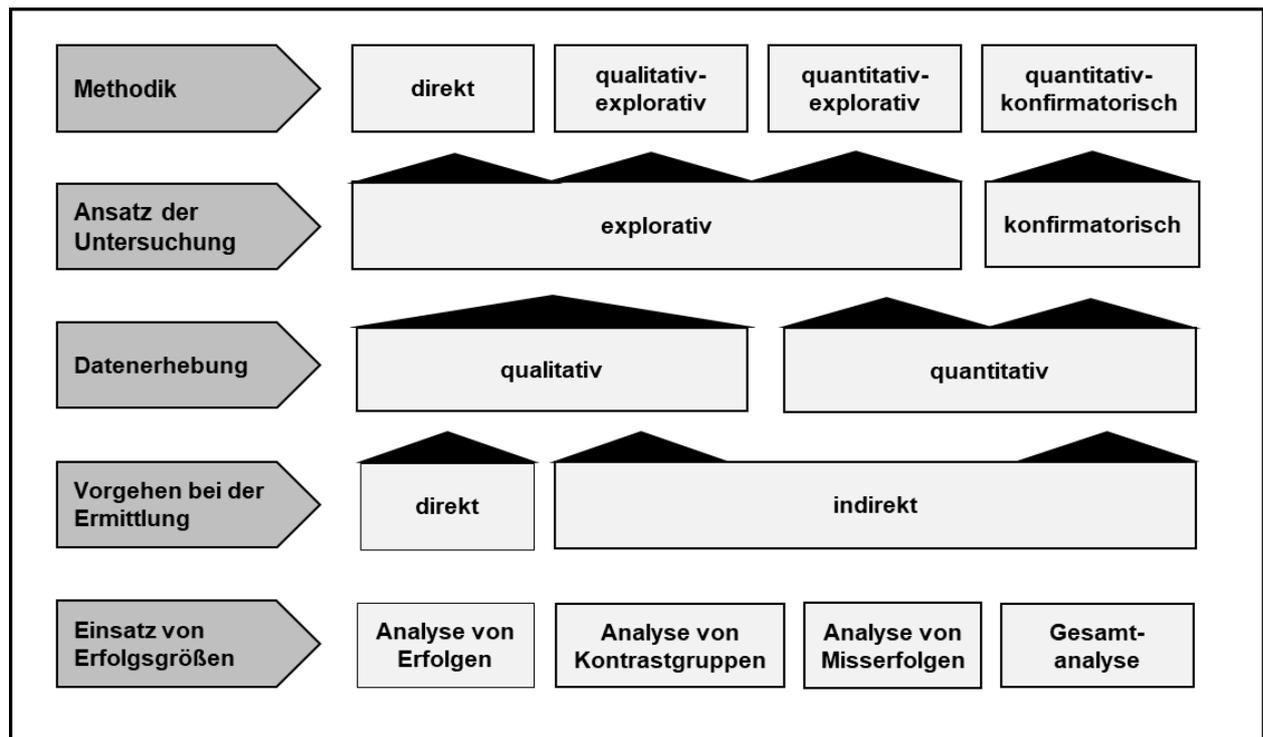


Abbildung 10: Systematische Übersicht methodischer Ansätze, Quelle: Schmalen auf Basis von Haenecke, S.354 (leicht modifiziert).

### Methodik nach Art des Einsatzes von Erfolgsgrößen

Grundsätzlich lässt sich der Einsatz von Erfolgsgrößen in vier verschiedene Vorgehensweisen einteilen. In der Abbildung 10 wird diese Methodik in der letzten Zeile dargestellt.

#### 1. Ausschließliche Analyse von Erfolgen

Dabei werden nur die erfolgreichen Untersuchungsobjekte auf Gemeinsamkeiten untersucht, die dann als Erfolgsfaktoren aufgefasst werden.

#### 2. Explizite Analyse von Misserfolgen

Hierbei gilt dieselbe Vorgehensweise wie bei Punkt 1 lediglich mit dem Fokus auf nicht erfolgreiche Untersuchungsobjekte.

#### 3. Analyse von Kontrastgruppen

Hierbei werden Kontrastgruppen analysiert und die Untersuchungsobjekte in zwei Kategorien, erfolgreiche und weniger erfolgreiche, unterteilt. Im Anschluss werden die Unterschiede der Merkmalsausprägungen von beiden Gruppen ermittelt.

#### 4. Gesamtanalyse

Bei der Gesamtanalyse wird keine Unterteilung der Untersuchungsobjekte durchgeführt. Mögliche Erfolgsfaktoren werden mit Hilfe von statistischen Methoden mit einer Erfolgsmessgröße verglichen und auf ausschlaggebende Zusammenhänge untersucht.<sup>132</sup>

<sup>132</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 354.

### Methoden nach Art der Ermittlung

Grundsätzlich gibt es zwei existierende Methoden, zur direkten und indirekten Ermittlung von Erfolgsfaktoren sind. Schmalen et al stellen diese Methoden wie folgt dar: Bei der direkten Ermittlung, den Expertise-Befragungen können die ausgewählten Fachleute sowohl interne, z.B. Unternehmensangehörige, als auch externe sachkundige Personen wie Kundschaften, Liefernde, Konkurrierende oder Handelnde sein. Diese Methode wurde vorrangig für die Entwicklung von Managementinformationssystemen eingesetzt, und ihr wird eine immer höhere Bedeutung in der Praxis zuteil.<sup>133</sup> Bei der methodisch gestützten direkten Ermittlung können Kreativitätstechniken wie Brainstorming und Brainwriting angewandt werden sowie besondere Befragungstechniken (Delphi-Methode) zum Einsatz kommen. Weiters kann die direkte Ermittlung auch materiell durch Checklisten oder Bezugsrahmen unterstützt werden. Dabei werden potenzielle Erfolgsfaktoren, die im Zuge einer empirischen Analyse erfasst wurden, vorgegeben. Auch strukturierte Fragebögen stellen eine materielle Stützung dar.<sup>134</sup> In der folgenden Abbildung 11 sind die Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren bildlich dargestellt.

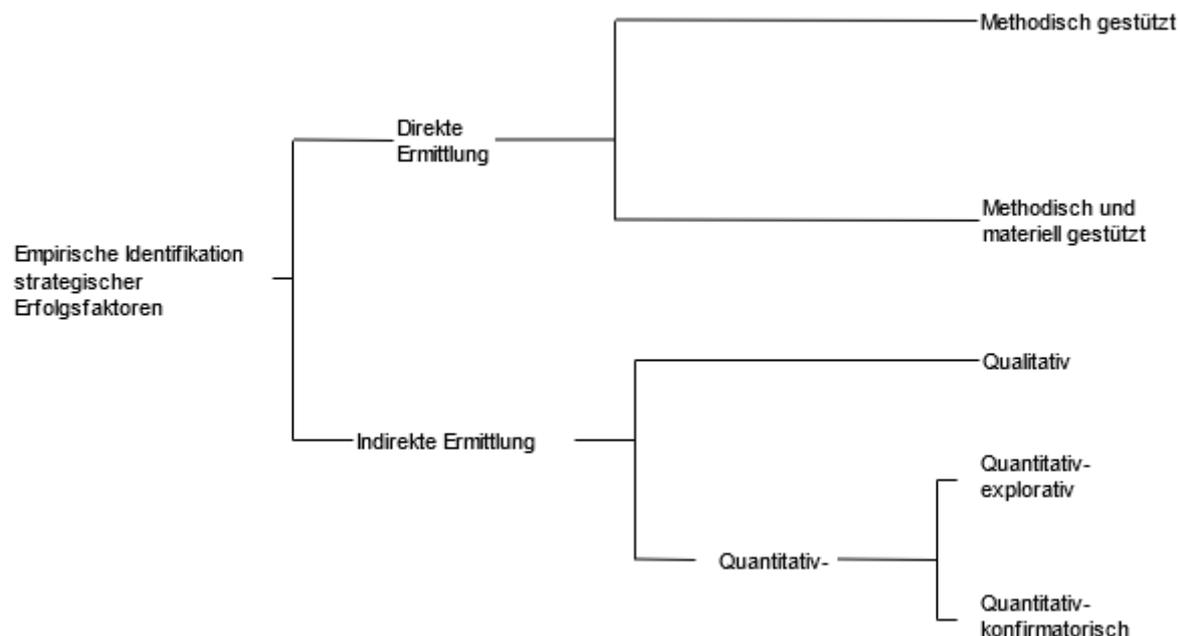


Abbildung 11: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle Röderstein (2009) S.44, in Anlehnung an: Haenecke (2002) (leicht modifiziert).

### Methoden nach Art der Datenerhebung

Die indirekte Ermittlung von Erfolgsfaktoren unterteilt sich weiter nach der Art der Datenerhebung in qualitative und quantitative Studien, siehe dazu auch Abbildung 11. Die qualitative Ermittlung weist immer einen explorativen Charakter auf und beschäftigt sich mit qualitativen Äußerungen. Bei dieser Methode werden vor allem auch „weiche“ Faktoren berücksichtigt, die nicht einfach quantifizierbar sind. Wird über

<sup>133</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 354.

<sup>134</sup> Vgl. Haenecke/Forsmann (2006), S. 46 ff.

statistische Verfahren versucht Wirkungszusammenhänge zu finden, handelt es sich um einen quantitativen Ansatz.<sup>135</sup>

### **Methoden nach Art des Untersuchungsansatzes**

Quantitative Studien können wieder unterteilt werden in explorative und konfirmatorische Ansätze. Quantitativ-explorative Forschungsarbeiten unterstützen dabei, Strukturen und Zusammenhänge aufzuklären, indem aus einer Vielzahl potenziell erfolgswirksamer Variablen diejenigen verwendet werden, die einen tatsächlichen Einfluss auf den Erfolg haben. Ein Modell von vermuteten Kausalbeziehungen besteht dabei nicht.

Sind bereits theoretisch und empirisch gut erforschte Wirkungszusammenhänge verfügbar, so kommt eine quantitativ-konfirmatorische Erfolgsfaktorenforschung zum Einsatz. Hierbei werden die aufgestellten Hypothesen mit der Kausalanalyse getestet. Welche Methode besser für die jeweilige Forschung geeignet ist, hängt von zwei Kriterien ab. Dies ist zum einen der Forschungsstand und zum anderen die Stichprobengröße. Ist unzureichend Literatur vorhanden und müssen Hypothesen generiert und erkundet werden, so fällt die Wahl auf den quantitativ-exploratorischen Ansatz. Sind Hypothesen vorhanden und können überprüft werden so kommt die quantitativ-konfirmatorische Methode zum Einsatz. Weiters wird beim konfirmatorischen Ansatz eine Mindestgröße des Stichprobenumfangs von 200 und mehr verlangt, da die Studie ansonsten nicht signifikant belegt werden kann.<sup>136</sup>

---

<sup>135</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 355.

<sup>136</sup> Vgl. Schmalen u. a. (2006), S. 351 ff.

## 5 BETRACHTUNG VON MODELLEN, STUDIEN UND INTERVIEWS ZU ERFOLGSFAKTOREN

Nachdem die Erfolgsfaktorenforschung näher erläutert wurde, werden in diesem Kapitel verschiedene Modelle, Studien und Geschichten von Gründenden analysiert, um erfolgsentscheidende Erfolgsfaktoren identifizieren zu können.

Folgend werden zwei Modelle, das 7-S-Modell und das 4T-Scoring-Modell, und deren Erfolgsfaktoren näher vorgestellt. Weiters werden die Erfolgsfaktoren für Start-ups nach dem Unternehmer Bill Gross und bezugnehmend auf die Studie des Austrian Startup Monitor aus dem Jahr 2019 näher betrachtet. Abgerundet wird dieses Kapitel mit Erfolgsfaktoren anhand von sechs erfolgreichen Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche.

### 5.1 Erfolgsfaktoren nach dem 7–S–Modell

Das 7-S-Modell von den beiden amerikanischen Beratern Peters und Waterman stellt sieben Faktoren dar, die für den Erfolg eines Unternehmens bedeutend sind. Diese sieben Faktoren werden dabei in harte und weiche Faktoren unterschieden. Zu den harten Aspekten gehören die Faktoren Strategie, Struktur und Systeme (Englisch: strategy, structure, systems). Zu den weichen Aspekten mit überwiegend emotional-qualitativer Natur gehören die Faktoren Spezialkenntnisse, Stil, Stammpersonal und Selbstverständnis, (Englisch: skills, style, staff, shared values), deren Bedeutung auf den Unternehmenserfolg Peters und Waterman als einige der Ersten erkannt haben. Durch die sinnvolle Verknüpfung dieser Faktoren und deren Wechselwirkungen ermöglichen sie es, Spitzenleistungen in einem Unternehmen hervorzubringen.<sup>137</sup>

Im Folgenden werden die sieben Elemente des Modells beschrieben. Dabei ist zu erwähnen, dass die Veränderung eines Elementes Auswirkungen auf alle anderen Elemente hat:<sup>138</sup>

Harte Faktoren:

- Strategie: das Verhalten des Unternehmens und die Maßnahmen, die ein Unternehmen in Antizipation von Umfeldveränderungen als Reaktion plant.
- Struktur: Aufbauorganisation, also die Bildung von Abteilungen, Geschäftseinheiten im Spannungsfeld von Spezialisierung und Konzentration zur Koordination der Abläufe.
- Systeme: alle formellen und informellen Prozesse des Unternehmens, die in Gesamtheit die Effizienz determinieren.

Weiche Faktoren

- Stil: einerseits Betrachtung der herrschenden Kultur (Werte, Verhaltensweisen und Normen); andererseits Untersuchung des Führungsstils – welches Rollenmodell die Führungskräfte vorleben.
- Stammpersonal: Untersuchung der Prozesse im Personalwesen, z. B. Karrieremöglichkeiten oder Einbindung neuer Mitarbeitenden

---

<sup>137</sup> Vgl. Vahs/Brem (2015), 205 - 206.

<sup>138</sup> Vgl. Schawel/Billing (2012), S. 399 ff.

- Spezialkenntnisse: Kenntnisse und Fähigkeiten eines Unternehmens sowie die Maßnahmen zum Ausbau der Kompetenzen.
- Selbstverständnis: gemeinsame Werte als Bindeglied zwischen allen anderen Elementen.

## 5.2 Erfolgsfaktoren nach dem 4T-Scoring Modell

Das Team der Rheinischen Fachhochschule Köln hat im Jahr 2019 mithilfe seines Studienautors Herr Professor Dr. Buehler das sogenannte „4T-Scoring Modell“ entworfen, das ein Bewertungstool für die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Start-ups ist. Hintergrund für dieses sehr junge Modell ist die steigende Anzahl an Start-ups und Investments in Deutschland sowie die Tatsache, dass rund 70 % der Investierenden ihr eingesetztes Kapital verlieren. Das Start-up wird dabei anhand von vier verschiedenen Hauptkriterien bewertet, die Timing, Tech & Product, Team und Traction heißen sowie 20 weitere Unterkategorien enthalten. Daraus ergibt sich dann ein möglicher Score von 1 bis 100. Je höher der Score des Start-ups ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses auch längerfristig erfolgreich ist. Die Grundlage des Bewertungsmodells sind wie zuvor genannt die vier verschiedenen Bewertungskategorien, die in Abbildung 12 zu sehen sind.<sup>139</sup>

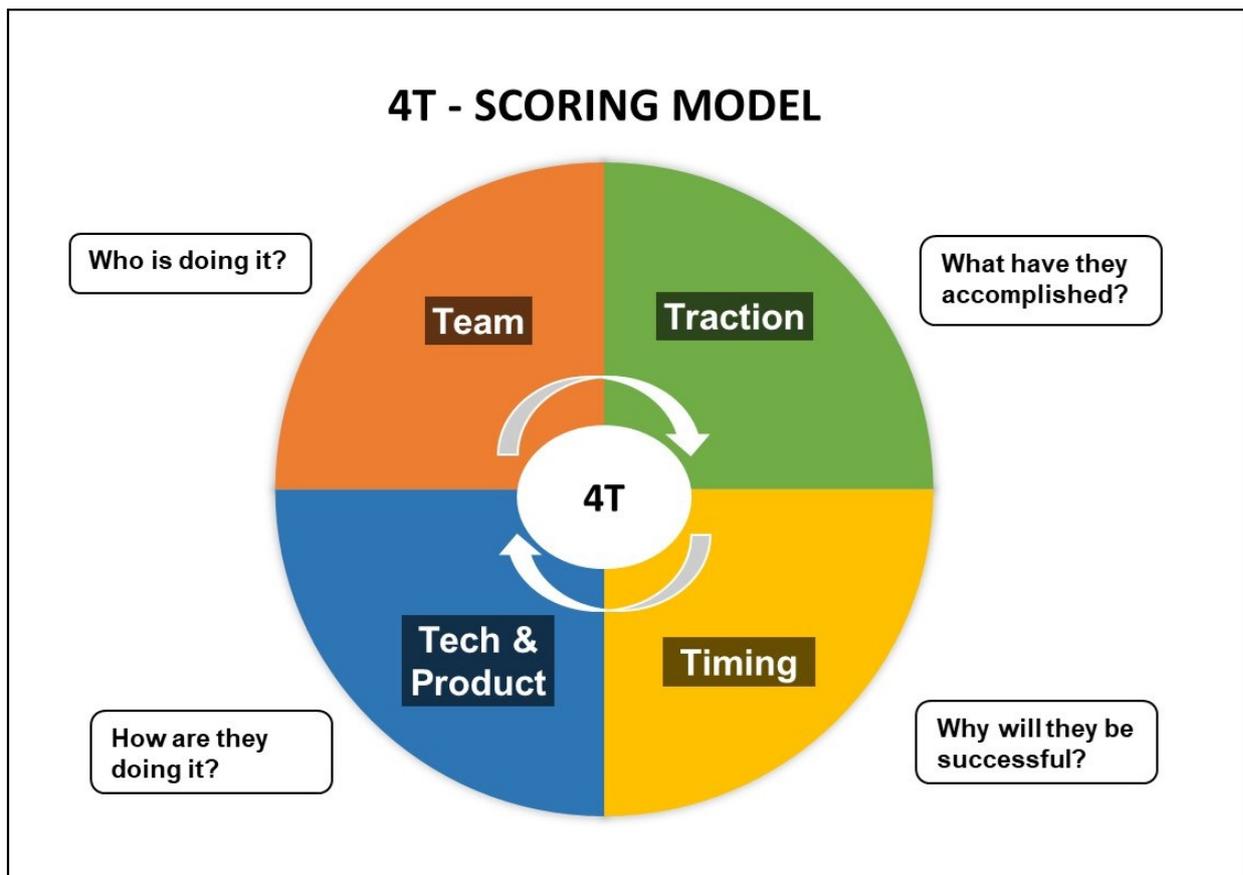


Abbildung 12: 4T Scoring Modell; Quelle: Buehler, S.1 (leicht modifiziert).

<sup>139</sup> Vgl. Prof. Dr. Kai Buehler (2019), S. 1 ff.

Diese Kategorien werden zum besseren Verständnis folgend näher erläutert:<sup>140</sup>

**Team** – Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Frage „Wer macht es?“ Dabei stehen die Kompetenzen und Eigenschaften der Gründenden im Vordergrund. Organisation, Heterogenität, sowie unterschiedliche Kompetenzen, werden im Gründungsteam näher betrachtet. Weiter sind Erfahrungen in der Zielbranche und Bildungsstand der Gründenden entscheidend.

**Traction** – Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Frage „Was haben sie erreicht?“ Mittelpunkt dieser Frage ist, ob das Start-up fähig ist, die Unternehmensziele mit geringen Ressourcen zu bewältigen und sich in einem Nischenmarkt durchzusetzen („Scrappiness“). Um eine erste Impression des Unternehmenserfolges zu erhalten, werden betriebswirtschaftliche Größen, wie Umsatzentwicklung, Liquidität und Nutzerkennzahlen, angesehen.

**Tech & Product** – Fragestellung: Wie machen Sie das? Diese Kategorie beschäftigt sich mit der Strategie der Gründenden und ob es für Geschäftsidee einen Markt gibt und diese die Bedürfnisse der Verbrauchenden erfüllt. Hierbei sind auch die tatsächlichen Wettbewerbsvorteile von Relevanz.

**Timing** – Fragestellung: Warum werden Sie erfolgreich sein? Allgemeine Markt Betrachtungen und Mitbewerberanalysen sollen Aufschluss über das richtige Timing geben.

Als Ergebnis einer umfassenden Studie mit rund 130 befragten Start-ups aus dem deutschen Raum konnte festgestellt werden, dass die Kategorien Timing (der richtige Zeitpunkt) und Traction (unternehmerische Kreativität) am stärksten auf den Erfolg eines Start-ups wirken. Bei Traction ist der Fokus auf „Scrappiness“, d. h. die unternehmerische Kreativität, ausschlaggebend dafür, wie mit wenig viel erreicht werden kann und laut der Befragten noch wichtiger als die Finanzierungshöhe oder das Eigentum von Patenten.

Weiters ist ein gut ausgebildetes Team (zusammengestellt aus Fachkenntnis, Erfahrung und Alter) erfolgsrelevant auf ein Start-up. Zuletzt hat sich aus der Studie ergeben, dass ein klar definiertes Produkt bzw. eine klar definierte Dienstleistung sowie Vertriebsfokus zu größerem Erfolg führen.

Das Ergebnis eines 4T-Scoring Modell ist somit ein guter Anhaltspunkt für potenzielle Investierende sowie Gründende. Weiters erhalten Gründende von Start-ups dadurch wertvolle Informationen und Hinweise auf die Schwachstellen in ihrem Unternehmen und können dadurch Gegenmaßnahmen einleiten.<sup>141</sup>

### 5.3 Erfolgsfaktoren nach Bill Gross

Der Unternehmer Bill Gross hat 200 Start-ups analysiert und dabei den größten Erfolgsfaktor für Start-ups erhoben. Im Jahr 1996 hat er den Inkubator Idealab in Kalifornien gegründet und seither über 100 Start-ups begleitet. Bei einem TedTalk aus dem Jahr 2015 gab er preis, dass dabei viele erfolgreich waren, aber auch viele gescheitert sind. Zuerst wählte Gross aufgrund seiner Erfahrungen fünf mögliche Erfolgsfaktoren aus, die relevant sind und eine wichtige Rolle für Start-ups spielen. Diese fünf Faktoren sind:

- die Idee
- das Team
- das Businessmodell

---

<sup>140</sup> Vgl. Prof. Dr. Kai Buehler (2019), S. 1 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Prof. Dr. Kai Buehler (2019), S. 1 ff.

- die Finanzierung
- das Timing

Danach suchte Bill Gross die fünf erfolgreichsten und die fünf erfolglosesten der 100 Start-ups aus. Diese Faktoren wurden auf einer Skala von 1 – bis 10 bewertet. Der Analyse nach ist aus den genannten fünf Faktoren das Timing der wichtigste Faktor. Dieser entscheidet zwischen Erfolg und Misserfolg. Als Beispiel nennt er das Unternehmen Airbnb, bei dem niemand glaubte, dass Menschen ihre privaten Zimmer an fremde Personen vermieten würden. Die Idee ist jedoch zur richtigen Zeit gekommen, in der die Menschen das zusätzliche Geld gut gebrauchen konnten. Die weiteren Faktoren folgen in dieser Reihenfolge: Timing, Team, Idee, Businessmodell und Finanzierung.<sup>142</sup>

## 5.4 Erfolgsfaktoren aus Sicht des Austrian Start-up Monitor 2019

Wie schon aus dem vorangegangenen Kapitel hervorgeht, müssen viele Bereiche stimmen und richtig laufen, damit ein Unternehmen erfolgreich ist. Im Rahmen des ASM 2019 wurden Start-ups befragt, welche drei Erfolgsfaktoren für sie am wichtigsten sind.

Das Ergebnis zeigt, wie in der Abbildung 13 auch zu erkennen ist, dass die Auswahl des Gründungsmitglieder einer der wesentlichsten Erfolgsfaktoren für die befragten Start-ups ist. Zwei weitere Faktoren, die zum Erfolg eines Unternehmens beitragen, sind das Einholen von ausreichendem Produkt-Feedback vom Markt und die genaue Definition des Marktes, der vom Unternehmen erreicht werden möchte. Ebenfalls wichtig ist die Auswahl des Geschäftsmodelles. Kleinere, untergeordnete Rollen spielen die Faktoren Cash-Burn-Rate sowie die Entlassung von Mitarbeitenden, die nicht in das Team passen.<sup>143</sup>

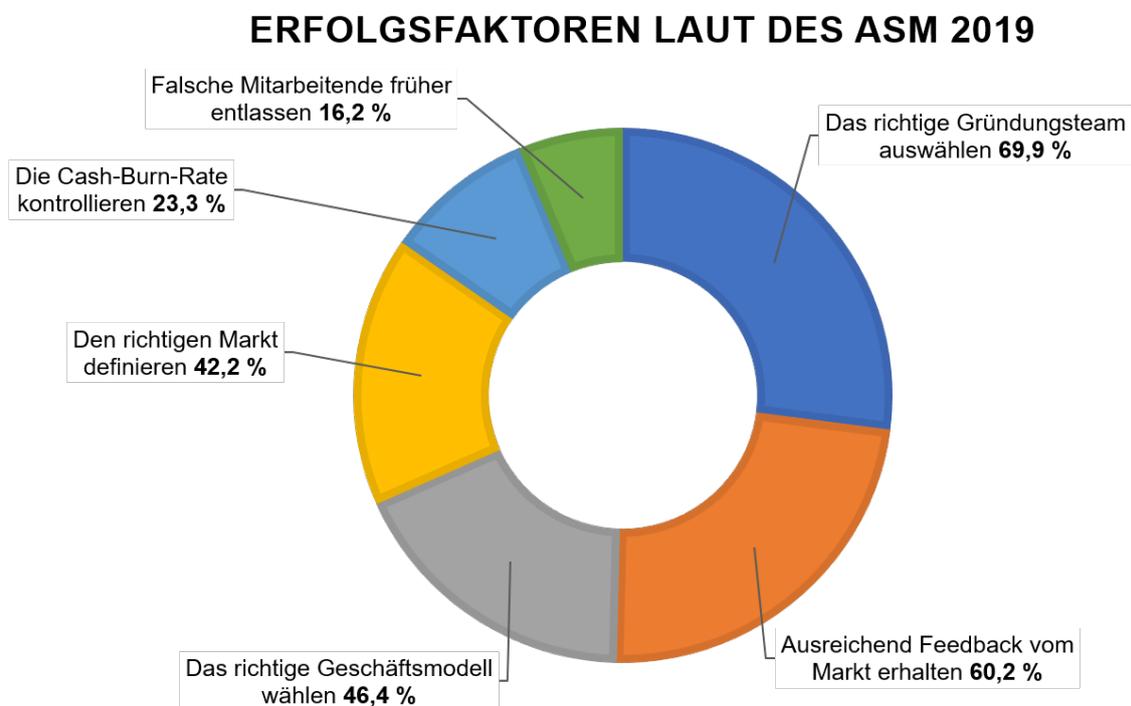


Abbildung 13: Erfolgsfaktoren in Prozent, Quelle: ASM 2019 (2020), S. 96 (leicht modifiziert).

<sup>142</sup> Vgl. Brutkasten Media GmbH (2016), Onlinequelle [25.04.2021].

<sup>143</sup> Vgl. Leitner u. a. (2020), S. 96.

Im Zuge der gleichen Studie des ASM wurden die Teilnehmenden zum Thema Innovationstrends befragt und in welchen Bereichen diese ihrer Einschätzung nach liegen. Dabei wurden die fünf wichtigsten Innovationstrends erhoben. Dem Themengebiet „künstliche Intelligenz“ wird dabei die größte Bedeutung zugeschrieben, es hebt sich deutlich von den weiterfolgenden Trends ab. Darauf folgen die Bereiche „Big Data“ und „Green Tech“. Weiteres Potenzial wird in den Bereichen „Personalized Health“ und „Internet of Things“ gesehen.<sup>144</sup>

## 5.5 Erfolgsfaktoren anhand von sechs erfolgreichen Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche

Wie auch schon in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, ist das Thema Ernährung heutzutage ein wichtiges Thema in unserer Gesellschaft. Ein klarer Trend in Richtung regionaler und fair gehandelter Produkte macht sich auch in der Gründerszene bemerkbar. Im folgenden Kapitel werden sechs Unternehmen aus der Lebensmittelbranche, die im Buch: *Start-ups international: Gründergeschichten um den Globus. Erfolgsfaktoren, Motivation, persönliche Hintergründe* vorkommen, vorgestellt und deren Erfolgsfaktoren ermittelt.

### Unternehmen Sonoma

Sonoma ist eine Internetplattform, die im Jahr 2012 von dem Amerikaner Alykhan Karim in São Paulo gegründet wurde und sich zum Ziel gemacht hat, die Weinkultur nach Brasilien zu bringen. Als passioniertem Weinliebhaber ist ihm aufgefallen, dass in Brasilien aufgrund hoher Steuern und der einhergehenden Preisdifferenzen sowohl in den eigenen vier Wänden als auch in der Gastronomie kaum Wein getrunken wird. Daher kam Alykhan Karim auf die Idee, eine Internetplattform zu erstellen, auf der die brasilianische Bevölkerung Zugang zu qualitativ hochwertigen Weinen bekommen, und diese teilweise bis zu 60 % günstiger als im Branchendurchschnitt. Zusätzlich zu seiner Plattform bereitet er Informationen über gastronomische Trends auf, die von hochrangigen brasilianischen Sommeliers und Sommelières und Restaurantkritisierenden erstellt werden. Das Unternehmen hat mittlerweile (Stand von 2016) 32 Mitarbeitende, die die kulinarische Idee teilen und das Sortiment erweitern.<sup>145</sup>

### Identifizierte Erfolgsfaktoren:

Der Gründer Alykhan Karim ist mit seinen 28 Jahren bereits viel durch die Welt gereist und hat dadurch verschiedene Lebensstile sowie Kulturen kennengelernt. Dadurch bekam er ein Gefühl dafür, welche Produkte auch anderswo erfolgsversprechend sein könnten. Weiters hat er den Markt sehr genau studiert und sich mit Familie, Bekannten, Unternehmen sowie potenziellen Verbrauchenden über den Weinkonsum ausgetauscht. Als wichtigsten Punkt nennt er, dass ein Start-up schon zu Beginn ein großes kompetentes Netzwerk aufbauen muss, um später erfolgreich zu sein.<sup>146</sup>

---

<sup>144</sup> Vgl. Leitner u. a. (2020), S. 96 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 109 ff.

<sup>146</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 109 ff.

### **Unternehmen Vava Coffee**

Vava Coffee Kenya ist ein Fairtrade-Kaffee-Unternehmen, das 2009 von Vava Angwenyi in der Hauptstadt Nairobi gegründet wurde. Das Unternehmen handelt mit Kaffeebohnen, die von den lokalen Farmen ökologisch angebaut werden, und verarbeitet und verpackt diese. Während sie in Kanada studierte und viel in Kaffeehäusern unterwegs war, hat sich Vava Angwenyi näher mit dem Thema Kaffee beschäftigt und mit der Frage, warum Landwirtschaftsbetriebe die Kaffee anbauen, so wenig Geld verdienen. Durch ihre Kenntnisse aus dem Wirtschaftsstudium kam ihr dadurch der Gedanke, ein Unternehmen zu gründen, das besonderen Wert auf die gesamte Lieferkette und vor allem auf die bäuerliche Bevölkerung und deren Verdienst legt. Nach ihrem Studium in Kanada begann sie ein Masterstudium im Bereich Finance & Management, das in den Niederlanden, in Schweden und in den USA abgehalten wurde.<sup>147</sup>

#### **Identifizierte Erfolgsfaktoren:**

Durch ihre Erfahrung, die sie im Ausland gemacht hat, und durch das Kennenlernen neuer Leute hatte Vava Angwenyi keine Angst davor, ihr erstes Unternehmen, ein Café in Nairobi, zu gründen. Kurz darauf folgte ein zweites Start-up, das sich mit Innendesign beschäftigt und auch heute (Stand 2018) noch besteht. Vava Coffee wurde dann 2009 gegründet. Die Kommunikation mit ihrem Freundeskreis, von denen viele unternehmerisch tätig sind, bildet sozusagen ihr Netzwerk und hilft beim Austausch von Erfahrungen, Ideen und Ratschlägen. Ihre Empfehlung für Gründende ist, seinem Instinkt zu folgen und das zu tun, was einen leidenschaftlich antreibt, und das Allerwichtigste dabei ist, den Leuten seine Geschichte zu erzählen und sie zu inspirieren. Vava Coffee beschäftigt mit Stand 2018, 13 Vollzeitangestellte und rund 20 Teilzeitangestellte. Ihr Ziel ist, ein positiver Störfaktor am Markt zu sein und sich für den weltweiten nachhaltigen Kaffeemarkt stark zu machen.<sup>148</sup>

### **Unternehmen Fodjan**

Das Unternehmen Fodjan wurde im Jahr 2014 in Dresden gegründet. Das Unternehmen hat sich auf „Smart Feeding“ von Kühen in der Landwirtschaft spezialisiert. Das komplexe IT-System soll bei der Optimierung der Futtermengen helfen und dabei beide Schwerpunkte berücksichtigen, eine ausgewogene und gesunde Ernährung und das Einsparen von Futterkosten. Die beiden Schwerpunkte liegen in einer ausgewogenen und gesunden Ernährung und dem Einsparen von Futterkosten. Die Idee hatte einer der Gründer, Carsten Gieseler, bereits während seines Agrarwirtschaftsstudiums. Mit seinem Programm unterstützt das Unternehmen kleine Landwirtschaftsbetriebe bei der Optimierung ihres Milchviehbetriebes, damit diese in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben. Hintergrund dieser Entwicklung war der EU-Beschluss aus dem Jahr 2015, der die Milchquote fallen ließ. Durch diesen Erlass ist es jedem Landwirtschaftsbetrieb erlaubt, so viel Milch zu produzieren, wie er möchte. Der Milchpreis war auch vor diesem Erlass schon heiß umkämpft, mit diesem Erlass verschlimmerte sich dies allerdings noch weiter.<sup>149</sup>

---

<sup>147</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 113 ff.

<sup>148</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 113 ff.

<sup>149</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 118 ff.

### **Identifizierte Erfolgsfaktoren:**

Fodjan besteht aus vier Gründungsmitgliedern, die alle einen Spezialbereich innehaben. Der Kopf der Idee, Carsten Gieseler, hat dabei sehr genau auf die Wahl seiner Gründungspartner geachtet, da ein gutes Team maßgeblich zum Erfolg beiträgt. Weiters benennt auch den Schritt, er den Markt genau zu analysieren und alle Möglichkeiten auszuschöpfen, als einen der wichtigsten Punkte, der vor der Gründung passieren sollte. Weiters ist auch das Netzwerk ein wichtiger Faktor im Unternehmenswerdegang zum Erfolg.<sup>150</sup>

### **Unternehmen Erdbär – freche Freunde**

Das Unternehmen Erdbär wurde 2010 vom Ehepaar Natacha und Alex Neumann gegründet. Das Ehepaar griff die Problematik rund um die gesunde Ernährung von Kindern und das mangelnde Angebot auf und kreierte einen gesunden Snack aus Obst und Gemüse für Kinder.<sup>151</sup>

### **Identifizierte Erfolgsfaktoren:**

Durch zahlreiche Marktanalysen, Beobachtungen und Reisen ins Ausland hat sich herauskristallisiert, was am Markt noch fehlt. Besonders in England und den USA konnte das Ehepaar viele Informationen sammeln, da diese in der Produktentwicklung am fortschrittlichsten waren. Natacha Neumann empfiehlt Gründenden eine gründliche Marktbetrachtung durchzuführen, da dadurch neue Ideen und Ansätze zustande kommen. Während ihrer Gründung konnte sich das Ehepaar auch ein Netzwerk mit anderen Gründenden aufbauen, und sie sehen auch dies sowie eine eiserne Disziplin und Durchhaltevermögen zu haben als wertvollen Bestandteil einer erfolgreichen Gründung. Als weiteren wichtigen Erfolgsfaktor führen sie die Zusammenstellung eines Gründungsteams an. Das Gründungsteam sollte so aufgestellt sein, dass sich Stärken und Schwächen ausgleichen, und die Mitglieder sollten die gleichen Visionen und Ideen verfolgen.<sup>152</sup>

### **Unternehmen The Big Balmy**

Im Jahr 2013 gründeten Claudio Pekrun und Nikolay de Lousanoff das Start-up The Big Balmy. Das Big Balmy ist mobiles Fast Food der Spitzenklasse. Für ihre Unternehmensgründung wurden sie vom Foodtruck-Trend aus den USA inspiriert. Mit seinem Fokus auf Regionalität und hohe Qualität, wie die Verwendung von Bio-Fleisch, möchte sich das Unternehmen klar von der Konkurrenz abheben. Qualität sehen die beiden Gründer auch als einen entscheidenden Erfolgsfaktor in ihrem Business. Sie empfehlen Gründenden klar, nicht bei der Qualität der Produkte zu sparen, da der Erfolg maßgeblich von der Güte der Ware abhängt.

### **Identifizierte Erfolgsfaktoren:**

Networking sehen die Gründer klar als essenziell für eine erfolgreiche Unternehmensgründung sowohl auch als langfristig am Markt bestehen zu können. Weiters ist auch die Wahl des Unternehmenspartner und das Team einer der wichtigsten Punkt im Werdegang eines Unternehmens. Auch Flexibilität nennt

---

<sup>150</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), S. 118 ff.

<sup>151</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), 129 - 135.

<sup>152</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), 129 - 135.

Claudio Pékrun als ausschlaggebenden Punkt für eine erfolgreiche Reise zum Erfolg. Zu starre Strukturen und Inflexibilität sieht er als Grund für das Scheitern vieler Ideen.<sup>153</sup>

### **Unternehmen Pureproduct GmbH Hamburg**

Das Unternehmen Pureproduct wurde von Kai Rebhan in Hamburg gegründet. Das Start-up hat sich dem ewig währenden Wunsch nach Schönheit verschrieben. Anstelle von Beauty-Behandlungen und Schönheitseingriffen ist das Unternehmen dem neuen gesunden Lifestylereiz gefolgt und hat einen Schönheitsdrink, sozusagen die Förderung der Schönheit von innen, kreiert und auf den Markt gebracht. Die kombinierten Wirkstoffkomplexe im OCÓO-Beauty-Drink unterstützen die Gesundheit der Haare und Haut. Das Getränk wird ausschließlich aus Früchten hergestellt und ist frei von Aromen, Zuckerzusätzen und Farbstoffen.<sup>154</sup>

### **Identifizierte Erfolgsfaktoren:**

Gründer Kai Rebhan sieht als einen der wichtigsten Gründe für Erfolg, die richtigen Gründungsmitglieder an der Seite zu haben, die unterschiedliche Spezialisierungen haben sollten, sowie ein zuverlässiges Team.<sup>155</sup>

### **Zusammenfassung der identifizierten Erfolgsfaktoren aus den sechs Gründungsgeschichten**

Folgend werden die genannten Faktoren aus den sechs Gründungsgeschichten zusammengefasst:

- Netzwerk: fünf Nennungen
- Gründungsteam: vier Nennungen
- Marktforschung, Marktanalyse: drei Nennungen
- Team: zwei Nennungen

Weiters wurden die wichtigsten genannten Eigenschaften für Gründende zusammengefasst. Diese sind die folgenden (jeweils eine Nennung):

- Flexibilität
- Durchhaltevermögen & Disziplin
- Leidenschaft und Geschichten erzählen
- unterschiedliche Kompetenzen im Gründungsteam
- gleiche Vision und Idee

---

<sup>153</sup> Vgl. Schäfer/Ternès (2016), 136 - 142.

<sup>154</sup> Schäfer/Ternès (2016), 143 - 150.

<sup>155</sup> Schäfer/Ternès (2016), 143 - 150.

## 5.6 Wichtigste Erkenntnisse aus den Bereich der Erfolgsfaktorenforschung

In diesem Abschnitt werden die wichtigsten Erkenntnisse und Aussagen zusammengefasst, um einen klaren Ausgangspunkt zur weiteren Bearbeitung vorliegen zu haben.

Laut der Autorin Liv Jacobson variiert die Messbarkeit des Erfolges. Wie in Kapitel 4.1 beschrieben, kann dies beispielsweise nur das Überleben des Start-ups sein, die Selbstverwirklichung, das Ansehen oder das Umsatz- sowie Beschäftigungswachstum. In dieser Arbeit wird festgehalten, dass ein Start-up als erfolgreich gilt, wenn es ein Umsatz- oder Beschäftigungswachstum aufweist. Da das Umsatzwachstum von einer externen Person schwer eingeschätzt werden kann, werden dafür die Handelslistungen, die ein Start-up aufweist, herangezogen und Informationen über die Anzahl der Mitarbeitenden eingeholt. Generell handelt es sich bei Erfolgsfaktoren um Einflussfaktoren, die einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben. Werden diese von einem Unternehmen beherrscht, so können sie als Wettbewerbsvorteile fungieren. Die Grundlagen der Methoden zeigen, dass es sehr viele Ansätze für die Erfolgsfaktorenforschung gibt und diese bereits seit den 60er-Jahren angewendet wird. In der vorliegenden Forschungsarbeit wird die Lebensmittelbranche mit Fokus auf Start-ups und deren Gesamtunternehmen überprüft. Dabei erfolgt eine ausschließliche Analyse von erfolgreichen Start-ups. Diese werden mithilfe der methodisch und materiell gestützten direkten Ermittlung überprüft.

Kapitel 5 zeigt, dass es einige Forschungsansätze zur Ermittlung von Erfolgsfaktoren gibt. Mithilfe der Analyse der Erfolgsfaktoren aus den Modellen, Studien und Gründungsgeschichten sowie der Analyse der Literatur aus den Kapiteln 2 und 3 konnten die folgenden sieben Erfolgsfaktoren identifiziert werden.

- Produkt und Idee
- Gründungsperson und Gründungsteam
- Netzwerk
- Marktforschung und Produktfeedback
- Sprungbretter
- soziale Medien
- Timing und Trends

Diese werden im nächsten Kapitel 6 näher betrachtet.

## **6 IDENTIFIZIERTE ERFOLGSFAKTOREN AUS DER LITERATUR**

In diesem Kapitel werden die identifizierten Erfolgsfaktoren von Start-ups aus der bisherigen Theorie näher dargestellt. Diese stellen die Basis für die Expertiseinterviews im praktischen Teil dar und sind notwendig, um die Forschungsfrage „Welche Faktoren sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Start-ups in der Lebensmittelbranche?“ beantworten zu können.

### **6.1 Produkt und Idee als Erfolgsfaktor**

Die Idee legt den Grundstein für die Entwicklung eines Start-ups. Laut einer Studie zu den Verbraucherausgaben 2019 von RegioData Research in Kapitel 2 sind die Ausgaben für Lebensmittel in Österreich gestiegen. Hintergrund dafür ist, dass die Verbrauchenden vermehrt qualitativ hochwertigere Produkte (wie z.B. Bio- und regionale Ware) einkaufen. Aus den sechs Gründungsgeschichten geht ebenfalls hervor, dass Qualität ein entscheidender Faktor für den Geschmack ist. Generell entscheidet sich der Verbrauchende vorrangig für ein Produkt aufgrund des Geschmacks. Mittlerweile spielen jedoch auch andere Nutzenebenen (wie z.B. ethische und soziale Qualität) eine Rolle beim Kauf von Lebensmitteln, wie in Kapitel 2.1.2 dargestellt ist. Der Wunsch, sich einer Idee, einem Produkt zugehörig zu fühlen, wird immer stärker. Diese Zugehörigkeit kann beispielsweise durch Produkte, die bestimmten Trends folgen (z.B. vegane Produkte), erfüllt werden. Auch für Bill Gross und Prof. Buehler, Erfinder des 4T-Modells, ist das Produkt bzw. die Idee sowie der Mehrnutzen, der daraus entstehen kann, wichtig für erfolgsträchtige Wettbewerbsvorteile am Markt. Weiters spielt laut Professor Buehler der Faktor Traction – unternehmerische Kreativität - eine wichtige Rolle beim Erfolg eines Start-ups. Darunter wird verstanden, dass mit wenig Ressourcen, aber unternehmerischer Kreativität viel erreicht werden kann.

### **6.2 Gründungsteam und Gründungsperson als Erfolgsfaktor**

Wie Kapitel 5 belegt, ist die Auswahl des Gründungsteams der am häufigsten genannte Erfolgsfaktor für Start-ups im Zuge der Studie des ASM 2019. Aus der Literatur geht hervor, dass Teamgründungen erfolgreicher als Einzelgründer sind und die Zusammenstellung eines motivierten und fachkundigen Teams, mit dem eine lange Zusammenarbeit vorstellbar ist, ein ausschlaggebender Faktor für den Erfolg ist. Das 7-S-Modell hat ebenfalls den Faktor „Staff“, der die Kenntnisse und Fähigkeiten eines Unternehmens darstellt, sowie den Faktor „Shared Values“, bei dem die gemeinsamen Werte, die verfolgt werden im Vordergrund stehen, als zwei weiche Erfolgsfaktoren eines Unternehmens definiert. Das 4T-Scoring-Modell von Professor Buehler und die Erfolgsfaktoren nach Bill Gross befinden ebenso, dass die Organisation und die Heterogenität eines Teams ausschlaggebend für den Erfolg sind.

Auch das Ergebnis der sechs Gründungsgeschichten zeigt, dass die Auswahl des Gründungsteams / Gründungspartner sowie deren mitgebrachtes Knowhow ein entscheidender Erfolgsfaktor ist. Keines der analysierten Unternehmen beruht auf einer Einzelgründung. Weiters geht hervor, dass das Team so konzipiert sein sollte, dass jeder eine Stärke mit in das Unternehmen bringt. Persönliche Eigenschaften wie Mut, Leidenschaft, Durchhaltevermögen und Kommunikation sind wichtige Fähigkeiten von Gründenden.

### **6.3 Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor**

Die Definition des Marktes – das Produktfeedback - ist der am zweit häufigsten genannte Erfolgsfaktor für Start-ups, die vom ASMS 2019 befragt wurden. Gleichzeitig ist die fehlende Marktforschung ein häufiger Grund, warum Start-ups scheitern, wie in Kapitel 3.7.1 erläutert wird. Beim 7-S-Modell ist der Faktor „Strategy“, in den auch der Bereich Marktforschung hinzuzuzählen ist, einer der harten Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen. Aus der Analyse der sechs Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche geht deutlich hervor, dass eine detaillierte Marktforschung unabdingbar ist, um Zielgruppe und Marktsegmente identifizieren zu können. Zudem ist das regelmäßige Einholen von Feedback und das Einbeziehen der Konsumierenden entlang des Produktentwicklungsprozesses äußerst wichtig für den Erfolg eines Produktlaunches. Weiters nennen zwei Gründungspersonen in deren Interviews, dass eine durchgeführte Marktforschung in Form eines Auslandsaufenthaltes sowie die Erfahrung und das Kennenlernen neuer Kulturen erfolgsentscheidend für den späteren Erfolg eines Unternehmens sein kann.

### **6.4 Netzwerk als Erfolgsfaktor**

Wie in Kapitel 3.4. beschrieben, bezeichnet Networking die soziale Interaktion von Unternehmen, Gruppen und Individuen. Die Interaktionen sollten langfristig ausgelegt sein und Beteiligte sollten daher öfter aufeinandertreffen. Das dadurch entstehende Wissensnetzwerk hilft Start-ups, einen Teil der Unsicherheiten abzumildern. Ein stabiles Netzwerk im persönlichen Umfeld, wie z.B. Bekannte und Familie die ebenfalls Erfahrung mit Unternehmensgründungen habe, sowie die Vernetzung/Kooperationen mit anderen Gründenden, die die gleiche Vision verfolgen, ist ein oft genannter Erfolgsfaktor von allen Gründungsgeschichten in Kapitel 5.5.

Weiters kann ein Netzwerk durch den Beitritt in Verbände entstehen, wie z.B. der Verband „Crowdfods“, der es sich zur Aufgabe gemacht hat, Lebensmittelindustrie/Lebensmittelhandel und Start-ups zusammenzubringen und dies mit diversen Veranstaltungen möglich macht. Daraus können sich langfristige Erfolge für ein Unternehmen einstellen.

### **6.5 Sprungbretter als Erfolgsfaktor**

Wie dem Kapitel 3.6 zu entnehmen ist, ist der Lebensmitteleinzelhandel bemüht, innovative und neue Produkte in die Regale zu bringen, um am Puls der Zeit zu bleiben und um den Verbrauchenden ein trendiges Sortiment bieten zu können. Plattformen wie das Start-up-Ticket von „2 Minuten 2 Millionen“, die junge Linie Young & Urban von Spar oder die Plattform NX Food-Start-up von METRO verhelfen Start-ups zu mehr Bekanntheit und bringen sie ein Stück näher zum Erfolg. Die Bewerbung und Teilnahme an solchen Medien kann daher als ein Erfolgsfaktor in der Lebensmittelbranche gelten, da der Lebensmitteleinzelhandel den Wettbewerb sehr stark dominiert. Diese Vorgehensweise eines Start-ups kann zudem zum harten Faktor „Strategie“ gezählt werden. Auch ohne Investition oder Erlangen des Start-up-Tickets erhalten Start-ups eine große mediale Aufmerksamkeit, die zu größerer Bekanntheit führt.

## 6.6 Einsatz von sozialen Medien als Erfolgsfaktor

Da Start-ups oft das Geld für große Kampagnen fehlt, bieten sich die sozialen Medien optimal als Werbefläche für die Produktbewerbung an. Wie aus Kapitel 2.7.1 Wertewandel der Gesellschaft zu entnehmen ist, legt vor allem die Generation Y hohen Wert auf Informationen aus den sozialen Medien. Gleichzeitig wird nach Transparenz, die auch auf diesem Weg vermittelt werden kann, gestrebt. Der Einsatz von sozialen Medien und vorhandenes Knowhow eines Gründermittglieds spiegeln sich auch im Erfolgsfaktor „Strategy“ aus dem 7-S-Modell wider sowie im Faktor „Traction“ aus dem 4T Scoring-Modell. Beim Aspekt „Traction“ trifft die Aussage, dass mit sozialen Medien sehr wenig Ressourcen verbraucht werden, aber mit kreativem Denken (z.B. kreativen Postings, Gewinnspielen, Einblicken in das Unternehmen) trotzdem viel erreicht werden kann, zu.

## 6.7 Trends und Timing als Erfolgsfaktor

Das 4T-Modell nach Professor Buehler und die Erfolgsfaktoren nach Bill Gross haben zum Ergebnis geführt, dass Timing der größte Erfolgsfaktor für Start-ups ist.

Aus dem Kapitel Trends lässt sich allgemein erkennen, dass Start-ups den Wertewandel in der Gesellschaft erkennen und auf die daraus resultierenden Trends reagieren. In Österreich gibt es aufgrund der Klimaentwicklungen ein bemerkbar höheres Bewusstsein für den Umgang mit Ressourcen, und der anhaltende Trend des Wunsches nach höherer Lebensqualität, Gesundheit, Genuss, Nachhaltigkeit und Ökologie verhilft „grünen“ Produkten sehr zum Erfolg.

Aus den sechs Gründungsgeschichten aus der Lebensmittelbranche geht hervor, dass jedes Start-up auch einem Trend gefolgt ist. Bei Sonoma war es der Trend nach gerechten Preisen für hohe Qualitätsweine für eine bestimmte Gesellschaft. Vava Coffee ist mit dem Trend Fairtrade, soziale Verantwortung und biologische Herstellung groß geworden. Das Unternehmen Fodjan und deren Fütterungstechnik war genau richtig im Trend der aufsteigenden Technologien der Präzisionslandwirtschaft zur Ressourcenschonung. Das Unternehmen Erdbär mit deren Produkten aus Gemüse und Obst hat für die Jüngsten den Trend der gesunden und biologischen Ernährungsweise spielerisch aufgegriffen und hat somit vielen Eltern den Alltag erleichtert. The Big Balmy hat den amerikanischen Trend des Street-Foods nach Deutschland geholt, und das Unternehmen Pureproduct hat den Lifestyletrend der Schönheit in einem Beautygetränk verpackt. Aus diesen Beobachtungen heraus lässt sich also vermuten, dass das Aufspringen auf Trends und das Timing erfolgsentscheidend für junge Start-ups sein könnten.

## 6.8 Grafikübersicht aller sieben Faktoren

In der folgenden Grafik 14 sind die sieben erarbeiteten Faktoren aus der Theorie ersichtlich. Pro Faktor wurden zwei bis drei Punkte als Hauptaussagen der Literatur zusammengefasst. Diese Grafik soll als Übersicht zum besseren und leichteren Verständnis dienen und legt den Grundstein für die Fortsetzung der Arbeit.

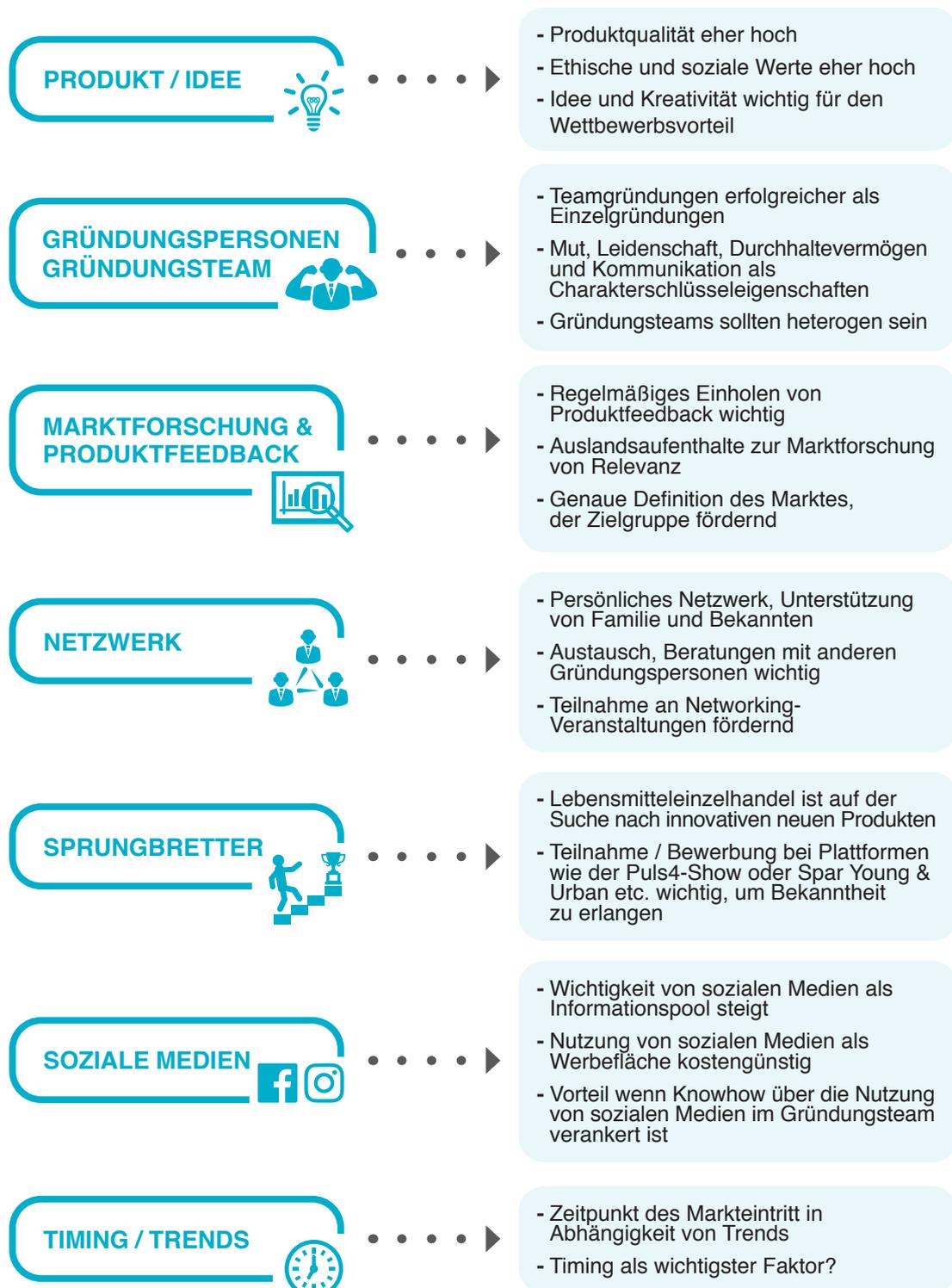


Abbildung 14: Sieben identifizierte Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.

## **7 EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG - EXPERTISEINTERVIEWS**

Nachdem die sieben Erfolgsfaktoren in der Theorie erhoben wurden, konnte mit dem empirischen Teil der Arbeit gestartet werden. Um die Forschungsfrage, welche Erfolgsfaktoren für den Erfolg eines Start-ups in der Lebensmittelbranche ausschlaggebend sind, zu beantworten, wurde für die Praxis die Durchführung von Expertiseinterviews als die am besten geeignete Methode ausgewählt. In diesem Kapitel wird auf die Vorbereitung, Durchführung, Auswahl der ExpertInnen sowie auf die verwendete qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring näher eingegangen.

### **7.1 Vorbereitung**

In der Phase der Vorbereitung für die Expertiseinterviews wurden verschiedene Aufgaben erledigt. Dies beinhaltete die Aufbereitung diverser Dokumente. Am Beginn wurde ein Interviewleitfaden erstellt, um das Grundgerüst für die Interviews und auch für die Kontakthanfrage an die Interviewten zu haben. Dieser Leitfaden wird benötigt, um einen strukturierten Ablauf während der Interviews gewährleisten zu können. Weiters stellt ein Interviewleitfaden sicher, dass die Interviewten die gleichen Fragestellungen erhalten und somit ein aussagekräftiges Ergebnis erzielt werden kann. Der Interviewleitfaden besteht aus acht Fragenbereichen, sieben davon decken den erarbeiteten Bereich der Theorie ab, siehe Kapitel 6.8, ein weiterer Fragebereich erörtert schlussendlich, welche die wichtigsten Faktoren für die befragten Personen sind. Die Fragen wurden in der Form gestellt, dass es den Interviewpartnern nicht möglich war, mit ja oder nein zu antworten. Weiters wurde eine Einwilligungserklärung für die Verarbeitung der Interviewdaten entworfen, die allen Interviewten übermittelt wurde.

Die Einwilligungserklärung beinhaltete die Erläuterung über die Datenschutzinformation gemäß Art 13 DSGVO, die Möglichkeit der Pseudonymisierung und den Gegenstand des Forschungsprojektes. Für die Aufzeichnung der Interviews wurde eine App am Smartphone verwendet. Für die spätere Transkription sowie Auswertung wurde die Software MAXQDA verwendet. Der Interviewleitfaden sowie die Einwilligungserklärung befinden sich im Anhang.

### **7.2 Ziel**

Das Ziel der Masterarbeit ist es, Erfolgsfaktoren von Start-ups in der Lebensmittelbranche zu identifizieren und zu überprüfen, ob es Gemeinsamkeiten mit den erhobenen Erfolgsfaktoren aus der Theorie gibt. Weiters soll anhand der erforschten Daten eine grafische Erfolgsfaktorenkarte erstellt werden können.

### **7.3 Auswahl der ExpertInnen**

Die Auswahl der ExpertInnen ist für das Endergebnis der vorliegenden Arbeit ausschlaggebend. Damit die Auswahl für die Leserschaft nachvollziehbar ist, wurden hierfür Kriterien definiert. Zum besseren Verständnis wird davor der Begriff Experte/Expertin näher betrachtet.

Die lateinische Sprachwurzel von „Experte“ lautet *expertus*, was erprobt oder bewährt bedeutet. Im Lexikon finden sich dazu Begriffe wie Sachverständige, KennerInnen und Fachleute. Laut der Encyclopedia

Britannica sind ExpertInnen Personen, die sachkundig sind sowie Spezialwissen haben.<sup>156</sup> Bogner et al. definieren das Expertenwissen folgenderweise: „ExpertInnen lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problemkreis bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren.“<sup>157</sup> Das Expertenwissen ist daher besonders praxiswirksam und wird somit orientierungsleitend für andere.<sup>158</sup>

Um anhand der Forschungsfrage die richtigen Fachleute auszuwählen, wurden daher drei Kriterien für die Auswahl festgelegt. Auf diese drei Kriterien wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Als der wichtigste Punkt bei all diesen Kriterien gilt, dass die interviewten Personen im direkten Zusammenhang mit der Lebensmittelbranche stehen.

**Kriterium 1: Das Start-up gilt als erfolgreich:**

Das erste Kriterium beschäftigt sich damit, ob das Start-up der befragten interviewten Person als erfolgreich gilt. Hierbei wird ein Teil der Definition aus Kapitel 3.1 von Leitner und Bogott herangezogen. Das Start-up gilt demnach als erfolgreich, wenn es ein Umsatz- und Beschäftigtenwachstum aufweist oder diese zum Ziel hat. Das Ziel eines Start-ups ist daher das Wachstum. Dieses Wachstum lässt sich anhand der Listungen im Handel skalieren. Es wird daher festgehalten, dass das Start-up mindestens eine Listung im Handel aufweisen muss.

**Kriterium 2: Das Start-up ist jünger als 10 Jahre und wurde in Österreich gegründet:**

Auch hier wird auf die Definition nach Leitner und Bogott zurückgegriffen, dass ein Start-up jünger als 10 Jahre sein muss, um als ein solches benannt zu werden. Weiters wird im Kriterium 2 festgehalten, dass die Start-ups in Österreich gegründet wurden.

**Kriterium 3: Leitende Tätigkeit oder Gründungsperson:**

Als drittes Kriterium gilt, dass die Interviewpartner eine leitende Funktion oder eine Gründungsperson in einem Start-up darstellen. Hintergrund dabei ist, dass die interviewten Personen, das spezifische Praxis- und Erfahrungswissen mitbringen, um die Fragen im Interview bestmöglich beantworten zu können.

Die Recherche nach Interviewten erfolgte über diverse Datenbanken wie beispielsweise *austrianstartups.com*, *derbrutkasten.com* sowie *startupticket.at*. In nachfolgender Tabelle 2 sind die ausgewählten ExpertInnen sowie deren Position erkennbar. Weiters wird der Name des Start-ups angeführt und es ist ersichtlich, ob die drei genannten Kriterien erfüllt wurden. Die Nummern in Spalte 1 wurden nach der Reihenfolge der stattfindenden Interviews vergeben und dienen der leichteren Zuordnung für die dargelegte Arbeit.

---

<sup>156</sup> Vgl. Bogner u. a. (2014)S. 9 - 10.

<sup>157</sup> Bogner u. a. (2014), S. 13.

<sup>158</sup> Vgl. Bogner u. a. (2014), S. 13 f.

Übersicht der Start-ups und Erfüllung der Kriterien						
Nr.	ExpertInnen	Startup	Position	K1	K2	K3
E1	Liza Brandstätter	ROST	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E2	Cornelia Habacher	RebelMeat	Gründungsperson und COO	✓	✓	✓
E3	Claudia Bergero	Alpengummi	Gründungsperson und CEO	✓	✓	✓
E4	David Prott	Marrylce tea	Gründungsperson und Head of Marry lce tea	✓	✓	✓
E5	Dusan Milekic, Nicola di Loreto	Ketofabrik	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E6	Michael Berlin	Blün	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E7	Karl Severin Traugott	Genusskoarl	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E8	Mercedes Springer, Jasmin Kabir	Pilzkiste	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E9	Rafael Plum	Inspiriti	Gründungsperson und Geschäftsleitung	✓	✓	✓
E10	Martin Jager, Casandra Winter	EasyVegan	Gründungspersonen und Geschäftsleitung	✓	✓	✓

Tabelle 1: Übersicht der Start-ups und Erfüllung der Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung.

### Unternehmensvorstellung Start-ups

In diesem Kapitel werden die Start-ups und die interviewten Personen näher vorgestellt. In den jeweiligen Tabellen sind die wichtigsten Informationen auf einen Blick ersichtlich.

#### ROST

Liza Brandstätter ist die Gründerin des im Jahr 2017 gegründeten Start-ups ROST mit Sitz in Graz. Bei ROST handelt es sich um einen Rosé– Wein– Spritzer in einer 330-ml-Glasflasche. Das Produkt kommt aus der Steiermark und hat einen fruchtigen Geschmack sowie 5,9% Alkohol. ROST kann im eigenen Onlineshop gekauft werden sowie im s'Fachl Graz und Wien sowie bei METRO (Stand 15.04.2021).<sup>159</sup>

ROST - malum et uva GmbH	
<b>Gründungsperson:</b>	Liza Brandstätter
<b>Produkt:</b>	Rosé-Wein-Spritzer
<b>Gründungsjahr:</b>	2017
<b>Beschäftigte:</b>	0
<b>Erhältlich bei:</b>	METRO in der Produktwelt NX Food START UPS, s'Fachl Graz und Wien, <i>cheersrost.com</i>

Tabelle 2: Beschreibung des Start-ups ROST, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>159</sup> Vgl. MALUM ET UVA GMBH (2021), Online Quelle [15.04.2021].

### Rebel Meat

Das Wiener Start-up Rebel Meat steht für genussvolle Fleischreduktion und wurde von Cornelia Habacher und Philipp Stangl im Jahr 2019 gegründet. Bei Rebel Meat handelt es sich um Produkte, die zu 50 % aus Fleisch und zu 50 % aus pflanzlichen Inhaltsstoffen bestehen. Die Produktbreite besteht aus Burger-Pattys, Käsekrainern, Bratwürsteln sowie Faschiertem. Alle Zutaten sind 100 % Bio-Qualität. Das Produkt ist neben ausgewählten Restaurants im Tiefkühlregal bei BILLA Plus, BILLA, Sutterlüty, *gurkerl.at* und Alfies zu finden (Stand 15.04.2021).<sup>160</sup>

<b>Rebel Meat GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Cornelia Habacher und Philipp Stangl
<b>Produkt:</b>	Produkte, die zur Hälfte aus Fleisch und zur anderen Hälfte aus pflanzlichen Zutaten bestehen, wie z.B. Burger-pattys, Faschiertes und Käsekrainer
<b>Gründungsjahr:</b>	2019
<b>Beschäftigte:</b>	5
<b>Erhältlich bei:</b>	BILLA PLUS, BILLA, Sutterlüty, Alfies, <i>gurkerl.at</i> sowie in ausgewählten Restaurants

Tabelle 3: Beschreibung des Start-up Rebel Meat, Quelle: Eigene Darstellung.

### Alpengummi

Alpengummi ist der erste natürliche Kaugummi der Alpen und wurde im Jahr 2019 von Claudia Bergero und Sandra Falkner in Wien entwickelt. Die Kaumasse besteht aus 100 % natürlichen und nachwachsenden Rohstoffen, zum einem aus dem in Österreich heimischen Föhrenharz und zum anderem aus Bienenwachs. Zu beziehen ist der Kaugummi bereits in über 150 Shops in Österreich und Deutschland sowie über diverse Onlineshops (Stand: 15.04.2021).<sup>161</sup>

<b>Alpengummi - Bergfalke GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Claudia Bergero und Sandra Falkner
<b>Produkt:</b>	Kaugummi in verschiedenen Sorten
<b>Gründungsjahr:</b>	2019
<b>Beschäftigte:</b>	0
<b>Erhältlich bei:</b>	Über 150 Shops in Österreich und Deutschland, <i>fromaustria.com</i> , <i>gurkerl.at</i> , <i>alpengummi.shop</i> uvm.

Tabelle 4: Beschreibung des Start-ups Alpengummi, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>160</sup> Vgl. Rebel Meat GmbH (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

<sup>161</sup> Vgl. Alpengummi (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

### Marry Icetea

David Prott und Xiaobao Dong haben im Jahr 2018 das Grazer Start-up Marry Icetea gegründet. Bei Marry handelt es sich um einen belebenden Eistee auf Basis von Mate- und Rooibostee mit 100 % steirischen ganzen Beeren, ohne Aroma-, Farb- oder Konservierungsstoffe. Erhältlich ist das Getränk in einer 330-ml-Glasflasche bei Spar, Eurospar und Interspar, METRO, Kaufhaus Loder, dem eignen Onlineshop sowie bei *fromaustria.com* (Stand 15.04.2021).<sup>162</sup>

<b>Marry IceTea - Marry the berried ice tea GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	David Prott und Xiaobao Dong
<b>Produkt:</b>	Eistee
<b>Gründungsjahr:</b>	2018
<b>Beschäftigte:</b>	4
<b>Erhältlich bei:</b>	Spar, Eurospar, Interspar unter der Linie Young & Urban, METRO in der Produktwelt NX Food START UPS, Kaufhaus Loder, <i>fromaustria.com</i> , <i>shopmarryicetea.com</i>

Tabelle 5: Beschreibung des Start-ups Marry Icetea, Quelle: Eigene Darstellung.

### Ketofabrik

Das Salzburger Start-up Ketofabrik wurde 2019 von Dusan Milekic, Nicola di Loreto und Slobodan Stojanovic gegründet. Der Keto on the go Riegel in den Geschmacksrichtungen Kokos-Schoko und Erdbeere-Schoko ermöglicht mit nur 1 Gramm Zucker pro Riegel genussvolles Naschen ohne schlechtes Gewissen. Erhältlich ist der Riegel bei BILLA PLUS, BILLA, BIPA und Sutterlüty sowie im eigenen Onlineshop (Stand. 15.04.2021).<sup>163</sup>

<b>Ketofabrik GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Dusan Milekic, Nicola Di Loreto, Slobodan Stojanovic
<b>Produkt:</b>	Keto on the go Riegel in zwei verschiedenen Sorten
<b>Gründungsjahr:</b>	2019
<b>Beschäftigte:</b>	1
<b>Erhältlich bei:</b>	BILLA PLUS, BILLA, Sutterlüty, BIPA, <i>ketofabrik.com</i>

Tabelle 6: Beschreibung des Start-ups Ketofabrik, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>162</sup> Vgl. Marry the berried ice tea GmbH, Onlinequelle [15.04.2021].

<sup>163</sup> Vgl. KETOFABRIK GmbH (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

## Blün

Blün wurde im Jahr 2016 von Michael Berlin, Bernhard Zehetbauer, Stefan Bauer und Gregor Hoffmann gegründet. Das Gründungsteam des Wiener Start-ups ist eine Gruppe erfahrener Landwirte, die bei der Produktion der Lebensmittel neue Wege gehen. Dabei handelt es sich um eine geschlossene Kreislaufwirtschaft, die sogenannte Aquaponik, in der Pflanzen und Fische produziert werden. Erhältlich sind diese Produkte ab Hof im 22. Bezirk in Wien, am Karmelitermarkt in Wien, im eigenen Onlineshop, in der Wiener Gastronomie sowie bei vielen Einzelhändlern in Wien und vereinzelt auch Niederösterreich (Stand: 15.04.2021).<sup>164</sup>

<b>Blün GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Mag. Michael Berlin, Stefan Bauer, Bernhard Zehetbauer, Gregor Hoffmann
<b>Produkt:</b>	Fische und Gemüse aus Aquaponik-Haltung
<b>Gründungsjahr:</b>	2016
<b>Beschäftigte:</b>	1
<b>Erhältlich bei:</b>	Hofladen, Karmelitermarkt, über 15 Einzelhändler in Wien sowie in der Wiener Gastronomie, <i>bluen.at</i>

Tabelle 7: Beschreibung des Start-ups Blün, Quelle: Eigene Darstellung.

## Genusskoarl

Genusskoarl wurde 2016 von Karl Severin Traugott gegründet. In der eigenen Produktion in Niederösterreich wird eine biologisch gebraute Würzsauce auf Basis von Lupinen, Hafer, Salz und Wasser hergestellt. Das Produkt hat den Namen Wiener Würze, wird zum Kochen und Verfeinern von beispielsweise Suppen und Salaten verwendet, hat keine Zusatzstoffe und ist vegan. Die zweite Variante heißt Tiroler Würze und hat einen rauchigen Geschmack. Zu finden ist die Wiener Würze bei dm drogerie markt, BILLA PLUS und BILLA, Interspar, METRO und bei denn's Biomarkt sowie im Großhandel (Stand 15.04.2021).<sup>165</sup>

<b>Genusskoarl E.U.</b>	
<b>Gründungsperson:</b>	Karl Severin Traugott
<b>Produkt:</b>	Wiener Würze, Tiroler Würze
<b>Gründungsjahr:</b>	2016
<b>Beschäftigte:</b>	1
<b>Erhältlich bei:</b>	dm drogerie markt, BILLA PLUS, BILLA, Interspar, METRO, denn's Biomarkt, HIT, ALNATURA, im Großhandel und Onlineshop

Tabelle 8: Beschreibung des Start-ups Genusskoarl, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>164</sup> Vgl. Blün GmbH (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

<sup>165</sup> Vgl. Genusskoarl E.U. (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

### Pilzkiste

Das Grazer Start-up Pilzkiste wurde von Mercedes Springer, Jasmin Kabir und Nina Bercko im Jahr 2017 gegründet und beschäftigt sich mit der Produktion von frischen Austernpilzen auf Basis von Kaffeesatz. Die Nutzbarmachung des Rohstoffs Kaffee, von dem in den Grazer Kaffeehäusern rund 13 Tonnen pro Tag anfallen und der ansonsten im Restmüll entsorgt wird, ist ein optimales Substrat für die Austernpilze. Die Pilze sind in ausgewählten Sparfilialen in der Steiermark, ab Hof, im Onlineshop sowie in ausgewählten Geschäften und Restaurants zu finden (Stand 15.04.2021).<sup>166</sup>

<b>Pilzkiste GesbR</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Jasmin Kabir und Mercedes Springer
<b>Produkt:</b>	Austernpilze
<b>Gründungsjahr:</b>	2017
<b>Beschäftigte:</b>	1 Franchisenehmer
<b>Erhältlich bei:</b>	Spar, Bauernladen Gerlitz, das Gramm, Genussbauernhof Hillebrand, <a href="http://www.pilzkiste.at/shop">www.pilzkiste.at/shop</a> uvm.

Tabelle 9: Beschreibung des Start-ups Pilzkiste, Quelle: Eigene Darstellung.

### Inspiriti

Rafael Pum hat das Start-up Inspiriti im Jahr 2017 gegründet. Hinter dem Namen Inspiriti steckt ein kohlenensäurehaltiges Erfrischungsgetränk auf Basis von grünem Tee, Agave, Himbeere, Holunderbeere, Granatapfel und Guarana - Extrakt. Mit dem natürlichen Koffeingehalt ist das Getränk ein wahrer Energiespender ohne künstliche Farb- oder Konservierungsstoffe. Erhältlich ist das Getränk bei Spar, Eurospar und Interspar (Stand 15.04.2021).<sup>167</sup>

<b>Inspiriti Beverages GmbH</b>	
<b>Gründungsperson:</b>	Rafael Pum
<b>Produkt:</b>	Kohlenensäurehaltiges Erfrischungsgetränk
<b>Gründungsjahr:</b>	2017
<b>Beschäftigte:</b>	2
<b>Erhältlich bei:</b>	Spar, Eurospar, Interspar unter der Linie Young & Urban

Tabelle 10: Beschreibung des Start-ups Inspiriti, Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>166</sup> Vgl. Pilzkiste GesbR (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

<sup>167</sup> Vgl. Inspiriti Beverages GmbH (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

## easyVegan

Das Salzburger Start-up easyVegan wurde von Casandra Winter und Martin Jager im Jahr 2017 gegründet. Auf Basis des guten Feedbacks, das Casandra Winter für ihre veganen Burger-Kreationen erhielt, entwickelte sich aus dem ersten Unternehmen Vleischpfanzerl, ein veganer Foodtruck, das zweite Unternehmen easyVegan. In der eigenen easyVegan-Produktionsstätte werden Burger-Pattys, Linsenlaibchen, Linsentaler, Linsenstäbchen sowie Linsenbällchen produziert. Die Produkte sind österreichweit in der Tiefkühltheke bei Spar, Eurospar und Interspar erhältlich sowie in ausgewählten Gaststätten und Lokalen und im Großhandel (Stand: 15.04.2021).<sup>168</sup>

<b>easyVEGAN GmbH</b>	
<b>Gründungspersonen:</b>	Martin Jager, Casandra Winter
<b>Produkt:</b>	vegane Linsenlaibchen, -stäbchen, -taler und -bällchen
<b>Gründungsjahr:</b>	2017
<b>Beschäftigte:</b>	2
<b>Erhältlich bei:</b>	Spar, Eurospar, Interspar, Maximarkt, METRO und ausgewählte Gaststätten und Lokale

Tabelle 11: Beschreibung des Start-ups easyVegan, Quelle: Eigene Darstellung.

## 7.4 Durchführung

Nach der Fertigstellung der benötigten Dokumente wurden die ausgewählten Personen per E-Mail kontaktiert. In diesem E-Mail befanden sich die wichtigsten Erkenntnisse und Informationen über den Forschungsgegenstand. Die Interviewten reagierten sehr offen und interessiert an dieser Forschungsarbeit. Die Vereinbarung der Interviewtermine erfolgte großteils sehr rasch und unkompliziert, was als sehr positiv zu werten ist. Die Kontaktvorlage für die E-Mails ist dem Anhang B zu entnehmen.

Bei der tatsächlichen Durchführung der Interviews wurde zu Beginn die interviewende Person vorgestellt, die Masterarbeit und deren Ziel sowie der Interviewablauf näher erläutert. Weiters wurde auf die Datenschutzinformation sowie die Einwilligungserklärung näher eingegangen und offene Fragen diesbezüglich geklärt. Drei der Interviews wurden persönlich und sieben der Interviews wurden online über den Videokonferenzdienst „Zoom“ im Zeitraum vom 10.09.2020 bis 18.10.2020 durchgeführt. Die Dauer der einzelnen Interviews variierte zwischen 25 und 60 Minuten, die Interviews wurden mit einer Aufnahme-App am Smartphone aufgezeichnet, um die spätere Transkription zu erleichtern. Im Hauptteil wurden Fragen zu den sieben Erfolgsfaktoren gestellt.

Nachfolgend wurde mit den Fragen begonnen. Die ersten sieben Hauptfragen beleuchteten den Output des Theorieteils. Diese sieben Bereiche sind:

- Produkt / Idee
- Gründungsperson / Gründungsteam
- Marktforschung / Produktfeedback
- Netzwerk

<sup>168</sup> Vgl. easyVEGAN GmbH (2021), Onlinequelle [15.04.2021].

- Sprungbretter
- soziale Medien
- Timing / Trends

Die letzte und achte Frage beschäftigte sich damit, welcher Faktor für die Interviewten am wichtigsten ist. Am Ende des Interviews stand die Interviewende noch für Fragen zur Verfügung. Bei den Interviews herrschte eine sehr offene und entspannte Atmosphäre, die die Interviews sehr angenehm machte. Die Einwilligungserklärung wurde den ExpertInnen nach dem Interview per E-Mail zugesendet. Dies erlaubte es ihnen, in Ruhe abzuschätzen, ob sie eine Pseudonymisierung wünschen oder nicht. Alle ExpertInnen haben einer namentlichen Nennung zugestimmt und die Einwilligungserklärung unterschrieben retourniert.

## 7.5 Methodische Vorgehensweise nach Mayring

Damit die Informationen aus den Interviews verarbeitet werden können, bedarf es einer Methode. In dieser Arbeit wurden die Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Wie bereits erwähnt, ist es dafür notwendig, die Audiodateien zu transkribieren. Das Gesprochene wurde dabei mithilfe der Software MAXQDA verschriftlicht. Die Aufnahmen wurden dabei so schnell wie möglich nach dem Interview transkribiert, damit unverständliche Passagen durch die Erinnerung an das Gesprochene leichter ergänzt werden konnten.

Für die Transkription gibt es zahlreiche Transkriptionssysteme (Dresing & Pehl, 2015; Hepburn & Bolden, 2017; Kuckartz, 2014), die sich unter anderem darin unterscheiden, wie bestimmte verbale und nonverbale Elemente bei der Transkription berücksichtigt werden. Für diese Transkriptionen wurden teilweise Regeln in Anlehnung an Kuckartz sowie eigene aufgestellt.<sup>169</sup>

- Die Audioaufnahmen wurden stark vereinfacht transkribiert. Das heißt nur das gesprochene Wort wurde verschriftlicht.
- Absätze der interviewenden Person wurde durch den Buchstaben „I:“ gekennzeichnet, Absätze der Interviewpartner durch das Kürzel „B“ für befragte Person. Zur Unterscheidung mehrerer befragten Personen in einer Aufnahme wurden die Namen in fett hervorgehobener Schrift im Absatz gekennzeichnet.
- Jeder Redebeitrag wurde als eigener Absatz transkribiert und hat eine Nummer bekommen.
- Zur besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit wurden Umgangssprache und Dialekt geglättet und an das Hochdeutsche angepasst.
- Wortwiederholungen und Lückenfüller wie z.B. „ähm“ wurden weggelassen.
- Bejahende oder zustimmende Äußerungen des Interviewers (mhm, aha etc.) wurden nicht mitgeschrieben.
- Externe Unterbrechungen oder Störungen wurden nicht notiert.
- Emotionale Äußerungen wie Lachen, Seufzen etc. wurden weggelassen

Die Transkriptionen umfassen 105 Seiten und sind dem Anhang zu entnehmen. Nach Fertigstellung der Transkripte wurde das Material mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Bei dieser Methode der Analyse wird das Material in kleinere Interpretationsschritte zerteilt, die vorher

---

<sup>169</sup> Vgl. Kuckartz/Rädiker (2019), S. 41 f.

ausgewählt wurden. Gegenüber anderen Interpretationsverfahren ist dieser Vorgang ein Vorteil, da die Analyse dadurch nachvollziehbar und überprüfbar wird.<sup>170</sup> Nachstehend werden die notwendigen Schritte näher erläutert.

### **Bestimmung des Ausgangsmaterials**

Bei einer Inhaltsanalyse handelt es sich um eine Auswertungsmethode, die sich mit sprachlichem Material beschäftigt. Dafür muss am Anfang eine Analyse des Ausgangsmaterials erfolgen, um festlegen zu können, was aus dem Material generell heraus interpretierbar ist.<sup>171</sup> Folgende Schritte müssen hierbei unternommen werden:<sup>172</sup>

1. Festlegung des Materials

Im ersten Schritt wird das Material für die Analyse bestimmt. Diese Auswahl sollte entlang der Analyse nicht verändert oder erweitert werden.

2. Analyse der Entstehungssituation

Im zweiten Schritt wird beschrieben, aus welchem Grund sowie unter welchen Bedingungen das Material erworben wurde.

Dabei ist die Autorschaft, der Handlungshintergrund der Autorschaft, die Zielgruppe, die Entstehungssituation sowie deren Hintergrund relevant.

3. Formale Charakteristika des Materials

Das vorhandene Material wird hierbei beschrieben, zum Beispiel, dass es sich dabei um verschriftlichtes Material handelt.

Für die Inhaltsanalyse dieser Arbeit dienen die transkribierten Interviews, die im Anhang E zu finden sind.

### **Fragestellung der Analyse festlegen**

Hierbei stellt sich die Frage, was aus dem Material herausinterpretiert werden soll. Dabei lässt sich die Bestimmung der Fragestellung in zwei Schritte unterteilen, denn ohne spezifische Fragestellung kann keine Inhaltsanalyse durchgeführt werden:<sup>173</sup>

1. Richtung der Analyse

Die Aussagen des sprachlichen Materials können aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. Beispielsweise kann der Gegenstand, der im Text behandelt wird, erfasst werden, welche Wirkung der Text auf die Zielgruppe hat oder etwas über den Textverfasser. In diesem Schritt muss die Richtung, in die die Analyse gehen soll, bestimmt werden.

2. Theoriegeleitete Differenzierung der Fragestellung

Bei diesem Schritt muss die Fragestellung der Analyse, bevor überhaupt mit der Analyse begonnen wird, genau geklärt werden und sichergestellt werden, dass sie an die bisherige Forschung anknüpft.

---

<sup>170</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 61.

<sup>171</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 54.

<sup>172</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 54 f.

<sup>173</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 58 f.

## **Analyseschritte**

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, ist eine der Stärken dieser Methode die Nachvollziehbarkeit der Analyse, da sie in kleinere Interpretationsschritte zerlegt wird. Dafür werden sogenannte Analyseeinheiten benötigt und festgelegt:<sup>174</sup>

- Kodiereinheit: Diese legt den kleinsten Materialbestandteil fest, der einer Kategorie zugeordnet werden kann.
- Kontexteinheit: Diese legt den größten Materialbestandteil fest, der einer Kategorie zugeordnet werden kann.
- Auswertungseinheit: Diese legt fest, in welcher Reihenfolge die Textteile ausgewertet werden.

## **Grundformen des Interpretierens**

Beim Interpretieren wird zwischen drei unabhängigen Analysetechniken unterschieden. Diese sind keine nacheinander ablaufenden Schritte, sondern unabhängig voneinander. Die Entscheidung, welche Analysetechnik verwendet werden soll, ist von der jeweiligen Fragestellung und vom Material abhängig. Diese drei Varianten lassen sich folgendermaßen beschreiben:<sup>175</sup>

- Zusammenfassung  
Bei der Zusammenfassung soll das Material so reduziert werden, dass die zentralen Inhalte erhalten bleiben. Trotz der Reduktion soll jedoch eine überschaubare Zusammenfassung des Grundmaterials entstehen.
- Explikation  
Hierbei wird bei fraglichen Textteilen, um das Verständnis zu verbessern und die Textstelle näher erklären zu können, zusätzliches Material verwendet.
- Strukturierung  
Ziel ist es, gewisse Aspekte aus dem Material herauszufinden oder anhand bestimmter Kriterien einzuordnen.

Bei der vorliegenden Arbeit wurde die strukturierende sowie zusammenfassende Analysetechnik verwendet.

## **Paraphrasierung**

Bei der Paraphrasierung werden die einzelnen Kodiereinheiten reduziert. Diese sollen in eine knappe Form gebracht werden, bei der der Inhalt auf das Wesentliche reduziert wird. Nicht inhaltstragende, ausgeschmückte Textstellen werden bei dieser Reduzierung fallen gelassen und eine einheitliche Sprachebene formuliert<sup>176</sup>.

---

<sup>174</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 61.

<sup>175</sup> Vgl. Mayring (2015), 67 - 68.

<sup>176</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 71.

## Generalisierung

Nach der Paraphrasierung findet eine Generalisierung auf das Abstraktionsniveau statt. Das bedeutet, dass die Paraphrasen auf kürzere Satzaussagen umformuliert werden. Diese sollen auf die gleiche Weise generalisiert werden.<sup>177</sup>

## Reduktion

Beim Schritt der Generalisierung können inhaltsgleiche oder nichtssagende sowie unwichtige Paraphrasen entstehen, die in diesem Schritt der Reduktion gestrichen werden. Dieser Vorgang kann öfter wiederholt werden. Das Ziel am Ende dieses Prozesses ist es, ein knapperes und allgemeineres Kategoriensystem zu erhalten.<sup>178</sup>

## Induktive und deduktive Kategorienbildung

Mayring beschreibt zwei Herangehensweisen, die bei der Kategoriendefinition möglich sind. Zum einem ist das die deduktive Kategorienbildung und zum anderen die induktive Kategorienbildung. Bei der deduktiven Kategorienbildung wird die Theorie, die zum Forschungsgegenstand vorliegt und ausgewählt wurde, herangezogen. Um die Textstellen zuordnen zu können, werden Kodierregeln benötigt. Unter der induktiven Kategorienbildung beschreibt Mayring, dass diese aus dem Material heraus entstehen, ohne dabei auf Theoriekonzepte Rücksicht zu nehmen.<sup>179</sup>

Bei der vorliegenden Arbeit wurden beide Formen der Kategorienbildung verwendet. Zuerst wurden die Kategorien anhand des deduktiven Vorgehens, d.h. aus der Theorie heraus, bestimmt. Diese Kategorien finden sich auch im Interviewleitfaden wieder. Dazu wurde ein Kodierleitfaden erstellt, siehe Kapitel 7.6. Textstellen, die keiner Kategorie zugeordnet werden konnten, wurden mittels der induktiven Methode erfasst.

## 7.6 Kodierleitfaden

Der Kodierleitfaden ist das Herzstück der strukturierenden Inhaltsanalyse (deduktive Kategorienbildung). Hierbei müssen folgende drei Schritte unternommen werden:<sup>180</sup>

- **Definition der Kategorien**  
Genauere Definition der Textstellen, die in eine Kategorie gehören.
- **Ankerbeispiele**  
Hierbei werden Textstellen aus dem Ausgangsmaterial entnommen, die klar unter eine Kategorie fallen und als Beispiel für diese Kategorie fungieren.
- **Kodierregeln**  
Bei Kategorien kann es zu Abgrenzungsproblemen kommen. Um diese Problematik lösen zu können, werden Regeln zur Verdeutlichung der jeweiligen Zuordnung benötigt

Mittels eines ersten, ausschnittsweisen Durchgehens des Materials kann erörtert werden, ob die ausgearbeiteten Kategorien, Ankerbeispiele und Kodierregeln zutreffen. Dieser Probedurchgang unterteilt

---

<sup>177</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 71.

<sup>178</sup> Vgl. Mayring (2015), 71 - 85.

<sup>179</sup> Vgl. Mayring (2015), S. 85 f.

<sup>180</sup> Vgl. Mayring (2015), 97 - 99.

sich in verschiedene Bereiche. Output dieser Probedurchgänge ist meist eine Überarbeitung des Kategoriensystems und dessen Definitionen.

Die Hauptkategorien der Kodierleitfäden bilden die sieben Erfolgsfaktoren aus der Theorie. Zusätzlich wurde noch eine achte Hauptkategorie hinzugefügt, die sich mit der Frage nach dem wichtigsten Faktor der ExpertInnen beschäftigt. Auf den nächsten Seiten werden die erstellten Kodierleitfäden näher beschrieben und mittels Tabellen grafisch dargestellt.

Die nachstehende Tabelle 12 zeigt den Kodierleitfaden zur ersten Kategorie Produkt und Idee. Dabei soll ermittelt werden, woher die Produktideen der ExpertInnen stammen und welche Wettbewerbsvorteile ihre Produkte haben beziehungsweise welche Produktparameter den ExpertInnen besonders wichtig sind.

<b>Kodierleitfaden K1 - Produkt und Idee</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
1. Idee	Wie ist die Idee für das Produkt entstanden?	Die Idee selbst aus einem sehr langen Prozess eigentlich entstanden. [...] wir haben uns beide mit dem Thema alternative Proteine auseinandergesetzt, quasi wie ernähren wir die Welt 2050.	Sammlung von Aussagen, die auf die Herkunft der Idee hindeuten.
1.1 Wettbewerbsvorteil	Welche Wettbewerbsvorteile hat das Produkt am Markt?	[...] es gibt ein paar, die etwas Ähnliches machen, aber so Lupine/Hafer bin ich der einzige glaub ich auf der Welt, der sowas produziert.	Textstellen, die auf Wettbewerbsvorteile hindeuten.
1.2 Produktparameter	Welche Parameter sind beim Produkt wichtig?	Wenig Inhaltsstoffe, Regionalität, die Kombination aus Lifestyle mit einem wirklich guten Geschmack.	Textstellen, die auf wichtige Produktparameter hinweisen.

Tabelle 12: Kodierleitfaden K1 - Produkt und Idee, Quelle: Eigene Darstellung.

Der Kodierleitfaden der Kategorie 2 (Tabelle 13) beschäftigt sich mit dem Gründungsteam und der Gründungsperson. Hierbei soll herausgefunden werden, ob die ExpertInnen als Team oder einzeln gegründet haben. Weiters wird erfragt, ob es unterschiedliche Kompetenzen im Team gibt und welche Charaktereigenschaften als besonders wichtig gelten.

<b>Kodierleitfaden K2 - Gründungsperson und Gründungsteam</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
1. Teamgründung	Wie viele Personen haben das Start-up gegründet?	Es sind wir vier Gründer [...]	Textstellen, die auf eine Teamgründung oder Einzelgründung schließen lassen
2. Kompetenzen	Sind verschiedene Kompetenzen im Team vorhanden? Frage nach dem schulischen und beruflichen Background	[...] wir haben sehr unterschiedliche Hintergründe und ich glaube das ist extrem hilfreich, wenn Gründer sehr unterschiedliche Erfahrungen im Leben haben.	Textstellen die auf unterschiedliche Kompetenzen hinweisen, z.B. durch verschiedene Backgrounds der Gründer.

Tabelle 13: Kodierleitfaden K2 - Gründungsteam und Gründungsperson, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle 14 zeigt die nächste Hauptkategorie Marktforschung und Produktfeedback. In dieser Kategorie soll ermittelt werden, ob und welche Marktforschung die ExpertInnen angewandt haben. Zudem soll herausgefunden werden, ob dabei Marktforschung im Ausland gemacht wurde und diese ausschlaggebend für die Inspiration war. Als weiterer Punkt soll ermittelt werden, ob die ExpertInnen Zielgruppen für ihre Produkte definiert haben und wenn ja, ob hier Gemeinsamkeiten aufgedeckt werden können.

<b>Kodierleitfaden K3 - Marktforschung und Produktfeedback</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
1. Marktforschung	Wie lange und intensiv wurde der Markt erforscht?	Wir haben von Anfang an immer geschaut, dass wir Feedbackbögen bei Verkostungen dazulegen.	Textstellen, die Aufschluss über Marktforschung geben.
1.1 Inspiration aus dem Ausland	Kam Inspiration aus dem Ausland?	Das gibt es in Amerika und nennt sich Blenditarian [...].	Sammlung von Textstellen, die darauf hinweisen, dass Inspiration aus dem Ausland gekommen ist.
1.2 Zielgruppe	Werden bestimmte Zielgruppen angesprochen?	Jetzt so konkret gar nicht. Also für den ernährungsbewussten bioaffinen Menschen kann man sagen ist so die Zielgruppe.	Textstellen, die auf eine Zielgruppe hindeuten.

Tabelle 14: Kodierleitfaden K3 - Marktforschung und Produktfeedback.

Die Hauptkategorie 4, das Netzwerk wird in der folgenden Tabelle 15 näher dargestellt. Hier wird versucht, herauszufinden, welche Netzwerke die ExpertInnen haben und ob regelmäßig Informationen ausgetauscht werden.

<b>Kodierleitfaden K4 - Netzwerk</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
1. Netzwerk- gruppen	Aus welchen Gruppen besteht das Netzwerk?	Wir haben auch eine Food-Start-up Gruppe, wo wir uns untereinander austauschen, ob Probleme oder Herausforderungen, die ein Start-up gehabt hat, auch anderen Start-ups helfen kann.	Sammlung von Textstellen die Informationen über das Netzwerk geben.
1.1 Informati- onsaus- tausch	Werden regelmäßig Informationen mit dem Netzwerk ausgetauscht?	Also Netzwerk ist das A und O. Wir arbeiten eigentlich nur mit unserem Netzwerk und das forcieren wir auch.	Textstellen, die Aufschluss über den Informationsaustausch zwischen Netzwerken geben.

Tabelle 15: Kodierleitfaden K4 - Netzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.

In der nächsten Hauptkategorie 5 geht es um Sprungbretter (siehe Tabelle 16). In dieser Kategorie soll ermittelt werden, ob die ExpertInnen an Plattformen, die als Sprungbretter für Start-ups fungieren können, teilgenommen haben. Weiters soll herausgefunden werden, ob die Teilnahme Einfluss auf die Unternehmensentwicklung hatte. Bei ExpertInnen, die sich bis dato noch nicht beworben haben, sollen Hintergründe ermittelt werden.

<b>Kodierleitfaden K5 - Sprungbretter</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
Bewerbung für oder Teilnahme an Sprungbrettern	Wurde an Plattformen wie „Puls4 2 Minuten 2 Millionen“, Spar Young & Urban, NXFood teilgenommen oder sich dafür beworben?	Bei NX Food bin ich drinnen.	Textstellen, die Aufschluss geben, ob die Start-ups an diversen Plattformen teilgenommen oder sich dafür beworben haben.
Einfluss auf die Unternehmens- entwicklung	Welchen Einfluss hatte die Teilnahme an diversen Plattformen auf die Unternehmensentwicklung?	Sehr, sehr starken Einfluss. Als wir bei der Show waren und diesen Erfolg gehabt haben, mit dem Start-up Ticket-	Sammlung von Textstellen, die Aufschluss über die Unternehmensentwicklung aufgrund

		Regal, ist alles sehr, sehr ernst geworden.	der Teilnahme an den genannten Plattformen geben.
Gründe für eine Nicht-Bewerbung	Aus welchen Gründen besteht kein Interesse an solchen Plattformen? (Betrifft nur die Start-ups die nicht teilgenommen oder sich beworben haben.)	[...] ich bin selber nicht so der große Fan von diesen Produktshows.	Sammlung von Textstellen, die Aufschluss über Hintergründe geben.

Tabelle 16: Kodierleitfaden K5 - Sprungbretter, Quelle: Eigene Darstellung.

Soziale Medien werden in der Hauptkategorie 6 in der nachstehenden Tabelle 17 behandelt. In dieser Kategorie soll ermittelt werden, auf welchen sozialen Medien die ExpertInnen aktiv sind. Weiters soll herausgefunden werden, ob sie dadurch messbar neue Kundschaft erreichen und Kundenfeedback erhalten. Weiters soll diese Kategorie Aufschluss geben, welche Personen (z.B. Gründende, Beschäftigte, Freelancer etc.) die Betreuung der sozialen Medien übernehmen.

<b>Kodierleitfaden K6 - Soziale Medien</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
Soziale Medien Kanäle	Auf welchen Social-Media-Kanälen ist das Start-up aktiv?	Aktuell sind wir auf Facebook, Instagram und LinkedIn.	Sammlung von Textstellen, die auf die Nutzung der Social-Media-Kanäle hinweisen.
Feedback über soziale Medien	Werden messbar neue Kunden erreicht und erhält man Kundenfeedback?	Auf jeden Fall. Google-Einträge haben wir auch und dort eben die Rezensionen. So kriegen wir das meiste Feedback, wobei auch per E-Mail.	Textstellen, die darauf hinweisen, dass Feedback erhalten wird.
Social-Media Betreuung	Gibt es eine Person im Gründungsteam die Social-Media betreut?	Mhm, das machen wir alles selbst. Bis auf die Grafik, die haben wir ausgelagert - das macht eine Grafikerin für uns.	Textstellen, die darauf hinweisen, wer die Betreuung von Social Media macht.

Tabelle 17: Kodierleitfaden K6 - Soziale Medien, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte deduktiv erstellte Kategorie 7 (Tabelle 18) beschäftigt sich mit Timing und Trends und wird in Tabelle 19 näher beschrieben. Hierbei sollen die ExpertInnen Aufschluss darüber geben, ob sie bestimmten Trends folgen und welche diese sind. Zudem soll ermittelt werden, ob die Ideen zur richtigen Zeit auf dem Markt gelauncht wurden.

<b>Kodierleitfaden K7 - Timing und Trends</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
1. Trends	Werden Trends vom Start-up verfolgt?	Mhm ja definitiv, weil jetzt ist das Low-Sugar Thema sehr im Trend.	Textstellen, in denen für das Start-up relevante Trends enthalten sind.
2. Timing	Wurde das Produkt zur richtigen Zeit gelauncht?	Wir haben sozusagen den Zahn der Zeit getroffen. Es ist so, dass die Nachfrage nach nachhaltigen und Bio-Lebensmittel sehr stark am Steigen ist	Textstellen, die Aussagen darüber enthalten, ob der Zeitpunkt gut oder schlecht war.

Tabelle 18: Kodierleitfaden K7 - Timing und Trends, Quelle: Eigene Darstellung.

Die letzte Kategorie des Interviewleitfadens ist Kategorie 8 – die wichtigsten Faktoren. In dieser Kategorie wird, nach der persönlichen Meinung der ExpertInnen gefragt. Die Antworten der ExpertInnen werden dabei in zusammenpassende Bereiche gegliedert und den vorangegangenen Kategorien zugeordnet. Neue Faktoren werden herausgehoben.

<b>Kodierleitfaden K8 – Wichtigster Faktor</b>			
<b>Kategorie</b>	<b>Definition</b>	<b>Ankerbeispiel</b>	<b>Kodierregeln</b>
Wichtigste/r Faktor/en	Welcher Faktor wird als am wichtigsten eingestuft.	Ich glaube eines, wenn du diese ganz nüchtern als Bausteine nebeneinandersetzt, dann braucht es immer noch eines dazu. Das ist nämlich die Vision	Textpassagen, die darauf hinweisen, dass ein Faktor als der wichtigste für den ExpertInnen genannt wird.

Tabelle 19: Kodierleitfaden K8, Wichtigste/r Faktor/en, Quelle: Eigene Darstellung.

Nachdem die gesamten Interviews nach den Regeln der Kodierleitfäden aufbereitet wurden, konnte mit der Auswertung der Interviews gestartet werden. Bei der Zusammenfassung haben sich induktive Kategorien gebildet. Da die Inhaltsanalyse sehr umfangreich ist, wird sie im Anhang unter dem Buchstaben D dargestellt.

## 8 ERGEBNISSE DER EXPERTISEINTERVIEWS

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung der Expertiseinterviews dargestellt. Wie in Kapitel 7 beschrieben, ist die Analyse mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring erfolgt. Die komplette Inhaltsanalyse ist im Anhang D dargestellt. Dieses Kapitel ist nach den sieben Teilbereichen strukturiert, die in der Abbildung 14 auf Seite 54 zu sehen sind. Die Fragestellungen zu dem jeweiligen Bereich sind zu Beginn jedes Abschnittes angeführt, um eine bessere Verknüpfung zu den Ergebnissen herstellen zu können.

### 8.1 Kategorie 1: Produkt und Idee

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Interviews der Kategorie 1 Produkt und Idee erläutert. Zu diesem Themenbereich wurden folgende Fragen gestellt, die nachfolgend zu sehen sind:

1. Wie sind Sie auf Ihre Idee gekommen und welche Aspekte davon verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil?
2. Welche Parameter sind bei Ihrem Produkt besonders wichtig?

Die Ergebnisse auf die erste Frage, wie die ExpertInnen auf die Idee ihres Produktes gekommen sind lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

Drei der ExpertInnen (E2, E3, E6) sind durch den Wunsch der Bekämpfung eines globalen Problems auf ihre Produktidee gekommen. E2 beschreibt den Ursprung der Idee folgendermaßen:

„Die Idee selbst ist aus einem sehr langen Prozess eigentlich entstanden. [...] wir haben uns beide mit dem Thema alternative Proteine auseinandergesetzt, quasi wie ernähren wir die Welt 2050. [...] Wir haben uns dann auf die Suche nach einer Lösung gemacht, die jetzt gleich einen Unterschied macht und auch wirklich alle Fleischesser anspricht.“ (E2 Cornelia Habacher, 10 ff.)

Zwei ExpertInnen (E7, E8) sind über einen Artikel oder Fernsehbericht auf ihre Produktidee gestoßen und haben diese aus Interesse ausprobiert und daraus ein eigenes Start-up aufgebaut. Weitere zwei ExpertInnen (E3 und E5) sind durch das gemeinsame Studium zu ihrer Produktidee gelangt. E4 ist durch das eigene Konsumverhalten – den hohen Konsum von Kaffee und vom Eistee Makava als Substitutionsprodukt - zu seiner Produktidee angeregt worden. Beim Expertenteam E10 hat sich die Produktidee ebenso aus dem eigenen Konsumverhalten – der veganen Ernährung – entwickelt. Auch bei E1 hat die persönliche Leidenschaft zur Kulinarik und der Wunsch nach einer selbstständigen Tätigkeit dazu geführt, sich mit einem Produkt selbstständig zu machen

Bei der Frage des Wettbewerbsvorteiles gibt es sehr große Übereinstimmung bei den ExpertInnen. Hohe Qualität und Regionalität der Produkte befinden sieben (E1, E2, E4, E6, E7, E8, E10) von zehn ExpertInnen als klaren Wettbewerbsvorteil ihres Produktes. Als weiteren Wettbewerbsvorteil wird das Alleinstellungsmerkmal am Markt des Produktes von sechs (E2, E3, E5, E6, E7, E10) ExpertInnen genannt. Weiters wurde zweimal (E9, E10) die Botschaft, die das Produkt und deren Produkteigenschaften vermitteln, als Wettbewerbsvorteil genannt.

## 8.2 Kategorie 2: Gründungsteam und Gründungsperson

In dieser Kategorie wird auf die Ergebnisse der ExpertInnen zum Faktor Gründungsteam und Gründungsperson eingegangen. Folgende Fragen wurden im Interview gestellt:

1. Wie viele Personen haben das Start-up gegründet? Wie haben Sie zueinander gefunden und was haben Sie vorher gemacht?
2. Unterfrage: Welche Spezialkenntnisse sind in Ihrem Gründungsteam vertreten?
3. Unterfrage: Gibt es Eigenschaften, die Sie alle gemeinsam haben?

Die Mehrheit, sieben der zehn befragten Start-ups, wurden im Team gegründet. Davon haben vier der Start-ups zu zweit gegründet, zwei der Start-ups zu dritt und eines zu viert. Des Weiteren gibt es drei Einzelgründungen. Eine Übersicht ist in der nachfolgenden Tabelle zu sehen:

Name der interviewten Person(en):	Nummer:	Start-up:	Anzahl Gründungspersonen:
Liza Brandstätter	E1	ROST, malum et uva GmbH	1
Cornelia Habacher	E2	Rebel Meat GmbH	2
Claudia Bergero	E3	Alpengummi, Bergfalke GmbH	2
David Prott	E4	Marry the berried ice tea GmbH	2
Dusan Milekic, Nicola di Loreto	E5	Ketofabrik GmbH	3
Michael Berlin	E6	Blün GmbH	4
Karl Severin Traugott	E7	Genusskoarl e.U	1
Mercedes Springer, Jasmin Kabir	E8	PILZKISTE GesbR	3
Rafael Plum	E9	Inspiriti Beverages GmbH	1
Martin Jager, Casandra Winter	E10	easyVEGAN GmbH	2

Tabelle 20: Übersicht befragte Start-ups, Quelle: Eigene Darstellung.

Die ExpertInnen, die ihr Start-up im Team gegründet haben, sehen die unterschiedlichen Kompetenzen in als ein sehr wichtiges Kriterium für den Erfolg. Welche Vorteile eine Teamgründung hat, erläutert E2 folgendermaßen:

„[...] wir haben sehr unterschiedliche Hintergründe und ich glaube das ist extrem hilfreich, wenn Gründer sehr unterschiedliche Erfahrungen im Leben haben. Weil man dann Probleme von verschiedenen Sichtweisen sieht. [...]“ (E2 Cornelia Habacher, 18 ff.)

E9, der sein Start-up einzeln gegründet hat, sieht die Ausprägung der Fähigkeiten in einem Gründungsteam ebenfalls als großen Vorteil und schätzt die Erfolgswahrscheinlichkeit daher höher ein. Eine Teamgründung

wäre aufgrund dessen bevorzugt worden. Als einen Pluspunkt der Einzelgründung hat E1 die schnelle Handlungsfähigkeit und die nicht notwendige Absprache mit einem Gründungspartner genannt.

Auf die Frage der vorherigen Beschäftigung konnte erfahren werden, dass die Mehrheit der interviewten ExpertInnen ein Studium absolviert hat. Weiters konnte ermittelt werden, dass die Mehrheit der ExpertInnen vor der Gründung nicht in der Lebensmittelbranche tätig war.

Auf die Frage, wie sich die Gründungspersonen kennengelernt haben, konnten folgende Informationen eingeholt werden: E3 und E5 haben ihre Gründungspartner jeweils im Studium kennengelernt und haben im Zuge eines gemeinsamen Projektes einer Vorlesung die Produktidee gehabt. E4 und sein Gründungspartner haben sich in der Start-up-Szene kennengelernt. E2 und ihr Gründungspartner wurden durch einen gemeinsamen Bekannten vorgestellt. Die Expertinnen E8 waren schon länger befreundet und das Expertenteam E10 ist ein Unternehmerpärchen. Das Team rund um E6 hat sich aufgrund beruflicher Tätigkeiten im gleichen Berufsfeld gekannt.

### **8.3 Kategorie 3: Marktforschung und Produktfeedback**

Ob die ExpertInnen Marktforschung durchgeführt und sich Produktfeedback eingeholt haben wird in dieser Kategorie ausgewertet. Weiters wird eruiert, ob Inspiration für die Produkte aus dem Ausland gekommen ist und ob Zielgruppen definiert wurden. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen im Interview gestellt:

1. Wie lange und intensiv haben Sie den Markt erforscht, bevor Ihre Idee ausgereift war, und haben Sie sich dazu Inspiration aus dem Ausland geholt?
2. Wie viel Feedback holen Sie sich vom Markt ein? Wie sehr beziehen Sie Ihre Kunden und Kundinnen entlang des Produktentwicklungszyklus ein?
3. Unterkategorie: Wurde das Produkt für eine gewissen Zielgruppe, einen definierten Markt entwickelt und welcher ist das?

#### **Marktforschung**

Die Erkenntnisse dieser Frage zeigen eindeutig, dass alle der befragten ExpertInnen Marktforschung durchgeführt haben, diese jedoch in der Art der Ausführung und Intensität variierte. Die Methoden unterscheiden sich folgendermaßen:

- Verwendung von verschiedenen Marktforschungen – eigene Studie entworfen (E2)
- Zusammenarbeit mit verschiedenen Forschungspartnern wie Fachhochschulen und Universitäten (E3)
- Marktbeobachtung und Mitbewerberbeobachtung (E5)
- Marktrecherche im DACH- und englischsprachigen Raum (E7)
- Marktrecherche weltweit (E8)
- Marktforschung bei Preisfindung und Design in Form von Kundenbefragungen (E7)
- Beobachtung von Marktstudien und Trends (E10)
- Zusammenarbeit mit Umweltschutzorganisation (E6)
- Produktverkostungen (E2, E3, E4, E5, E7, E9)

E1 beispielsweise führte weniger Marktforschung durch, die Entscheidung dazu wurde mit folgender Aussage begründet:

„[...] Natürlich habe ich geschaut was es so an der Spritzer-Front gibt. Ich habe auch keine Marktforschung gemacht im Sinne von ich mache ganz viele Produkttestungen. Weil diese Getränkebranche ist auch so schnelllebig. Wenn ich mich so lange damit beschäftigt hätte [...] weiß ich nicht, ob es so gut gegangen wäre. Ich hätte mich mehr geärgert, wenn ich gewusst hätte, jemand anders macht das. Deswegen habe ich da auch schnell sein müssen.“ (E1 Liza Brandstätter, 20 ff.)

### **Inspiration aus dem Ausland**

Bei der Frage, ob bei der Produktfindung Inspiration aus dem Ausland gekommen ist, hat sich ebenfalls ein klares Bild ergeben. Sieben von zehn ExpertInnen geben an, dass sie Inspiration aus dem Ausland für das Produkt bekommen haben. Beispielsweise aufgrund bestimmter Entwicklungen von Trends, wie E2 und E5 wie folgt schildern:

„[...] Dann sind wir durch mehr Desk-Research auf die Idee gestoßen. Das gibt es in Amerika und es nennt sich Blenditarian und das war ein Zusammenschluss von Köchen, die sich gegenseitig challengen den besten Blended Burger zu machen. Entweder mit Fleisch und Mushrooms oder anderen Pflanzen [...] aber die Lösung gab es nicht für den Endkonsumenten, sondern es ist nur für Restaurants verwendet worden und daraus ist die Idee so ein bisschen entstanden.“ (E2 Cornelia Habacher, 10 ff.)

„Also wir haben nicht wirklich geforscht, wir haben gesagt, in Amerika ist das schon sehr, sehr etabliert, da gibt es schon ein eigenes Regal zur ketogenen Ernährung im Einzelhandel [...] wenn es drüben funktioniert, dann wird es auch irgendwann mal nach Europa überschwappen und deshalb haben wir gesagt, das wird sicher hier auch funktionieren.“ (E5 Dusan Milekic, 19 ff.)

Auch das Expertenpaar E10 sieht die Entwicklung der Foodtruck-Szene und den späteren Besuch in der Vegan-Hochburg Berlin als ausschlaggebende Komponente, die auch der Ursprung des ersten Start-ups, des veganen Foodtrucks, war. Durch die positive Resonanz entstand dann easyVEGAN. Die Hauptstadt Deutschlands galt auch für E6 und seine Gründungspartner als Inspiration, da dort eine Aquaponikanlage besucht wurde und der Grundstein für das Start-up Blün somit gelegt war. Für die Experten E4 und E9 dienten bestimmte Inhaltsstoffe und Kombinationen, die in anderen Kulturen verwendet werden, wie beispielsweise die Verwendung von Matete oder Grüntee mit Guarana in Erfrischungsgetränken als Inspiration. Dass die Produktidee auch direkt im Ausland entstehen kann, schildert E1 folgendermaßen:

„[...] Die Idee selbst ist aber entstanden in New York. Klingt romantisch, ist es aber nicht. Da war ich in einer Bar und habe das einzig Leserliche an der Theke bestellt und das war dann so rosa und ich habe mir gedacht, cool, ich glaube so etwas gibt es noch nicht [...]“ (E1 Liza Brandstätter, 10 ff.)

### **Produktfeedback**

Auf die Frage hin, ob Feedback vom Markt eingeholt wird und die Verbrauchenden entlang des Produktentwicklungszyklus einbezogen wurden, konnten folgende Ergebnisse eingeholt werden: Die Mehrheit der ExpertInnen geben an, dass die Produkte durch Produktfeedback weiterentwickelt wurden (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E10). Sieben der zehn befragten Start-ups haben während des Produktentwicklungszyklus Produktverkostungen mit unterschiedlich hoher Teilnehmerzahl durchgeführt.

Diese wurden in der Größenordnung von 80 bis 100 Personen (E5, E7), 200 bis 300 Personen (E3, E9) und 2.500 Personen (E4) durchgeführt. Das Expertenpaar E10 konnte auf viel Produktfeedback zurückgreifen, da dieses im ersten Unternehmen – dem Foodtruck - das Herzstück ist.

### Zielgruppe

Bei der darauffolgenden Frage nach der Zielgruppe hat sich ebenfalls ein sehr einheitliches Bild ergeben. Neun der zehn befragten ExpertInnen haben eine Zielgruppe beziehungsweise einen Markt für sich und das Produkt definiert. Bei dieser Frage wurden pro Start-up mehrere Zielgruppen genannt. Diese wurden folgendermaßen zusammengefasst:

- Zielgruppe, die auf Nachhaltigkeit, Regionalität und biologische Produkte Wert legt (E2, E4, E8, E10)
- Zielgruppe, die sehr ernährungsbewusst lebt (E5, E7, E8, E9)
- Zielgruppe mit besonderer Ernährungsweise (z.B. ketogene Ernährung) (E5)
- jüngere, aufgeschlossene, alternative Zielgruppe (E4)
- jüngere, gesellige Zielgruppe, die Wert auf eine Work-Life-Balance legt (E1)
- Zielgruppe der Vegetarier, Veganer oder Flexitarier (E8, E10)
- Zielgruppe: Gastronomie & Direktverkauf (E6)

E8 ergänzt zudem bei dieser Fragestellung, dass die Verbraucher mehr Transparenz im Lebensmittelbereich möchten:

„[...] Es wird immer spannender für die Leute, wo das Produkt herkommt und wer die Produzenten sind. Die Geschichte dahinter hat sich sehr verändert. Es ist nicht mehr nur ein Siegel oder Zertifikat, sondern sie schauen wirklich: wie wird das produziert und wo kommt es her.“ (E8 Jasmin Kabir, 29 ff.)

Die Expertin E3 gab an, dass die genauen Zielgruppen noch definiert werden und dass diese durch die Analyse der Einkäufe (Wiederkäufe, einmalige Käufe) im Onlineshop in Erfahrung gebracht werden sollen.

## 8.4 Kategorie 4: Netzwerk

Dieses Kapitel zeigt die Ergebnisse des Faktors Netzwerk. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen in diesem Bereich gestellt:

1. Aus welchen Gruppen besteht Ihr Netzwerk? Sind Sie Mitglied bei Verbänden oder Vereinen?
2. Tauschen Sie regelmäßig Informationen mit Ihrem Netzwerk aus und sind diese Informationen hilfreich für den Werdegang Ihres Unternehmens?

Die Erkenntnisse im Bereich Netzwerk sind sehr vielseitig. Fast alle Start-ups haben sich ein großes Netzwerk aufgebaut und sehen den hohen Stellenwert, den dieses mitbringt. Zwei ExpertInnen haben die Wichtigkeit des Netzwerks aus dem Familien- und Freundeskreis hervorgehoben:

„[...] In meiner Familie sind viele selbstständige Geschäftsleute und da kann man dann auch anrufen und sich Infos holen, Input holen. (E7 Karl Severin Traugott, 23 ff.)

„Also mein Netzwerk sind meine Freunde, die in so vielen Bereichen tätig sind [...].“ (E1 Liza Brandstätter, 26 ff.)

Weiters berichten drei ExpertInnen (E2, E3, E10), dass das Netzwerk durch den Besuch von Events, Messen und Acceleratorprogrammen größer geworden ist. Dies bestätigt E2 mit folgender Aussage und unterstreicht dabei die Wichtigkeit des Netzwerkes:

„Als Founder ohne Netzwerk wären dann diese ganzen Accelerators sehr empfehlenswert. [...] Das Netzwerk ist wirklich unabdingbar.“ (E2 Cornelia Habacher, 28 ff.)

Für zwei der ExpertInnen (E6, E8) ist das Netzwerk weniger wichtig, beziehungsweise gibt es in deren Bereich keinen großen Austausch untereinander. Aktive Mitgliedschaften bei Verbänden oder Vereinen besitzen drei Start-ups (E4, E6, E7). Diese Netzwerke beinhalten zum Beispiel das Bio Austria Netzwerk, Wirtschaftskammer, Landwirtschaftskammer oder Ideentriebwerk Graz. Ein weiterer wichtiger Aspekt für das Netzwerk sind die Kontakte aus dem bisherigen Berufsleben. Drei der ExpertInnen (E2, E5, E9) bestätigen dies:

„Der Philipp hat ein sehr großes Netzwerk mitgebracht aus dem Food Start-up Bereich. Und auch als Investor.“ (E2 Cornelia Habacher, 28 ff.)

„[...] Das, was ich habe, ist durch ein paar Kontakte von meiner vorherigen Tätigkeit. Da habe ich ein relativ gutes Netzwerk, was den Lebensmittelhandelsketten-Bereich angeht und auch diverse Werbemarketinginstitutionen [...]“ (E9 Rafael Plum, 50 ff.)

Weiters haben vier ExpertInnen die Start-up-Community als wichtiges Netzwerk erwähnt. Dabei handelt es sich um eine große Gruppe aus Start-ups – *die Food Entrepreneurs*. In dieser Gruppe sind größtenteils Start-ups aus Wien und aus anderen Städten Österreichs vertreten. Durch regelmäßige Treffen und Kommunikationsaustausch innerhalb einer WhatsApp-Gruppe halten sich die Start-ups auf dem Laufenden und stehen für Fragen und Antworten gegenseitig zur Verfügung, wie beispielsweise E3 und E7 bestätigen:

„Wir haben auch eine Food-Start-up-Gruppe, wo wir uns untereinander austauschen, ob Probleme oder Herausforderungen, die ein Start-up gehabt hat, auch anderen Start-ups helfen können.“ (E3 Claudia Bergero, 37 ff.)

„[...] Und dann habe ich noch so eine Start-up-Gruppe in Wien, wo ich dabei bin [...] Man trifft sich so einmal im Quartal und da kann man sich austauschen, wie sind eure Erfahrungen aus der und der Problematik. Da kriegt man dort relativ gutes und schnelles Feedback.“ (E7 Karl Severin Traugott, 53 ff.)

## 8.5 Kategorie 5: Sprungbretter

Die Ergebnisse aus der Kategorie Sprungbretter werden nachfolgend dargestellt. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen gestellt:

1. Haben Sie sich bei Plattformen wie Spar Young & Urban oder „2 Minuten 2 Millionen“ mit Ihrem Produkt beworben oder sogar daran teilgenommen, und welchen Einfluss hatte es auf die Unternehmensentwicklung?
2. Unterfrage: Falls Sie sich nicht dafür interessieren, was sind Ihre Gründe dafür?

Die Auswertung der Ergebnisse zeigt, dass sechs der befragten Start-ups an der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ teilgenommen haben (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8). Ein weiteres Start-up (E1) schaffte es bis

zum Casting, leider jedoch nicht in die Show, da keine alkoholhaltigen Produkte in der Show vorgesehen waren. Ein Update vom 27.04.2021 zeigt, dass die Expertin1 in der neuen Staffel von „2 Minuten 2 Millionen“ pitchen konnte und auch ein Investment erhalten hat. Zwei der befragten Start-ups (E4, E9) haben eine Listung im Young & Urban Sortiment bei Spar. Ein weiteres Start-up (E10) ist mit seinen Produkten im regulären Sortiment bei Spar gelistet. Auch im NX Food-Regal von METRO sind drei Start-ups mit ihren Produkten vertreten (E1, E4, E7).

Alle ExpertInnen, die bei der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ teilgenommen haben, berichten von einem überaus großen Marketingeffekt, den sie dadurch erhalten haben, unabhängig davon, ob sie ein Start-up-Ticket in der Show erhalten haben oder nicht. Folgende Aussagen bekräftigen dies:

„Also sehr viel Einfluss. Das war ein toller Werbeeffekt. Wir zehren noch immer davon. Viele Leute haben das gesehen. Diese Zeit ist unbezahlbar. Wenn man so 20 bis 30 Minuten im Fernsehen bekommt und das am Abend, das sehen wirklich erstaunlich viele Menschen und viele können sich auch gut daran erinnern.“ (E8 Jasmin Kabir, 41ff.)

„Sehr, sehr starken Einfluss. Als wir bei der Show waren und diesen Erfolg gehabt haben. Mit dem Start-up-Ticket-Regal ist alles sehr sehr ernst geworden.“ (E5 Dusan Milekic, 35 ff.)

E3 weiters berichtet, dass das erhaltene Start-up-Ticket die Produktentwicklung immens beschleunigt hat, um es für die bevorstehende Handelslistung fertig produziert zu haben. Weiters gestaltet es sich für ein junges Start-up schwierig, an eine Lebensmitteleinzelhandelslistung zu kommen. Die ExpertInnen E2 und E7 sind sich einig, dass in diesem Fall das Start-up-Ticket eine große Chance für junge Unternehmen ist, ohne große Kosten eine Listung im Handel zu bekommen.

„Es war ein richtiger Gamechanger, ohne Start-up-Ticket kommt man sehr schwer an eine Listung im Handel.“ (E2 Cornelia Habacher, 32 f.)

Auch der Regalplatz bei Spar Young & Urban hat einen sehr großen Marketingeffekt. Das Start-up Inspiriti (E9) war eines der ersten, das für diese Linie bei Spar aufgenommen wurde, und hat auch eine permanente Listung im Sortiment erhalten. Zudem wurde ermittelt, dass Spar die Start-ups mittels gemeinsamer Events einander vorstellt und diese auch mit Fotoshootings oder Videoproduktionen unterstützt, wie E4 berichtete.

Weiters werden auch Crowdfunding-Portale und Acceleratorprogramme als wichtige und hilfreiche Sprungbretter von den ExpertInnen E2, E3 und E4 gesehen. Dass es sich lohnt, sich bei diversen Plattformen zu bewerben hebt E1 mit folgender Aussage hervor:

„Aber es bringt einem immer was, weil du lernst immer Leute kennen und dadurch lernen immer mehr dein eigenes Unternehmen kennen.“ (E1 Liza Brandstätter, 28 ff.)

Auf die Frage hin, welche Gründe es für keine Bewerbung bei der Produktshow gibt antwortet E9 wie folgt:

„[...] ich bin selber nicht so der großer Fan dieser Produktshows. Von dem her haben wir die Bewerbung auch nie in Erwägung gezogen.“ (E9 Rafael Plum, 62 ff.)

Beim Expertenpaar E10 hat ebenfalls keine Bewerbung aufgrund von Zeitschwierigkeiten stattgefunden, obwohl Puls4 angefragt hätte. Da die eigene Produktion für den DACH-Raum ausgelegt ist, denkt das Expertenpaar mittlerweile größer und über eine eventuelle Bewerbung bei der „Höhle der Löwen“ nach.

## 8.6 Kategorie 6: Soziale Medien

In der Kategorie 6 werden die Ergebnisse des Faktors Soziale Medien dargestellt. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen in diesem Bereich gestellt.

1. Auf welchen Social-Media-Kanälen bewerben Sie Ihr Produkt / Idee / Unternehmen und erreichen Sie damit messbar neue Kunden und Kundinnen oder bekommen Sie dadurch auch wertvolles Kundenfeedback?
2. Unterfrage: Gibt es eine Person in Ihrem Gründungsteam, die besonders social-media-affin ist, und hat diese Eigenschaft zum Erfolg beigetragen?

Die Interviews mit den ExpertInnen haben gezeigt, dass alle Start-ups in den sozialen Medien aktiv sind. Auf Facebook und Instagram sind alle zehn interviewten Start-ups vertreten. Vier der zehn befragten Start-ups sind zudem auf YouTube, TikTok oder LinkedIn. Zudem arbeiten zwei Start-ups mit Influencern in den sozialen Medien zusammen. Dass soziale Medien in der heutigen Zeit sehr wichtig sind, darüber sind sich die ExpertInnen einig. Die Wichtigkeit davon hebt E4 folgendermaßen hervor:

„Social Media ist in der heutigen Zeit extrem wichtig. Wenn da keine Präsenz ist, heißt das irgendwie das irgendetwas nicht passt.“ (E4 David Prott, 57 f.)

Weitere Nennungen für die Verwendung sozialer Medien sind die folgenden:

- Reichweitemausbau (E3, E4, E7)
- Möglichkeit für günstiges Marketing (E6)
- Möglichkeit für Performance-Marketing – Werbung (E5, E9),
- Möglichkeit, direkt Ware zu bestellen (E8).

Nach der Frage der Betreuung der sozialen Medien, gaben vier der ExpertInnen an, dass die Gründungsmitglieder selbst die Betreuung übernehmen. Weitere vier ExpertInnen haben Beschäftigte, die die sozialen Medien mit Inhalten füllen, und zwei der ExpertInnen lagern die Betreuung aus, z.B. an eine Marketingagentur. Dass die Betreuung von sozialen Medien eine bereits umfangreiche Arbeit ist, wird mit folgender Aussage ausgedrückt:

„Ich habe ursprünglich Instagram und Facebook betreut. Jetzt haben wir eine Marketingperson die Facebook betreut und die ganzen Social-Ads macht und unsere Sales-Person macht zusätzlich Instagram. Ich glaube es ist wichtig, solche Leute im Team zu haben, weil die auch verstehen, um was es da geht.“ (E2 Cornelia Habacher, 38 f.)

## 8.7 Kategorie 7: Trends und Timing

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus der Kategorie 7 näher erläutert. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen in den Interviews gestellt:

1. Gibt es Trends, die Sie mit Ihrem Unternehmen, verfolgen und würden Sie sagen, dass Ihr Produkt/Ihre Idee zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist?
2. Ist der Zeitpunkt der Unternehmensgründung in Abhängigkeit von einem Trend erfolgt?

Das Ergebnis der Auswertung dieser Fragestellungen hat gezeigt, dass alle Start-ups einem gewissen Trend folgen. Der meistgenannte Trend ist der Trend hin zu regionalen, biologischen und nachhaltigen Produkten (E3, E4, E7, E9, E10), was der Aussage von E3 entnommen werden kann:

„Es ist so, dass die Nachfrage nach nachhaltigen und Bio-Lebensmitteln sehr stark am Steigen ist und auch am Kaugummimarkt sieht man, dass die Eigenmarken zunehmen. [...] generell den Trend zur Nachhaltigkeit und zu regionalen Produkten sieht man da.“ (E3 Claudia Bergero, 55 f.)

Für die beiden Start-ups Rebel Meat und easyVegan ist zudem der Trend der bewussten Fleischreduktion durch Hybrid-Meat-Varianten oder Plant-Based-Produkte sehr wichtig, da dieser Trend immer stärker wird, wie E10 und E2 mit folgenden Aussagen erläutern:

„[...] Plant-Based, egal in welcher Art und Weise, das ist so ein Strang die letzten hundert Jahre, also der geht immer weiter. [...] Wir haben noch nie im Leben so viel Fleisch gegessen. Und aus diesem Überschuss, der uns eh nicht guttut, und um sozusagen zu einer Art Rückkehr zu kommen, das passiert gerade.“ (E10 Martin Jager, 106 ff.)

„[...] das ganze Thema mit weniger Fleischkonsum ist sowieso schon längere Zeit trendy [...] man sieht, dass jetzt die ganze Hybrid-Meat-Geschichte, auch wenn es in den Massenmedien noch nicht angekommen ist, an Fahrt gewinnt.“ (E2 Cornelia Habacher, 40 ff.)

Weiters wurde der Trend Transparenz dreimal von ExpertInnen (E4, E6, E8) genannt, wie die Aussage von E4 darstellt:

„Wichtig ist auch Transparenz. Wir sagen dann auch, wo wir die Beeren, den Tee, die einzelnen Materialien herkriegten. Das ist auch ein wichtiger Faktor für den Kunden. Die Kunden schauen sich das Etikett an, wollen wissen, wo es herkommt. Das wird auch in der Zukunft auch immer wichtiger werden.“ (E4 David Prott, 63 f.)

Zudem wurde der Low-Sugar-Trend vom Expertenteam E5 genannt. Dieser Trend kann auch in einigen Werbekampagnen gesehen werden, wie beispielsweise die Zucker-raus-Initiative von Spar, wie E5 näher ausführt:

„[...] jetzt ist das Low-Sugar sehr im Trend. Wenig Zucker, man sieht es auch in der Spar Werbung: Wie wäre eine Welt mit weniger Zucker - das ist also voll im Trend [...]“ (E5 Dusan Milekic, 45)

Als weiterer Trend wurde der Lifestyletrend von E1 genannt, der zum Beispiel mit einem guten Aussehen des Produktes Attraktivität erzeugt, vor allem bei der Generation, die verstärkt Instagram nutzt.

Bei der Frage nach dem Timing antworteten sechs der interviewten ExpertInnen, dass das Timing richtig gesetzt wurde. Drei der ExpertInnen befinden, dass das Timing auch etwas früher hätte sein können. Eine Expertin hat dazu keine Angabe gemacht.

## 8.8 Kategorie 8: Wichtigste Faktoren

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Kategorie 8, die sich mit der Frage nach den wichtigsten Erfolgsfaktoren beschäftigt, beschrieben. Folgende Fragen wurden den ExpertInnen in den Interviews gestellt:

1. Gibt es einen der genannten Faktoren, der für Ihr Unternehmen hauptsächlich zum Erfolg beigetragen hat und wenn ja welcher ist das?
2. Gibt es einen Erfolgsfaktor, der nicht genannt wurde, aber maßgeblich zum Erfolg beigetragen hat? Wenn ja, welcher ist das?

Basierend auf den Ergebnissen haben manche Faktoren eine größere Zustimmung erhalten als andere. Bei dieser Frage haben die meisten ExpertInnen mehr als einen Faktor genannt.

Die größte Zustimmung haben die Faktoren Gründungsteam/Gründungsperson und Netzwerk bekommen. Für sieben der interviewten ExpertInnen ist das Gründungsteam einer der wichtigsten Faktoren. Dabei sind die unterschiedlichen Kompetenzen in einem Gründungsteam, Charaktereigenschaften sowie die persönliche Motivation der Gründenden wichtig.

Für die ExpertInnen E2 und E5 ist eine Kombination aus Gründungsteam und Netzwerk am wichtigsten. E5 verdeutlicht die beiden meist genannten Faktoren mit folgender Aussage:

„Ich würde sagen eine Kombination aus Netzwerk und Team. Ohne das Team hätten wir das nie geschafft. Jeder hat seine Kompetenzen, jeder hat seine Erfahrungen im Leben gemacht, jeder bringt sein eigenes Netzwerk mit.“ (E5 Dusan Milekic, 49 ff.)

Eine weitere Nennung hat der Faktor Netzwerk (E9), der Faktor Marktforschung (E6) sowie der Faktor Produktfeedback (E9) erhalten.

Auch sind neue Faktoren hinzugekommen, wie der Faktor Storytelling. Von E3 und E7 wurde dieser als sehr wichtig benannt. Folgende Aussage von E7 untermauert dies:

„Also ich glaube durch die Korrelation einer eigenen Produktion und des innovativen Produktes, welches biologisch, regional und nachhaltig produziert wird, dass diese Kombination eine ist, die man gut kommunizieren kann und dass man dort viele gute Geschichten erzählen kann und dass ich dadurch die Möglichkeit habe, sehr gute PR-Arbeit zu machen.“ (E7 Karl Severin Traugott, 89 ff.)

Für die ExpertInnen E1, E2 und E10 ist der zweite neue Faktor, die Unternehmensvision, einer der wichtigsten Faktoren, der von E10 beispielsweise mit folgender Aussage erläutert wird:

„Ich glaube eines, wenn du diese ganz nüchtern als Bausteine nebeneinandersetzt, dann braucht es immer noch eines dazu. Das ist nämlich die Vision. Dieses Big Picture, das dahinterstecken muss.“ (E10 Martin Jager, 113 ff.)

Das folgende Abbildung 15 gibt einen Überblick über die genannten Faktoren. Die Zahlen auf der linken Seite repräsentiert die Häufigkeit der Nennung des jeweiligen Faktors.

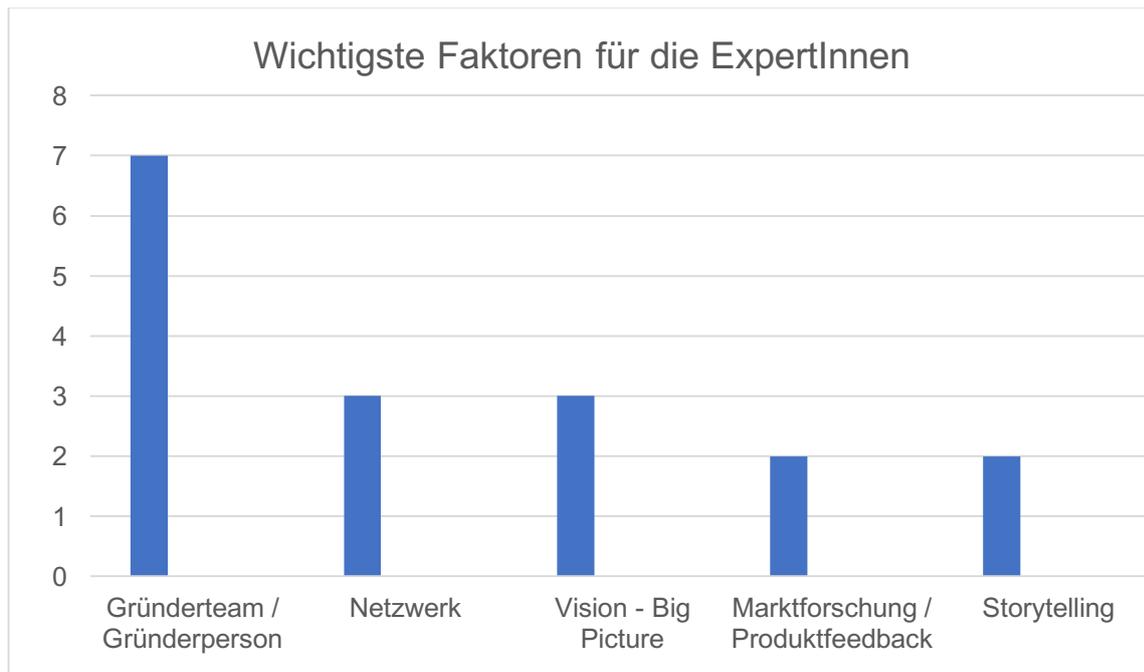


Abbildung 15: Wichtigste Faktoren für die ExpertInnen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 9 DEUTUNG UND DISKUSSION DER ERGEBNISSE

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus der Praxis und die Ergebnisse aus der Literatur verglichen. Dieses Kapitel ist in die acht Hauptkategorien unterteilt. Am Ende jeder Kategorie werden Handlungsempfehlungen für Start-ups in der Lebensmittelbranche konkretisiert.

### 9.1 Kategorie 1: Produkt und Idee

Zu Beginn wird die Kategorie Produkt und Idee näher betrachtet. Die Abbildung 20 zeigt die zusammengefassten Ergebnisse aus der Theorie.

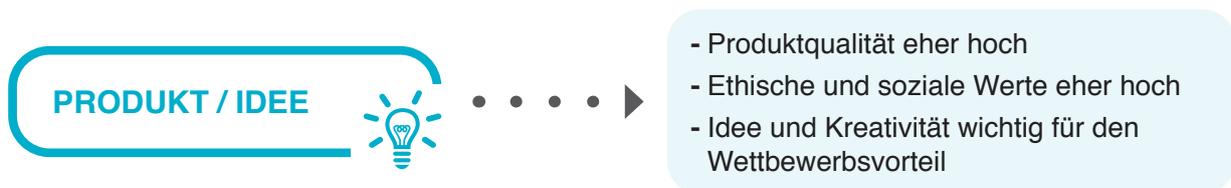


Abbildung 16: Theorieoutput Faktor Produkt und Idee, Quelle: Eigene Darstellung.

Bei drei ExpertInnen war ihr eigenes Konsumverhalten ausschlaggebend für die Idee. Drei weitere ExpertInnen sind durch den Wunsch der Verbesserung eines globalen Problems auf ihre Produktidee gestoßen. Das Lesen eines Artikels oder Sehen eines Fernsehberichts führte bei zwei weiteren ExpertInnen zur Produktidee. Das Studium sowie die Expertise waren bei weiteren zwei ExpertInnen entscheidend. Die Ursprünge dieser Ideen entstanden aus Leidenschaft und Begeisterung für eine Sache, aus Frust über bestimmte Situationen und aus dem dringenden Wunsch, Lösungen zu finden, oder auch, um sich den eigenen Lebenstraum zu verwirklichen.

Daran anknüpfend kommen die verschiedenen Nutzenebenen eines Lebensmittels ins Spiel. Wie aus der Theorie hervorgeht, spielen die Nutzenebenen, wie beispielsweise die ethische und soziale Qualität eines Lebensmittels sowie das Gefühl der Zugehörigkeit, eine immer wichtigere Rolle. Die Mehrnutzen, die daraus für ein Produkt entstehen können, können wichtige Wettbewerbsvorteile sein. Bei drei der ExpertInnen ist die Gründung aufgrund globaler Problematiken entscheidend gewesen, beispielsweise der hohe Fleischkonsum, Plastikbestandteile in Lebensmitteln sowie die Auseinandersetzung mit nachhaltigeren Formen der Lebensmittelproduktion. Dadurch werden Alternativen am Markt geschaffen, bei denen die Menschen die Möglichkeit haben, mehrere Nutzenebenen befriedigen zu können, da eine Identifizierung mit einer Vision, die Startups klar vor Augen haben, stattfinden kann.

Bei der Frage nach dem Wettbewerbsvorteil konnten die Antworten der ExpertInnen in drei Gruppen eingeteilt werden, wie in Abbildung 17 zu sehen ist. Dabei wurden von manchen ExpertInnen mehrere Wettbewerbsvorteile genannt. Laut den Aussagen in der Theorie steigt die Nachfrage an qualitativ hochwertigen Lebensmitteln wie regionalen und biologischen Waren, in Österreich. Dieser Meinung sind auch alle zehn ExpertInnen und sie haben bei ihrem Produkt und bei deren Inhaltsstoffen auf diese Aspekte Wert gelegt. Weitere Nennungen von Wettbewerbsvorteilen sind die Alleinstellung am Markt sowie die Botschaft, die ein Produkt vermittelt. Die Aussage der Theorie, dass eine eher höhere Produktqualität zum Erfolg beitragen kann, kann daher bestätigt werden.

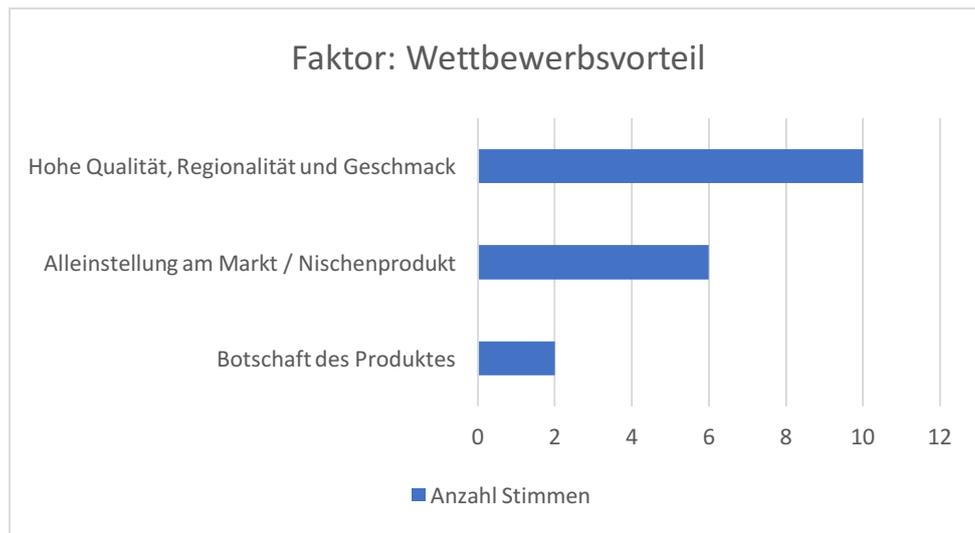


Abbildung 17: Ergebnisse des Faktors Wettbewerbsvorteil, Quelle: Eigene Abbildung.

Weiters geht aus der Theorie hervor, dass die Idee und Kreativität ausschlaggebend für den Erfolg sein können. Hier wird mitunter gemeint, dass die unternehmerische Kreativität - mit wenig Ressourcen viel zu erreichen - einen Wettbewerbsvorteil bringen kann. Diese Aussage kann aufgrund fehlender Information aus der Praxis nicht bestätigt werden, da zu wenig Informationen vorliegen.

**Handlungsempfehlungen:**

- Produktideen die aus Not, Frustration oder eigenem Konsumverhalten entstehen, noch nicht existieren oder dringend gebraucht werden, weiterverfolgen.
- Verwendung von regionalen und qualitativ hochwertigen Inhaltsstoffen (z.B. Bio-Ware).
- Wettbewerbsvorteile sorgfältig herausarbeiten, nutzen und kommunizieren.

**9.2 Kategorie 2: Gründungsteam und Gründungsperson**

Die zweite Kategorie, die im folgenden Abschnitt näher beleuchtet wird, ist das Gründungsteam und die Gründungsperson und deren Bedeutung für den Erfolg. Folgende Abbildung 18 zeigt die Hauptaussagen der Theorie. Diese werden nachstehend mit den Interviewergebnissen näher erläutert.

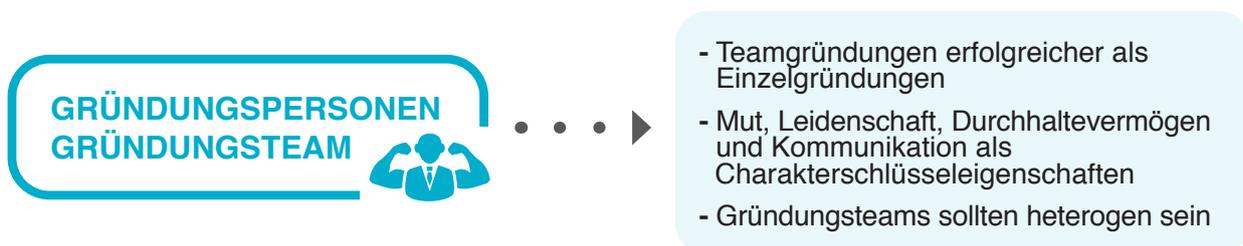


Abbildung 18: Theorieoutput Faktor Gründungsteam und Gründungsperson, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in Kapitel 6.2 beschrieben, geht aus der Theorie hervor, dass Teamgründungen erfolgreicher als Einzelgründungen sind. Dies wird durch eine 70 % Quote an Teamgründungen der interviewten Start-ups untermauert. Obwohl Einzelgründungen auch erfolgreich sein können, spielen die verschiedenen Kompetenzen, die durch ein heterogenes Gründungsteam entstehen, eine wichtige Rolle beim Erfolg, was dafürspricht, dass die Start-ups wirtschaftlich erfolgreicher sein können.

Weiters ist laut Literatur, die Zusammenstellung eines motivierten und fachkundigen Teams, mit dem eine Zusammenarbeit auf lange Zeit denkbar ist, ausschlaggebend. Wie im vorherigen Absatz schon erwähnt, sind dabei unterschiedliche Kompetenzen, Stärken und gemeinsame Werte als Erfolgsfaktoren genannt. Die Aussage über die Heterogenität eines Gründungsteams lässt sich durch das Ergebnis der Interviews bestätigen. Die sieben ExpertInnen, die im Team gegründet haben, weisen unterschiedliche Kompetenzen in ihren Teams auf und sehen dies als einen wichtigen Erfolgsfaktor an. Ein genannter Vorteil dabei ist, dass aufgrund der unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen Probleme aus unterschiedlichen Blickwinkeln gesehen und gelöst werden können.

Ein weiterer Output der Theorie ist, dass die Charaktereigenschaften Mut, Leidenschaft, Durchhaltevermögen und Kommunikation zu den Schlüsseleigenschaften einer Gründungsperson gehören. Zu dieser Aussage konnte leider nicht genug Material aus den Expertiseinterviews gesammelt werden. Ein Experte gab an, dass in einem Gründungsteam Durchhaltevermögen und hohe Leistungsbereitschaft bei allen Mitgliedern vorhanden sein soll. Zudem ist aus den Antworten hervorgegangen, dass die Mehrheit der interviewten ExpertInnen ein Studium abgeschlossen hat und Berufserfahrung aus verschiedensten Bereichen mitbringt.

### Handlungsempfehlungen:

- Um ein erfolgreiches Start-up aufbauen zu können, wird eine Teamgründung empfohlen.
- Wichtig dabei ist es, unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in das Unternehmen einzubringen.
- Regelmäßige Teambesprechungen und gegenseitige Motivation fördern das Teamklima.
- Mehrere Personen können vielfältigere Lösungen für Herausforderungen und Probleme entwickeln.

## 9.3 Kategorie 3: Marktforschung und Produktfeedback

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Wichtigkeit der Marktforschung und des Produktfeedbacks. Die folgende Abbildung 19 veranschaulicht kurz zusammengefasst den Theorieoutput, der anhand der Interviews untersucht wurde.

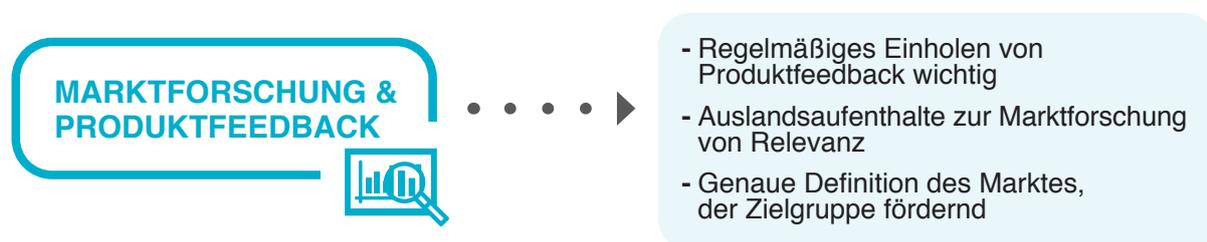


Abbildung 19: Theorieoutput Faktor Marktforschung und Produktfeedback, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Theorie besagt, dass das Produktfeedback der am zweit-häufigsten genannte Erfolgsfaktor für Start-ups ist und gleichzeitig die fehlende Marktforschung ein häufiger Grund ist, weshalb Start-ups scheitern. Aus Kapitel 3.7.1. kann entnommen werden, dass es für junge Unternehmen wichtig ist, von Beginn an Marktforschung zu betreiben. Ohne diesen laut der Theorie wichtigen Schritt kann ein Start-up nach dem Launch schnell wieder vom Markt verschwinden. Komponenten einer solchen Marktforschung sind die

Einbeziehung der Zielgruppe in allen Phasen des Produktentwicklungszyklus. Dadurch kann schnell auf Kundenwünsche, Marktveränderungen und Trends reagiert werden.

Im Interview wurden die ExpertInnen befragt, ob sie Marktforschung nutzen. Die Ergebnisse in Kapitel 8.3. zeigen, dass alle ExpertInnen Wert auf Marktforschung legten. Die Methoden und die Intensität der Ausführung unterschieden sich jedoch. Diese reichen von eigens entwickelten Marktforschungsstudien, Mitbewerberbeobachtung, Zusammenarbeit mit Forschungsinstituten, europa- und weltweiten Marktrecherchen, Beobachtungen von Marktstudien und Trends bis hin zu Produktverkostungen. Produktverkostungen haben mehr als zwei Drittel der ExpertInnen durchgeführt. Beim Austrian Startup Monitor 2019 ist das Einholen von Produktfeedback mit 60,2 % der zweitwichtigste Erfolgsfaktor für Start-ups in dieser Erhebung gewesen.

Weiters weist das Ergebnis der Analyse der sechs Gründungsgeschichten aus der Theorie darauf hin, dass Marktforschung im Ausland von großer Relevanz sein kann. Dies kann über Desk-Research oder Auslandsaufenthalte erfolgen. Diese Aussage kann durch die Ergebnisse der Expertiseinterviews, siehe Kapitel 8.3, bestätigt werden, da die Mehrheit Inspiration von Trends oder ähnlichen Produkten aus dem Ausland erhalten haben.

Zudem geht hervor, dass eine genaue Definition des Marktes und der Zielgruppe sehr wichtig für den Produktlaunch und somit auch für den Erfolg sein kann. Beim Austrian Startup Monitor steht dieser Faktor an viert-wichtigster Stelle. Im Zuge der Analyse der Interviews haben neun der zehn ExpertInnen angegeben, eine oder mehrere Zielgruppen für ihr Produkt definiert zu haben. Aufgrund der Übereinstimmung kann dieser Faktor als erfolgsfördernd eingestuft werden.

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass der Faktor Marktforschung und Produktfeedback auch für die interviewten ExpertInnen eine hohe Relevanz hat und so als ein Erfolgsfaktor Gültigkeit hat.

### **Handlungsempfehlungen:**

- Mitbewerber beobachten und sinnvolle Schlüsse daraus ziehen.
- Durchführung von Marktforschung im Ausland – über Desk-Research oder bei Auslandsaufenthalten.
- Regelmäßiges Einbeziehen der Verbraucher entlang des Produktentwicklungszyklus mithilfe von Produktverkostungen sowie Durchführung von Befragungen zu relevanten Bereichen.
- Definition der Zielgruppen, die die Produkte konsumieren sollen und Einholung von relevanten Informationen über diese Zielgruppe.
- Analyse und Nutzung des erhaltenen Feedbacks und Setzung von weiteren sinnvollen Entwicklungsschritten.

## 9.4 Kategorie 4: Netzwerk

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Wichtigkeit des Faktors Netzwerk. Die folgende Abbildung 20 veranschaulicht zusammengefasst den Theorieoutput, der mittels der Interviews untersucht wurde.

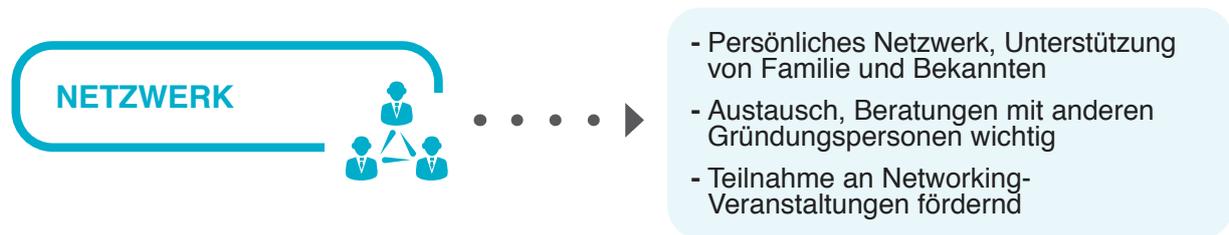


Abbildung 20: Theorieoutput Faktor Netzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.

Wie in der Theorie beschrieben, wird unter Networking die soziale Interaktion von Unternehmen, Gruppen und Individuen verstanden. Weiters wird ausgeführt, dass ein stabiles Netzwerk im persönlichen Umfeld und die Vernetzung mit gleichgesinnten Start-ups ein Erfolgsfaktor sein kann. In den Gründungsgeschichten in Kapitel 5.5 wurde das Netzwerk ebenfalls mehrmals als Erfolgsfaktor genannt.

Die Ergebnisse aus den Interviews bestätigen, dass Netzwerk als sehr wichtiger Faktor angesehen wird. Die Mehrheit der ExpertInnen haben sich ein großes Netzwerk aufgebaut und geben diesem Faktor einen hohen Stellenwert. Für lediglich zwei ExpertInnen ist das Netzwerk weniger wichtig beziehungsweise gibt es wenig bis keinen Austausch.

Bei der Bedeutung des persönlichen Netzwerks und der Unterstützung von Familie und Freunden konnte sich kein ganz klares Bild abzeichnen. Zwei ExpertInnen haben die Wichtigkeit des persönlichen Netzwerks genannt. Die geringe Information liegt womöglich an der offenen Fragestellung im Interviews. Jedoch konnte aufgrund dieser offenen Fragestellung eruiert werden, dass für drei ExpertInnen die Kontakte aus dem vorherigen Berufsleben sehr wichtig sind und drei weitere ExpertInnen sind Mitglieder bei Verbänden. Zudem haben drei ExpertInnen die Wichtigkeit von Besuchen bei Events, Messen und Acceleratorprogrammen für den Aufbau eines Netzwerks hervorgehoben. Diese Aussagen verstärken die Ansicht der Theorie, dass eine Teilnahme an Networking-Veranstaltungen fördernd für das eigene Netzwerk ist. Als ein weiteres wichtiges Ergebnis ist die Start-up-Community als Netzwerk zu erwähnen. Vier ExpertInnen haben diese Community als ein sehr wichtiges Netzwerk genannt. Regelmäßige Treffen und der Austausch innerhalb einer WhatsApp-Gruppe werden als äußerst wertvoll angesehen. Die Information aus der Literatur, dass man sich mit Gleichgesinnten austauschen soll konnte somit bestätigt werden.

Aufgrund dieser Ergebnisse lässt sich sagen, dass der Faktor Netzwerk als wichtiger Erfolgsfaktor zu sehen ist.

### Handlungsempfehlungen:

- Aufbau eines Netzwerkes durch die Teilnahme an diversen Events, Messen und Acceleratorprogrammen.
- Sinnvolle Nutzung von bereits bestehenden Businesskontakten für das Netzwerk des Start-ups.

- Regelmäßige Kontaktpflege und Austausch im Netzwerk. Kritik von außen annehmen, um einen Tunnelblick zu vermeiden.
- Beitritt zur Start-up-Community und Austausch von Erfahrungen und Problemen innerhalb der Community, um gezielt und schnell bei eigenen Herausforderungen voranzukommen.
- Suche nach Gleichgesinnten oder bereits erfolgreichen Personen und eine Zusammenarbeit, einen Austausch anstreben

## 9.5 Kategorie 5: Sprungbretter

In diesem Abschnitt wird der Bereich Sprungbretter näher betrachtet. Die Abbildung 21 veranschaulicht kurz zusammengefasst den Theorieoutput.

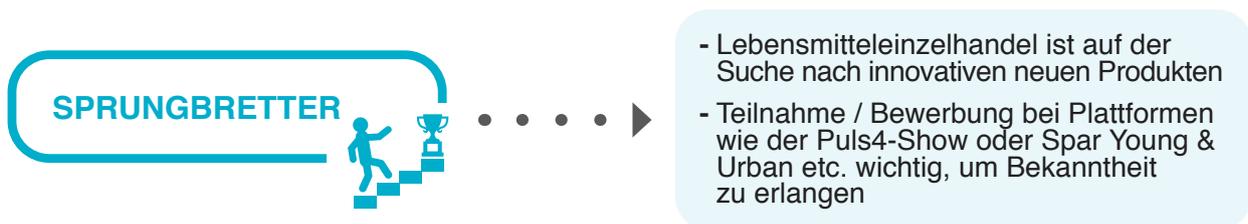


Abbildung 21: Theorieoutput Faktor Sprungbretter, Quelle: Eigene Darstellung.

Aus der Theorie geht hervor, dass der Lebensmitteleinzelhandel innovative und neue Produkte in die Regale bringen möchte. Zum einen, um den Verbrauchenden ein abwechslungsreiches und trendiges Sortiment zu bieten, und zum anderen, um genau mit diesen Produkten am Puls der Zeit zu bleiben. Wie aus Kapitel 3.6 entnommen werden kann, gibt es einige Plattformen, die junge Start-ups unterstützen. Diese sind zum Beispiel die Puls4-Show „2 Minuten 2Millionen“ in der ein Start-up-Ticket von REWE ergattert werden kann, oder die Linie Young & Urban von Spar sowie die Plattform NX Food Start-ups von der METRO. Diese Plattformen ermöglichen es den Start-ups, in kurzer Zeit eine große Bekanntheit aufzubauen. Das Ergebnis der Interviews hat gezeigt, dass sich die Mehrheit bei solchen Plattformen beworben sowie auch teilgenommen hat. Sieben der zehn interviewten ExpertInnen haben an der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ teilgenommen. Diese bestätigen mit ihren Aussagen, dass es eine großartige Gelegenheit ist, um Bekanntheit zu erlangen und untermauert den Werbeeffect der Fernsehshow sehr gut:

„Also sehr viel Einfluss. Das war ein toller Werbeeffect. Wir zehren noch immer davon. Viele Leute haben das gesehen. Diese Zeit ist unbezahlbar. Wenn man so 20 bis 30 Minuten im Fernsehen bekommt und das am Abend, das sehen wirklich erstaunlich viele Menschen und viele können sich auch gut daran erinnern.“  
(E8 Jasmin Kabir, 41 ff.)

Auch die beiden Experten, die bei Spar Young & Urban im Sortiment sind, bekräftigen die Aussage, dass die Listung sehr stark zur Markenbekanntheit beigetragen und das Start-up nach vorne gebracht hat. Zudem wurde ermittelt, dass Spar die Start-ups mit gemeinsamen Events einander vorstellt und diese auch mit Fotoshootings oder Videoproduktionen unterstützt.

Aus den Ergebnissen der Interviews lassen sich auch neue Plattformen zu dieser Kategorie ergänzen. Drei interviewte ExpertInnen sehen auch Crowdfunding-Portale und Acceleratorprogramme als ein wichtiges Sprungbrett für junge Start-ups an.

Aufgrund der zahlreichen positiven Aussagen und der hohen Anzahl an Teilnehmenden kann der Faktor Sprungbretter als ein wichtiger Erfolgsfaktor gesehen werden.

**Handlungsempfehlung:**

- Nutzung des Angebotes und des Interesses der Lebensmittelketten an jungen und innovativen Start-ups.
- Bewerbung bei der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ und Nutzung der einmaligen Möglichkeit Fernsehzeit für sein Start-up zu erhalten.

## 9.6 Kategorie 6: Soziale Medien

In dieser Kategorie wird der Bereich Soziale Medien näher betrachtet. Die Abbildung 22 veranschaulicht kurz zusammengefasst den Theorieoutput



Abbildung 22: Theorieoutput Faktor Soziale Medien, Quelle: Eigene Darstellung.

Die Theorie zeigt, dass die Wichtigkeit der sozialen Medien als Informationspool steigt. Vor allem die jüngeren Generationen beziehen gerne Informationen aus den sozialen Medien. Wie die Ergebnisse der Interviews zeigen, sind alle zehn befragten Start-ups aktiv in sozialen Medien. Alle Start-ups haben einen Account bei Facebook und Instagram. Drei Start-ups haben zusätzlich einen Account bei LinkedIn, Youtube oder TikTok. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass die Präsenz in den sozialen Medien wichtig für den Erfolg ist. Folgende Aussage eines Experten unterstreicht dies:

„Social Media ist in der heutigen Zeit extrem wichtig. Wenn da keine Präsenz ist, heißt das irgendwie, dass irgendetwas nicht passt.“ (E4 David Prott, 57 f.)

Weiters kann aus der Theorie entnommen werden, dass den jungen Start-ups oft die Mittel für größere Werbekampagnen fehlen. Die sozialen Medien sind hierfür eine Möglichkeit, kostengünstige Werbung schalten zu können. Drei der ExpertInnen erwähnten hierbei, dass die sozialen Medien eine günstige Marketingoption sind und auch dementsprechend bespielt werden. Diese Aussage kann nicht weiter erläutert werden, da die Frage im Interview nicht gut genug darauf abzielte. Die weiteren Nennungen für die Verwendung von sozialen Medien wie Reichweitenausbau und direkte Bestellmöglichkeit verstärken die Nutzung als kostengünstige Werbefläche:

Bei der Frage der Betreuung der sozialen Medien gaben vier der ExpertInnen an, dass die Gründungsmitglieder selbst die Betreuung übernehmen. Weitere vier ExpertInnen haben Mitarbeitende, die die sozialen Medien mit Inhalten füllen, und zwei der ExpertInnen lagern die Betreuung aus, z.B. an eine Marketingagentur. Jedoch gab die Mehrheit der ExpertInnen an, dass zu Beginn die Betreuung von sozialen Medien von Gründungspersonen erledigt wurde. Daraus lässt sich schließen, dass es ein Vorteil

sein kann, wenn die Gründungspersonen mit den sozialen Medien vertraut sind, da so finanzielle Ressourcen, gerade am Beginn eines Start-ups, eingespart werden können.

### Handlungsempfehlungen:

- Die Erstellung von Accounts in den sozialen Medien, vorrangig Facebook und Instagram, und regelmäßige Bespielung mit ausgewählten Inhalten.
- Betreuung der Social-Media-Kanäle durch zielgruppengerechte Personen, um möglichst zielgruppennahe Inhalte zu kreieren.
- Nutzung der Plattformen als günstige Werbefläche, indem Inhalte wie Angebote oder Neuheiten geteilt werden.

## 9.7 Kategorie 7: Trends und Timing

In dieser Kategorie wird der Bereich Trends und Timing näher betrachtet. Die Abbildung 23 veranschaulicht kurz zusammengefasst den Theorieoutput.

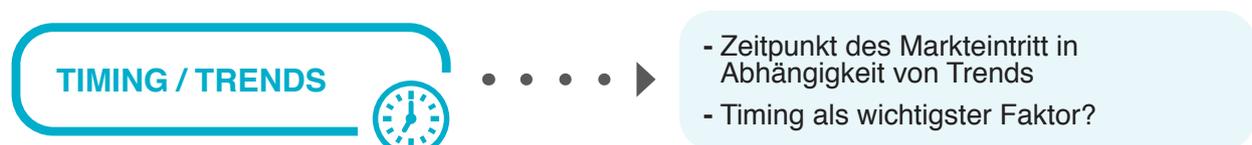


Abbildung 23: Theorieoutput Faktor Timing/Trends, Quelle: Eigene Darstellung.

Professor Buehler und Bill Gross (Kapitel 5.2 und 5.3) sehen den Faktor Timing als den größten Erfolgsfaktor für Start-ups. Professor Buehler erläutert weiters, dass eine allgemeine Marktbeobachtung und Analyse des Mitbewerbes Rückschlüsse auf das richtige Timing geben können. Aus Kapitel 2.8 Trends in der Lebensmittelbranche lässt sich erkennen, dass Start-ups den Wertewandel der Gesellschaft erkennen und so auf diverse Trends reagieren. In Österreich lässt sich der Trend hin zum gesteigerten Bewusstsein im Umgang mit Ressourcen erkennen, und es steigt der Wunsch nach nachhaltigen, gesunden und qualitativ hochwertigeren Produkten. Aus den analysierten sechs Gründungsgeschichten in Kapitel 5.5 lässt sich auch erkennen, dass diese Start-ups gewissen Trends gefolgt sind.

Das Ergebnis aus den geführten Interviews ist in Übereinstimmung mit der Theorie, da alle Start-ups gewissen Trends in der Lebensmittelbranche folgen, wie dem Ergebnisteil von Kapitel 8.7. zu entnehmen ist. Der am häufigsten genannte Trend ist jener hin zu regionalen, biologischen und nachhaltigen Produkten. Dieses Ergebnis unterstreicht daher auch die Aussage der Theorie, dass in Österreich vermehrt bewusste Kaufentscheidungen getroffen werden.

Während der Nachhaltigkeitstrend als ein sehr großer Trend gesehen werden kann, haben sich aus den Ergebnissen zwei weitere Übereinstimmungen mit Kapitel 2.8.4, dem Trend zur Veränderung der Ernährungsgewohnheiten, ergeben. Dazu gehören die Bereiche alternative Proteine und Veganismus, die zwei Start-ups in ihrer Unternehmensvision verfolgen. Auch bei Kapitel 2.8.6, dem Trend zur Sicherheit und Transparenz, gibt es drei Übereinstimmungen mit den Expertiseinterviews. Diese Übereinstimmung betreffen den Trend der Transparenz, der widerspiegelt, wie authentisch und offen ein Unternehmen

kommuniziert. Diesen Trend befinden auch drei ExpertInnen als zunehmend wichtiger. Aus diesen Ergebnissen kann daher ein möglicher Erfolg auf das Eingehen auf Trends rückgefolgt werden.

Bei der Frage nach dem Timing antworteten sechs der interviewten ExpertInnen, dass das Timing des Markteintrittes richtig war, da der Markt aufgrund der Entwicklungen bereit dafür war. Drei der ExpertInnen befinden, dass das Timing aufgrund der Zunahme gewisser Trends früher hätte sein können, um eine frühere Besetzung des Marktes innezuhaben. Eine Expertin hat dazu keine Angabe gemacht. Der Faktor Timing kann daher als wichtig erachtet werden. Ob dieser jedoch der wichtigste Faktor ist, wird sich im nächsten Kapitel herausstellen.

### **Handlungsempfehlungen:**

- Durchführung einer regelmäßigen Trendbeobachtung und sinnvolle Schlüsse daraus für die weitere Entwicklung ziehen.
- Permanente Überwachung von Trends und optimale Nutzung der Strömungen.
- Timing des Markteintrittes anhand kommender sowie aktueller Trends setzen.

## **9.8 Kategorie 8: Wichtigste Faktoren**

In dieser Kategorie geht es um die Erfassung der wichtigsten Kategorien aus der Theorie und Praxis. Es soll ermittelt werden, welche Faktoren als am meisten ausschlaggebend für den Erfolg erachtet werden. Vorab werden die Handlungsempfehlungen für die aus der Praxis ermittelten Faktoren Vision und Storytelling gezeigt:

### **Handlungsempfehlungen Vision:**

- Gründenden wird vor Gründung eines Start-ups empfohlen, eine klare Vision vor Augen zu haben. Mittels einer Vision kann eine Fokussierung auf das Ziel und auf das Big Picture, das dahinter steht, besser erreicht werden. Eine Vision ist ein Motivationsantreiber und sollte daher unbedingt vorhanden sein.

Ein weiterer Faktor, der durch die Auswertung der Expertiseinterviews neu dazugekommen ist, ist der Erfolgsfaktor Storytelling

### **Handlungsempfehlungen Storytelling:**

- Die Unternehmensgeschichte und Produktfindung / Produkteigenschaften als Story verpacken.
- Erstellung von wertvollen PR-Inhalten und Verbreitung dieser mittels Zeitungsartikeln oder Inhalten in den sozialen Medien.

Im nächsten Schritt werden die wichtigsten Faktoren laut der Theorie zusammengefasst und später den wichtigsten Erfolgsfaktoren aus der Praxis gegenübergestellt.

Beim 7-S-Modell sind drei harte (Strategie, Struktur und Systeme) und vier weiche Faktoren (Führungsstil, Beschäftigte, Fähigkeiten und gemeinsame Werte) definiert worden. Wie in Kapitel 5.1 beschrieben, machen jedoch erst die sinnvolle Verknüpfung und die daraus entstehenden Wechselwirkungen ein Unternehmen erfolgreich. Bei diesem Modell kann daher kein wichtigster Faktor genannt werden.

Aus dem 4-T-Modell von Professor Buehler geht der Faktor Timing als wichtigster der insgesamt vier Faktoren (Team, Traction, Tech and Product, Timing) hervor.

Bei den Erfolgsfaktoren nach Bill Gross hat sich ebenfalls der Faktor Timing als am wichtigsten dargestellt. Die anderen Faktoren sind die folgenden: Idee, Team, Businessmodell und Finanzierung.

Die Erhebung des Austrian Start-up-Monitor aus dem Jahr 2019 hat ermittelt, dass die Faktoren Gründungsteam, Einholung von ausreichend Produktfeedback, Auswahl des richtigen Geschäftsmodells und Marktdefinierung zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören (Kapitel 5.4).

Aus der Analyse der sechs Gründungsgeschichten haben sich die folgenden Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- das Netzwerk mit fünf Nennungen
- das Gründungsteam mit vier Nennungen
- die Marktforschung, Marktanalyse mit drei Nennungen
- das Team mit zwei Nennungen

Die nähere Betrachtung der Erfolgsfaktoren aus dem theoretischen Teil ergeben folgende Reihenfolge. Dabei wurde jeweils der wichtigste Faktor der Ergebnisse ausgewählt (4T-Modell, Bill Gross, ASM, Gründungsgeschichten, das 7-S-Modell wurde nicht hinzugezogen, da in diesem Modell kein Faktor als der wichtigste erachtet wurde).

- Timing - zwei Nennungen
- Gründungsteam – eine Nennung
- Netzwerk – eine Nennung

Nachdem die theoretischen Erfolgsfaktoren zusammengefasst wurden, werden nun diese aus dem praktischen Teil folgen. Wie in Kapitel 8.8 grafisch dargestellt, sind die folgenden Faktoren das Ergebnis aus dem Praxisteil auf die Frage nach dem wichtigstem Faktor aus Sicht der ExpertInnen.

- Das Gründungsteam die Gründungsperson
- Das Netzwerk
- Die Vision – das Big Picture
- Marktforschung und Produktfeedback
- Storytelling

**Gegenüberstellung der wichtigsten Faktoren aus Theorie und Praxis:**

Die nachstehende Tabelle 21 zeigt die Gegenüberstellung der wichtigsten Faktoren aus der Theorie sowie aus der Praxis.

Theorie		Praxis	
1	Timing	1	Gründungsteam und Gründungsperson
2	Gründungsteam	2	Netzwerk
3	Netzwerk	3	Vision – Big Picture
4	Marktforschung und Produktfeedback	4	Marktforschung und Produktfeedback
		5	Storytelling

Tabelle 21: Gegenüberstellung der Faktoren aus Theorie und Praxis, Quelle: Eigene Darstellung

Aus dieser Tabelle ist ersichtlich, dass es zwei sehr klare Übereinstimmungen der Faktoren gibt, nämlich die Faktoren Gründungsteam und Netzwerk. Beim Gründungsteam kommt es sehr stark auf die unterschiedlichen Kompetenzen der Gründungspersonen an, um ein möglichst breites Wissen und verschiedene Fähigkeiten sicherzustellen. Ebenso scheinen der Aufbau und die Nutzung eines Netzwerkes besonders wichtig für den Erfolg zu sein. Eine gute Marktforschung und die Einholung von Produktfeedback erhöhen weiters die Chance auf den Erfolg eines Start-ups. Die drei Erfolgsfaktoren können somit als Grundsteine gesehen werden, aus denen alle anderen Faktoren abgeleitet werden können.

Die Forschungsfrage, ob es Erfolgsfaktoren für Start-ups in der Lebensmittelbranche gibt, kann somit mit ja beantwortet werden. Die überprüften Faktoren unterscheiden sich in ihrer Bedeutung, tragen allerdings alle zum Gesamterfolg bei. Bei den sieben Erfolgsfaktoren, über die die ExpertInnen interviewt wurden, war kein Faktor dabei, der als vollkommen unwichtig eingestuft wurde, wie aus Kapitel 9 hervorgeht.

## 10 ERFOLGSFAKTORENKARTE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

In diesem Kapitel wird die erarbeitete Erfolgsfaktorenkarte für Start-ups in der Lebensmittelbranche grafisch dargestellt und näher beschrieben. Wie aus den Ergebnissen hervorgeht, haben alle sieben Erfolgsfaktoren eine positive Zustimmung von den ExpertInnen erhalten. Zudem sind auf die Frage hin, welche die wichtigsten Faktoren seien, zwei neue Erfolgsfaktoren hinzugekommen. Im Unterkapitel 10.2. werden weiters die Handlungsempfehlungen aus den jeweiligen Erfolgsfaktoren zusammengefasst dargestellt. Die folgende Aussage von E10 diente als Inspiration für die Gestaltung der Grafik:

„Ich glaube eines, wenn du diese ganz nüchtern als Bausteine nebeneinandersetzt, dann braucht es immer noch eines dazu. Das ist nämlich die Vision. Dieses Big Picture das dahinterstecken muss.“ (E10 Martin Jager, 113 ff.)

### 10.1 Erläuterung zur Grafik

Die Grafik (Abbildung 28 auf der nachfolgenden Seite) besteht aus zehn Erfolgsfaktoren. Unter diesen zehn Erfolgsfaktoren befinden sich die sieben, die aus der Theorie erhoben wurden, sowie die zwei neuen Erfolgsfaktoren, die Vision und das Storytelling. Der Erfolgsfaktor „Timing und Trends“ wurden in der Grafik getrennt, sodass aus einem Faktor zwei entstanden. In jedem Kästchen sind jeweils die wichtigsten Aussagen festgehalten.

Die Karte weist ganz oben einen Startpunkt, und ganz unten einen Zielpunkt auf. Der Start zeigt, dass die in der Karte angegebenen Erfolgsfaktoren bei richtiger Nutzung erfolgsgebend für Start-ups sein können. Das Ziel ist der Erfolg, das Erkennen und Nutzen von Wechselbeziehungen zwischen den Erfolgsfaktoren, die Steigerung des Umsatzes und der Beschäftigtenanzahl sowie die Zunahme der Markenbekanntheit.

Die Anordnung der Grafik soll zeigen, dass es keinen geraden Weg, Ablauf oder Zeitlinie bei der Nutzung dieser Erfolgsfaktoren gibt. Diese stehen im engen Austausch und haben unterschiedliche Beziehungen zueinander. Die Grafik wurde folgendermaßen aufgebaut: Unmittelbar nach dem Start befindet sich der Erfolgsfaktor Vision, da diese Vision Gründungspersonen dazu motiviert, ein Start-up zu gründen und die Verwirklichung der Unternehmung trägt. Auf der linken Seite befinden sich in grüner Farbe die wichtigsten Erfolgsfaktoren, die aus Kapitel 9.8. hervorgegangen sind. Diese sind: Gründungsteam, Netzwerk, Marktforschung & Produktfeedback, sie zählen zur Überkategorie Forschung und Team. Diese drei Erfolgsfaktoren stellen das Fundament dar, wenn es zur Verwirklichung einer Idee oder eines Start-ups kommt. Auf der rechten und blauen Seite stehen die Faktoren Produkt & Idee, Trends, Timing und Sprungbretter. Diese vier Faktoren wurden in die Kategorie Produkt & Marktentwicklung und Chancen eingeordnet. Die unteren orangefarbenen Erfolgsfaktoren, Storytelling und Soziale Medien repräsentieren die Kategorie Kommunikation. Diese Überkategorien wurden für ein leichteres Verständnis und eine bessere Zuordnung angelegt.

Von der Vision gehen links und rechts zwei Stränge weg. Links, in der Farbe Grün, sind, wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren abgebildet. Ganz oben steht dabei das Gründungsteam, danach das Netzwerk und der Faktor Marktforschung & Produktfeedback, diese Faktoren gelten aufgrund ihrer Wichtigkeit als Fundament für ein erfolgreiches Start-up. Der rechte, blaue Strang vom Erfolgsfaktor Vision führt zum Erfolgsfaktor Produkt & Idee. Dieser Erfolgsfaktor ist horizontal gesehen

auf der gleichen Höhe wie das Gründungsteam, was widerspiegeln soll, dass diese beiden Erfolgsfaktoren benötigt werden, um die restlichen erfüllen zu können. Ohne Produkt oder Idee sowie ohne Gründungspersonen kann keine Verwirklichung eines Start-ups stattfinden.

Mit dem Erfolgsfaktor Produkt & Idee ist der Erfolgsfaktor Trends verbunden, da diese beiden Faktoren einen Zusammenhang aufweisen. Die Idee für ein Produkt kann mittels Trendanalysen überprüft werden oder auch aus der Betrachtung von Trends resultieren. Dabei weist der Faktor Trends eine Verbindung zum Faktor Marktforschung & Produktfeedback auf, da sich diese beiden Erfolgsfaktoren komplementieren. Der Weg vom Erfolgsfaktor Trends folgt zum Erfolgsfaktor Timing. Diese beiden Erfolgsfaktoren stehen in Verbindung zueinander, da einerseits der Markt, die Verbrauchenden für die Idee / das Produkt bereit sein müssen und andererseits das Timing für den Produktlaunch in Abhängigkeit von Trends erfolgsversprechend sein kann. Der Erfolgsfaktor Timing ist nach oben mit dem Erfolgsfaktor Sprungbretter verknüpft. Im Zuge der Bewerbung bei Plattformen, sogenannten Sprungbrettern wie z.B. die Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“, kann eruiert werden, ob die Operierenden dieser Plattformen die Idee oder das Produkt als zukunftssträchtig sehen. Hierbei kann das Timing für den Produktlaunch bei einer Teilnahme immens beschleunigt werden, da Sprungbretter einen großen Effekt in der Markenbekanntheit erzielen. Weiters weist der Erfolgsfaktor Sprungbretter eine Verbindung zum Erfolgsfaktor Netzwerk auf. Diese Verbindung soll zeigen, dass durch das Netzwerk und deren Erfahrungen und Empfehlungen Interesse und Mut für die Bewerbung an erfolgsfördernden Plattformen, sogenannten Sprungbrettern, entstehen kann. Umgekehrt können durch die Bewerbung für und im besten Fall Teilnahme an „Sprungbrettern“ wichtige Businesskontakte entstehen, die für das Start-up erfolgsversprechend sein können.

In der Farbe Orange sind die beiden Erfolgsfaktoren Storytelling und Soziale Medien in der Kategorie Kommunikation ganz unten positioniert. Die Position der beiden Faktoren soll zeigen, dass all die anderen Erfolgsfaktoren und vor allem das Produkt durch Storys über Unternehmensgeschichte/Idee/Produkt über PR-Aktivitäten kommuniziert werden können und damit die Markenbekanntheit ausgeweitet werden kann. Dazu eignen sich auch die soziale Medien, die eine kostengünstige Option für die Bespielung von zielgruppenorientierten Inhalten darstellen.

Auf der Erfolgsfaktorenkarte befinden sich weiters vier runde rosa Personenicons mit einem Euro-Zeichen. Diese stellen die Anknüpfungspunkte der KundInnen dar. Diese Anknüpfungspunkte befinden sich bei den folgenden vier Faktoren:

- **Marktforschung & Produktfeedback** - als Testpersonen für Produktverkostungen oder Marktforschungsstudien
- **Sprungbretter** - als Zuschauende bei der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ oder Konsumierende von Produkten in den Young & Urban Regalen bei Spar.
- **Soziale Medien** – als Nutzende der diversen sozialen Medien z.B. FollowerInnen
- **Storytelling** – als Lesende von Beiträgen, Artikeln oder Inhalten auf den sozialen Medien

Werden die genannten Erfolgsfaktoren optimal genutzt, so gelangen Start-ups zu ihrem Ziel, dem Erfolg. Das Ziel dabei ist, die Wechselwirkungen der Erfolgsfaktoren zu erkennen und zu nutzen. Daraus resultierend zeigt der Erfolg eines Start-ups die Steigerung des Umsatzes sowie der Beschäftigtenanzahl als auch der Markenbekanntheit.

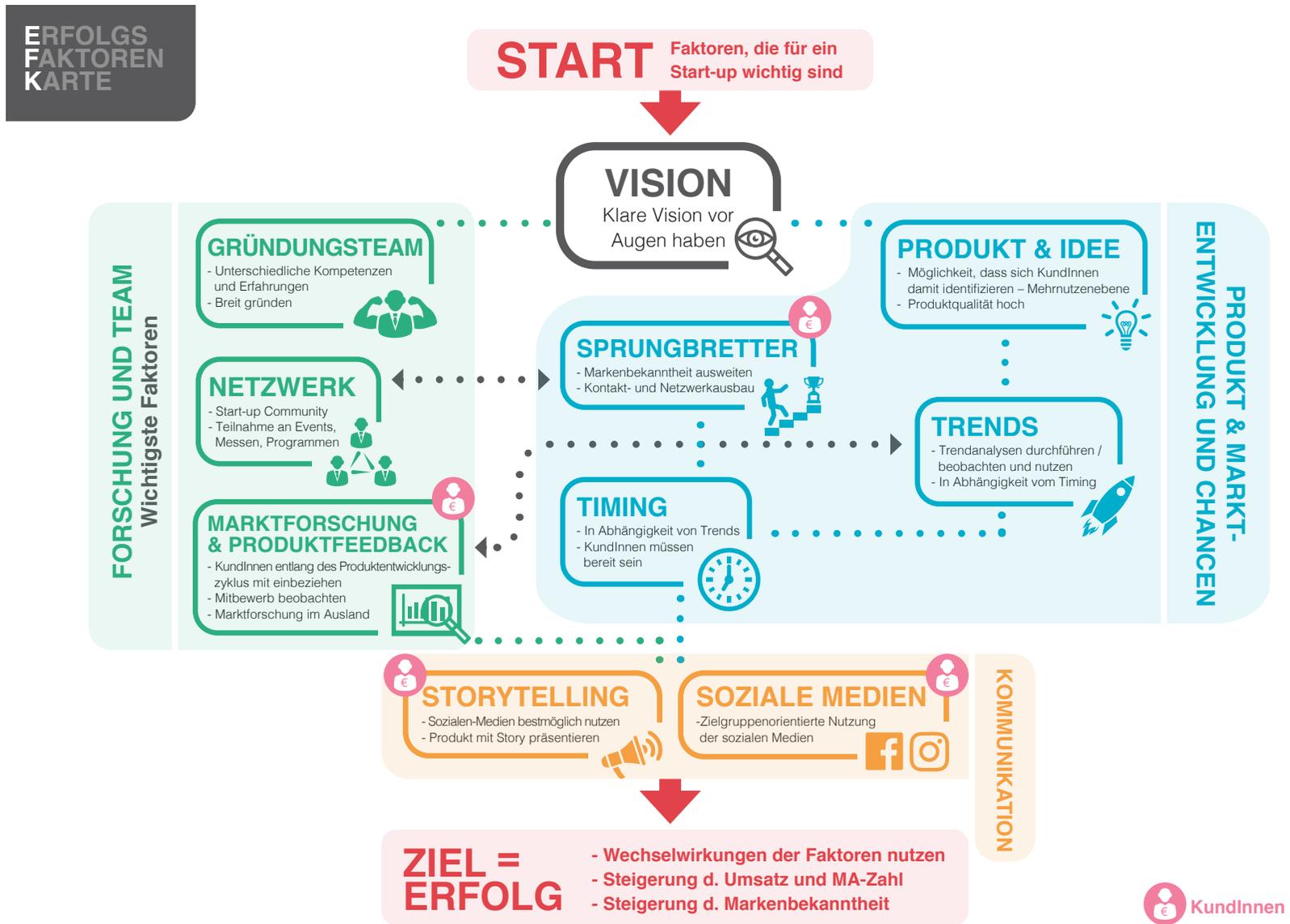


Abbildung 24 Erfolgsfaktorenkarte, Quelle: Eigene Darstellung.

## 10.2 Handlungsempfehlungen

Wie im vorherigen Abschnitt erwähnt, werden in diesem Abschnitt die ermittelten Handlungsempfehlungen der jeweiligen Erfolgsfaktoren zusammenfassend dargestellt. Diese sind in die neun Erfolgsfaktoren unterteilt.

<b>Erfolgsfaktor Vision:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründungspersonen wird vor Gründung eines Start-ups empfohlen, eine klare Vision vor Augen zu haben. Mittels einer Vision kann eine Fokussierung auf das Ziel und auf das Big Picture, das dahintersteht, besser erreicht werden. Eine Vision ist ein Motivationsantreiber und sollte daher dringend vorhanden sein.</li> </ul>
<b>Erfolgsfaktor Produkt &amp; Idee</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktideen, die aus Not, Frustration oder eigenem Konsumverhalten entstehen, noch nicht existieren oder dringend gebraucht werden, weiterverfolgen.</li> <li>• Verwendung von regionalen und qualitativ hochwertigen Inhaltsstoffen (z.B. Bio-Ware)</li> <li>• Wettbewerbsvorteile sorgfältig herausarbeiten, nutzen und kommunizieren.</li> </ul>
<b>Erfolgsfaktor Gründungsperson &amp; Gründungsteam</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um ein erfolgreiches Start-up aufbauen zu können, wird eine Teamgründung empfohlen.</li> <li>• Wichtig dabei ist es, unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen in das Unternehmen einzubringen.</li> <li>• Regelmäßige Teambesprechungen und gegenseitige Motivation fördern das Teamklima.</li> <li>• Mehrere Personen können vielfältigere Lösungen für Herausforderungen und Probleme entwickeln.</li> </ul>
<b>Erfolgsfaktor Marktforschung &amp; Produktfeedback</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitbewerber beobachten und sinnvolle Schlüsse daraus ziehen</li> <li>• Durchführung von Marktforschung im Ausland – über Desk-Research oder Auslandsaufenthalte.</li> <li>• Regelmäßiges Einbeziehen der Verbrauchenden entlang des Produktentwicklungszyklus mithilfe von Produktverkostungen sowie Durchführung von Befragungen zu relevanten Bereichen.</li> <li>• Definition der Zielgruppen, die die Produkte konsumieren sollen und Einholung von relevanten Informationen über diese Zielgruppe.</li> <li>• Analyse und Nutzung des erhaltenen Feedbacks und Setzung von weiteren sinnvollen Entwicklungsschritten.</li> </ul>
<b>Erfolgsfaktor Netzwerk</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau eines Netzwerkes durch die Teilnahme an diversen Events, Messen und Acceleratorprogrammen.</li> <li>• Sinnvolle Nutzung von bereits bestehenden Businesskontakten für das Netzwerk des Start-ups.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regelmäßige Kontaktpflege und Austausch im Netzwerk. Kritik von außen annehmen, um einen Tunnelblick zu vermeiden.</li> <li>• Beitritt zur Start-up-Community und Austausch von Erfahrungen und Problemen innerhalb der Community, um gezielt und schnell bei eigenen Herausforderungen voranzukommen.</li> <li>• Suche nach Gleichgesinnten oder bereits erfolgreichen Personen und eine Zusammenarbeit, einen Austausch anstreben</li> </ul>
<p><b>Erfolgsfaktor Sprungbretter</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Angebotes und des Interesse der Lebensmittelketten an jungen und innovativen Start-ups mittels Teilnahmen und Bewerbungen auf den Plattformen.</li> <li>• Bewerbung bei der Puls4-Show „2 Minuten 2 Millionen“ und Nutzung der einmaligen Möglichkeit, Fernsehzeit für sein Start-up zu erhalten.</li> </ul>
<p><b>Erfolgsfaktor Soziale Medien</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Erstellung von Accounts in den sozialen Medien, vorrangig Facebook und Instagram, und regelmäßige Bespielung mit ausgewählten Inhalten.</li> <li>• Betreuung der Social-Media-Kanäle durch zielgruppengerechte Personen, um möglichst zielgruppennahe Inhalte zu kreieren.</li> <li>• Nutzung der Plattformen als günstige Werbefläche, indem Inhalte wie Angebote oder Neuheiten geteilt werden.</li> </ul>
<p><b>Erfolgsfaktoren Trends &amp; Timing</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung einer regelmäßigen Trendbeobachtung und sinnvolle Schlüsse daraus für die weitere Entwicklung ziehen.</li> <li>• Permanente Überwachung von Trends und optimale Nutzung der Strömungen.</li> <li>• Timing des Markteintrittes anhand kommender sowie aktueller Trends setzen.</li> </ul>
<p><b>Erfolgsfaktor Storytelling</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Unternehmensgeschichte und, Produktfindung / Produkteigenschaften als Story verpacken.</li> <li>• Erstellung von wertvollen PR-Inhalten und Verbreitung dieser mittels Zeitungsartikeln oder Inhalten in den sozialen Medien.</li> </ul>

Tabelle 22: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen, Quelle: Eigene Darstellung.

## 11 SCHLUSSBETRACHTUNG UND FAZIT

Dieses abschließende Kapitel fasst die Ergebnisse der Masterarbeit zusammen und gibt Auskunft, ob die Forschungsfragen beantwortet werden konnten. Weiters gibt dieses Kapitel einen Ausblick für die zukünftige mögliche Verwendung und den Forschungsbedarf.

Die im Literaturteil ermittelten sieben Erfolgsfaktoren wurden im Praxisteil anhand von zehn Expertiseinterviews, die mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden, bestätigt. Zwei weitere Erfolgsfaktoren konnten durch die Expertiseinterviews ergänzt werden. Die zu Beginn der Arbeit erste Forschungsfrage konnte beantwortet werden:

1. FF1: Welche Faktoren sind ausschlaggebend für den Erfolg eines Start-ups in der Lebensmittelbranche?

Ausschlaggebende Erfolgsfaktoren für Start-ups in der Lebensmittelbranche konnten identifiziert werden. Diese sind die folgenden neun Faktoren:

- **Gründungsteam & Gründungsperson**
- Produkt & Idee
- **Marktforschung & Produktfeedback**
- **Netzwerk**
- Sprungbretter
- Soziale Medien
- Trends & Timing.
- Storytelling
- Vision

Dabei stellte sich heraus, dass die Faktoren Gründungsteam und Gründungsperson, Netzwerk und Marktforschung und Produktfeedback am grundlegendsten für den Erfolg sind, daher wurden sie in der Aufzählung hervorgehoben. Bei der Interviewfrage nach den wichtigsten Faktoren zeigte sich, dass zwei weitere Faktoren, Vision und Storytelling von den ExpertInnen als erfolgsversprechend eingestuft werden.

Die untenstehende zweite Forschungsfrage konnte, wie im Kapitel 10.1 beschrieben, realisiert werden.

2. FF2: Wie kann daraufhin eine grafische Darstellung der Erfolgsfaktoren realisiert werden?

Grafik 24 auf Seite 96 stellt die ermittelten Erfolgsfaktoren und deren Zusammenhänge untereinander dar.

Bei der näheren Betrachtung ist aufgefallen, dass diese Grafik auch für Start-ups aus anderen Bereichen Gültigkeit haben könnte. Aufgrund dieser Erkenntnis könnte als nächster Schritt eine Art Ratgeber entwickelt werden, der eine Hilfestellung für Start-ups vor oder während der Gründung sein könnte.

Im Hinblick auf die Problemstellung, dass nur eines von zehn Start-ups erfolgreich wird und die Food- und Beverage-Szene rasant wächst, könnten weitere Forschungen in diese Richtung unternommen werden. Die dargelegte Arbeit konnte nur einen Teil der Erfolgsfaktorenforschung beleuchten, da der gesamte Themenbereich zu groß für eine Masterarbeit ist. Aufgrund dessen könnten weitere Ansätze zu Untersuchungen in diesem Forschungsgegenstand unternommen werden. Die Finanzierung und der deren Stellenwert bei Start-ups könnte näher untersucht werden und Aufschluss darüber geben, in welchen

Phasen des Start-ups die Liquidität am wichtigsten ist. Weiters könnte eine Zuordnung der Erfolgsfaktoren zu den Entwicklungsphasen eines Start-ups mehr Aufschluss über den optimalen Einsatz der Erfolgsfaktoren geben.

### **Reflexion und Lessons Learned**

In diesem Abschnitt werden die Lessons Learned, die im Zuge dieser Arbeit erlangt wurden, dargestellt. Einer der wichtigsten Teile der Arbeit war die Durchführung der Expertiseinterviews. Dabei hat sich gezeigt, dass manche Start-ups auf die Interviewanfragen per E-Mail nicht reagiert haben und andere wiederum sehr schnell. Zukünftig könnte eine Kombination aus E-Mail und späterem Telefonanruf hilfreich für die Kontaktaufnahme sein. Trotz der Corona-Pandemie und den entsprechenden Umständen konnten zehn Interviews mit Gründungspersonen geführt werden. Die Interviews verliefen allesamt sehr entspannt und lieferten spannende und aufschlussreiche Informationen. Dank der fortgeschrittenen Technologie konnte die Mehrheit der Interviews über den Videokonferenzdienst Zoom abgehalten werden.

Im Rahmen der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring wurde festgestellt, dass manche Fragen im Interviewleitfaden eine gezieltere Formulierung benötigt hätten, um zu einem klareren Resultat zu gelangen. Das Durchsprechen der Interviewfragen mit mehreren Personen könnte hierzu eine vorteilhafte Methode sein, um die Interviewfragen vorab zielgerechter formulieren zu können.

Die Zuhilfenahme der Software MAXQDA, die die qualitative Daten- und Textanalyse unterstützt, hat sich als großer Vorteil erwiesen und es ermöglicht, die Audio-Dateien in gut strukturierte und klare Transkripten zu konvertieren.

Überraschend war die große Übereinstimmung der Erfolgsfaktoren von Theorie und Praxis bei der Auswertung der Daten. Aufgrund der großen Diversität der Einsatzbereiche innerhalb der befragten Start-up-Gruppe wurden mehr Unterscheidungen erwartet.

## 12 LITERATURVERZEICHNIS

### Gedruckte Werke

- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*, Springer VS Wiesbaden
- Bogott, Nicole; Rippler, Stefan; Woischwill, Branko (2017): *Im Startup die Welt gestalten. Wie Jobs in der Gründerszene funktionieren*, Springer Gabler Verlag Wiesbaden
- Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus (Hrsg.) (2018): *Lebensmittel in Österreich 2018 Wirtschaft, Produktion, Sicherheit und Qualität*, 1. Auflage
- Fraunhofer Institute for Systems and Innovations Research ISI (Hrsg.) (2019): *50 trends influencing Europes food sector by 2035*, Karlsruhe
- Fritz, Wolfgang (1993): *Die empirische Erfolgsfaktorenforschung und ihr Beitrag zum Marketing. Eine Bestandsaufnahme*, Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Braunschweig
- Granig, Peter/Hartlieb, Erich (2012): *Die Kunst der Innovation. Von der Idee zum Erfolg*, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Gruber, Marc (2000): *Erfolgsfaktoren des Wirtschaftens von KMU im Zeitablauf dargestellt an Beispielen aus der deutschen Nahrungs- und Genussmittelindustrie*, Deutscher Universitätsverlag, Springer Fachmedien Wiesbaden
- Hahn, Christopher (Hrsg.) (2018): *Finanzierung von Start-up-Unternehmen. Praxisbuch für erfolgreiche Gründer: Finanzierung, Besteuerung, Investor Relations*, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Halfmann, Marion (2014): *Zielgruppen im Konsumentenmarketing. Segmentierungsansätze - Trends - Umsetzung*, Springer Gabler Wiesbaden.
- Haenecke H., Forsmann D. (2006) *Erfolgsfaktorenforschung als Instrument des Marketing-Controllings*. In: Zerres C., Zerres M.P. (Hrsg.) *Handbuch Marketing-Controlling*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Jacobsen, Liv Kirsten (2006): *Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensgründung, Entrepreneurship in Theorie und Praxis*, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitäts-Verlag, GVW Fachverlage GmbH, Wiesbaden,
- Jaeger, Torsten (2014): *Gründe für das Scheitern von Start-ups*, GRIN Verlag, Hamburg.
- Klotter, Christoph; Endres, Eva-Maria (2020): *Gute - Böse Lebensmittelindustrie. Ein Diskurs der Ernährungsakteure*, Springer, Wiesbaden
- Knop, Robert (2009): *Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen. Ein IT-gestützter Wegweiser zum Kooperationserfolg*, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kraus, Sascha (2006): *Strategische Planung und Erfolg junger Unternehmen*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

- Kröll, Anna-Martina (2003): *Interorganisationale Netzwerke. Nutzung Sozialen Kapitals für Markteintrittsstrategien*, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Kuckartz, Udo/Rädiker, Stefan (2019): *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Text, audio, and video, Springer, Cham
- Leitner, Karl-Heinz u. a. (2020): *Austrian Startup Monitor 2019*, (Hrsg.) Home Town Media GmbH, Neografia, Wien
- Leitner, Karl-Heinz u.a. (2019): *Austrian Startup monitor 2018*, (Hrsg.) Home Town Media GmbH, Neografia, Wien
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Auflage, Beltz, Verlag, Weinheim und Basel, Weinheim.
- Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2015): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 13. Auflage Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Raymond, Martin (2014): *The trend forecaster's handbook*, Laurence King Publishing, London.
- Ries, Eric (2014): *Lean startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*, 7. Auflage, Redline Verlag, München
- Röderstein, René (2009): *Erfolgsfaktoren im Supply Chain Management der DIY-Branche*, Springer Verlag, Wiesbaden.
- Rützler, Hanni, Reiter, Wolfgang (2018): *Hanni Rützlers FoodReport 2019*, (Hrsg.) Zukunftsinstitut GmbH in Kooperation mit der Lebensmittel Zeitung, Frankfurt am Main.
- Schäfer, Matthias, Ternès, Anabel (Hrsg.) (2016): *Start-ups international: Gründergeschichten rund um den Globus. Erfolgsfaktoren, Motivationen und persönliche Hintergründe*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schawel, Christian/Billing, Fabian (2012): *Top 100 Management Tools. Das wichtigste Buch eines Managers; von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung*, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Schmalen, Caroline/Kunert, Matthias/Weindlmaier, Hannes (2006): *Erfolgsfaktorenforschung: Theoretische Grundlagen, Methodische Vorgehensweise und Anwendungserfahrungen in Projekten für die Ernährungsindustrie*, in: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues, Band 41, Nr. 41, S. 351–362.
- Schmitzberger, I. u. a. (2005): *How farming styles influence biodiversity maintenance in Austrian agricultural landscapes*, in: Agriculture, Ecosystems & Environment, 108. Jg., Nr. 3, S. 274–290.
- Schneider, Christine R. (2009): *Erfolgsfaktoren in kleinen Dienstleistungsunternehmen. Eine Analyse am Beispiel der Gastronomie*, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Seitz, Janine, Schleicher, Theresa (2017): *Retail Report 2018*, (Hrsg.) Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt am Main.

Vahs, Dietmar/Brem, Alexander (2015): *Innovationsmanagement. Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung*, 5. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Wegmann, Christoph (2020): *Lebensmittelmarketing. Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Wenzel, Eike, Kirig, Anja/Rauch, Christian (2009): *Greenomics. Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert*, Redline Verlag, München.

#### Online-Quellen

Alpengummi (2021): *Alpengummi - der erste natürliche Kaugummi der Alpen*:

<https://www.alpengummi.at/> [Stand: 15. April 2021].

Andreas Sernetz (2015): *Wien – die verkannte Startup-Metropole*,

<https://www.gruenderszene.de/allgemein/wien-startups?interstitial> [Stand: 24. April 2021].

Austrian Business Agency (2021): *Startup-Beratung in Österreich | Invest in Austria*

<https://investinaustria.at/de/startups/unser-service.php> [Stand: 24. April 2021].

AustrianStartups e.V. (22.03.2020): *About Us | AustrianStartups*

<https://austrianstartups.com/about-us/>, [Stand: 23. April 2021].

Bibliographisches Institut (2020a): *Start-up*

[https://www.duden.de/rechtschreibung/Start\\_up](https://www.duden.de/rechtschreibung/Start_up) Stand: [22. April 2021].

Bibliographisches Institut GmbH (2020b): *Duden | Erfolg | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft*, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolg>, [Stand: 25. April 2021].

Bibliographisches Institut GmbH (2020c): *Duden | Erfolgsfaktor | Rechtschreibung, Bedeutung, Definition, Herkunft*, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Erfolgsfaktor>, [Stand: 12. April 2021].

Blün GmbH (2021): *blün- Lebensmittel mit mehr Leben*

<https://bluen.at/> [Stand: 15. April 2021].

Brutkasten Media GmbH (2016): *200 Startups analysiert: Das ist der größte Erfolgsfaktor*

<https://www.derbrutkasten.com/erfolgsfaktor-startup/> [Stand: 25. April 2021].

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2021): *aws*

<https://www.bmdw.gv.at/Services/Foerderungen/aws.html?lang=en> [Stand: 24. April 2021].

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort/Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie (2021): *Die FFG | FFG*

<https://www.ffg.at/FFG/Die-FFG>, [Stand: 12. April 2021].

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2015): *Vom Acker bis zum Teller - Die vierte Revolution hat begonnen*. <https://store.pwc.de/de/pdf/2015/september/vom-acker-bis-zum-teller-die-vierte-industrielle-revolution-hat-begonnen>, [Stand: 05.05.2021]

Confare GmbH (2020): *Startup Szene in Österreich. Innovation trifft Governance*

<https://confare.at/startup-szene-in-oesterreich/> [Stand: 24. April 2021].

Crowdfoods – Food Entrepreneur & Startup Association (FESA) (2018): *Über uns* › *Crowdfoods*,  
<https://crowdfoods.com/ueber-uns/> [Stand: 23. April 2021].

der brutkasten (2020): *der brutkasten* | *Das Medium für die Gestalter der Zukunft*  
<https://www.derbrutkasten.com/> [Stand: 23. April 2021].

deutsche-startups.de (2018): *Start-up, Start-Up, Startup, StartUp oder gar Start Up?*  
<https://www.deutsche-startups.de/2018/01/16/start-start-startup-startup-oder-gar-start/> [Stand: 22. April 2021].

Europäisches Parlament/Europäischer Rat (2002a): Richtlinie 2002/46/EG des europäischen Parlament und des Rates vom 10.Juni 2002 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über Nahrungsergänzungsmittel.  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002L0046&from=SK> [Stand 04.05.2021]

Europäisches Parlament/Europäischer Rat (2002b): Verordnung (EG) Nr. 178/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 28.02.2002.  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32002R0178&from=DE> [Stand 04.05.2021]

easyVEGAN GmbH (2021): *easyvegan.at – easyVEGAN Linsenprodukte Exklusiv für die Gastronomie*  
<https://www.easyvegan.at/> [Stand: 15. April 2021].

Elisabeth Petermann (2018): *Food & Beverage Startupszene - Beobachtungen*  
<https://www.qc-ventures.com/de/food-beverage-startupszene/> [Stand: 28. April 2021].

Food & Beverage Innovators (2020): *Food & Beverage Innovators* | *Online Summit 2020*  
<https://foodandbeverage-innovators.com/> [Stand: 22. Mai 2020].

Für-Gründer.de GmbH (2018): *Diese Start-ups sagen der Lebensmittelverschwendung den Kampf an*  
<https://www.fuer-gruender.de/blog/start-ups-gegen-lebensmittelverschwendung/> [Stand: 21. April 2021].

Genusskoarl E.U. (2021): *Genusskoarl* | *Bringt Würze ins Leben*  
<https://www.genusskoarl.at/> [Stand: 15. April 2021].

gruenderszene (2015): *Warum das Team wichtiger ist als die Idee.*  
<https://www.businessinsider.de/gruenderszene/gs-connect/exist/warum-das-team-wichtiger-ist-als-die-idee-existenzgruenderseminar-exist/> [Stand 30.04.2021]

gruenderszene (2016): *Was tut sich gerade in Sachen Food Startups?*  
<https://www.businessinsider.de/gruenderszene/gs-connect/exist/food-startups-exist-2015-3564/> [Stand: 02.05.2021].

gruenderszene (2019): *Startup*  
<https://www.businessinsider.de/gruenderszene/lexikon/begriffe/startup/> [Stand: 22.04.2021]

gruenderszene (2021): *News zu Startups, Digitalwirtschaft und VC | Gründerszene*,  
<https://www.gruenderszene.de/> [Stand: 4. Mai 2021].

Gründerpilot (2017a): *Wie viele Start-ups scheitern*,  
<https://www.gruenderpilot.com/wie-viele-startups-scheitern/> [Stand: 28. April 2021].

Gründerpilot (2017b): *Wie viele Startups scheitern - Warum Startups scheitern*  
<https://www.gruenderpilot.com/wie-viele-startups-scheitern/> [Stand: 22. April 2021].

Günter Wolf (2019): *Branchenbericht Nahrungsmittel- und Getränkeherzeugung*, URL:  
<https://www.bankaustria.at/files/Nahrungsmittel%20und%20Getr%C3%A4nkeherzeugung.pdf> [Stand: 21. April 2021].

Jäger, Mathias (2019): *Ralf Dümmel: Erfolgstipps für Food-Startups*, in: *Food Innovation Camp vom 2019*.  
<https://foodinnovationcamp.de/ralf-duemmel-erfolgstipps-fuer-food-startups/> [Stand 28.04.2021]

Inspiriti Beverages GmbH (2021): *HOME | INSPIRE ME! INSPIRITI*  
<https://inspiriti.eu/> [Stand: 15. April 2021].

KETOFABRIK GmbH (2021): *KETOFABRIK*  
<https://ketofabrik.com/> [Stand: 15. April 2021].

Lebensmittelverband Deutschland e. V. (2020): *Blockchain für Lebensmittel: Freie Sicht auf Lieferketten?*,  
<https://www.lebensmittelmagazin.de/wirtschaft/20200214-blockchain-fuer-lebensmittel-freie-sicht-auf-lieferketten-industrie-handel/> [Stand: 21. April 2021].

Mag. Thomas Schwabl (2019): *Zukunftstrends im LEH & DFH*.  
<http://www.marketagent.com/webfiles/MarketagentCustomer/pdf/9d70f4c5-88fd-4854-8482-e0952f4ce2e7.pdf> [Stand 21.04.2021]

MALUM ET UVA GMBH (2021): *ROST*  
<https://cheersrost.com/> [Stand: 15. April 2021].

Marco Cerqui (2018): *So wird Künstliche Intelligenz die Food-Branche verändern*  
<https://www.deutsche-startups.de/2018/05/07/wird-kuenstliche-intelligenz-die-food-branche-veraendern/>,  
[Stand: 21. April 2021].

Marry the berried ice tea GmbH (2021): *Marry Team | Die kreativen Köpfe hinter Marry Icetea*  
<https://marrycetea.com/team/> [Stand: 15. April 2021].

medianet Verlag GmbH (05.02.2021): *Spar festigt die Marktführerschaft*  
<https://medianet.at/news/retail/spar-festigt-die-marktfuehrerschaft-37737.html> [Stand 04.05.2021].

METRO Cash & Carry Österreich GmbH (2020): *NX Food START UPs - powered by METRO*  
<https://www.metro.at/produktwelten/nx-food> [Stand: 23. April 2021].

Next Organic Berlin (2021): *Next Organic Berlin - Engagement für öko-soziale Food-Startups*  
<https://nextorganic.de/> [Stand: 23. April 2021].

Obersulm, Benjamin Braun, Ideenschmiede (2016): *Bedeutung von Netzwerken für Startups | Ideenschmiede-Obersulm*,  
<https://ideenschmiede-obersulm.de/bedeutung-von-netzwerken-fuer-startups/> [Stand: 28. April 2021].

Patel, Neil (02.09.2015): *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/#41be6e576679> [Stand: 24. April 2021].

Pilzkiste GesbR (2021): *Home | Pilzkiste*  
<https://www.pilzkiste.at/> [Stand: 15. April 2021].

Prof. Dr. Kai Buehler (2019): *Start-up-Erfolg ist vorhersehbar mit dem 4T-Score*  
[https://www.rfh-koeln.de/e380/e1184/e46696/e21828/e25046/StudieLangversion\\_4T\\_Start-upRFH\\_ger.pdf](https://www.rfh-koeln.de/e380/e1184/e46696/e21828/e25046/StudieLangversion_4T_Start-upRFH_ger.pdf) [Stand: 27. April 2021].

Rebel Meat GmbH (2021): *Rebel Meat*  
<https://www.rebelmeat.com/> Stand: 15. April 2021.

RegioData Research GmbH (2019): *Verbrauchsausgaben Österreich*.  
[https://www.regiodata.eu/attachments/article/1168/1119\\_RegioData\\_Presseaussendung\\_Konsumausgaben.pdf?utm\\_source=1119\\_PRA\\_KA\\_AT&utm\\_medium=PRA&utm\\_campaign=1119\\_PRA\\_KA\\_AT](https://www.regiodata.eu/attachments/article/1168/1119_RegioData_Presseaussendung_Konsumausgaben.pdf?utm_source=1119_PRA_KA_AT&utm_medium=PRA&utm_campaign=1119_PRA_KA_AT) [Stand: 28.04.2021]

REWE International Dienstleistungsgesellschaft m.b.H (2020): *Startupticket.at - Start-up Ticket*,  
<https://startupticket.at/> [Stand: 23. April 2021].

Roland Berger (2018): *Millennials im Supermarkt, Trends und Umbrüche im deutschen Lebensmitteleinzelhandel*,  
<https://docplayer.org/109937861-Millennials-im-supermarkt-trends-und-umbrueche-im-deutschen-lebensmittel-einzelhandel.html> [Stand: 18. April 2021].

Sara Grasel (2019): *Interview: Rebel Meat: Wiener Startup will Fleischkonsum mit neuem Burger reduzieren*  
<https://www.trendingtopics.at/rebel-meat-hybrid-meat-startup-fleisch/> [Stand: 4. Mai 2021].

Schulz, Dagmar (2018): *1a-Guide für erfolgreiches Netzwerken: Tipps für Gründer und bereits selbstständige Unternehmer*  
<https://www.1a-startup.de/blog/der-1a-guide-fuer-erfolgreiches-netzwerken-tipps-fuer-gruender-und-bereits-selbstaendige-unternehmer> [Stand: 28. April 2021].

sevDesk (30.04.2021): *10 Start-Up Fallen und wie du diese vermeiden*  
<https://sevdesk.at/blog/start-up-fallen/> [Stand: 30. April 2021].

Spar Österreichische Warenhandels-AG (2020): *Young & Urban | SPAR Österreich*  
<https://www.spar.at/themenwelten/young-urban> [Stand: 23. April 2021].

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2020): *Definition Erfolgs* | *Gabler Wirtschaftslexikon* URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erfolg-33857/version-257374> [Stand: 25. April 2021.]

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2020a): *Definition Erfolgspotenzial* | *Gabler Wirtschaftslexikon*, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/erfolgspotenzial-32188/version-255734> [Stand: 25. April 2021].

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (2020b): *Definition Kritische Erfolgsfaktoren* | *Gabler Wirtschaftslexikon* <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kritische-erfolgsfaktoren-38219/version-261645> [Stand: 15. Juni 2020].

Square One Foods GmbH (2020): *Portfolio* | *squareonefoods* URL: <https://www.squareonefoods.com/> [Stand: 23. April 2021].

Statista (2021): *Österreich - Marktanteile der Lebensmitteleinzelhändler 2020* | Statista <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/273211/umfrage/marktanteile-im-lebensmitteleinzelhandel-in-oesterreich/> [Stand: 4. Mai 2021].

Stephan Grabmeier (2019): *Neun von zehn Start-ups scheitern* - *manager magazin* <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/artikel/start-up-szene-new-work-arbeitswelt-ist-oft-eine-schoene-neue-scheinwelt-a-1264963-2.html> [Stand: 24. April 2021].

Trending Topics (2020): *Trending Topics - The Best Source for Startups & Innovation* <https://www.trendingtopics.at/> [Stand: 23. April 2021].

Unverschwendet GmbH (2020): *Unverschwendet - nachhaltige regionale Feinkost und mehr* <https://www.unverschwendet.at/> [Stand: 4. Mai 2021].

WKO Gründerservice (2020): *Business Angels* [https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Business\\_Angels.html](https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Business_Angels.html) [Stand: 11. Mai 2020].

Zero Waste Austria- Verein zur Schonung von Ressourcen (2020): *Zero Waste Austria: Verein zur Schonung von Ressourcen* <https://www.zerowasteaustria.at/der-verein.html> [Stand: 4. Mai 2021].

ZIRP Insects GmbH (2020): *Wieso Insekten essen?* | *ZIRP Insects* <https://www.zirpinsects.com/wieso-insekten/> [Stand: 4. Mai 2021].

Zotter Schokolade GmbH (2020): *Zotter - Schokolade Biografie* <https://www.zotter.at/das-ist-zotter/biografie> [Stand: 24. April 2021].

Zukunftsinstitut GmbH (2021): *Megatrend Neo-Ökologie* <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/> [Stand: 15. April 2021].

## 13 ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Nutzenebenen von Lebensmitteln, Quelle: Wegmann (2020) in Anlehnung an Hamm 1991, S. 5.	4
Abbildung 2: Verteilung der privaten Konsumausgaben in Österreich nach Bereichen im Jahr 2019, Quelle: Statista GmbH (2020), Onlinequelle [02.05.2021] (leicht modifiziert).	6
Abbildung 3: Wertschöpfungskette der Lebensmittelwirtschaft, Quelle: Wegmann (2020), S.10.	7
Abbildung 4: Marktanteile der führenden Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in Österreich im Jahr 2020; Quelle: Statista GmbH (2021), Onlinequelle [04.05.2021] (leicht modifiziert).	9
Abbildung 5: Rosenbaum/ Maslow- Maslow Bedürfnispyramide, Quelle: Bogott (2017), S. 8 (leicht modifiziert).	23
Abbildung 6: Wesentliche Merkmale der Early-Stage-Phase, Quelle: Hahn (2018), S.28 (leicht modifiziert).	25
Abbildung 7: Wesentliche Merkmale der Expansion Stage, Quelle: Hahn (2018), S.30 (leicht modifiziert).	26
Abbildung 8: Einteilung der Erfolgsfaktorenforschung, Quelle: Röderstein, S 35 (leicht modifiziert).	37
Abbildung 9: Einteilung von Untersuchungsobjekten, Quelle: Schmalen, S.354 (leicht modifiziert).	38
Abbildung 10: Systematische Übersicht methodischer Ansätze, Quelle: Schmalen auf Basis von Haenecke, S.354 (leicht modifiziert).	39
Abbildung 11: Methoden zur Identifikation von Erfolgsfaktoren, Quelle Röderstein (2009) S.44, in Anlehnung an: Haenecke (2002) (leicht modifiziert).	40
Abbildung 12: 4T Scoring Modell; Quelle: Buehler, S.1 (leicht modifiziert).	43
Abbildung 13: Erfolgsfaktoren in Prozent, Quelle: ASM 2019 (2020), S. 96 (leicht modifiziert).	45
Abbildung 14: Sieben identifizierte Erfolgsfaktoren, Quelle: Eigene Darstellung.	54
Abbildung 15: Wichtigste Faktoren für die ExpertInnen, Quelle: Eigene Darstellung.	82
Abbildung 16: Theorieoutput Faktor Produkt und Idee, Quelle: Eigene Darstellung.	83
Abbildung 17: Ergebnisse des Faktors Wettbewerbsvorteil, Quelle: Eigene Abbildung.	84
Abbildung 18: Theorieoutput Faktor Gründungsteam und Gründungsperson, Quelle: Eigene Darstellung.	84
Abbildung 19: Theorieoutput Faktor Marktforschung und Produktfeedback, Quelle: Eigene Darstellung.	85
Abbildung 20: Theorieoutput Faktor Netzwerk, Quelle: Eigene Darstellung.	87
Abbildung 21: Theorieoutput Faktor Sprungbretter, Quelle: Eigene Darstellung.	88
Abbildung 22: Theorieoutput Faktor Soziale Medien, Quelle: Eigene Darstellung.	89
Abbildung 23: Theorieoutput Faktor Timing/Trends, Quelle: Eigene Darstellung.	90
	108

Abbildung 24 Erfolgsfaktorenkarte, Quelle: Eigene Darstellung.

96

## 14 TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht der Start-ups und Erfüllung der Kriterien, Quelle: Eigene Darstellung. ....	57
Tabelle 2: Beschreibung des Start-ups ROST, Quelle: Eigene Darstellung. ....	57
Tabelle 3: Beschreibung des Start-up Rebel Meat, Quelle: Eigene Darstellung. ....	58
Tabelle 4: Beschreibung des Start-ups Alpengummi, Quelle: Eigene Darstellung. ....	58
Tabelle 5: Beschreibung des Start-ups Marry Icetea, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 6: Beschreibung des Start-ups Ketofabrik, Quelle: Eigene Darstellung. ....	59
Tabelle 7: Beschreibung des Start-ups Blün, Quelle: Eigene Darstellung. ....	60
Tabelle 8: Beschreibung des Start-ups Genusskoarl, Quelle: Eigene Darstellung. ....	60
Tabelle 9: Beschreibung des Start-ups Pilzkiste, Quelle: Eigene Darstellung. ....	61
Tabelle 10: Beschreibung des Start-ups Inspiriti, Quelle: Eigene Darstellung. ....	61
Tabelle 11: Beschreibung des Start-ups easyVegan, Quelle: Eigene Darstellung. ....	62
Tabelle 12: Kodierleitfaden K1 - Produkt und Idee, Quelle: Eigene Darstellung. ....	67
Tabelle 13: Kodierleitfaden K2 - Gründungsteam und Gründungsperson, Quelle: Eigene Darstellung. ....	68
Tabelle 14: Kodierleitfaden K3 - Marktforschung und Produktfeedback. ....	68
Tabelle 15: Kodierleitfaden K4 - Netzwerk, Quelle: Eigene Darstellung. ....	69
Tabelle 16: Kodierleitfaden K5 - Sprungbretter, Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tabelle 17: Kodierleitfaden K6 - Soziale Medien, Quelle: Eigene Darstellung. ....	70
Tabelle 18: Kodierleitfaden K7 - Timing und Trends, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tabelle 19: Kodierleitfaden K8, Wichtigste/r Faktor/en, Quelle: Eigene Darstellung. ....	71
Tabelle 20: Übersicht befragte Start-ups, Quelle: Eigene Darstellung. ....	73
Tabelle 21: Gegenüberstellung der Faktoren aus Theorie und Praxis, Quelle: Eigene Darstellung. ....	93
Tabelle 22: Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen, Quelle: Eigene Darstellung. ....	98

## **15 ANHANG**

Anhang Inhaltsverzeichnis

**A Interviewleitfaden**

**B Kontaktvorlage**

**C Einwilligungserklärung**

**D Inhaltsanalyse**

**E Protokolle der Expertiseinterviews**

Expertiseinterview Nr.1 – Liza Brandstätter

Expertiseinterview Nr.2 – Cornelia Habacher

Expertiseinterview Nr.3 – Claudia Bergero

Expertiseinterview Nr.4 – David Prott

Expertiseinterview Nr.5 – Dusan Milekic, Nicola di Loreto

Expertiseinterview Nr.6 – Michael Berlin

Expertiseinterview Nr.7 – Karl Severin Traugott

Expertiseinterview Nr.8 – Jasmin Kabir, Mercedes Springer

Expertiseinterview Nr.9 – Rafael Plum

Expertiseinterview Nr.10 – Martin Jager, Casandra Winter

**A - Interviewleitfaden Expertiseinterviews**

*Interviewleitfaden zum Thema:*

**Erfolgsfaktoren von Start-ups in der Lebensmittelbranche**

Erstellt von: **Christina Wimmer, BSc**

Studentin am Masterstudiengang Innovationsmanagement

Das Ziel dieser Interviews ist die Ermittlung von Erfolgsfaktoren von Start-ups in der Lebensmittelbranche.

**1. Produkt und Idee als Erfolgsfaktor**

1.1. Hinter jedem Erfolg steckt eine Vision. Wie sind Sie auf Ihre Idee gekommen und welche Aspekte davon verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil?

1.2. Unterfrage: Welche Parameter sind bei Ihrem Produkt besonders wichtig? (Bsp. Geschmack, Qualität, Fairtrade etc.)

**2. Gründungsperson und Gründungsteam als Erfolgsfaktor**

2.1. Wie viele Personen haben das Start-up gegründet, was haben Sie vorher gemacht und wie haben Sie zueinander gefunden?

2.2. Unterfrage: Welche Spezialkenntnisse sind in Ihrem Gründungsteam vertreten?

2.3. Unterfrage: Gibt es Eigenschaften, die Sie alle gemeinsam haben?

**3. Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor**

3.1. Wie lange und intensiv haben Sie den Markt erforscht, bevor ihre Idee ausgereift war und haben Sie sich dazu Inspiration aus dem Ausland geholt?

3.2. Wie viel Feedback holen Sie sich vom Markt ein? Wie sehr beziehen Sie Ihre Kunden entlang des Produktentwicklungszyklus ein?

3.3. Unterfrage: Wurde das Produkt für eine gewissen Zielgruppe, einen definierten Markt entwickelt und welcher ist dies?

**4. Netzwerk als Erfolgsfaktor**

4.1. Aus welchen Gruppen besteht ihr Netzwerk? Sind Sie Mitglied bei Verbänden oder Vereinen?

4.2. Tauschen Sie regelmäßig Informationen mit Ihrem Netzwerk aus und sind diese Informationen hilfreich für den Werdegang ihres Unternehmens?

**5. „Sprungbretter“ als Erfolgsfaktor**

5.1. Haben Sie sich bei Plattformen wie Spar Young & Urban oder 2Minuten 2Millionen mit Ihrem Produkt beworben oder sogar teilgenommen und welchen Einfluss hatte es auf die Unternehmensentwicklung?

5.2. Unterfrage: Falls Sie sich nicht dafür interessieren, was sind Ihre Hintergründe dafür?

**6. Einsatz von sozialen Medien als Erfolgsfaktor**

6.1. Auf welchen Social-Media-Kanälen bewerben Sie ihr Produkt / Idee / Unternehmen und erreichen Sie damit messbar neue Kunden oder bekommen Sie dadurch auch wertvolles Kundenfeedback?

6.2. Unterfrage: Gibt es eine Person in Ihrem Gründungsteam die besonders Social-Media affin ist und diese Eigenschaft zum Erfolg beigetragen hat?

**7. Der richtige Zeitpunkt (Timing) als Erfolgsfaktor in Verbindung mit Trends**

7.1. Gibt es Trends, welche Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen und würden Sie sagen, dass Ihr Produkt/Ihre Idee zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist?

7.2. Unterfrage: Ist der Zeitpunkt der Unternehmensgründung in Abhängigkeit von einem Trend erfolgt?

**8. Schlussfragen**

8.1. Gibt es einen der genannten Faktoren der für Ihr Unternehmen hauptsächlich zum Erfolg beigetragen hat und wenn ja welcher ist das? (mit der Bitte um Erklärung)

8.2. Gibt es einen Erfolgsfaktor, der nicht genannt wurde, aber maßgeblich zum Erfolg beigetragen hat? Wenn ja, welcher ist das? (mit der Bitte um Erklärung)

**B – E-Mail-Kontaktvorlage**

**Kontaktvorlage**

Sehr geehrter Herr XXXXXXXX,

Sehr geehrte Frau XXXXXXXX,

mein Name ist Christina Wimmer und ich schreibe meine Masterarbeit über das Thema „Erfolgsfaktoren von Start-ups in der Lebensmittelbranche“ an der Fachhochschule Campus02 in Graz am Studiengang Innovationsmanagement. Zuvor habe ich den Bachelor „Nachhaltiges Lebensmittelmanagement“ an der FH Joanneum in Graz absolviert, woher auch das Interesse für die Lebensmittelbranche kommt.

Im Zuge meiner Masterarbeit bin ich auf der Suche nach innovativen Start-ups, mit denen ich ein Interview zum Thema Erfolgsfaktoren führen und dabei Erfolgsfaktoren identifizieren kann. Dabei bin ich auf Ihr Unternehmen XXXXXX gestoßen.

In der Theorie haben sich dabei schon sieben Erfolgsfaktoren herauskristallisiert welche folgende sind: Gründungsperson/Gründungsteam; Produkt/Idee; Marktforschung/Produktfeedback; Netzwerk, Soziale Medien; „Sprungbretter“ wie diverse Wettbewerbe und die Fernsehshow 2Minuten2Millionen sowie Timing im Zusammenhang mit Trends.

Im Interview wird der Fokus auf die oben genannten Faktoren gelegt und wird ca. zwischen 45 und 60 Minuten lang dauern. Da ich in Graz wohne kann das Interview, sofern von Ihnen gewünscht, gerne persönlich geführt werden oder digital über Zoom, Skype oder Teams. Das Interview sollte zwischen dem 10.09. und 11.10.2020 stattfinden wobei ich bei der Wahl des Tages sowie der Uhrzeit sehr flexibel bin.

Das Interview wird im Zuge dessen per Audio aufgenommen und später von mir transkribiert. Weiters werden Teile davon in meiner Masterarbeit erscheinen, weshalb ich Ihnen zu einem späteren Zeitpunkt gerne eine Einverständniserklärung zusenden werde. Eine Pseudonymisierung in der Masterarbeit ist, wenn gewünscht möglich, wobei es für die Leserschaft interessanter ist, wenn das Unternehmen erwähnt werden darf.

Sie können mich gerne per E-Mail [xxxx.xxxxx@edu.campus02.at](mailto:xxxx.xxxxx@edu.campus02.at), Telefon +43 650 XXXXXXXX oder über LinkedIn kontaktieren.

Über eine positive Antwort würde ich mich sehr freuen und bedanke mich schon jetzt recht herzlich für Ihre Bemühungen.

Mit freundlichen Grüßen,  
Christina Wimmer

**C - Vorlage Einwilligungserklärung**

**Datenschutzinformation gemäß Art 13 DSGVO und Einholung einer Einwilligungserklärung für Interviews**

**1. Gegenstand des Forschungsprojekts und Grundlage der Einwilligungserklärung**

1.1. Titel des Forschungsprojekts:

1.2. Beschreibung des Forschungsprojekts (Kurzastract):

1.3. Interviewerin / Interviewer (=„verantwortliche Person“):

Name: Christina Wimmer

E-Mail: xxxxx

Telefon: xxxxx

1.4. Interviewdatum:

1.5. Art der personenbezogenen Daten der interviewten Person (= „betroffene Person“):

Name:

Unternehmen:

Position:

E-Mail:

Telefon:

**2. Datenverarbeitung**

- Die Datenverarbeitung beruht auf der Einwilligung gemäß Art. 6 Abs 1 lit a DSGVO.
- Das Interview wird mit einem Tonaufnahmegerät aufgezeichnet und anschließend in Schriftform gebracht. In der Masterarbeit werden Interviews nur in Ausschnitten zitiert.
- Die Speicherdauer des Interviews beträgt 10 Jahre gemäß der Frist in in § 2f Abs 3 Z 1 FOG.
- Die Interviewte Person hat nach der DSGVO das Recht auf Auskunft, Berichtigung, Löschung, Datenübertragbarkeit, Einschränkung der Datenverarbeitung, Widerruf und auf Beschwerde bei der österreichischen Datenschutzbehörde.
- Übermittlungsempfänger: Die Masterarbeit wird an die Fachhochschule Campus02 übermittelt. Nach erfolgreichem Abschluss wird diese veröffentlicht und wird somit frei zugänglich.

### 3. Wunsch auf Pseudonymisierung

Unter Pseudonymisierung wird gemäß Art 4 Z 5 DSGVO die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise verstanden, dass die personenbezogenen Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können. Diese zusätzliche Information (der „Schlüssel“ für die Rückführbarkeit der Daten) muss dabei gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die personenbezogenen Daten nicht einer bestimmten oder bestimmbarer Person zugewiesen werden können (z.B. Ersatz des Namens durch eine Nummer). Das heißt für die weitere Auswertung der Interviewtexte werden alle Angaben, die zu einer Identifizierung der Person führen könnten, pseudonymisiert oder aus dem Text entfernt.

Die personenbezogenen Daten können, wenn gewünscht, pseudonymisiert werden (Bitte kreuzen Sie dazu untenstehendes Kästchen an)

Ich wünsche die Pseudonymisierung meines Interviews

### 4. Einwilligungserklärung

Hiermit willige ich ein, dass die im Rahmen des unter Ziffer 1 beschriebenen Forschungsprojekts erhobenen Daten, welche durch ein Interview ermittelt werden für den wissenschaftlichen Zweck der Masterarbeit verwendet werden dürfen. Das Interview wird von der verantwortlichen Person transkribiert und Teile davon werden in der Masterarbeit veröffentlicht. Sofern keine Pseudonymisierung der personenbezogenen Daten gewünscht ist werden Name, Position und Unternehmen in der Masterarbeit genannt. Mit einem gesetzten Kreuz unter Punkt 3 wünschen Sie eine Pseudonymisierung und Ihre personenbezogenen Daten werden nicht in der Masterarbeit erscheinen.

**Hinweis:** Ihre Einwilligung ist freiwillig. Sie können die Einwilligung ablehnen, ohne dass Ihnen dadurch irgendwelche Nachteile entstehen. Es besteht das Recht, die Einwilligung zu widerrufen. Die Rechtmäßigkeit, der bis zum Widerruf stattfindenden Datenverarbeitung wird, dadurch jedoch nicht berührt.

\_\_\_\_\_  
Vorname, Nachname der interviewten Person

\_\_\_\_\_  
Ort und Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift

D Inhaltsanalyse

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung (induktive Kategorienbildung)
Produkt / Idee Frage	Liza	1	10	Also ich bin auf die Idee gekommen, da ich mich immer schon sehr viel mit Essen und Trinken auseinandergesetzt habe. Das heißt Kulinarik war für mich immer ein ganz ganz großer Punkt. Für mich ist das ein unvergessliches Event, ein unvergesslicher Abend, unvergessliche Stunden und habe mir dann im Zuge dessen gedacht irgendwann möchte ich selbstständig sein mit einem physischen Produkt und wie kann man das Kombinieren.	Persönliche Leidenschaft zum Bereich Kulinarik - daraus Wunsch der Selbstständigkeit entstanden	Leidenschaft als Treibende Kraft	Leidenschaft als Treibende Kraft	Produktidee entstand aus: - Bekämpfung eines globalen Problems - E2, E3, E6 - Leidenschaft - E1 - Studium / Expertise - E3, E5 - Eigenes Konsumverhalten - E4, E10 - über Artikel/Fernsehbericht - E7, E8, E10
	Cornelia	2	10	Die Idee selbst aus einem sehr langen Prozess eigentlich entstanden. [...] wir haben uns beide mit dem Thema Alternative Proteine auseinandergesetzt, quasi wie ernähren wir die Welt 2050. Wir haben uns dann auf die Suche nach einer Lösung gemacht, die jetzt gleich einen Unterschied macht und auch wirklich alle Fleischesser anspricht.	Gleiches Interesse Alternative Proteine für das Thema wie ernähren wir die Welt 2050. Lösung soll sofortigen Unterschied machen.	Bekämpfung eines globalen Problems	Bekämpfung eines globalen Problems	
	Claudia	3	15	Wir haben Umweltwissenschaften im Master studiert in Kopenhagen und an der BOKU. Wir haben uns dort kennengelernt und dann eine gemeinsame Lehrveranstaltung gehabt, wo es um Innovationen im Forstsektor gegangen ist. Wir sind dann auch auf das alte Traditionshandwerk der Pecherei gestoßen in Niederösterreich, welches vom Aussterben bedroht ist.	Kennengelernt im Studium, woraufhin die Idee in einer Vorlesung entstand.	Kennengelernt im Studium, woraufhin die Idee in einer Vorlesung entstand.	Studium ausschlaggebend	
	Claudia	3	15	Wir haben dann gleichzeitig geschaut was man mit Baumharz machen kann und sind drauf gekommen das früher Kaugummi aus Baumharzen gemacht wurden und dass sie heute aus Plastik gemacht werden. Das haben wir dann schrecklich gefunden das wir heutzutage alle auf Plastik kaufen, ohne es zu wissen weil es bei den Inhaltsstoffen im Kaugummi gar nicht deklariert ist weil dort nur Kaumasse steht.	Produktidee adressiert das globale Problem mit Plastik	Bekämpfung eines globalen Problems	Bekämpfung eines globalen Problems	
	David	4	19	Ich habe während meines Studium schon ein Software Unternehmen gegründet. Da habe ich sehr viel Zeit investiert, habe 8-10 Stunden am Tag gearbeitet, viel Kaffee getrunken. Dann hat es das Substitutionsprodukt Makava gegeben und irgendwann habe ich mir gedacht, weil ich natürlich auch viel Makava getrunken habe, das kann ich ja selbst auch machen.	Idee aus hohem Konsum von Koffeingetränken entstanden.	Idee aus eigenem Konsumverhalten entstanden	Eigenes Konsumverhalten lieferte die Idee	
	Dusan und Nicola	5	5	Wir haben bei uns im Studiengang vom dritten bis zum fünften Semester ein Unternehmensprojekt verwirklichen müssen und da ist die Idee entstanden. Es waren 2 Ideen vorher, aber die ist es dann schlussendlich geworden.	Unternehmensprojekt im gemeinsamen Studium als Startschuss für das Produkt, die Idee	Unternehmensprojekt im gemeinsamen Studium als Startschuss für das Produkt, die Idee	Studium ausschlaggebend	
	Dusan und Nicola	5	9	[...] Natürlich aus diesen zwei Gründen. Erstens weil die Expertise da ist und weil wir uns damit abgrenzen, wie du schon richtig gesagt hast. [...]	Produktidee aufgrund vorhandener Expertise in diesem Bereich entstanden	Expertise verhalf zur Produktidee	Expertise	
	Michael Berlin	6	17	Ich komme aus der Landwirtschaft, einem Ackerbaubetrieb in Marchfeld, Gemüsebauproduktion, Fertigrasenproduktion und wir haben den Betrieb übernommen vor 5 Jahren und haben uns gedacht wo wollen wir stehen, wenn wir selber den Betrieb übergeben, in vielen vielen Jahren. Das hat bei uns Division 2040 geheißen und da sind wir dann schnell auf die Kreislaufwirtschaft gekommen. Ein großer Teil war dabei, zu kompostieren selbst Produktionsmittel im Betrieb herzustellen und da waren auch Zeitungsberichte über Aquaponik und da haben wir dann die Anlage angeschaut in Berlin und haben uns gedacht sowas brauchen wir in Wien auch und haben dann angefangen in Wien einmal anzufangen.	Division 2040, wie soll die Zukunft gestaltet werden, von der Idee der Kreislaufwirtschaft zu Aquaponik.	Zukunftsgestaltung	Zukunft anders gestalten - Bekämpfung eines globalen Problems	
	Karl Severin Traugott	7	11	Es war ein Blogartikel, den ich gelesen habe über das Brauverfahren der Sojasoße das, dass auch mit Lupinen geht. Und dann habe ich das aus akademischem Interesse heraus ausprobiert. Und dann war das Produkt einfach mal gut und hat mir sehr gut geschmeckt. Und dann habe ich da ein Potenzial darin gesehen das ich gesagt habe ich hätte gerne so ein Produkt.	Es wurde darüber gelesen und aus akademischen Interesse heraus probiert und das Potenzial erkannt.	Blogartikel - Akademisches Interesse	Idee von außen --> Akademisches Interesse	
	Mercedes und Jasmin	8	9	Also ursprünglich war es so dass die Jasmin im Fernsehen einen Bericht gesehen hat über eine Pilzzucht in einem ehemaligen Schwimmbad in Rotterdam, also in den Niederlanden. Dort haben sie eben mit dem Kaffeesatz der Stadt Pilze gezüchtet. Die Idee wurde dann eben aufgegriffen. Es war klar, dass es das in Graz noch nicht gibt und dann ist das eigentlich so mit entstanden das wir das in Graz eben aufbauen.	Über die Pilzzucht auf Kaffeesatz wurde gelesen und die Idee aufgegriffen	Fernsehbericht lieferte die Idee	Idee von außen	
	Rafael	9	14	Da hat es noch nicht wirklich einen Drink gegeben der was so viel Koffein hat wie ein klassischer Energydrink und eben natürlich beibehaltend ist. Gleichzeitg trotzdem mit Direktfruchtsäften, wenig Kalorien und wenig Zucker ausgekommen ist. Die Kombination hat es damals ausgemacht, wo wir gesagt haben das gibt es in dieser Form noch nicht. Beziehungsweise gibt es nicht in dieser Breite, sodass es für jeden unmittelbar zugänglich ist.	Natürlicher Drink mit viel Koffein, wenig Kalorien und wenig Zucker	Produkteigenschaften	einzigartige Produkteigenschaften	
	Martin und Casandra	10	26	Ich habe einen Freund der leidenschaftlicher Grillmeister ist. Der hat immer die Experimente mehr oder weniger mitprobieren müssen. Dann hat er gesagt mit dem kannst du auf die Straße gehen. Gleichzeitig war genau der gleiche Freund im Sommer in Berlin mit der Family und war am Alexanderplatz und hat sich dort eine Currywurst gekauft. Klassiker natürlich, wenn man in Berlin ist. Und er hat gesagt daneben war ein Stand da war eine ewig lange Schlange. Dann hat er hingeschaut dann war das ein vegane Foodtruck.	Entdeckung der veganen Foodtruck-Szene in Berlin durch einen Freund	Empfehlung eines guten Freundes	Idee von außen - durch einen Freund	
	Martin und Casandra	10	20	Die Idee war eigentlich nur die Idee das wir vegan geworden sind. Aber auch nur aus Neugierde heraus, um zu wissen, wie das ist. Wir haben dann einen Selbstversuch gestartet und genau. Durch den Selbstversuch sind wir dann glücklich vegan geworden. Dann habe ich mir gedacht das kann doch nicht sein nur weil ich jetzt vegan geworden bin dass ich keinen geschmeiten Burger mehr essen kann. Dann habe ich angefangen zum experimentieren.	Aus Eigeninteresse und Neugierde neuen Lebensstil probiert	Idee aus eigenem Konsumverhalten entstanden	Eigenes Konsumverhalten lieferte die Idee	
	Martin und Casandra	10	26	Dann habe ich mir gedacht das kann doch nicht sein nur weil ich jetzt vegan geworden bin dass ich keinen geschmeiten Burger mehr essen kann. Dann habe ich angefangen zum experimentieren.	Probleme in Restaurants einen guten veganen Burger zu bekommen, daher selbst experimentiert.	Idee aus eigenem Konsumverhalten entstanden	Eigenes Konsumverhalten lieferte die Idee	
Martin und Casandra	10	26	Dann ist einfach die Überlegung gekommen, naja machen wir das mit der Franchise was sozusagen dementsprechend einen personellen Aufwand bedeutet um das ganze Thema aufzubauen oder lastet man die Maschine aus und wir werden Produzent. Das eine ist nicht vergessen aber der Fokus war dann des und die Entscheidung na werden wir Lebensmittelproduzent.	Idee vom ersten Unternehmen verfolgt und ausgebaut zu einem Lebensmittelproduzenten.	Idee aus dem ersten Unternehmen übernommen und anders verwirklicht	Grundidee aus erstem UN übernommen		

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Unterkategorie: Wettbewerbsvorteil	Liza	1	14	Wenig Inhaltsstoffe, Regionalität, die Kombination aus Lifestyle mit einem wirklich guten Geschmack welcher natürlich immer subjektiv ist. Die Leute müssen sich damit immer identifizieren können.	Wenig Inhaltsstoffe, Regionalität und guter Geschmack. Lifestylefaktor	Regionalität, guter Geschmack, wenig Inhaltsstoffe	Hohe Qualität, Regionalität	Wettbewerbsvorteil aufgrund: Hoher Qualität und Regionalität - E1, E2, E4, E6, E7, E8, E10
	Cornelia	2	10	Was uns hauptsächlich abhebt ist, am österreichischen Markt gibt es kein so ein Mischprodukt.	Gibt kein Mischprodukt am Österreichischen Markt	Alleinstellungsmerkmal	Alleinstellungsmerkmal	Alleinstellungsmerkmal/Nischenprodukt - E2, E3, E5, E6, E7, E10 Produkteigenschaften / Message E9, E10
	Cornelia	2	10	Wird nicht einfach nur Personen die Fleischersatz wollen der irgendwie zusammengestellt wird, sondern auch regional, das ganze Produkte ist biologisch, das ist uns auch wichtig, dass die Qualität stimmt. Das man einfach genussvoll und gesund Fleisch reduzieren kann.	Kein Fleischersatz, regionale und biologische Produktion wichtig	Hohe Qualität, Regionalität, Biologisch	Hohe Qualität, Regionalität, Bio	
	Claudia	3	17	Das Bienenwachs kommt momentan noch aus europäischen Imkern. Es ist eine österreichische Firma, bei der wir es einkaufen. Die Firma bekommt das Harz nicht nur aus Österreich, aber es ist Bio-zertifiziert. D.h. wir schauen das wir etwas aufbauen, wo wir lokale Anker haben wo wir das beziehen können	Kaugummi aus Harz, Bienenwachs und Birkenzucker (ohne Plastik) bezogen von lokalen Händlern.	Nischenprodukt	Nischenprodukt / Alleinstellungsmerkmal	
	David	4	19	Wo wir einen Wettbewerbsvorteil sehen, es aber glaube ich die wenigsten Leute wissen. Wir verwenden in der Produktion ganze Beeren. Das heißt im Prinzip ist die ganze Beere im Getränk drinnen. Es werden nur die Samen und größeren Stücke abgeseibt. Wir verwenden somit keine Extrakte und Konzentrate, sondern die Früchte werden im ganzen verarbeitet. Das gleiche machen wir auch beim Tee. Wir machen einen echten Teesaugzug und verwenden dort auch keine Extrakte. Da haben wir eben ein sehr natürliches Produkt, wo bis auf die Zitronensäure nichts drinnen ist was künstlich ist.	Verwendung von ganzen Beeren, Produktion eines echten Teesaugzug, keine Verwendung von Extrakten und Konzentraten --> natürliches Produkt	Hohe Qualität, Regionalität	Hohe Qualität, Regionalität	
	Dusan und Nicola	5	9	[...] da haben wir uns angeschaut. Ok es ist eine Nische, diese Nische kauft auch Online ein. Da ist zwar ein Wettbewerb da aber jetzt nicht so stark.	Fokussierung auf eine Nische - Wettbewerb ist in dieser Nische noch nicht so stark	Fokussierung auf eine Nische	Nischenprodukt	
	Michael Berlin	6	19	Wir sind die einzigen Aquaponiker. In Wien zumindest einmal. Das ist ein großer Vorteil weil der Hauptmarkt für uns ist Wien. D.h. wir haben uns auch zum Ziel gesetzt in Wien für Wien zu produzieren und dort zu verkaufen	Einziges Aquaponiker in Wien, Hauptmarkt ist in Wien	regionales Alleinstellungsmerkmal	Alleinstellungsmerkmal	
	Michael Berlin	6	19	Dadurch das wir recht früh am Markt waren und vor allem eine sehr hohe Qualität bieten können, was Gemüse und auch den Fisch angeht, liefern wir mittlerweile auch sehr gut.	Sehr hohe Qualität	Hohe Qualität, Regionalität	Hohe Qualität, Regionalität	
	Karl Severin Traugott	7	11	Das gab es zu diesem Zeitpunkt so nicht am Markt. Und deshalb habe ich mich dann entschieden, dass dann auf den Markt zu bringen. Ich habe einen ganz klaren Regionalitäts Fokus gelegt, alle Rohstoffe kommen aus Österreich. Dann auf die biologische Schiene gesetzt, weil die Rohstoffpreise zwischen konventionell und biologisch nicht so riesig unterschiedlich ist aber man kann es leicht kommunizieren kann und es ist ein Qualitätsmerkmal.	Regionalität und Biologische Rohstoffe sind sehr wichtig und leicht für die Kunden zu kommunizieren.	Hohe Qualität, Regionalität, Biologisch	Hohe Qualität, Regionalität	
	Karl Severin Traugott	7	11	[...] es gibt ein paar die etwas ähnliches machen aber so Lupine/Hafer bin ich der einzige glaub ich auf der Welt der sowas produziert.	[...] es gibt ein paar die etwas ähnliches machen aber so Lupine/Hafer bin ich der einzige glaub ich auf der Welt der sowas produziert.	Alleinstellungsmerkmal	Alleinstellungsmerkmal	
	Mercedes und Jasmin	8	9	Und es ist so dass wir eben von dem Kaffeesatz dann für uns, um den Bogen zu schließen, die Qualität unser Wettbewerbsfaktor ist. Wir gehen nicht auf Quantität, sondern sehr stark auf Qualität. Das ist auch so dass wir von Haubenköchen oder Sternköchen die Rückmeldung bekommen haben, dass sie tatsächlich einen Ausrufzeichen in der Qualität noch nicht bekommen haben und noch nicht gekannt haben. Nicht nur in der Gastronomie sondern auch die Endkunden sind sehr erstaunt und positiv überrascht das die Qualität so stark ist und das ist so unser Wettbewerbsvorteil.	Qualität und nicht Quantität steht im Fokus.	Hohe Qualität, Regionalität	Hohe Qualität, Regionalität	
	Rafael	9	14	Der Wettbewerbsvorteil liegt allein darin das man sagt: Was steckt neben dem Produkt an sich drumherum alles drinnen. An was glauben die Leute, was erhoffen sich die Leute von dem Effekt. Ich kenne irrsinnig viele Leute die inspiriert gern trinken und sagen ich habe danach nicht mehr Kopfweh, ich mag und trinke nämlich keinen Kaffee und ich mag auch keinen EnergyDrink, weil sie zu süß sind oder generell nicht möchte. Dann trinke ich stattdessen ein Inspirli weil es mir genauso einen Energieschub gibt wie wenn jemand anderer einen Espresso trinkt. Das ist genau das Thema, wo wir in diese Lücke reinstechen. Wir versuchen den Geschmack von jemanden zu treffen und gleichzeitig auch den Zusatzbenefit zu erfüllen, nämlich einen Energieschub zu bekommen, ohne sich tonnenweise Zucker hineinzuschaukeln. Und das ist der Punkt, wo wir sagen, dass wir uns von anderen Produkten abheben möchten. Was natürlich zugegebenermaßen nicht immer gelingt aber was einfach das Ziel ist und wo wir daran arbeiten.	Geschmack und Zusatzbenefit, Koffeinschub erfüllen bei wenig Zucker und Kalorien	Produkteigenschaften und Message des Produktes	Produkteigenschaften und Message des Produktes	
	Rafael	9	21	Die wichtigsten Parameter sind aus meiner Sicht eine Kombination. Der relative Koffeingehalt mit gleichzeitig geringen Kalorien und Zuckergehalt. Diese Kombination macht es meiner Meinung nach aus.	Kombination aus hoher Koffeingehalt wenig Kalorien und Zucker	Kombination aus Produkteigenschaften	Produkteigenschaften und Message des Produktes	
	Martin und Casandra	10	29	Das war ja das, dass wir gesagt haben wir produzieren dann selbst, weil wir auch gesagt haben wir wollen ein Produkt machen, das jeder essen kann. Wir wollen nicht das was sonst ist, und zwar das trennen am Esstisch, sondern wir wollen die Verbindung am Esstisch. Das verbindende ist der Geschmack. Wenn es schmeckt dann kann es jeder essen und wir wollen keinen ausgrenzen. Deswegen haben wir versucht alle möglichen Aspekte mit hineinzunehmen, Eben mit Vegan, Laktosefrei, Glutenfrei, Halal, Kosher und palmölfrei.	Verbindung am Esstisch schaffen durch ein Produkt das jeder essen kann und auch schmeckt.	Verbindung schaffen, Produkt für jedermann	Produkteigenschaften und Message des Produktes	
	Martin und Casandra	10	29	Das zweite ist natürlich wir sind die einzigen die mit Linsen arbeiten.	Die einzigen welche mit Linsen arbeiten	Alleinstellungsmerkmal	Alleinstellungsmerkmal	
Martin und Casandra	10	38	Wir wollen ein Komplettpaket, damit es aber angenommen wird ist die Basisvoraussetzung das es schmecken muss. Uns ist schon wichtig, dass wir bei den Zutaten so regional wie möglich sind. Wir haben alle Zutaten, also den Großteil der Zutaten in Bioqualität, obwohl wir nicht Bio-zertifiziert sind, weil es uns wichtig ist. Wir glauben, aber auch dass wir den Geschmack in den Vordergrund stellen und des ist das Goody, das Add-on das es auch noch gesund ist.	Großteil der Zutaten in Bioqualität und so regional wie möglich. Geschmack im Vordergrund.	Hohe Qualität, Regionalität	Hohe Qualität, Regionalität		
Martin und Casandra		29	Der dritte Wettbewerbsvorteil ist das wir sind in der Küche entstanden und nicht im Labor. Es ist quasi nicht zerlegt und ein wieder zusammengebautes Produkt, sondern man sieht die Linsen, man sieht die Walnüsse und alles andere. Ich glaube das das ein wichtiger Punkt wird, besonders jetzt wo sich die Spreu vom Weizen trennt. Man merkt es in Amerika schon stärker, die wollen nicht mehr Chemie, sondern Natur.	Natürliches Produkt - keine Chemie	Hohe Qualität, Regionalität	Hohe Qualität, Regionalität		

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Gründerperson / Gründerteam	Liza	1	3	I: Du bist ja der Head of Rost und die alleinige Person, welche sich um alles kümmert? B: Richtig ja.	Einzelgründerin	Einzelgründerin	Einzelgründung	Gründungsform: - Einzelgründung - E1, E7, E9
	Liza	1	18	Ich habe BWL studiert an der Uni Graz mit Master abgeschlossen nach 8-9 Jahren. Das hat sich zusammen geläufig aber ich habe immer nebenbei gearbeitet und das war mir viel wichtiger das ich den Praxisbezug habe und dadurch das ich allein bin kann ich schnell handeln da ich mich mit niemandem absprechen muss. Vielleicht sollte ich mich manchmal mehr absprechen, aber ich bin halt eher so eine Person, die dann schneller reagiert. Es waren ein paar gute Sachen und ein paar weniger gute Sachen dabei die ich schon sehe und muss natürlich schon viel adaptieren auch.	BWL Studium - Praxisbezug durch Beschäftigung neben dem Studium	Verschiedene Kompetenzen durch Studium und Praxisbezug	Studium und Beruf	- Teamgründung - E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10
	Liza	1	52	Das ist ganz spannend wir haben sehr unterschiedliche Hintergründe und ich glaub das ist extrem hilfreich wenn Gründer sehr unterschiedliche Erfahrungen im Leben haben. Weil man dann Probleme von verschiedenen Sichtweisen sieht.	Muss sich mit niemandem absprechen wenn Entscheidungen getroffen werden müssen.	Einzelgründung auch als Positiven Aspekt	Einzelgründung als Plus	Teamgründung plus: - verschiedene Kompetenzen - E2, E4, E5, E6, E8, E10 -gemeinsame Interessen - E2
	Cornelia	2	18	Und ich hatte einen Freund, mit dem viel über das Thema Alternative Proteins und Fleischkonsum gesprochen habe. Dieser Freund hat damals mit Philipp bei Kochabo gearbeitet. Wir kennen ihn beide schon 10 Jahre und er hat uns beide verbunden.	Gemeinsames Interesse an dem Thema Alternative Proteine und Fleischkonsum. Ein gemeinsamer Freund hat die Gründungsmitglieder zusammen geführt.	Kompetenzen in verschiedenen Bereichen durch Teamgründung	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	Einzelgründung plus: schnelle Entscheidungen, keine Absprache nötig, E1
	Cornelia	2	18	Es hat sich natürlich auch dadurch ergeben, da Philipp und ich uns getroffen haben. Ich hätte nicht alleine gegründet, weil ich diesen Businesshintergrund nicht habe und Philipp hätte auch nicht alleine gegründet weil man als Einzelgründer extrem geringe Erfolgchancen hat.	Keine Gründung als Einzelperson - da nicht genug Businesshintergrund und extrem geringe Erfolgchancen bei Einzelgründung	Keine Gründung als Einzelperson	Keine Gründung als Einzelperson	Einzelgründung minus: keine verschiedenen Fähigkeiten - als UN nicht so breit aufgestellt - E9
	Cornelia	2	42	Wir haben uns im Studium kennengelernt. Das meiste haben wir gelernt beim Arbeiten. Der Xiaoo und ich sind beide Co-Founder und sind auch gleichbeteiligt. Wir haben uns direkt in der Startup Szene kennengelernt.	Kennengelernt im Studium. Am meisten gelernt während dem Arbeiten.	Im Studium kennengelernt	Teamgründung, Studium	Fehlendes Knowhow von außen eingebracht - E6, E7,
	Claudia	3	15,19	Der Xiaoo und ich sind beide Co-Founder und sind auch gleichbeteiligt. Wir haben uns direkt in der Startup Szene kennengelernt.	Zwei Personen haben das Unternehmen gegründet.	Gründung im Team	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	Hohe Arbeitsbereitschaft muss vorhanden sein - E4
	David	4	23 und 25	Xiaoo hat BWL und VWL im Bachelor studiert. Das heißt er kommt rein aus der Marketingschiene. Er hat auch im Bereich Crowdfunding, Crowdinvesting gearbeitet. Ich komme von der technischen Seite.	Kompetenzen aus der wirtschaftlichen Seite sowie von der technischen Seite.	Kompetenzen in verschiedenen Bereichen durch Teamgründung	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	
	David	4	25	Das verbindet und wir sind beide auch sehr bereit viel zu arbeiten und das ist auch entscheidend. Auch jetzt gerade in der Aufbauphase, wo man viel Zeit investiert. Das sind die zwei wichtigsten Dinge, wo ich sage das muss auf jeden Fall passen. Wir sind uns auch bei gewissen Themen sofort auch einig, wo die Richtung hingehen soll.	Hohe Bereitschaft zu arbeiten muss gegeben sein, vorallem in der Aufbauphase.	Hohe Arbeitsbereitschaft der Teammitglieder insbesondere Gründerpersonen muss gegeben sein	Hohe Arbeitsbereitschaft muss vorhanden sein	
	Dusan und Nicola	5	13	Dusan: Ich mache die Finanzen, komme aus der Finanzbranche. Ich habe auch Startup-Erfahrung, deswegen übernehme ich das im Team bzw. bringe die Erfahrungen ich mit. Die Kernkompetenz Ketogene Ernährung bringe ich auch mit, weil ich das schon jahrelang mache Nicola: Ich bin in einem Familienunternehmen in der Gastronomie aufgewachsen. Dann war ich bei Phantom Athletics, ein Start-up bzw. Kleinunternehmen im E-Commerce. Ist ein 10 Mann-Betrieb und auch stetig gewachsen mit Expansion. Da habe ich sehr viel Erfahrung gesammelt da ich dort CEO war. Das ist eine Erfahrung, die uns im Kleinunternehmen ganz viel weiterhilft, da man dort sehr viel lernt. Dusan: Der dritte Kollege bei uns macht Marketing. Alles was auf unseren Social-Media passiert, die Posts, den Content usw. Der ist die kreative Ader unseres Teams und betreut die Social-Media Kanäle und Marketingteam-Content.	Das Team hat zwar zusammen studiert, kommen beruflich jedoch aus anderen Bereichen. Dadurch fließen sehr viele Kompetenzen und Erfahrungen in das Team ein.	Kompetenzen in verschiedenen Bereichen durch Teamgründung	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	
	Michael Berlin	6	23	Das war so, dass der Gregor Hoffmann war bei uns Gemüsebauberater bei den Zwiebeln. Der Stefan Bauer war Gemüsebauberater bei den Tomaten. Und so habe ich ihm mal erzählt von der Idee. Und er hat dann gesagt, na lustig, da gibts einen Gärtner gleich um die Ecke der beschäftigt sich auch mit Aquaponik, setzen wir uns einmal zusammen. Da haben wir uns dann recht gut verstanden. Sind mittlerweile auch Freunde geworden und da sind wir eine ganz gute Gruppe. Der Bernhard Zehetbauer der auch dabei ist, mit dem habe ich den Landwirtschaftsbetrieb gemeinsam.	Teammitglieder sind in der gleichen Branche tätig und somit vernetzt. Ein weiterer Landwirt (Gärtner) hat sich für Aquaponik interessiert und somit ist Blün entstanden.	Teammitglieder sind alle im Bereich Landwirtschaft tätig, jedoch mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Background	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen / gleicher Bereich aber unterschiedliche Spezialisierungen und Background	
	Michael Berlin	6	25	Der Bernhard ist Betriebswirt, ich bin Jurist, der Gregor ist Gemüsebaufachmann mit Saatgutspezialisierung. Stefani ist der Gartenbauspezialist. Wir ergänzen uns eigentlich, das einzige was gefehlt hat war der Fischexperte und denn haben wir uns mit dem Lukas zugekauft.	Verschiedene Kompetenzen im Gründerteam, fehlendes Knowhow über Fischzucht wurde durch einen Mitarbeiter zugekauft	Fehlendes Know-how wurde hinzugekauft durch einen Angestellten für die Fischzucht.	für Fehlendes Know-How wurde jemand angestellt	
	Karl Severin Traugott	7	23	Also ich habe gegründet damit ich auf der BOKU weiter Produktentwicklung machen kann. Ich bin Techniker, Lebensmitteltechnologie und dann habe ich mich schlaugemacht.	Gegründet um auf der BOKU weiter Produktentwicklung machen zu können.	Einzelgründung, Akademisches Interesse	Einzelgründung -> Akademisches Interesse	
	Karl Severin Traugott	7	23	Da gab es so Ein-Tageskurse Buchhaltung dann halt nochmal Grundlagen, Marketing - auf was kommt es da wirklich an und nicht irgendwelche schönen Theorien. Und da habe ich mich da insofern viel weitergebildet und dann habe ich, in meiner Familie sind viele selbstständige Geschäftsleute und da kann man dann auch anrufen und sich Infos holen, Input holen.	Viele Kompetenzen durch Kurse selbst angeeignet; Einige Familienmitglieder sind auch selbstständig - Knowhow in der Familie vorhanden	Viele Kompetenzen selbst angeeignet Knowhow auch in der Familie	Kompetenzen selbst erlernt - Knowhow in Familie	
	Karl Severin Traugott	7	23	Jetzt habe ich noch eine Marketingagentur an Board und eine PR-Beratung. Weil ich einfach merke dass Marketing definitiv das ist was ich am wenigsten gut kann und mir das quasi dazu kaufe anstatt das ich da einen Mitarbeiter habe.	Knowhow für Marketing und PR wird dazugekauft, da kein Mitgründer für diese Bereiche besteht	Kompetenzen welche nicht abgedeckt werden können werden ausgelagert	Auslagerung gewisser Tätigkeiten	
	Mercedes, Jasmin	8	15	Die Nina ist gelernte Hochbautechnikerin mit abgeschlossenem Germanistikstudium die auf der Uni gelehrt hat. Die Jasmin kommt aus der Gastronomie und ist Werbefachfrau [..] Ich komme aus dem Tourismus und aus dem Schauspiel.	Teammitglieder kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen	Kompetenzen in verschiedenen Bereichen durch Teamgründung	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	
	Rafael	9	30	Das ist rein aus persönlichem Interesse heraus.	Persönliches Interesse führte zur Idee	Gründung aus eigenem Interesse	Einzelgründung	
	Rafael	9	30, 32	Gegründet habe ich effektiv alleine. Das ist definitiv ein Faktor im Nachhinein gesehen, dass je ausgeprägter von den Fähigkeiten her das Gründerteam ist desto größer der Vorteil. Das ist definitiv der Fall wenn das Gründerteam dementsprechend breit aufgestellt ist dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit auch meiner Meinung nach höher. Das ist so der wichtigste Punkt, den ich gelernt habe aus dem Ganzen, dass man eigentlich schauen sollte das man breiter gründet. Wenn man von vorher ein Team ist, wo jeder den Bezug in Form von Unternehmensanteilen zum Produkt hat und auch die Vision und das ganze teilt dann ist das natürlich schon was ganz was anderes.	Gründung ist einzeln erfolgt. Würde jedoch nicht mehr alleine gründen sondern im Team - da dadurch die Fähigkeiten und Kompetenzen viel breiter aufgestellt sind. Teilung einer Vision.	Einzelgründer - würde jedoch nicht mehr einzeln gründen wollen	Hätte Teamgründung bevorzugt	
	Martin und Casandra	10	40	Casandra: Ich habe ganz viel schon gemacht. Ich war von Zahnarztassistentin, Leitung einer Bowlingbahn, Zeitung ausgetragen, Pizza ausgefahren ich habe schon alles Mögliche in meinem Leben gemacht. Ist fast leichter zu sagen was ich nicht gemacht habe. Martin: Dann ist Easyvegan entstanden und nachdem ich ja schon voll miteinander verbunden war und ich zu der Zeit noch meine PR-Agentur gehabt habe war dann für mich die Sache ich mache jetzt einen Cut [..] Martin: wie z.B. das ganze Thema Finanzen, Rechnungswesen, das liegt bei mir, auch die Produktion liegt bei mir. Ja wie gesagt, nachdem das Fleischplanzerl ist in Easyvegan integriert worden. Das heißt die Tochter ist größer geworden als die Mutter und die Mutter ist jetzt integriert worden in das Unternehmen und das ist nach wie vor der Part von der Casandra.	Teammitglieder kommen aus verschiedenen Bereichen und haben unterschiedliche Erfahrungen und somit auch verschiedenen Sichtweisen.	Kompetenzen in verschiedenen Bereichen durch Teamgründung	Teamgründung - verschiedene Kompetenzen	

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Marktforschung / Produktfeedback	Liza	1	20	Ich habe nicht den Markt gecheckt muss ich sagen. Natürlich habe ich geschaut was es so an der Spritzer-Front gibt. Ich habe auch keine Marktforschung gemacht im Sinne von ich mache ganz viele Produktstagen. Weil diese Getränkebranche ist auch so schnelllebig. Wenn ich mich so lange damit beschäftigen hätte, "Kommt des gut an", "Wie mache ich denn genau die Rezeptur" weiß ich nicht ob es so gut gegangen wäre. Ich hätte mich mehr geärgert, wenn ich gewusst hätte jemand anders macht das. Deswegen habe ich da auch schnell sein müssen.	Keine Marktforschung und Produkttestungen aufgrund von Zeitdruck und Schnellebigkeit des Getränkemarktes Marktrecherche Mitbewerb	Keine Produkttestungen durchgeführt - aber Marktrecherche Mitbewerb	Keine Produkttestungen, Marktrecherche Mitbewerb	Marktforschung durch: -Produktkosten, E2, E3, E4, E5, E5, E7, E9 - keine Produktkosten aufgrund Zeitdruck - E1 -Produktanpassung durch Feedback - E1, E6 - Eigene Marktforschungsstudie - E2 - Marktbeobachtung /recherche Mitbewerb - E1, E5, E7, E9 Marktbeobachtung über Marktstudien - E10
	Liza	1	22	Ich habe das Produkt mittlerweile schon immer etwas adaptiert. Und da habe ich mich schon auf Feedback verlassen.	Produktanpassungen durch Feedback haben stattgefunden	Produktanpassungen durch Feedback gemacht	Produktverbesserungen durch Feedback	
	Cornelia	2	22	Wir haben sehr viel die Rezeptur abgetestet. Nicht so sehr die Idee dahinter. Viel mehr die Rezeptur, weil das Produkt muss ja einfach schmecken.	Rezeptur wurde mehrmals abgetestet wegen dem Geschmack	Rezeptur wurde mehrmals abgetestet	Produktkosten durchgeföhrt	
	Cornelia	2	22	Wir haben ganz viele verschiedenen Marktforschungen, die wir uns aber selber ausgedacht haben. Wir haben uns nicht an die Norm gehalten, sondern an das was wir wissen wollen. Haben eine eigene Studie dazu designt und das dann selbst gemacht. Aber zu dem Zeitpunkt waren wir mit dem Produkt schon draußen.	Eigene Marktforschungskonzepte entwickelt daraufhin was sie gerne wissen wollen. Eigene Studie wurde dazu designt. Das Produkt war zu diesem Zeitpunkt schon am Markt.	Eigene Marktforschungskonzepte entwickelt	Marktforschung - eigene Studie	
	Cornelia	2	22	Da haben wir dann angefangen ganz einfach in der Küche von Phillips Maese-Bent haben wir ersten Tests gemacht mit unseren Freunden- das wären so 10 Leute ungefähr und dann waren wir Teil des Food & Beverage Accelerator. Da haben wir so die erste Charge vertreiben.	Erste Tests mit Freunden, Teilnahme am Food & Beverage Accelerator	Beginn der Produkttestungen mit Freunden, erste Charge auf Event vertreiben		
	Claudia	3	23	Wir haben von Anfang an immer geschaut das wir Feedbackfragebögen bei Verkostungen dazulegen. Wir arbeiten ständig am Produkt weiter und schauen das der Geschmack und die Konsistenz immer verbessert werden. Wir haben dazu auch verschiedene Forschungspartner, Fachhochschulen und Universitäten mit denen wir zusammenarbeiten. Es waren ca. so 200 - 300 Personen würde ich schätzen. Das waren immer kleinere Märkte, wo wir waren wo wir unsere Prototypen mitgehabt haben.	Produktverkostungen mit Feedbackfragebögen, ca. 200-300 Personen haben teilgenommen; Ständige Weiterentwicklung des Produktes	Produktverkostung inkl. Feedbackbögen mit ca. 200-300 Teilnehmern	Produktverkostungen durchgeführt	
	David	4	29, 35	In Summe haben wir an der Rezeptur 1 1/2 Jahre gearbeitet. Das hat so ausgeschaut das wir eine Abfüllung gemacht haben, rausgegangen sind und Feedback eingeholt haben. Wir waren auf vielen Events, wo wir Fremde Personen gefragt haben. Dann haben wir auch geschaut, dass das Feedback digital abgegeben und auf anonymer Basis abgegeben werden kann, um die echte Meinung zu bekommen (29). Ich glaube in Summe waren es so um die 2.500 Personen die wir befragt haben (35)	Rezeptur abgetestet, Feedback digital und anonymisiert, hohe Zahl an Befragungen*	Feedback vom Markt wurde eingeholt (ca. 2500 Personen)	Produktkosten durchgeföhrt	
	Dusan und Nicola	5	19	Eine Sache, wo wir uns angelehnt haben ist der Erfolg von einem anderen 1g Regel [...] In Amerika funktioniert es und ein Regel hat es hier auch geschafft und deshalb haben wir gesagt machen wir einen Regel.	Mitbewerberregel mit 1g Zucker funktioniert im Handel. In Amerika funktionieren Produkte mit ketogener Ernährung ebenso. Aus diesem Grund wurde der Schritt gewagt.	Marktbeobachtung - 1g Zucker Regel vom Mitbewerb funktioniert sowie die Entwicklung in Amerika für Ketogene Ernährung steigt	Marktbeobachtung - Mitbewerb	
	Dusan und Nicola	5	21, 23	Wir haben auf der FH etwas gemacht, beim KMU Tag haben wir unsere ersten Prototypen vorgestellt. Da haben wir auch mit einer Umfrage drei Fragen gestellt. Das ist extrem gut angekommen, daher haben wir gesagt basteln wir weiter dran. Also es waren ca. 100 Personen, die teilgenommen haben und es war eher über den Geschmack.	Umfrage auf der FH mit ca. 100 Personen primär über den Geschmack	Produktverkostung inkl. Feedbackbögen mit ca. 100 Teilnehmern	Produktkosten durchgeföhrt	
	Michael Berlin	6	27	Die Inspiration kommt aus dem Ausland. Wir haben vorher bis auf das Fischwohl uns nicht wirklich auseinandergesetzt mit dem Markt muss ich ehrlich sagen. Wir haben dann angefangen, wir haben mit dem WWF und kurzgeschlossen und gefragt welche Fische eignen sich überhaupt in der Haltung. Haben da zwei Fische, des war der Wels und der Barsch. Wir haben mit beiden einfach begonnen und geschaut wer verkauft sich.	Zusammenschluss mit dem WWF welche Fische sich für diese spezielle Haltung eignen.	Marktforschung in Richtung WWF - Was eignen sich für welche Fische für diese Art von Haltung	Marktforschung - Haltung Fische	
	Michael Berlin	6	31	Vor allem die Gastronomiekunden. Dadurch das wir einen Außendienstler haben der dauernd unterwegs ist und nur Gastronomiekunden betreut, früher haben das wir gemacht, dadurch sind wir sehr nah am Markt und hören was die Leute wollen. Habt ihr nicht das oder könnt ihr das auch anbieten etc. da gibt es halt sehr viel Feedback, das wir bekommen aber auch von den Leuten am Hofladen zum Beispiel.	Feedback kommt von der Gastronomie sowie von den Hofladenkunden	Produktfeedback von Gastronomen und Endkunden	Produktfeedback von Kunden	
	Karl Severin Traugott	7	35	Also ich habe sehr gründliche Marktrecherche gemacht. Das Problem ist es gibt eigentlich, so was wie ich habe nicht wirklich am Markt. Die Marktrecherche war dann auch sehr schwierig. Die Dachregion habe ich mir sehr gründlich angeschaut und auch versucht Englischsprachige Länder anzuschauen, aber da habe ich defacto nichts gefunden. Das ist vielleicht auch ein Erfolgsfaktor, dass ich ziemlich mutterseelenallein unterwegs bin auf diesem Markt sozusagen.	Gründliche Marktrecherche im Dachraum sowie englischsprachigem Raum. Kein vergleichbares Produkt am Markt.	Gründliche Marktrecherche	Gründliche Marktrecherche - Produkte am Markt	
	Karl Severin Traugott	7	39	Bei der Preisfindung, Design das erste da habe ich relativ viel Marktforschung betrieben. Da habe ich Verkostungen gemacht mit Kunden, würden Sie das kaufen, was würden Sie dafür bezahlen und wie würden Sie es verwenden so in die Richtung gefragt. Da habe ich dann damals relativ viel gemacht, da habe ich so 80 - 90 Leute befragt.	Marktforschung - Produktkosten im Bereich Preisfindung und Design. Befragung von ca. 80 - 90 Personen.	Marktforschung - Befragungen für Design und Preis - ca. 80 - 90 Personen	Produktkosten mit Befragung auf Design und Preis	
	Mercedes und Jasmin	8	19	Also Marktforschung haben wir in vielerlei Hinsicht betrieben. Wir waren auf jeden Fall bei der Recherche sehr sehr intensiv mit dran. Was gibt es auf der ganzen Welt, was gibt es in Europa, was gibt es in Österreich, wen gibts wo, was machen die, wie machen die es.	Viel Marktforschung in vielerlei Hinsicht, Österreich, europaweit sowie weltweit	Intensive Marktforschung weltweit (Desk-Research)	Marktforschung - Design Research	
	Rafael	9	37	[...] haben dann nach einem Jahr ca. die ersten größeren Tests gemacht im Uni-Umfeld sozusagen, wo halt 20-30 Leute das einfach einmal probiert haben und haben nachdem das ganz gut gepasst hat mal eine größere Testproduktion gemacht wo man 200 - 300 Dosen testproduzieren lassen haben und habe diese dann auf einer öffentlichen Veranstaltung Querbeet durchverkosten lassen. Es waren dann dort mehrere hunderte Personen die das Produkt gekostet haben und wir haben die Personen keinen Fragebogen oder sonstiges ausfüllen lassen sondern wir haben, sind nach dem Feedback gegangen wie viele Dosen waren am Ende des Tages leer und haben die Leute das ausgekostet oder haben sie es stehen gelassen	Größere Tests im Uni-Umfeld; 200 - 300 Dosen auf einer öffentlichen Veranstaltung verkosten lassen. Ohne Fragebogen.	Produktkosten von 200 - 300 Dosen auf öffentlicher Veranstaltung - ohne Fragebogen	Produktkosten durchgeföhrt	
	Martin und Casandra	10	52	Martin: Das Feedback beim Fleischplanzer, dieses mega mega Feedback war eigentlich dann der Grund das ganze weiterzudenken.	Super Feedback vom ersten Unternehmen hat animiert zum Weiterdenken	Neues Unternehmen/neues Produkt aufgrund Feedback vom ersten Unternehmen	Produktfeedback von Kunden	
Martin und Casandra	10	52	Der Burger ist letztes Jahr beim Austrian Streetfood Award vor vielen anderen Fleischburgern dritter geworden [...]	Dritten Platz beim Austrian Streetfood Award belegt	Auzeichnung 3. Platz Austrian Streetfood Award	Produktfeedback von Kunden		
Martin und Casandra	10	57	Martin: Was wir uns trotzdem immer anschauen ist, wir beobachten den Markt extrem genau. Das heißt wir sind natürlich bei allen möglichen Vegan Plattformen inaktiviert beziehungsweise Lebensmittelbereichplattformen usw. und schauen auch wo gibt es neue Marktstudien und so weiter, sodass wir auch wissen wo der Markt hingehit und damit wir auch für uns unternehmerisch wissen, erstens brauchen wir eh einen Businessplan und zweitens was wir geglaubt haben was aber mit Zahlen belegt ist, ist es ein Hype, ist es ein Trend oder ist es eine langfristige Entwicklung. Wenn du die Produktion selbst aufbaust dann musst schauen.	Genaue Marktbeobachtung durch Marktstudien und Mitglied bei Plattformen z.B. der Vegan - Community	Marktbeobachtung über Marktstudien und diversen Community's z.B. Vegan - Community	Marktbeobachtung über Marktstudien		

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Unterkategorie: Inspiration aus dem Ausland	Liza	1	10	Die Idee selbst ist aber entstanden in New York. Klingt romantisch ist es aber nicht. Da war ich in einer Bar und hab das erste leserliche an der Theke bestellt und des war dann so rosa und ich habe mir gedacht cool ich glaube so etwas gibt es noch nicht. Nachdem ich dann wieder zurückkam, da ich zu wenig Kohle hatte, um in New York zu bleiben habe ich mir dann gedacht passt ich mach das jetzt einfach.	Die Idee ist in New York entstanden bei einem Barbesuch wo ein rosa Getränk verkauft wurde.	Idee aus dem Ausland, New York, aufgegriffen	Idee aus dem Ausland	Idee kommt aus dem Ausland - E1, E2, E4, E5, E6, E9, E10
	Cornelia	2	10	Dann sind wir durch mehr Desk-Research auf die Idee gestoßen. Das gibt es in Amerika und nennt sich Blenditarian und des war so ein Zusammenschluss an Köchen die sich gegenseitig challengen den besten blendet Burger zu machen. Entweder mit Fleisch und Mushrooms oder andere Pflanzen und das haben wir dann ganz cool gefunden aber die Lösung gab es dann nicht für den Endkonsumenten, sondern es ist nur für Restaurants verwendet worden und daraus ist die Idee so ein bisschen entstanden.	Positive Entwicklung im Ausland (Amerika) des Ernährungsstils Blenditarian vorhanden	Idee aus dem Ausland, in Amerika gibt es den Begriff Blenditarian welcher für Meat und Mushroom steht.	Idee aus dem Ausland	
	David	4	31	Inspiration aus dem Ausland ist somit die Matete-Kultur richtig? (30) Genau. Es war schon die Idee mit Mate etwas zu machen, auch weil Makava das vorgemacht hat und Mate sehr belebend ist	Die Idee etwas mit Mate zu machen da es sehr belebend ist. Makava als Vorbild.	Aufnahme von anderen Kulturen	Idee aus dem Ausland	
	Dusan und Nicola	5	19	Also wir haben nicht wirklich geforscht, wir haben gesagt in Amerika ist das schon sehr sehr etabliert, da gibt es schon ein eigenes Regal zur Ketogenen Ernährung im Einzelhandel. Da haben wir gesagt, wenn es drüben funktioniert, dann wird es auch irgendwann mal nach Europa überschwappen und deshalb haben wir gesagt das wird sicher hier auch funktionieren.	Positive Entwicklung im Ausland (Amerika) zur ketogenen Ernährung vorhanden - daher den Schritt gewagt	Idee aus dem Ausland, in Amerika ist die Ketogene Ernährung schon sehr bekannt	Idee aus dem Ausland	
	Michael Berlin	6	27/ 17	Die Inspiration kommt aus dem Ausland (Berlin). Ein großer Teil war dabei, zu kompostieren selbst Produktionsmittel im Betrieb herzustellen und da waren auch Zeitungsberichte über Aquaponik und da haben wir dann die Anlage angeschaut in Berlin und haben uns gedacht sowas brauchen wir in Wien auch und haben dann angefangen in Wien einmal anzufangen.	Inspiration aus dem Ausland, Besuch einer Anlage	Inspiration aus dem Ausland	Idee aus dem Ausland	
	Rafael	9	14	Der Kishor hat dann schnell gesagt, dass Grüner Tee mit Guarana bei ihnen das um und auf ist, mit Honig gesüßt, das was bei uns als Süßungsmittel dann nicht in Frage gekommen ist, weil es hat nicht so gepasst.	Idee des Getränks stammt aus Nepal. Süßungsmittel wurde modifiziert.	Idee aus dem Ausland, typisches Getränk aus Nepal durch Inspiriert etwas angepasst	Idee aus dem Ausland	
	Martin und Casandra	10	52	Sozusagen sehen wir Berlin da schon als ausschlaggebende Komponente. Berlin ist die Vegan-Hochburg Europas worden zu der Zeit.	Positive Entwicklung der Foodtruckszene im Ausland (Berlin, Deutschland) ausschlaggebend.	Idee aus dem Ausland, Berliner vegane Foodtruckszene	Idee aus dem Ausland	

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Unterkategorie: Zielgruppe	Liza	1	24	Ich sage einmal ich habe drei Hauptzielgruppen. Die eine ist die 18 - 22 die jungen Leute, welche gerade auf die Uni gehen mit der Schule fertig sind. Dann die nächste Gruppe sind die ganzen die gerne Spritzer trinken am Balkon. Und die dritte Zielgruppe sind die Personen welchen Work-Life-Balance wichtig ist, vielleicht auch alleine sind aber sehr bewusste Menschen, die sich sehr wohl ihre Zeit nehmen um zu feiern.	3 Hauptzielgruppen werden angesprochen. 1. Junge Zielgruppe zwischen 18-22; 2. Genießer von Spritzer am Balkon; 3. Work-Life-Balance	Drei Hauptzielgruppen: Junge Menschen, Gesellige Menschen die gerne Spritzer trinken, Menschen denen Work-Life-Balance wichtig ist	Zielgruppe vorhanden	Definierte Zielgruppen: - Gewisse Zielgruppe vorhanden - alle Experten - Ernährungsbewusste Menschen - E5, E7, E9 - Nachhaltige, Regionalitätsbewusste, Bioaffine Zielgruppe - E2, E4, E8, E10 - Gastronomie und Privatkunden - E6 - Work-Life Balance junge, gesellige Zielgruppe - E1 - Flexitariar E10 - Zielgruppe wird noch definiert E3
	Cornelia	2	12	Da merkt man einfach die haben auch etwas anderes gemeinsam als nur demografische Daten. Sondern denen ist eben Regionalität und Bio wichtig und ich glaube das ist vom Alter sehr unabhängig.	Zielgruppe denen Regionalität und biologisch wichtig ist, unabhängig vom Alter.	Zielgruppe welche Regionalität und biologische Lebensmittel wichtig sind	Zielgruppe vorhanden / Qualität, Regionalität, Biologische Ware	
	Claudia	3	29	Genau, wir haben den Onlineshop seit ca. einem Jahr und dort können wir auch schon einiges sagen. Dort sehen wir z.B. ob wir Wiederkäufer haben oder einmalige Käufer. Dort schauen wir gerade, wie wir das am besten herausfinden können.	Zielgruppe wird noch definiert	Zielgruppe wird noch definiert	Zielgruppe wird noch definiert	
	David	4	37	Es war von Anfang an gedacht eine jüngere Zielgruppe anzusprechen. Aufgeschlossene, alternative Personen denen Nachhaltigkeit auch wichtig ist.	Jüngere Zielgruppe: Aufgeschlossen, alternativ denen Nachhaltigkeit wichtig ist.	Jüngere Zielgruppe, Aufgeschlossen, Alternativ, Nachhaltigkeit	Zielgruppe vorhanden - jüngere aufgeschlossene nachhaltige Personen	
	Dusan und Nicola	5	27	Der erste und der größte ist eindeutig Süßwaren. Jeder der gerne süßes und leckeres nascht. Der zweite Bereich ist für Menschen, die weniger Zucker zu sich nehmen wollen und sich etwas bewusster ernähren. Die dritte und kleinste Nische, auf die wir zielen und viel über Online machen ist die Ketogene Nische mit unserer Brand mit unserem Content denn wir machen, dass wir auch diese Leute ansprechen.	Mehrere Hauptzielgruppen werden angesprochen. Erste und größte ist Süßwaren. Zweiter Bereich für Menschen die weniger Zucker wollen; Dritter und kleinster Bereich die ketogene Ernährung	Drei Hauptzielgruppen: 1. Süßwaren; 2. Senkung des Zuckerkonsums; 3. Ketogene Ernährung	Zielgruppe vorhanden / Ernährungsbewusstsein	
	Michael Berlin	6	33	Die Zielgruppe war eigentlich von Anfang an immer die Gastronomie und der Privatkunde. Wir haben gesagt wir wollen nicht Supermärkte angehen, sondern im Direktverkauf bleiben.	Zielgruppe ist die Gastronomie und der Endkunde.	Zielgruppe: Gastronomie und Privatkunde	Zielgruppe vorhanden / Direktverkauf	
	Karl Severin Traugott	7	49	Jetzt so konkret gar nicht. Also für den Ernährungsbewussten bioaffinen Menschen kann man sagen ist so die Zielgruppe, für die es entwickelt wurde. Dadurch das, dass Produkt extrem universell einsetzbar ist kann man gar nicht so festlegen. Es ist genauso für Veganer geeignet wie für Nicht-Köche, was das betrifft ist das nicht ganz klar zu sagen.	Zielgruppe nicht genau definierbar aber eher ernährungsbewusster, bioaffiner Mensch.	Zielgruppe: Ernährungsbewusster und bioaffiner Mensch, Veganer, Nichtköche usw.	Zielgruppe vorhanden / Ernährungsbewusstsein	
	Mercedes und Jasmin	8	29	Eigentlich ist es in der Marktforschungsrecherchezeit klar geworden, dass gesunde Ernährung und regionale Lebensmittel ein sehr breites Publikum haben, wenn die Qualität eben passt. Ich glaube das wir uns dahingehend mehr dort orientieren das wir die Qualität halten und breit streuen, weil es angesprochen wird von Jung bis Alt. Es gibt immer mehr die sich vegan oder vegetarisch ernähren, die brauchen das Eiweiß und viele die sich gesund ernähren [...]	Breite Zielgruppe welche auf Qualität und Regionalität Wert legt. Weiters Personen welche sich Vegetarisch oder Vegan ernähren.	Breite Zielgruppe welche auf Qualität und Regionalität wert legen. Vegetarier und Veganer	Zielgruppe vorhanden: Qualität, Regionalität Ernährungsbewusst Plant-Based	
	Mercedes und Jasmin	8	29	Jasmin Kabir: Es wird immer spannender für die Leute wo das Produkt herkommt und wer die Produzenten sind. Die Geschichte dahinter hat sich sehr verändert. Es ist nicht mehr nur ein Siegel oder Zertifikat, sondern sie schauen wirklich wie wird das produziert und wo kommt es her.	Zielgruppe möchte mehr wissen, wer z.B. der Produzent ist	Transparenz für die Konsumenten wird immer wichtiger.		
	Rafael	9	46,48	[...] von verschiedenen Motivationen her. Es ist sehr schwierig das du wirklich eine konkrete Zielgruppe 100% zufrieden stellen kannst. Eher eine komplexere Zielgruppe würde ich sagen. Wir haben 100 Personen befragt, quer durch und haben einmal geschaut was ist wirklich die Motivation heraus. Bei einigen war es eben genau diese Kombination. Bei mehr als 70% war es genau diese Kombination aus geringem Zuckergehalt, wenig Kalorien, geschmacklich trotzdem noch einigermaßen intensiv, soweit es halt die Fruchtkombination mit dem Zucker zulässt. Andererseits trotzdem der belebende Effekt. Das war das Hauptaugenmerk und demnach haben wir auch dahingehend viel richtig gemacht, weil das auch einfach der USP ist.	Komplexe Zielgruppe. Ansprechend für Personen die gerne Getränke mit einem niedrigen Zuckergehalt und Kaloriengehalt trinken sowie für Personen die den belebenden Effekt möchten.	Komplexe Zielgruppe: alle welche ein belebendes Getränk mit wenig Kalorien und Zucker möchten	Zielgruppe vorhanden - Getränk mit wenig Kalorien und Zucker	
Martin und Casandra	10	32	Nicht die Veganer, sondern die Flexitariar die bewusst einmal sagen ich brauche nicht jeden Tag Fleisch, sondern vielleicht nur der Sonntagsbraten, aber ich will trotzdem was gutes am Teller haben.	Zielgruppe Flexitariar, welche trotzdem etwas gutes am Teller haben wollen	Zielgruppe: Flexitariar	Zielgruppe vorhanden / Flexitariar		

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung	
Netzwerk	Liza	1	26	Also mein Netzwerk sind meine Freunde, welche in so vielen Bereichen tätig sind. Zu Vereinen: Ideentreibwerk in Graz ist eine coole Geschichte und ich habe dann auch schon beim Startup Spritzer pitchten dürfen aber das ich aktives Mitglied davon bin, das ist nicht der Fall. Ich gehe schon dorthin aber nicht regelmäßig aber mit dem Hintergedanken Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Für mich sind Gastroevents, wenn dort etwas stattfindet, sehr wichtig. Da kommen die unterschiedlichsten Leute aus der Gastronomie und das ist für mich wie mein Verein. Die Startup Netzwerke sind sehr cool in Graz und auch nicht so schlecht aber für mich ist es eher die Gastronomie	Netzwerk gestaltet sich aus Personen aus dem Freundeskreis welche in vielen Bereichen tätig sind.	Netzwerk hauptsächlich Freundeskreis welche in verschiedenen Branchen tätig sind	Netzwerk - Freundeskreis	Netzwerkgruppen: -Freundeskreis - E1 - bisherige Berufserfahrung - E2, E9 - Teilnahme an Acceleratoren, Messen, Events - E2, E3, E10 - Branchenabhängig z.B. Mitglied des Bio-Austria Verband - Startup Community - E2, E3, E7, E10 - Netzwerk sehr wichtig E2, E5 - Netzwerk weniger wichtig E6, E8 - Netzwerk ist nötig um Kontakte zu bekommen -E4	
	Cornelia	2	28	Der Philipp hat ein sehr großes Netzwerk mitgebracht aus dem Food Startup Bereich. Und auch als Investor.	Netzwerk eines Gründers durch vorherige Tätigkeit vorhanden.	Netzwerk durch vorherige Beschäftigung	Netzwerk durch bisherige Berufsanstellung		
	Cornelia	2	28	Als Founder ohne Netzwerk wären dann diese ganzen Accelerators sehr empfehlenswert.	Accelerators als Empfehlung für einen Netzwerk-Aufbau.	Accelerator Programme als Empfehlung für Netzwerk-Aufbau	Netzwerk durch Teilnahme an Acceleratoren		
	Cornelia	2	28	Wir sind auch bei dem Netzwerk Food-Entrepreneurs in dem in einer Whatsapp Gruppe die Wiener sowie Österreichs Food-Startups gemeinsam sind, sich regelmäßig treffen und sich updaten kann. Das Netzwerk ist wirklich unabdingbar. Das Netzwerk ist wirklich unabdingbar.	Whatsapp Startup Gruppe; Netzwerk ist unabdingbar.	Netzwerk ist das A und O.	Startup Community - Netzwerk sehr wichtig		
	Claudia		31	Unser Netzwerk ist sehr groß. Wir haben immer darauf geachtet dass wir sehr viel Netzwerken, viel mit Leuten reden, viel an Programmen teilnehmen. Das wir auf Messen gehen und weiteren Events. Da haben wir sicher sehr davon profitiert. Dort konnten wir unsere Fragen stellen und sind auch Kooperationen eingegangen. Whatsappgruppe?	Netzwerk aufgezogen durch Teilnahme an Programmen, Messen, Events etc.	Netzwerk sehr groß durch Teilnahme an diversen Programmen, Messen, Events	Netzwerk durch Teilnahme an Acceleratoren, Messen, Events		
	Claudia	3	37	Wir haben auch eine Food-Startup Gruppe, wo wir uns untereinander austauschen ob Probleme oder Herausforderungen, die ein Startup gehabt hat auch anderen Startups helfen kann	Austausch über Food Startup Gruppe bei Herausforderungen und Problemen	Netzwerk und Austausch über die Startup-Community	Netzwerk - Startup Community		
	David	4	39 und 41	Der Xiaobao ist eben Mitglied beim Ideentreibwerk. Das heißt Xiaobao ist sowieso gut vernetzt im Bereich Startup-Bereich und auch im Unternehmensbereich. Ich kenne natürlich auch viele Leute, aber Xiaobao kennt viel mehr. (39) Man braucht ein bestimmtes Netzwerk, um schneller Kontakte zu kriegen, um skalieren zu können.(41)	Netzwerk ist groß und wird benötigt um schneller Kontakte zu bekommen.	Sehr gutes Netzwerk - wird benötigt um schneller Kontakte zu bekommen	Netzwerk nötig um Kontakte zu erhalten		
	Dusan und Nicola	5	31	Also aktiv bei Verbänden oder Vereinen jetzt nicht. Schon in die Richtung, man meldet sich mal an oder geht zu einem Meetup. [...] Also Netzwerk ist das A und O. Wir arbeiten eigentlich nur mit unserem Netzwerk und das Forcieren wir auch.	Netzwerk ist das A und O. Arbeiten lediglich mit ihrem Netzwerk und forcieren das	Netzwerk ist das A und O. Teilnahme an Meetup's	Netzwerk sehr wichtig		
	Michael Berlin	6	35	Wir sind als Landwirte bei der Landwirtschaftskammer, aber ich muss sagen die Netzwerke selber haben uns jetzt nicht so hervorgebracht. Wir sind da echt reingewachsen. Wir sind von Tür zu Tür gegangen, haben gesagt, dass sind die Produkte, probiert sie und dadurch sind wir da hineingerutscht in das Ganze. Am meisten hat uns eigentlich die Presse gebracht. Wir hatten im zweiten Jahr eine Pressekonferenz im März mit 12 Journalisten und da sind wir bis heute laufend in den Medien. Von da her haben wir ein gutes Echo und sind auch sehr bekannt geworden in Wien. Das hat uns am meisten vorgebracht.	Netzwerke selbst haben sie nicht nach vorgebracht. Sind mit dem Produkt von Tür zu Tür gegangen um sich Netzwerk aufzubauen. Presseartikel haben zur Bekanntheit maßgeblich beigetragen.	Netzwerk nicht unbedingt von Relevanz	Netzwerk weniger wichtig		
	Karl Severin Traugott	7	23	In meiner Familie sind viele selbstständige Geschäftsleute und da kann man dann auch anrufen und sich Infos holen, Input holen.					
	Karl Severin Traugott	7	53	Ich bin Mitglied der Wirtschaftskammer. Dann Bio-Austria Verband, die unterstützen einen auch bis zu einem gewissen Grad im Vertrieb und zum anderen was auch sehr sehr nützlich ist in der Rohstoffbeschaffung. Da sind sie sehr sehr gut aufgestellt und sind eine super Unterstützung.	Netzwerk Mitglied der Wirtschaftskammer und dem Bio-Austria Verband --> hilfreich.	Netzwerk Mitglied der WKO und BIO-Austria Verband	Netzwerk - Branchenabhängig		
	Karl Severin Traugott	7	53	Und dann habe ich noch so eine Startup Gruppe in Wien wo ich dabei bin. Da sind wir so sag ich mal, 30 - 40 Lebensmittelstartups aus Österreich und teilweise Deutschland wenn die mal da sind. Man trifft sich so einmal im Quartal und da kann man sich austauschen, wie sind eure Erfahrungen aus der und der Problematik. Da kriegt man dort relativ gutes und schnelles Feedback.	Startup Gruppe aus 30-40 Startups in Österreich mit der man sich einmal im Quartal trifft und Erfahrungen austauscht.	Netzwerk - Whatsappgruppe welche aus 30-40 Startups besteht	Netzwerk - Startup Community		
	Mercedes und Jasmin	8	37	Eigentlich gar nicht. Man ist da wirklich auf sich gestellt. Ja jeder mecht so sein Ding in der Plizzucht. So oberflächlich haben wir schon Kontakt aber so richtig, es hat zwar jeder die gleichen Herausforderungen, aber man tauscht sich nicht so intensiv aus. Ich bin nicht wirklich in einem Verein oder sonstigen Netz, Vereinswesen oder so was mir in diesem Bezug was bringen würde oder etwas helfen würde. Das was ich habe ist durch ein paar Kontakte von meiner vorherigen Tätigkeit. Da habe ich ein relativ gutes Netzwerk was den Lebensmittelhandketten Bereich angeht und auch diverse Werbemarketinginstitutionen-Branchen. Von dem her glaube ich das ich mir ein bisschen leichter tue wenn ich dieses Netzwerk auch irgendwie für die Inspirati nutze und ich glaube schon das man dadurch einen gewissen Vorteil auch gehabt hat wenn es um die Platzierung vom Produkt geht würde ich mal sagen ja.	Kein richtiges Netzwerk vorhanden.	Kein richtiges Netzwerk vorhanden.	Netzwerk weniger wichtig / kein Netzwerk vorhanden		
	Rafael	9	50	Das erste Netzwerk, dass wir haben sind unsere Veranstaltungen gewesen mit Weischpflanzler. Natürlich als Veganer, dass ist eine der stärksten vernetzten Gruppen überhaupt. In Social-Media aber auch so. Aber auch im Rahmen dessen das wir dort in die Startup-Community durch Start-up Salzburg gekommen sind tauschen wir uns dort auch mit allen möglichen anderen Startups aus [...]	Netzwerk / Kontakte aus dem Berufsleben davor.	Netzwerk durch vorherige Beschäftigung	Netzwerk durch bisherige Berufsanstellung		
Martin und Casandra	10	66	Das erste Netzwerk, dass wir haben sind unsere Veranstaltungen gewesen mit Weischpflanzler. Natürlich als Veganer, dass ist eine der stärksten vernetzten Gruppen überhaupt. In Social-Media aber auch so. Aber auch im Rahmen dessen das wir dort in die Startup-Community durch Start-up Salzburg gekommen sind tauschen wir uns dort auch mit allen möglichen anderen Startups aus [...]	Netzwerk durch Veranstaltungen vom ersten Unternehmen. Vegan-Community sehr groß und stark.	Netzwerk durch Veranstaltungen	Netzwerk durch Teilnahme an Acceleratoren, Messen, Events			
Martin und Casandra	10	66	Das erste Netzwerk, dass wir haben sind unsere Veranstaltungen gewesen mit Weischpflanzler. Natürlich als Veganer, dass ist eine der stärksten vernetzten Gruppen überhaupt. In Social-Media aber auch so. Aber auch im Rahmen dessen das wir dort in die Startup-Community durch Start-up Salzburg gekommen sind tauschen wir uns dort auch mit allen möglichen anderen Startups aus [...]	Großer Austausch über die Startup-Community.	Netzwerk und Austausch über die Startup-Community	Netzwerk - Startup Community			

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Sprungbreiter Unternehmensentwicklung?	Liza	1	28	Bei NXFood bin ich drinnen. Ich bin über Österreich auch zu Metro Deutschland reinkommen.	Trinken bei NXFood bei der Metro und Metro Deutschland.	In den Regalen von NXFood	Plattform NXFood	- Teilnahme an Puls4 Show hat einen großen Marketingeffekt - E2, E3, E4, E5, E7, E8 - Ohne Startupticket ist es schwer eine Listung zu bekommen - E2, E7
	Liza	1	28	Bei 2Minuten 2Millionen habe ich mich letztes Jahr beworben, mit Casting und alles. Da war ich ganz ganz weit und dann haben sie gesagt: Sorry ich müsste leider eine alkoholfreie Variante rausbringen, weil sie nehmen keine Produkte mit Alkohol.	Bewerbung an 2Minuten 2Millionen und war auch schon sehr weit. Leider werden jedoch keine alkohohaltigen Produkte in die Sendung aufgenommen.	Bewerbung Puls4 Show, jedoch nehmen diese keine alkoholischen Getränke	An Plattformen beworben	- Startupticket hat die Produktentwicklung beschleunigt - E3
	Liza	1	28	Bei Spar Young & Urban habe ich mich beworben, die haben aber den Verjus Spritzer Siba im Sortiment, mit dem sie jetzt gerade den Rewe rausgebracht haben, weil die waren voll begeistert von Rost aber sie können keine Listung machen weil es schon eine existierendes Produkt gibt.	Bewerbung bei Spar Young & Urban, hat jedoch schon ein Konkurrenzprodukt im Regal.	Bewerbung Spar Young & Urban, jedoch bereits ein Konkurrenzprodukt im Regal	An Plattformen beworben	Young & Urban / Spar Regalplatz hat einen großen Marketingeffekt - E9, E10
	Liza	1	30	Aber es bringt einem immer was weil du lernst immer Leute kennen und dadurch immer mehr lernen dein eigenes Unternehmen kennen.	Jede Bewerbung bringt einem etwas und man lernt Unternehmen kennen.	Jede Bewerbung hat Vorteile	Jede Bewerbung hat Vorteile, da man neue Personen kennenlernt	Plattform NX Food - E1
	Cornelia	2	32	Das Startupticket hat natürlich einen sehr großen Einfluss. Wir waren hauptsächlich am Anfang in der Gastronomie. Durch dieses Startupticket werden wir dann über Nacht in 350 Einzelhandelsfilialen gelistet und dann sind wir von einem Schlag von 15 Restaurants, belebterweise gelistet gewesen.	Teilnahme bei 2Minuten 2Millionen und der Erhalt des Startupticket hatte einen großen Einfluss. Von 15 Restaurantlistungen auf 350 Einzelhandelslistungen über Nacht.	Startupticket hatte einen großen Einfluss - Listung in 350 Filialen	großer Marketingeffekt	- Plattformen sind generell sehr hilfreich - E2
	Cornelia	2	32	Wenn wir dieses Startupticket nicht gehabt hätten, wären wir viel länger kleiner gewesen und wir hätten uns mehr auf den Direct-Sale and die Gastronomie konzentriert. Es war ein richtiger Gamechanger, ohne Startupticket kommt man sehr schwer an eine Listung im Handel.	Ohne Startupticket kommt man sehr schwer an eine Listung.	Ohne Startupticket ist es schwer eine Listung im Handel zu bekommen.	Schwer an eine Listung zu kommen ohne ST	- Accelerators, Crowdfunding sind auch Sprungbreiter - E2, E3, E4
	Cornelia	2	32	Was wir uns noch angeschaut haben war Young & Urban von Spar aber da war REWE dann einfach schneller. Ich glaube aber diese zwei Sachen sind extrem hilfreich für Startups.	Spar Young & Urban war auch interessant aber REWE dann schneller.	Beide Plattformen sind extrem hilfreich	Plattformen sind hilfreich	- Kein Interesse an Produktschows - E6, E9
	Cornelia	2	32	Dann sind wir bei NXFood gerade im Bewerbungsprozess, um denn mit Metro in Deutschland anzufangen.	NXFood im Bewerbungsprozess um auch zur Metro Deutschland zu kommen.	NXFood im Bewerbungsprozess	NX Food im Bewerbungsprozess	- Crowdfunding Kampagne nicht hilfreich - E6
	Cornelia	2	32	Und auch alle Accelerators die wir durchgeführt haben, da haben wir alles mitgenommen.	Accelerators waren auch hilfreich.	Accelerators waren auch hilfreich	Accelerators auch als Sprungbreiter	- größeres Format als nächstes Ziel z.B. Höhle der Löwen - E10
	Cornelia	2	32	Das war ein recht großes Sprungbrett für uns. Wir haben unseren Kaugummi noch nicht fertig gehabt, noch kein fertiges Produkt gehabt wie wir angefragt wurden von der Show. Es war ein extremer Schübeber für uns. Ich weiß nicht, wie es gegangen wäre wenn wir dort nicht mitgemacht hätten. Dann wären wir auch in den Verkauf gestartet, aber es wäre wahrscheinlich viel langsamer gegangen weil es auch einen großen Marketingeffekt hat und uns viele Leute gesehen haben. Wir waren auf Servus und arte, Galileo, Orf und dadurch hatten wir dann auch eine höhere Reichweite.	Teilnahme bei 2Minuten 2Millionen und der Erhalt des Startupticket hat die Produktentwicklung stark beschleunigt. Die Show hatte einen großen Marketingeffekt. Weitere Beiträge auf Servus, arte, Galileo und Orf wurden ausgestrahlt.	Puls4 Show hatte sehr großen Marketingeffekt	Startupticket hat die Produktentwicklung beschleunigt	- auch ohne Startupticket werden Türen in anderen UN geöffnet
	Cornelia	2	32	Andere Sprungbreiter waren sicher auch Innovate für Nature. Das war ein Startup Programm wo Ideen gefördert werden, welche die Biodiversität fördern und da haben wir gewonnen. Das war 2018 und dort haben wir unser erstes Budget in Höhe von € 15.000 bekommen. Mit denen haben wir dann die Produktentwicklung vorangetrieben.	Innovate für Nature weiteres Sprungbrett.	Innovate für Nature weiteres Sprungbrett.	Innovate für Nature als Sprungbrett	
	David	4	43	Crowdfunding haben wir vor Puls4 auch gemacht. Das hat den Vorteil das man einseitig Produkte anbieten zu einem günstigeren Preis und bekommt dafür gleich das Geld und hast zusätzlich einen Marketingeffekt.	Eine Crowdfunding Kampagne hat zu Beginn stattgefunden.	Crowdfunding Kampagne für den Start	Crowdfunding als Sprungbrett	
	David	4	43	Das hatten wir im ersten Schritt gemacht und dann ist es recht schnell passiert mit 2Minuten 2Millionen, Spar Young & Urban und mit Metro. Klar, 2Minuten 2Millionen hat natürlich einen wesentlichen Einfluss gehabt, dass wir z.B. auch bei Spar dann reinkommen sind oder auch bei der Metro.	2Minuten 2Millionen hatte einen großen Marketingeffekt (kein Startupticket, kein Investment) und hat trotzdem Türen geöffnet.	Puls4 Show hatte sehr großen Marketingeffekt	großer Marketingeffekt	
	David	4	49	Jetzt waren wir z.B. auch am Wochenende in der Spar Zentrale draußen zu einer Verkostung für die Mitarbeiter. Dann wollen Sie ein gemeinsames Event machen wo alle Young & Urban Teilnehmer sich treffen können. Sie sind da sehr dahinter und bieten auch gratis Fotoshootings und sogar ein Videoteam war bei einer Produktion dabei. Spar ist sehr dahinter, dass sie einen dann auch unterstützen.	Event für alle Young & Urban Teilnehmer und Verfügungstellung von kostenlosen Leistungen, Unterstützung ist vorhanden.	Spar bietet große Unterstützung an	große Unterstützung	
	David	4	43	Nach der Ausstrahlung waren wir online gleich mal ausverkauft. Auch bei Spar war es dann so dass sehr langwierig die Regale leer waren, weil die Leute das probieren wollten.	Steigende Abverkaufszahlen in den Sparregalen.	Abverkaufszahlen waren aufgrund der Sendung sehr gut.	Steigende Abverkaufszahlen	
	Dusan and Nicola	5	35	Sehr, sehr starken Einfluss. Als wir bei der Show waren und diesen Erfolg gehabt haben, Startupticket mit dem Startupticket-Regal ist alles sehr sehr ernst geworden. Die Show hat nicht wirklich einen Einfluss auf die täglichen Kläufe aber immer, wenn wir sagen wir waren bei 2Minuten 2Millionen dann hat das ein Gewicht, einen Credibility-Faktor. Das ist auch ein Vertrauensiegel.	Teilnahme an 2Minuten 2Millionen du das Erhalten des Startupticket hat einen starken Einfluss gehabt. Gilt als Vertrauensiegel für interessierte Unternehmer.	Puls4 Show hatte sehr großen Marketingeffekt	Startupticket hat einen starken Einfluss gehabt	Vertrauensiegel
	Michael Berlin	6	47, 49	Sprungbreiter haben wir keines gehabt. Wir haben ein Crowdfunding gemacht mit Greenrocket aus Graz. Da haben wir uns ehrlich gesagt mehr erwartet. Vor allem im Privatkundenbereich. Wir haben geglaubt die Investoren kaufen jetzt wirklich regelmäßig online. Es war trotzdem eine tolle Erfahrung und trotzdem gut, dass wir das Kapital bekommen haben. Es war nicht so der Push im Verkauf denn wir uns erhofft haben. Zurzeit ist die Konzentration auf den Verkauf.	Crowdfunding Kampagne gemacht, jedoch nicht ganz den gewünschten Effekt gehabt.	Crowdfunding Kampagne durchgeführt jedoch ohne gewünschten Effekt	Crowdfunding ohne gewünschten Effekt, keine Bewerbung auf Plattformen geplant	
	Karl Severin Traugott	7	59	Ich war eher in der Sendung damit ich Reichweite erziele. Das REWE Startupticket was das Hauptziel der Sendung das ich das kriege. Das ist sehr nützlich, weil man dadurch bei der REWE drinnen ist. Man hat ein bisschen eine Narrenfreiheit und man wird dann nicht ganz so hart angegriffen wie das andere Lebensmittelproduzenten dann teilweise erfahren müssen. Also das bringt schon viel. Die Reichweite war von der Sendung sehr gut. Es kennen jetzt einfach viel mehr Leute das Produkt und jetzt habe ich grad aktuell bei der BILLA eine temporäre Listung in 950 Filialen. Das bringt halt schon sehr viel.	Teilnahme an 2Minuten 2Millionen um Reichweite zu erzielen und das Startupticket zu erhalten und es ist sehr nützlich für die Listung bei REWE. Reichweite der Sendung war sehr gut und Leute kennen nun das Produkt.	Puls4 Show hatte sehr großen Marketingeffekt	Startupticket hat einen starken Einfluss gehabt da sod eine Listung bei REWE möglich war	großer Marketingeffekt, Listung bei REWE
	Mercedes und Jasmin	8	41	Also sehr viel Einfluss. Das war ein toller Werbeeffekt. Wir zerrn noch immer davon. Viele Leute haben das gesehen. Diese Zeit ist unbezahlbar Wenn man so 20 - 30 Minuten im Fernsehen bekommt und das am Abend, das Sehen wirklich erstaunlich viele Menschen und viele können sich auch gut daran erinnern.	Teilnahme an 2Minuten 2Millionen. Erzielte einen tollen Werbeeffekt.	Puls4 Show hatte sehr großen Marketingeffekt	großer Marketingeffekt	
	Rafael	9	56	Es hat uns insofern natürlich schon extrem weitergeholfen, weil wir auch gleich einmal eine breite Masse angesprochen können rein von der Verfügbarkeit des Produktes. Es ist natürlich etwas wo man schnell an Aufmerksamkeit dazugewonnen haben. Wo uns natürlich das auch generell in völligen Wahrnehmung dann eine ganz andere Möglichkeit gegeben hat. Das hat definitiv uns nach vorne gebracht.	Listung bei Spar Young & Urban hat extrem weitergeholfen, da eine breite Masse angesprochen werden konnte und das Produkt Aufmerksamkeit bekommen hat.	Listung bei Spar Young & Urban hat einen extremen Einfluss da eine breite Masse angesprochen werden kann	großer Marketingeffekt	
Rafael	9	62	Nein das war für uns eigentlich noch nie ein Thema. Genau. Wir wollen das aus eigenständiger Kraft praktisch schaffen und ich bin für mich nicht so der große Fan von diesen Produktschows. Von dem hier haben wir die Bewerbung auch nie in Erwägung gezogen.	Kein Interesse an der Puls4 Show 2Minuten 2Millionen, da persönlich kein Fan von Produktschows.	Kein Interesse	Kein Interesse an Puls4 Produktschows teilzunehmen		
Martin und Casandra	10	84	Wir haben uns ganz am Anfang einmal beworben, aber da waren wir rein Gastronomie und das ist natürlich für 2Minuten 2Millionen nichts. Mitterweile haben sie uns glaube ich drei Mal persönlich angeschrieben und ich glaube ich hatte ihnen immer noch nichts geschickt. Ich glaube die Staffel die haben wir jetzt versäumt. Wobei ich mir die Frage stelle, ob 2Minuten 2Millionen mit unserem jetzigen Status noch die richtige Plattform ist. Ja für Österreich ja, aber ich denke schon einen Schritt weiter und da wäre es gescheiter Höhle der Löwen anstelle 2Minuten 2Millionen. Wir bauen jetzt eine Produktion auf die nicht nur für den österreichischen Markt ausgelegt ist sondern zumindest für den Dachraum ausgelegt ist.	Interesse seitens der Puls4 Show an Unternehmen besteht. Produktion wird so ausgebaut dass diese auch den Dachraum ausgelegt ist, daher besteht eher Interesse an der Show die Höhle der Löwen.	Interesse von der Puls4 Show besteht - Produktion jedoch schon auf den Dachraum ausgelegt sodass eher Höhle der Löwen in Frage kommen würde	größeres Format als Ziel		
Martin und Casandra	10	86, 90	Ja und beim Lebensmitteleinzelhandel war es so dass auch die auf uns zugekommen sind. [...] Und es ist so dass sie auch daran glauben, dass die Tiefkühlware funktioniert und ja. So gesehen haben wir dann gesagt, haben die Corona Zeit genutzt unser Packaging so aufgebaut, dass wir den Lebensmitteleinzelhandel bedienen können. [...] Genau und wir haben jetzt ein extrem gutes Packaging Programm, so wie wir für den Lebensmitteleinzelhandel aufgestellt sind, für den Großhandel wie Metro und AGM.	Lebensmitteleinzelhandel ist auf das Unternehmen zugegangen. Während Corona war dann die Zeit um ein Packungsmittel usw. zu erstellen damit der LEH bedient werden kann.	LEH ist auf das Unternehmen zugegangen	LEH ist auf UN zugegangen		

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Social Media	Liza	1	32	Ich glaube es bringt mir ganz viel, weil ich da extrem viel genau diesen Lifestyle Faktor spielen kann und da das auch kommunizieren kann.	Lifestylefaktor kann über Social Media super kommuniziert werden. (Facebook, Instagram)	Lifestylefaktor kann gut in den Social Media transportiert werden (Facebook, Instagram)	Social Media gut für den Transport vom Lifestylefaktor	Social Media Kanäle: - Facebook, Instagram - alle Experten - Youtube oder/und TikTok und/oder LinkedIn - E3, E4, E8, E9 - Social Media transportiert Lifestylefaktor - E1
	Cornelia	2	36	Wir sind hauptsächlich aktiv auf Facebook und Instagram. Da arbeiten wir jetzt auf Instagram hauptsächlich mit Influencern zusammen und auf Facebook ist mehr der Fokus auf die Kommunikation auf die Qualität [...] auch Kritik die wir bekommen versuchen wir für uns in einem Blogpost aufzubereiten damit dann die Information draußen ist. Man kann es extrem schwer messen, ob es tatsächlich einen Unterschied macht.	Aktiv in den Social Media. Zusammenarbeit mit Influencern. Kritik wird im eigenen Blogpost auf der Homepage bearbeitet. (Facebook, Instagram)	Social Media werden aktiv befüllt, Zusammenarbeit mit Influencern (Facebook, Instagram)	Zusammenarbeit mit Influencern	- Zusammenarbeit mit Influencern - E2, E7 - Nutzung für die Ausweitung der Markenbekanntheit - E3, E4 E7 - günstige und wichtige Plattformen - E6 - Werbung - E5 - Regelmäßige Bespielung - E8, E10 - meiste messbarer Erfolg auf TikTok - E9
	Claudia	3	49	Wir erreichen schon viele Leute. Das sieht man bei der Anzahl unserer Follower. Ich bin jetzt gerade noch dabei, um zu schauen welche Posts funktionieren sehr gut, wie kriegen wir wirklich aktiv mehr Follower. Ansonsten machen wir es bis jetzt eher intuitiv. Das heißt wir machen das auch alles selbst. (FB, Instagram, LinkedIn, Youtube)	Viele Leute werden über Social Media erreicht. Posts werden intuitiv und selbst gemacht. (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube)	Social Media zur Ausweitung der Markenbekanntheit (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube)	Ausweitung der Markenbekanntheit	
	David	4	57	Aktuell sind wir auf Facebook, Instagram und LinkedIn. Ich würde schon sagen das wir neue Kunden erreichen, weil bei uns ist es so dass man mit Hashtags arbeiten kann. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist es natürlich, weil man eine gewissen Markenbekanntheit braucht, womit man sich auch leichter tut im Verkauf und Vertrieb. Social Media ist in der heutigen Zeit extrem wichtig. Wenn da keine Präsenz ist heißt das irgendwie das irgendwas nicht passt.	Social Media werden zur Ausweitung der Markenbekanntheit genutzt und sind in der heutigen Zeit extrem wichtig. (Facebook, Instagram, LinkedIn)	Social Media zur Ausweitung der Markenbekanntheit (Facebook, Instagram, LinkedIn)	Ausweitung der Markenbekanntheit	
	Dusan und Nicola	5	41	Also wir stecken seit Tag 1 eigentlich viel Arbeit in das Performance Marketing. Heißt du schaltest Werbung auf Instagram und oder Facebook.	Es wird viel Arbeit in Performance Marketing gesteckt. (Facebook, Instagram)	Werbung auf Social Media (Facebook Instagram)	Werbung	
	Michael Berlin	6	51	Ich glaube das ist eine wichtige Plattform für uns, weil es ist günstig für uns. Wir machen keine Inserate wir machen keine Plakatwerbungen. Das haben wir alles bis jetzt ausgelassen da sind wir zu klein dafür. Wir haben uns voll auf Social Media konzentriert, Facebook und Instagram und einen Newsletter haben wir auch.	Wichtig Plattform da sie günstig ist. (Facebook, Instagram, Newsletter)	Social Media als günstigste und wichtige Plattform (Facebook, Instagram, Newsletter)	günstige und wichtige Plattformen	
	Karl Severin Traugott	7	73	Da sind wir auf Facebook und auf Instagram unterwegs. Ja ich weiß nicht, so wahnsinnig berauschend finde ich das jetzt alles nicht, aber ich glaube grad Facebook und so da muss man sehr kontinuierlich dran sein, dass man eine gewisse Reichweite aufbaut, eine natürliche. Da bin ich auch dran, da funktionieren so Influencer da habe ich auch schon ein zwei Kooperationen gehabt, bezahlte Blogposts bei guten Influencern und das funktioniert viel besser. Also das funktioniert bei mir halt sehr sehr gut, wenn du z.B. das in einem Küchenblog posten lässt. Da merkt man dann schon das, dass den Leuten gefällt und mehr zugreifen.	Zusammenarbeit mit Influencern z.B. für einen Küchenblog funktionieren sehr gut. (Facebook, Instagram)	Social Media für Reichweitenausbau, Zusammenarbeit mit Influencern (Facebook, Instagram)	Ausweitung der Markenbekanntheit, Zusammenarbeit mit Influencern	
	Mercedes und Jasmin	8	47	Wir sind unterwegs auf Facebook, Instagram und Youtube. Haben eine eigene Webseite. Über die Webseite mit Webshop, Facebook und Instagram haben wir Traffic. Sozusagen, über Youtube eher nicht, da sind unsere Videos eben hineingestellt. Was wir wirklich betreiben ist Instagram und Facebook und natürlich auch die Webseite täglich wegen dem Webshop, wo wir durchaus wöchentliche Postings haben, Zugriffe, Einkäufe, Vorbestellungen.	Auf Social Media werden regelmäßig Posts gemacht und es besteht die Möglichkeit auch über diese die Produkte zu bestellen. (Facebook, Instagram, Youtube)	Regelmäßige Posts auf Social Media + Möglichkeit über die Plattform zu bestellen. (Facebook, Instagram, Youtube)	Regelmäßige Bespielung der Plattform - auch Bestellungen möglich	
	Rafael	9	66	Wir sind auf Facebook, Instagram und seit kurzem auch auf TikTok. Ich glaube das genau so in der Reihenfolge wie ich das jetzt benannt habe, nämlich beginnend mit Facebook am wenigsten messbare Verkäufe, Abschlüsse nachgewiesen werden können bis nach unten hin TikTok am meisten. Es liegt vermutlich auch daran dass Facebook von medialen Auftritten oder sagen wir einmal Firmenauftritten übersättigt sind und von Instagram bis über TikTok noch relativ viel möglich ist. Von dem her glaube ich hat man dort auch den meisten messbaren Erfolg ja.	Wir sind auf Facebook, Instagram und seit kurzem auch auf TikTok. (Facebook, Instagram, TikTok)	Aktiv auf Facebook, Instagram und TikTok. TikTok hat den größten nachweisbaren Erfolg.	am meisten messbarer Erfolg auf TikTok	
	Martin und Casandra	10	100	Wir haben für Fleischpflanzler einen Facebook und Instagram Account und auch für Easyvegan. Fleischpflanzler wird mehr auf Facebook funktionieren und Easyvegan auf Instagram mit Rezepten, Kochbildern usw.	Unternehmen 1 und Unternehmen 2 haben beide einen Facebook und Instagram Account. Diese werden unterschiedliche bespielt. Zum Beispiel Easyvegan funktioniert mit Rezepten und Kochbildern besser auf Instagram. (Facebook, Instagram)	Social Media mit beiden Unternehmen aber mit unterschiedlicher Bespielung (Facebook, Instagram)	Regelmäßige Bespielung der Plattform	

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Unterkategorie: Social-Media-Betreuung	Liza	1	40	Ich sage Social-Media-affin im Sinne von privat ja. So richtig gestartet hat es dann erst später mit dem Unternehmen.	Gründerperson welche Social-Media-Affin ist betreut die Plattform.	Günderperson kümmert sich um die Social Media	Gründerperson	Betreuung von Social Media: - Gründerperson - E1, E3, E8, E10 Eigene Mitarbeiter - E2, E4, E6, E9 - Auslagerung - E5, E7
	Cornelia	2	38	Ich habe ursprünglich Instagram und Facebook betreut. Jetzt haben wir eine Marketingperson die Facebook betreut und die ganze Social-adds macht und unsere Sales-Person macht zusätzlich Instagram. Ich glaube es ist wichtig solche Leute im Team zu haben, weil die auch verstehen um was es da geht.	Social-Media-Betreuung ursprünglich durch eine der Gründerpersonen. Jetzt betreuen diese zwei Mitarbeiter die sich Facebook und Instagram aufteilen.	Eigene Mitarbeiter kümmern sich um die Social Media	Eigene Mitarbeiter	
	Claudia	3	49	Das heißt wir machen das auch alles selbst.	Gründerpersonen betreuen die Sozialen Medien	Gründerpersonen betreuen die Sozialen Medien	Gründerperson	
	David	4	61	Genau, Yiaoo und die Maya sind dafür zuständig welche Tools man verwenden kann um die Daten einzusammeln und zu kombinieren. Auch die googleads und Facebookkads auszuprobieren und zu schalten. Da wollen wir auch mehr in das Thema reingehen.	Eigene Mitarbeiter welche sich um Social-Media Bespielung kümmern.	Eigene Mitarbeiter kümmern sich um die Social Media	Eigene Mitarbeiter	
	Dusan und Nicola	5	41	Am Anfang hatten wir noch nicht so Struktur, jetzt haben wir da sehr gute Struktur drinnen und haben da auch zum Glück jemanden der das sehr gut kann.	Gute Struktur, haben eine Person die das sehr gut kann.	Betreuung von Social Media wurde ausgelagert	Auslagerung der Betreuung	
	Michael Berlin	6	57, 65	Das macht eine Mitarbeiterin von uns. Eine Praktikantin. Also wir haben laufend Praktikanten und Volontäre. Die übernehmen das immer weiter. Das ist aber nicht nur im Marketingbereich sondern auch in der Produktion mithelfen und verkaufen, Hofladen.	Social-Media-Betreuung übernehmen Praktikanten/innen.	Praktikanten/innen kümmern sich um die Social Media	Praktikanten/innen	
	Karl Severin Traugott	7	75	Das macht jetzt eine Marketingagentur. Das habe ich am Anfang selber gemacht, aber nachdem mich da persönlich nicht interessiert, ich finde das totlangweilig habe ich das halt nicht sehr gut gemacht oder kaum gemacht.	Social Media Betreuung wurde an eine Marketingagentur übergeben (Persönlich kein Interesse daran).	Betreuung von Social Media wurde ausgelagert	Auslagerung der Betreuung	
	Mercedes und Jasmin	8	49	Mhm, das machen wir alles selbst. Bis auf die Grafik, die haben wir ausgelagert - das macht eine Grafikerin für uns. Die Umsetzung von allem anderen machen wir.	Social-Media-Betreuung wird von den Gründerpersonen durchgeführt. Die Grafik ist ausgelagert.	Günderpersonen kümmern sich um die Social Media; Grafik wurde ausgelagert	Gründerpersonen, Grafik-Auslagerung	
	Rafael	9	70	Das macht Manuel mein Kollege (Grafiker)	Social-Media-Betreuung erfolgt durch einen Teammitarbeiter.	Eigene Mitarbeiter kümmern sich um die Social Media	Eigene Mitarbeiter	
	Martin und Casandra	10	100	Jetzt ist es so, die weitere Betreuung Facebook und Instagram machen schon wir vorrangig, wenn wir aber Zu Leistung brauchen dann organisieren wir uns dieschon. Mehr können wir uns nicht leisten. Wir sind noch immer ein Startup.	Social-Media-Betreuung machen vorrangig die Gründerpersonen.	Günderpersonen kümmern sich um die Social Media	Gründerperson	

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Pharaphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Timing / Trends	Liza	1	42	.. Diese ganze Instagram-Generation, welche alles ablichtet, wenn es super aussieht.. [.] Deswegen war der einzige Trend wirklich der Lifestylefaktor und den aber wirklich in allem überbringen [.]	Trend Lifestylefaktor überbringen mit gutem Aussehen des Produktes	Trend Lifestylefaktor	Lifestylefaktor	<p>Welche Trends spielen rein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lifestylefaktor - E1</li> <li>- Trend Hybrid Meat - E2</li> <li>- Trend Nachhaltigkeit - biologische, regionale Produkte - E3, E4, E7, E9, E10</li> <li>- Trend Transparenz - E4, E6</li> <li>- Trend zu Low-Sugar Produkten - E5</li> <li>- Trend Plant-Based Produkte - E2, E10</li> </ul> <p>Wie war das Timing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Timing hätte etwas früher sein können - E2, E9, E10</li> <li>- Timing richtig - E3, E4, E5, E6, E7, E8</li> </ul>
	Cornelia	2	40	Ich glaube es hätte noch ein bisschen früher sein können aber nicht mehr später. Weil man sieht das jetzt die ganze Hybrid - Meat Geschichte, auch wenn es in den Massenmedien noch nicht angekommen ist, an Fahrt gewinnt. Man sieht z.B. das es 2019, 12 Launches gegeben hat im Hybridbereich über die ganze Welt verteilt, das Jahr davor gab es drei und das Jahr davor war es eines.	Der Trend Hybrid-Meat nimmt zu. Markteintritt hätte etwas früher sein können aber nicht später.	Timing hätte etwas früher sein können aber nicht mehr später. Trend Hybrid - Meat nimmt zu	Trend Hybrid-Meat, Trend Vegetarische und Vegane Ernährung; - Markteintritt etwas früher	
	Cornelia	2	40	Ich glaube das Timing war wichtig und richtig und das ganze Thema mit weniger Fleischkonsum ist sowieso schon längere Zeit trendy aber man sieht das es viele Leute gibt die nicht ganz vegetarisch oder vegan leben wollen.	Der Trend zum geringeren Fleischkonsum, Vegetarischer und Veganer Ernährung nimmt zu.	Trend weniger Fleischkonsum, Vegetarische und Vegane Ernährung steigt		
	Claudia	3	55	Wir haben sozusagen den Zahn der Zeit getroffen. Es ist so dass die Nachfrage nach Nachhaltigen und Bio Lebensmittel sehr stark am Steigen ist und auch am Kaugummi Markt sieht man das die Eigenmarken zunehmen. [...] Generell der Trend zur Nachhaltigkeit und zu regionalen Produkten sieht man da.	Nachfrage nach nachhaltigen, regionalen und biologischen Lebensmitteln ist stark am Steigen.	Timing war richtig, da die Nachfrage nach Nachhaltigen, regionalen und biologischen Lebensmitteln steigt	Trend zu nachhaltigen, biologischen, regionalen Lebensmitteln - Timing richtig	
	David	4	63	Glaube ich schon, dass wir einen guten Zeitpunkt erwischt haben wo das Thema Nachhaltigkeit und Regionalität immer mehr in den Fokus rückt. Das heißt da sind wir von der Zeit her jetzt einmal richtig. Natürlich muss man auch sagen, dass der Getränkemarkt so hart umkämpft ist wie noch nie. Es kommen laufend neue und exotischere Produkte raus. Da ist dann die Challenge das man einen langen Atem hat.	Timing richtig weil es mit den Trends Regionalität und Nachhaltigkeit gut harmoniert	Timing war richtig trifft die Trends Regionalität und Nachhaltigkeit	Trend zu nachhaltigen, regionalen Lebensmitteln - Timing richtig	
	David	4	63	Wichtig ist auch Transparenz. Wir sagen dann auch wo wir die Beeren, den Tee die einzelnen Materialien herkrigen. Das ist auch ein wichtiger Faktor für den Kunden. Die Kunden schauen sich das Etikett an wollen wissen, wo es herkommt. Das wird auch in der Zukunft auch immer wichtiger werden.	Die Transparenz wird immer wichtiger für den Kunden (Trend)	Transparenz für den Kunden wird immer wichtiger	Trend Transparenz wird für Kunden immer wichtiger	
	Dusan und Nicola	5	45	Mhm ja definitiv, weil jetzt ist das Low-Sugar sehr im Trend. Wenig Zucker, man sieht es auch in der Spar Werbung. Wie wäre eine Welt mit weniger Zucker - das ist also voll im Trend. [...] Deswegen wussten auch unsere Stakeholder das sie Interesse daran haben und die Nachfrage da ist.	Timing richtig, da der Low-Sugar Trend zunimmt.	Timing war richtig da der Trend Low-Sugar anfährt	Trend zu Low-Sugar Produkten - Timing genau richtig	
	Michael Berlin	6	73	Bei der Verfolgung von Trends da bin ich sehr dahinter. Das wir die Trends verfolgen und schauen das die welche wirtschaftlich Sinn machen wir auch verfolgen. Wir machen z.B. jetzt Versuche mit Insektenmehl, dass man beim Fischfutter wegkommt vom Fischmehlanteil. Da wollen wir wegkommen die nächsten Jahre, das ist so im Fokus. Das wir mehr in den Kreislauf wieder hineinkommen.	Trends werden genau beobachtet und geprüft ob sie auch wirtschaftlich Sinn machen. Experimente werden ausgeführt wie z.B. das Füttern der Fische mit Insektenmehl. Ziel ist es mehr in den Kreislauf hineinzukommen.	Trends werden beobachtet und adaptiert (z.B. Verfüterung von Insektenmehl an die Fische)	Trends werden verfolgt	
	Michael Berlin	6	73	Ich glaube es hat genau gepasst mit der Zeit. Es war genau die richtige Zeit. Auch die Resonanz, die wir gehabt haben, waren alle bis jetzt positiv.	Genau richtig mit der Zeit. Resonanz für Aquaponik war sehr gut.	Timing genau richtig	Timing genau richtig	
	Michael Berlin	6	73	Und das die Leute sich immer mehr für Lebensmittel interessieren. Wo kommen sie her, wer produziert die, Qualität wird auch immer wichtiger. Die Leute gehen auch immer mehr in die Richtung das, dass Lebensmittel der neue Mercedes ist in der Stadt.	Der Trend Transparenz steigt an. Lebensmittel werden auch als Luxusgüter angesehen.	Trend Transparenz steigt beim Konsumenten an. Lebensmittel auch Luxusgüter	Trend Transparenz wird für Kunden immer wichtiger	
	Karl Severin Traugott	7	83, 87	Also es sind glaub ich drei Trends, die ich ganz gut bediene. Das eine ist halt der regionale Trend, der Bio-Trend und was jetzt glaub ich immer mehr am kommen ist, ist der Fermentationstrend. Das halt Produkte so natürlich wie möglich hergestellt werden, Clean-Labeling wäre da das Stichwort. Das sind so die Trends wie ich von Anfang an dran war. Das fermentierte Lebensmittel das kommt jetzt langsam immer mehr. Ich glaube das ich es gut erwischt habe und bin da auch ganz zufrieden.	Drei Trends welche das Unternehmen gut bedient: Regionalität, Bio und Fermentationstrend.	Produkt bedient die Trends Regionalität, Bio und Fermentation	Trend zu nachhaltigen, biologischen, regionalen Lebensmitteln - sowie Fermentation - Timing richtig	
	Mercedes und Jasmin	8	53	Mercedes Springer: Ja also ich glaube wir sind mit der Zeit genau richtig gestartet. Es ist so dass wir jetzt, ich glaube, mit dem Aufbau und mit dem das sich jetzt unser Produkt erst etabliert. Jasmin Kabir: Aber ja es ist der richtige Zeitpunkt auf jeden Fall. Wie wir angefangen haben, also wir merken, dass es immer mehr Pilzzüchter gibt. Zwar sehr klein aber trotzdem. Das Interesse steigt und das zeigt und das es richtig ist. Weil jetzt aufzubauen und die Erfahrungen zu sammeln das wäre einfach zu spät.	Zur richtigen Zeit mit dem Unternehmen gestartet das das Interesse steigt. Pilzzüchter im kleinen Maßstab werden immer mehr.	Timing genau richtig	Timing genau richtig	
	Rafael	9	74	Vom Zeitpunkt her, also zweitere Frage, wir hätten ein Tik schneller sein können und sollen. Wir hätten definitiv das Produkt schon 2016 launchen können und sollen und nicht erst 2018. Das sind definitiv 2 Jahre die uns im Nachhinein gesehen sicher abgehen	Markteintritt hätte früher sein können.	Timing hätte früher sein können	Timing hätte früher sein können	
	Rafael	9	76	Was definitiv ein Trend ist, was aber aus unserer eigenen Überzeugung ist das wir das Produkt ständig in der Qualität heben wollen und da geht es auch um Qualitätssiegel auch in weitere Folge nämlich um Bio, Vegan und vielleicht CO2 neutral und so weiter und sofort. Aber das sind einfache Dinge wo wir sagen wir wollen uns selber dort verbessern und optimieren und nicht weil wir ein Siegel auf der Dose haben wollen und sagen können wir sind jetzt dieses oder jenes sondern weil es wir einfach für uns machen wollen. Für unseren Kunden, nicht weil wir damit werben wollen und irgendwie Greenwashing machen wollen und sagen wir sind CO2 neutral und wissen eigentlich gar nicht wie wir es kompensieren. Das ist einfach der Punkt. Aber so das wir Trends hinterherjagen oder folgen ist eigentlich nicht der Fall nein.	Trend Biologisch, Vegan und CO2 neutral. Auch in Form eines Qualitätssiegel an das Produkt anbringen.	Trend Bio, Vegan und CO2 neutral	Trend zu biologischen, veganen und Co2 neutralen Produkten	
Martin und Casandra	10	104	So gesehen haben wir ein bisschen, aber das ist dem Leiden Unternehmen geschuldet, ein bisschen die Zeit versäumt, um sozusagen die Erstbesetzung zu sein. Andererseits müssen wir sagen, sind wir ja schon die Variante 3.0 welchen uns jetzt den Wettbewerbsvorteil gibt gegenüber den anderen. Weil jetzt haben sie mal etwas ausprobiert, sehen das der Markt zunimmt, wollen aber etwas Besseres und was liegt da weniger nahe als was regionales gesundes ohne Chemie zu verwenden und so gesehen glaube ich sind wir immer noch am richtigen Platz.	Markt nimmt zu. Hätte früher sein können, allerdings jetzt auch kein Nachteil. Trend für regionale natürlich Produkte nimmt zu.	Timing hätte etwas früher sein können allerdings auch jetzt kein Nachteil. Trend für Regionale und natürliche Lebensmittel	Trend nachhaltige, natürliche, Plant-Based Produkte nimmt zu; timing früher obwohl kein Nachteil		
Martin und Casandra	10	106	[...] Plant-Based, egal in welcher Art und Weise, das ist so ein Strang die letzten hundert Jahre, also der geht immer weiter. Dann hat es diese Abzweigungen gegeben und die und die Richtung aber im Endeffekt kannst du immer sagen dieses Thema kommt. Wir haben noch nie im Leben so viel Fleisch gegessen. Und aus diesem Überschuss, der uns eh nicht guttut und sozusagen zu einer Art Rückkehr zu kommen und das passiert gerade.	Trend zu Plant-Based Ernährung nimmt stetig zu.	Trend zu Plant-Based Ernährung nimmt stetig zu			

# Anhang

Deduktive Kategorie	Experte	Expertennummer	Interviewzeile	Codiereinheit	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion	Zusammenfassung
Wichtigster Faktor / Faktoren	Liza	1	48	Ich glaube immer das wichtigste ist die Person. Du musst auch greifbar als Person selbst sein. Präsent und sagen ok, die Leute müssen das in Wirklichkeit dann ja wegen dir kaufen und die verbinden das dann mit dir und das merke ich dann auch. Das ist meine ganze Leidenschaft [...]	Person muss greifbar und präsent sein und Leidenschaft zeigen. Konsumenten kaufen in Wirklichkeit wegen der Person.	Wichtigster Faktor: Die Gründerperson muss als Mensch greifbar sein für die Konsumenten	Gründerperson als Kaufentscheidung	Wichtigste Faktoren:  - Unternehmensvision - E1, E2, E10 - Persönliche Motivation - E2 - Netzwerk - E2, E5, E9 - Storytelling - E3, E7 - Gründerteam -/Gründerperson - E1, E4, E5, E6, E8, E10 verschiedene Kompetenzen im Gründerteam - E8 -Persönlichkeit, Durchhaltevermögen, Resistenz - E1, E10  - Kundenfeedback - E9 - Marktforschung - E6
	Liza	1	48	Was ist sonst noch wichtig. Ich glaube die Persönlichkeit vom Gründer. Ich glaube, wenn man da nicht resistent ist dass man sich dann denkt: uh das ist zu viel.	Persönlichkeit des Gründer/in, Durchhaltevermögen und Resistenz	Wichtigster Faktor: Persönlichkeit, Durchhaltevermögen und Resistenz	Persönlichkeit, Durchhaltevermögen und Resistenz	
	Liza	1	66	Das langfristige Ziel sind keine Zahlen, sondern das so: "ich möchte nicht mehr die Frage hören was ist Rost" sondern ich hätte einfach so gern das die Leute einfach nur Rost wollen. Das es dann auch keine Fragen mehr gibt und da bin ich auch immer dran.	Das langfristige Ziel sind keine Zahlen sondern die Markenbekanntheit, sodass es keine Fragen mehr gibt wenn der Unternehmensname gesagt wird	Wichtigster Faktor: Unternehmensvision	Unternehmensvision verwirklichen	
	Cornelia	2	44	Ich glaube es ist hauptsächlich die Einstellung der Gründer. Du musst ja 100% hinter deinem Produkt stehen und das Team, das du aufbaust das haben wir uns auch fix vorgenommen das die ersten 10 Leute die wir anstellen 100% von unserer Mission überzeugt sein müssen. Die persönliche Motivation muss dahinterstehen und man merkt bei unserem Team, das alle dahinterstehen. Ich glaube das ist mitunter am wichtigsten. Und das Netzwerk sehe ich auch am wichtigsten, weil alles andere kann man sich selber beibringen.	Einstellung des Gründerteams. Angestellte müssen zu 100% von der Mission überzeugt sein. Persönliche Motivation im Team. Netzwerk als zweitwichtigstes.	Wichtigste Faktoren: 1. Gründerteam, Mitarbeiter müssen zu 100% die Mission leben und mit persönlicher Motivation dahinter stehen. 2. Netzwerk	Mission, Persönliche Motivation, Netzwerk	
	Cornelia	2	42	Wir haben uns ganz am Anfang zusammengesetzt und gesagt: Wenn wir jemals drauf kommen das wir mehr zum Fleischkonsum anregen als wir Leute davon wegbringen würden wir auch aufhören damit und müssten eine andere Lösung finden.	Wenn Personen durch das Produkt zum Fleischkonsum angeregt werden dann müsste eine andere Lösung gefunden werden	Wichtigster Faktor: Vision und Mission	Mission und Vision	
	Claudia	3	61	Also bei uns ist der Faktor die Story sehr stark. Die Story war bei uns sehr stark. Das hat auch gezeigt, dass die Zeitungen und Fernsehsender alle bei uns nachgefragt haben	Der Faktor Story und Storytelling. Zeitungen und Fernsehsender waren sehr interessiert.	Wichtigster Faktor: Storytelling	Storytelling	
	David	4	67	Ich glaube einer der wichtigsten Faktoren ist, dass das Team wirklich zusammenpasst. Weil es gibt im Startup Bereich immer diese up and downs. Wenn es super läuft, dann gibt es prinzipiell eh keine Probleme, aber wenn es einmal nicht so gut läuft dann muss es trotzdem funktionieren und nicht so das gleich bei der ersten Möglichkeit jemand abspringt sondern die gegenseitige Unterstützung muss auch in schlechten Zeiten vorhanden sein und diese überwindet.	Team muss zusammenpassen damit ups and downs gut überstanden werden können. Gegenseitige Unterstützung auch in schlechten Zeiten.	Wichtigster Faktor: Team - muss zusammenpassen und sich gegenseitig unterstützen	Team	
	Dusan und Nicola	5	49	Ich würde sagen eine Kombination aus Netzwerk und Team. Ohne dem Team hätten wir das nie geschafft. Jeder hat seine Kompetenzen, jeder hat seine Erfahrungen im Leben gemacht, jeder bringt sein eigenes Netzwerk mit. Wenn zwei Personen dieselbe Meinung haben, dann ist die eine überflüssig, deshalb ist es gut, dass wir drei uns ergänzen. Daneben auch die Motivation. Weil jeder mal so ein bisschen ein Down hat und die anderen währenddessen ein Hoch und dann kann man sich gegenseitig pushen.	Kombination aus Netzwerk und Team. Jeder hat Kompetenzen und bringt sein eigenes Netzwerk mit. Motivation.	Wichtigste Faktoren: Team und Netzwerk	Team und Netzwerk	
	Michael Berlin	6	83,85	Genau ja, das erste was mir in den Kopf kommt ist das Team. Das Gründungsteam am Anfang am allermeisten aber dann je mehr Leute dazukommen.	Das Gründungsteam am Anfang und das generelle Team	Wichtigster Faktor: Gründerteam und Team	Gründerteam und Team	
	Michael Berlin	6	91	Ja wir hätten uns mehr mit dem Markt auseinandersetzen sollen von Anfang an. Verkauf, Verkauf, Verkauf.	Mehr Auseinandersetzung mit dem Verkauf.	Wichtigster Faktor: Marktforschung	Marktforschung	
	Karl Severin Traugott	7	89	Also ich glaube durch die Korrelation einer eigenen Produktion und das innovativen Produktes welches biologisch, regional und nachhaltig produziert wird, dass diese Kombination eine ist, die man gut kommunizieren kann und dass man dort viele gute Geschichten erzählen kann und dass ich dadurch die Möglichkeit habe sehr gute PR-Arbeit zu machen. Diese gute Story dann halt über konsequente PR-Arbeit, das das ein wesentlicher Erfolgsfaktor war bis jetzt, da man dadurch relativ günstig enorme Reichweiten bekommen kann.	Kombination eigene Produktion und innovatives Produkt lässt sich gut kommunizieren und man kann gute Geschichten darüber erzählen. Diese Story über PR-Arbeit nach außen zu tragen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor.	Wichtigster Faktor: Storytelling	Storytelling	
	Mercedes und Jasmin	8	71	Jasmin Kabir: Ich glaube das ist von den Personen abhängig, also das Team. Auf jeden Fall, weil das was ich immer sage ist du kannst jedes Handwerk erlernen. Aber wir haben so verschiedene Fähigkeiten, dass wir uns so gut ergänzen.	Gründungssteam. Verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten.	Wichtigster Faktor: Die verschiedenen Kompetenzen und Fähigkeiten des Gründungssteams.	Gründungssteam - verschiedene Kompetenzen des Gründerteams	
	Rafael	9	78	Es ist sicher ein Mix aus verschiedenen Aspekten. Ich glaube was entscheidend ist, dass man die Rückmeldung vom Kunden trotzdem auch wirklich testet. Das war etwas, wo wir schon viel Feedback aufnehmen haben können. Und auch natürlich unser Netzwerk. Das ist auch etwas das natürlich extrem hilfreich ist. Und ein dritter wichtiger Aspekt ist meiner Meinung nach auch immer den Kunden mit in dem ganzen Produktzyklus miteinzubinden. Eigentlich den Kunden das Produkt entwickeln lassen. [...]sondern auch zu sagen, liebe Community was denkst ihr was sollten wir machen, gebt uns ein Feedback, was wünscht ihr euch, wie seht ihr das und das ist eigentlich etwas das heutzutage immer mehr ist.	Kundenfeedback sehr wichtig. Netzwerk sehr wichtig. Kunden in den Produktzyklus miteinbinden und fragen: Was möchtet ihr?	Wichtigste Faktoren: Kundenfeedback testen, Kunden in den Produktzyklus miteinbeziehen, Netzwerk	Kundenfeedback testen, Kunden mitwirken lassen, Netzwerk	
	Martin und Casandra	10	113	Ich glaube eines, wenn du diese ganz nüchtern als Bausteine nebeneinander setzt dann braucht es immer noch eines dazu. Das ist nämlich die Vision. Dieses BigPicture das dahinterstecken muss.	Diese BigPicture muss dahinterstehen	Wichtigster Faktor: Vision	Vision	
	Martin und Casandra	10	113	Durchhalten kannst du nur dann, wenn du ein BigPicture vor dir hast, wo du sagst ok da wollen wir oder das ist unsere Triebfeder.	Durchhaltevermögen des Gründerteams	Wichtigster Faktor: Durchhaltevermögen	Gründungssteam Durchhaltevermögen	

**E - Protokolle der Expertiseinterviews**

**Interview 1**

Expertin 1: Liza Brandstätter

Unternehmen: MALUM ET UVA GmbH

Datum: 08.09.2020

Dauer: 35 Minuten

- 1 [0:00:00] I: Alles klar, Gut. Ich habe kleine Einstiegsfragen: Wann würde das Start-up gegründet?

---

  - 2 **B:** [0:00:17] Also die GmbH Gründung war im Oktober 2017. Die erste Abfüllung, also mehr oder weniger der Start des Unternehmens war im Mai 2018.

---

  - 3 **I:** [0:00:30] Du bist ja der Head of Rost und die alleinige Person, welche sich um alles kümmert?

---

  - 4 **B:** Richtig ja.

---

  - 5 **I:** [0:00:40] Was gehört zu deinen täglichen Aufgaben?

---

  - 6 **B:** Auslieferung, Bestellannahme, Marketing, Kundenbindung, Akquise, der ganz normale reguläre Verkauf, Emails-beantworten, Buchhaltung und alles was mit Vertrieb und Logistik zusammenhängt.

---

  - 7 **I:** Du bist mit deinem Produkt hauptsächlich in der Gastronomie und Fachgeschäfte wie z.B. das Fachl korrekt?

---

  - 8 **B:** [0:01:07] Seit April, Mai habe ich meinen eigenen Online-shop auf der Website welcher auch ganz gut geht und sonst auch sehr viel bei Events sowie Unternehmen, welche das Produkt gerne für Events haben möchten.

---

  - 9 **I:** [0:01:29] Dann kommen wir schon zum ersten Erfolgsfaktor, das ist Produkt und Idee als Erfolgsfaktor. Hinter jedem Erfolg steckt eine Vision. Wie bist du auf deine Idee gekommen und welche Aspekte davon verschaffen dir einen Wettbewerbsvorteil?

---

  - 10 **B:** [0:01:42] Also ich bin auf die Idee gekommen, da ich mich immer schon sehr viel mit Essen und Trinken auseinandergesetzt habe. Das heißt Kulinarik war für mich immer ein ganz ganz großer Punkt. Wo viele Leute gesagt haben das ist überhaupt nicht nachhaltig, weil du gehst dort Essen machst irgendwas in die Richtung und das ist dann aber weg. Für mich ist das ein unvergessliches Event, ein unvergesslicher Abend, unvergessliche Stunden und habe mir dann im Zuge dessen
-

gedacht irgendwann möchte ich selbstständig sein mit einem physischen Produkt und wie kann man das kombinieren. Das war so der Hintergedanke. Die Idee selbst ist aber entstanden in New York. Klingt romantisch ist es aber nicht. Da war ich in einer Bar und hab das einzig Leserliche an der Theke bestellt und das war dann so rosa und ich habe mir gedacht cool ich glaube so etwas gibt es noch nicht. Nachdem ich dann wieder zurückmusste, da ich zu wenig Kohle hatte, um in New York zu bleiben habe ich mir dann gedacht passt ich mach das jetzt einfach. Also das ist so der Hintergedanke gewesen. Da gibts kein 2 Jahre feilen oder irgendwas und schauen, sondern ich glaube ich möchte das einfach jetzt machen.

---

11 **I:** [0:02:49] Ausschlaggebend war dann quasi der Auslandsaufenthalt in New York wo die Idee geboren wurde?

---

12 **B:** [0:02:54] Genau, dieses hey wie cool muss das sein, wenn man sein eigenes Produkt hat. Sowas wie eine App, eine Dienstleistung hat für mich nicht so eine hohe Attraktivität, weil da auch nicht meine Stärken liegen und das habe ich eben richtig spannend gefunden. Gerade dieser Food & Beverage Bereich, das liebe ich.

---

13 **I:** [0:03:14] Welchen Wettbewerbsvorteil hat dein Produkt?

---

14 **B:** [0:03:18] Wenig Inhaltsstoffe, Regionalität, die Kombination aus Lifestyle mit einem wirklich guten Geschmack welcher natürlich immer subjektiv ist. Aber dass man halt sagt, man mehr oder weniger lebt Feiermomente in Form von einem Getränk. Ich würde sagen, dass ist es. Ich kenne immer Leute, die sagen es schmeckt so gut. Es gibt immer viele Dinge die gut schmecken, man muss es dann auch entsprechend vermarkten. Die Leute müssen sich damit immer identifizieren können. Das soll so ein mehr oder weniger gleiches Setting haben wie ein Prosecco. Ich trinke das immer. Ich trinke das zum Brunch in der Früh oder einfach am Abend. Und genau eben dieses: Du denkst einfach daran, wenn du Feiermomente lebst, die nicht immer durchaus positiv sein müssen, und siehst es als Lifestyle Produkt in Form von einem Getränk.

---

15 **I:** [0:04:09] Ich finde das kommt auch vom Marketing so recht gut herüber mit dem Slogan "Wahre Liebe rostet nicht" und auch von der Homepage. Ich finde das hat eine sehr einzigartige Handschrift.

---

16 **B:** [0:04:21] Sehr cool. Das ist mir auch ganz wichtig.

---

17 **I:** [0:04:27] Dann haben wir als zweiten Erfolgsfaktor die Gründerperson oder das Gründerteam. In deinem Fall die Gründerperson. Du bist die Gründerin. Eine Frage, die ich da noch stellen möchte, ist, welche Spezialkenntnisse hast du die du in dein Unternehmen mitbringst?

---

18 **B:** [0:04:51] Ich habe BWL studiert an der Uni Graz mit Master abgeschlossen nach 8-9 Jahren. Das hat sich zusammen geklumpert, aber ich habe immer nebenbei gearbeitet und das war mir viel wichtiger das ich den Praxisbezug habe. Alle haben dann immer gesagt: Ja warum gehst du dann nicht auf die FH? Ja, hätte ich im Nachhinein machen sollen. Ich habe dann relativ früh eben bei 15

---

Seconds angefangen bzw. bei Marketing Rockstars und das war eine unglaubliche Chance für mich. Erstens wegen dem Netzwerk her und zweitens von Verantwortlichkeiten übernehmen. Was mir dann sehr viel gebracht hat, obwohl es jetzt eine ganz andere Branche ist. Aber man kann viel vom Netzwerk verwenden und das ist meiner Meinung nach eines der wichtigsten Dinge, die man haben kann. Und eben auch Stressresistenz das man einfach sagt wie handelt man besonders kurzfristig. Weil ich bin so darauf angewiesen dass ich kurzfristig auch handle. Ich brauche mir keine 5 Jahres Strategie überlegen, sondern ich muss agieren was passt jetzt gerade dazu und wie gehe ich auf das ein. Ich glaube, wenn Leute nicht stressresistent sind dann knacksen sie weg. Vom Studium selbst weiß ich es ehrlich gesagt nicht. Ich warte noch immer darauf bis etwas kommt, wo ich sagen kann da habe ich etwas mitgenommen. Könnte jetzt ad hoc gerade nichts sagen, sondern immer die jobtechnische Seite. Nach 15 Seconds war ich bei einer Agentur. Ich habe mir das Ganze von einer anderen Seite angeschaut. Ist überhaupt nicht meins, weil sehr viele vorgefahren Strukturen herrschen, du arbeitest ein bisschen Projektmanagementtechnisch und dann habe ich gecheckt ich möchte immer etwas mit Events machen und diese Kombi, weil dann kann ich super gut die Brücke machen. Getränke, Events, Gastronomie das passt dann super. Das lässt sich super kombinieren und deshalb bin ich auch jetzt in der Helmut-List-Halle und das auch schon seit fast 2 Jahren wieder.

---

19 **I:** [0:06:48] Der nächste Faktor ist Marktforschung und Produktfeedback. Die Frage ist: Wie lange und intensiv hast du den Markt erforscht, bevor die Idee ausgereift war und ob du dir Inspiration aus dem Ausland geholt hast?

---

20 **B:** [0:07:04] Ja habe ich, aber ich habe nicht den Markt gecheckt muss ich sagen. Natürlich habe ich geschaut was es so an der Spritzer-Front gibt. Ich habe mich nicht bewusst damit beschäftigt. Ich habe auch keine Marktforschung gemacht im Sinne von ich mache ganz viele Produkttestungen das ich sage wie schmeckt euch das, weil ich der Meinung bin was habe ich davon, wenn ich 20 Leute bei mir hinstelle der eine sagt das ist mir zu süß etc. Ich habe mir einfach gedacht: Passt ich mache das jetzt und ich werde es schon sehen. Wenn es 2 - 3 Leuten auch gefällt dann weiß ich das ich da schon etwas getroffen habe. Denn Marktforschung ist eine coole Geschichte und dadurch das auch meine Mutter Marktforscherin ist, ist es natürlich wichtig, ich weiß es auch. Aber ich weiß nicht, wie wichtig es wirklich in diesem Fall ist, wenn du etwas machst. Weil diese Getränkebranche ist auch so schnelllebig. Wenn ich mich so lange damit beschäftigt hätte, "Kommt des gut an", "Wie mache ich denn genau die Rezeptur" weiß ich nicht, ob es so gut gegangen wäre. Ich hätte mich mehr geärgert, wenn ich gewusst hätte jemand anders macht das. Deswegen habe ich da auch schnell sein müssen. Und das war auch so der Hintergedanke.

---

21 **I:** [0:08:14] Hast du deine Freunde, Personen, welche du testen lassen, hast trotzdem in dem Produktentwicklungszyklus ein bisschen eingebunden? Bist du auf Feedback eingegangen oder war die erste Rezeptur so dass sie gepasst hat.

---

22 **B:** [0:08:33] Ich habe das Produkt mittlerweile schon immer etwas adaptiert. Grad vom Alkoholgehalt, weil ich gesehen habe, die Leute sind davon zu schnell betrunken und dann ist die

---

Kaufkraft nicht mehr so gut. Ich habe am Anfang 6,9% gehabt und bin dann auf 5,9% runtergegangen. Und da habe ich mich schon auf Feedback verlassen. Ich arbeite sehr eng mit meiner Grafikerin zusammen, das ist die einzige, das ist das Nebenlabor und von ihr hole ich mir sehr viel Feedback ein. Weil ich finde es ist auch sehr wichtig mit Leuten zu reden die nicht wirklich etwas mit dem Produkt zu tun haben, sondern die das auch aus Konsumentensicht sehen. Und ich zähle da sehr viel auf ihre Meinung. Ich habe mir da eine sehr gute ausgesucht und wir können auch richtig gut miteinander und da ist es mir auch sehr wichtig. Sonst eher nicht so viel, weil ich glaube da wird man dann irre.

---

23 **I:** [0:09:23] Hast du das Produkt generell für eine spezielle Zielgruppe entwickelt?

---

24 **B:** [0:09:26] Zuerst, das habe ich auch immer so kommuniziert, dass ich das Produkt wie Prosecco positionieren möchte. Das heißt mehr oder weniger für alle. Dann habe ich aber schnell gesehen ich muss mich trotzdem in der Kommunikation ein bisschen mehr fokussieren. Auch das die Leute, die die ich erreichen möchte, sich noch mehr angesprochen fühlen und nicht alle ein bisschen. Deswegen ja. Ich sage einmal ich habe drei Hauptzielgruppen. Die eine ist die 18 - 22 die jungen Leute, welche gerade auf die Uni gehen mit der Schule fertig sind. Die nicht mehr Eristoff Ice trinken, sondern sagen sie wollen ein bisschen was cooleres. Dann die nächste Gruppe sind die ganzen die gerne Spritzer trinken am Balkon. So typisch "Nimm mich mit, Joure Fix jeden Dienstag Spritzer am Balkon". Und die dritte Zielgruppe sind die Personen welche Work-Life-Balance wichtig ist, vielleicht auch alleine sind aber sehr bewusste Menschen, die sich sehr wohl ihre Zeit nehmen, um zu feiern. Das sind so die drei Hauptzielgruppen.

---

25 **I:** [0:10:54] Als vierten Faktor haben wir das Netzwerk. Aus welchen Gruppen besteht dein Netzwerk und bist du Mitglied generell bei Verbänden oder Vereinen, wo du Feedback abholen kannst, und tauscht du regelmäßig Informationen mit deinem Netzwerk aus.

---

26 **B:** [0:11:12] Also mein Netzwerk sind meine Freunde, welche in so vielen Bereichen tätig sind. Das ist für mich extrem wertvoll, ich mag sie alle menschlich sowieso super gern aber mit denen auszutauschen ohne dass ich direkt um ihre Meinung frage ist sehr viel wert für mich. Das heißt mit denen tausche ich mich ganz ganz viel aus, einfach um ein bisschen weiter zu denken. Auch wenn es keine konkreten Fragen sind. Zu Vereinen: Ideentriebwerk in Graz ist eine coole Geschichte und ich habe dann auch schon beim Start-up Spritzer pitchten dürfen aber das ich aktives Mitglied davon bin, das ist nicht der Fall. Ich gehe schon dorthin aber nicht regelmäßig aber mit dem Hintergedanken Netzwerke aufzubauen und zu pflegen. Für mich sind Gastroevents, wenn dort etwas stattfindet, sehr wichtig. Da kommen die unterschiedlichsten Leute aus der Gastronomie und das ist für mich wie mein Verein. Die Start-up Netzwerke sind sehr cool in Graz und auch nicht so schlecht aber für mich ist es eher die Gastronomie.

---

27 **I:** [0:12:48] Als nächsten Punkt haben wir den Faktor "Sprungbretter" welche z.B. die Puls4 Show 2Minuten 2Millionen oder die Linie Young & Urban von Spar oder auch die NXFood Plattform von Metro usw. Hast du dich aktiv beworben oder auch teilgenommen?

---

28 **B:** [0:13:17] Bei NXFood bin ich drinnen. Eh schon länger. Das ist ganz cool. Ich bin über Österreich auch zu Metro Deutschland reinkommen. Das war ganz ein witziger Weg und dort bin ich nach wie vor. Aktuell habe ich mich entschieden, weil Metro, Spar und Co sind oft abschreckend für andere Leute, weil dann ist es nicht mehr so Spezial. Wenn du sagst als „Local Hero“, ist es manchmal schwierig, wenn sie sagen: hey du bist aber bei der Metro. Oder du bist beim Spar. Weil dann ist es für jeden so richtig ein Hype und warum sollte sie es dann lokal auch noch kaufen. Deswegen habe ich mich dafür entschieden das ich bei der Metro in Graz bleibe, eben als Local. Das geht auch gut und funktioniert auch sehr gut. Bei Spar Young & Urban habe ich mich beworben, die haben aber den Verjus Spritzer Silva im Sortiment, mit dem sie jetzt gerade den Rose rausgebracht haben, weil die waren voll begeistert von Rost aber sie können keine Listung machen weil es schon eine existierendes Produkt gibt. Bei 2Minuten 2Millionen habe ich mich letztes Jahr beworben, mit Casting und alles. Da war ich ganz ganz weit und dann haben sie gesagt: sorry ich müsste leider eine alkoholfreie Variante rausbringen, weil sie nehmen keine Produkte mit Alkohol. Ricks Gin zum Beispiel war auch dort mit einem alkoholfreien Produkt aber werde ich nicht machen. Ich habe dann noch etwas mit 7Ventures gesprochen die mir geschrieben haben, dass ich mich nochmal bewerben soll und das habe ich auch gemacht und wir werden sehen. Also wenn dann wüsste ich da eh bald was.

---

29 **I:** [0:14:45] Wow, super. Und haben dir die Bewerbungen persönlich oder aus Unternehmenssicht auch etwa gebracht?

---

30 **B:** [0:14:52] Ich glaube schon, weil ich tue mir nicht schwer mit Leuten zu kommunizieren und zu reden und ich kann auch nicht so schlecht vor vielen Leuten reden. Aber es bringt einem immer was, weil du lernst immer Leute kennen und dadurch immer mehr lernen dein eigenes Unternehmen kennen.

---

31 **I:** [0:15:12] Als nächsten Punkt habe ich den Einsatz von Sozialen Medien als Erfolgsfaktor. Die Frage ist auf welchen Social-Media-Kanälen du dein Produkt bewirbst und ob du damit messbar neue Kunden erreichst oder auch wertvolles Kundenfeedback erhältst?

---

32 **B:** [0:16:23] Ich bin auf Facebook und Instagram und habe die Homepage. Ich als Person bin noch auf LinkedIn aber es findet keine Bewerbung statt. Ich glaube es bringt mir ganz viel, weil ich da extrem viel genau diesen Lifestyle Faktor spielen kann und da das auch kommunizieren kann. Bei Insta ist es wirklich so, dass ich total darauf achte wie ich die Leute so erreichen kann das sie sich das Anschauen und dann unmittelbar das kaufen wollen. Das heißt ich lichte ganz oft mein Produkt ab und ich lichte es ganz oft mit Leuten ab wie sie es gerade in der Hand haben. Ich feature auch die Lokale und zwischendurch sind Quotes dabei damit man die Abwechslung hat. Es bin nie ich die im Vordergrund steht, sondern immer das Produkt. Weil es mir so wichtig ist, dass man das Produkt wieder und wieder und wieder sieht, weil es eben so viele gibt. Wenn du z.B. vor Young & Urban stehst oder vor einem anderen Regal du musst es immer immer wieder sehen. Ich glaube das ist auch marketingtechnisch bewiesen, dass die Leute das Sieben mal überhaupt sehen

---

müssen damit sie es einmal haben. Das heißt du musst es die ganze Zeit penetrieren und das schaffe ich ganz gut mit Insta. Ich habe nicht so viele Follower, so um die 1100 - 1200. Alles organisch jetzt aufgebaut, aber ich glaube das es ein guter Weg ist und eben über Facebook auch. Damit du zeigst, ok passt ich bin da, ich fahre da auch ganz coole Kampagnen da ich mit einer guten Digitalagentur zusammenarbeite und ich glaube da erreiche ich schon viele Leute. Sonst ist es nämlich schwierig.

---

33 **I:** [0:18:57] Würdest du sagen das es über Instagram besser läuft, du mehr Resonanz erhältst?

---

34 **B:** Ja mir kommt vor, dass Facebook zunehmend tot ist. Es ist schon wichtig das du eine Seite hast und präsent bist aber die Leute interagieren nicht mehr so viel. Ich kann nicht sagen ob sie es sehen aber das große Facebook ist vorbei. Da gehe ich lieber auf Insta, scrolle ein bisschen durch und like ein paar Sachen. Das ist glaube ich wirklich mehr los.

---

35 **I:** Hast du dann auch ein Instrument mit denen du messen kannst ob über Instagram auch tatsächlich Einkäufe getätigt werden?

---

36 **B:** [0:19:09] Ja, weil zwischendurch schalte ich Promotion Codes oder so etwas rein. Und dann sehe ich, wenn das in diesem Zeitraum ist, dass sie über Instagram gekommen ist. Das ist aber total lustig, weil ich kann das echt ganz schwer abschätzen. Manchmal läuft es zeitlich super aber manchmal auch wieder gar nicht. Es ist nicht zwingend Uhrzeittechnisch, man kann es nicht sagen.

---

37 **I:** [0:19:31] Vielleicht sind Ende des Monats oder Anfang des Monats wegen dem Gehalt auch Grund dafür.

---

38 **B:** [0:19:40] Genau oder Urlaubsmäßig und Wettermäßig. Wenn es schön ist sind die Leute wieder draußen, wenn es nicht schön Wetter ist möchte ich nicht unbedingt etwas posten. Es ist ein schmaler Grad aber ich glaube schon das es viel bringt.

---

39 **I:** [0:19:49] Sehr interessant, vielen Dank. Warst du generell schon immer Social-Media affin oder hast du mit dem Start des Unternehmens damit richtig begonnen?

---

40 **B:** [0:19:57] Ich sage Social-Media-affin im Sinne von privat ja. Aber die meiste Zeit eher so durchscrollen. So richtig gestartet hat es dann erst später mit dem Unternehmen. Es war z.B. nie meine Verantwortlichkeit bei 15Seconds oder so also habe ich es wirklich erst dann gemacht.

---

41 **I:** [0:20:22] Als letzten Erfolgsfaktor habe ich den richtigen Zeitpunkt als Erfolgsfaktor in Verbindung mit Trends. Es gibt ja ganz viele Trends in der Foodszene und würdest du sagen; hat es Trends gegeben oder gibt es noch Trends, mit denen du in deinem Unternehmen mitgehst und würdest du sagen das dein Produkt damit auch genau zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen ist?

---

42 **B:** [0:20:47] Gute Frage. Eine wirklich gute Frage. Ich habe mir die Trends nicht speziell angeschaut. Ich habe mir nur gedacht was könnte in den nächsten, und ich habe aber nie so viele Jahre

---

vorausgedacht, bzw. in der nahen Zukunft und auch nachhaltiger den Leuten wichtig sein. Alkohol ist eines davon. Alkohol ist ein Genussmittel, Leute sitzen gerne zusammen, es verbindet, kommt gut. Und das wird sich auch so schnell nicht ändern glaube ich. Großer Gesellschaftsfaktor, ich hoffe es, weil sonst kann ich mich einrexen (wir lachen). Dann habe ich mir einfach gedacht gut, ok es muss schon richtig cool ausschauen auch, weil diese ganze Instagram-Generation, welche alles ablichtet, wenn es super aussieht und wenn es irgendwie gut passt. Das wird schon immer wichtiger nach wie vor, kommt mir vor, weil auch diese Influencer auch nach wie vor noch wichtig sind egal ob mikro oder etwas größer. Deswegen war der einzige Trend wirklich der Lifestylefaktor und den aber wirklich in allem rüberbringen und trotzdem schauen das man reduziert ist. Ich habe nicht tausendmal am Produkt hinten oben stehen "mit ganz viel Liebe gemacht" usw., weil das sollte man sehen, wenn das Produkt gekauft wird, das wirklich was dahintersteckt. Deshalb ist ein bisschen das edle kombiniert aber trotzdem ein Produkt was für die Masse greifbar ist und das kombiniert.

---

43 **I:** [0:22:18] Ich finde genau wie du das jetzt beschrieben hast, so kommt es für mich auch rüber am Produkt. Sehr clean, das Edle, gut für Fotos und die Farben passen auch gut. Für weibliche Personen kann ich mir das sehr gut vorstellen. Wie reagieren die Männer auf das Produkt?

---

44 **B:** [0:22:29] Es wird immer mehr. Es fragen mich die ganze Zeit Leute welche Zielgruppe ich habe und ich sage prinzipiell Frauen und Männer mit Ego. Beim Salsa Event waren es dreiviertel der Männer die Rost bestellt haben und dann auch gesagt haben das es gar nicht so schlecht schmeckt. Das Rosa schreckt im ersten Moment einmal ab. Ganz viele glauben ja auch dass es Rosenwein ist. Es gibt ja diesen Rosenspritzer mit dem Sirup, aber das ist ja etwas anderes.

---

45 **I:** [0:23:17] Ist dir persönlich der Lifestyletrend sehr wichtig?

---

46 **B:** [0:23:19] Sehr wichtig ja. Ganz viel was ich beruflich mache sehe ich auch als privat dann. Weil z.B. diese Events, zu denen ich dann gehe, sind ja auch für mich cool. Es gibt dann wieder Dinge die mir auch als Person gefallen.

---

47 **I:** [0:23:43] Jetzt habe ich noch zwei Schlussfragen. Gibt es einen der genannten Faktoren, bei dem du glaubst der hat hauptsächlich zum Erfolg geführt hat oder ist eine Kombination aus mehreren?

---

48 **B:** [0:24:01] Ich glaube immer das wichtigste ist die Person. Ich glaube das du mich nicht als überheblich einstufst, aber ich glaube du weißt was ich meine, oder? Ich glaube eben in einer Zeit wie heute reicht es eben nicht a gutes Getränk und dann auch in nächster Instanz ein cooles Design zu haben. Du musst auch greifbar als Person selbst sein. Präsent und sagen ok, die Leute müssen das in Wirklichkeit dann ja wegen dir kaufen und die verbinden das dann mit dir und das merke ich dann auch. Wenn z.B. ich am Feschmarkt stehe ist das was anderes, als wenn ich eine Promotorin dort stehen hab. Natürlich, ich vermittele des den Leuten auch ganz anders. Das ist meine ganze Leidenschaft und deswegen bin ich da auch ganz anders dabei und deshalb glaube ich das, dass der Hauptfaktor ist mit großem Abstand.

---

49 **I:** [0:24:46] Gibt es noch einen Faktor der nicht genannt wurde aber für dich maßgeblich zum Erfolg von Rost beigetragen hat?

---

50 **B:** [0:24:51] Du sagst immer ich bin erfolgreich, bin i ja noch gar nicht. (Liza lacht). Netzwerk haben wir eh schon angesprochen. Würde ich fast als zweites sagen, weil es ist egal ob du in Graz bist oder wo anders du kannst mir nicht erklären das es nicht richtig wichtig ist. Ist es nämlich tatsächlich. Was ist sonst noch wichtig. Ich glaube die Persönlichkeit des Gründers. Es gibt ganz viele Leute, die sagen sie machen sich selbstständig und dann kriegen sie aber gleich mal die Krise. Natürlich des lädt nicht direkt ein mit den ganzen Kosten, die du hast, wenn du ein Unternehmen gründest. Und dass du dir denkst, super ich verkaufe so viele Flaschen und dann drucke ich aber mal so viel ab für einen Steuerberater. Dann denkst du dir passt, warum mache ich das überhaupt. Dann siehst du am Ende vom Jahr den Jahresabschluss und denkst dir: Ich habe da so viel Zeit reingesteckt. Ich glaube, wenn man da nicht resistent ist, dass man sich dann denkt: uh das ist zu viel. Es gibt trotzdem noch viele Leute, die sich selbstständig machen und glauben sie können in einem Monat davon leben. Das wird es nicht sein, wenn du nicht eine Marge von z.B. 700% hast. Man muss schon durchbeißen. Dir wird jeder erklären mach einen Businessplan. Ich weiß ehrlich gesagt nicht warum. Ich habe gewusst ich will dieses Produkt machen was will ich damit erreichen und wen? Aber was bringt mir das, wenn ich sage ich habe 2018 gegründet und 2021 bin ich dann da. Stell dir vor es kann auch sein das es vorher aus ist und dann steht aber im Businessplan das es nicht so ist. Bringt mir nichts.

---

51 **I:** [0:27:12] Du vertraust mehr auf deine Intuition und schaust, wie es läuft Step by Step?

---

52 **B:** Genau. Und dadurch das ich allein bin kann ich schnell handeln da ich mich mit niemanden absprechen muss. Vielleicht sollte ich mich manchmal mehr absprechen, aber ich bin halt eher so eine Person, die dann schneller reagiert. Es waren ein paar gute Sachen und ein paar weniger gute Sachen dabei die ich schon sehe und muss natürlich schon viel adaptieren auch.

---

53 **I:** Als abschließende Frage: Glaubst du, dass du mit deinem Start-up in die Phase kommst, in welcher du andere Jobs weniger machen musst, da es so rentabel wird?

---

54 **B:** [0:27:52] Ehrlich gesagt nein, weil ich da ca. eine dreiviertel Million an Flaschen verkaufen muss im Jahr und ist schon cool wenn es der Fall ist aber es ist schwierig. Deswegen nein und ich weiß auch gar nicht ob ich es will. Weil wenn ich mich Tag ein Tag aus mit einem Produkt beschäftige, weiß ich ehrlich gesagt nicht, ob ich dann nicht zu betriebsblind wäre. So habe ich dann immer; allein dadurch ich inzwischen bei der List-Halle bin oder irgendwelchen anderen Geschichten oder andere Unternehmen berate geht bei mir ja unbewusst auch viel weiter. Deswegen wüsste ich gar nicht ob es so gut wäre für das Unternehmen das zu machen. Ich weiß z.B. nicht, ob ich mein ganzes Leben lang so viel arbeiten möchte, vom zeitlichen Aufwand her. Weil mir Work-Life-Balance, Kulinarik und Lifestyle wichtig ist und meiner Meinung nach immer noch zu kurz kommt. Aber die Abwechslung ist denke ich schon wichtig.

---

- 55 **I:** Wie hoch ist dein Arbeitspensum? Ich schätze es werden so 60h+ sein oder?
- 
- 56 **B:** Ca. 60 Stunden genau. Früher waren es ein bisschen mehr sogar. Aber mittlerweile schaffe ich es in 60h und da sage ich aber noch es ist ok. Vor allem, weil ich zwischendurch auch mal an einem Dienstagnachmittag am Kaiser-Josef-Markt stehe und einen Spritzer trinke. Dafür arbeite ich das halt dann wieder an einem Sonntag rein. Die Freiheit nehme ich mir trotzdem. Ich bin irgendwann draufgekommen in meinem Leben, das ich nie fertig sein werde. Dieses fertig sein, wenn du selbstständig bist gibts meiner Meinung nach nicht. Und solange ich nicht am offenen Herzen operiere ist es auch ok, wenn es auch morgen rausgeht und nicht eine E-Mail um 23:27. Das muss nicht sein.
- 
- 57 **I:** [0:30:30] Gibt es noch irgendetwas was für dich wichtig ist für das Interview?
- 
- 58 **B:** Möchtest du gerne wissen wie viele Flaschen ich verkaufe, also so Faktenmäßig etwas?
- 
- 59 **I:** [0:30:39] Wenn du es gerne preisgibst sehr gerne.
- 
- 60 **B:** [0:30:49] Es sind so um die 60.000 Flaschen über die letzten 2 Jahre.
- 
- 61 **I:** [0:31:09] Hat dich das Ergebnis überrascht mit den 60.000 Flaschen oder bist du damit happy?
- 
- 62 **B:** [0:31:13] Nein ich bin nie happy. Aber das ist meine Grundmentalität damit es irgendwie weitergeht. Ich freue mich natürlich, ich habe es ja allein geschafft und das ist cool das ich so viele Leute mobilisieren habe können, aber mir ist es viel zu wenig. Weil ich dann eben auch erst sehe wie viel ich machen müsste.
- 
- 63 **I:** [0:31:36] Die Ziele werden höhergesteckt?
- 
- 64 **B:** [0:31:43] Ja, ich versuche es immer aber ohne darauf herumzukeilen. Ich schaue halt das es weitergeht. Ich stehe jetzt kurz vor einem großen Deal. Wenn der aufgehen würde wäre das natürlich mega weil es ein internationaler Deal wäre. Das wäre für mich und meinen Unternehmenswert sehr sehr wichtig und richtig cool aber sonst weitertun wie bisher. Ich habe auch nicht diese Panik das nichts mehr weitergeht. Man merkt das durch Corona die Gastronomie jetzt vorsichtiger bestellt.
- 
- 65 **I:** [0:32:42] Corona hat somit auch sehr viel Einfluss auf dein Geschäft im Jahr 2020 ausgeübt?
- 
- 66 **B:** [0:32:45] Würde ich auch sagen aber für das gar nicht so schlecht. Der Online Shop hat gut zugenommen und wird sich sicher auszahlen auf lange Sicht. Und auch beim Feschmarkt war ich richtig ausverkauft in Wien und Graz. Da habe ich in drei Tagen jeweils so 800 Flaschen verkauft. Das ist für mich total cool, weil ich war beim allerersten Feschmarkt in Graz kurz nach der ersten Abfüllung und dann habe ich mir gedacht ok, das finden die Leute cool weil es neu ist und wenn du
-

2 Jahre später nochmal hingehst und den Leuten gefällt es noch immer voll dann ist es halt richtig cool und das mag ich sehr. Das langfristige Ziel sind keine Zahlen, sondern das so: "Ich möchte nicht mehr die Frage hören was ist Rost" sondern ich hätte einfach so gern das die Leute einfach nur Rost wollen. Das es dann auch keine Fragen mehr gibt und da bin ich auch immer dran.

---

67 **I:** [0:34:09] Das klingt alles super spannend. Ich wünsche dir ganz viel Glück, dass es mit dem Deal etwas wird. Und beende damit die Audioaufnahme.

---

## Interview 2

Expertin 2: Cornelia Habacher

Unternehmen: Rebel Meat GmbH

Datum: 11.09.2020

Dauer: 45 Minuten

1 **I:** [0:00:00] Ich habe zu Beginn ein paar Einstiegsfragen. Zum Beispiel wann ist das Start-up Rebel Meat gegründet worden?

---

2 **B:** [0:00:13] Am 01. Juli 2019.

---

3 **I:** [0:00:24] Ihr wart dann auch relativ früh bei der Puls4 Show korrekt?

---

4 **B:** [0:00:44] Ja genau, also die Aufnahmen zur Puls4 Show waren im Oktober 2019 und die Ausstrahlung dann im Mai 2020. Es war noch relativ viel Zeit dazwischen. Und auch zwischen offizieller Gründung war 01. Juli 2019 aber angefangen an dem Projekt zu arbeiten haben wir eigentlich am 01. Jänner 2018, also es war eine Zeit davor.

---

5 **I:** [0:00:50] Ihr seid ja zwei Gründer habe ich auf der Homepage gesehen, du und Phillip Stangl. Wie viele Personen arbeiten mittlerweile schon für RebelMeat?

---

6 **B:** [0:01:04] Wir sind jetzt 6 Personen in Vollzeit inklusive uns Gründer. Wir zwei und dann vier Angestellte. Und dann haben wir noch 2 Personen in Teilzeit dabei die jeweils 10 Stunden dabei sind. Marketingunterstützung und Promotion Unterstützung für diverse Verkostungen.

---

7 **I:** [0:01:25] Ich habe gelesenen, dass du für Produktentwicklung hauptsächlich zuständig bist. Was gehört hier zu deinen täglichen Aufgaben? Was würdest du kurz beschreiben was dein Expertenfeld ist?

---

8 **B:** [0:01:38] Wir haben zwei verschiedene Leute in der Produktentwicklung. Das ist zum einem die Magda Wagner, welche auch auf der Homepage steht und auf der BOKU Lebensmitteltechnologie studiert und ist mehr für die Hands-on Produktentwicklung zuständig.

---

Also neue Rezepte ausprobieren. Ich mache mehr so die zukünftigen Produkte, ich überlege mir welche Produkte gut reinpassen könnten, welche Stoffe, welche Grundstoffe, welche Transitstoffe wir verwenden könnten und wie wir das Produkt auch weiterentwickeln können. Im nächsten Schritt wollen wir ja noch weniger Fleisch bzw. tierischen Anteil verwenden und auch irgendwann einmal Clean Meat - Fleisch, das von Zellen weggezüchtet wird. Da ist auch sehr viel Zusammenarbeit mit externen Forschungseinrichtungen wie z.B. der BOKU und das ganze koordinieren ist meine Aufgabe im Produktentwicklungsbereich.

---

9 **I:** [0:02:42] Klingt sehr spannend. Gut, dann kommen wir gleich zum ersten Erfolgsfaktor, das ist das Produkt und die Idee. Wie seit ihr auf eure Idee gekommen und was ist euch bei eurem Produkt besonders wichtig und was verschafft euch am Markt einen Wettbewerbsvorteil?

---

10 **B:** [0:03:05] Die Idee selbst aus einem sehr langen Prozess eigentlich entstanden. Ich habe Philipp Mitte 2018 kennengelernt und wir haben uns beide mit dem Thema Alternative Proteine auseinandergesetzt, quasi wie ernähren wir die Welt 2050. Und welche Lösungen gibt es da schon, bzw. welche Lösungen sind gerade in der Entwicklung. Weil da gibt es ja schon rein vegetarische Optionen, auch z.B. dieses Clean-Meat wo man im Labor bzw. dann im großen Maßstab dann die Zellen züchtet und daraus Fleisch macht. Und es sind aber beides Lösungen die sehr lange Entwicklungsarbeit brauchen und wir haben uns dann auf die Suche nach einer Lösung gemacht, die jetzt gleich einen Unterschied macht und auch wirklich alle Fleischesser anspricht. Dann sind wir durch mehr Desk-Research auf die Idee gestoßen. Das gibt es in Amerika und nennt sich Blenditarian und das war so ein Zusammenschluss an Köchen die sich gegenseitig challengen den besten blended Burger zu machen. Entweder mit Fleisch und Mushrooms oder andere Pflanzen. Und das haben wir dann ganz cool gefunden aber die Lösung gab es dann nicht für den Endkonsumenten, sondern es ist nur für Restaurants verwendet worden und daraus ist die Idee so ein bisschen entstanden. Dann haben wir angefangen erste Rezepte zu entwickeln und so hat sich das dann entwickelt. Was uns hauptsächlich abhebt ist, am österreichischen Markt gibt es kein so ein Mischprodukt. Es gibt ein paar Sachen in den UK und in den Netherlands, also momentan heben wir uns einfach ab da wir einzigartig sind und was uns abhebt von den anderen die jetzt in den Niederlanden z.B. machen ist das wir nur sehr natürliche Zutaten verwenden. Also oft werden diese Mischungen einfach Fleisch hergenommen und Proteinpulver, wie Erbsenproteinpulver oder so etwas in die Richtung. Aber wir verwenden ganze Pflanzen sozusagen. Wir nehmen den ganzen Pilz schneiden ihn zusammen geben Hirse dazu und Gewürze. Es ist also ein sehr natürliches Produkt wo noch alle Nährstoffe erhalten bleiben und das ist auch so die Zielgruppe, die wir ansprechen wollen. Wirklich nicht einfach nur Personen die Fleischersatz wollen der irgendwie zusammengestellt wird, sondern auch regional, das ganze Produkte ist biologisch, das ist uns auch wichtig, dass die Qualität stimmt. Das man einfach genussvoll und gesund Fleisch reduzieren kann.

---

- 11 **I:** [0:06:05] Weil du gerade Zielgruppe angesprochen hast. Eure Zielgruppe sind dann bewusste Konsumenten die Regionalität bevorzugen und wahrscheinlich auch Bio. Habt ihr dort auch altersmäßig etwas ein kategorisiert auf welche Zielgruppe ihr noch speziell einen Fokus habt?
- 
- 12 **B:** [0:06:28] Wir haben am Anfang versucht, wie man das im klassischen Marketing macht, männlich weiblich Altersklasse etc. Wir sind aber relativ schnell draufgekommen, dass dieses Schema überhaupt nicht für uns passt. Weil wir von ganz jung bis ganz alt Leute dabei haben. Wir waren z.B. in Wieselburg auf der Bio-Messe und dort ist eher ein mittleres älteres Publikum um die 45 Jahren vertreten und dort haben wir extrem viel positives Feedback bekommen aber wir haben auch an den Unis getestet und sehr viel Feedback bekommen und auch bei den ganzen Marktforschungstätigkeiten die wir gerade machen, also wir schauen uns z.B. in Restaurants an wie alt sind die Leute die das konsumieren. Da merkt man einfach die haben auch etwas anderes gemeinsam als nur demografische Daten. Sondern denen ist eben Regionalität und Bio wichtig und ich glaube das ist vom Alter sehr unabhängig. Aber wir sind auch noch dabei das noch näher zu definieren, weil es natürlich im Marketing sonst schwer ist mehr Gruppen zu targeten die sehr divers sind.
- 
- 13 **I:** [0:07:44] Euer Produkt ist in der Tiefkühlabteilung erhältlich, hat das einen speziellen Hintergrund? Ist es hauptsächlich wegen der Haltbarkeit?
- 
- 14 **B:** [0:08:01] Das ist genau wegen der Haltbarkeit. Wir wollten keine Konservierungsstoffe reingeben und das muss man, wenn man in der Frische ist. Man kann eh bei den Fleischersatzprodukten sehen wie viele Zusatzstoffe und wie viele Inhaltsstoffe da drinnen sind und von dem wollten wir ganz weg. Da ist die Tiefkühlung ideal, wir nennen sie gerne Tiefkühlfrische. Weil es wirklich das Produkt frisch hält und man keine Konservierungsstoffe benötigt. Es ist im Endeffekt auch besser, weil wir weniger wegwerfen. In der Frische muss man sehr viel verkaufen sonst wird es schlecht und dann wirft man mehr Fleisch weg als man einspart und dann wäre das mehr Lebensmittelverschwendung als das man etwas Gutes tut. Darum haben wir uns für die lange Haltbarkeit in der Tiefkühlung entschieden. Uns ist aber bewusst dass es problematisch ist insofern weil die Leute uns oft nicht finden weil man Tiefkühlabteilung eher mit Tiefkühlgemüse in Verbindung gebracht wird und nicht mit Fleischprodukten. Die Leute sehr oft in der Frische suchen aber nichts finden können und dann nicht kaufen können. Wir sind auch schon dabei ein Frischeprodukt zu entwickeln.
- 
- 15 **I:** [0:09:16] Ok. Wären das dann die Rostbratwürstchen?
- 
- 16 **B:** [0:09:19] Genau im nächsten Schritt wären die Rostbratwürstchen weil die haben dann 40 Tage Haltbarkeit weil sie abgekocht werden bzw. abgebrüht und wir wollen aber auch den Burger in die Frische bringen aber das braucht noch Rezepturänderungen und ein paar Tricks. Wir wollen den Leuten das Produkt immer so transparent wie möglich kommunizieren. Das ist nicht so einfach
-

dann die Produktentwicklung so zu machen, dass es auch mit unseren eigenen Werte übereinstimmt und trotzdem den Konsument am Ende glücklich macht.

---

17 **I:** [0:09:59] Sehr spannendes Thema. Ok, dann würde ich zum nächsten Erfolgsfaktor gehen. Das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Ihr seid ja zwei Gründer. Was habt ihr beruflich oder schulisch vorher gemacht und wie habt ihr zueinander gefunden?

---

18 **B:** [0:10:27] Das ist ganz spannend wir haben sehr unterschiedliche Hintergründe und ich glaub das ist extrem hilfreich, wenn Gründer sehr unterschiedliche Erfahrungen im Leben haben. Weil man dann Probleme von verschiedenen Sichtweisen sieht. Ich persönlich habe einen wissenschaftlichen Hintergrund. Ich habe ganz normal klassisch Gymnasium gemacht und habe dann einen PHD in Kinetik in Basel gemacht. Ich war dann in Basel in der Grundlagenforschung im Forschungsinstitut von der Novatis. Ich habe mir dann eben überlegt, wie es weitergehen soll. Der Phillip ist auch in meinem Alter und hat an der WU studiert und hat den Bachelor gemacht. Er hat relativ jung schon ein Unternehmen gegründet des nennt sich kochabo. Er hat dort als Co-Founder sehr viel Erfahrung gemacht und hat dann quasi die Seite gewechselt und hat als Investor gearbeitet bei Speedinvest, 5 Jahre lang. Dann sind wir verbunden worden von einem gemeinsamen Freund. Ich habe damals noch in Basel gelebt und Philipp war schon länger in Wien. Und ich hatte einen Freund, mit dem viel über das Thema Alternative Proteins und Fleischkonsum gesprochen habe. Dieser Freund hat damals mit Philipp bei Kochabo gearbeitet. Wir kennen ihn beide schon 10 Jahre und er hat uns beide verbunden. Wir haben dann ein Skype Meeting gemacht und uns in Wien auf einen Kaffee getroffen und haben dann einfach jede Woche ein Skype Meeting gemacht. Zu dem Zeitpunkt haben wir beide noch unsere Jobs ausgeführt und haben uns regelmäßig getroffen, abgedatet und Desk-Research gemacht, welche Lösungen gibt es bereits. Bis ich mich dann entschlossen habe das ich nach Wien gehe und dann haben wir das ganze gestartet.

---

19 **I:** [0:12:47] Wow sehr cool, und du hast vorher schon angesprochen das durch die Diversität von eurem Background viele Bereiche für eine Gründung schon abgedeckt waren?

---

20 **B:** [0:13:03] Genau. Phillip deckt die ganze Seite des Business ab. Da bin ich eher im Learning und lerne von ihm da extrem viel neues dazu. Ich habe durch meinen wissenschaftlichen Zugang eher einen leichten Zugang Lösungen für Probleme zu finden. Ich glaube das ist auch extrem wichtig, immer möglichst kreativ und lösungsorientiert heranzugehen und unvoreingenommen vor allem. In der Produktentwicklung hilft das natürlich auch bei der systematischen Produktentwicklung und ich habe einen sehr einfachen Zugang zu den Unis. So ergänzt sich das ganz gut und ist auch ganz wichtig, weil wenn du drei Gründer z.B. aus derselben Ecke hast dann fehlt immer was.

---

21 **I:** [0:13:58] Ihr ergänzt euch somit sehr gut. Dann wäre der dritte Faktor Marktforschung und Produktfeedback. Da ist meine Frage: Wie lange und intensiv habt ihr den Markt erforscht bis die Idee ausgereift war und habt ihr euch dazu Inspiration aus dem Ausland geholt? Das hast du ja

---

vorher schon erwähnt das die Idee aus Amerika kommt. Aber habt ihr dann in Österreich noch lange Marktforschung betrieben?

---

22 **B:** [0:14:34] Ich überlege gerade wie die Timeline war. Wir haben mit der Produktentwicklung angefangen so Ende 2018 ungefähr und 2019 haben wir dann beide zu 100% unseren Job gekündigt. Da haben wir dann angefangen ganz einfach in der Küche von Phillips Mama. Dann haben wir ersten Tests gemacht mit unseren Freunden, das waren so 10 Leute ungefähr und dann waren wir Teil des Food & Beverage Accelerator. Da haben wir so die erste Charge vertrieben. Dort haben wir auch relativ viel Feedback bekommen, weil wir dort auf der Moduluni waren. Dort hatten wir Zugang zu den Studenten. Dort haben wir einmal Burger produziert und dort beim Mittagessen das ausgeteilt und haben somit klein und klein Feedback bekommen. Aber wir haben nie so riesengroße Marktforschungen mit 2000 Leuten gemacht, weil uns auch davon sehr oft abgeraten wurde weil es sehr generisch ist. Wir haben sehr viel die Rezeptur abgetestet. Nicht so sehr die Idee dahinter. Viel mehr die Rezeptur, weil das Produkt muss ja einfach schmecken. Wir haben auch auf der BOKU Blindtests gemacht, unsere Rezeptur, 100% Fleischpatty und ein 100% vegetarisches Patty und uns dort dann das Tastepanel sehr genau angesehen. Da sind wir dann sehr schnell auf den Markt gegangen. Im Juni haben wir gegründet und im August waren wir schon in den ersten 5 Restaurants drinnen und haben dort dieses sehr kleine Konzept verwendet um Marktforschung direkt im Restaurant zu machen und abzufragen ob es den Leuten schmeckt, sie es weiterempfehlen würden und ob sie es wieder kaufen würden und warum sie es gekauft haben. Wir haben ganz viele verschiedenen Marktforschungen, die wir uns aber selber ausgedacht haben. Wir haben uns nicht an die Norm gehalten, sondern an das was wir wissen wollen. Haben eine eigene Studie dazu designt und das dann selbst gemacht. Aber zu dem Zeitpunkt waren wir mit dem Produkt schon draußen. Wir haben nur die Rezeptur noch ein bisschen abgetestet und dann haben wir gesagt ok, schmeckt super und jetzt gehen wir relativ schnell auf den Markt um unter Anführungsstrichen "Real-Life" Feedback zu bekommen und nicht zu sehr theoretisches.

---

23 **I:** [0:18:01] Den Kontakt zur Gastronomie, z.B. die fünf Restaurants mit denen Ihr gestartet habt. Wie habt ihr denn hergestellt? Das stelle ich mir nicht so leicht vor.

---

24 **B:** [0:18:12] Gastronomen an Board bringen ist nicht so leicht, aber auch sehr spannend. Die ganze Gastronomie ist sehr spannend und die ersten 5 Restaurants, wo wir zu Beginn drinnen waren, waren entweder Restaurants, wo wir privaten Kontakt hatten oder wo wir einfach Stammgäste waren wo wir auch die Leute gekannt haben. Wo wir gewusst haben, dass das Restaurant auf Qualität schaut, dass denen das wichtig ist weil es auch wichtig ist das die richtigen Leute hingehen. Wir haben es ein bisschen eingeschränkt das unsere Restaurants auf Qualität setzen. z.B. Omnom Burger macht das so, dass sie jeden Tag Frischfleisch von Ihrem Biofleischer holen und verkaufen nur so viel Fleisch wie da ist. Am Abend gibt es dann vielleicht keine Burger mehr, weil du zu spät bist sozusagen. Das hat auch Überzeugungsarbeit gebraucht von unserer Seite das Omnom Burger dann auch Tiefkühlprodukte nimmt. Aber von seiner Seite ist es jetzt sehr praktisch, weil es gibt jetzt kein: "Es ist der Burger aus mehr" weil der Kunde immer noch

---

einen RebelMeat Burger haben kann, weil dieser auch der Lebensmittelverschwendung entgegen hilft. Da haben wir ein gegenseitiges Verständnis für dieses Produkt. Ich verstehe er möchte immer regional und möglichst frisch. Und wir haben ein Produkt, das noch hilft den Fleischkonsum zu reduzieren und das auch regional ist. Es ist sehr viel persönlicher Kontakt dabei. Wir haben dann auch eine eigene Sales Person, sehr früh angestellt im Jänner 2020. Weil du diesen persönlichen Kontakt benötigst und der sehr zeitaufwendig ist.

---

25 **I:** [0:20:13] In den Restaurants ist der Burger so gekennzeichnet das es klar hervorgeht das es RebelMeat ist? Auf der Karte und mit dem Fähnchen welches im Burger steckt?

---

26 **B:** [0:20:22] Genau, dass war uns auch wichtig das wir möglichst viel, gerade jetzt in der Instagram Zeit wo die Leute oft ihr Essen fotografieren, da ist es wichtig das unser Logo drauf ist und das man uns sieht und uns auch auf unserem Instagram-Account markieren kann. Jetzt haben wir Bierdeckel, die wir in Kooperation mit unserem Gastropartner designen wo ihr Logo und unser Logo drauf ist und das nächste ist das wir versuchen das Servicepersonal zu schulen. Wir haben so Questions Sheets für sie, damit wenn der Konsument fragt; was ist das Produkt was kann es und warum soll ich es kaufen, sie eine gute Antwort darauf haben.

---

27 **I:** [0:21:01] Sehr gut, ok. Dann gehe ich zum nächsten Punkt. Das ist das Netzwerk als Erfolgsfaktor. Da ist die Frage aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk und seid ihr Mitglied bei Verbänden oder Vereinen mit denen ihr z.B. regelmäßig Information austauscht und sind diese Verbindungen hilfreich für die Unternehmensentwicklung?

---

28 **B:** [0:21:39] Der Philipp hat ein sehr großes Netzwerk mitgebracht aus dem Food Start-up Bereich. Und auch als Investor. Wir haben 2019 im Dezember eben eine Investition bekommen und dort war es extrem hilfreich dass er alle Investoren in Österreich gekannt hat.

---

29 **I:** [0:21:57] Durch die Arbeit bei Speedinvest?

---

30 **B:** [0:21:58] Genau, weil er als Investor gearbeitet hat; z.B. einen unserer ersten Investoren hat früher mit dem Phillip in andere Start-ups investiert und da war auch das Vertrauen in den Phillip und in seine Arbeit gegeben. Da hat man dann nicht mehr erklären müssen, warum der Phillip geeignet ist das Start-up zu machen, weil es durch das Netzwerk bekannt war und dadurch klar war. Das war auf Investorenmehrheit extrem hilfreich. Das hatten wir natürlich aber auch nicht immer. Als Founder ohne Netzwerk wären dann diese ganzen Accelerators sehr empfehlenswert. Dort lernt man andere Start-ups kennen und lernt das Grundwesen des ganzen Business. Wir waren im Climatekick, das ist eine europäische Accelerator wo wir auch mit vielen europäischen Start-ups zusammenarbeitet und bei den FemaleFounders war ich auch. Die haben auch ein sehr großes Netzwerk, wo ich sehr viele Founder kennengelernt habe und der Austausch auch extrem spannend ist. Man gibt sich gegenseitig Feedback und lernt voneinander und kommt dann bei

---

Problemen schneller voran. Dann sind wir bei Bio-Austria, da wir Bio-Austria zertifiziert sind. Somit haben wir das ganze Bio-Netzwerk abgedeckt. Das Uni-Netzwerk decken wir relativ gut ab. Wir haben uns sehr früh mit der BOKU Wien, FH Wieselburg connected. Dann erweitert sich das Netzwerk immer sehr schnell. Wenn man die Hauptknotenpunkte findet dann bekommt man Zugang zu einem sehr großen Netzwerk. Wir sind auch bei dem Netzwerk Food-Entrepreneurs in dem in einer Whatsapp Gruppe die Wiener sowie Österreichs Food-Start-ups gemeinsam sind, sich regelmäßig treffen und sich updaten kann. Das Netzwerk ist wirklich unabdingbar. Wir haben auch sehr früh damit angefangen auf Messen zu gehen und haben dort z.B. unseren wichtigsten Scientific Advisor getroffen, der seit 15 Jahren Erfahrung hat in der Fleischindustrie und der uns extrem viel hilft in der Produktentwicklung. Ohne Netzwerk geht es eigentlich gar nicht würde ich sagen.

---

31 I: [0:26:08] Klingt nach einem sehr sehr guten Netzwerk. Der nächste Faktor heißt jetzt noch "Sprungbretter" das sind so Plattformen wie das Start-upticket von 2 Minuten 2Millionen oder die Young & Urban Linie von Spar oder NXFood von der Metro. Bei euch weiß ich das ihr bei der Puls4 Show teilgenommen habt. Wie sehr hat die Teilnahme und das Erhalten des Start-upticket Einfluss genommen auf eure Unternehmensentwicklung?

---

32 B: [0:26:56] Das Start-upticket hat natürlich einen sehr großen Einfluss. Wir waren hauptsächlich am Anfang in der Gastronomie. Durch dieses Start-upticket waren wir dann über Nacht in 350 Einzelhandelsfilialen gelistet und dann sind wir von einem Schlag von 15 Restaurants, österreichweit gelistet gewesen. Das war zuerst eine sehr große Challenge. Wir haben im Vorfeld sehr viel auf diesen großen Launch umgestellt. Wir haben eine eigene Person für Operations eingestellt die dafür zuständig ist, das genug produziert wird, genug gelagert wird, genug in den Stores ist. Da haben wir dann sehr schnell auch eine neue Marketingperson angestellt, weil ohne Bewerbung verkauft sich so ein Produkt nicht. Das heißt es hat einen extrem großen Einfluss gehabt. Wenn wir dieses Start-upticket nicht gehabt hätten, wären wir viel länger kleiner gewesen und wir hätten uns mehr auf den Direct-Sale and die Gastronomen konzentriert. Es war ein richtiger Gamechanger, ohne Start-upticket kommt man sehr schwer an eine Listung im Handel. Was wir uns noch angeschaut haben war Young & Urban von Spar aber da war REWE dann einfach schneller. Ich glaube aber diese zwei Sachen sind extrem hilfreich für Start-ups. Und auch alle Accelerators die wir durchgemacht haben, da haben wir alles mitgenommen. Auch in der Schweiz schon relativ früh, dieses Kickstartprogramm das verbindet Start-ups mit großen Firmen in der Schweiz. Dadurch haben wir auch sehr guten Kontakt zu Migros und Coop, welche zwei große Einzelhändler in der Schweiz sind, bekommen. Dann sind wir bei NXFood gerade im Bewerbungsprozess, um dann mit Metro in Deutschland anzufangen. Schweden Foodtech war eine der allerersten Accelerators die wir gemacht haben; das nennt sich Nordic Kitchen und das war so ein zwei Tage Workshop in Stockholm, wobei wir die Rezeptur weiterentwickelt haben.

---

33 I: [0:29:16] Euer Ziel ist es somit den Einzelhandel im Ausland wie Deutschland etc. auszudehnen sowie die Gastronomie parallel mit zu betreuen?

---

34 **B:**[0:29:27] Die ursprüngliche Idee wäre gewesen in der Gastronomie die Marke aufzubauen, weil es einfacher ist mit Gastronomen partnerschaftlich zusammenzuarbeiten und dort Marketing wirklich stark zu machen. Im Retail ist es ein bisschen schwieriger, weil du immer Leute in den Retail reinbringen musst. Das Point of Sale Marketing im Retail fast nicht vorhanden ist. Da hast du nur die Verpackung und wir machen Verkostungen im Retail, das ist aber alles nur sehr punktuell. Wenn man im Restaurant ist, ist man fix in der Karte und man hat somit immer Marketing. Egal ob die Person es kauft oder nicht, sie blättert es zumindest durch und sieht das Logo. Die ursprüngliche Idee war eben in der Gastronomie aufzubauen und dann in den Retail zu gehen. Es hat sich dann mit dem Start-up Ticket überschlagen. Für die Internationalisierung sind wir wieder gerade am Überlegen ob wir wieder in der Gastro starten und dann in den Retail gehen weil einfach die Sales Person dann auch Boden braucht sozusagen, die zu den Restaurants geht und das sehr schnell sehr teuer ist. Wenn wir über Deutschland gehen brauchen wir mindestens 10 Leute um das Gebiet abzudecken und das kann man sich am Anfang nicht leisten. Da ist es dann einfacher über den Retail zu gehen.

---

35 **I:** [0:32:53] Vielen Dank. Dann gehe ich zum nächsten Punkt das ist der Einsatz von Sozialen Medien als Erfolgsfaktor. Auf welche Social-Media-Kanäle bewirbt ihr euer Produkt und erreicht ihr damit auch messbar neue Kunden oder Kundenfeedback?

---

36 **B:** [0:33:13] Wir sind hauptsächlich aktiv auf Facebook und Instagram. Wir haben auch einen Account auf LinkedIn aber das ist mehr für Businessupdates. Die hauptsächliche Bewerbung geht über Facebook und Instagram. Wir haben uns einmal kurz überlegt auf TikTok zu gehen, aber es ist zu viel Aufwand. Diese beiden Kanäle zu bespielen ist schon sehr viel Aufwand. Da arbeiten wir jetzt auf Instagram hauptsächlich mit Influencern zusammen und auf Facebook ist mehr der Fokus auf die Kommunikation auf die Qualität auf das: Warum wir das machen; und über die Website schreiben wir Blogposts, das sind Themen wie: Warum sind wir in der Tiefkühlkost, Warum sind wir nicht 100% Veggie, das ist Kundenfeedback das wir bekommen haben oder häufige Fragen die wir über Facebook bekommen oder auch Kritik die wir bekommen versuchen wir für uns in einem Blogpost aufzuarbeiten damit dann die Information draußen ist. Uns ist natürlich klar, dass es nicht jeder liest, aber es ist da und das ist sehr hilfreich. Werbung machen wir viel auch über googelads sowie Facebook und Instagram. Googelads ist eher klassische Werbung mit Anzeigen wie, Rebelmeat gibts jetzt im Tiefkühlregal bei Merkur. Damit die Leute nur das Logo sehen, es immer wieder aufpoppt. Man kann es extrem schwer messen, ob es tatsächlich einen Unterschied macht. Weil wir sehen zwar die Leute die drauf klicken aber können nicht verfolgen ob es auf die Abverkaufszahlen einen Einfluss hat. Ich glaube das ist eher so die Masse aus allem was wir tun, führt dann hoffentlich dazu das wir mehr verkaufen. Das ist glaube ich ein Problem, das so fast jeder hat, das man es nicht direkt sieht. Man sieht schon im Point of Sales Marketing, wenn wir Verkostungen machen steigen natürlich die Abverkaufszahlen extrem in dem einen Store. Da sind wir gerade dabei und es ist extrem schwer zu monitoren, weil wir keine Zahlen bekommen von dem Store selber. Wir sehen immer nur was wir an alle Stores verkaufen. Es ist also sehr schwer nachzuvollziehen. (...)

---

- 37 **I:** [0:37:45] Habt ihr eine Person in eurem Team die besonders Social-media-affin ist oder geht es hauptsächlich über Influencer?
- 
- 38 **B:** [0:37:53] Ich habe ursprünglich Instagram und Facebook betreut. Jetzt haben wir eine Marketingperson die Facebook betreut und die ganze Socialadds macht und unsere Sales-Person macht zusätzlich Instagram. Wir haben Facebook und Instagram aufgeteilt und lustigerweise teilt sich das auch im Alter auf. Unsere Marketingperson ist 30 und macht Facebook. Unsere Sales-Person ist 25 Jahre und macht Instagram. Die ist jünger und versteht Instagram besser und intuitiver, weil sie damit mehr aufgewachsen ist. Ich glaube es ist wichtig solche Leute im Team zu haben, weil die auch verstehen um was es da geht. Fotos machen wir gemeinsam mit unserer Produktentwicklung.
- 
- 39 **I:** [0:38:52] Ok. Dann komme ich schon zum letzten Punkt. Und zwar das ist der richtige Zeitpunkt, das Timing in Verbindung mit Trends. Meine Frage ist hier, ob ihr als Unternehmen spezielle Trends verfolgt und ob ihr dann auch sagen würdet dass das Produkt zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen ist?
- 
- 40 **B:** [0:39:17] Ich glaube es hätte noch ein bisschen früher sein können aber nicht mehr später. Weil man sieht das jetzt die ganze Hybrid - Meat Geschichte, auch wenn es in den Massenmedien noch nicht angekommen ist, an Fahrt gewinnt. Man sieht z.B. das es 2019 12 Launches gegeben hat im Hybridbereich über die ganze Welt verteilt, das Jahr davor gab es drei und das Jahr davor war es eines. Ich glaube das ist jetzt ganz stark im Kommen mit vielen neuen hypen Start-ups aber auch Fleischproduzenten, die auf den Zug aufspringen. Ich glaube das Timing war wichtig und richtig und das ganze Thema mit weniger Fleischkonsum ist sowieso schon längere Zeit trendy aber man sieht das es viele Leute gibt die nicht ganz vegetarisch oder vegan leben wollen. Bzw. Leute die vegan und vegetarisch sind das es dort eine sehr hohe Rückfallquote gibt und darum ist es wichtig ein Produkt auf den Markt zu bringen das quasi vielen Leuten die Möglichkeit bietet Fleisch zu reduzieren damit es in der Gesamtheit einen großen Unterschied macht. (...)
- 
- 41 **I:** [0:40:57] Das ist ein Trend der euch beiden persönlich auch wichtig ist schätze ich? Habt ihr dann auch die Unternehmensgründung abhängig gemacht von dem Zeitpunkt, da du auch vorhin erwähnt hast später wäre es nicht mehr so gut gewesen.
- 
- 42 **B:** [0:41:07] Ja. Es hat sich natürlich auch dadurch ergeben, da Phillip und ich uns getroffen haben. Ich hätte nicht alleine gegründet, weil ich diesen Businesshintergrund nicht habe und Phillip hätte auch nicht alleine gegründet weil man als Einzelgründer extrem geringe Erfolgchancen hat. Es ist uns auch noch wichtig das wir wirklich einen Unterschied machen. Bei den Befragungen, die wir machen nachdem die Leute RebelMeat gegessen haben, herauszufinden was deren Fleischkonsum ist. Haben die einen hohen Fleischkonsum oder sind sie eh schon Flexitarier. Da ist es mir lieber er isst ein Veggie-Produkt als mein Produkt, weil ich dann eher ja den Fleischkonsum anrege. Wir haben aber festgestellt, dass die Leute die RebelMeat essen so gut
-

wie keine Fleischersatzprodukte essen und sehr Heavy-Meat User sind und das sind genau die Leute, die wir ansprechen wollen. Wir haben uns ganz am Anfang zusammengesetzt und gesagt: Wenn wir jemals drauf kommen das wir mehr zum Fleischkonsum anregen als wir Leute davon wegbringen würden wir auch aufhören damit und müssten eine andere Lösung finden. (...)

---

43 **I:** [0:43:28] Das war es dann zu den sieben Erfolgsfaktoren. Ich habe noch eine Schlussfrage, ob es für dich einen Faktor gibt, von den sieben genannten, wo du sagst der hat hauptsächlich dazu beigetragen das wir wachsen und erfolgreich sind oder gibt es für dich einen ganz anderen Faktor der maßgeblich dazu beigetragen hat. Du kannst auch gerne mehrere nennen.

---

44 **B:** [0:43:53] Ich glaube es ist hauptsächlich die Einstellung der Gründer. Du musst ja 100% hinter deinem Produkt stehen und das Team, das du aufbaust, das haben wir uns auch fix vorgenommen das die ersten 10 Leute die wir anstellen 100% von unserer Mission überzeugt sein müssen. (..) Die persönliche Motivation muss dahinterstehen und man merkt bei unserem Team, das alle dahinterstehen. Ich glaube das ist mitunter am wichtigsten. Und das Netzwerk sehe ich auch am wichtigsten, weil alles andere kann man sich selbst beibringen.

---

45 **I:** [0:45:01] Ok. Dann stoppe ich jetzt die Aufnahme.

---

### Interview 3

Expertin 3: Claudia Bergero

Unternehmen: Bergfalke GmbH

Datum: 15.09.2020

Dauer: 36 Minuten

1 **I:** [0:00:00] Ich starte nun das Aufnahmegerät.

---

2 **I:** [0:00:10] Ich habe jetzt zu Beginn ein paar Einstiegsfragen. Wann wurde euer Start-up Alpengummi gegründet?

---

3 **B:** [0:00:33] Wir haben mit der Idee angefangen 2017. Und haben dann 2019 gegründet.

---

4 **I:** [0:00:42] Ich habe auf der Homepage gesehen ihr seid aktuell 4 Personen im Unternehmen. Ist das noch aktuell?

---

5 **B:** [0:00:48] Nein da sind wir gerade beim Ändern. Wir sind jetzt zwei. Richard ist noch beratend an unserer Seite.

---

- 6 **I:** [0:00:59] Ihr zwei Gründerinnen seit jetzt aktiv im Unternehmen. D.h. ihr beide, seit Vollzeit tätig und macht somit alle Aufgabenbereiche?
- 
- 7 **B:** [0:01:15] Genau, wobei ich jetzt im Sommer eine Tochter bekommen habe und ich bin jetzt Teilzeit.
- 
- 8 **I:** [0:01:23] Somit wird alles, Produktion, Emails, Buchhaltung von euch beiden erledigt.
- 
- 9 **B:** [0:01:33] Wir haben die Produktion ausgelagert sind aber trotzdem noch dabei, weil wir das immer noch umstellen auf die neuen Maschinen.
- 
- 10 [0:01:42] **I:** Am Blog habe ich gesehen, dass ihr zwei Maschinen gekauft habt. Jetzt habe ich leider die Namen vergessen, aber ich glaube es war Helga und?
- 
- 11 **B:** [0:01:51] Hubert...
- 
- 12 **I:** [0:01:55] Habe ich sehr cool gefunden. Die Maschinen erleichtern euch jetzt das Tun immens?
- 
- 13 **B:** [0:02:02] Die ganze Produktion ist ausgelagert aber auch nicht so ausgelagert. Das heißt es ist immer noch unsere Verantwortung das die Rezeptur immer passt und das Produkt zu verkosten etc.
- 
- 14 **I:** [0:02:17] Dann gehe ich jetzt zum ersten Erfolgsfaktor über. Das ist Produkt / Idee als Erfolgsfaktor. Wie seid ihr auf eure Idee gekommen und welche Aspekte vom Produkt verschaffen euch einen Wettbewerbsvorteil am Markt?
- 
- 15 **B:** [0:02:35] Wir haben uns im Studium kennengelernt. Wir haben Umweltwissenschaften im Master studiert in Kopenhagen und an der BOKU. Wir haben uns dort kennengelernt und dann eine gemeinsame Lehrveranstaltung gehabt, wo es um Innovationen im Forstsektor gegangen ist. Da haben wir einen Businessplan schreiben sollen über eine fiktive Idee aus dem Wald und sind da auf das Baumharz als Rohstoff gestoßen. Wir haben einerseits gemerkt, dass wir nichts über diesen Rohstoff wissen. Wir haben nicht gewusst, wie er gewonnen wird und für was er verwendet wird. Wir sind dann auch auf das alte Traditionshandwerk der Pecherei gestoßen in Niederösterreich, welches vom Aussterben bedroht ist. Wir haben dann gleichzeitig geschaut was man mit Baumharz machen kann und sind drauf gekommen das früher Kaugummis aus Baumharzen gemacht wurden und dass sie heute aus Plastik gemacht werden. Das haben wir dann schrecklich gefunden das wir heutzutage alle auf Plastik kaufen, ohne es zu wissen, weil es bei den Inhaltsstoffen im Kaugummi gar nicht deklariert ist weil dort nur Kaumasse steht. Was in der Kaumasse drinnen ist weiß niemand so genau. Mittlerweile wissen es eh immer mehr Leute und wir wollen auch viel mehr auf das Thema aufmerksam machen. Wir haben dann gesagt, wenn es den Rohstoff Baumharz gibt, es haben vor allem Leute in Westösterreich immer auf Baumharzen gekaut, das ist als Kaupech bekannt. Es gibt Leute, die das immer noch machen,
-

aber das ist mittlerweile sehr in Vergessenheit geraten. Das Baumharz kann man direkt vom Baum nehmen und kauen. Das war auch der allererste Kaugummi in den USA, aus Baumharz und Bienenwachs. Der wurde dann verdrängt durch die mexikanische Kaumasse, durch Chicle und später dann durch Erdöl oder durch Plastik. Deswegen haben wir dann auch gesagt, da diese alte Tradition vom Aussterben bedroht ist und wir diesen regionalen Rohstoff auch unterstützen wollen und heutzutage Kaugummis aus Plastik ist, mussten wir logischerweise aus Baumharz diesen Kaugummi machen. Da kommen wir dann auch schon zu Produkt & Design. Das was uns unterscheidet zu allen anderen Kaugummis ist, das wir wirkliche eine regionale Kaumasse haben. Die ganzen anderen natürlichen Kaugummis, aus Dänemark, Deutschland etc. sind alle mit dem Chicle aus Mexiko. Das ist ein Baum, der im Regenwald wächst auf einer Halbinsel. Das ist nur eine Halbinsel, wo der Baum wirklich wächst und das ist ein Rohstoff, da der natürliche Kaugummimarkt auch wächst, greifen alle auf den einen Rohstoff zurück, der sehr begrenzt ist. Wir haben aus Kieferharz einen Kaugummi kreiert und Kiefern wachsen eigentlich auf der ganzen Welt. Das ist etwas, dass man sehr skalieren kann. Das Harz ist ein bisschen bitterer als sonstige Kaumassen, d.h. man schmeckt eben das der Kaugummi aus dem Wald kommt. Das ist eine bittere Note und da sind wir jetzt gerade am Abwiegen, ob das bittere etwas ist das die Leute wirklich sehr stört das wir ändern müssen oder ob es halt einfach so ist bei dem Produkt und ob die Leute das so auch ok finden. Wir haben da gerade Studien. Die Konsistenz ist anders als bei anderen Kaugummis. Andere Kaugummis sind eher gummiartig und unser Kaugummi ist eher etwas fester und wir verwenden Birkenzucker zur Süße, welcher zahnreinigend ist. Das ist aber auch bei anderen Kaugummis so, außer der Chicza der süßt mit Rohrzucker, der dann zahnschädigend ist. Die meisten anderen verwenden jedoch Xylit, also Birkenzucker. Wir verwenden natürliche Aromen. Wir sind jetzt mit einem neuen Geschmack rausgekommen, mit dem Wacholder. Das ist wirklich der erste Geschmack denn wir so noch nicht kennen. Wir gehen jetzt ein bisschen mehr in die Richtung von Geschmacksrichtungen, die man nicht so kennt von Kaugummis. Eben auch darum, weil wir am Anfang gesagt haben, wenn der Kaugummi schon so von der Konsistenz und vom Wald-Geschmack anders ist dann sollten wir ihnen einen Geschmack geben, den die Leute schon kennen, damit nicht alles neu ist. Aber jetzt sagen wir eher, dass mit Minze und Erdbeere ein eher normaler Kaugummi erwartet wird und gehen deswegen auf alternativere Geschmacksrichtungen, wo dann alles neu ist und klarer wird das es anders schmeckt. Das Design haben wir mit einer Grafikerin gemeinsam entwickelt.

---

16 **I:** [0:08:14] Als Wettbewerbsvorteil kann dann die Regionalität gesehen werden? Auch Birkenzucker und Bienenwachs?

---

17 **B:** [0:08:29] Das Bienenwachs kommt momentan noch aus europäischen Imkern. Es ist eine österreichische Firma, bei der wir es einkaufen. Die Firma bekommt das Harz nicht nur aus Österreich, aber es ist Bio-zertifiziert. D.h. wir schauen das wir etwas aufbauen, wo wir lokale Anker haben wo wir das beziehen können. Der Birkenzucker kommt aus Finnland da dort die Birken wachsen.

---

18 **I:** [0:09:04] Dann gehe ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist die Gründerperson und das Gründerteam. In eurem Fall das Gründerteam. Was ihr vorher gemacht habt, hast du vorher schon gesagt. Ihr kommt dann ja sozusagen aus einem ähnlichen Feld. Hat trotzdem jeder von euch spezielle Kenntnisse, die viele Bereiche vom Unternehmen abdecken?

---

19 **B:** [0:09:37] Das meiste haben wir gelernt beim Arbeiten. Die Sandra hat Biologie studiert, ich habe Umweltmanagement studiert. Wir haben dann beide den Master in Umweltwissenschaften gemacht, wo wir uns auf unterschiedliche Sachen spezialisiert haben. Ich habe mich auf Biodiversität spezialisiert und sie auf Klimawandel. Wir sind dann von der Umweltseite herangegangen an das Thema, die Nachhaltigkeit ist auch heute noch der wichtigste Punkt in unserem Unternehmen. Der Grundgedanke des Unternehmens ist herkömmliche Kaugummis aus dem Markt zu verdrängen und durch natürliche und regionale Rohstoffe zu ersetzen. Insofern ist die Nachhaltigkeit der Hauptstandpunkt bei uns. Wir haben uns dann einfach alles angeeignet. Wir haben am Anfang versucht jemanden zu engagieren der sich mit Kaugummis extrem gut auskennt sind dann aber darauf gekommen, dass es so gut wie keine Experten in diesem Bereich gibt. Es gibt wenige Kaugummifirmen die Kaugummi herstellen und dort ist das Wissen zentralisiert aber sonst gibt es keine Lebensmitteltechnologe die sich mit Kaugummi auskennen. Das heißt wir haben dann auch unseren Technologen den Richard auf der BOKU kennengelernt und er hat uns geholfen, aber Kaugummi ist ein sehr spezielles Thema. Insofern haben wir die Rezeptur, Produktion alles selbst entwickelt in kleinen Schritten. Und haben dann Vertrieb, Marketing alles selbst gemacht und viel dabei gelernt. Jetzt haben wir seit kurzem auch die Buchhaltung selbst übernommen, weil wir schlechte Erfahrungen gemacht haben. Wir haben auch viel Zugang zu Experten gehabt. Wir waren in verschiedenen Accelerator-Programmen. Viele haben einen Impact gehabt davon aber nicht alles. Wir haben dann Zugang zu verschiedenen Start-ups gehabt, Mentoren, welche uns unterstützt haben.

---

20 **I:** [0:12:11] Gibt es trotzdem Bereiche die nur eine von euch ausführen kann oder könnt ihr beide, z.B. im Falle eines Ausfalls, alles bewältigen?

---

21 **B:** [0:12:28] Wir haben das nicht aktiv beschlossen aber wir können beide alles machen.

---

22 **I:** [0:12:30] Okay, super danke. Dann haben wir diesen Punkt. Der nächste Punkt ist Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor. Da ist die Frage: Wie lange und intensiv habt ihr den Markt erforscht bevor die Idee von Alpengummi ausgereift war und habt ihr euch dazu Inspiration aus dem Ausland geholt?

---

23 **B:** [0:13:03] Wir haben von Anfang an immer geschaut das wir Feedbackfragebögen bei Verkostungen dazulegen. Wir haben auch immer probiert viel mit den Leuten zu reden, hauptsächlich mit den Leuten, die wir kennen und da ist Feedback immer ein bisschen schwierig zu kriegen. D.h. mit den Fragebögen haben wir hauptsächlich gearbeitet. Da haben wir lange immer Feedback gesammelt. Jetzt rollen wir das ganze wieder neu auf, schicken wieder

---

Fragebögen raus aber etwas gezielter. Wir sind jetzt in dem Kickstartprogramm in der Schweiz dabei, welche den Aufbau von Start-ups unterstützen. Da gibt es eine Food & Retail Sparte wo wir eine Expertin haben mit der wir das auch nochmal gemeinsam ausrollen, das wir uns unsere Hypothesen überlegen, Zielgruppe und unser Produkt und das wir diese dann verifizieren oder falsifizieren. Da sind wir jetzt gerade dabei. Sonst haben wir immer probiert Feedback einzuarbeiten im Produkt. Wir arbeiten ständig am Produkt weiter und schauen das der Geschmack und die Konsistenz immer verbessert werden. Wir haben dazu auch verschiedene Forschungspartner, Fachhochschulen und Universitäten, mit denen wir zusammenarbeiten. Aus dem Ausland haben wir nicht speziell Hilfe gesucht, nur mit diesem Kickstartprogramm.

---

24 **I:** [0:14:40] In welchem Maßstab waren die Produktverkostungen, bei denen ihr Feedback bekommen habt?

---

25 **B:** [0:14:57] Es waren ca. so 200 - 300 Personen würde ich schätzen. Das waren immer kleinere Märkte, wo wir waren wo wir unsere Prototypen mitgebracht haben.

---

26 **I:** [0:15:21] Das waren dann Fremde, unabhängige Personen?

---

27 **B:** [0:15:31] Genau.

---

28 **I:** [0:15:32] Sehr gut. Die nächste Frage zu diesem Punkt wäre gewesen, ob ihr eine gewisse Zielgruppe, definierten Markt habt. Du hast aber vorhin erwähnt das ihr gerade diesbezüglich im Rollout seid.

---

29 **B:** [0:15:47] Genau, wir haben den Onlineshop seit ca. einem Jahr und dort können wir auch schon einiges sagen. Dort sehen wir z.B. ob wir Wiederkäufer haben oder einmalige Käufer. Dort schauen wir gerade, wie wir das am besten herausfinden können.

---

30 **I:** [0:16:14] Gut. Dann gehe ich zum nächsten Punkt. Das ist der vierte Punkt und das Netzwerk als Erfolgsfaktor. Aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk und seid ihr Mitglied bei Verbänden oder Vereinen? Tauscht ihr mit eurem Netzwerk regelmäßig Informationen aus, die euch beim Werdegang eures Unternehmens unterstützen?

---

31 **B:** [0:16:46] Unser Netzwerk ist sehr groß. Wir haben immer darauf geachtet, dass wir sehr viel Netzwerken, viel mit Leuten reden, viel an Programmen teilnehmen. Das wir auf Messen gehen und weiteren Events. Da haben wir sicher sehr davon profitiert. Dort konnten wir unsere Fragen stellen und sind auch Kooperationen eingegangen.

---

32 **I:** [0:17:14] Habt ihr beide als Einzelpersonen davor schon ein gewisses Netzwerk gehabt oder habt ihr euch das dann als Unternehmen aufgebaut?

---

- 33 **B:** [0:17:32] Ich würde sagen wir haben beide ein kleines Netzwerk gehabt. Ein bisschen was war da, ein paar Leute, mit denen wir auch heute noch in Kontakt sind, aber wir haben dort viel über die aws, Wiener Wirtschaftsagentur Leute kennengelernt.
- 
- 34 **I:** [0:17:54] Ihr seid auch regelmäßig im Austausch mit eurem Netzwerk?
- 
- 35 **B:** [0:18:04] Ja, jetzt gerade waren wir für die Crowdfunding Kampagne wieder mehr im Austausch.
- 
- 36 **I:** [0:18:13] Seid ihr auch direkt Mitglieder bei Verbänden oder Vereinen? z.B. in die Richtung der Nachhaltigkeit
- 
- 37 **B:** [0:18:19] Wir sind beim Verein der Pecherei. Da schauen wir das wir in der Region Kontakte halten. Sonst sind wir bei FENA – Social-Entrepreneurship dabei sowie bei der grünen Wirtschaft. Es gibt schon ein paar Vereine, bei denen wir dabei sind. Wir waren auch bei Netzwerktreffen vom Biosphärenpark, dort in der Region von Westösterreich. Dort wollen wir auch zeigen, dass mit traditionellem Harz moderne Produkte gemacht werden können. Wir haben auch eine Food-Start-up Gruppe, wo wir uns untereinander austauschen ob Probleme oder Herausforderungen, die ein Start-up gehabt hat auch anderen Start-ups helfen kann.
- 
- 38 **I:** [0:19:37] In Wien ist die Szene wahrscheinlich sehr groß, oder?
- 
- 39 **B:** [0:19:44] Ja erstaunlich groß. Wir waren da selbst überrascht wie viele Start-ups hergekommen sind.
- 
- 40 **I:** [0:19:58] Der nächste Punkt heißt Sprungbretter bei dem Plattformen wie die Puls4 Show 2Minuten 2Millionen bei der ihr teilgenommen habt oder die Young & Urban Linie von Spar oder NXFood von der Metro gemeint sind. Wie sehr hat die Teilnahme und das Start-upticket Einfluss auf eure Unternehmensentwicklung gehabt?
- 
- 41 **B:** [0:20:31] Das war ein recht großes Sprungbrett für uns. Wir haben unseren Kaugummi noch nicht fertig gehabt, noch kein fertiges Produkt gehabt wie wir angefragt wurden von der Show. Wir haben dann auch gemeint, dass es für uns zu früh ist, da wir noch am Prototypen gearbeitet haben. Die haben uns dann aber lustigerweise gesagt, dass es die Show mit hoher Wahrscheinlichkeit nächstes Jahr nicht mehr geben wird und dass es so die letzte Möglichkeit sein wird dort teilzunehmen. Da haben wir dann gesagt, ok wir machen mit. Es wurde im Oktober aufgezeichnet und sind im April ausgestrahlt worden. Wir haben dort das REWE Start-upticket bekommen, was in der Show nicht gezeigt wurde. Wir haben dann mit REWE ausgemacht, dass wir einen Tag nach der Ausstrahlung bei ihnen in den Verkauf starten. Wir haben sonst noch nirgends vorher etwas verkauft. Für uns war das wirklich der Marktlaunch. Es hat uns einen Tritt gegeben, dass wir gesagt haben wir müssen das Produkt bis dahin fertig haben. Wir haben für die Show dann die Packung und alles aus dem Boden gestampft. Es war ein extremer Schubgeber
-

für uns. Ich weiß nicht, wie es gegangen wäre, wenn wir dort nicht mitgemacht hätten. Dann wären wir auch in den Verkauf gestartet, aber es wäre wahrscheinlich viel langsamer gegangen, weil es auch einen großen Marketingeffekt hat und uns viele Leute gesehen haben. Ein Sprungbrett war das sicher. Wir sind sonst schon in diversen Fernsehsendern und Zeitungen gewesen. Wir waren auf Servustv und arte, Galileo, Orf und dadurch hatten wir dann auch eine höhere Reichweite.

---

42 **I:** [0:22:21] Sind die alle von selbst auf euch zugekommen? Haben die Medien euch von der Puls4 Show euch dann gekannt und angeschrieben?

---

43 **B:** [0:22:37] Das war teilweise auch schon vorher. Der erste war der Kurier, der über uns geschrieben hat und dann haben das einige gelesen oder gesehen. Andere Sprungbretter waren sicher auch Innovate for Nature. Das war ein Start-up Programm wo Ideen gefördert werden, welche die Biodiversität fördern und da haben wir gewonnen. Das war 2018 und dort haben wir unser erstes Budget in Höhe von € 15.000 bekommen. Mit denen haben wir dann die Produktentwicklung vorangetrieben. Wir waren dann auch bei aws first. Das ist vom aws ein Gründungsprogramm für junge Unternehmen. (...)

---

44 **I:** [0:24:06] Und Plattformen wie Spar Young & Urban oder NXFood von Metro. Wäre das was für euch?

---

45 **B:** [0:24:18] Wir haben bei Spar angefragt, aber es ist nicht weitergegangen, auch weil wir da bei REWE waren deswegen wollten wir es nicht zu stark forcieren. Andererseits haben Sie auch gemeint, dass das Produkt nicht so gut zu Spar passt und daher nicht gut laufen wird. Beim Metro waren wir mal bei einem Accelerator Programm und hatten daher auch Kontakt mit Metro, aber es ist dann doch kein Produkt wo ich zur Metro unbedingt hinfahren würde. Im Metro kaufen doch eher Gastronomen ein.

---

46 **I:** [0:25:34] Seit ihr nach wie vor in der REWE drinnen?

---

47 **B:** [0:25:40] Wir waren in dem Sonderaufsteller drinnen, das war ein Display von 2Minuten 2Millionen. Das ist dann verlängert worden. Nachdem die Show vorbei war, war das Produkt im Innovationsregal und dann sind schon die Produkte von der neuen Show nachgerückt und sind dann ersetzt worden.

---

48 **I:** [0:28:30] Der nächste Erfolgsfaktor ist der Einsatz von sozialen Medien. Auf welchen Social-Medial Kanälen bewirbt ihr das Produkt und erreicht ihr damit messbar neue Kunden oder bekommt auch Kundenfeedback?

---

49 **B:** [0:28:49] Wir verwenden Instagram, Facebook und LinkedIn. Ein bisschen YouTube aber nicht so aktiv. Wir erreichen schon viele Leute. Das sieht man bei der Anzahl unserer Follower. Ich bin jetzt gerade noch dabei, um zu schauen welche Posts funktionieren sehr gut, wie kriegen wir

---

wirklich aktiv mehr Follower. Ansonsten machen wir es bis jetzt eher intuitiv. Das heißt wir machen das auch alles selbst.

---

50 **I:** [0:29:27] Habt ihr beide schon vorher mit Social Media viel zu tun gehabt oder habt ihr es euch selbst beigebracht?

---

51 **B:** [0:29:37] Ich schon. Die Sandra hatte es davor nur privat verwendet. Ich habe auf der Uni getutort. Einerseits auf einer Entrepreneurship Veranstaltung, andererseits am Masterstudiengang und dort habe ich auch immer die Plattformen von Social-Media betreut.

---

52 **I:** [0:30:01] Schaltet ihr auch PROMO Codes über Social Media Kanälen über die ihr im Online Shop dann sehen könnt ob die Leute dem gefolgt sind und aktiv Käufe getätigt wurden?

---

53 **B:** [0:30:22] Das haben wir jetzt dann vor. Wir haben bislang Promocodes z.B. für Ostern verwendet aber da haben wir es über alle Plattformen geschaltet, da haben wir nicht einzelne ausprobiert. Wir haben ein bisschen probiert mit Adds zu arbeiten auf Instagram und Facebook, aber das hat nicht wirklich viel gebracht. Wir sind dann draufgekommen, dass es mehr bringt wenn wir einen guten Post machen. Am besten funktionieren die Posts wo ich und die Sandra drauf sind und dadurch auch immer mehr Reichweite bekommt. (..)

---

54 **I:** [0:31:17] Ok gut. Dann als letzter Punkt ist der richtige Zeitpunkt (Timing) als Erfolgsfaktor in Verbindung mit Trends. Da ist die Frage: Gibt es Trends, die ihr mit eurem Unternehmen verfolgt und würdet ihr sagen das ihr das Produkt zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gebracht habt?

---

55 **B:** [0:31:45] Das würde ich auf alle Fälle sagen. Wir haben sozusagen den Zahn der Zeit getroffen. Es ist so dass die Nachfrage nach Nachhaltigen und Bio Lebensmittel sehr stark am Steigen ist und auch am Kaugummimarkt sieht man das die Eigenmarken zunehmen. D.h. die kleineren Marken nehmen immer mehr an Fahrt an. Wie wir gestartet haben da hat es gerade einmal den Chicza als Bio-Kaugummi gegeben und der in Dänemark hat auch zu der Zeit angefangen. Ansonsten hat es noch nichts gegeben. Mittlerweile gibt es doch schon einige. Das ist definitiv der Trend. Generell der Trend zur Nachhaltigkeit und zu regionalen Produkten sieht man da.

---

56 **I:** [0:32:35] Das sind auch Trends, die euch persönlich wichtig sind die ihr mit dem Produkt geht?

---

57 **B:** [0:32:43] Auf alle Fälle ja. Wir haben das entwickelt, weil wir selber gerne Kaugummi gekaut haben. Wir selbst wollten ohne Plastik einkaufen und regional.

---

58 **I:** [0:33:09] Ist der Zeitpunkt der Gründung dann auch im Zusammenhang mit diesem Trend erfolgt?

---

59 **B:** [0:33:23] Ja sicher. Wir haben die Idee gehabt und haben dann Leuten davon erzählt und die haben alle gesagt "Super, Super" sowas brauchen wir unbedingt. Der Boden war reif dafür.

---

- 60 **I:** [0:33:44] Das waren die sieben Erfolgsfaktoren. Ich habe noch eine Frage: Gibt es einen der genannten Faktoren, wo ihr sagt der trägt hauptsächlich zum Erfolg bei. Das kann einer der genannten sein oder auch einer der nicht genannt wurde oder auch ein Pool aus Faktoren.
- 
- 61 **B:** [0:34:09] Also bei uns ist der Faktor die Story sehr stark. Die Story war bei uns sehr stark. Das hat auch gezeigt, dass die Zeitungen und Fernsehsender alle bei uns nachgefragt haben. Die haben die Story cool gefunden, die haben es cool gefunden, dass wir zwei Mädels sind, die das händisch verarbeiten, in den Wald fahren das Harz holen... Also bei uns war die Story sicher ausschlaggebend. Das Produkt selbst ist sehr eigen. Manche Personen stören sich noch an der Bitterkeit, weil sie es einfach nicht gewöhnt, sind von Kaugummis. Das heißt, man muss es recht viel framen und kommunizieren. Die Menschen lesen im Internet was darüber finden es interessant finden das Design und Produkt schön. Man sieht im Online Shop das es sehr viele Erstkäufe gibt, weil die Leute es ebenso interessant und schön finden. Auch die Nachhaltigkeit als Trend ist auch sehr wichtig.
- 
- 62 **I:** [0:35:46] Ich finde das Gesamtbild ist sehr schön. Ich habe auch den Pitch bei der Show extrem gut gefunden. Die 2 Minuten, die ihr gepicht habt, waren sehr cool.
- 
- 63 **B:** [0:36:00] Dankeschön.
- 
- 64 **I:** [0:36:02] Ich bin jetzt am Ende angelangt von den Fragen und deshalb stoppe ich jetzt das Audioaufnahmegerät.
- 

#### **Interview 4**

Experte 4: David Prott

Unternehmen: Marry the berried ice tea GmH

Datum: 17.09.2020

Dauer: 32 Minuten

- 1 [0:00:00] Start des Audiogerät.
- 
- 2 **I:** [0:00:13] Wie zu Beginn erwähnt habe ich für den Anfang ein paar Einstiegsfragen. Wann wurde das Start-up gegründet?
- 
- 3 **B:** [0:00:19] Gegründet wurde es im Juli 2018.
- 
- 4 **I:** [0:00:31] Wie lange habt ihr vor der Gründung an der Idee gearbeitet?
-

- 5 **B:** [0:00:37] Wir haben ca. 1 1/2 Jahre bevor wir gegründet haben mit der Idee angefangen. Im ersten Schritt war es so, dass ich in der Küche daheim herumexperimentiert habe. Ich habe natürlich auch sehr viele Chargen auch wieder weggeschüttet weil es einfach nicht zum Trinken war. Da war auch eine Version dabei wo i zum Xiaoao zugegangen bin und gesagt habe zu ihm ich hätte da etwas, probiere mal. Seitdem haben wir zusammen das weiterverfolgt.
- 
- 6 **I:** [0:01:08] Seit Mitte 2016 habt ihr es dann intensiv weiterverfolgt?
- 
- 7 **B:** [0:01:11] Genau.
- 
- 8 **I:** Wie viele Personen seid ihr schon Team?
- 
- 9 **B:** [0:01:14] Gesellschafter sind wir aktuell 5 und Mitarbeiter sind es drei.
- 
- 10 **I:** [0:01:39] Den meisten Zuwachs im Mitarbeiterbereich habt ihr seit der Gründung gehabt?
- 
- 11 **B:** [0:01:45] Genau. Wir haben 2018 zu zweit gestartet und 2019 ist Simon noch dazugekommen, welcher jetzt Gesellschafter ist und kein Mitarbeiter mehr. Dann sind die Maya, Luca und Lisa dazugekommen.
- 
- 12 **I:** [0:02:07] Was gehört zu deinen täglichen Aufgaben? Was ist sozusagen deine Expertise?
- 
- 13 **B:** [0:02:09] Prinzipiell sehr viel. Einerseits Produktion, das ganze Thema betreue ich. Das heißt von der Organisation der Zutaten bis hin zur Produktion, zur Logistik. Strategische Themen - wo wir hinwollen, wo soll der Fokus dann sein. Natürlich Finanzen, Förderungen ist auch mein Thema. Generelle decke ich alles ab bis auf das Marketing, dort müsste man sich mehr einarbeiten. Dort ist die Maya und der Xiaoao tätig.
- 
- 14 **I:** [0:02:56] Ihr habt die Produktion ausgelagert richtig?
- 
- 15 **B:** [0:03:01] Ja, wir haben einen Lohnabfüller, wo wir die Zutaten hinbringen und gemeinsam den Prozess durchgehen. Bei der Produktion selbst - wenn es Getränk fertig ist bin ich auch dabei, weil auch noch manuelle Schritte drinnen sind. Prinzipiell machen es nicht wir selbst sondern haben ein Unternehmen die das Machen.
- 
- 16 **I:** [0:03:23] Das wird wahrscheinlich einiges einfacher machen. Habt ihr zu Beginn die ersten Chargen selbstgemacht in einer Versuchsküche?
- 
- 17 **B:** [0:03:30] Das sind wir bei einer Größenordnung von 100 Flaschen. Für 100 Flaschen haben wir ca. 7 Stunden dann gebraucht, weil der ganze Kochprozess dahinter sehr lang dauert. Wenn man dann mit größeren Mengen arbeitet braucht man die gleiche Zeit und bringt aber mehr Menge raus.
-

18 **I:** [0:03:55] Ok sehr gut. Dann komme ich gleich zum ersten Erfolgsfaktor. Das ist das Produkt / Idee. Wie seid ihr auf die Idee vom Marraylceatea gekommen und welche Aspekte verschaffen euch einen Wettbewerbsvorteil am Markt?

---

19 **B:** [0:04:09] Die Idee ist so entstanden: Ich bin bei einem anderen Unternehmen beteiligt. Ich habe während meines Studiums schon ein Software Unternehmen gegründet. Da habe ich sehr viel Zeit investiert, habe 8 -10 Stunden am Tag gearbeitet, viel Kaffee getrunken. Dann hat es das Substitutionsprodukt Makava gegeben und irgendwann habe ich mir gedacht, weil ich natürlich auch viel Makava getrunken habe, das kann ich ja selbst auch machen. Ich habe mir dann die Zutaten angeschaut und da ist Mate, Holunder und Zitrone drinnen und hab mir gedacht das kann ich zuhause ausprobieren. Das lustige ist, das Tee kochen hat für mich etwas Beruhigendes. Das hat mich vom Alltag dann auch in irgendeiner Form runtergebracht. So bin ich in das Teekochen reingekommen, dann habe ich viele verschiedene Zutaten probiert. Makava habe ich nicht 1:1 nachkochen können, so dass ich den Geschmack hatte denn ich haben wollte. Ich habe dann mit Erdbeeren und solche Sachen probiert. Da war eine Charge dabei die ist um die 3 Monate im Kühlschrank gestanden und irgendwann habe ich mich durchgerungen es weg zu leeren, weil es einfach nicht trinkbar war. (lacht) Ich habe den Eistee dann im Freundeskreis verteilt und Feedback eingeholt und irgendwann war es so dass die Leute gesagt haben es schmeckt so gut, dass sie gerne eine größere Menge bestellen würden. Dann war es so, dass ich überlegt habe das ich das so mache. Eigentlich könnte man so losstarten und schauen wie das fremde Leute finden. Ich bin dann auf den Xiaoao zugegangen und habe ihn gefragt was er davon hält. Es war Liebe auf den zweiten Schluck. Beim ersten war er noch nicht so begeistert, weil das Getränk warm war. Dann hat er es daheim eingekühlt, hat es nochmal getrunken und mich dann gleich angeschrieben, dass es ihm gut schmeckt und er sich gerne zusammensetzen möchte zum Brainstormen. Wo wir einen Wettbewerbsvorteil sehen, es aber glaube ich die wenigsten Leute wissen. Wir verwenden in der Produktion ganze Beeren. Das heißt im Prinzip ist die ganze Beere im Getränk drinnen. Es werden nur die Samen und größeren Stücke abgesiebt. Wir verwenden somit keine Extrakte und Konzentrate, sondern die Früchte werden im Ganzen verarbeitet. Das gleiche machen wir auch beim Tee. Wir machen einen echten Teeauszug und verwenden dort auch keine Extrakte. Wenn man bei dem Mitbewerben schaut steht hintern meistens oben Matetee-Extrakt oder Mangosaft aus Mangokonzentrat. Da haben wir eben ein sehr natürliches Produkt, wo bis auf die Zitronensäure nichts drinnen ist was künstlich ist. Das ist aus unserer Sicht der entscheidende Vorteil, weil wir dann natürlich mit vielen Leuten gesprochen haben und so wie wir es machen ist es von der Qualität her am höchsten. Es gibt noch mehrere Möglichkeiten wie man das noch mehr optimieren könnte. Durch die Kooperation mit den steirischen Obstbauern ist es so dass wir wirklich 100% reife Beeren verwenden. Wir können selbst entscheiden, wann diese geerntet werden. Wir schauen immer, dass die Beeren dann überreif sind, weil dort der beste Geschmack dann drinnen ist. Wir pressen es dann nicht, sondern die Beeren werden dann gleich tiefgefroren bei ca. -30 Grad. Das hat den Vorteil, dass sich bei gewissen Beeren dann die Farbe und der Geschmack leicht verändert und wir ganzjährig produzieren können.

---

- 20 **I:** [0:08:26] Der Aspekt Regionalität bei den Beeren und der hohe Qualitätsprozess ist somit bei euch besonders wichtig.
- 
- 21 **B:** [0:08:29] Genau. Wichtig für uns ist immer die Regionalität bei den Früchten miteinzubeziehen und trotzdem auch schauen, dass wir bei den Tees Premiumqualität haben.
- 
- 22 **I:** [0:09:03] Dann komme ich gleich zum nächsten Punkt. Das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Du bist der Ideengeber, aber ihr habt gleich zu zweit gegründet ist das richtig?
- 
- 23 **B:** [0:09:20] Der Xiaoao und ich sind beide Co-Founder und sind auch gleichbeteiligt.
- 
- 24 **I:** [0:09:25] Ok. Da ist die Frage was ihr vorher gemacht habt. Das hast du vorher schon erläutert. Wie habt ihr denn zueinander gefunden? War das im Studium?
- 
- 25 **B:** [0:09:35] Wir haben uns direkt in der Start-up Szene kennengelernt. Ich war durch mein Erstunternehmen viel im Start-up Bereich unterwegs. Der Xiaoao hat das Ideentriebwerk mitaufgebaut. Es gibt einmal im Monat am Donnerstag diesen Start-up-Spritzer. Da Xiaoao hat dort immer die Moderation durchgeführt. Er hat eine eigene Idee, wo er versucht die chinesische Tee-Zeremonie in eine Flasche reinzubringen. Durch Drehen der Flasche wird diese erhitzt und somit mehrmals aufgeköcht. Dann bin ich auf ihn zugekommen mit meinem Eistee und so haben wir uns kennengelernt. Xiaoao hat BWL und VWL im Bachelor studiert. Das heißt er kommt rein aus der Marketingschiene. Er hat auch im Bereich Crowdfunding, Crowdinvestment gearbeitet. Ich komme von der technischen Seite.
- 
- 26 **I:** [0:10:43] Von den Kenntnissen seid ihr daher optimal aufgeteilt. Gibt es auch Eigenschaften /Skills, die ihr gemeinsam habt?
- 
- 27 **B:** [0:10:55] Ja schon sonst würde es nicht so gut funktionieren. Beide haben wir diese Division was verbessern zu wollen. Es ist nicht das Produkt im Vordergrund, sondern wir wollen ein Gefühl mit dem Getränk vermitteln und das kriegen wir auch immer wieder zurück. Viele Leute, die das das erste Mal trinken sind überrascht von dem Getränk und dann noch mehr überrascht was tatsächlich drinnen ist. Das verbindet und wir sind beide auch sehr bereit viel zu arbeiten und das ist auch entscheidend. Auch jetzt gerade in der Aufbauphase, wo man viel Zeit investiert. Das sind die zwei wichtigsten Dinge, wo ich sage das muss auf jeden Fall passen. Wir sind uns auch bei gewissen Themen sofort auch einig, wo die Richtung hingehen soll.
- 
- 28 **I:** [0:11:54] Ok sehr gut. Dann komme ich zum nächsten Punkt. Das ist Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor. Wie lange und intensiv habt ihr denn Markt erforscht, bevor ihr mit dem Produkt auf den Markt gekommen seid und gibt es Inspiration aus dem Ausland?
- 
- 29 **B:** [0:12:20] In Summe haben wir an der Rezeptur 1 ½ Jahre gearbeitet. Das hat so ausgeschaut das wir eine Abfüllung gemacht haben, rausgegangen sind und Feedback eingeholt haben. Wir
-

waren auf vielen Events, wo wir Fremde Personen gefragt haben. Das Problem ist, dass im Bekannten und Freundeskreis gutes Feedback aus Höflichkeit auch kommt. Dann haben wir auch geschaut, dass das Feedback digital abgegeben und auf anonymer Basis abgegeben werden kann, um die echte Meinung zu bekommen. Das war immer so das 90% der Personen gesagt haben das es ihnen sehr gut schmeckt und natürlich hat es dann auch Anpassungen gegeben. Z.B. zu Beginn hatten wir mehr Süße, welchen wir dann reduziert haben. Jetzt ist auch teilweise noch das Feedback, das es zu süß ist. Wir haben die Rezeptur jetzt soweit belassen. Wir haben geschaut, wo wir am Produkt noch arbeiten können das es noch besser wird, aber irgendwann muss man sagen, ok das ist jetzt das Produkt.

---

30 **I:** [0:13:29] Inspiration aus dem Ausland ist somit die Matetee-Kultur richtig?

---

31 **B:** [0:13:34] Genau. Es war schon die Idee mit Mate etwas zu machen, auch weil Makava das vorgemacht hat und Mate sehr belebend ist. Wir wollen aber eine zweite Version auch rausbringen, wo Mate nicht mehr enthalten ist, sondern andere Zutaten.

---

32 [0:13:57] **I:** Das heißt die Sorte Barry wird dann ohne Mate sein?

---

33 **B:** [0:14:00] Genau der ist dann ohne Mate.

---

34 **I:** [0:14:03] Gut. Du hast gesagt ihr habt euch viel Feedback eingeholt. Kann man ca. sagen wie viele Personen ihr befragt habt?

---

35 **B:** [0:14:12] Ich glaube in Summe waren es so um die 2.500 Personen, die wir befragt haben.

---

36 **I:** [0:14:15] Wow das ist eine Menge. Habt ihr auch von Vornhinein gesagt, dass ihr das Produkt für eine gewissen Zielgruppe oder einen gewissen Markt produziert?

---

37 **B:** [0:14:29] Es war von Anfang an gedacht eine jüngere Zielgruppe anzusprechen. Aufgeschlossene, alternative Personen denen Nachhaltigkeit auch wichtig ist.

---

38 **I:** [0:14:49] Der nächste Punkt ist Netzwerk als Erfolgsfaktor. Aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk und seid ihr aktiv Mitglied bei Vereinen oder Verbänden?

---

39 **B:** [0:15:01] Der Xiaoao ist eben Mitglied beim Ideentriebwerk. Das heißt Xiaoao ist sowieso gut vernetzt im Bereich Start-up-Bereich und auch im Unternehmensbereich. Gefühlsmäßig kennt er fast ganz Österreich. Ich kenne natürlich auch viele Leute, aber Xiaoao kennt viel mehr. Es gibt ein Netzwerk. Auch in Graz, vor allem weil Graz eine Studentenstadt ist und alles eher kleiner ist kennt man relativ schnell, wenn man in der Start-up-Szene unterwegs ist, gewisse Personen. Das ist natürlich entscheidend das man so eine Organisation hat die gewisse Kontakte hat und Mengen abnimmt, das man wachsen kann. Bei jedem Start-up-Spritzer ist z.B. die Marry jetzt automatisch dabei.

---

- 40 **I:** [0:16:02] Ok sehr cool. D.h. ohne dieses Netzwerk wäre auch der Fortschritt des Unternehmens nicht so schnell vorangegangen? Würdest du das so sagen?
- 
- 41 **B:** [0:16:08] Genau. Man braucht ein bestimmtes Netzwerk, um schneller Kontakte zu kriegen, um skalieren zu können.
- 
- 42 **I:** [0:16:22] Dann der nächste Punkt ist "Sprungbretter". Der Begriff ist noch nicht ganz ausgereift. Das sind Plattformen wie die Puls4 Show 2Minuten2Millionen, Young & Urban von Spar oder NXFood von Metro. Ihr habt teilgenommen an der Puls4 Show. Meine Frage ist: Wie sehr hat auch die Teilnahme an der Unternehmensentwicklung beeinflusst?
- 
- 43 **B:** [0:16:59] Crowdfunding haben wir vor Puls4 auch gemacht. Das hat den Vorteil das man einerseits Produkte anbietet zu einem günstigeren Preis und du bekommst dafür gleich das Geld und hast zusätzlich einen Marketingeffekt. Das hatten wir im ersten Schritt gemacht und dann ist es recht schnell passiert mit 2Minuten 2Millionen, Spar Young & Urban und mit Metro. Klar, 2Minuten 2Millionen hat natürlich einen wesentlichen Einfluss gehabt, dass wir z.B. auch bei Spar dann reingekommen sind oder auch bei der Metro. Es war eine Bestätigung das anscheinend mehr dahinter sein muss, weil es kommt auch nicht jeder bei 2Minuten 2Millionen rein. Das hat einen wesentlichen Einfluss gehabt. Nach der Ausstrahlung waren wir online gleich mal ausverkauft. Auch bei Spar war es dann so dass sehr langwierig die Regale leer waren, weil die Leute das probieren wollten.
- 
- 44 **I:** [0:18:11] Ihr wart als erstes in der REWE drinnen nach der Ausstrahlung, oder?
- 
- 45 **B:** [0:18:17] In der REWE waren wir nie gelistet. Das Start-up Ticket haben wir nicht bekommen. Und ich nehme an das es aufgrund dessen war, weil Hakuma ein paar Tage davor draußen waren und diese das Start-upticket bekommen haben und 7Ventures und Herr Hillinger Interesse an einem Investment gezeigt haben.
- 
- 46 **I:** [0:18:52] Ist dann Spar Young & Urban dann direkt auf euch zugekommen oder habt ihr euch aktiv beworben?
- 
- 47 **B:** [0:18:55] Wir haben uns aktiv beworben. Das war noch vor der Ausstrahlung. Bei Spar schaut das so aus, dass man sich bewirbt und Unterlagen hinschickt. Dann hat das gepasst und sendet dann Kostproben hin. Dann wird man zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen und da hat das auch gleich super harmoniert. Die gegenseitige Vorstellung wie das dann funktionieren soll. Nach der Aufzeichnung ist dann jemand von REWE gekommen mit einer Visitenkarte und hat gesagt wir sollen uns bei der Person dann melden, in der Sendung aber nicht. Dann haben wir dort auch Kostproben hingeschickt waren uns aber mit Spar gleich einmal einig und damit hat Rewe die Chance verpasst.
- 
- 48 **I:** [0:19:57] Bei NXFood habt ihr euch auch beworben?
-

- 49 **B:** [0:20:07] Genau, aber dieses Programm ist nicht vergleichbar mit Young & Urban. Bei der Metro dauert es 3 Monate und bei Young & Urban sind es dann 3 Jahre. Bei Spar passiert halt viel mehr, weil sie dahinter sind die sie drinnen haben auch wirklich gut vermarkten.
- 
- 49 Jetzt waren wir z.B. auch am Wochenende in der Spar Zentrale draußen zu einer Verkostung für die Mitarbeiter. Dann wollen Sie ein gemeinsames Event machen wo alle Young & Urban Teilnehmer sich treffen können. Sie sind da sehr dahinter und bieten auch gratis Fotoshootings und sogar ein Videoteam war bei einer Produktion dabei. Spar ist sehr dahinter, dass sie einen dann auch unterstützen.
- 
- 50 **I:** [0:20:58] Weil du gesagt hast bei Spar Young & Urban ist man für 3 Jahre im Regal.
- 
- 51 **B:** [0:21:02] Es hängt natürlich auch vom Absatz ab, aber prinzipiell ist 3 Jahre anberaumt. Nach den 3 Jahren können beide Seiten sagen sie möchten weiter machen und machen einen neuen Vertrag oder es ist nach diesen 3 Jahren dann aus.
- 
- 52 **I:** [0:21:41] Welche Hintergründe hattet ihr bei der Bewerbung an der Puls4 Show?
- 
- 53 **B:** [0:21:44] Wir probieren es war der Gedanke. Es war vielleicht eine Spur zu früh noch, weil wir noch nicht im Lebensmitteleinzelhandel gelistet waren und das ist dann hinten raus recht knapp geworden. Wir sind am 14 Mai bei Spar für 600 Märkte gelistet worden. Und da haben wir dann gesehen, dass die Zeitspanne zwischen Listung und Ausstrahlung zu kurz war und das Produkt in einigen Spar teilweise noch nicht drinnen war. Prinzipiell war die Idee einmal hinschicken und dann sind wir eingeladen worden. Für uns war es dann eher mehr Marketingthema dann. Natürlich hätten wir uns gefreut, wenn zumindest einer in der Show gesagt hätte er investiert. Mit dem Leo Hillinger hätten wir gerne auch mal privat gesprochen.
- 
- 54 **I:** [0:22:48] Zu dem Zeitpunkt wart ihr aber schon in eurem Onlineshop mit dem Produkt?
- 
- 55 **B:** [0:22:49] Genau ja.
- 
- 56 **I:** [0:22:57] Dann komme ich zum nächsten Punkt. Das ist der Einsatz von Sozialen Medien als Erfolgsfaktor. Auf welchen Social-Media-Kanälen seid ihr aktiv mit eurem Produkt und erreicht ihr damit auch messbar neue Kunden?
- 
- 57 **B:** [0:23:06] Aktuell sind wir auf Facebook, Instagram und LinkedIn. Ich würde schon sagen das wir neue Kunden erreichen, weil bei uns ist es so dass man mit Hashtags arbeiten kann. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist es natürlich, weil man eine gewissen Markenbekanntheit braucht, womit man sich auch leichter tut im Verkauf und Vertrieb. In Graz war es teilweise wirklich so dass die Betreiber darauf gewartet haben das wir vorbeikommen, weil sie es schon wo gesehen haben. Wahrscheinlich dann auch weil die Gäste selbst nachgefragt haben. Soziale Medien sind in der heutigen Zeit extrem wichtig. Wenn da kein Präsenz ist heißt das irgendwie das irgendetwas nicht
-

passt. Natürlich kann man nicht mit jedem Produkt auf Facebook Werbung machen. Dadurch das es aber ein Massenprodukt ist und auch unsere Zielgruppe auf Facebook und noch mehr auf Instagram unterwegs ist schauen wir das wir die Kanäle auch regelmäßig bespielen und neue Follower generieren.

---

58 **I:** [0:24:28] Macht ihr auch Promocodes auf Instagram oder Facebook, wo ihr sehen könnt wie viele Personen bei euch im Onlineshop kaufen?

---

59 **B:** [0:24:39] Haben wir bis jetzt nur einmal gemacht mit unserem Onlineshop. Wir waren vorher nur bei FromAustria oben, weil wir gesagt haben die ganze Logistik etc. wollen wir auslagern. Das Problem ist dann leider das man die ganzen Daten dann nicht hat und man kann nicht retargeten, d.h. wenn jemand das angeklickt und in den Warenkorb gelegt hat aber trotzdem nicht gekauft hat ist der somit für uns verloren, weil wir das über einen externen Onlineshop machen. Dann haben wir beschlossen, da wir jetzt auch noch ein alkoholisches Getränk auf den Markt gebracht haben, dass wir einen eigenen Onlineshop machen damit wir die Daten dann auch haben damit wir unkompliziert Promocodes erstellen können und auswerten.

---

60 **I:** [0:25:36] Gibt es dann auch eine Person in eurem Team welche die Social-Media-Kanäle bespielen?

---

61 **B:** [0:25:43] Genau, Xiaoao und die Maya sind dafür zuständig welche Tools man verwenden kann um die Daten einzusammeln und zu kombinieren. Auch die googleads und Facebookads auszuprobieren und zu schalten. Da wollen wir auch mehr in das Thema reingehen.

---

62 **I:** [0:26:14] Klingt sehr spannend. Dann komme ich auch schon zum letzten Erfolgsfaktor. Das ist der richtige Zeitpunkt in Verbindung mit Trends. Gibt es Trends, welche ihr mit eurem Unternehmen verfolgt und würdet ihr auch sagen dass das Produkt zur richtigen Zeit diesem Trend nach auf den Markt gekommen ist?

---

63 **B:** [0:26:34] Glaube ich schon, dass wir einen guten Zeitpunkt erwischt haben, wo das Thema Nachhaltigkeit und Regionalität immer mehr in den Fokus rückt. Das heißt da sind wir von der Zeit her jetzt einmal richtig. Natürlich muss man auch sagen, dass der Getränkemarkt so hart umkämpft ist wie noch nie. Es kommen laufend neue und exotischere Produkte raus. Da ist dann die Challenge das man einen langen Atem hat. Das Getränkebusiness ist wirklich so, dass die Marge sehr klein ist und man trotzdem große Mengen braucht. 100.000 Flaschen verkaufen wäre vergleichsweise sehr wenig. Man muss dort dann in den Millionenbereich an verkauften Flaschen reinkommen damit man wirklich davon leben kann. Durch die Art wie wir das verfolgen mit den Früchten dem Tee wie das aufbereitet wird, was unser Ansatz ist treffen wir genau die Zeit rein. Uns ist wichtig das wir einerseits die regionalen Obstbauern haben, auch wichtig, dass wir regionale Partner haben bei den Etiketten, bei den Flaschen, generell bei der Verpackung. Da schauen wir immer vordergründig, ob wir in der Steiermark jemanden finden und der Preis muss dann auch insofern passen das es nicht zu hoch ist als beim Mitbewerber aus dem Ausland.

---

Prinzipiell war es dann immer so dass die Partnerschaft dann funktioniert hat und wir gesagt haben wir schauen das wir die Menge abkaufen, zu dem Preis, wir wachsen und dass wir dann auch euer Partner sein werden. Das heißt da ist auch ein gegenseitiges Vertrauen dann vorhanden und so schaut man das man sich gegenseitig unterstützt. Das muss alles dann zusammenpassen. Wenn man dann auf ein regionales Produkt setzt und kauft die Sachen woanders ein dann passt das nicht zusammen. Wichtig ist auch Transparenz. Wir sagen dann auch wo wir die Beeren, den Tee die einzelnen Materialien herkrigen. Das ist auch ein wichtiger Faktor für den Kunden. Die Kunden schauen sich das Etikett an wollen wissen, wo es herkommt. Das wird auch in der Zukunft auch immer wichtiger werden.

---

64 **I:** [0:29:09] Sind alle Werte die ihr mit eurem Unternehmen verfolgt auch euch persönlich wichtig? Wenn das Produkt nicht mehr machbar wäre, z.B. keine Beeren mehr aus Österreich gibt würdet ihr dann weitermachen?

---

65 **B:** [0:29:28] Das Gesamtkonzept muss passen. Den Tee beziehen wir auch nicht auch Österreich aber der Grundgedanke muss nach wie vor das Sein. Es kann auch nicht sein, z.B. wenn man theoretisch außerhalb Österreichs skaliert und dann sagt wir müssen nur noch günstig produzieren und nur noch Extrakte verwenden. Das wäre dann wo ich und der Xiaobao sich schwertun würden. Das ist nicht das, wo wir hinwollen.

---

66 **I:** [0:30:06] Ok gut. Das waren die sieben Erfolgsfaktoren. Dann habe ich noch eine Schlussfrage. Gibt es einen Faktor, der kann dabei gewesen sein oder gar nicht genannt worden sein, wo ihr sagt der ist für euer Unternehmen ein sehr wichtiger Faktor? Es kann auch eine Kombination sein.

---

67 **B:** [0:30:28] Ich glaube einer der wichtigsten Faktoren ist, dass das Team wirklich zusammenpasst. Weil es gibt im Start-up Bereich immer diese ups and downs. Wenn es super läuft, dann gibt es prinzipiell eh keine Probleme, aber wenn es einmal nicht so gut läuft dann muss es trotzdem funktionieren und nicht so das gleich bei der erstbesten Möglichkeit jemand abspringt sondern die gegenseitige Unterstützung muss auch in schlechten Zeiten vorhanden sein und diese überwindet.

---

68 **I:** [0:31:03] Habt ihr dann auch auf spezielle Fähigkeiten eurer Mitarbeiter geschaut. War euch etwas besonders wichtig?

---

69 **B:** [0:31:15] Es muss mit unserem Mindset zusammenpassen und es müssen auch die Fähigkeiten dann da sein. Viel wichtiger ist das sehr selbstständig arbeiten können sowie auch selbst Probleme und Aufgaben sehen. Wir haben dann auch nicht die Zeit das wir jedes Mal kontrollieren was die Person macht. Es ist wichtig das die Leute da mitdenken, Entrepreneur ist da denke ich der richtige Begriff. Das auch viele Ideen vom Team kommen was wir verbessern können oder ob man Sachen probieren kann. Das ist ein Prozess, der im Team dann unbedingt notwendig ist damit man die nächste Stufe dann erreicht.

---

70 I: [0:32:12] Ok gut, dann sind wir mit den Fragen durch. Vielen Dank!

---

### Interview 5

Experten 5: Dusan Milekic, Nicola di Loreto

Unternehmen: Ketofabrik GmbH

Datum: 23.09.2020

Dauer: 34 Minuten

1 [0:00:00] Start des Aufnahmegerät.

---

2 I: [0:00:06] Einer der ersten Fragen ist wann wurde das Start-up gegründet?

---

3 B: [0:00:14] **Dusan:** Am 01. November 2019.

---

4 I: [0:00:20] In eurer Erfolgsgeschichte steht, dass ihr schon während des Studiums das Projekt angefangen habt. Seit wann lebt die Idee?

---

5 B: [0:00:44] **Dusan:** Die Idee ist im November 2019 entstanden, also direkt vor der Gründung. Wir haben bei uns im Studiengang vom dritten bis zum fünften Semester ein Unternehmensprojekt verwirklichen müssen und da ist die Idee entstanden. Es waren 2 Ideen vorher, aber die ist es dann schlussendlich geworden.

---

6 I: [0:01:30] Wie geht es euch aktuell mit der Corona-Situation?

---

7 B: [0:01:39] **Dusan:** Grundsätzlich geht es uns gut, weil wir auch viel Unterstützung bekommen haben, wie beispielsweise Kurzarbeit oder vom Start-up Hilfsfond wo wir das Investment vom Martin Rohla verdoppelt haben. Diese Sachen haben natürlich geholfen und dazu beigetragen, dass es uns besser geht. Natürlich war es auch schwierig für uns, denn man kauft in der Krise nur das nötigste, zumindest während des Höhepunkts der Krise hat man nur das nötigste gekauft und nicht in das Start-up Regal geschaut. Aber wir haben uns schon rausgekämpft.

---

8 I: [0:02:18] Dann gehe ich gleich zum ersten Erfolgsfaktor über. Das ist das Produkt und die Idee. Ihr habt ja schon erwähnt, dass ihr im Studium auf die Idee gekommen seid auch durch deine Ernährungsweise. Würdet ihr sagen, dass der Aspekt von der Ketogenen Ernährung euch einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil am Markt verschafft oder gibt es sehr viele Wettbewerber gegen, welche ihr antreten müsst?

---

9 B: **Dusan:** [0:02:49] Also wir haben bewusst diese Zielgruppe gewählt. Natürlich aus diesen zwei Gründen. Erstens weil die Expertise da ist und weil wir uns damit abgrenzen, wie du schon richtig

---

gesagt hast. Aber wir konkurrieren da wir eine Süßigkeit sind, da wir ein Schokoriegel sind, nicht ein Proteinriegel, konkurrieren wir wirklich mit Mars, Bounty und Snickers. Im Einzelhandel ist es beispielsweise so, dass man eine begrenzte Anzahl von Plätzen wo die Riegel platziert werden können und dort konkurriert man mit denen. **Nicola:** Die ketogene Ernährung war auch für uns die Motivation, weil wir am Anfang ja nicht geplant haben das wir überhaupt in den Handel reinkommen. Das ist ja jetzt erst alles entstanden. Da haben wir dann auch den Fokus auf E-Commerce, also Online die Produkte zu verkaufen und da haben wir uns angeschaut; Ok es ist eine Nische, diese Nische kauft auch Online ein. Da ist zwar ein Wettbewerb da aber jetzt nicht so stark. Da haben wir einfach gesagt, das können wir besser machen. So hat das angefangen und dann ist der Handel gekommen und dann hat sich natürlich auch die Konkurrenz und die Zielgruppe verändert.

---

10 **I:** [0:06:33] Welcher Parameter ist euch bei eurem Riegel besonders wichtig? Ist das der Geschmack, Qualität oder andere Aspekte?

---

11 **B:** [0:06:43] **Nicola:** Wenn wir jetzt so zurückschauen dann ist auf jedenfall Nr. 1 der Geschmack. Und dann würden wir Preis und Konsistenz nennen. Dass er eine gute Textur hat und kaum Zucker. **Dusan:** Es ist so in der Rangliste, wenn wir in die Entwicklung gehen dann ist Geschmack an erster Stelle, zweites das er ketogen ist - die Nährwerte müssen passen und dann muss auch preislich passen, weil wir wollen den Riegel nicht um € 2,50 an den Mann bringen wie es die Proteinriegel teilweise tun. Wir sagen wir wollen da schon mithalten aber natürlich auch für die Qualität einen gerechtfertigten Preis haben.

---

12 **I:** [0:07:52] Dann gehe ich zum zweiten Faktor. Das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Noch wichtiger als die Idee ist häufig das Team, das dahintersteckt. Ihr seid ja drei Gründer. Ihr habt euch auf der Fachhochschule kennengelernt, wie ich gelesen habe. Welche Spezialkenntnisse gibt es in eurem Team, bzw. wie seid ihr aufgeteilt, dass ihr alle Aspekte optimal abdeckt, wenn das der Fall ist?

---

13 **B:** [0:08:22] **Dusan:** Ich mache die Finanzen, komme aus der Finanzbranche. Ich habe auch Start-up-Erfahrung, deswegen übernehme ich das im Team bzw. bringe die Erfahrungen ich mit. Die Kernkompetenz Ketogene Ernährung bringe ich auch mit, weil ich das schon jahrelang mache. **Nicola:** Ich bin in einem Familienunternehmen in der Gastronomie aufgewachsen. Dann nach Salzburg gezogen, bei Redbull angefangen auch gastronomisch weiter tätig gewesen. Dann war ich bei Phantom Athletics, ein Start-up bzw. Kleinunternehmen im E-Commerce. Ist ein 10 Mann-Betrieb und auch stetig gewachsen mit Expansion. Da habe ich sehr viel Erfahrung gesammelt da ich dort CEO war. Das ist eine Erfahrung, die uns im Kleinunternehmen ganz viel weiterhilft, da man dort sehr viel lernt. Entweder du hast ein Spezialgebiet gehabt und bei Phantom hatten wir alles auf einmal. Dann habe ich während des Studiums, nebenbei auch angefangen zu studieren, gesagt ich gehe zu Spar, zu einem Lebensmittelkonzern. Die Erfahrung dort reinzuschnuppern, zu sehen wie diese Personen im Handel & Einkauf ticken, hilft uns natürlich auch weiter.

---

- 14 **I:** [0:10:04] Warst du dann beim Spar in der Zentrale in Salzburg?
- 
- 15 **B: Nicola:** Genau da habe ich Business Development auch viel E-Commerce gemacht.
- 
- 16 **I:** [0:10:17] Ok. Und euer drittes Mitglied, welche Schwerpunkte hat er?
- 
- 17 **B:** [0:10:21] **Dusan:** Der dritte Kollege bei uns macht Marketing. Alles was auf unseren Social-Media passiert, die Posts, den Content usw. Der ist die kreative Ader unseres Teams und betreut die Social-Media-Kanäle und Marketingteam-Content.
- 
- 18 **I:** [0:10:40] Ok, vielen Dank. Dann komme ich zum nächsten Punkt. Dieser ist Marktforschung & Produktfeedback als Erfolgsfaktor. Habt ihr intensiv den Markt erforscht und ist Inspiration aus dem Ausland gekommen?
- 
- 19 **B:** [0:10:59] **Dusan:** Also wir haben nicht wirklich geforscht, wir haben gesagt in Amerika ist das schon sehr sehr etabliert, da gibt es schon ein eigenes Regal zur Ketogenen Ernährung im Einzelhandel. Da haben wir gesagt, wenn es drüben funktioniert, dann wird es auch irgendwann mal nach Europa überschwappen und deshalb haben wir gesagt das wird sicher hier auch funktionieren. Eine Sache, wo wir uns angelehnt haben ist der Erfolg von einem anderen 1g Riegel und da haben wir gesagt, wenn der es kann dann können wir das auch. Also ein Proof of Concept war schon irgendwie da, weil in Amerika funktioniert es und ein Riegel hat es hier auch geschafft und deshalb haben wir gesagt machen wir einen Riegel.
- 
- 20 **I:** [0:11:48] Wie sehr habt ihr Kunden oder Freunde entlang des Produktentwicklungszyklus eingebunden und das Feedback was diese gegeben haben.
- 
- 21 **B: Dusan:** [0:12:01] Also von der Verkostung eher wenig. Da haben wir verkostet dann einmal unsere Berater und der REWE Konzern. **Nicola:** Wir haben auf der FH etwas gemacht, beim KMU Tag haben wir unsere ersten Prototypen vorgestellt. Da haben wir auch mit einer Umfrage drei Fragen gestellt. Das ist extrem gut angekommen, daher haben wir gesagt basteln wir weiter dran.
- 
- 22 **I:** [0:12:40] Waren die Umfragen digital und anonym?
- 
- 23 **B:** [0:12:47] Wir haben einen Zettel gemacht mit drei Fragen zum Ankreuzen. Eine offene Frage und das haben die Leute ausgefüllt und später haben wir es dann in eine Excel Tabelle zusammengetragen. Also es waren ca. 100 Personen, die teilgenommen haben und es war eher über den Geschmack. **Nicola:** Das war am KMU-Tag und dort hatten wir einen Stand. **Dusan:** Es war bei uns der Tag der offenen Tür an der FH und da hat jeder von den Entwicklungsprojekten einen Stand gehabt und dann haben die Leute bei uns verkostet.
- 
- 24 **I:** [0:13:23] Ok. Es waren dann daher unabhängige Personen?
-

25 **B:** [0:13:36] **Dusan:** Ja genau.

---

26 **I:** Sprecht ihr mit dem Produkt auch noch für andere Zielgruppe, außer der Personen, die sich ketogen ernähren, an bzw. im Fokus habt?

---

27 **B:** [0:13:55] **Dusan:** Unser Markt segmentiert sich in drei Bereiche. Der erste und der größte ist eindeutig Süßwaren. Jeder der gerne süßes und leckeres nascht. Da sind wir dann auch mit dem ersten Kriterium, das wir haben mit dem Geschmack. Der zweite Bereich ist für Menschen, die weniger Zucker zu sich nehmen wollen und sich etwas bewusster ernähren, dieser Bereich ist noch etwas kleiner, mehr eine Nische. Dafür ist der Riegel auch ideal. Die dritte und kleinste Nische, auf die wir zielen und viel über Online machen ist die Ketogene Nische mit unserer Brand mit unserem Content denn wir machen, dass wir auch diese Leute ansprechen. **Nicola:** Weiter noch die Menschen, die auch für andere gerne wollen, dass sie weniger Zucker zu sich nehmen. Z.B. Eltern und Kinder. Da ist eine Studie rausgekommen das etwa 80% der Eltern für Ihre Kinder Schokoriegel kaufen. Das wollen wir ein bisschen mehr forcieren. Der Wettbewerb macht das gar nicht. Hauptsache nur auf Sport, aber da könnten wir hineingehen, wenn wir uns ein bisschen umorientieren und ist auch eine wichtige Sache denke ich mal, da Zuckerkonsum für diverse Krankheiten sorgt. Im August haben wir den empfohlenen Zuckerkonsum für Kinder schon erreicht. Das ist so eine Sache, wo wir immer mehr auch ansetzen wollen. **Dusan:** Genau, weil wie der Nico schon gesagt viele Krankheiten durch Zuckerkonsum kommen und wenn man da schon im Kindesalter ansetzt, dass die Kinder Produkte haben, die nicht so zuckerüberfüllt sind, dann hat man schon etwas erreicht. Mittlerweile gibt es uns schon in ein paar Schulkantinen. Da hoffen wir auch dass die Eltern auf diesen Riegel umsteigen. Was wir sehen, Kinder lügen nicht und die sind voll überzeugt vom Riegel. Denen schmeckt das richtig gut. Sie mögen keinen Müsliriegel, ist eh klar, habe ich auch nicht gemocht und deswegen muss man glaub ich von der Seite gehen. Etwas das richtig richtig gut schmeckt und auch ansprechend ist für die Kinder vom Design her.

---

28 [0:16:22] **I:** Mhm stimmt. Wie alt sind die Kinder, in welchen der Riegel in der Schulkantine verkauft wird?

---

29 **B:** [0:16:26] **Nicola:** Das ist jetzt ein bisschen schwer wegen Corona. Wir forcieren das ein bisschen mehr, ist aber nicht so einfach da es noch Restbestände in den Schulen gibt. Der Riegel ist für sie jetzt nicht der günstigste. Wir sind jetzt in Volksschulen in der Umgebung Salzburg ja. Wir wollen natürlich auch mehr aber wegen Corona ist das jetzt schwerer aber in der Zukunft glaube ich werden wir das gut hinkriegen.

---

30 **I:** [0:16:59] Sehr spannend. Dann habe ich als nächsten Faktor das Netzwerk. Aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk und seid ihr auch wo aktiv bei Vereinen oder Verbänden dabei wo ihr euch austauscht?

---

- 31 **B:** [0:17:17] **Dusan:** Also aktiv bei Verbänden oder Vereinen jetzt nicht. Schon in die Richtung, man meldet sich mal an oder geht zu einem Meetup. Bei uns war es sehr sehr wichtig und ausschlaggebend den Herrn Heinrich Prokopp, der Riegelkönig von Europa, am KMU-Tag kennenzulernen. Er hat uns so ziemlich alle Türen geöffnet. Er hat gesagt es schmeckt gut, ich finde die Idee gut ich denke es ist auch der richtige Zeitpunkt für die ketogene Ernährung, für ketogene Schokoriegel und er hat uns daraufhin den Weg geebnet, hat uns überall reingebracht wie in die REWE, hat uns gesagt, wie wir was machen und mit ihm haben wir jetzt auch ein Beratungsverhältnis. Er hat uns dort sehr sehr viel geholfen, das Netzwerk ist wirklich sehr sehr wichtig aber auch das Logo. Der dritte Kollege hat es geschafft ein Unternehmen zu finden die uns die Prototypen gebaut hat, wo wir überhaupt zu dem gekommen sind, dass der Heinrich sagt, das schmeckt gut, das wollen wir machen. Ich glaube auch der wichtigste Erfolgsfaktor von allen. **Nicola:** Ja. **Dusan:** Beispielsweise auch Nico war in Norddeutschland unterwegs, wo er sehr viele Kontakt geknüpft hat. Kontakte die Einfluss haben und dann kommt man halt in mehrere Läden rein, man wird eingeladen, die Zeitung berichtet darüber. Also Netzwerk ist das A und O. **Nicola:** Oder auch viel mit den Menschen, mit denen wir in der Vergangenheit gearbeitet haben, teilweise arbeiten wir auch immer noch welchen. Dusan z.B. was Logistik, Versicherungen angeht. Wir arbeiten eigentlich nur mit unserem Netzwerk und das Forcieren wir auch.
- 
- 32 **I:** [0:19:10] Geht ihr dann auch regelmäßig zu z.B. Start-up Events, um das noch auszudehnen?
- 
- 33 **B:** [0:19:16] **Dusan:** Das ist mein Part, weil ich bin in diesem Ökosystem zuhause. Da Nico ist dort nicht so gerne unterwegs. Ich bin dort viel unterwegs, weil ich auch etwas zurückgeben will. Die haben mir sehr sehr viel geholfen, sehr viel Start-up Knowhow gegeben. Start-up Salzburg bspw. haben alles gratis zur Verfügung gestellt. Dort bin ich oft auf Events unterwegs um auch anderen Start-ups zu helfen, etwas zurückzugeben, Erfahrungen zu geben aber auch vom Netzwerk zu profitieren weil die haben auch immer im Hintergrund jemanden der dir helfen kann und Start-up Salzburg ist auch eine gute Anlaufstelle wo ich sage, das ist ein Partner, ein Sparing-Partner mit dem man Sachen besprechen kann, ganz neutral ganz nüchtern und sie sagen ganz unparteiisch was sie sagen was richtig wäre. Bei der Konstellation Netzwerk was wir aktuell haben, kann man sagen, der vertritt diese Interessen, der vertritt diese Interessen und bei Start-up Salzburg gibt es keinen Interessenskonflikt.
- 
- 34 **I:** [0:20:24] Das klingt sehr gut. Ok. Dann werde ich gleich zum nächsten Punkt übergehen. Der heißt jetzt noch Sprungbretter, ihr habt das in eurer Erfolgsgeschichte auch so genannt, also vielleicht lasse ich das doch so in meiner Arbeit. Damit sind Plattformen gemeint wie die Puls4 Show wo ihr wart oder auch Young & Urban von Spar oder auch NXFood von der Metro. Ihr habt ja teilgenommen an der Puls4Show, habt das Start-upticket bekommen und ein Investment. Wie würdet ihr beschreiben, wie sehr das einen Einfluss auf eure Unternehmensentwicklung genommen hat?
-

35 **B:** [0:21:07] **Dusan:** Sehr, sehr starken Einfluss. Als wir bei der Show waren und diesen Erfolg gehabt haben, Start-upticket mit dem Start-upticket-Regal ist alles sehr sehr ernst geworden. Wir hatten 6 Monate Zeit, um das Produkt fertig zu kriegen, das Packaging Design usw. und da haben wir eben auch, weil die Listung der REWE da war und die Ausstrahlung der Show da war ist die Produktion sehr in Vorleistung gegangen. Die haben für uns kostenlos fertig entwickelt, die haben die erste Charge produziert ohne Stress mit einer Bezahlung. Es hat sehr sehr viel dazu beigetragen, dass wir in der Show da waren. Natürlich auch heute noch. Die Show hat nicht wirklich einen Einfluss auf die täglichen Käufe aber immer, wenn wir sagen wir waren bei 2Minuten2Millionen dann hat das ein Gewicht, einen Credibility-Faktor. Die waren im Fernsehen, die haben alle gesagt es ist gut und es hat sogar jemand investiert. Das ist sehr sehr gute Werbung. **Nicola:** Das ist auch ein Vertrauenssiegel. **Dusan:** Genau, wenn wir auf unsere Posts, Werbeaktionen und Marketingaktivitäten den Batch 2 Minuten2Millionen draufgeben, dann trauen einem die Leute gleich mehr. **Nicola:** Das merkt man auch auf jeden Fall. Mit der Erfahrung von früher ist es viel schwerer wo reinzukommen. Mit sowas ist es auf jeden Fall einfacher.

---

36 **I:** [0:22:52] Ist für euch die Möglichkeit auch noch offen für Spar Young & Urban oder fällt das aufgrund der Listung bei REWE weg?

---

37 **B:** [0:23:03] **Dusan:** Aktuell arbeiten wir mit REWE zusammen und haben ihnen gesagt, dass sie uns geholfen haben reinzukommen und bleiben loyal zu euch, aber wir werden auch bald die Verhandlungen starten, dass wir auch zu Spar gehen möchten. Nicht auf einmal zu Spar gehen, und sagen: He wir sind da, das wäre nicht die feine Art. Sondern wirklich mit Ihnen besprechen, wie wir das am besten machen können. Aber in den nächsten 6 Monaten werden wir nicht beim Spar sein.

---

38 **I:** [0:23:36] Ihr forciert aber so kleinere Geschäfte, Nahrungsergänzungsgeschäfte?

---

39 **B:** **Dusan:** [0:23:51] Aktuell ist für uns interessant Reformhäuser, Gastronomie, Fitnessstudios usw. Aber wir haben gemerkt, dass es keinen Sinn macht, wenn wir dieses selbst abgrasen. Wir arbeiten da lieber mit größeren Distributoren zusammen, die diese eben abklappern, dort hinfahren und es verkaufen. Es funktioniert so besser, jemand daran zu beteiligen am Erfolg und er macht es dann richtig und kennt sich aus als selbst die Zeit reinzustecken.

---

40 **I:** [0:24:23] Mhm ok. Danke sehr. Dann gehe ich zum nächsten Erfolgsfaktor. Das ist der Einsatz von sozialen Medien. Auf welche Social-Media-Kanäle seit ihr aktiv und erreicht ihr damit messbar, z.B. durch Promocodes, neue Kunden?

---

41 **B:** [0:24:48] **Nicola:** Mhm. Als wir stecken seit Tag 1 eigentlich viel Arbeit in das Performance Marketing. Heißt du schaltest Werbung auf Instagram und oder Facebook. Das sind so unsere zwei Kanäle, die wir benutzen. TikTok machen wir noch nichts, wäre auch spannend aber jetzt konzentrieren wir unsere Manpower auf Facebook und Instagram. Am Anfang hatten wir noch

---

nicht so Struktur, jetzt haben wir da sehr gute Struktur drinnen und haben da auch zum Glück jemanden der das sehr gut kann. Mit der Person habe ich auch schon davor gearbeitet und da haben wir ihn für Google, Facebook und Instagram. Der Online-Sale, das sind rund 60% kommt rein daraus. Promo-Codes machen wir nicht so viel. Wir machen manchmal eine Aktion, die haben wir jetzt 2mal gemacht und lief richtig gut. Die bewerben wir dann gar nicht, weil das wollen wir dann auch ein bisschen testen, was geht ohne Geld und was geht ohne Adds. Da müssen wir ein bisschen rumprobieren wie offen ist unsere Zielgruppe dafür. Für Neukunden Akquise, das ist jetzt ein ganz wichtiger Punkt für uns gerade in der Phase, da wir natürlich schon viele Kunden haben und auch Wiederkäufer, müssen wir uns jetzt darum kümmern neue Kunden zu bekommen. Damit fangen wir mit der nächsten Kampagne dann an. Was wir auch probieren und spannend finden ist so Referral-Marketing, d.h. wenn uns jemand empfiehlt dann bekommst dein Freund 10% und du kriegst Punkte und mit denen kannst du dann Gratis-Riegel kaufen. Das probieren wir jetzt aus.

---

42 I: [0:27:08] Ich weiß nicht, ob ich es vorher ganz richtig verstanden habe, aber du hast vorher gesagt das ihr eine Person habt die die Social Media Kanäle bespielt oder ist das das dritte Gründungsmitglied?

---

43 B: [0:27:16] **Nicola:** Slobo (dritter Gründer) macht z.B. den Content und unser Freelancer, der schaltet die Werbung. Heißt er macht die Gruppen und das Retargeting. Auch für Google-Adds haben wir jemanden. Da braucht man viel Erfahrung und wir haben gesagt das Geben wir lieber ab. Wir hätten das glaube ich auch gerne selbst gemacht aber wir wollen lieber mit Menschen arbeiten, die das richtig gut können und besonders wenn man schon in der Vergangenheit mit denen gearbeitet hat. Wir machen auch Offline-Werbung, haben einen Bus hier in Salzburg beklebt, der rumfährt. Dann haben wir bis Ende des Jahres Plakate in Salzburg und in Wien hängen. Das gehört auch zu den Kontaktpunkten, dass es im Unterbewusstsein auffällt. Für uns ist das auch einfach cool und macht Spaß.

---

44 I: [0:29:07] Dann komme ich schon zum letzten Erfolgsfaktor. Das ist der richtige Zeitpunkt, also das Timing, in Verbindung mit Trends. Hat euer Produkt einen direkten Trend verfolgt und ist auch zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen?

---

45 B: [0:29:23] **Dusan:** Mhm ja definitiv, weil jetzt ist das Low-Sugar sehr im Trend. Wenig Zucker, man sieht es auch in der Spar Werbung: Wie wäre eine Welt mit weniger Zucker - das ist also voll im Trend. Was bei uns auch für Ketogen passt, weil ich war vor drei-vier Jahren bei einem Start-up Salzburg Weekend und da hat ein Typ von Ketogener Ernährung gesprochen und solchen Produkten. Und ich habe mir nur gedacht: Was ist das. Da habe ich es noch nicht gekannt. Da war einfach ein völlig falscher Zeitpunkt. Er war viel zu früh dran und bei uns hat es sehr gut gepasst. **Nicola:** Was ich auch vom Handel mitbekomme, wie ich z.B. bei Spar war, dass sie es forcieren mit dem Zucker sparen, Plastik verringern. Deswegen wussten auch unsere Stakeholder das sie Interesse daran haben und die Nachfrage da ist. Und wegen dem Timing: Ich war ja eigentlich eher so: hey lasst uns das nächste Jahr machen, weil ich natürlich Job-Vollzeit und

---

Studium hatte. Da muss ich sagen "Chapeau" an die Jungs, die haben gesagt wir müssen jetzt rein.

---

46 **I:** [0:30:56] Das Produkt war ja vor der Show noch gar nicht final fertig korrekt?

---

47 **B:** [0:30:57] **Dusan:** Das war noch weit weg von final. Dann haben wir eben 6 Monate die Rezeptur verfeinern müssen, fertig entwickeln müssen und für das braucht man normal 1 Jahr. Aber wir haben diese Deadline gehabt, dass die Show am 19.Mai ausgestrahlt wird und am 20.Mai sollen die Riegel im Regal sein. Da haben wir einen starken Druck gehabt und das ist sich irgendwie alles ausgegangen.

---

48 **I:** [0:31:28] Wahnsinn, super. Gratuliere euch zu dem ganzen Unterfangen. Das wären die sieben Faktoren gewesen. Meine Schlussfrage ist noch ob es einen Faktor gibt, wo ihr sagt der war für euer Unternehmen ausschlaggebend, das ihr jetzt dort seit wo ihr seid. Du hast schon erwähnt Netzwerk ist A und O. Gibt es da noch einen oder eine Kombination?

---

49 **B:** [0:31:52] **Dusan:** Ich würde sagen eine Kombination aus Netzwerk und Team. Ohne dem Team hätten wir das nie geschafft. Jeder hat seine Kompetenzen, jeder hat seine Erfahrungen im Leben gemacht, jeder bringt sein eigenes Netzwerk mit und auch von: Wie viel Arbeit es ist und das schafft man nicht allein. Und dann natürlich ist auch gut, dass wir immer verschiedene Meinungen haben. Wenn zwei Personen dieselbe Meinung haben, dann ist die eine überflüssig, deshalb ist es gut, dass wir drei uns ergänzen. Jeder hat andere Ansichten und Erfahrungen und so kommen wir auch weiter. **Nicola:** Daneben auch die Motivation. Weil jeder mal so ein bisschen ein Down hat und die anderen währenddessen ein Hoch und dann kann man sich gegenseitig pushen. Deswegen bin ich fest der Meinung das es allein fast unschaffbar ist. Ich finde es auf jeden Fall cool, weil die sieben Erfolgsfaktoren kann ich auf jeden Fall zusagen. Das habe ich auch bei der E-Mail schon so spannend gefunden. **Dusan:** Man kann es wirklich schon schön in eine Reihenfolge bringen was am wichtigsten ist und für sich selbst ein bisschen reflektieren auch was recht cool ist. **Nicola:** Das sind ja die sieben Erfolgsfaktoren aus der Theorie, die du geschrieben hast?

---

50 **I:** [0:33:11] Genau ja.

---

51 **B:** [0:33:14] **Nicola:** Ich weiß nicht was wir im Studium gelernt haben, aber das war nicht dabei. **Dusan:** Da warst du nicht da. (beide Lachen)

---

52 **I:** [0:33:24] Ihr seid noch in der Dreierkonstellation oder gibt es schon Mitglieder, die euer Team erweitern?

---

53 **B:** [0:33:32] **Dusan:** Die Lydia hat heute ihren 2ten Arbeitstag.

---

54 **I:** [0:33:43] In was für einem Bereich unterstützt sie euch?

---

55 **B:** [0:33:44] **Dusan:** Die Lydia wird uns administrativ unter die Arme greifen, weil ich sollte viel mehr Keto Sachen machen als Buchhaltung. Wir haben noch viel mit ihr vor, aber sie weiß es noch gar nicht.

---

56 **I:** [0:34:09] Ok, dann bin ich mit meinen Fragen durch und ich stoppe das Audiogerät.

---

## Interview 6

Experte 6: Michael Berlin

Unternehmen: Blün GmbH

Datum: 06.10.2020

Dauer: 25 Minuten

Interviewart: digital

1 [0:00:00] Start des Aufnahmegerät.

---

2 **I:** [0:00:00] Dann starte ich jetzt das Interview. Perfekt. Ok. Zu Beginn hätte ich ein paar Einstiegsfragen. Wie zum Beispiel wann würde Blün gegründet.

---

3 **B:** [0:00:14] 1996 im Oktober (Zugefügtes Kommentar: Es wurde sich versprochen, Blün wurde 2016 gegründet; wird später im Interview aufgedeckt). Herausgekommen ist es aus der AG Wiener Fisch, die ganze Firma. 1996 wurde die GmbH gegründet. Wir sind vier Gründer und kommen alle aus der Landwirtschaft und dem Gartenbau.

---

4 **I:** [0:00:29] Genau, das habe ich bereits gelesen. Wie viele Personen arbeiten generell im Unternehmen?

---

5 **B:** [0:00:33] Wir haben jetzt, eine 40h Kraft, eine 30h Kraft, einen Vertrieb für nochmal 40h und Teilzeit 15h.

---

6 **I:** [0:00:48] Und Sie alle Gründer?

---

7 **B:** [0:00:51] Und die Gründer sind auch alle dabei, live dabei. Wir haben das nebenbei, d.h. wir machen das nicht hauptberuflich. Wir werden ca. 3h pro Tag für Blün aufwenden ca.

---

8 **I:** [0:01:02] Ok. Auf der Homepage sind mehrere Personen aufgelistet. Sind das dann Gründer und Personen, die im Unternehmen tätig sind?

---

- 9 **B:** [0:01:11] Gründer und der Lukas - unser Mitarbeiter der Fischwirt ist. Genau 5 Leute müssten es sein.
- 
- 10 **I:** [0:01:17] Ok dann habe ich mir nur eingebildet es sind mehr. Was gehört zu Ihren täglichen Aufgaben bei Blün?
- 
- 11 **B:** [0:01:29] Ich bin Marketing und Verrechnung, Mahnungswesen, Strategie, Entwicklung, Personalangelegenheiten. Das ist so mein Schwerpunkt. Ich schaue gerade nach wie viele Leute wirklich auf der Homepage drauf sind. 1,2,3,4, 5 sind es.
- 
- 12 **I:** [0:02:00] Ok danke. Dann habe ich mir eingebildet es sind mehr, aber gut.
- 
- 13 **B:** [0:02:05] Es sind wir vier Gründer und der Fischwirt - welcher sich um die Fische kümmert.
- 
- 14 **I:** [0:02:09] Ja ok. Der Lukas Norman.
- 
- 15 **B:** [0:02:12] Genau, das ist unser Mitarbeiter. Er ist der Vollzeitangestellte.
- 
- 16 **I:** [0:02:18] Ok gut. Dann gehe ich gleich zum ersten Faktor über. Das ist das Produkt oder die Idee. Die Frage ist wie sind Sie auf die Idee gekommen und welche Aspekte verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil?
- 
- 17 **B:** [0:02:33] Wie wir auf die Idee gekommen sind. Ich komme aus der Landwirtschaft, einem Ackerbaubetrieb in Marchfeld, Gemüsebauproduktion, Fertigrasenproduktion und wir haben den Betrieb übernommen vor 5 Jahren und haben uns gedacht wo wollen wir stehen, wenn wir selbst den Betrieb übergeben, in vielen vielen Jahren. Das hat bei uns Division 2040 geheißen und da sind wir dann schnell auf die Kreislaufwirtschaft gekommen. Ein großer Teil war dabei, zu kompostieren selbst Produktionsmittel im Betrieb herzustellen und da waren auch Zeitungsberichte über Aquaponik und da haben wir dann die Anlage angeschaut in Berlin und haben uns gedacht sowas brauchen wir in Wien auch und haben dann angefangen in Wien einmal anzufangen.
- 
- 18 **I:** [0:03:23] Sehr interessant. Und Wettbewerbsvorteile von Ihrer Art und Weise Fische und Gemüse zu produzieren, welche sehen Sie da?
- 
- 19 **B:** [0:03:32] Wir sind die einzigen Aquaponiker. In Wien zumindest einmal. Das ist ein großer Vorteil, weil der Hauptmarkt für uns ist Wien. D.h. wir haben uns auch zum Ziel gesetzt in Wien für Wien zu produzieren und dort zu verkaufen. Es gibt ein paar Kunden ein paar Ausreißer aber die meisten Kunden sind in Wien. Dadurch das wir recht früh am Markt waren und vor allem eine sehr hohe Qualität bieten können, was Gemüse und auch den Fisch angeht, liefern wir mittlerweile auch sehr gut. Sie haben es eh sicher gesehen auf der Homepage, Gastronomiebetriebe ein paar und Privatkunden sind sehr zufrieden. So hat sich dann ein ziemlich starkes Standbein entwickelt.
-

- 20 **I:** [0:04:11] Ok. Welche Parameter sind Ihnen da besonders wichtig. Ist es Geschmack, Qualität oder die Kreislaufwirtschaft?
- 
- 21 **B:** [0:04:19] Auf alle Fälle die Qualität. Bei den anderen Aquaponikern die wir besucht haben war es so dass die eher auf der technischen Seite, die Techniker wollten im Prinzip das System verkaufen. Es war ihnen nicht so wichtig wie das Produkt was herauskommt und aussieht. Natürlich auch wichtiger bei uns. Es war von Anfang an klar wir wollen das Produkt im Vordergrund haben und nicht die Technik.
- 
- 22 **I:** [0:04:42] Ok. Gut. Dann komme ich gleich zum nächsten. Das ist die Gründerperson, das Gründerteam. In Ihrem Fall das Gründerteam. Sie haben vorher schon gesagt Sie sind vier Gründer. Was hat sie zueinander gebracht?
- 
- 23 **B:** [0:04:59] Das war so, dass der Gregor Hoffmann war bei uns Gemüsebauberater bei den Zwiebeln. Der Stefan Bauer war Gemüsebauberater bei den Tomaten. Und so habe ich ihm mal erzählt von der Idee. Und er hat dann gesagt, na lustig, da gibts einen Gärtner gleich um die Ecke der beschäftigt sich auch mit Aquaponik, setzen wir uns einmal zusammen. Da haben wir uns dann recht gut verstanden. Sind mittlerweile auch Freunde geworden und da sind wir eine ganz gute Gruppe. Der Bernhard Zehetbauer der auch dabei ist, mit dem habe ich den Landwirtschaftsbetrieb gemeinsam.
- 
- 24 **I:** [0:05:33] Ist es dann auch so, dass jeder von dem Gründerteam Spezialkenntnisse hat?
- 
- 25 **B:** [0:05:43] Der Bernhard ist Betriebswirt, ich bin Jurist, der Gregor ist Gemüsebaufachmann mit Saatgutspezialisierung. Stefan ist der Gartenbauspezialist. Wir ergänzen uns eigentlich, das Einzige was gefehlt hat war der Fischexperte und denn haben wir uns mit dem Lukas zugekauft.
- 
- 26 **I:** [0:05:59] Ok super. Das klingt sehr schlüssig. Ok dann ist der nächste Punkt Marktforschung und Produktfeedback. Wie lange und intensiv haben Sie quasi den Aquaponik Markt erforscht bevor Sie gesagt haben wir setzen die Idee um? Und kommt die Inspiration aus dem Ausland, in dem Falle haben Sie schon gesagt Sie waren in Berlin. Also ja.
- 
- 27 **B:** [0:06:28] Die Inspiration kommt aus dem Ausland. Wir haben vorher bis auf das Fischwohl uns nicht wirklich auseinandergesetzt mit dem Markt muss ich ehrlich sagen. Wir haben dann angefangen, wir haben mit dem WWF und kurzgeschlossen und gefragt welche Fische eignen sich überhaupt in der Haltung. Haben da zwei Fische, des war der Wels und der Barsch. Wir haben mit beiden einfach begonnen und geschaut wer verkauft sich. Wir sind mit dem Barsch ziemlich auf den Hintern gefallen und haben denn dann eingestellt nach einem Jahr. Wir haben Leergeld gezahlt, das hat gekostet aber wir wissen jetzt der Wels verkauft sich sehr gut. Wir bauen mittlerweile die Anlage zum zweiten Mal aus und können jetzt bald auf 50 Jahrestonnen ausbauen, wir haben gerade 20. Wir haben uns jetzt voll und ganz auf den Wels konzentriert, weil die Kunden, die Gastronomie sowohl als auch der Privatkunden wollte nur mehr den Wels haben.
-

- 28 **I:** [0:07:20] Ok. Sehr interessant. Und wie lange sind Sie zusammengesessen, bis sie gesagt haben, sie setzen das um?
- 
- 29 **B:** [0:07:31] Das war ein dreiviertel Jahr.
- 
- 30 **I:** [0:07:31] Dreiviertel Jahr. Ok. Relativ schnell. Wie viel Feedback vom Produkt holen Sie sich vom Markt ein bzw. wie sehr ziehen Sie die Kunden in den Produktentwicklungszyklus ein?
- 
- 31 **B:** [0:07:52] Sehr sehr viel. Vor allem die Gastronomiekunden. Dadurch das wir einen Außendienstler haben der dauernd unterwegs ist und nur Gastronomiekunden betreut, früher haben das wir gemacht, dadurch sind wir sehr nah am Markt und hören was die Leute wollen. Habt ihr nicht das oder könnt ihr das auch anbieten etc. da gibt es halt sehr viel Feedback, das wir bekommen aber auch von den Leuten am Hofladen zum Beispiel. Wo wir sehr sehr gut mittlerweile verkaufen, was am Anfang sehr schleppend war, weil wir nicht zentral liegen, sondern eher am Rand, das hast du vielleicht eh auf Google Maps gesehen, dass wir eher außerhalb liegen. Mittlerweile haben wir aber Stammkunden aufgebaut die wirklich auch sagen was sie gerne wollen. Die sagen das ist gut, das ist schlecht, das könnt ihr besser machen. Wir machen auch viele Führungen, wir haben sehr viele Führungen, vor Corona jetzt gehabt. Da war auch Feedback im Gespräch, welches wir rausfiltern können.
- 
- 32 **I:** [0:08:39] ok super. Und haben Sie das Produkt auch für eine definierte Zielgruppe, Markt entwickelt und aufgebaut?
- 
- 33 **B:** [0:08:52] Die Zielgruppe war eigentlich von Anfang an immer die Gastronomie und der Privatkunde. Wir haben gesagt wir wollen nicht Supermärkte angehen, sondern im Direktverkauf bleiben. Das war so das Credo, mehr haben wir uns gar nicht darüber Gedanken gemacht, wir haben gesagt wir wollen einen Direktverkauft. Wir kennen das mit Supermärkten, bei mir mit Gemüse, beim Stefan mit Tomaten. Es sind natürlich gute Partner auch, aber du musst Mengen liefern, du musst einen Preis liefern. Das wollten wir nicht bei Blün. Wir wollen bei Blün ganz bewusst einen anderen Weg gehen in der Vermarktung.
- 
- 34 **I:** [0:09:21] ok. Gut. Dann der nächste Punkt ist das Netzwerk als Erfolgsfaktor. Aus welchen Gruppen besteht ihr Netzwerk und sind Sie Mitglied bei Vereinen oder Verbänden?
- 
- 35 **B:** [0:09:34] Wir sind als Landwirte bei der Landwirtschaftskammer, aber ich muss sagen die Netzwerke selber haben uns jetzt nicht so hervorgebracht. Wir hatten auch im Fischverkauf, Direktverkauf Gemüse auch nicht so die Beziehungen oder das Netzwerk. Wir sind da echt reingewachsen. Wir sind von Tür zu Tür gegangen, haben gesagt, dass sind die Produkte, probiert sie und dadurch sind wir da hineingerutscht in das Ganze. Wir sind Mitglied in der Landwirtschaftskammer natürlich, sonst sind wir noch beim AMA Gütesiegel dabei, Genussregion - Mitglied, Gutes vom Bauernhof, Direktvermarkter das sind wir schon ein paar. Am meisten hat uns eigentlich die Presse gebracht. Wir hatten im zweiten Jahr eine Pressekonferenz im März mit 12
-

Journalisten und da sind wir bis heute laufend in den Medien. Von da her haben wir ein gutes Echo und sind auch sehr bekannt geworden in Wien. Das hat uns am meisten vorgebracht.

---

36 **I:** [0:10:35] So richtig diese Medienpräsenz, sie haben ja gesagt 1996 haben Sie gegründet.

---

37 **B:** [0:10:44] Nein 2016.

---

38 **I:** [0:10:46] Ah, 2016 dann habe ich das falsch verstanden. Entschuldigung! Ich habe mir schon gedacht das wäre eine lange Zeit.

---

39 **B:** [0:10:51] 2016. Wir sind gerade im vierten Jahr. Also 2016 gegründet, Anfang 2017 gebaut und seit Juli 2017 verkaufen wir Fisch. In der vierten Verkaufssaison sind wir gerade.

---

40 **I:** [0:11:07] Genau die Zeitungsartikel die ich noch gesehen habe die waren teilweise 2018 und 2019.

---

41 **B:** [0:11:12] Genau, da ist es losgegangen im 18er Jahr.

---

42 **I:** [0:11:15] Ok, sehr gut. Wo war ich jetzt. Genau. Sie haben somit niemanden gehabt der schon ein bestehendes Netzwerk in die Gastronomie hatte? Also wirklich von Tür zu Tür?

---

43 **B:** [0:11:26] Genau.

---

44 **I:** [0:11:29] ok. Tauschen Sie jetzt auch regelmäßig Informationen mit dem Netzwerk, welches Sie aktuell haben aus und sind diese auch hilfreich für die weitere Entwicklung.

---

45 **B:** [0:11:40] Wenig. Wirklich wenig.

---

46 **I:** [0:11:45] Gut. Dann der fünfte Punkt in meiner Arbeit sind Sprungbretter. Ich habe nämlich einige Start-ups dabei die bei der Puls4 Show 2 Minuten 2 Millionen teilgenommen haben oder auch beim Spar unter der Young & Urban Linie. Sie haben jetzt vorhin schon gesagt es ist nicht ihr Ziel mit dem Fisch in Supermarktketten reinzugehen. Ist auch langfristig nicht geplant?

---

47 **B:** [0:12:15] Ja schon, wir werden es schon müssen teilweise, weil wir dann auch die Mengen bald erreichen wo wir ohne größeren Partner. Österreichweit einmal nicht. Wenn dann reden wir von Wien, vom Wiener Markt. In Feinkostläden sind wir schon z.B. Das wir wirklich so eine bisschen gehobene Supermarktkette findet, einen Partner, mit dem man etwas entwickelt, also das geht schon und das können wir uns auch vorstellen. Aber das war bis jetzt kein Thema aber schön langsam wird es ein Thema von den Mengen her. Sprungbrett haben wir keines gehabt. Wir haben ein Crowdfunding gemacht mit Greenrocket aus Graz. Da haben wir uns ehrlich gesagt mehr erwartet. Vor allem im Privatkundenbereich. Wir haben geglaubt die Investoren kaufen jetzt wirklich regelmäßig online. Die bekommen auch einen Rabatt, also einen Sonderpreis, aber das hat sich

---

leider nicht bewahrheitet. Es war trotzdem eine tolle Erfahrung und trotzdem gut, dass wir das Kapital bekommen haben. Es war nicht so der Push im Verkauf denn wir uns erhofft haben.

---

48 **I:** [0:13:17] Ok. Wäre noch irgendetwas anderes geplant, sich an Plattformen zu bewerben oder an Wettbewerben?

---

49 **B:** Zurzeit ist die Konzentration auf den Verkauf. [0:13:27]

---

50 **I:** [0:13:29] Ja ok. Gut. Dann komme ich gleich zum nächsten Punkt. Das ist der Einsatz von sozialen Medien. Auch welchen Social-Media-Kanälen sind Sie mit Blün unterwegs und bewerben das Produkt und kann man sagen Sie erreichen damit messbar neue Kunden?

---

51 **B:** [0:14:01] Ich denke schon ja. Ich glaube das ist eine wichtige Plattform für uns, weil es ist günstig für uns. Wir machen keine Inserate wir machen keine Plakatwerbungen. Das haben wir alles bis jetzt ausgelassen da sind wir zu klein dafür. Wir haben uns voll auf Social Media konzentriert, Facebook und Instagram und einen Newsletter haben wir auch.

---

52 **I:** [0:14:23] Wo man sich auf der Homepage mit einem Hakerl für den Newsletter anmelden kann?

---

53 **B:** [0:14:29] Genau und das funktioniert eigentlich ganz gut. Im Moment sind wir leider gesperrt.

---

54 **I:** [0:14:32] Oh auf Instagram?

---

55 **B:** [0:14:34] Nein auf Facebook. Mein Account wurde gehackt, mein privater und der war verbunden mit Blün. Ich habe den Zugriff jetzt noch nicht, das dauert jetzt leider noch.

---

56 **I:** [0:14:44] Ok. Ich war auf der Facebookseite und Sie posten da ja regelmäßig.

---

57 **B:** [0:14:51] Das macht eine Mitarbeiterin von uns. Eine Praktikantin. Lustigerweise ihr Zugriff funktioniert noch und meiner nicht.

---

58 **I:** [0:15:00] Ok. Interessant.

---

59 **B:** [0:15:02] Ich hoffe das ich ihn bald wieder freigeschalten kriege.

---

60 **I:** [0:15:03] Mhm.

---

61 **B:** [0:15:06] Da sieht man aber auch, was ich gesehen habe, die Kehrseite von Social-Media. Wie abhängig man ist von der Firma. Wenn der Account zu ist, sind meine ganzen 3000 Fans weg und sind dann einfach nicht mehr erreichbar. Das ist schon ein Wahnsinn.

---

62 **I:** [0:15:21] Ja dann von vorne nochmal alles zu starten das ist dann mühsam.

---

63 **B:** [0:15:25] Na, das würde ich dann wahrscheinlich auch nicht machen. Das ist sehr mühsam.

---

- 64 **I:** [0:15:30] Ok. Sie haben gesagt Sie haben eine Praktikantin. Wenn diese Praktikantin nicht mehr im Unternehmen ist, gibt es dann wieder eine weitere Person im Team die sich darum kümmert?
- 
- 65 **B:** [0:15:41] Ja. Also wir haben laufend Praktikanten und Volontäre. Die übernehmen das immer weiter. Das ist aber nicht nur im Marketingbereich sondern auch in der Produktion mithelfen und verkaufen, Hofladen. Das Interesse ist noch immer sehr sehr groß, dass die Leute mithelfen können, zu sehen wie die Produktion funktioniert wie es im Glashaus ist. Im Winter wird es sich wahrscheinlich wieder verlangsamen, weil im Glashaus wir im Dezember und Jänner keine Pflanzen im Glashaus haben, weil wir nicht belichten. Dann im Februar geht es wieder los.
- 
- 66 **I:** [0:16:19] Ok. Wie läuft das dann mit der Fischzucht.
- 
- 67 **B:** [0:16:25] Da wird das Abwasser dann in den Kanal geleitet für 2 Monate.
- 
- 68 **I:** [0:16:27] Ok. Woher kommen die meisten Praktikanten? Sind das Landwirtschaftsschulen oder Universitäten?
- 
- 69 **B:** [0:16:32] Von der BOKU kommen welche, von Deutschland war eine da, z.B. von der Uni Weihenstephan. Einen hatten wir auch aus Innsbruck, einen Techniker der was so technisch interessiert wie die Anlage funktioniert. Die kommen aus ganz unterschiedlichen Bereichen und das ist auch wirklich schön zu sehen, dass die jungen Leute sich dafür interessieren.
- 
- 70 **I:** [0:17:00] Ja ich finde es auch sehr spannend. Schade, dass ich es damals nicht gesehen habe. Wir haben vom Bachelor auch 7 Monate Praktikum absolvieren müssen und ich war auch in der Nähe von Wien bei einem Bio-Imker. Das war auch sehr spannend damals. Es haben bei uns auch alle österreichweit die Fühler ausgestreckt damals.
- 
- 71 **B:** [0:17:18] Super.
- 
- 72 **I:** [0:17:22] Gut, dann komme ich schon zum letzten Faktor. Das wäre der richtige Zeitpunkt in Verbindung mit Trends. Gibt es Trends, welche Sie mit Ihrem Unternehmen verfolgen und würden Sie sagen, dass die Idee und das Produkt zur richtigen Zeit am Markt angekommen ist?
- 
- 73 **B:** [0:17:45] Bei der Verfolgung von Trends da bin ich sehr dahinter. Das wir die Trends verfolgen und schauen das die welche wirtschaftlich Sinn machen wir auch verfolgen. Wir machen z.B. jetzt Versuche mit Insektenmehl, dass man beim Fischfutter wekommt vom Fischmehlanteil. Da wollen wir wegkommen die nächsten Jahre, das ist so im Fokus. Das wir mehr in den Kreislauf wieder hineinkommt. Vom Fisch her werden wir beim Wels bleiben, da können wir uns keine Experimente mehr leisten. Aber das heißt nicht das wir in fünf Jahren nicht einen anderen Fisch probieren oder z.B. Krebse, die würden sich sehr gut eignen. Flusskrebse in die Anlage reingeben, weil die schwimmen mehr oder weniger mit. Aber im Moment ist da einfach wenig Zeit für solche Projekte. Ich habe gesagt die ersten drei Jahre waren Experiment genug, jetzt müssen wir uns auf den Markt
-

konzentrieren und wenn wir dann gesund gewachsen sind dann können wir uns wieder für solche Sachen interessieren und weitermachen. Aber es gibt viele Themen, andere Fische, Fischfutter, neue Standorte wäre auch interessant. Andere Städte, z.B. Niederösterreich die man bespielen könnte. Da gibt es einige Themen.

---

74 **I:** [0:19:00] Habe ich das auf der Homepage richtig gelesen. Gibt es sozusagen schon so Franchisepartner, die das Konzept übernehmen?

---

75 **B:** [0:19:08] Das kann nicht auf der Homepage stehen nein. Es gibt aber zwei Interessenten.

---

76 **I:** [0:19:15] Es gibt nämlich eine Rubrik mit Partner, aber das habe ich nicht ganz verstanden.

---

77 **B:** [0:19:16] Das sind aber die Verkäufer.

---

78 **I:** [0:19:19] Aha ok.

---

79 **B:** [0:19:20] Genau. Es gibt die Idee das man so ein Konzept macht. Franchise klingt immer so, hat ein bisschen einen bösen Beigeschmack. So Partnerschaften, dass wir die abschließen, da gibt es schon Interesse von unserer Seite aber da müssen wir auch schauen, ob wir diese auch gewinnen können. Das muss dann alles zusammenpassen.

---

80 **I:** [0:19:46] Würden Sie sagen, dass die Konsumenten und die Gastronomie, dass der Markt bereit war für quasi diese Produktion von Fischen? Sie sind ja nicht in Grund und Boden, sondern in Behälter. War da die Resonanz schon da, dass es gut ist?

---

81 **B:** [0:20:07] Ja die war sehr da. Ich glaube es hat genau gepasst mit der Zeit. Es war genau die richtige Zeit. Auch die Resonanz, die wir gehabt haben, waren alle bis jetzt positiv. Es ist noch keiner aus der Anlage bei der Führung rausgekommen der gesagt hat, " na schrecklich", weil man das alles erlebt und erklärt bekommt und sieht wie die Fische leben und das Ganze funktioniert, das Glashaus funktioniert und welche Kreisläufe da alle mitspielen. Angefangen von der Kompostierung der Schnüre im Glashaus, weg vom Plastik. Das alles an einem Ort passiert, die Aufzucht des Fisches über die Schlachtung, Verarbeitung alles dort ist. Auch das Gemüse recht zentral gehalten wird. Und das die Leute sich immer mehr für Lebensmittel interessieren. Wo kommen sie her, wer produziert die, Qualität wird auch immer wichtiger. Die Leute gehen auch immer mehr in die Richtung das, dass Lebensmittel der neue Mercedes ist in der Stadt. Es gibt so Leute, die es sich leisten können, natürlich. Eine Nische denen das Statussymbol auch sehr wichtig ist, hochwertige Lebensmittel zu kaufen. Das ist der Trend die alle mitspielen und da spielt glaube ich viel mit.

---

82 **I:** [0:21:24] Ok. Dann bin ich eigentlich mit meinen sieben Faktoren durch. Jetzt hätte ich noch eine Frage, ob es einen der Faktoren gibt wo Sie sagen der trägt hauptsächlich zum Erfolg bei oder ist es ein Sammelsurium von Faktoren oder auch einer der nicht genannt wurde. Was kommt Ihnen da als erstes in den Kopf.

---

83 **B:** [0:21:46] Genau ja, das erste was mir in den Kopf kommt ist das Team. Das ist auch wichtig. Wenn das nicht passt, die Leute im Hintergrund die mit Einsatz dahinter sind und Herzblut da gibt es echt...also von den Teilzeitkräften über die Volontäre über uns die dauernd viele Stunden da rein investieren und nicht schauen wie viele Stunden habe ich jetzt gearbeitet und was kommt dabei raus. Das auch viel Enthusiasmus und viel gute Stimmung dahinter ist und ich glaube das ist eine ganz ganz wichtige Sache das man das mitnimmt.

---

84 **I:** [0:22:20] Mhm, ok. Also Gründungsteam ist die Nummer1.

---

85 **B:** [0:22:22] Das Gründungsteam auch, das Team rundherum mit allen Mitarbeitern. Das Gründungsteam am Anfang am allermeisten aber dann je mehr Leute dazukommen. Ich bin sehr froh, dass wir so gute Mitarbeiter haben. Ich bin wirklich froh, dass wir welche gefunden haben. Heutzutage ist es nicht so leicht gute Leute zu finden.

---

86 **I:** [0:22:40] Das stimmt.

---

87 **B:** [0:22:40] Da bin ich sehr froh, dass wir ein gutes Team haben und wenig Fluktuation haben und auch schön zu sehen wenn die Leute als Praktikanten kommen und dann nachher weggehen und sagen es war so spannend und interessant am liebsten möchten sie dableiben aber ja. Oft geht es halt nicht. Wir können nicht alle Leute aufnehmen, aber es ist eine schöne Bestätigung auch.

---

88 **I:** [0:23:03] Das glaube ich ja. Es schaut auch alles super aus auf der Homepage. Es ist sehr einladend, ich finde auch sehr naturverbunden, obwohl es in einer geschlossenen Halle ist. Es hat was.

---

89 **B:** [0:23:18] Ja es ist halt nicht sehr idyllisch. Es ist kein Fisch in einem Fischteich, der in den Sonnenuntergang springt. Also das darf man sich nicht vorstellen, aber es ist einfach die Art und Weise der Haltung ist artgerecht. Es gibt auch nicht viele Fische, die sich dort wohl fühlen. Das war bei uns auch von Anfang an immer ein großes Thema, das wir gesagt haben, wir wollen mit den Leuten reden, die eine Ahnung haben mit Fischzucht und uns damit auch auseinandergesetzt haben. Weil wir keine Ahnung hatten und wir da wirklich eine Expertise reinholen das es passt. Dazu können wir auch stehen. Was mich so fasziniert ist mit wie wenig Einsatz man so großartige Produkte rausbringt, wirklich hoch qualitativ. Das war uns auch nicht ganz bewusst, dass wir so einen guten Fisch und gutes Gemüse rausholen und das ist auch etwas auf das wir sehr sehr stolz sind.

---

90 **I:** [0:24:06] Das glaube ich ja. Es ist ein wirklich cooles Konzept. Ok würde es noch irgendeinen Faktor geben wo Sie sagen der würde Ihnen einfallen, der ganz wichtig war?

---

91 **B:** [0:24:26] Ja wir hätten uns mehr mit dem Markt auseinandersetzen sollen von Anfang an. Verkauf, Verkauf, Verkauf. Wir haben uns am Anfang ein bisschen zu sehr auf die Produktion

---

konzentriert, was auch gut war, aber man muss beides stark im Fokus haben. Nicht nur die Produktion, sondern auch den Kunden, dass man den hat von Anfang an.

---

92 I: [0:24:44] Mhm ok gut. Das war wirklich das schnellste Interview bis jetzt.

---

93 B: [0:24:48] Das schnellste Interview. Ich hoffe das ist was Gutes.

---

94 I: [0:24:50] Nein das passt auf alle Fälle. Die Fragen sind ja alle super beantwortet. Gut, dann stoppe ich das Diktiergerät.

---

95 Bedankung und Ausblick sowie Verabschiedung

---

### Interview 7

Experte 7: Karl Severin Traugott

Unternehmen: Genusskoarl e.U.

Datum: 08.10.2020

Dauer: 30 Minuten

Interviewart: digital

1 [0:00:00] Die Aufnahme des Interviews beginnt mit dem Einstieg in die Interviewfragen.

---

2 I: [0:00:06] Gut. Bevor wir zu den sieben Erfolgsfaktoren kommen habe ich zu Beginn ein paar Einstiegsfragen. Die erste ist: Wann wurde das Start-up Genusskoarl gegründet?

---

3 B: [0:00:17] 10.10.2016.

---

4 I: [0:00:19] Ok. Was sind Ihre täglichen Aufgaben im Unternehmen?

---

5 B: [0:00:30] Eigentlich fast alles. Ich habe einen Mitarbeiter und daher Vertrieb, Buchhaltung, Logistik, Dienstplanung, Produktionsplanung, Qualitätsmanagement, Marketing.

---

6 I: [0:00:57] Sie produzieren ja auch selbst. D.h. Sie und Ihr Mitarbeiter sind die zwei die sich um alles rundherum kümmern?

---

7 B: [0:01:08] Genau wir produzieren das alles zu 100% selbst. Wir kaufen die landwirtschaftlichen Rohstoffe ein. Und verarbeiten die dann zum Endprodukt. So wie es dann wirklich im Supermarkt steht so verlässt das bei uns die Firma.

---

8 I: [0:01:27] Wow. Mit Abfüllung mit Etikettierung. Alles drum und dran.

---

- 9 **B:** [0:01:29] Alles.
- 
- 10 **I:** [0:01:33] Ok gut. Genau das wären die Einstiegsfragen. Dann gehe ich gleich zum ersten Faktor über. Das ist das Produkt und die Idee als Erfolgsfaktor. Hinter jedem Erfolg steckt ja eine Vision. Wie sind Sie auf Ihre Idee der Wiener Würze gekommen und welche Aspekte verschaffen Ihnen einen Wettbewerbsvorteil am Markt?
- 
- 11 **B:** [0:01:58] Wie bin ich darauf gekommen. Es war ein Blogartikel, den ich gelesen habe über das Brauverfahren der Sojasoße das, dass auch mit Lupinen geht. Und dann habe ich das aus akademischem Interesse heraus ausprobiert. Und dann war das Produkt einfach mal gut und hat mir sehr gut geschmeckt. Und dann habe ich da ein Potenzial darin gesehen das ich gesagt habe ich hätte gerne so ein Produkt. Das gab es zu diesem Zeitpunkt so nicht am Markt. Und deshalb habe ich mich dann entschieden, dass dann auf den Markt zu bringen. Ich glaube das ich ein paar gute Entscheidungen gemacht habe. Ich habe einen ganz klaren Regionalitätsfokus gelegt, alle Rohstoffe kommen aus Österreich. Dann auf die biologische Schiene gesetzt, weil die Rohstoffpreise zwischen konventionell und biologisch nicht so riesig unterschiedlich ist, aber man kann es leicht kommunizieren kann und es ist ein Qualitätsmerkmal. Und ja, dann bin ich relativ zügig auf den Markt gegangen. Es gibt zwar kleine Mitbewerber, kleine ich bin ja auch winzig. Aber es gibt ein paar die etwas ähnliches machen aber so Lupine/Hafer bin ich der einzige glaub ich auf der Welt der sowas produziert.
- 
- 12 **I:** [0:03:42] Ich habe es vergleichbar auch noch nie irgendwo gesehen. Also ich bin das erste Mal beim dm auf das Produkt aufmerksam geworden. Ich glaube das war auch die erste Kette, in der Sie dann drinnen waren, oder?
- 
- 13 **B:** [0:03:59] Dm und REWE Deutschland.
- 
- 14 **I:** [0:04:03] Sind das dann die HIT-Märkte? Oder ist das etwas extra?
- 
- 15 **B:** [0:04:09] Das ist was extra. Da bin ich auch schon länger drinnen, aber das geht über einen Großhändler, deshalb habe ich da nicht so den detaillierten Überblick eigentlich, weil der sagt mir das am Telefon. Ich bin in den REWE Supermärkten schon auch drinnen aber in welchen genau kann ich dir nicht sagen.
- 
- 16 **I:** [0:04:31] Das geht quasi über eine Zwischenstelle mit dem Sie kommunizieren und der sagt, ob Nachschub gebraucht wird und Abverkaufszahlen etc.?
- 
- 17 **B:** [0:04:39] Genau der kauft bei mir und verkauft dann weiter.
- 
- 18 **I:** [0:04:44] Ok. Die Parameter Geschmack und Qualität wie jetzt biologisch und regional sind bei Ihrem Produkt definitiv am wichtigsten.
-

- 19 **B:** [0:04:59] Genau ja. Das sind sicher die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus meiner Sicht.
- 
- 20 **I:** [0:05:07] Ok sehr gut. Dann komme ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Noch wichtiger als die Idee ist ja häufig das Team oder die Gründerperson. Was ich jetzt gesehen, Sie sind ja ein Einzelgründer, oder?
- 
- 21 **B:** [0:05:25] Genau. Ich habe allein gegründet.
- 
- 22 **I:** [0:05:31] Wie läuft das für Sie als Einzelgründer, weil aus der Theorie lässt sich z.B. ablesen dass Teamgründungen meistens erfolgreicher sind? Aber Sie haben quasi alle Kenntnisse für eine Unternehmensgründung und Produktion schon mitgebracht so dass es einzeln gut bewältigbar ist?
- 
- 23 **B:** [0:05:56] Ja. Also ich habe gegründet damit ich auf der BOKU weiter Produktentwicklung machen kann. Ich bin Techniker, Lebensmitteltechnologe und dann habe ich mich schlaugemacht. Da gab es so Ein Tageskurse Buchhaltung dann halt nochmal Grundlagen, Marketing - auf was kommt es da wirklich an und nicht irgendwelche schnöden Theorien. Und da habe ich mich da insofern viel weitergebildet und dann habe ich, in meiner Familie sind viele selbstständige Geschäftsleute und da kann man dann auch anrufen und sich Infos holen, Input holen. Ich habe Beratung durch Riz-up, das ist eine Gründungsagentur vom Land Niederösterreich. Da kann man, auch wenn man irgendwelche Fragen hat anrufen kostenlos. Jetzt habe ich noch eine Marketingagentur an Board und eine PR-Beratung. Weil ich einfach merke, dass Marketing definitiv das ist was ich am wenigsten gut kann und mir das quasi dazukaufe anstatt das ich da einen Mitgründer habe.
- 
- 24 **I:** [0:07:22] Sie sourcen das quasi einfach aus.
- 
- 25 **B:** [0:07:24] Genau bis zu einem gewissen Grad.
- 
- 26 **I:** [0:07:27] Und darf ich jetzt nochmal einhaken. Sie waren vorher auf der BOKU tätig. Habe ich das richtig verstanden?
- 
- 27 **B:** [0:07:35] Genau als Tutor. Ich komme aus der technischen Lebensmittelproduktionsseite.
- 
- 28 **I:** [0:07:50] ok alles klar. Haben Sie dann auch auf der BOKU studiert?
- 
- 29 **B:** [0:07:55] Genau. Ich habe dort meinen Bachelor Master gemacht und war dann dort während meines Masters und Bachelors auch schon Tutor für Lebensmitteltechnologie auf der BOKU.
- 
- 30 **I:** [0:08:13] Das war sicher spannend. Lebensmitteltechnologie wäre auch sowas was mich interessiert hätte, aber ich glaube es wäre zu technisch für mich gewesen. Das war immer schwierig für mich im Bachelor sich das alles zu merken.
-

- 31 **B:** [0:08:26] Ja auf der BOKU ist der Lebensmitteltechnologie Bachelor mittlerweile sehr zack, weil er zu 95% oder 98% Biotechnik ist und 2% Lebensmittel. Erst im Master wird es dann erst richtig lustig.
- 
- 32 **I:** [0:08:49] Das klingt sehr technisch aber sicher auch spannend.
- 
- 33 **B:** [0:08:53] Das ist sehr technisch ja. Genau.
- 
- 34 **I:** [0:08:55] Ok. Super vielen Dank. Dann gehe ich zum nächsten Punkt. Das ist Marktforschung und Produktfeedback als Erfolgsfaktor. Wie lange und intensiv haben Sie den Markt erforscht, bevor die Idee ausgereift war? Und ist dazu auch Inspiration aus dem Ausland gekommen?
- 
- 35 **B:** [0:09:14] Also ich habe sehr gründliche Marktrecherche gemacht. Das Problem ist es gibt eigentlich, sowas wie ich habe gibts nicht wirklich am Markt. Es gibt Maggi und es gibt halt so ein zwei Bioversionen von Maggi. Dann gibt es Sojasoße, Suppenwürfel und Tomatino, das ist so ein Tomatenkonzentrat. Die Marktrecherche war dann auch sehr schwierig. Die Dachregion habe ich mir mal sehr gründlich angeschaut und auch versucht Englischsprachige Länder anzuschauen, aber da habe ich defacto nichts gefunden. Das ist vielleicht auch ein Erfolgsfaktor, dass ich ziemlich mutterseelenallein unterwegs bin auf diesem Markt sozusagen.
- 
- 36 **I:** [0:10:21] Genau mit der Kombination Lupine und Hafer wie Sie gesagt haben?
- 
- 37 **B:** [0:10:24] Genau. Diese biologische Würzsoße universell einsetzbar. Allgemein so natürliche Würzen, die keine kompletten Glutamat-Bomben sind, gibt es fast nicht.
- 
- 38 **I:** [0:10:40] Das stimmt. Und wie viel Feedback holen Sie sich vom Markt ein? Bzw. sagen wir so wie sehr haben Sie Ihre ersten Kunden im Produktentwicklungszyklus miteingebracht, also das Feedback?
- 
- 39 **B:** [0:11:05] Bei der Preisfindung, Design das erste da habe ich relativ viel Marktforschung betrieben. Da habe ich Verkostungen gemacht mit Kunden, würden Sie das kaufen, was würden Sie dafür bezahlen und wie würden Sie es verwenden so in die Richtung gefragt. Da habe ich dann damals relativ viel gemacht, da habe ich so 80 - 90 Leute befragt.
- 
- 40 **I:** [0:11:26] Ok und war die Rezeptur gleich zu Beginn so dass sie ok war oder war es ein längerer Prozess?
- 
- 41 **B:** [0:11:40] Bei der Rezeptur habe ich relativ Glück gehabt muss ich sagen. Hat relativ schnell gepasst.
-

- 42 **I:** [0:11:45] Ok super. Das war dann wahrscheinlich hauptsächlich Feedback von Ihnen was Sie gerne noch verändern möchten aber nicht die breite Masse, dass Sie gesagt Sie sind mit einem ersten Produkt rausgegangen haben es verkosten lassen und das wieder und wieder?
- 
- 43 **B:** [0:12:00] Nein das ist auch problematisch bei dem Produkt, weil man braucht halt ein halbes Jahr das zu produzieren. Das ist nicht irgendwie eine Backmischung, wo ich innerhalb 1-2 Stunden eine neue geänderte Rezeptur anbieten kann. Das geht einfach nicht. Ich habe schon unterschiedliche Ansätze gemacht, unterschiedlich ausprobiert.
- 
- 44 **I:** [0:12:42] Wie lange war ca. die Zeit, bis Sie gesagt haben die Würze passt jetzt?
- 
- 45 **B:** [0:12:48] Das war bisschen über ein Jahr ca.
- 
- 46 **I:** [0:12:55] Das ist eh recht flott für das, dass die Produktionszeit so lange ist.
- 
- 47 **B:** [0:13:01] Ja ich habe auch ein halbes Jahr schon früher die erste Rezeptur gemacht. Sagen wir mal 1 1,5 Jahre sind es gewesen. Aber ich habe nicht eine Rezeptur gemacht und geschaut, ob die passt und dann ein nächstes, sondern ich habe drei / vier Ansätze parallel gemacht geschaut was rauskommt. Der passt, dann mach ich nochmal drei Ansätze. Weil wenn man eines hinter dem anderen macht dann wäre ich jetzt noch lange nicht fertig.
- 
- 48 **I:** [0:13:31] Ok super spannend. Ok und würden Sie sagen das Sie das Produkt für eine gewisse Zielgruppe entwickelt haben?
- 
- 49 **B:** [0:13:42] Jetzt so konkret gar nicht. Also für den Ernährungsbewussten bioaffinen Menschen kann man sagen ist so die Zielgruppe, für die es entwickelt wurde. Dadurch das, dass Produkt universell einsetzbar ist kann man gar nicht so festlegen. Es ist genauso für Veganer geeignet wie für Nicht-Köche, was das betrifft ist das nicht ganz klar zu sagen.
- 
- 50 **I:** [0:14:24] Sehr einsatzfähiges Produkt auf alle Fälle ja.
- 
- 51 **B:** [0:14:29] Genau, man ist da nicht an eine Zielgruppe jetzt total gefesselt, wie jemand der Proteinbars macht und die Sportler anspricht. Weil denen Nicht-Köchen ist es ja egal wie viel Eiweiß im Müsliriegel ist.
- 
- 52 **I:** [0:14:45] Das stimmt. Ok dann gehe ich zum vierten Punkt über, das ist das Netzwerk. Aus welchen Gruppen besteht ihr Netzwerk und sind Sie z.B. Mitglied bei Verbänden oder Vereinen, wo sie regelmäßig Informationen austauschen?
- 
- 53 **B:** [0:15:04] Ich bin Mitglied der Wirtschaftskammer. Dann Bio-Austria Verband, die unterstützen einen auch bis zu einem gewissen Grad im Vertrieb und zum anderen was auch sehr sehr nützlich ist in der Rohstoffbeschaffung. Da sind sie sehr sehr gut aufgestellt und sind eine super
-

Unterstützung. Dann in der Wirtschaftskammer gibt es ja auch diverse Unterstützungen, Förderungen etc. Und dann habe ich noch so eine Start-up Gruppe in Wien, wo ich dabei bin. Da sind wir so sag ich mal, 30 - 40 LebensmittelStart-ups aus Österreich und teilweise Deutschland, wenn die mal da sind. Man trifft sich so einmal im Quartal und da kann man sich austauschen, wie sind eure Erfahrungen aus der und der Problematik. Da kriegt man dort relativ gutes und schnelles Feedback.

---

54 **I:** [0:16:09] Das ist sicher sehr wertvoll ja.

---

55 **B:** [0:16:13] Das ist wahnsinnig wertvoll weil man sich austauschen kann und dann einer sagt: Nein mach das nicht, damit bin ich voll auf die Fresse gefallen oder das ist eine super Sache oder man kann auch extrem Geld sparen wenn man gleich die richtigen Kontakte hat und nicht erst 10 Firmen anschreibt und Muster macht und dann draufkommt das diese preislich aus der Welt sind.

---

56 **I:** [0:16:36] Das stimmt. Und wie kommt man in so eine Gruppe rein. Gibt es da sowas, wie Start-up-Spritzer wo man diese Kontakte knüpfen kann?

---

57 **B:** [0:16:48] Durch Mundpropaganda.

---

58 **I:** [0:16:53] Ok. Genau dann ist der Punkt auch schon abgehakt. Dann ist der nächste Punkt "Sprungbretter". Das ist quasi die Puls4 Show, wo Sie teilgenommen haben oder auch die Young & Urban Linie von Spar oder NXFood von Metro und weitere Plattformen wo man sich eben bewerben kann. Sie haben ja teilgenommen und haben ja auch das Start-upticket und ein Investment bekommen. Wie würden Sie sagen hat sich dieser Erfolg auf die Entwicklung Ihres Unternehmens ausgewirkt?

---

59 **B:** [0:17:35] Also das Investment ist dann ja nicht zustande gekommen was man an meiner Unternehmensform nur unschwer erkennen kann. Das habe ich dann nicht umgesetzt. Ich war eher in der Sendung damit ich Reichweite erziele. Das REWE Start-upticket was das Hauptziel der Sendung das ich das kriege. Das ist sehr nützlich, weil man dadurch bei der REWE drinnen ist. Man hat ein bisschen eine Narrenfreiheit und man wird dann nicht ganz so hart angegriffen wie das andere Lebensmittelproduzenten dann teilweise erfahren müssen. Also das bringt schon viel. Die Reichweite war von der Sendung sehr gut. Es kennen jetzt einfach viel mehr Leute das Produkt und jetzt habe ich grad aktuell bei der BILLA eine temporäre Listung in 950 Filialen. Das bringt halt schon sehr viel.

---

60 **I:** [0:18:35] Das klingt wirklich super. Beim Merkur habe ich z.B. auch gesehen sind Sie ja auch fix.

---

61 **B:** [0:18:42] Da bin ich fix, aber da stehe ich neben der Maggiflasche und das ist der trostloseste Platz.

---

- 62 **I:** [0:18:49] Ich musste auch fragen, wo es ist, weil ich hab mir nicht vorgestellt das es bei der Suppenwürze ist aber ja.
- 
- 63 **B:** [0:18:55] Eben das ist eine der Herausforderungen meines Produkts. Den Leuten kann man schwer vermitteln wo soll es der Einkäufer hinstellen. Das funktioniert z.B. beim dm sehr gut. Da gibt es einfach die Essensregale, die sind nicht sehr lang und nicht sehr viele und werden regelmäßig umgeschichtet. Das ist halt beim Merkur oder so sehr schwer, weil da stehe ich hinten unten neben bei der Maggi Flasche und dann steht noch meistens ein Knorr Aufsteller davor. Da passen dann eben die Abverkaufszahlen nicht so wie wo anders.
- 
- 64 **I:** [0:19:40] Ok. Ich habe mir gedacht vielleicht ist es beim Regionalregal, welche ja meistens sehr zu Beginn im Geschäft sind.
- 
- 65 **B:** [0:19:50] Ja, nein da bin ich beim Spar teilweise.
- 
- 66 **I:** [0:19:59] Genau und Sie haben gesagt das Investment ist nicht zustande gekommen. Haben Sie dann eine Crowdfunding Kampagne gemacht für die Ausweitung der Produktion oder haben Sie das dann aus eigenen Kräften gestemmt?
- 
- 67 **B:** [0:20:12] Über die Bank und Privat dann zum Großteil.
- 
- 68 **I:** [0:20:22] Haben Sie dann nach der Show bemerkt das Sie sehr viele Online Käufe hatten?
- 
- 69 **B:** [0:20:27] Da waren durchaus einige Onlinekäufe. Es war nicht so stark wie erwartet. Mein Produkt ist erklärungsbedürftig. Dem Österreicher muss man halt sagen was man damit macht und wenn er es weiß dann macht er das sehr gerne. Aber das ist bei der Show leider rausgeschnitten worden. Man ist 30 Minuten drinnen und 15 werden ausgestrahlt. Das wäre eine der weiteren wichtigen Sachen in der Show gewesen das man das halt transportiert. Die meisten Abverkäufe hatte ich einmal nach einem Artikel in der Presse am Sonntag, so eine Doppelseite. Da waren die Abverkaufszahlen sehr gut, haben deutlich angezogen.
- 
- 70 **I:** [0:21:30] Also Medienpräsenz ist einer der stärksten Treiber.
- 
- 71 **B:** [0:21:38] Und dann würde ich auch jedem empfehlen das über klassische PR - Arbeit zu machen. 2Minuten 2Millionen ist eine super Sache aber sonst einfache Presseaussendungen, Presseaussendungen, Presseaussendungen machen. Und da sich einen guten Verteiler oder PR-Agentur suchen, die einem das macht. Ich war schon zweimal in der Kronenzeitung als "Produkt neu im Regal". Ich war halbe Seite im Kurier, Wochenendbeilage und und und und. Also wenn man das Zahlen würde, das würde abertausende an Euros verschlucken im Vergleich dazu was die PR-Agentur kostet ist das ein enormer Kosten-Nutzen Vorteil.
-

72 **I:** [0:22:34] Ok sehr gut. Das leitet mich auch gleich zu meinem nächsten Erfolgsfaktor um. Das ist der Einsatz von sozialen Medien. Auf welchen Social-Media-Kanälen bewerben Sie Ihr Produkt und erreichen Sie damit auch messbar neue Kunden?

---

73 **B:** [0:22:54] Das habe ich jetzt seit zwei, drei Monaten, da sind wir wieder am Anfang Werbung zu machen. Da sind wir auf Facebook und auf Instagram unterwegs. Ja ich weiß nicht, so wahnsinnig berauschend finde ich das jetzt alles nicht, aber ich glaube grad Facebook und so da muss man sehr kontinuierlich dran sein, dass man eine gewisse Reichweite aufbaut, eine natürliche. Da bin ich auch dran, da funktionieren so Influencer da habe ich auch schon ein zwei Kooperationen gehabt, bezahlte Blogposts bei guten Influencern und das funktioniert viel besser. Also das funktioniert bei mir halt sehr sehr gut, wenn du z.B. das in einem Küchenblog posten lässt. Da merkt man dann schon das, dass den Leuten gefällt und mehr zugreifen.

---

74 **I:** [0:24:13] Ok ja das glaube ich, es passt perfekt dorthinein. Macht die Betreuung von Facebook und Instagram auch eine externe Person?

---

75 **B:** [0:24:26] Das mache jetzt eine Marketingagentur. Das habe ich am Anfang selber gemacht, aber nachdem mich da persönlich nicht interessiert, ich finde das totlangweilig habe ich das halt nicht sehr gut gemacht oder kaum gemacht. Und jetzt habe ich halt diese Marketingagentur da haben wir jetzt auch eine große Designumstellung vom Flaschen-Design her und die Einführung der Tiroler-Würze als zweites Produkt. Da hat sich halt extrem viel getan und das haben wir mit der Marketingagentur zusammen gemacht, weil da wir dadurch besser auffallen im Regal, hoffen das dadurch die Abverkaufszahlen steigen. Die machen jetzt auch wirklich Content Plan und geht schon und wird auch bisschen bezahlten Facebook- und vielleicht auch bezahlte Instagram Werbung gemacht, dass da halt die Reichweiten passen und kontinuierlich steigen.

---

76 **I:** [0:25:17] Ok super, das klingt sehr gut. Die Tiroler Würze finde ich auch sehr spannend und finde das die auch sehr gut gelungen ist.

---

77 **B:** [0:25:27] Ja, danke sehr.

---

78 **I:** [0:25:33] Ich esse ab und zu Tofu, aber mir schmeckt der gekaufte Räuchertofu nicht so sehr. Wenn man es mit der Rauchwürze ein bisschen ein mariniert und sitzen lässt finde ich schmeckt es ganz ganz gut.

---

79 **B:** [0:25:46] Ja es ist wie flüssiger Speck sage ich immer. Da bin ich sehr zufrieden mit der Entwicklung.

---

80 **I:** [0:25:55] Das ist quasi das gleiche Prinzip nur mit Gewürzen?

---

81 **B:** [0:25:59] Mit geräuchertem Salz.

---

- 82 **I:** [0:26:02] Mit geräuchertem Salz. Ah interessant. Ok gut, dann komme ich eh schon zum letzten Faktor. Und zwar das ist der richtige Zeitpunkt in Verbindung mit Trends. Gibt es Trends, welche Sie mit ihrem Unternehmen verfolgen und würden Sie daher sagen dass das Produkt daher zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen ist? Wenn man z.B. den Trend Biobewegung nimmt.
- 
- 83 **B:** [0:26:33] Also es sind glaub ich drei Trends, die ich ganz gut bediene. Das eine ist halt der regionale Trend, der Bio-Trend und was jetzt glaub ich immer mehr am kommen ist, ist der Fermentationstrend. Das halt Produkte so natürlich wie möglich hergestellt werden, Clean-Labeling wäre da das Stichwort. Das sind so die Trends wie ich von Anfang an dran war. Das fermentierte Lebensmittel das kommt jetzt langsam immer mehr. Und auch jetzt Corona muss ich sagen hat in dem Bereich sichtlich für meine Produktkategorie für meine Vertriebsstrategie also bei meinem Markt hilft, weil es in der Bevölkerung eine große Awareness gestartet hat so z.B. wo kommt mein Essen eigentlich her?
- 
- 84 **I:** [0:27:29] Das stimmt.
- 
- 85 **B:** [0:27:31] Das ist halt bei meinem Produkt sehr transparent geschaltet und nicht wie bei den meisten konventionellen Lebensmittel, wo du einfach gar keine Ahnung hast. Du weißt vielleicht, wo es hergestellt worden ist aber wo die Rohstoffe herkommen, keine Ahnung.
- 
- 86 **I:** [0:28:17] Würden Sie auch sagen das eben durch die ganzen Trends, welche immer mehr werden, dass, das Produkt zum richtigen Zeitpunkt auf den Markt gekommen ist oder hätten Sie es sich schon früher gewünscht oder wär es später besser gewesen?
- 
- 87 **B:** [0:28:32] Ich glaube das ich es gut erwischt habe und bin da auch ganz zufrieden.
- 
- 88 **I:** [0:28:39] Ok. Gut. Passt dann bin ich mit den sieben Erfolgsfaktoren durch. Dann habe ich jetzt noch eine Schlussfrage. Gibt es einen der genannten Faktoren der für Ihr Unternehmen hauptsächlich zum Erfolg beigetragen hat? Welcher wäre das oder gibt es auch eine Kombination, wo Sie sagen, dass sind die wichtigsten Standbeine die man braucht wenn man so ein Start-up hochzieht?
- 
- 89 **B:** [0:29:08] Also ich glaube durch die Korrelation einer eigenen Produktion und des innovativen Produktes welches biologisch, regional und nachhaltig produziert wird, dass diese Kombination eine ist die man gut kommunizieren kann und das man dort viele gute Geschichten erzählen kann und dass ich dadurch die Möglichkeit habe sehr gute PR-Arbeit zu machen. Ich glaube bei vielen wenn man sagt, man ist ein reines MarketingStart-up im Lebensmittelbereich und lässt das von jemandem großem produzieren und vertreibt es dann, hat schon eine eigenen Produktentwicklung und so, möchte das gar nicht abstreiten das man viel Know-How und Arbeit betrifft, aber halt selber nichts produziert und so, dass dadurch die Geschichte auch viel schaler ist. Ich habe mit einer großen Firma zusammen einen Müsliriegel entwickelt und verkaufe den jetzt ist halt nicht so die tolle Story, wie wenn ich jetzt ein Kamerateam oder einen Journalisten zu mir in die Firma einlade und sage,
-

hier schauen Sie meine Tanks etc. Diese gute Story dann halt über konsequente PR-Arbeit, das das ein wesentlicher Erfolgsfaktor war bis jetzt, da man dadurch relativ günstig enorme Reichweiten bekommen kann.

---

90 I: [0:30:43] Ok super. Vielen Dank! Ich stoppe jetzt das Diktiergerät. Folgende Verabschiedung und Bedankung für die Zeit.

---

### Interview 8

Expertinnen: Jasmin Kabir, Mercedes Springer

Unternehmen: Pilzkiste GesbR

Datum: 08.10.2020

Dauer: 45 Minuten

Interviewart: persönlich

1 [0:00:00] Die Aufnahme beginnt mit dem Start der Fragen.

---

2 I: [0:00:06] Ok passt dann würde ich gleich mit ein paar Einstiegsfragen anfangen. Wann habt ihr das Start-up gegründet?

---

3 B: [0:00:12] **Mercedes Springer:** Wir haben im August 2017 gegründet. Haben aber keinen Standort gehabt, was bei unserer speziellen Zucht sehr sehr wichtig ist, bis zum Mai 2018. Also Mai Juni 2018 würde ich sagen haben wir wirklich gestartet. Davor war eine Crowdfunding Kampagne, Ideensammlung und Findung und so.

---

4 I: [0:00:44] Das heißt ihr seid alle aktiv seit 2017 und arbeitet seitdem an der Idee?

---

5 B: [0:00:53] **Mercedes Springer:** Mehr und weniger intensiv. Wir waren eben selbstständig und noch angestellt vorher. D.h. so wie sich das dann immer ausgegangen ist.

---

6 I: [0:01:05] Ok und wie habt ihr euch aufgeteilt in euren Tätigkeiten?

---

7 B: [0:01:09] **Mercedes Springer:** Wir haben zu dritt analysiert auch mit Hilfe einer Unternehmensberaterin was sehr sehr praktisch war von außen zu schauen welche Verantwortlichkeiten gibt es und die dann nach Kompetenzen bzw. einfach auch oft schon nachdem wer es immer schon gemacht hat aufgeteilt. Das verschiebt sich auch oft, also des haben wir auch mitgekriegt jetzt über die Jahre das des schon auch so ist, dass sich das auch mal verteilen kann oder eben verschiebt.

---

- 8 **I:** [0:01:43] Ok danke sehr. Dann komme ich gleich zum ersten Faktor, welcher das Produkt und die Idee ist. Wie seit ihr auf die Idee gekommen und welche Aspekte verschaffen euch einen Wettbewerbsvorteil am Markt?
- 
- 9 **B:** [0:01:55] **Mercedes Springer:** Also ursprünglich war es so dass die Jasmin im Fernsehen einen Bericht gesehen hat über eine Pilzzucht in einem ehemaligen Schwimmbad in Rotterdam, also in den Niederlanden. Dort haben sie eben mit dem Kaffeesatz der Stadt Pilze gezüchtet. Die Idee wurde dann eben aufgegriffen. Es war klar, dass es das in Graz noch nicht gibt und dann ist das eigentlich so mit entstanden das wir das in Graz eben aufbauen. Das ist der Grundstein für die Nachhaltigkeit. Der Kaffeesatz und eben das Substrat, das es in der Stadt schon gibt zu verwenden. Das ist der Grundstein allerdings zieht sich die Nachhaltigkeit, auch wenn das Wort schon ein bisschen erschöpft ist, wirklich auch durch. Wiederverwenden von Materialien und so weiter. Und es ist so dass wir eben von dem Kaffeesatz dann für uns, um den Bogen zu schließen, die Qualität unser Wettbewerbsfaktor ist. Wir gehen nicht auf Quantität, sondern sehr stark auf Qualität. Das ist auch so dass wir von Haubenköchen oder Sternenköchen die Rückmeldung bekommen haben, dass sie tatsächlich einen Austernpilz in der Qualität noch nicht bekommen haben und noch nicht gekannt haben. Nicht nur in der Gastronomie, sondern auch die Endkunden sind sehr erstaunt und positiv überrascht das die Qualität so stark ist und das ist so unser Wettbewerbsvorteil.
- 
- 10 **I:** [0:03:38] Ok und ihr seit ja eben in der Gastronomie stark vertreten, ich habe Sie auch mal beim Spar gesehen, also bei ausgewählten Sparmärkten.
- 
- 11 **B:** [0:03:47] **Mercedes Springer:** Ist eigentlich jetzt flächendeckend im Südburgenland und in der ganzen Steiermark. Es ist auch so wenn man z.B. bei seinem Markt die Pilze jetzt gerade nicht finden würde, kann an einfach zum Marktleiter gehen und die dort bestellen. Das ist ganz normal das die den Zugang haben jederzeit das man sie dort bestellen kann. Es kann sein das sie schon ausverkauft sind oder so da kann man einfach immer nachfragen.
- 
- 12 **I:** [0:04:10] Ok. Weil es sollte ja bei den anderen Pilzen im Regal dabei sein? Bei meinem Spar gibt es sie dann wahrscheinlich noch nicht.
- 
- 13 **B:** [0:04:16] **Mercedes Springer:** Ja bitte einfach gerne nachfragen. Es ist so das eigentlich bei den Beeren in der Kühlung ist. Dort sollte es sein und sonst gern die Frischemitarbeiter fragen, die sollten Bescheid wissen.
- 
- 14 **I:** [0:04:33] Ok sehr cool, gut zu wissen. Perfekt, dann gehe ich gleich zum nächsten das ist Gründerperson oder Gründerteam, in eurem Fall das Gründerteam. Ihr seid ja drei Gründerinnen. Was habt ihr vorher gemacht und wie habt ihr vor allem zueinander gefunden?
- 
- 15 **B:** [0:04:50] **Mercedes Springer:** Die Nina ist gelernte Hochbautechnikerin mit abgeschlossenem Germanistikstudium die auf der Uni gelehrt hat. Die Jasmin kommt aus der Gastronomie und ist
-

Werbefachfrau und eigentlich wie soll ich sagen Jasmin? Wie würdest du dich beschreiben? Schon Gastronomie und Marketingaffin. Ich komme aus dem Tourismus und aus dem Schauspiel. Genau und wie wir zusammengefunden haben. Also die Nina und die Jasmin sind schon lange Jahre befreundet. Eigentlich hat die Jasmin die Idee gehabt und hat gesagt: Du was sagst du dazu? Und ich habe gesagt: Ja sicher machen wir. Das war also recht schnell klar, dass mir das auch sehr taugt, Kaffeesatz holen und darauf was wachsen lassen ist einfach eine super Idee, die wir auch nicht gehabt haben. Bitte das ist mir und uns immer ganz wichtig das wir das Festhalten, weil es oft heißt: Die glauben jetzt sie haben das Rad neu erfunden. Nein wir haben sehr schön eine Tradition, die es schon seitlangem gibt, nämlich bei Kaffeeplantagen hat das angefangen, wo natürlich der Abfall schon immer übriggeblieben ist und sehr reich an Nährstoffen ist, ohne jetzt zu weit auszuholen. Das gibt es schon ewig, also alles was dort in den Röstereien oder überhaupt noch beim Ernten quasi schon übrig geblieben ist wurde schon verwendet, weil der Pilz eben Hartholz braucht und Kaffee ist ein Hartholz und d.h. es wächst einfach super drauf. Zurück zu uns. Dann war eben schon klar, dass wir zu zweit sind und die Jasmin und die Nina sind einfach auf einen Kaffee gegangen und die Jasmin hat die Nina noch heimgefahren und wie sie aussteigt sagt die Jasmin: Du übrigens die Mercedes und ich wollen Pilze auf Kaffeesatz züchten. Die Nina hat dann gesagt: Kann ich da noch einsteigen und Jasmin hat gesagt ja und der Rest ist Geschichte sagt man so schön. Es war eigentlich recht unkompliziert irgendwie so das zusammenzufinden. Dann war innerhalb von drei, vier Monaten eine Crowdfunding Kampagne gestemmt und mit dem ersten erfolgreich abgeschlossenen über 32.000 € haben wir den ersten Start gekriegt.

---

16 I: [0:07:22] Wahnsinn. Die Idee hat also bei allen dreien sofort gefunkt und hat gepasst.

---

17 B: [0:07:26] **Mercedes Springer:** Voll, hat Schwammerl getragen.

---

18 I: [0:07:29] Ok sehr gut. Dann gehe ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist Marktforschung und Produktfeedback. Wie lange habt ihr quasi den Markt erforscht und habt ihr euch dazu Inspiration aus dem Ausland geholt, das hast du jetzt gesagt eben aus Rotterdam. Habt ihr da noch Marktforschung betrieben in diese Richtung?

---

19 B: [0:07:53] **Mercedes Springer:** Also Marktforschung haben wir in vielerlei Hinsicht betrieben. Wir waren auf jeden Fall bei der Recherche sehr sehr intensiv mit dran. Was gibt es auf der ganzen Welt, was gibt es in Europa, was gibt es in Österreich, wen gibts wo, was machen die, wie machen die es. Pilze an sich sind wenn man einmal anfängt ein Rabbit Hole. D.h. wenn man einmal anfängt wo drüberzulesen ist es so faszinierend das man zur nächsten Literatur greift oder zum nächsten Artikel und dann findet man schon das nächste. Das ist wie wenn man grade was suchen musste und nach Wikipedia 5 Stunden später draufkommt: Aaaaah eigentlich habe ich dieses Wort gesucht, so ungefähr. Es ist so aufregend und so spannend und hat natürlich gezwungenermaßen auch dadurch das wir einen Standort solange gesucht haben. Wir hatten einen, aber der wurde dann abgesagt kurzfristig und dann sind wir wieder ein dreiviertel Jahr ohne Standort dagestanden

---

was für eine Zucht, physische Zucht wirklich schwierig ist. Wir konnten faktisch nur Recherche betreiben und mit Gastronomen reden und halt ohne Produkt schauen wie kann man potenzielle Kunden aufreißen, sage ich mal so salopp. Und ein bisschen schauen das wir bei der Start-up Szene und beim Netzwerken was macht damit man die Idee weiterbringt. Es ist ja auch total cool gewesen eine Crowdfunding-Kampagne abzuschließen ohne dem allem. Aber dann noch einmal ein halbes oder dreiviertel Jahr ohne Standort war anfänglich wirklich zack. Aber das hat uns nicht gebremst wir haben da einfach die Zeit genutzt, um zu recherchieren und des ist witzig weil ich gerade vor 2 Wochen wieder auf etwas zurückgegriffen habe aus der Zeit. Weil man merkt es bleibt dann doch irgendwo, man hat des irgendwo mal gesehen, wie jetzt irgendein Mitbewerb oder irgendein super Pilzzüchter eine andere Sorte macht und des inspiriert einen für das. Marktforschung und Recherche ist im Weiteren für uns eine permanente Sache und wir kriegen auch wirklich von Freunden und Familien aus der ganzen Welt Fotos von Supermärkten, Straßenfoto auf Bali, wo gerade Pilze gezüchtet werden welche Sorten etc. Wir bringen allein in unserer weiteren Umgebung schon das Thema sehr sehr voran und das ist auch nicht zu guter Letzt neben dem Verkauf und alles was zu einer Firma gehört auch ganz wichtig für uns.

---

20 **I:** [0:11:02] Habt ihr zusätzlich zu der Recherche was ihr gemacht auch einen Betrieb angeschaut die das schon machen?

---

21 **B: Mercedes Springer:** [0:11:08] Ja wir waren bei Hut & Stiehl. Wir haben dort auch mitgearbeitet. Die waren auch total offen und empfangend. Haben sonst eigentlich gar nichts sonst gesehen. Nein sonst waren wir noch nirgends. **Jasmin Kabir:** Es machen sehr viele nur Hobbymäßig. Und deswegen so einen richtigen professionellen Betrieb haben wir irgendwie, also gibt es fast noch nicht. Eine gewisse Größe, wo man wirklich was lernen kann, viele machen es halt irgendwie und sparen entweder bei den Geräten oder Klimaanlage und so und da kann man leider nicht so viel abschauen. Es gibt in Tirol eine große Firma, es gibt ein paar aber in der Umgebung eigentlich gar nicht. **Mercedes Springer:** Es geht auch um die Sorte. Ich glaube die Sorten sind auch wichtig. Bei den Austernpilzen, wo wir eben in Wien waren aber sonst gibt es niemanden in der Größenordnung.

---

22 **I:** [0:12:28] Ist das deshalb, weil der Austernpilz schwer ist zu züchten?

---

23 **B:** [0:12:31] **Jasmin Kabir:** Ja, also schon auch wirklich. Es machen sehr viele aber die bei der Qualität gibt es einen Riesen Unterschied. Du glaubst gar nicht das es der gleiche Pilz ist. Es gibt verschiedenste Sorten in verschiedenen Farben und Formen und so aber beim Austernpilz gibt es sehr große Qualitätsunterschiede. Du kannst es billiger kaufen du kannst es teurer kaufen, aber es kommt darauf an was bleibt dann wirklich übrig. Beim Kochen wie verhält sich des, wie viel Wasser geht verloren oder wie viel musst du wegschneiden, wenn du ihn kaufst. Wenn schon viel schlecht ist in einem Packerl oder so dann bringt es auch nichts, wenn du weniger bezahlst. Bei uns ist es wirklich so dass nichts zum Putzen ist nichts zum Wegschneiden und das er sehr wenig

---

Wasser lässt. Was wichtig auch beim Panieren ist, was sehr cool ist, weil es dann wirklich wie Schnitzel ist.

---

24 **I:** [0:13:43] Hängt das dann zusammen mit der Qualität des Myzel?

---

25 **B: Jasmin Kabir:** Auch einerseits, aber es ist wirklich das Züchten selbst. Der Austernpilz ist so empfindlich. Wenn man den Champignon zum Beispiel kennt. Der wächst auf Dung und je schmutziger desto besser und er wächst noch schöner und beim Austernpilz muss alles sehr sehr sauber sein. Dieser ewige Kampf zwischen Schimmelpilz und dem Austernpilz. Wenn man dann irgendeine Kontamination reinkriegt dann ist es schon vorbei und nicht mehr zu züchten. Die Temperatur muss genau stimmen es darf keine Luftgeschwindigkeit sein im Raum. Er ist sehr sehr empfindlich, wenn ihm irgendetwas nicht passt, wenn er seine Ruhephasen in der Nacht nicht hat oder so irgendetwas dann ist es schon vorbei. Kleinste Veränderungen machen sich bemerkbar beim Pilz und deswegen ist es so schwierig zu machen. Klein kann man es immer schön machen aber groß und dass trotzdem die Qualität immer gleich ist das ist das schwierige. **Mercedes Springer: Das** sieht man auch in der Veränderung beim Wachstum sehr schnell, weil der Pilz wächst ja selber zwischen drei und fünf Tagen heran. Das heißt der ist vom ersten Ansatz bis zum Ernten höchstens 5 Tage im Fruchtraum im Wachsen und wenn eben irgendeiner von den Parametern nicht stimmt dann sieht man, dass an der Form sofort. Mit der Zeit wir haben es halt jetzt gelernt, wir wissen dann das schaut so und so aus wir müssen da und dort dran schrauben oder ein bisschen schauen. Es ist bei allem was man schön einstellen kann noch immer auch Handarbeit.

---

26 **I:** [0:15:26] Das ist wirklich super spannend. Habt ihr dann auch geplant einen zweiten Pilz zu probieren?

---

27 **B:** [0:15:34] Jasmin Kabir: An diesem Standort eher nicht, weil die Sporen sich sonst mischen würden. Man müsste einen eigenen Raum dafür haben und da ist diese Halle nicht groß genug. Wenn dann wäre das ein ganz neues Projekt.

---

28 **I:** [0:15:51] Ok. Sehr cool, voll spannend. Ok und habt ihr das Produkt auch für eine gewisse Zielgruppe entwickelt?

---

29 **B:** [0:16:06] **Mercedes Springer:** Eigentlich ist es in der Marktforschungsrecherchezeit klar geworden, dass gesunde Ernährung und regionale Lebensmittel ein sehr breites Publikum haben, wenn die Qualität eben passt. Ich glaube das wir uns dahingehend mehr dort orientieren das wir die Qualität halten und breit streuen, weil es angenommen wird von Jung bis Alt. Wir können gerne die Fotos dort drüben dann anschauen. Unseres jüngsten Fans sind nicht einmal 1 Jahr oder gerade einmal ein Jahr bis hin zu Ninas Oma die über 80 Jahre ist die auch regelmäßig unsere Pilze ist. **Jasmin Kabir:** Es gibt immer mehr die sich vegan oder vegetarisch ernähren, die brauchen das Eiweiß und viele die sich gesund ernähren die schauen auch das sie Pilze essen und Pilze die in Hallen gezüchtet werden sind gesünder als die im Wald wegen der Strahlung usw.

---

weil sie ein guter Bodenaufbereiter sind. Bei uns ist das gibt es halt keine Umwelteinflüsse. Viele Sportler z.B. weil sie auch das Eiweiß brauchen und nicht so viel Fleisch essen wollen oder so. Auch viele denen Pilze schmecken. Es ist wirklich von jung bis alt haben wir wirklich sehr viele Kunden. **Mercedes Springer:** Was mir auch sehr gefällt, auch volle Fleischtiger und volle Fleischesser die sich eben durch die gute Qualität einfach freuen das sie eine super Alternative auch haben zum Fleisch. Z.B. mein Onkel, der sagt wenn er ein Steak hat und daneben die Pilze dann greift er zu den Pilzen das hätte er sich selbst nicht denken können. Also so verschiedenste eingessene Fleischesser, die sagen es ist voll ok wenn ich einmal Fleisch mit dem Pilz ersetze. Grundsätzlich glaube ich von bis aber auch eben Leute, die sich bewusst ernähren und regional kaufen. **Jasmin Kabir:** Es wird immer spannender für die Leute wo das Produkt herkommt und wer die Produzenten sind. Die Geschichte dahinter hat sich sehr verändert. Es ist nicht mehr nur ein Siegel oder Zertifikat, sondern sie schauen wirklich wie wird das produziert und wo kommt es her.

---

30 **I:** [0:18:49] Die Beobachtung mache ich auch mehr im Freundes- und Familienkreis.

---

31 **B:** [0:18:56] **Mercedes Springer:** Ich muss jetzt noch dazusagen, dass wir seit Corona auf Strohpellets produzieren. Das ist ein steirisches Bio-Produkt. Wir schauen schon das wir da regional sind. Es ist aber so dass die Gastronomie doch komplett weggebrochen ist, ist es so dass wir nicht auf die Mengen gekommen sind. **Jasmin Kabir:** Vor allem das war von einem Tag auf den anderen. Diese 2-3 Tonnen pro Woche die waren weg. Da muss man schnell sein und schnell umdisponieren und es gibt da eine super Firma, die macht eben Bio-Strohpellets. Für den Pilz macht es keinen Unterschied er nimmt sich einfach die Nährstoffe.

---

32 **I:** [0:19:43] Das wäre meine nächste Frage gewesen, ob das einen Unterschied macht.

---

33 **B:** [0:19:46] **Jasmin Kabir:** Ja, nein gar nicht also. Ganz im Gegenteil. Beim Kaffeesatz können wir nicht nachweisen das es Bio ist, weil natürlich die Kaffeehäuser nehmen einen Teil Bio-Kaffee oder auch nicht. Das können wir nicht nachweisen. Deshalb war Bio auch nie ein Punkt für uns. Jetzt sind unsere Pilze eigentlich Bio-Pilze. Das Myzel ist Bio und das Bio-Stroh auch. Ist die Frage braucht man das Zertifikat oder nicht. Es sind eigentlich Bio Pilze.

---

34 **I:** [0:20:16] Ok spannend. Und glaubt ihr das es sich bald wieder erholen wird das ihr auf Kaffeesatz züchten könnt?

---

35 **B:** [0:20:25] **Jasmin Kabir:** Wir müssen wirklich warten bis sich das wirklich ganz ganz sicher eingependelt hat und bis alle wieder herausgehen und die Kaffeehäuser wieder ihren Umsatz machen und den Kaffeesatz produzieren. Vorher trauen wir uns überhaupt nicht, weil das war eine so große Umstellung. Das ist logistisch auch so ein Aufwand, da ist wirklich eine Person den ganzen Tag unterwegs und holt den Kaffeesatz. Das ist halt ein sehr großer Aufwand denn wir nicht betreiben, bevor das nicht wirklich wirklich vorbei ist. **Mercedes Springer:** Wobei wir es aber auch schon probiert haben. Also wir haben es schon dazwischen wieder probiert es anzustarten.

---

So stichprobenartig, dass wir es uns errechnen können wo stehen wir ungefähr und das ist leider überhaupt nicht der Rede wert das wir damit wieder so anfangen.

---

36 **I:** [0:21:08] Wahnsinn. Ok gut. Dann gehe ich zum nächsten Faktor. Das ist das Netzwerk. Aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk? Seid ihr irgendwo aktiv Mitglieder bei Verbänden oder Vereinen und tauscht ihr regelmäßig Informationen mit eurem Netzwerk aus die euch hilfreich sind?

---

37 **B:** [0:21:28] **Jasmin Kabir:** Eigentlich gar nicht. Man ist da wirklich auf sich gestellt. Ja jeder macht so sein Ding in der Pilzzucht. So oberflächlich haben wir schon Kontakt aber so richtig, es hat zwar jeder die gleichen Herausforderungen, aber man tauscht sich nicht so intensiv aus. Es ist eher jeder mit sich selber beschäftigt.

---

38 **I:** [0:21:56] Und in der Start-up Szene generell? Gibt es da viele Kontakte?

---

39 **B:** [0:22:03] **Mercedes Springer:** Hatten wir. Wir haben uns schon als Start-up gesehen in der Beschreibung das des jetzt die ersten drei Jahre sozusagen sind. Aber bei Veranstaltungen sind wir oft draufgekommen, da es eine Urproduktion ist und es daher in die in die Landwirtschaft fällt und unsere Zahlen jetzt nicht die von einer Kryptowährung oder von einem Tech-Start-up sind, dass wir herausstechen. **Jasmin Kabir:** Es gibt so Unternehmen die haben halt 200 € an Miete im Monat. Bei uns ist es halt viel viel mehr, ist eh klar wenn es größer ist und trotzdem in der Stadt, eben wegen dem Kaffeesatz den Standort bewusst gewählt. Das ist halt ganz was anderes. Es passt zu niemanden dazu. Start-ups bekommen ja viele Förderungen und wir sind da überall rausgeflogen, eben weil einerseits Landwirtschaft und Gesellschaftsform usw. Irgendwie sind wir da Aliens, in der Landwirtschaft Aliens und in der Wirtschaft auch, also überall ein bisschen. **Mercedes Springer:** Das ist halt das was als Quereinsteiger benannt wird. Es ist faktisch eine Landwirtschaft, wir haben nirgends einen Hof übernommen, keiner hat Praxis in der Landwirtschaft. **Jasmin Kabir:** Für eine Landwirtschaft ist das viel viel zu klein. Wenn du sagst du hast 200 - 300 Quadratmeter, die sind nur Hektar gewohnt und empfinden das als ganz eigenartig wenn du kommst und sagst wir haben das und das in der Stadt und wenn du sagst es sind drei Frauen die gründen dann ist es sowieso vorbei. Also das ist in der Landwirtschaft noch immer etwas ganz Eigenartiges. Da haben wir viele Geschichten, wo wir Anrufe kriegen. Wir mussten verschiedenste Prüfungen ablegen. Einerseits für das Kaffeesatz abholen, diese Genehmigung das wir das dürfen. Die Mercedes hat was anderes gemacht, nämlich den landwirtschaftlichen Facharbeiter. Da kriegt man dann auch besondere Anrufe. Wenn es heißt Frau Springer "Ich weiß nicht, ob ihr Mann Ihnen das schon erzählt hat und so". Mercedes Springer: Und ich habe keinen Mann. **Jasmin Kabir:** Der Anfang ist schon sehr sehr holprig, wenn sie Betriebsführerin ist und wir sind drei Frauen und haben das aufgebaut und das sie automatisch davon ausgehen das es ein Mann ist und ob sie schon Bescheid weiß, quasi hat er ihnen das schon erzählt. Das sind schon arge Geschichten ja. **Mercedes Springer:** Was ich auch etwas arg finden, das schweift jetzt ein bisschen ab, aber dass es oft immer noch besonders ist das wir drei Frauen sind. Weil

---

Frauen als Gründerinnen immer noch so Einhörner sind und dann überhaupt drei miteinander noch mehr. Wieso Quereinsteiger, ohne dass wir uns das absprechen möchten, sagen die meisten das eh mit Bewunderung. Es ist schon was besonderes, sagen wir es abgekürzt. Für uns ist es nichts besonderes weil es ist halt so. Wir haben jetzt nicht gesagt wir wollen unbedingt drei Frauen und JUHU, alles weiblich yes, sondern wir haben das halt einfach so gemacht. Aber es soll nicht unser Nachteil sein.

---

40 **I:** [0:25:46] Genau, das sehe ich auch so. Ok dann gehe ich zum nächsten Punkt. Das ist der Punkt Sprungbretter. Das sind so Plattformen wie Young & Urban von Spar oder eben 2Minuten 2Millionen die Puls4 Show oder NXFood bei der Metro. Ihr wart ja bei der Puls4 Show, im März 2019 ist das ausgestrahlt worden. Wie würdet ihr sagen hat die Ausstrahlung Einfluss genommen auf eure Entwicklung.

---

41 **B:** [0:26:17] **Jasmin Kabir:** Also sehr viel Einfluss. Das war ein toller Werbeeffekt. Wir zerran noch immer davon. Viele Leute haben das gesehen. Diese Zeit ist unbezahlbar. Wenn man so 20 - 30 Minuten im Fernsehen bekommt und das am Abend, das Sehen wirklich erstaunlich viele Menschen und viele können sich auch gut daran erinnern. Es war ein bisschen ein Risiko, weil man weiß ja nicht was die Investoren dort sagen. Sagen die: Mag ich nicht, schmeckt nicht dann ist es auch vorbei. Also die Zuseher übernehmen einfach die Meinung der Investoren. Diese Erfahrung haben wir gemacht und für uns eine tolle Erfahrung und ein toller Werbewert.

---

42 **I:** [0:27:08] Ist dann auch das Investment was ihr damals bekommen habt zustande gekommen?

---

43 **B:** [0:27:12] **Jasmin Kabir:** Es ist alles so gewesen wie man es gesehen hat beim Fernsehen. Danach werden die Zahlen geprüft, das dauert ein bisschen und es hat alles gepasst. In der Zeit haben aber auch wir nachgedacht. Wir waren da ganz am Anfang mit der Firma, d.h. es ist viel um Potenzial gegangen und auch beim Firmenwert ein guter herausgekommen. Wir wussten das sich das nach oben entwickelt und bei Start-ups ist es auch so dass das erste Jahr so aussieht und das zweite kann ganz anders aussehen. Wir haben gedacht wir schaffen das auch allein und möchten eben nicht die 25,1% hergeben, weil wie bekommen wir das wieder zurück? Wenn wir es in drei Jahren zurückkaufen wollen dann ist es vielleicht das 10fache Wert oder so und haben uns dann entschieden das wir den Weg allein gehen und sind auch sehr froh darüber. Es ist nichts Negatives passiert oder so aber wir haben gesagt wir machen das jetzt so und das war die richtige Entscheidung.

---

44 **I:** [0:28:14] Ok super. Gut. Habt ihr dann nochmal eine Crowdfunding Kampagne gestartet oder hat sich das dann so eingependelt mit Verkäufen etc.?

---

45 **B:** [0:28:27] **Jasmin Kabir:** Ganz am Anfang haben wir eine Crowdfunding Kampagne gestartet genau. Haben da auch in der letzten Sekunde das Ziel erreicht. Haben gedacht das ist der Aufbau der Firma. Das reicht da nicht, wir haben dann schon wirklich selber auch erspartes hineingesteckt in die Firma, aber das war der Startschuss quasi. Um schon ein paar Kunden zu gewinnen und

---

denen zu erzählen. Wir waren dann wirklich Tag und Nacht unterwegs, haben Flyer verteilt und haben den Leuten erzählt von den Pilzen und ja.

---

46 **I:** [0:29:00] Ok sehr gut, vielen Dank. Dann gehe ich gleich zum nächsten Punkt. Das ist der Einsatz von sozialen Medien. Auf welche Social-Media-Kanäle seit ihr aktiv unterwegs mit Produkt / Idee und Unternehmensbewerbung und erreicht ihr damit auch wertvolles Kundenfeedback oder auch messbar neue Kunden?

---

47 **B:** [0:29:21] **Mercedes Springer:** Wir sind unterwegs auf Facebook, Instagram und Youtube. Haben eine eigene Webseite. Über die Webseite mit Webshop, Facebook und Instagram haben wir Traffic sozusagen. Über youtube eher nicht, da sind unsere Videos eben hineingestellt. Das ist jetzt aber nichts wo wir Kochvideos oder weitere Sachen machen, sondern das steht eher mehr so. Was wir wirklich betreuen ist Instagram und Facebook und natürlich auch die Webseite täglich wegen dem Webshop, wo wir durchaus wöchentliche Postings haben, Zugriffe, Einkäufe, Vorbestellungen. **Jasmin Kabir:** Die Leute melden sich auch wirklich auf Facebook und sagen: Kann ich heute vorbeikommen ich hätte gern das und das. Rückmeldungen bekommen wir auch dadurch. **Mercedes Springer:** Auf jeden Fall. Google Einträge haben wir auch und dort eben die Rezensionen. So kriegen wir das meiste Feedback, wobei auch per E-Mail wirklich Begeisterte Fotos mit vielen Dank oder hat Gut geschmeckt kommen. Dazu fordern wir auch auf, bzw. wünschen wir uns, wenn wir Pakete verschicken oder wenn es Freunde und Bekannte sind, das die uns dann Fotos schicken vom Essen.

---

48 **I:** [0:31:02] Macht das von euch jemand vom Gründerteam der die Social-Media-Plattformen betreut?

---

49 **B:** [0:31:03] **Jasmin Kabir:** Mhm, das machen wir alles selbst. Bis auf die Grafik, die haben wir ausgelagert - das macht eine Grafikerin für uns. Die Umsetzung von allem anderen machen wir.

---

50 **I:** [0:31:14] Der Content was kommt und was ihr machen wollt das macht ihr alles selber?

---

51 **B:** [0:31:17] **Mercedes Springer und Jasmin Kabir:** Ja genau.

---

52 **I:** [0:31:21] Sehr cool. Ok dann komme ich eh schon zum letzten Faktor. Der siebte, das ist der richtige Zeitpunkt in Verbindung mit Trends. Gibt es Trends, die ihr mit eurem Unternehmen verfolgt und würdet ihr auch sagen das das Produkt zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist?

---

53 **B:** [0:31:40] **Mercedes Springer:** Ja also ich glaube wir sind mit der Zeit genau richtig gestartet. Es ist so dass wir jetzt, ich glaube, mit dem Aufbau und mit dem das sich jetzt unser Produkt erst etabliert. D.h. wie schon eingangs erwähnt, glaube ich das wir schon eine große Aufklärungsarbeit machen, so komisch das klingt, aber weil das Produkt nicht ganz so bekannt ist. Der Austernpilz ist nicht ein jedem bekannt. Ganz wichtig, leider wegen Corona momentan nicht möglich, sind

---

Verkostungen für uns, weil wir das Produkt an die Kunden direkt bringen können ohne, dass es irgendwie einen Zwischenschritt braucht, sondern dann wissen sie genau was es ist. Das ist bei den Verkäufen und bei der Werbung mitunter das wichtigste auch immer das Produkt regelmäßig zu verkosten was wir auch schauen zu machen. **Jasmin Kabir:** Aber ja es ist der richtige Zeitpunkt auf jeden Fall. Wie wir angefangen haben, also wir merken, dass es immer mehr Pilzzüchter gibt. Zwar sehr klein aber trotzdem. Das Interesse steigt und das zeigt und das es richtig ist. Weil jetzt aufzubauen und die Erfahrungen zu sammeln das wäre einfach zu spät. Dieses Wissen möchten wir eben unbedingt weitergeben. Das haben wir uns sofort gedacht, entweder wir werden dann immer größer, weil wir immer mehr Pilze verkaufen möchten oder wir machen Franchise. Das ist ja auch ein Punkt gewesen bei 2Minuten2Millionen, aber wir wollten eben nicht sofort aus Österreich raus und Mailand, London, Paris und so sondern wirklich schauen in der Umgebung weil das Produkt so regional ist das man ruhig eben eine Stunde weg von da das gleiche wieder machen kann. Das soll regional sein, wir wollen gar nicht in Wien verkaufen, sondern würden gerne Leuten helfen, die das auch machen möchten oder leerstehende Hallen haben oder umstrukturieren möchten oder eben was mit Sinn machen wollen. Es kommen sehr viele Leute auf uns zu. Aber das Wissen möchten wir einfach weitergeben, weil uns konnte auch niemand so wirklich helfen und das wäre schade einfach diese Erfahrungen, die positiven wie die negativen und die Marke aufzubauen und dann sollen eben mehrere etwas davon haben. Deswegen machen wir Franchise eben.

---

54 I: [0:34:04] Auf der Homepage habe ich gesehen, dass ihr bereits einen Partner habt. Ist es momentan der Einzige oder gibt es schon mehrere?

---

55 B: [0:34:10] **Jasmin Kabir:** Das ist momentan der einzige. Also wir suchen uns das ganz genau aus, weil das wirklich eine Partnerschaft ist. Und mit dem hast du wirklich täglich zu tun. Wir haben auch jetzt wieder eine Wiederholung gehabt von 2Minuten 2Millionen von der Ausstrahlung eben. Haben wir gar nicht gewusst aber auch danach haben sich wieder 19 oder 20 verschiedenen Leute gemeldet, die gesagt haben, wir möchten das auch machen. Wir treffen uns dann auch mit ca. der Hälfte der Leute. Mit der anderen Hälfte telefonierst du und weißt schon, ok das funktioniert nicht oder die Gegebenheiten passen nicht. Und dann fallen wieder viele weg und dann reduziert sich das runter und wir sind dann mit welchen in Gesprächen und da bleibt dann vielleicht eine Handvoll übrig. Dann musst du dir überlegen. Möchte ich an dem Standort was machen wie ist die Marktforschung. Sehr sehr viele Faktoren. Wir könnten jetzt mit ein paar neuen starten, wissen wir aber noch nicht ob die ganz 100% passen. Es muss unbedingt passen, weil es ist ein viel zu großer Aufwand das alles aufzubauen und dann auf einmal merkst du es passt überhaupt nicht zusammen oder gehst dir auf die Nerven, obwohl die Pilze passen.

---

56 I: [0:35:32] Oder man hat dann auch die Kundschaft nicht, wenn man eben, wie du gesagt hast Marktforschung ist wichtig, habe ich überhaupt Kunden aus der Gastronomie oder Endkunden, die sich dafür interessieren. Ok, aber ich kann mir vorstellen dass es für viele interessant ist.

---

Gerade für Nachwuchsbäuerinnen- und Bauern die was eigentlich einen Job haben und das nebenbei machen wollen.

---

57 **B:** [0:35:55] **Jasmin Kabir:** Ja genau, dass ist der Großteil. Ich habe gestern gerade wieder ein Telefonat gehabt, Hof ist da Ackerbau, die Eltern können nicht mehr so, ich möchte es übernehmen, aber ich weiß nicht was ich machen soll." Das ist nicht für jeden der Ackerbau. Es ist immer von Umwelteinflüssen abhängig usw. auch mit der Viehzucht möchten so viele aufhören. Die sagen es ist nichts für mich eine Schweinehaltung zu betreiben etc. und eine Schwammerlzüchtung würde ich spannender finden.

---

58 **I:** [0:36:27] Auf alle Fälle. Wenn immer mehr Personen von tierischen Lebensmitteln weggehen dann ist es aber wirklich super. Und trotzdem ein so hochwertiges Produkt. Man kann einen guten Preis für Pilze verlangen, weil es noch was Besonderes ist. Für mich zumindest.

---

59 **B:** **Jasmin Kabir:** [0:36:47] Kannst gerne welche mitnehmen. **Mercedes Springer:** Ja ich wollte gerade sagen wir werden da gleich welche herrichten.

---

60 **I:** [0:36:49] Ah lecker, vielen Dank! Ich habe schon einmal welche gekostet wie ich sie beim Spar gesehen habe. Und ich bin von Lend und am Lendplatz gibt es einen Slowenen der auch Austernpilze hat.

---

61 **B:** [0:37:02] **Mercedes Springer:** Der aus Maribor. Er ist eh der einzige.

---

62 **I:** [0:37:06] Ich bin schlecht mit Namen, aber er ist eh der einzige am Platz mit eben Shiitake, Austernpilze, Kräuterseitlinge und Champignons.

---

63 **B:** [0:37:13] **Jasmin Kabir:** Genau dann schaust du dir unsere an und sagst uns ganz ein ehrliches Feedback.

---

64 **I:** [0:37:18] Wie ich sie im Spar gesehen habe war ich erstmal überrascht, weil ich mir erstens gedacht habe: Ok wow die gibt es jetzt beim Spar. Dann habe ich gemerkt, dass es sie nicht überall gibt oder vielleicht gibt es sie nur bei mir nicht.

---

65 **B:** [0:37:29] **Jasmin Kabir:** Es gibt so Interspar, Eurospar, Sparfilialen, die zu Spar gehören und dann gibt es diese Franchisenehmer, die bestellen das selbst. Sie kriegen das Angebot von der Zentrale aber eben müssen selbst bestellen. Da muss man wirklich hingehen und sagen ich hätte es gerne.

---

66 **I:** [0:37:45] Die Mercedes hat das schon gesagt ja.

---

67 **B:** [0:37:50] **Mercedes Springer:** Genau ja. Das habe ich einer Stammkundin auch gerade erzählt die immer vorbei kommt sie hat es nicht immer gesehen. Es ist auch total nett, wenn man uns kennt und mag und man würde in einen Spar gehen wo man es auch sehe und trotzdem hingehen

---

würde und fragen würde haben Sie Austernpilze von der Pilzkiste. Weil die dann bewusst drauf werden und vielleicht das zur Sprache kommt.

---

68 I: [0:38:12] Vielleicht kaufen sie das dann auch öfter für den Markt ein.

---

69 B: [0:38:13] **Mercedes Springer:** Ja genau. Wir können es blöd machen, weil es ist auf dem Sackerl unser Gesicht oben. Wir können schwer hingehen und fragen: Haben Sie diese Pilze? Das wirkt vielleicht komisch. Jasmin Kabir: Wenn sie die Pilze nicht haben würde das schon gehen. Mercedes Springer: Ich könnte mit einer Perücke hingehen und auf einmal taucht die ganze Steiermark auf und fragt überall, ob sie die Pilze haben.

---

70 I: [0:38:30] Ok. Gut das waren einmal die sieben Erfolgsfaktoren. Als Schlussfrage möchte ich noch gerne fragen, ob es eurer Meinung einen Faktor gibt, der hauptsächlich ausschlaggebend war für euer Unternehmen? Oder gibt es auch mehrere?

---

71 B: [0:38:54] **Jasmin Kabir:** Ich glaube das ist von den Personen abhängig, also das Team. Auf jeden Fall, weil das was ich immer sage ist du kannst jedes Handwerk erlernen. Wenn du jetzt 1 Jahr bei uns bist dann kannst du es auch alleine machen. Aber wir haben so verschiedene Fähigkeiten, dass wir uns so gut ergänzen. Nach außen, Texte, Social Media, die Website und die Verhandlungen mit Spar und Verträge mit Franchisepartnern. Es sind so viele verschiedene Sachen, die nicht viele so erfüllen können. Zum Beispiel, Christian unser Franchisenehmer. Der könnte diese ganzen Punkte nicht erfüllen. Das ist auch nicht jedermanns Sache und soll er auch nicht machen. Er kann super Pilze züchten jetzt, aber mehr mag er vielleicht gar nicht und das macht es einfach aus. Es kommen sehr viele seitdem wir bekannter sind und sagen, wir haben auch Pilze nehmt doch unsere. Also das passiert sofort, aber wir sind loyal dem Spar gegenüber und das erwarten wir auch von Spar. **Mercedes Springer:** Ein Faktor ist wahrscheinlich ein bisschen zu eng gegriffen aber wahrscheinlich schon das Team und die Ergänzung. Was wir auch oft sehen, ganz einfach bei Arbeiten, wenn ich etwas alleine mache dann dauert es solange und wenn man es zu zweit macht dann dauert es weniger als die Hälfte. Also es ist so ungefähr als Metapher für das Ganze. Zu dritt sind wir mehr als nur drei, weil jeder etwas abdecken kann. Wobei Dreierteams recht selten sind aber wo wir dann gemerkt haben das macht uns einfach flexibler und die Fähigkeiten auf Augenhöhe sind.

---

72 I: [0:41:12] Man hat dann auch jemanden der einspringt. Glaube bei euch, dadurch das ihr aus so vielen verschiedenen Bereichen kommt hat jeder unterschiedliche Erfahrungen.

---

73 B: [0:41:21] **Mercedes Springer:** Sowieso genau. Das kann alles miteinfließen. Das haben wir dann auch in der Start-up Szene oft gehört, weil ja nicht jeder jetzt mit 20 die Idee hat noch eine Ausbildung macht und dann macht er sich selbstständig, sondern sind auch 40 oder 40 oder so. Es sind nicht immer so junge Hüpfen und alle haben immer gesagt; alles was ich gemacht habe hat mich hierher gebracht an diesen Punkt. Also es ist nie irgendwie irgendwas verloren, sondern es ist immer so ein gemeinsames Paket.

---

74 **I:** [0:41:54] Jetzt habe ich noch eines vergessen was ich noch fragen wollte wegen dem Netzwerk. Jasmin ist ja von der Gastronomie. Hat es da für die Gastronomie dann schon ein Netzwerk gegeben, wo ihr dann einhaken konntet?

---

75 **B:** [0:42:05] **Mercedes Springer:** Für Kooperationen und dergleichen definitiv, also das sind super Kontakte. Für Kunden jetzt so selbst auch. Also ja, alles in allem auf der ganzen Linie schon. **Jasmin Kabir:** Also die Gastronomie ist schon ein schwierigeres Thema würde ich sagen, weil viele sich rühmen möchten mit dem Image, aber sie möchten am liebsten ein Kilo von uns kaufen und 50kg aus Ungarn bestellen und so. Da möchten wir dann aber auch nicht mitspielen. Es ist einfach so, entweder du willst das Produkt haben und möchtest wirklich nachhaltig irgendwie dein Essen kochen oder eben nicht. Wir haben zuerst gedacht der Großteil unserer Kunden wird in der Gastronomie sein aber ist überhaupt nicht so. Also der Großteil sind die Endkunden die direkt zu uns kommen. Wir verlieren keine Kunden und das ist echt super und die erzählen das dann weiter und es wächst natürlich weiter. Es ist wichtig für uns. Gastronomie ja, aber machen wir jetzt eher nebenbei. Hätten wir selbst nicht damit gerechnet, aber es ist so.

---

76 **I:** [0:43:39] Das sich der Schwerpunkt so verlagert auf die Endkunden?

---

77 **B:** [0:43:40] **Jasmin Kabir:** Genau. Wir bieten z.B. auch Jahrespakete an, dass man 10 Monate zahlt und 12 Monate bekommt und dann ist es schon fix im Speiseplan drinnen wenn du sagst ich möchte gerne jede zweite Woche am Mittwoch vorbeikommen am Abend und einen halben Kilo holen dann ist das so drinnen und dann muss man nicht so nachdenken wann mache ich was Gutes. **Mercedes Springer:** Das ist echt super, das wollte ich eh auch noch sagen das wir mit Corona, was für ein junges Unternehmen doch ziemlich stressig war auch mit dem Gastro-Kaffeesatz und dem ganzen Thema, war das wirklich super auch durch Social-Media und diese ganzen Kanäle wo auch viele Plattformen entstanden sind und viel gepusht worden ist. Dadurch das alle zuhause vorm PC oder Handy gesessen sind. Das war super mit den Endkunden, die wir von Crowdfunding noch hatten, aber auch dann auch dazugewonnen haben. Das konnten wir dann von der Gastronomie echt noch super ausgleichen, das ist für mich ein bisschen das Wunder, total das gute Gefühl gewesen das wir da in 1-2 Wochen alles komplett umgestellt haben. **Jasmin Kabir:** In 1-2 Tagen denkst du dir ist es jetzt vorbei, was passiert alle sperren zu und niemand geht mehr raus. Die Leute haben auch Angst aber ganz im Gegenteil, das hat super funktioniert mit unserer Abholstation. Wir haben eigentlich mehr Kunden dazugewonnen.

---

78 **I:** [0:45:27] Vielen Dank für das Interview. Ich stoppe hiermit die Aufnahme.

---

## Interview 9

Experte 9: Rafael Plum

Unternehmen: Inspiriti GmbH

Datum: 15.10.2020

Dauer: 45 Minuten

Interviewart: digital

- 1 [0:00:00] Interview mit Rafael Plum vom Start-up Inspiriti. Es fand eine Vorstellung meiner Person sowie der Masterarbeit statt. Weiters wurde die Einverständniserklärung erläutert und ein Dank für das Interview ausgesprochen. Die Aufnahme beginnt mit dem Start der Fragen.

---

- 2 **I:** [0:00:04] Ok super. Es sind auch ein paar Fragen dabei die sich z.B. mit der Info von der Homepage decken werde sie aber trotzdem fragen das ich diese dann auch im Transkript drinnen habe. Genau dann starten wir einfach mal los. Wann hast du Inspiriti gegründet, in welchem Jahr?

---

- 3 **B:** [0:00:29] Die Gründung haben wir gehabt im Jänner 2017.

---

- 4 **I:** [0:00:35] Mhm ok. Arbeiten schon mehrere Personen im Unternehmen oder bist du allein tätig?

---

- 5 **B:** [0:00:43] Wir sind zu dritt.

---

- 6 **I:** [0:00:44] Zu dritt ok. Ist hier auch der Kollege Kishor von der Homepage dabei?

---

- 7 **B:** [0:00:48] Der Kishor ist nicht mehr dabei. Er macht Produkt- und Rohstoffqualitätsmanagement in Nepal. Er ist ein Nepalesi und wir beziehen den grünen Tee von Nepal und eben aus einer Fairtrade-Kooperation dort, wo er einen direkten Bezug dorthin hat. Er ist mittlerweile auch wieder zurück in Kadmandu und ist dort bei einem Unternehmen angestellt, welche Tee in die ganze Welt sozusagen exportieren und macht für uns nebenbei freundschaftlich das Thema Teeexport, Teequalitätsmanagement für uns mit. Er ist nicht mehr am Unternehmen direkt beteiligt oder auch irgendwie angestückelt, sondern wir halten den Kontakt über die Freundschaft und über diesen Weg.

---

- 8 **I:** [0:01:54] Gute Partnerschaft. Ok du hast gesagt ihr seid drei Personen. Was gehört zu deinen Tätigkeiten?

---

- 9 **B:** [0:02:07] Sagen wir einmal so, andersrum gesagt. Ich habe einen der mir die Grafiksachen macht und ich habe noch einen der mir im Vertrieb hilft. Da geht es um die logistischen Themen und vertriebliche Geschichten. Alles was Logistik angeht und was Vertrieb angeht. Wann wir Verkostungen machen und solche Geschichten ist er mit dabei bzw. wann es um

die Standortbegutachtung geht. Wenn irgendwo eine Listung schon erfolgt ist ob das Produkt gescheit geschlichtet ist und so weiter und sofort. Also bestehende Kunden betreuen und die restlichen Dinge was noch so anfallen in so einem Unternehmen das liegt bei mir. Hauptsächlich geht es um Neukundenakquise und die Produktentwicklung- Weiterentwicklung und solche Dinge. Strategische Sachen eher mehr und genau. Das ist mein Part und ja das ist so die Dreiteilung was wir haben.

---

11 **I:** [0:03:23] Und die Personen sind alle Vollzeit angestellt?

---

11 **B:** [0:03:26] Bis auf den Grafiker sind wir Vollzeit ja.

---

12 **I:** [0:03:31] Und die Produktion ist ja komplett ausgelagert vom Getränk, oder?

---

13 **B:** [0:03:34] Genau, eigentlich sind alle Parts komplett ausgelagert. Es ist so dass wir die Logistik eigentlich ausgelagert haben, wir haben die Produktion ausgelagert, die Rohstoffbeschaffung liegt schon bei uns aber die Grundstoffe erzeugen wir natürlich auch nicht bei uns. Das Einzige, dass wir direkt beziehen ist der grüne Tee und das andere kaufen wir über den Großhändler ein, wo wir schon unsere Lieferanten haben und wo wir wissen das die Qualität passt. Und die ganzen Komponenten laufen dann in der Produktion zusammen wo dann für uns das Produkt gefüllt wird.

---

14 **I:** [0:04:18] Sehr gut. Passt dann komme ich gleich zum ersten Faktor. Das ist das Produkt und die Idee. Wie bist du auf die Idee gekommen von dem Getränk und welche Aspekte verschaffen dir einen Wettbewerbsvorteil am Markt?

---

15 **B:** [0:04:34] Die Idee besteht eigentlich schon sehr sehr lange, schon seit 2014,,2015. Das war zu einem Zeitpunkt wo der Getränkemarkt, der sich sehr dynamisch entwickelt, vielleicht noch dynamischer wie jeder andere Bereich im Lebensmittelhandel noch ein ganz anderer war. Da hat es noch nicht wirklich einen Drink gegeben der was so viel Koffein hat wie ein klassischer Energydrink und eben natürlich belebend ist. Gleichzeitig trotzdem mit Direktfruchtsäften, wenig Kalorien und wenig Zucker ausgekommen ist. Die Kombination hat es damals ausgemacht wo wir gesagt haben das gibt es in dieser Form noch nicht. Beziehungsweise gibt es es nicht in dieser Breite, sodass es für jeden unmittelbar zugänglich ist. Dann haben wir gesagt, wir machen da etwas und so ist die Idee entstanden, indem wir gesagt haben: Was brauchen wir? Der Kishor hat dann schnell gesagt, dass grüner Tee mit Guarana bei ihnen das um und auf ist, mit Honig gesüßt, das was bei uns als Süßungsmittel dann nicht in Frage gekommen ist, weil es hat nicht so gepasst. Da haben wir uns dann selbst herangetastet und das „Try by Error“ durchprobiert und sind dann zu der finalen Rezeptur gekommen. Deswegen hat das dann auch ein bisschen länger gedauert bis zur Gründung. Natürlich probiert man viel aus und ist auch als Nicht Experte in der Lebensmittelbranche was wir beide nicht sind, sozusagen eingestiegen und viele Dinge probiert und so hat sich das entwickelt. Wettbewerbsvorteil ist im Getränkemarkt insofern schwerer zu deklarieren wie sonst wo. Man geht mit einer Zusammensetzung, einer Rezeptur in das Rennen, die sehr schnell von diversen Leuten nachgebaut werden kann, wenn man möchte.

---

Das haben auch die größten erfahren müssen wie Redbull und Co. Dort dauert es nicht lange bis es ähnliche Produkte am Markt gibt. Der Wettbewerbsvorteil liegt allein darin das man sagt: Was steckt neben dem Produkt an sich drumherum alles drinnen. An was glauben die Leute, was erhoffen sich die Leute von dem Effekt. Ich kenne irrsinnig viele Leute die Inspiriti gern trinken und sagen ich habe danach nicht mehr Kopfweh, ich mag und trinke nämlich keinen Kaffee und ich mag auch keinen Energy-Drink nicht, weil es zu süß sind oder generell nicht möchte. Dann trinke ich stattdessen ein Inspiriti weil es mir genauso einen Energieschub gibt wie wenn jemand anderer einen Espresso trinkt. Das ist genau das Thema, wo wir in diese Lücke reinstechen. Wir versuchen den Geschmack von jemanden zu treffen und gleichzeitig auch den Zusatz-Benefit zu erfüllen, nämlich einen Energieschub zu bekommen, ohne sich tonnenweise Zucker hineinzuschaukeln. Und das ist der Punkt, wo wir sagen, dass wir uns von anderen Produkten abheben möchten. Was zugegebenermaßen nicht immer gelingt aber was einfach das Ziel ist und wo wir daran arbeiten.

---

16 **I:** [0:08:06] Mhm Cool. Ich habe vorher nochmal geschaut, ich habe eine Dose im Kühlschrank, es ist ja bis auf quasi die Fruchtkonzentrate und das Fruchtピューree sowie der Agavendicksaft kein zugesetzter Zucker drinnen?

---

17 **B:** [0:08:30] Genau. Wir haben deswegen den Agavendicksaft eingesetzt, weil wir gerade dabei sind das Produkt auch Bio-zertifizieren zu lassen und diesen Schritt zu machen. Wir hätten genauso in der jetzigen Konstellation Stevia oder sonst was nehmen können das wir sagen können wir schreiben 0g Zucker drauf. Es hat auch 0g Zucker hat aber trotzdem eine gewisse Süße was einerseits den Geschmack dann irgendwie negativ beeinflussen würde aus unserer Sicht und andererseits würde es dann auch was die Bio-Zertifizierung angeht nicht mehr möglich sein, dass wir Zuckeraustauschstoffe, auch wenn Sie natürlicher Natur sind, verwenden. Wir haben da aus verschiedenen Gründen her schon überlegt was man nehmen kann als Zucker oder Süßstoff. Von dem her ist der Agavendicksaft sehr gut in Bioqualität verfügbar ist, wirtschaftlich erschwinglich ist kostentechnisch und was trotzdem auch geschmacklich und effektmäßig sehr gut bekömmlich ist.

---

18 **I:** [0:09:37] Und auch für den Endkunden, glaube ich, mehr nachvollziehbar ist was es ist. Die Süßstoffe klingen ja eher nicht so gut.

---

19 **B:** [0:09:44] Genau es ist auch so dass Leute jetzt mittlerweile mit dem Wort Agavendicksaft etwas anfangen können, was damals 2014/15 weniger der Fall war. Wo kaum Getränke dieses Süßungsmittel verwendet haben und es generell noch weniger Thema war was diese Art von Getränken angeht.

---

20 **I:** [0:10:11] Stimmt. Ok und welcher Parameter ist bei dem Produkt besonders wichtig für dich? Ist das Geschmack, Qualität du hast gesagt ihr wollt euch Bio zertifizieren lassen.

---

- 21 **B:** [0:10:23] Die wichtigsten Parameter sind aus meiner Sicht eine Kombination. Der relative hohe Koffeingehalt mit gleichzeitig geringen Kalorien und Zuckergehalt. Diese Kombination macht es meiner Meinung nach aus. Und ist auch das was das Produkt ausmacht. Ich sage mal, Geschmäcker sind verschieden die einen sagen es ist super gut und die anderen sagen das gefällt mir überhaupt nicht. Die Kernwerte bleiben trotzdem gleich nämlich maximaler Koffeingehalt mit gleichzeitig geringem Kalorien- und Zuckergehalt. Natürlich kann man jetzt sagen, wie ich schon angemerkt habe, Geschmäcker sind verschieden. Das ist ebenso, aber das kann man in verschiedenen Geschmacksrichtungen ausprägen. Das sind alles Szenen, wo man sich spielen kann. Das ist das was es meiner Meinung nach ausmacht und was es auch gilt an den Kunden zu kommunizieren. Warum sollte ich Inspiriti kaufen und nicht irgendein anderes Teegetränk oder einen klassischen Energydrink oder Kaffee aus der Dose oder sonstiges. Es gibt ja jetzt kein Produkt was es noch nicht gibt, von den Getränken her darum gibt es dies rauszufiltern und die Kombination macht es meiner Meinung nach aus.
- 
- 22 **I:** [0:11:49] Würdest du auch sagen das die Verwendung von Grüntees, es gibt ja schon sehr viele Mategetränke, Grüntee kenne ich nicht so viele. Ich habe auf der Homepage gelesen das der Grüntee vom Körper langsamer aufgenommen wird, dass quasi das Koffein langsamer aufgenommen wird?
- 
- 23 **B:** [0:12:12] Wir entwickeln ja auch laufend andere Geschmacksrichtungen und schauen was sich da am Markt tut. Es gibt viele verschiedene Teesorten die einen extrem hohen Koffeingehalt aufweisen und dazuzählt neben dem grünen Tee der schwarze Tee, Mate Tee und der Guayusa Tee ist sowas. Also es gibt verschiedene Teesorten die was extrem hohen Koffeingehalt haben und diese sind natürlich primär in unserem Fokus wo wir sagen die bringen schon von Haus aus ein gutes Koffeinprofil mit und füllen dann den restlichen Koffeingehalt bis auf die 32ml pro 100ml füllen wir dann mit Guarana auf. Wir schauen das 1 Drittel Koffein vom Tee ist und 2 Drittel vom Guarana und beides in Kombination ist etwas was an Gerbstoffe gebunden ist von Natur aus wo der Körper dann eine gewisse Zeit braucht diese abzubauen und dann geht das Koffein erst richtig in das Blut in den Organismus was dann in Kombination mit dem niedrigen Zuckergehalt nochmal dazu beiträgt das es langsamer geht was wir als angenehmer empfinden. Wenn ich jetzt einen Espresso und ein Redbull vergleichsweise trinken würde, dann ist es beim Kaffee so dass ich nicht gleich so einen richtigen push habe weil ich weniger Zucker zu mir nehme, keine B-Vitamine und auch das Taurin macht natürlich was aus. Aber das ist genau das wo wir sagen wir wollen nicht so den Energiehöhepunkt haben sondern entspannt frischer werden
- 
- 24 **I:** [0:14:10] Das wollte ich gerade sagen und schätze ich auch an dem Produkt. Wenn ich jetzt ein Redbull trinke was ich sehr selten tue bin ich eher die Person ie zittrige Hände bekommt.
- 
- 25 **B:** [0:14:27] Ich selber trinke es ab und zu, weil es schnell in extremen Leistungssituationen wirkt. Aber wenn ich sage ich komme heute in der Früh irgendwie nicht in die Gänge und ich fahre jetzt in die Arbeit oder in das Büro und brauche irgendwas dann ist das Erste was ich selber auch tue
-

ist das ich ein Inspiriti trinke. Das ist etwas was ich neben meinem extrem hohen Kaffeekonsum einfach zwischendrin hineinstreuen kann.

---

26 **I:** [0:14:57] Es ist viel entspannter das stimmt. Voll spannend also von den Wirkstoffen her finde ich das wirklich cool. Gut dann gehe ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Ich weiß es leider nicht genau aber hast du einzeln gegründet oder im Team?

---

27 **B:** [0:15:18] Das war gerade so der Bruch, wo ich dann auch gesagt habe, naja er muss wieder zurück, weil das Visum ausläuft. Es zu kompliziert war das wir dass aufgrund der Gründung verlängern, weil das muss irgendwie eine bestimmte Anstellung nachgewiesen werden und wir waren uns nicht so sicher ob es gleich von Beginn an so funktioniert das wir jemanden anstellen können und so weiter und sofort. Da haben ein paar rechtliche Barrieren dafür gesorgt das er dann gesagt hat er geht wieder zurück und kümmere mich um das Thema Teeimport, weil das war auch so der Aufhänger denn wir von Anfang an gehabt haben wo wir gesagt haben wir brauchen den besten Grüntee für unser Produkt und dann hat sich er eben um das gekümmert und ich habe dann praktisch alleine das Unternehmen gegründet. Genau so ist des grundsätzlich gelaufen.

---

28 **I:** [0:16:12] Wie habt ihr zwei zueinander gefunden? Das war im Studium glaube ich oder?

---

29 **B:** [0:16:16] Genau das war im Studium. Über das Studium haben wir uns gekannt und haben uns schätzen gelernt und das ist dann eben so entstanden.

---

30 **I:** [0:16:32] Aber du hast nicht in die Richtung Lebensmittel studiert?

---

31 **B:** [0:16:36] Nein wie gesagt in die Richtung nichts. Das ist rein aus persönlichem Interesse heraus. Viel angeeignet worden und das hat dann auch den Grund dann auch dass wir gesagt haben wir sind beide keine Experten im Lebensmitteltechnologischen Bereich. Das heißt wir sind dann auch bei unserem Abfüller in das Labor gegangen und haben gesagt wir brauchen jetzt noch einen professionellen Input zudem was wir bis jetzt zusammengetragen haben. Und so hat sich das dann auch entwickelt. Was natürlich im Nachhinein betrachtet extrem wichtig gewesen wäre da von Anfang an gleich mit an Board zu haben. Das ist definitiv ein Faktor im Nachhinein gesehen, dass je ausgeprägter von den Fähigkeiten her das Gründerteam ist desto größer der Vorteil. Das ist definitiv der Fall wenn das Gründerteam dementsprechend breit aufgestellt ist dann ist die Erfolgswahrscheinlichkeit auch meiner Meinung nach höher. Das ist so der wichtigste Punkt, den ich gelernt habe aus dem Ganzen, dass man eigentlich schauen sollte das man breiter gründet.

---

32 **I:** [0:17:58] Und hast du deine Mitarbeiter oder Kollegen an deiner Seite schon seit der Gründung oder erst später dazubekommen?

---

- 33 **B:** [0:18:07] Das war später. Gegründet habe ich wirklich effektiv alleine. Sie sind dann sukzessive dazugekommen und eben genau das ist der Punkt. Wenn man von vorherein ein Team ist, wo jeder den Bezug in Form von Unternehmensanteilen zum Produkt hat und auch die Vision und das ganze teilt dann ist das natürlich schon was ganz was anderes. Weil du einerseits schnell mal in die Situation kommst, wo die Leute anstellen musst. Du wirklich finanzielle Mittel dafür brauchst und auch gegenseitig wieder pushen kannst. Wenn du von vornhinein allein irgendwelche Entscheidungen oder Themen machen, treffen musst, dann ist das natürlich nicht immer so leicht weil du dich auch gerne mal abstimmen willst oder Themen einfach besprechen möchtest und jeder andere eine Sicht darauf hat und am Ende des Tages die optimalere Entscheidung dann getroffen wird.
- 
- 34 **I:** [0:19:12] Also rückblickend gesehen, so habe ich das jetzt verstanden, würdest du gerne in einem Team gründen, wenn es Personen gibt?
- 
- 35 **B:** [0:19:21] Es ist definitiv sinnvoller ja, weil es einfach mehr bringt. Sag ich mal, rein von den Anteilen, weil viele sich denken "Ja dann habe ich vielleicht nicht mehr so die Entscheidungsfreiheit in einem Unternehmen, wenn wir da dann 4 oder 5 Leute sind und jeder sagt irgendwas dann kommt es schnell dazu dass man streitet oder Meinungsverschiedenheiten hat." Ich denke, wenn die Regeln von vornhinein definiert sind und man an einen Strang zieht dann ist dass definitiv ein riesenvorteil, wenn man da im Team gründet.
- 
- 36 **I:** [0:20:01] Ok super. Perfekt. Dann gehe ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist Marktforschung und Produktfeedback. Wie lange und intensiv hast du den Markt vorher erforscht, bis die Idee ausgereift war und kommt dazu Inspiration aus dem Ausland, des hast du vorher schon erwähnt aus Nepal. Generell wie kann man die Zeitspannen setzen?
- 
- 37 **B:** [0:20:25] Genau. Ja also wie gesagt wir haben 2014, 2015 angefangen. Haben dann selber probiert und haben schnell mal erste Muster gehabt, innerhalb von wenigen Monaten. Es selbst geschmacklich probiert und sind dann auch nach einem halben Jahr ca. in das Labor gegangen und haben das dann professionalisiert würde ich sagen. Haben dann auch wirklich fertig abgefüllt, noch händisch abgefüllt, abgefüllte Muster produzieren lassen mit unseren bereitgestellten Rohstoffen und haben dann nach einem Jahr ca. die ersten größeren Tests gemacht im Uni-Umfeld sozusagen wo halt 20-30 Leute das einfach einmal probiert haben und haben nachdem das ganz gut gepasst hat mal eine größere Testproduktion gemacht wo man 200 – 300 Dosen testproduzieren lassen haben und habe diese dann auf einer öffentlichen Veranstaltung Querbeet durch verkosten lassen. Das war innerhalb von eineinhalb Jahren ist das ganze passiert. Es waren dann dort mehrere hunderte Personen, die das Produkt gekostet haben und wir haben die Personen keinen Fragebogen oder sonstiges ausfüllen lassen, sondern wir haben, sind nach dem Feedback gegangen wie viele Dosen waren am Ende des Tages leer und haben die Leute das ausgetrunken oder haben sie es stehen gelassen oder keine Ahnung. Sind von diesen paar hundert Dosen, die wir mithatten, die Hälfte gar nicht angegriffen geworden. Also nach dem sind
-

wir mehr gegangen. Ist vielleicht jetzt im Nachhinein auch eher naiv betrachtet aber in diese Richtung gesehen was glaube ich ganz gut funktioniert. Wir haben nicht viel heimgenommen und wir haben auch nicht wirklich was ausleeren müssen. Wir sind davon ausgegangen, dass es gut angekommen ist und so ist das passiert. Dann sind wir den Schritt eben gegangen das wir sagen so und jetzt starten wir.

---

38 **I:** [0:22:35] Ok. Also es hat dann quasi von der Rezeptur nach außen hin gar nicht so viele Tests gegeben?

---

39 **B:** [0:22:40] Eben diese 2 wobei einer der kleinere war und der andere der größere. Wir haben nicht weiß ich nicht wie viele Zyklen gehabt. Das war ein relativ kurzer Prozess.

---

40 **I:** [0:22:55] Und warst du dann auch selbst einmal in Nepal und hast dir die Getränkemkultur dort angesehen?

---

41 **B:** [0:23:03] Ja ich war 2017 war ich in Kadmandu. Ich bin 2017 für 3 Wochen dort gewesen. War mehr Kulturreise wie sonst etwas. Natürlich hat man das auch mit dem verknüpft das wir einmal diese Teeplantagen zu Gesicht bekommt. Aber es war mehr ein Wander- und Kultururlaub. Also von dem abgesehen genau.

---

42 **I:** [0:23:30] Gute Verbindung, das war sicher spannend.

---

43 **B:** [0:23:35] Ja es ist definitiv ein extrem facettenreiches und wunderschönes Land. Wenn man den Vorteil hat das man irgendwo eine Bezugsperson hat die einem etwas durchführt, dann ist man auch nicht ganz so gehemmt gewisse Plätze oder Routen nimmt. Das war natürlich schon super. Im Nachhinein betrachtet würde ich mehr an meiner Kondition und Ausdauer trainieren, wenn ich dort noch einmal hinfliege, weil es doch auf einer sehr hohen Seehöhe ist und ja. War extrem spannend...

---

44 **I:** [0:24:13] Das habe ich auch schon gehört ja, dass bei Kondition es nicht von Nachteil ist eine gute zu haben. Ok und würdest du noch sagen das ihr das Produkt für eine gewisse Zielgruppe auch entwickelt habt und anspricht?

---

45 **B:** [0:24:36] Najo. Grundsätzlich war es. Es ist schwer zum Sagen. Eigentlich sind wir mehr von der Entwicklung her für einen gewissen Effekt, gewissen Zieleffekt herangegangen und das auch entwickelt. Wir haben natürlich daran geglaubt das es Querfeld von jungen Menschen bis ältere Menschen genauso trinken. Weil, Kaffee trinkt auch jeder, sage ich mal von 14 - 15 weg bis Open End trinkt fast jeder einen Kaffee und das wäre so die Alternative dazu die durstlöschende, fruchtige Alternative dazu. Als klassischen Energy Ersatz haben wir es nie wirklich gesehen, weil da unserer Meinung nach die junge Generation ein anderes Geschmacksmuster hat. Wenn ich jetzt einen Energydrink will und trinke dann kann ich das nicht mit einem Inspiriti substituieren, weil einfach des geschmacklich eine ganz andere Welt ist und beides kann auch nicht wirklich

---

gleich gut schmecken. Das heißt sicher gibt es wahrscheinlich Ausnahmen aber die breite Masse, die Energydrink-Liebhaber, werden nicht zu Inspiriti greifen. Mit der realistischen Annahme sind wir schon in das Rennen gegangen. Aber das wir uns auf eine konkrete Zielgruppe eingeschränkt haben würde ich nicht sagen nein. Ist auch schwierig jetzt im Nachhinein betrachtet. Ich würde mich jetzt noch schwer tun zu sagen wer ist die Zielgruppe was hauptsächlich Inspiriti trinkt.

---

46 **I:** [0:26:16] Wahrscheinlich einfach eher Ernährungsbewusste Personen.

---

47 **B:** [0:26:23] Genau von verschiedenen Motivationen her. Es ist sehr schwierig dass du wirklich eine konkrete Zielgruppe 100% zufrieden stellen kannst. Eher eine komplexere Zielgruppe würde ich sagen.

---

48 **I:** [0:26:42] Habt ihr das einmal irgendwie Marktforschungsmäßig erfragt wie alt oder welche Interessen die Käufer haben?

---

49 **B:** [0:26:53] Ja wir haben das definitiv einmal gemacht. Wir haben 100 Personen befragt und quer durch und haben einmal geschaut was ist wirklich die Motivation heraus. Bei einigen war es eben genau diese Kombination. Bei mehr als 70% war es genau diese Kombination aus geringem Zuckergehalt, wenig Kalorien, geschmacklich trotzdem noch einigermaßen intensiv, soweit es eben die Fruchtkombination mit dem Zucker zulässt. Andererseits trotzdem der belebende Effekt. Das war das Hauptaugenmerk und demnach haben wir auch dahingehend viel richtig gemacht, weil das auch einfach der USP ist. Auch vom Produkt-Packaging her wollten wir wissen, ob es das richtige Packaging dafür ist. Ist natürlich auch schwierig das perfekte Packaging zu finden, was es glaube ich auch nicht wirklich gibt aber wir haben uns dann trotzdem auch gewünscht es in der Glasflasche zu haben. Wir waren natürlich hin- und hergerissen, weil es auch bei vielen anderen Aspekten nicht so positiv wäre, wenn wir das in Glas füllen. Beide Formen anzubieten war wirtschaftlich für uns nicht möglich und ist wirtschaftlich für uns auch nicht möglich. Von dem her sind wir dann auch bei der Dose geblieben. Wir haben dann auch überlegt andere Dosenformen, nicht aus Alu, sondern sogenannte CartoCan oder sonstige Formen zu verwenden vielleicht. Das war aber auch nicht möglich, weil wir Kohlensäure drinnen haben was in einem CartoCan nicht möglich wäre. Solche Geschichten haben uns dann im Ausschlussverfahren dazu verleitet bei der Dose zu bleiben. Aber wir haben so eine Marktumfrage einmal gemacht und da ist eher die Schicht herausgekommen 20 - 30 Jahre alt, ernährungsbewusst und offen für neue Getränke und Themen. Wir haben dann auch gefragt was die Verpackung jetzt ausmacht für die Zielgruppe 30+ oder was bewirkt es. Glauben die Leute dann eher, dass es ein Energydrink ist und picksüß ist und weil es in der Dose ist und was es auslöst. Es war dann wirklich so dass viele gar nicht dazu gegriffen haben, weil sie geglaubt haben das es ein weiterer übersüßer, picksüßer Energydrink ist und gar nicht wirklich die Message vom Produkt verstanden haben was uns natürlich dazu bringt das wir jetzt ständig schauen das wir das Packaging ständig verbessern und das Statement klarer macht. Weil das potenzielle Kunden daran hindert, wenn das nicht wirklich kommuniziert wird, dass sie es probieren.

---

- 50 **I:** [0:29:42] Ok. Mhm. Gut ja das macht auf alle Fälle Sinn ja. Dann gehe ich gleich zum nächsten Faktor. Das ist das Netzwerk. Aus welchen Gruppen besteht dein Netzwerk oder bist du Mitglied bei Vereinen oder Verbänden und tauschst du regelmäßig Informationen aus mit dem Netzwerk was dir beim Werdegang vom Unternehmen helfen?
- 
- 51 **B:** [0:30:07] Ich bin nicht wirklich in einem Verein oder sonstigen Netz, Vereinswesen oder so was mir in diesem Bezug was bringen würde oder etwas helfen würde. Das was ich habe ist durch ein paar Kontakte von meiner vorherigen Tätigkeit habe ich ein relativ gutes Netzwerk was in den Lebensmittelhandelsketten Bereich angeht und auch diverse Werbe-Marketinginstitutionen Branchen. Von dem her glaube ich das ich mir ein bisschen leichter tue, wenn ich dieses Netzwerk auch irgendwie für die Inspiriti nutze und ich glaube schon, dass man dadurch einen gewissen Vorteil auch gehabt hat, wenn es um die Platzierung vom Produkt geht würde ich mal sagen ja.
- 
- 52 **I:** [0:31:14] Ok. Darf ich fragen, wo du vorher leicht tätig warst? Weil du gesagt hast du hast Lebensmittelbereich -Verknüpfungen.
- 
- 53 **B:** [0:31:21] Ich war eine Zeit lang im Investmentbereich bei der Raiffeisenbank International im Team. Bin dann bei der Raiffeisenlandesbank Oberösterreich gewesen und haben dort auch viele Finanzierungen gemacht für große Unternehmen und war dann eine Zeit dann noch bei Procter & Gamble im Finanzierungsbereich. Von dort lernt man ein paar Leute kennen wo man dann in diesem Bereich sicher einen Vorteil hat ja.
- 
- 54 **I:** [0:31:55] Ja, Procter & Gamble ist ja nicht grad klein. Das glaube ich ja.
- 
- 55 **B:** [0:31:58] Das war eigentlich ziemlich eine kurze Erfahrung. Es waren zwei Jahre aber trotzdem eine tolle Erfahrung und auch das es trotzdem extrem wichtig ist sich ein Netzwerk in bestimmten Bereichen, wo man sich dann selber auch sieht in Zukunft, aufzubauen.
- 
- 56 **I:** [0:32:20] Ok. Sehr gut, vielen Dank. So der nächste Faktor ist dann Sprungbretter. Es ist derweil noch so betitelt, weil ich noch kein besseres Wort gefunden habe. Aber es handelt sich da mehr oder weniger umso Plattformen wie die Puls4 Show 2Minuten2Millionen oder eben die Plattform Young & Urban wo man sich bewerben kann von Spar oder NXFood von Metro. Ich weiß du bist bei Young&Urban im Spar drinnen. Wie hat dir das insofern weitergeholfen mit dem Unternehmen?
- 
- 57 **B:** [0:32:58] Es hat uns insofern natürlich schon extrem weitergeholfen, weil wir auch gleich einmal eine breite Masse ansprechen können rein von der Verfügbarkeit des Produktes. Es ist natürlich etwas wo man schnell an Aufmerksamkeit dazugewonnen haben. Wo uns natürlich das auch generell in völlige Wahrnehmung dann eine ganz andere Möglichkeit gegeben hat. Es hat definitiv uns nach vorne gebracht. Also das auf jeden Fall.
-

- 58 **I:** [0:33:26] Und war der Bewerbungsprozess dort recht schwierig oder wie würdest du das Beschreiben das man dort dann wirklich reinkommt?
- 
- 59 **B:** [0:33:35] Naja. Wie wir mit dem Produkt in diese Young & Urban Schiene aufgenommen wurden war das ziemlich am Anfang. Selbst Spar war dort noch im Lernprozess. Das Bewerbungsprozedere in dem Sinn hat es zu dem Zeitpunkt noch nicht gegeben, weil wir mit NEOH's, mit dem Neoh-Riegel sozusagen einer der ersten waren die was die Young & Urban Schiene da jetzt, ich würde einfach mal sagen eröffnet haben oder eröffnen dürfen haben. Von dem her war das zwar so dass wir in einem Dialog auf diese Implementierung in dieses Young & Urban Programm geeinigt hat wo man dann auch schnell gesehen hat dass es für beide Seiten Vorteile hat.
- 
- 60 **I:** [0:34:31] Ok. Seit wann bist du dann beim Spar Young & Urban drinnen?
- 
- 61 **B:** [0:34:35] Seit Sommer 2018.
- 
- 62 **I:** [0:34:38] Ok. Alles klar. Hast du auch mal überlegt oder dich schon bei der Puls4 Show beworben?
- 
- 63 **B:** [0:34:46] Nein das war für uns eigentlich noch nie ein Thema. Genau. Wir wollten das aus eigenständiger Kraft praktisch schaffen und ich bin selber nicht so der große Fan dieser Produktshows. Von dem her haben wir die Bewerbung auch nie in Erwägung gezogen.
- 
- 64 **I:** [0:35:09] Ok. Sehr gut. Gibt es auch noch andere Plattformen auf denen man aktiv sich bewerben kann?
- 
- 65 **B:** [0:35:18] Sind mir jetzt keine anderen bekannt.
- 
- 66 **I:** [0:35:23] Ok gut. Dann springe ich gleich weiter. Der sechste Punkt ist dann der Einsatz von sozialen Medien. Auf welche Social-Media-Kanäle wird das Produkt beworben und erreicht ihr damit auch messbar neue Kunden und wertvolles Kundenfeedback?
- 
- 67 **B:** [0:35:38] Wir sind auf Facebook, Instagram und seit kurzem auch auf TikTok. Ich glaube das genauso in der Reihenfolge wie ich das jetzt benannt habe, nämlich beginnend mit Facebook am wenigsten messbare Verkäufe, Abschlüsse nachgewiesen werden können bis nach unten hin TikTok am meisten. Es liegt vermutlich auch daran, dass Facebook von medialen Auftritten oder sagen wir einmal Firmenauftritten übersättigt sind und von Instagram bis über TikTok noch relativ viel möglich ist. Von dem her glaube ich hat man dort auch den meisten messbaren Erfolg ja.
- 
- 68 **I:** [0:36:32] Steuert ihr das auch mit z.B. PromoCodes?
-

- 69 **B:** [0:36:38] Naja bei uns ist das so, wir besteuern das nicht insofern als das wir über Rabattcodes und sonstigen Dingen einfach ja die Abschlüsse auch nachvollziehen können, wie viel wir da auch wirklich abgeschlossen haben. Wir verwenden da jetzt keine Apps oder sonstige Hilfsmittel, dass wir das Steuern können.
- 
- 70 **I:** [0:37:03] Wer ist für diesen ganzen Bereich Social Media, Content, Umsetzung wer übernimmt das im Team?
- 
- 71 **B:** [0:37:15] Das macht der Manuel mein Kollege.
- 
- 72 **I:** [0:37:17] Das ist dann der Grafiker oder?
- 
- 73 **B:** Genau der Grafiker.
- 
- 74 **I:** [0:37:21] Ok gut. Super. Dann geht es gleich weiter. Der siebte Erfolgsfaktor und der letzte Punkt ist der richtige Zeitpunkt, also das Timing als Erfolgsfaktor in Verbindung mit Trends. Gibt es Trends welche du mit dem Unternehmen verfolgt hast und würdest du sagen das das Produkt zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist?
- 
- 75 **B:** [0:37:45] Vom Zeitpunkt her, also zweite Frage, wir hätten ein Tik schneller sein können und sollen. Wir hätten definitiv das Produkt schon 2016 launchen können und sollen und nicht erst 2018. Das sind definitiv 2 Jahre die uns im Nachhinein gesehen sicher abgehen. Das heißt aufgrund der dynamischen Entwicklung und dem Firstmover-Advantage und so weiter und so sofort wäre es sicher kein Nachteil gewesen, wenn wir da einen Tik früher hätten dran sein können. Wir wollten aber auf Nummer sicher gehen und haben Echtzeithaltbarkeitstests gemacht, wo wir einfach das Produkt über 1 Jahr oder 1 1/2 Jahre getestet haben und das es nach einem Jahr noch genauso schmeckt, wie es am Anfang schmeckt oder einfach auch keine Qualitätseinbußen erfahren hat oder durchlaufen hat müssen. Von dem her waren wir da ein bisschen später dran. Und zu der anderen Frage die war noch einmal?
- 
- 76 **I:** [0:38:57] Die Trends. Ob es Trends gibt, die ihr aufgegriffen habt?
- 
- 77 **B:** [0:39:05] Wir sind ständig in der Entwicklung und wir basteln auch an ein paar neuen Dingen, die ich so jetzt natürlich noch nicht sagen kann. Was definitiv in Trends hineinfällt und was auch nicht gerade ein Trend ist, der von heute auf morgen wieder wegfällt, sondern auch nachhaltige irgendwo von Bestand und Relevanz sein wird. Wir sind da eigentlich jetzt nicht so dass wir auf jeden Trend mitaufgesprungen sind, dass muss man auch ehrlich gestehen. Mir würde jetzt auch keiner wirklich einfallen, wo wir voll mit dabei gewesen wären. Was definitiv ein Trend ist, was aber aus unserer eigenen Überzeugung ist das wir das Produkt ständig in der Qualität heben wollen und da geht es auch um Qualitätssiegel auch in weitere Folge nämlich um Bio, Vegan und vielleicht CO2 neutral und so weiter und sofort. Aber das sind einfach Dinge wo wir sagen wir wollen uns selbst dort verbessern und optimieren und nicht, weil wir ein Siegel auf der Dose haben wollen und sagen können wir sind jetzt dieses oder jenes, sondern weil es wir einfach für
-

uns machen wollen. Für unseren Kunden, nicht weil wir damit werben wollen und irgendwie Greenwashing machen wollen und sagen wir sind CO2 neutral und wissen eigentlich gar nicht wie wir es kompensieren. Das ist einfach der Punkt. Aber so dass wir Trends hinterherjagen oder folgen ist eigentlich nicht der Fall nein.

---

78 **I:** [0:40:47] Ok gut. Super. Dann komme ich eigentlich zu meiner Schlussfrage. Ist einer der Faktoren dabei gewesen wo du sagst der war für das Unternehmen hauptsächlich wichtig, dass ihr da steht, wo ihr steht oder sind dass mehrere oder gibt es auch einen der nicht dabei war. Was kommt dir da als erstes in den Kopf?

---

79 **B:** [0:41:09] Schwer. Es ist sicher ein Mix aus verschiedenen Aspekten. Ich glaube was entscheidend ist, dass man die Rückmeldung des Kunden trotzdem auch wirklich testet. Das war etwas, wo wir schon viel Feedback aufnehmen haben können. Ich kenne Produktlaunches wo nie irgendetwas getestet worden ist, die was etwas entwickelt haben, in der Theorie den Kunden gefragt haben und dann davon ausgegangen sind das, dass Produkt auch dementsprechend am Markt ankommt. Von dem würde ich extrem abraten und das hat bei uns im Gegenzug natürlich schon viel weitergeholfen. Und auch natürlich unser Netzwerk. Das ist auch etwas das natürlich extrem hilfreich ist. Und ein dritter wichtiger Aspekt ist meiner Meinung nach auch immer den Kunden mit in dem ganzen Produktzyklus miteinzubinden. Eigentlich den Kunden das Produkt entwickeln lassen. Das ist etwas das für uns extrem relevant ist, nämlich zu sagen wie können wir unser Produkt verbessern, nicht nur unsere eigenen Überzeugungen sozusagen durchsetzen, sondern auch zu sagen, liebe Community was denkt ihr was sollten wir machen, gebt uns ein Feedback, was wünscht ihr euch, wie seht ihr das und das ist eigentlich etwas das heutzutage immer mehr ist, aber meiner Meinung nach trotzdem immer noch zu wenig bei diversen Produktentwicklungen gemacht wird. Das ist glaube ich ein relevanter Punkt auch ja.

---

80 **I:** [0:42:53] Ok. Sehr gut. Dann sage ich herzlichen Dank, also wir haben die Fragen durch und ich stoppe gleich mein Aufnahmegerät.

---

Experten 10: Martin Jager, Casandra Winter

Datum: 18.10.2020

Dauer: 58 Minuten

Interviewart: digital

- 
- 1 [0:00:00] Interview mit Martin Jager und Casandra Winter vom Start-up Easyvegan. Es fand eine Vorstellung meiner Person sowie der Masterarbeit statt. Weiters wurde die Einverständniserklärung erläutert und ein Dank für das Interview ausgesprochen. Die Aufnahme beginnt mit dem Start der Fragen.
- 
- 2 I: [0:00:01] Dann starte ich das jetzt einmal. Genau. Ok dann würde ich einfach gleich mal reinstarten, wenn das für euch in Ordnung ist. Passt. Also einer meiner Einstiegsfragen ist generell wann habt ihr das Start-up gegründet?
- 
- 3 B: [0:00:22] **Casandra:** Welches? **Martin:** Genau es hängt ja natürlich mit der Vorgeschichte zusammen. Im Oktober 2015 ist das Fleischpflanzerl als Österreichs erster veganer Foodtruck entstanden. Daraus sozusagen ist in weiterer Folge Easyvegan entstanden, welches am 01. April 2017 gegründet worden ist. Kein Aprilscherz sondern ernsthaft. **Casandra:** Ein ernsthafter Aprilscherz.
- 
- 4 I: [0:00:46] Aber Easyvegan ist quasi aus Fleischpflanzerl entstanden?
- 
- 5 B: [0:00:50] Martin und Casandra: Genau ja.
- 
- 6 I: [0:00:51] Ok aus der Idee vom Fleischpflanzerl. Ok. Und wie viele Personen seid ihr mittlerweile? Seid ihr zwei oder habt ihr auch schon weitere Angestellte?
- 
- 7 B: [0:01:01] **Martin:** Derzeit sind wir vier Vollzeitkräfte. Und drei bei welchen wir auf Aushilfen und Leiharbeiten zurückgreifen können und Family Business.
- 
- 8 I: [0:01:09] Ok. Mhm. Und wie teilt ihr eure täglichen Aufgaben auf? Gibt es Parts was nur einer von euch beide macht oder es ist Teamwork auf ganzer Linie?
- 
- 9 B: [0:01:24] **Martin:** Wir haben schon eine strukturelle Aufteilung. Wir haben für uns selber bevor wir die GmbH gegründet haben, wir haben jetzt grad umformiert zur GmbH, haben wir schon bereits in der Gesbr, des was es vorher rechtlich das Unternehmen war, einen Gesellschaftsvertrag auch gemacht. Weil wir insbesondere auch privat zusammen sind und wir dort gesagt haben wir wollen nicht, dass wir das Unternehmen aufs Spiel setzen, sollte es zwischen einmal krachen. Und deswegen haben wir dort auch eine klare Zuweisung der Verantwortlichkeit. Ich glaube das ist wichtiger wir haben die Verantwortlichkeiten aufgeteilt. Wer
-

das dann macht ist eine andere Sache, aber es gibt ja die Sachen, die jeder gerne macht, wo auch jeder bereit ist diese zu tun. Aber die Sachen, die keiner gern macht, die werden oft liegen geblieben und dann kommt der Streit heraus wer wäre denn zuständig gewesen dafür und deswegen gibt es klare Zuordnung der Verantwortlichkeiten und wer des dann umsetzt ist ja wieder eine andere Geschichte, aber das muss darauf schauen das es läuft und das es passt.

**Casandra:** Also ein Ehevertrag für die Firma.

---

10 **I:** [0:02:29] Macht Sinn auf alle Fälle. Und in eurem Tagesgeschäft gibt es aber trotzdem von jedem spezielle Bereiche oder?

---

11 **B:** [0:02:39] **Martin:** Ja wie gesagt, nachdem das Fleischpflanzerl ist in Easyvegan integriert worden. Das heißt die Tochter ist größer geworden als die Mutter und die Mutter ist jetzt integriert worden in das Unternehmen und das ist nach wie vor der Part von der Casandra. Das war ihre Gründungsidee, ihr Fleischpflanzerl. Und dann gibt es unterschiedliche Bereiche, wie z.B. das ganze Thema Finanzen, Rechnungswesen, das liegt bei mir, auch die Produktion liegt bei mir. Das hat unter anderem auch den Grund das wir Halal und Kosher sind und was das betrifft Einschränkungen haben.

---

12 **I:** [0:03:31] Wow. Darf ich da gleich fragen ob er einen eigenen Produktionsbetrieb dafür habt oder ist es ausgelagert in einer Firma die produziert für euch?

---

13 **B:** [0:03:38] **Martin:** Nein wir haben die Produktion selbst aufgebaut. Das hat den Hintergrund das uns natürlich vorher alle geraten haben das in Lohnarbeit machen zu lassen. Wir sind dann auf Österrichtour gegangen und wollten auch unbedingt in Österreich produzieren lassen. Nachdem wir aber Vegan, Glutenfrei, Halal, Kosher und Palmölfrei sind fallen die Molkerei und Milchverarbeitenden Betriebe aus wegen am laktosefrei. Die Bäckereien und Teigverarbeitenden Betriebe wegen dem glutenfrei, die Fleischverarbeitenden Betriebe wegen halal und kosher. Die letzten die übrig geblieben sind, sind die Pommes und Kartoffel-Verarbeiter. Die haben uns gesagt sie sind die nächsten 18 Monate ausgelastet. Wir können das gerne für euch machen aber dann bezahlt ihr die Straße selbst. Dann machen wir es selber.

---

14 **I:** [0:04:32] Wo ist die Produktionsstätte? Ist die auch in Eugendorf?

---

15 **B:** [0:04:34] **Martin:** Das war jetzt in Eugendorf und wir sind gerade gesiedelt nach Bergheim, weil wir dort keinen Platz mehr gehabt haben.

---

16 **I:** [0:04:40] Ok. Hat es da eine leerstehende Halle gegeben in Bergheim. Also ich habe in Bergheim lange Zeit gearbeitet deswegen überlege ich gerade.

---

17 **B:** [0:04:49] **Martin:** Easyvegan ist jetzt in der Metzgerstraße.

---

- 18 **I:** [0:04:53] In der Metzgerstraße. Das ist sehr witzig. Passt gut. Hat ein bisschen einen Schmah, wenn man das dann sagt.
- 
- 19 **B:** [0:05:06] **Martin:** Direkt gegenüber vom Schlachthof sind wir. Das ist ein ehemaliger Großhandel gewesen und das Gesamtareal teilen wir uns zu dritt mit zwei anderen Unternehmen. Weil wir relativ lange gesucht haben und es vom Setting her passt aber von der Größe nicht und da haben wir uns zu dritt zusammengeschlossen.
- 
- 20 **I:** [0:05:28] Ok super. Das klingt sehr gut. Ok gut dann gehe ich gleich zum ersten Faktor über. Das ist das Produkt und die Idee als Erfolgsfaktor. Wie sind Sie auf die Idee gekommen und welche Aspekte verschaffen euch einen Wettbewerbsvorteil?
- 
- 21 **B:** [0:05:45] **Casandra:** Die Idee war eigentlich nur die Idee das wir vegan geworden sind. Aber auch nur aus Neugierde heraus, um zu wissen, wie das ist. Wir haben dann einen Selbstversuch gestartet und genau. Durch den Selbstversuch sind wir dann glücklich vegan geworden sozusagen. **Martin:** Sie wollte einen Selbstversuch machen und ich habe mitmachen müssen. Dann ist Weihnachten gekommen und wir haben wieder normal gegessen. Das war schlimmer als jemals zuvor. Ich habe einen Bürojob damals auch gehabt und ich wollte einfach das leichte Gefühl wieder. Ich bin neben einer Metzgerei aufgewachsen. Ich bin als Kind mit einem Viehhändler mitgefahren, also ich weiß wie Tiere geschlachtet werden ich habe das live miterlebt und solche Sachen. Mir war es auch immer bewusst, wenn ich Fleisch esse was die Konsequenz daraus im Vorfeld war. Wir haben vorher fast nur Fleisch mit Beilage gegessen. **Casandra:** Ja ich definitiv. **Martin:** Dann war das eigentlich sozusagen nur das Wohlbefinden. **Casandra:** Dann haben wir halt so angefangen Vegan at home weil es draußen wirklich noch schwierig war. Das war so gut zu starten, weil dann hat man daheim auch nichts anderes, weil sonst ist es ja doof irgendwie. Draußen wird man dann auch immer strenger, weil man will das dann nicht mehr so, weil man will die Milch nicht mehr, man will das Fleisch nicht mehr man will das einfach alles nicht mehr. **Martin:** Und das Laktose fängt relativ schnell an zu wirken, dass man sozusagen die Laktose nicht mehr verträgt. Also Eiskaffee geht gar nicht mehr da kannst du mich dann einliefern. **Casandra:** Wenn des irrtümlich vertauscht wird ist das nicht gut.
- 
- 22 **I:** [0:07:43] Wie lange betreibt ihr schon den veganen Lebensstil?
- 
- 23 **B:** [0:07:46] **Martin:** 7 1/2, 8 Jahre sind das jetzt. **Casandra:** Schon so lange? **Martin:** Ja.
- 
- 24 **I:** [0:07:52] Wahnsinn.
- 
- 25 **B:** [0:07:55] **Martin:** Ja ich weiß und Vleischpflanzerl gibt es mittlerweile auch schon 5 Jahre. **Casandra:** Ja, genau.
- 
- 26 **I:** [0:07:57] Genau aus diesem Vegan at home hat sich dann die Idee zum Vleischpflanzerl hin ergeben?
-

27 **B:** [0:08:05] **Casandra:** Ja genau. Weil wir eben draußen. Ich habe schon gerne einen Burger gegessen oder so und wenn ich dann einen Burger gegessen habe dann war der so Tofu und entweder voll niedergebraten, dass du denkst du isst eine Schuhsohle oder so wabbelig und grausig das du dir denkst na bitte. Oder auch ein Gemüselaibchen was eher gatschig war es ist dann einfach nein geht gar nicht. Dann habe ich mir gedacht das kann doch nicht sein, nur weil ich jetzt vegan geworden bin, dass ich keinen gescheiterten Burger mehr essen kann. Dann habe ich angefangen zum Experimentieren. Und so nach allem möglichen Versuchen wie Seitan und was weiß ich was bin ich dann auf die Linse gestoßen und ja habe die Linsen an sich eigentlich sehr cool empfunden und habe ein Burgerpatty entwickelt was zusammenhält und maschinell verarbeitbar ist, was anscheinend funktioniert. **Martin:** Sie hat nicht gewusst, dass Linsen keine Bindung haben und durch den Prozess und Zutaten zusammengebracht. Ich habe einen Freund der leidenschaftlicher Grillmeister ist. Der hat immer die Experimente mehr oder weniger mitprobieren müssen. Dann hat er gesagt mit dem kannst du auf die Straße gehen. Gleichzeitig war genau der gleiche Freund im Sommer in Berlin mit der Family und war am Alexanderplatz und hat sich dort eine Currywurst gekauft. Klassiker natürlich wenn man in Berlin ist. Und er hat gesagt daneben war ein Stand da war eine ewig lange Schlange. Dann sind sie am Nachmittag nochmal hingekommen und die Schlange war immer noch gleich lange. Dann hat er hingeschaut dann war das ein veganer Foodtruck. Die Casandra wollte zu der Zeit, hat überlegt ein veganes Restaurant aufzumachen und hat sich aber natürlich mit Mitarbeiter und den ganzen behördlichen Auflagen herumgeärgert. Und dann sagt er warum machst du nicht sowas. Da bist du flexibel, bist mobil, es entspricht der Casandra ihrem Wesenszug und ja. So ist 2015 das Vleischpflanzerl entstanden und dann war die Casandra zu Mittag immer in der Stadt Salzburg unterwegs, so das Mittagsgeschäft ganz alleine und am Wochenende in Österreich und Bayern auf Festivals. Da bin ich immer mitgefahren als unbezahlte Vollzeitkraft und die Reaktion war immer die gleiche die nach wie vor auch noch da ist: Wow die Burger sind lässig wo bekomme ich das denn sonst noch her? Ursprünglich war mal der Gedanke ein Franchisesystem aufzubauen, also in jedem Bundesland ein Vleischpflanzerl und nachdem das händische Burgerpatty machen nicht mehr gegangen ist haben wir einen BurgerPatty - Maschine angeschaut, die bis zu 200 Pattys in der Stunde schafft. Die erste die halbwegs Tempo zusammenbringt und gleich die Größe war halt. Dann haben wir das Glück gehabt, in Salzburg gibt es ja das Förderprogramm Start-up Salzburg und die haben ein Weekend gemacht da waren wir dabei und dann war genau die Überlegung, weil auch schon der Verkäufer dieser Maschine gemeint hat wie bekommt ihr das zusammen das es hält, er kennt so viele in der Fleischindustrie, die das probieren und denen hält nichts zusammen. Dann haben wir jedes Futterl mitgenommen beim Testen damit ja nichts dort bleibt. Dann ist einfach die Überlegung gekommen, naja machen wir das mit dem Franchise was sozusagen dementsprechend einen personellen Aufwand bedeutet um das ganze Thema aufzubauen oder lastet man die Maschine aus und wir werden Produzent. Das eine ist nicht vergessen aber der Fokus war dann des und die Entscheidung na werden wir Lebensmittelproduzent. Damit ist dann sozusagen die nächste Herangehensweise wie macht man denn das, weil wir sind ja beide Branchenfremd. Dann ist Easyvegan entstanden und

nachdem ich ja schon voll miteingebunden war und ich zu der Zeit noch meine PR-Agentur gehabt habe war dann für mich die Sache ich mache jetzt einen Cut, gebe die Handbremse rein und spring auf das andere Pferd über und dann haben wir Easyvegan und Fleischpflanzerl gemeinsam Vollzeit gemacht, die beiden Firmen.

---

28 **I:** [0:12:27] Wahnsinn. Sehr cool. Ok was war die zweite Frage, genau. Die Aspekte vom Wettbewerbsvorteil im Gegensatz zu den anderen?

---

29 **B:** [0:12:40] **Martin:** Das war ja das, dass wir gesagt haben wir produzieren dann selber, weil wir auch gesagt haben wir wollen ein Produkt machen, dass jeder essen kann. Wir wollen nicht das was sonst ist, und zwar das Trennen am Esstisch, sondern wir wollen die Verbindung am Esstisch. Das verbindende ist der Geschmack. Wenn es schmeckt dann kann es jeder essen und wir wollen keinen ausgrenzen. Deswegen haben wir versucht alle möglichen Aspekte mithineinzunehmen. Eben mit Vegan, Laktosefrei, Glutenfrei, Halal, Kosher und palmölfrei. Da können alle gemeinsam am Tisch sitzen, das gemeinsame Essen und keiner muss sich aufregen wegen irgendetwas. Das Kriterium zu halten war dann notwendig, dass wir die eigene Produktion ausbauen und wo wir immer gesagt haben das ist unser Wettbewerbsvorteil auch weil jeder das essen kann. Wir wollen jetzt nicht quasi ein Ersatz für irgendetwas anderes sein, wegen dem spinnenden Veganer und die anderen Essen einen Rostbraten sondern wir wollen das es alle am Tisch essen wollen. Das zweite ist natürlich wir sind die einzigen die mit Linsen arbeiten. Erbensprotein gibt es wie Sand am Meer, Seitan, Soya die sind schon länger etabliert. Der dritte Wettbewerbsvorteil ist das wir in der Küche entstanden sind und nicht im Labor. Uns fehlen die 17 Zusatz- und Hilfsstoffe, die bei anderen drinnen sind. Bei uns ist ein richtiges Lebensmittel noch. Was wir da drinnen haben das hat gelebt. **Casandra:** Und lebt auch immer noch. **Martin:** Lebt auch immer noch und man sieht auch die Zutaten. Es ist quasi nicht zerlegt und wieder zusammengebaute Produkte, sondern man sieht die Linsen, man sieht den Reis, man sieht die Walnüsse und alles andere. Ich glaube das das ein ganz wichtiger Punkt wird, besonders jetzt wo sich die Spreu vom Weizen trennt. Man merkt es in Amerika schon stärker, die wollen nicht mehr Chemie, sondern Natur.

---

30 **I:** [0:14:56] Genau, quasi was "gscheits" für den Österreicher.

---

31 **B:** **Casandra:** Genau, iss was "gscheits". **Martin:** Das war jetzt am Anfang schon gut, dass es auch eine Alternative gegeben hat und jetzt aber die gesunde Alternative.

---

32 **I:** [0:15:04] Ja auf alle Fälle. Ich war dann auch total überrascht wie ich gelesen habe das auch Nüsse drinnen sind, weil ich finde das dass ein Produkt dann auch nochmal total aufwertet und vom Geschmack natürlich auch. Es ist wirklich gschmackig. Ich und mein Freund haben uns da auch ein bisschen durchprobiert durch diese neue Patty-Ära, sage ich mal, im Supermarkt. Wo es dann eben Beyond-Burger und das Garden- Gourmet und die Eigenmarken was sie auch schon teilweise haben. Es gibt wirklich schon so viel momentan aber wie ihr gesagt habt du lebst eben dann hinten was alles drinnen ist. Beim Beyond Burger war ich am allermeisten geschockt,

---

wo ich mir gedacht habe für diese kleine Ding so einen Aufwand betreiben ist arg. Ich meine die haben schon irgendwie auch etwas cooles gemacht, ich weiß nicht ob ihr es schon einmal probiert habt aber das blutet ja quasi. Das spricht diesen Heavymeat-User vielleicht psychisch einfach noch mehr an, sage ich einmal.

---

33 **B:** [0:16:10] **Martin:** Vielleicht kommt es später eh auch nochmal aber was unser strategischer Ansatz ist. Wir sind kein Fleischersatz. Das ist ganz klar unsere Ausrichtung. Wir wollen am Tische eine Alternative sein, für die die kein Fleisch wollen. In der Hinsicht ist das ja ein multisensorisches Erlebnis. Das macht ja nicht nur der Geschmack, sondern es macht auch die Bisskonsistenz und so weiter aus. Ein paar von den Gemüselaibchen sind einfach labbrige Dinger und so weiter. Fleischersatz deswegen nicht, weil du wirst immer die Kopie sein. Das heißt das Original ist immer besser als die Kopie. Und das zweite ist das, unsere persönliche Meinung, du isst ja immer das schlechte Gewissen mit. Weil wieso kaufe ich mir einen Ersatz weil ich weiß das das andere nicht gesund oder gut ist. Das heißt mit jedem Bissen habe ich ein schlechtes Gewissen. Das wollen wir nicht, sondern wir wollen mit jedem Bissen sozusagen die Welt ein bisschen besser machen. Und wir wollen auch das die Leute ein gutes Gefühl dabei haben. Das ist auch unsere strategische Ausrichtung sozusagen. Nicht die Veganer, sondern die Flexitarier die bewusst einmal sagen ich brauche nicht jeden Tag Fleisch, sondern vielleicht nur der Sonntagsbraten aber ich will trotzdem was gutes am Teller haben.

---

34 **I:** [0:17:28] Das stimmt. Ja. Ist auch cool die Linse wieder zurück in die Küche zu bringen. Ist auch eher in Vergessenheit geraten.

---

35 **B:** [0:17:39] **Casandra:** Genau die ist in Vergessenheit geraten.

---

36 **I:** [0:17:42] Ok. Cool. Welche Parameter würdet ihr sagen sind euch bei eurem Produkt am wichtigsten? Ist es eher der Geschmack, die Qualität oder das ihr wenig Zutaten verwendet? Was ist euer größter Baustein vom Produkt?

---

37 **B:** [0:18:05] **Casandra:** Das würde ich sagen ist ausgeglichen. **Martin:** Nana würde ich schon sagen, dass allererste und allerwichtigste meiner Meinung ist der Geschmack. **Casandra:** Jaja das muss schon sein. **Martin:** Bei der Mietwohnung zu sagen: Lage, Lage, Lage so ist es bei mir dem Geschmack. Wenn es nicht gut schmeckt dann kann alles andere vergessen sein. **Casandra:** Das schon aber jetzt einmal unter uns gesagt. Es muss trotzdem das andere genauso die Gewichtigkeit haben finde ich. Es kann nicht nur der Geschmack. Es ist das andere für mich auch wichtig. Es muss die Ausgewogenheit zwischen Gesundheit , gut schmecken und was war das dritte?

---

38 **I:** [0:18:49] Die Qualität der Rohstoffe.

---

39 **B:** **Casandra:** Genau, das muss alles zusammenpassen. **Martin:** Wir wollen ein Komplettpaket, damit es aber angenommen wird ist die Basisvoraussetzung das es schmecken muss. Uns ist

---

schon wichtig, dass wir bei den Zutaten so regional wie möglich sind. Also der Reis ist aus Italien, weil du es vorher angesprochen hast. Näher geht nicht, weil den österreichischen Reis denn kann man nicht finanzieren. Wir haben alle Zutaten, also den Großteil der Zutaten in Bioqualität, obwohl wir nicht Bio-zertifiziert sind, weil es uns wichtig ist. Das das Produkt auch noch gesund ist. Wie extrem gesund unser Produkt ist haben wir erst im Nachhinein festgestellt wie wir die Laboranalyse gemacht haben. 100g haben die dreifache Tagesmenge an Omega-3-Fettsäuren drinnen, wir haben alle acht essentiellen Aminosäuren drinnen und das in einer biologischen Wertigkeit die dem Fleisch nahe kommt in Kombination. Und dann haben wir natürlich noch was die Zutaten bedingt natürlich Magnesium, Eisen, Zink, Vitamin E und so weiter. Das ist auch noch ein extrem gesundes Produkt. Wir glauben aber auch dass wir den Geschmack in den Vordergrund stellen und des ist das Goody, das Add-on das es auch noch gesund ist. **Casandra:** Wichtig ist halt das es schmeckt für alle am Tisch und nicht nur denen die Gemüse essen oder nur die Gesundheitsapostel. Aber alle Dinge sind wichtig.

---

40 **I:** [0:20:28] Ja das sehe ich auch so auf alle Fälle. Damit es dann auch nachhaltig funktioniert sollte alles abgedeckt sein. Ok passt. Dann komme ich gleich zum nächsten Faktor, das ist die Gründerperson oder das Gründerteam. Ihr habt des jetzt im vorherigen Punkt schon abgedeckt wie ihr sozusagen zueinander gefunden habt in das Business. Vom Martin weiß ich jetzt schon was er vorher gemacht hat und Casandra was hast du vorher gemacht. Warst du schon in dem Bereich tätig, Gastronomie oder so etwas in die Richtung oder wirklich nur aus reinem Interesse an der veganen Ernährung dazu gefunden?

---

41 **B:** [0:21:06] **Casandra:** Ich habe ganz viel schon gemacht. Ich war von Zahnarztassistentin, Leitung einer Bowlingbahn, Zeitung ausgetragen, Pizza ausgefahren ich habe schon alles Mögliche in meinem Leben gemacht. Ist fast leider zu sagen was ich nicht gemacht habe. Es war dann schon so wo ich mir gedacht habe ich muss irgendwie was ganz was anderes machen, irgendwie ich brauche etwas was ich auch selber machen kann, wo ich selbstständig bin. Und da ist dann irgendwie durch das Vegan, das Wort, wo ich mir gedacht habe was ist das, so bin ich überhaupt zu dem Thema gekommen. Daraus ist dann das zufällig entstanden. Aber gemacht habe ich eigentlich schon alles das Einzige was mich ein bisschen vielleicht verbindet, des war ganz früher da war ich noch in der Volksschule, eine Großküche betrieben. Deswegen weiß ich wahrscheinlich, wie man große Mengen produziert auf kleinstem Raum. Vielleicht ist das ausschlaggebend das ich bei Fleischpflanzerl auf kleinem Raum ganz viele Burger machen kann. Oder auch was uns jetzt vielleicht auch hilft in der Produktion manche Schritte was ich so mitgekriegt hab. **Martin:** Genau unsere Kindheit ist glaub ich das was uns damit verbindet. Ich bin ein Bäckerbube, Sohn eines Bäckermeisters. **Casandra:** I hab eben in der Großküche arbeiten müssen, wir haben alle daheim arbeiten müssen. **Martin:** Damit sozusagen ist die Verbindung. Auch wenn ich früher immer geflucht habe wieso muss ich da drinnen stehen und etc. wieso, was bringt mir das, ist es jetzt genauso so dass ich es jetzt weiß wieso ich damals Stunden und Tage und Wochen da drinnen verbracht habe, weil jetzt nutzt dir das Knowhow etwas.

---

42 I: [0:23:03] Ja auf alle Fälle.

---

43 B: [0:23:08] **Martin:** Weil wir auch wie gesagt komplett fremd der Branche waren und wirklich im April gegründet haben und bis Jahreswechsel 2018 haben wir dann gebraucht bis wir dann mal alle rechtlichen Basisparameter mehr oder weniger durchgehabt haben, weil wir wollten, wann wir auf den Markt gehen dann wollten wir safe sein und haben uns durch das ganze Lebensmittelrecht und Behördenauflagen durchgerackert.

---

44 I: [0:23:31] Ja, das ist einer der größten Hürden glaube ich.

---

45 B: [0:23:38] **Martin:** Wenn wir das früher gewusst hätten, hätten wir es wahrscheinlich eh nicht gemacht.

---

46 I: [0:23:40] Ja das ist wirklich Wahnsinn. Aber das habt ihr euch quasi alles selbst erfragt, hingegangen?

---

47 B: [0:23:48] **Casandra:** Ja.

---

48 I: [0:23:49] Gut. Was wollte ich jetzt sagen. Genau. Und Vleischpflanzerl wurde das einzeln gegründet von dir Casandra?

---

49 B: [0:23:58] **Casandra:** Ja.

---

50 I: Also es war eine Einzelgründung und Easyvegan wurde als Team gegründet?

---

51 B: [0:24:02] **Casandra und Martin:** Genau.

---

52 I: [0:24:07] Ok alles klar. Gut ok. Dann gehe ich gleich zum nächsten Punkt. Das ist Marktforschung und Produktfeedback. Wie lange und intensiv habt ihr den Markt erforscht, bevor die Idee ausgereift war und kommt davon Inspiration aus dem Ausland? Habt ihr z.B. so etwas mit Linsen schon einmal wo gesehen?

---

53 B: [0:24:28] **Martin:** Wie gesagt die Entwicklung ist in der Küche entstanden ohne irgendeinen kommerziellen Hintergedanken. **Casandra:** Es war nur mein Wunsch einen gescheiterten Burger zu essen. **Martin:** Dann ist das Vleischpflanzerl entstanden. **Casandra:** Durch den Freund eben der gesagt hat das schmeckt gut und mach doch einen Foodtruck. **Martin:** Sozusagen sehen wir Berlin da schon als ausschlaggebende Komponente. Berlin ist die Vegan-Hochburg Europas worden zu der Zeit. Das Feedback beim Vleischpflanzerl, dieses mega mega mega Feedback war eigentlich dann der Grund das ganz weiterzudenken. Es ist auch immer noch die Originalrezeptur. Wir haben zwar Produktentwicklung betrieben, haben auch unterschiedliche Gewürzmischungen und so weiter. Zum Beispiel die Rosenberger-Raststätten haben unser Paddy mit einer eigenen Gewürzmischung. Wir waren auch bei der Galf in Dubai unten und haben

---

uns gedacht wir müssen in den arabischen Ländern ein bisschen eine andere Gewürzmischung anbieten. Wir haben die dann mit runter genommen auf die Lebensmittelmessen aber im Endeffekt, die relativ neutrale Mischung kommt überall gut an. Ursprünglich waren wir ja auf die Gastronomie gedacht und machen erst den Fokus auf die Gastronomie und wollten bewusst eine neutrale Mischung damit der Gastronom mit Soßen sozusagen in alle Richtungen gehen kann. Damit er nicht 15 verschiedenen Packungen im Tiefkühler hat die den Platz blockieren sondern er hat ein Produkt das nimmt er raus und er entscheidet dann möchte ich es heute italienisch, mexikanisch oder asiatisch. Es schmeckt aber nicht nur in der Gastronomie sondern mit Beilagen es schmeckt so auch. Die Casandra hat da auch das Glück gehabt

irgendwie auch das richtige Verhältnis zum Umami zu finden. Deswegen es gibt Veganer die absolut kein Fleisch essen wollen und die schmecken auch kein Fleisch drinnen. Köche, die bis zum bitteren Ende nicht kapiert haben, dass es kein Fleisch in dem Burger ist. **Casandra:** Deswegen waren irgendwie welche die gesagt haben: Ich will nicht das es nach Fleisch schmeckt, schmeckt das eh nicht nach Fleisch und ich sage dann du, du musst das selber essen ich kann dir die Entscheidung nicht abnehmen. **Martin:** Der Burger ist letztes Jahr beim Austrian Streetfood Award vor vielen anderen Fleischburgern dritter geworden und in der Juryvorsitzende war der Oliver Hoffinger. Er hat bis zum Ende nicht kapiert das es kein Fleisch ist. Erst wie einer gesagt hat, da sind Linsen drinnen ist er draufgekommen: ah das schmeckt ja nach Linsen. **Casandra:** Und dann so: Ahja stimmt jetzt wo es jemand sagt kapiere ich es erst das es die Linsen sind.

---

54 I: [0:27:24] Wahnsinn ja. Es ist so viel Kopfsache.

---

55 B: [0:27:28] **Casandra:** Ja wenn man etwas nicht weiß und Ding ja.

---

56 I: [0:27:33] Das ist ein super Erfolg ja.

---

57 B: [0:27:34] **Martin:** Was wir uns trotzdem immer anschauen ist, wir beobachten den Markt extrem genau. Das heißt wir sind natürlich bei allen möglichen Veganplattformen inskribiert beziehungsweise Lebensmittelbereichplattformen usw. und schauen auch wo gibt es neue Marktstudien usw, sodass wir auch wissen wo der Markt hingeht und damit wir auch für uns unternehmerisch wissen, erstens brauchen wir eh einen Businessplan und zweitens was wir geglaubt haben was aber mit Zahlen belegt ist, ist es ein Hype, ist es ein Trend oder ist es eine langfristige Entwicklung. Wenn du die Produktion selber aufstellst, dann musst schauen. Wenn du in ein Haus investierst, dann musst du schauen das es die nächsten 25 Jahre auf festen Fundament steht.

---

58 I: [0:28:28] Ja ok. Und habt ihr da eben auch ein bisschen geschaut was es im Ausland gibt auch in die Richtung oder wie sich da der Trend entwickelt.

---

59 B: [0:28:36] **Casandra:** Auch nicht anders, wie bei uns jetzt Europa würde ich sagen.

---

- 60 **I:** [0:28:43] Weil Österreich ist ja verhältnismäßig immer bisschen später dran.
- 
- 61 **B:** [0:28:45] **Casandra:** Normal ja, da ist es aber...**Martin:** Da geht es relativ schnell ja. Man merkt schon, wir beobachten die Trends. In Amerika ist das Zusatzstoffe Thema extrem explodiert, wollen die Leute nicht mehr. Wir schauen uns auch z.B. den arabischen Markt an, der ist nämlich auch so ein Thema oder Südafrika. Südafrika ist da relativ weit vorne sogar. Wir schauen global, wir haben so gesehen auch globale Anfragen. Wir wissen wo der Hase läuft und das permanent eigentlich.
- 
- 62 **I:** [0:29:34] Ok super. Sehr gut. Ihr habt gesagt ihr habt euch auch sehr viel Produktfeedback durch das Vleischpflanzerl eingeholt und habt ihr davor nochmal eine so Art Kundenbefragung gemacht oder war es wirklich ausschlaggebend das der Bekannte gesagt mach etwas draus gehe auf die Straße damit. Oder war dazwischen noch eine Verkostung mit z.B. 50 oder 80 Personen.
- 
- 63 **B:** [0:30:09] **Casandra:** Nein, weil ich mir gedacht habe, ich habe ja nichts was keiner nicht essen kann. Es kann ja jeder essen und wenn ich die größten Kritiker wie sein Freund da überzeugt hab und sagt mit dem kannst auf die Straße gehen, da habe ich gewusst, wenn der das sagt ok. **Martin:** Es haben natürlich a andere probiert und denen hat es geschmeckt. Es war sozusagen der ausschlaggebende, das eine sind vielleicht Gefälligkeitsantworten, aber wenn er das sagt hat das schon. **Casandra:** Wenn der sagt auch direkt wenn es ihm nicht schmeckt also ja. Also das war eigentlich der ausschlaggebende, wo ich gesagt habe, ok jetzt mache ich etwas.
- 
- 64 **I:** Ok sehr cool. Und würdet ihr auch sagen das Produkt ist nochmal für eine gewisse Zielgruppe. Also ihr sprecht ja alle an die etwas nicht vertragen von dem was ihr genannt habt aber sagt ihr auch das ist jetzt Zielgruppe Nachhaltig Bewusster Mensch oder die Altersgruppe 30 - 40 Jährige oder steuert ihr da noch eine gewisse Zielgruppe an?
- 
- 65 **B:** [0:31:29] **Martin:** Wir haben gesagt, nicht abwertend gesagt oder so, aber wir wollen uns nicht im Becken der reinen Veganer aufhalten. Sondern ja wir wollen die Veganer bedienen aber wenn man den größeren philosophischen Ansatz nimmt ist es, ich brauche keine 5 Hardcore-Veganer sondern ich brauche Millionen Teilzeitveganer um die Welt zu verändern. Genau das ist unser Ansatz, wir wollen nicht missionieren sondern wir wollen eine Einladung machen. Der Einladung folgen alle, die sagen ok ich mache mir schon Gedanken um die Umwelt nur ich finde für mich noch keinen Weg wie ich mich sozusagen verändere mit meinem Essen. Es wird immer mehr dass die Fleischproduktion und die Milchproduktion einfach unser Klimasünder Nummer eins ist. Wenn wir damit eine Einladung schaffen dann sind wir da schon einen Schritt weiter und ist somit sozusagen der Begriff Flexitarier. Der Flexitarier und alle die auf gutes Essen stehen. Alles andere wird mitbedient sage ich einmal. Wie gesagt die Gesundheitsapostel finden sich bei uns a wieder. Das eine schließt das andere nicht aus. Aber wenn du die Welt verändern möchtest dann musst du auf die Menge gehen und nicht auf die Nischen und das ist unser Ansatz.
-

66 **I:** [0:32:55] Ok. Das passt auch sehr gut mit diesem Produkt. Genau. Ok sehr gut dann haben wir diesen Punkt. Dann wäre der nächste das Netzwerk als Erfolgsfaktor. Aus welchen Gruppen besteht euer Netzwerk und tut ihr quasi aktiv Netzwerken und tauscht ihr regelmäßig Informationen aus oder seid ihr sogar Mitglied bei Netzwerken, Vereinen oder Verbänden

---

67 **B:** [0:33:23] **Martin:** Das erste Netzwerk, dass wir haben sind unsere Veranstaltungen gewesen mit Vleischpflanzerl. Weil sich natürlich damit sozusagen herumgesprochen hat: Die sind jedes Jahr beim USI Fest in Graz. Oder die sind beim Rock in Dorf in Oberösterreich oder die sind bei der Veganmania oder und so weiter und so sofort. Das war unser allererstes Netzwerk was wir gehabt haben. Natürlich als Veganer das ist eine der stärkst vernetzten Gruppen überhaupt, in Social Media aber auch so. Weil sie halt gemeinsam sozusagen ein Alltagsleiden haben, um solche Sachen zu finden und jeder um Tipps dankbar ist. Aber auch im Rahmen dessen das wir dort in die Start-up-Community durch Start-up Salzburg gekommen sind tauschen wir uns dort auch mit allen möglichen anderen Start-ups aus, wie die Ketofabrik, wie mit dem Phillip Stangl von RebelMeat und so weiter. Natürlich haben wir dort auch unseren Austausch und was uns extrem gefällt wir haben ein Sammelsurium an Unterstützern und Förderern. Es ist faszinierend, macht vielleicht das Gründerteam aus, macht vielleicht die Idee zu sagen das wir nicht auf rein Profit orientierte smarte Unternehmertypen sind, sondern das wir einfach versuchen was Gutes zu tun. Wenn wir erfolgreich sind dann ist das das beste was der Welt passieren kann auf gut Deutsch gesagt. Und das merken viele das wir sozusagen nicht dem Geld hinterhereiern, sondern das wir etwas bewegen wollen. Es kommen extrem viele auf uns zu die uns immer irgendwie unterstützen wollen.

---

68 **I:** [0:35:12] Super. So ganz von Haus aus?

---

69 **B:** [0:35:16] **Martin:** Sei es wegen einem Ausfall der Tiefkühlanlage und wir einen Tiefkühlanhänger brauchen und der uns einfach den Tiefkühlcontainer für 2 Monate herstellt. Sei es wir brauchen große Transportkisten, weil wir die Erstbeschickung von Spar machen haben müssen. Und dann kommt von einem Fleischverarbeitenden Betrieb kommt der LKW mit lauter Transportkosten innerhalb von einer Stunde, weil die sagen das ist eine lässige Idee die ihr da habt. Und das ist eigentlich unser Netzwerk, das wir haben. Wir gehen schon auf Veranstaltungen auch, was halt Sinn macht. Wir sind auch auf Kongressen, Seminaren und alles Mögliche von Tourismus, Wirtschaft Österreich, Außenwirtschaft schauen wir schon das wir da anknüpfen. **Casandra:** Aber wir sind in keinem Verein. **Martin:** Aber das Hauptthema ist das, dass die Leute uns kennenlernen und von der Idee fasziniert sind. Darum habe ich dich gefragt ob du Christian Wimmer kennst, der McDonalds Österreich Chef der nach wie vor uns, ohne sich Profit zu erwarten oder irgendetwas, ruft er uns oder schreibt uns regelmäßig, wie es uns geht, wie es so aussieht usw. Wie wir eine Standortsuche gemacht haben, hat er gesagt schickt mir eure Spezifikationen und ich schaue mich für euch um.

---

70 **I:** [0:37:01] Wow cool.

---

- 71 **B:** [0:37:05] **Casandra:** Ja voll nett. Doch lauter nette Menschen um uns herum.
- 
- 72 **I:** [0:37:10] Aber das ist sicher auch eure Persönlichkeit. Also ich habe euch vorher nicht gekannt und jetzt wie ich euch kennenlerne kann ich mir vorstellen dass allein deswegen euch die Leute gerne unterstützen weil ihr so positiv rüberkommt. Man merkt das ihr was Gutes tun wollt und das kommt unglaublich gut an bei den Leuten.
- 
- 73 **B:** [0:37:31] **Casandra:** Danke. **Martin:** Danke. Es hat sich so eine extreme Dynamik entwickelt. Vielleicht hast du ja unser Video schon gesehen da wir da jetzt gemacht haben, das ist eines von dreien.
- 
- 74 **I:** [0:37:41] Ok. Ist das auf der Homepage verlinkt?
- 
- 75 **B:** [0:37:42] **Martin:** Homepage ist es verlinkt, beziehungsweise auf Youtube und Facebook ist es auch. Es ist gerade relativ aktuell. Es ist vorherige Woche reingestellt worden. Dort haben wir relativ viele Statisten, die einen schönen Sonntag investiert haben für einen Burger.
- 
- 76 **I:** [0:38:03] Die Bezahlung war ein Burger, mehr oder weniger?
- 
- 77 **B:** [0:38:05] **Martin:** Die Bezahlung war ein Burger. Und es war wirklich zach, ganz ehrlich es war wirklich zach und ich habe mir jedes Mal gedacht, die sind alle immer noch da. Mich hat das fasziniert die sind alle immer noch da und sie sagten: Danke danke und es war eh ned schlimm und der Burger war lecker. Wenn wir da zahlen hätten müssen, da hätten wir das Video nie finanzieren können.
- 
- 78 **I:** [0:38:27] Ja. Das glaube ich. Ist es das mit der...?
- 
- 79 **B:** [0:38:33] **Martin:** Mit der Motorsäge.
- 
- 80 **I:** [0:38:37] Ja das habe ich schon gesehen. Ich habe mir jetzt gerade noch einmal die Homepage aufgemacht und das habe ich mir schon angeschaut. Das ist witzig ja. Sehr cool gemacht. Was ich noch wegen dem Netzwerk fragen wollte. Wie Fleischpflanzerl begonnen hat kann man da sagen es hat da vorher schon ein Netzwerk gegeben oder hast du da auch alles selber aufgebaut?
- 
- 81 **B:** [0:38:55] **Casandra:** Da hat es gar nichts gegeben. **Martin:** Da hat es nichts gegeben, nicht einmal den Kreis der Veganer. **Casandra:** Also ja, da habe ich noch überhaupt keinen gekannt. Wirklich nur so ganz vereinzelt Leute wie unsere Grafikerin die hab ich kurz vorher kennengelernt. Die war da auch schon 10 oder 15 Jahre vegan. Und ich habe mich gefragt wie hat sie das gemacht. Ich habe fast gar keinen gekannt. **Martin:** Mittlerweile sind wir in der Foodtruck Szene und in der Veganszene schon ein bisschen einen Namen bekommen und auch in der Start-up Szene. Wir stehen auch nicht nur dir für Fragen und Antworten zur Verfügung, sondern sei es
-

Foodtrucker die neu starten wollen das wir ihnen Tipps geben etc. Auch der Phillip Stangl bevor er RebelMeat gestartet hat sind wir zusammengesessen mit ihm und ausgetauscht. Der Dusan von der Ketofabrik usw, da sind wir auch regelmäßig im Austausch miteinander.

---

82 **I:** [0:40:09] Die Welt ist so klein. Also wenn ihr das so erzählt und ich habe mit denen auch alle geredet ist schon unglaublich wie vernetzt man dann doch ist.

---

83 **B:** [0:40:18] **Martin:** Ja genau.

---

84 **I:** Das ist super, cool. Ok. Gut dann der nächste Punkt ist Sprungbretter. Das sind ebenso Plattformen wie jetzt Young & Urban von Spar oder die Show 2Minuten2Millionen, bei der doch auch sehr viele mitgemacht haben die ich bis jetzt befragt habe. Ihr seid ja bei Spar glaube ich nicht in der Young & Urban Linie, sondern seit ganz normal oder? Ja. Ok bei euch weiß ich ihr seid nicht bei Young & Urban und auch nicht bei 2Minuten2Millionen gewesen. War der Gedanke da sich dort zu bewerben oder ist das für euch eher etwas das ihr ausschließt?

---

85 **B:** [0:40:58] **Martin:** Also kommt die peinlichste Geschichte des Jahrhunderts. Sie haben uns dreimal persönlich nochmal angeschrieben. Wir haben uns ganz am Anfang einmal beworben, aber da waren wir rein Gastronomie und das ist natürlich für 2Minuten2Millionen nichts. Mittlerweile haben sie uns glaube ich drei Mal persönlich angeschrieben und ich glaube ich hatte ihnen immer noch nichts geschickt. Ich glaube die Staffel die haben wir jetzt versäumt. Wobei ich mir die Frage stelle, ob 2Minuten2Millionen mit unserem jetzigen Status noch die richtige Plattform ist. Ja für Österreich ja, aber ich denke schon einen Schritt weiter und da wäre es gescheiter Höhle der Löwen anstelle 2Minuten2Millionen. Wir bauen jetzt einen Produktion auf die nicht nur für den österreichischen Markt ausgelegt ist sondern zumindest für den Dachraum ausgelegt ist.

---

86 **I:** [0:42:02] Da wäre die Reichweite von der Höhle der Löwen viel größer somit?

---

87 **B:** [0:42:04] **Martin:** Viel größer. Ja und beim Lebensmitteleinzelhandel war es so das auch die auf uns zugekommen sind. Und dann kam halt Corona.

---

88 **I:** [0:42:22] Stimmt. Dann hat sich das ein bisschen verschoben?

---

89 **B:** [0:42:23] **Martin:** Wir wollten noch nie so bald in den Lebensmitteleinzelhandel. Wenn du aber die Einladung bekommst und die sind auch nicht auf der Brennsuppe herangeschwommen, sie wissen wie der Markt ist und was funktioniert oder nicht. Wir haben uns eigentlich immer gedacht wir müssen das dann vorbraten und so weiter und so sofort was uns aber nicht gefallen hat mit der Schutzhülle, mit dem ganzen Plastik in der Kühltheke. Und es ist so dass sie auch daran glauben, dass die Tiefkühlware funktioniert und ja. So gesehen haben wir dann gesagt, haben die Corona Zeit genutzt unser Packaging so aufgebaut dass wir den Lebensmitteleinzelhandel

---

bedienen können. **Casandra:** Genau. Eigentlich war das einen gute Auszeit, weil sonst wären wir eh nicht dazugekommen.

---

90 **I:** [0:43:12] Weil die Gastronomie ist in der Zeit euch ja weggebrochen mehr oder weniger?

---

91 **B:** [0:43:17] **Martin und Casandra:** Genau. **Casandra:** Wir haben selbst nicht ausfahren können mit dem Fleischpflanzler. Die Gastronomie ist weggebrochen und dann haben wir die Schachteln gleich einmal alle entwickelt. **Martin:** Genau und wir haben jetzt ein gutes Packagingprogramm wo wir für den Lebensmitteleinzelhandel aufgestellt sind, für den Gastrogroßhandel wie Metro und AGM.

---

92 **I:** [0:43:44] Das sind die großen Boxen dann, oder?

---

93 **B: Martin:** Da kommt jetzt eine Zwischenstufe noch. Weil die Metro noch eher kleinere Kunden hat, somit werden das so kleinen 1kg Einheiten. Dann gibt es die du jetzt auf der Webseite noch siehst, die 6kg Einheiten, die werden dann eher für den Foodservice Bereich wie Rosenberger Raststätten. Die einfach gleich einmal 50 auf einmal brauchen. **Casandra:** Für die Metro, es sind ja auch kleine Gastronomen, die das auch nutzen und vielleicht einmal probieren. Die kaufen nicht gleich die großen, weil dann habe ich das ganze Ding da. **Martin:** Da haben wir auch gelernt aber wir haben eh mit der Gastronomie deswegen begonnen, weil wir gewusst haben, ok wir müssen das alles selbst aufbauen und da ist das Verpacken schon ein extrem großer Schritt in der Produktion und im Aufwand und da haben wir gesagt fangen wir mit der Gastronomie an weil da können wir größere Einheiten machen. Es ist dann in der ganzen Abwicklung, verwaltungstechnisch hilft es bis wir einen gewissen Grad an Professionalisierung und Automatisierung zusammenbekommen.

---

94 **I:** [0:44:53] Mhm ok. Gut. Das heißt ihr seid bei der Metro? Und seit dort auch ganz normal gelistet und nicht über das NXFood Programm?

---

95 **B:** [0:45:01] **Martin:** Wir sind gerade beim Listungsprozess dabei und dadurch das wir mit Spar so ausgelastet waren und mit dem Siedeln der Produktion das wir Metro nicht bedienen haben können. Das heißt während wir 2Minuten2Millionen vergessen haben, haben wir die Metro hinauströsten müssen. Damit wir sozusagen die Produktion soweit haben damit wir sie auch bedienen können und das ist dann auch im Herbst der Fall.

---

96 **I:** [0:45:32] Wo können dann die Gastronomen jetzt eure Produkte kaufen? Direkt bei euch oder gibt es schon Zwischenhändler auch?

---

97 **B:** [0:45:40] **Martin:** Beim AGM. Mit dem AGM haben wir 2019 angefangen.

---

- 98 **I:** [0:45:44] Ok dann habe ich des wahrscheinlich vorher sofort auf die Metro umgekippt das ihr dort schon drinnen seid. Ok. Gut also, wenn dann so eine Plattform, wo es eine Show gibt dann eher die deutsche Version, wenn überhaupt?
- 
- 99 **B:** [0:46:03] **Martin:** Aber nur weil wir es zeitlich versemelt haben.
- 
- 100 **I:** [0:46:08] Ok.
- 
- 101 **B:** [0:46:08] **Martin:** Ja ganz ganz einfach. **Casandra:** Alles auf einmal geht nicht. **Martin:** Werden wir mitnehmen aber nur wenn es zeitlich passt.
- 
- 102 **I:** [0:46:18] Ok super. Danke sehr. Dann gehe ich gleich zum nächsten Punkt. Das ist der Einsatz von sozialen Medien als Erfolgsfaktor. Auf welche Social-Media-Kanäle bewirbt ihr euer Produkt und erreicht ihr damit messbar neue Kunden und kriegt auch wertvolles Kundenfeedback.
- 
- 103 **B:** [0:46:37] **Martin:** Mit Fleischpflanzerl hat das angefangen das wir die Facebookseite aufgebaut haben. Was natürlich super dort funktioniert weil Facebook eine Plattform ist zum Geschichten erzählen und wir bis jetzt immer super Geschichten zum Erzählen gehabt haben. Natürlich wenn wir irgendwo waren und neu in eine Stadt gekommen sind, auch in Graz dann haben wir natürlich die Vegan-Community genutzt: Hallo Fleischpflanzerl ist in Town, kommt alle vorbei und das hat auch funktioniert. Und so haben wir sozusagen im Social-Media-Bereich in der Vegan Community auch einen Namen bekommen. Instagram haben wir schon mal gestartet aber nicht in der Qualität betreut wie es betreut werden muss und Youtube ist jetzt mit den Videos. Also grundsätzlich werden wir auf diesen drei Kanälen spielen in unterschiedlicher Variante. Fleischpflanzerl ist eher mehr das Thema für Facebook. Für haben für Fleischpflanzerl einen Facebook und Instagram Account und auch für Easyvegan. Fleischpflanzerl wird mehr auf Facebook funktionieren und Easyvegan auf Instagram mit Rezepten, Kochbildern usw. Genauso werden wir es auch aufteilen und so wollen wir es auch spielen. Wir bauen ja gerade die neue Produktionsstätte auf und gleichzeitig zusagen ist unser Aufenthaltsraum gleichzeitig Fotostudio und Schauküche für Youtube-Videos. Das wird jetzt alles gerade so aufgebaut sodass ich quasi die Pause dort drinnen machen kann aber gleichzeitig werden dann sozusagen Fotos vom Essen gemacht oder Video gedreht wie man es zubereitet.
- 
- 104 **I:** [0:48:36] Ok cool, spannend. Den ganzen Content, Videos, Fotos macht ihr mit Unterstützung von außen oder wir nur von euch gemacht?
- 
- 105 **B:** [0:48:52] **Martin:** Das machen wir komplett alleine. Für das jetzige Video haben wir natürlich Profis herangeholt und wie gesagt ich bin ja jahrelang im Kommunikationsbereich unterwegs gewesen, ich kenne, habe natürlich mein Netzwerk. Dort sozusagen wo die Leute kommen und uns gerne helfen, weil sonst würden wir das Budgetmäßig eh nicht daheben. Jetzt ist es so, die weitere Betreuung Facebook und Instagram machen schon wir vorrangig wenn wir aber Zu
-

Leistung brauchen dann organisieren wir uns dann schon. Mehr können wir uns nicht leisten. Wir sind noch immer ein Start-up.

---

106 **I:** [0:49:27] Sehr schön. Ok. Gut. Dann komme ich schon zum siebten und zum letzten Faktor. Das ist der richtige Zeitpunkt in Verbindung mit Trends. Da ist eben die Frage ob es Trends gibt die ihr mit dem Unternehmen verfolgt und würdet ihr sagen das das Produkt genau zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist?

---

107 **B:** [0:49:55] **Casandra:** Ich hoffe das es zur richtigen Zeit auf den Markt gekommen ist. Schaut eher schon danach aus, würde ich sagen. **Martin:** Ich würde sagen, dadurch das wir nicht diesen großen Big Bang machen können wie Unternehmen die halt irgendeinen starken Konzern dahinter haben haben wir sicher in dem ein oder anderen Moment Zeit verloren. In der Hinsicht ganz am Anfang wie wir gestartet sind war der Markt so das es nicht ein Verdrängungsmarkt war sondern es hat sozusagen eine Alternative besetzt werden müssen. Wenn irgendwie ein Gastronom gesucht hat, eine Alternative dann hat er schauen müssen was bekomme ich denn überhaupt. Jetzt ist es so dass es jetzt nicht mehr nur die Gastronomie, es gibt es für den Lebensmitteleinzelhandel und auch für die Fastfoodketten genauso. Jetzt ist es so dass sich viele schon eine Variante gesucht haben. Ob die mit der glücklich sind oder nicht ist eine andere Geschichte. So gesehen haben wir ein bisschen Zeit, aber das ist dem Leiden Unternehmen geschuldet, ein bisschen die Zeit versäumt, um sozusagen die Erstbesetzung zu sein. Andererseits müssen wir sagen, sind wir ja schon die Variante 3.0 welchen uns jetzt den Wettbewerbsvorteil gibt gegenüber den anderen. Weil jetzt haben sie mal etwas ausprobiert, sehen das der Markt zunimmt, wollen aber etwas Besseres und was liegt da weniger nahe als was regionales gesundes ohne Chemie zu verwenden und so gesehen glaube ich sind wir immer noch am richtigen Platz. **Casandra:** Und auch für die Leute Abwechslung. Du kannst ja nicht immer nur das gleiche essen. Ich sage mal beim Fleisshesser, der isst ja auch ein Hendl, Fisch, Rind, Schwein und sonstiges, der isst ja auch nicht jeden Tag ein Hendl. **Martin:** Der zweite Punkt, dass dieser Markt eben nur diese Nische bedient. Vorher hat es halt immer nur den Salat gegeben für die Veganer. Großzügigerweise ist dann irgendeinmal Nudeln mit Tomatensoße dazugekommen und dann wars schon. Genau wie jetzt in der Speisekarte des Portfolie erweitert und immer mehr wird und wird es auch dorten immer mehr Alternativen, die nebeneinander relativ gut leben können, weil einfach die Maße der Bevölkerung mehr wird. Da ist auch die Hanni Rützler immer gut.

---

108 **I:** [0:52:33] Ah ja die Hanni Rützler welche den FoodReport schreibt.

---

109 **B:** [0:52:34] **Martin:** Ja genau. Ich glaube im vorletzten war es, da hat sie so eine Zeitleiste der Entwicklungen drinnen und Plant-Based, egal in welcher Art und Weise, das ist so ein Strang die letzten hundert Jahre, also der geht immer weiter. Dann hat es diese Abzweigungen gegeben und die und die Richtung aber im Endeffekt kannst du immer sagen dieses Thema kommt. Und wir haben über das geredet und den Vortrag auch miterlebt. Wir haben noch nie im Leben so viel

---

Fleisch gegessen. Und aus diesem Überschuss, der uns eh nicht guttut und sozusagen zu einer Art Rückkehr zu kommen und das passiert gerade. Wirtschaftspolitisch passiert das.

---

110 **I:** [0:53:24] Auch sehr spannend. Die Dame würde ich auch gerne einmal sehen. Sie hat sicher viel zu erzählen.

---

111 **B:** [0:53:27] **Martin:** Das ist eine lässige ja.

---

112 **I:** [0:53:33] Also ich habe den Foodreport auch ein bisschen für meine theoretische Masterarbeit benutzt und das ist schon ziemlich cool und spannend. Genau also von den Trends her würdet ihr sagen ihr habt den Plant-Based Trend, den veganen Trend eben verfolgt. Ok dann ist der Punkt eh auch abgehakt. Dann haben wir die sieben Erfolgsfaktoren durch. Die Schlussfrage wäre eben noch ob es für euch einen der genannten Faktoren gibt der hauptsächlich zum Erfolg beigetragen hat oder würdet ihr sagen es ist mehr ein Sammelsurium eine Kombination oder auch irgendetwas was nicht genannt wurde.

---

113 **B:** [0:54:35] **Martin:** Ich glaube eines, wenn du diese ganz nüchtern als Bausteine nebeneinander setzt, dann braucht es immer noch eines dazu. Das ist nämlich die Vision. Dieses BigPicture das dahinterstecken muss. Weil wenn du jeden von diesen Erfolgsfaktoren einzeln nimmst, wirst bei jedem von diesem Rückschläge erleiden. Das kommt dazu. Man wird irgendwann beim Produkt einmal was nachverbessern müssen oder bei der Verpackung oder irgendetwas. So etwas erlebt man immer und damit man durchhält, weil das gehört, wieder zum Gründerteam da musst du extrem durchhalten können. Durchhalten kannst du nur dann, wenn du ein BigPicture vor dir hast, wo du sagst, ok da wollen wir oder das ist unsere Triebfeder. Weil wir selbst natürlich auch genug Start-ups miterlebt haben, die entweder sozusagen erschöpft waren, die sich zerstritten haben oder auch die finanzielle Grundlage mehr oder weniger ausgegangen ist. Da nützen dir auch die restlichen Erfolgsfaktoren nichts, weil da bist du dann in Schönheit gestorben.

---

114 **I:** [0:55:49] Ok. Also Vision, Gründerteam und Produkt, wenn ich jetzt so die drei Sachen aneinanderreihe.

---

115 **B:** [0:55:57] **Martin:** Nein ich glaube das ist die Vision über allem steht. Nur die sozusagen bringt dich dazu das du weitermachst. Casandra: Ja die Summe aller Teile macht dann das Bild der Vision welches man immer vor Augen haben muss. **Martin:** Sei es nur die Lebensmittelverordnung etc. Es hat schon tausend Gründe gegeben in jedem dieser einzelnen Punkte zu sagen. Wie dann Nestle eingestiegen ist oder Unilever den Vegetarian Butcher kaufte, musst du sagen ok jetzt sind die großen da oder mehr oder weniger wie kannst du da überhaupt mithalten. Dann müsstest du sagen ok der Markt ist ein Verdrängungsmarkt geworden, hörts auf damit. Oder wenn wieder neue Verordnungen kommen sind wie jetzt die Ursprungskennzeichnungsverordnung. Deswegen steht auch bei uns drauf mit Linsen und Wallnüssen aus EU und nicht EU-Ländern weil das chargenbedingt ist und extrem kompliziert

---

und so weiter und sofort. Wäre schon wieder ein Grund zu sagen wir machen ein Haken darunter.

**Cassandra:** Wir hauen den Hut drauf.

---

116 **I:** [0:57:06] Weil es so kompliziert schon wird alles ja. Ok super. War sehr spannend. Gibt es noch irgendwelche Schlussworte von euch die ihr noch unbedingt gesagt haben wollt.

---

117 **B:** [0:57:25] **Martin:** Wir wollen die Welt mit jedem Bissen ein bisschen besser machen.

---

118 **I:** [0:57:28] Sehr schön ja. Cooler Slogan!

---

119 **B:** [0:57:33] **Martin:** Und zwei Sachen: Natürlich freuen wir uns über das Ergebnis. Da freuen wir uns wenn wir dann auch mal Einblick haben dürfen. Und das zweite was ich noch sagen möchte ist wenn du wieder Gedanken hast nach Salzburg zurückzukehren und dich beruflich irgendwo orientieren möchtest, keine Ahnung wo unsere Reise hingehen wird, aber vergiss uns nicht.

---

120 **I:** [0:57:48] Mach ich auf jeden Fall. Dankeschön!

---

121 **Ausblick der Arbeit und Verabschiedung.**

---