

Anwendungsmöglichkeiten von strategischem Diversitätsmanagement auf Start-Ups

Masterarbeit

von

Jana Maria Peissl

zur Erlangung des akademischen Titels

Diplom-Ingenieur (Dipl.-Ing)

Technische Universität Graz

Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie
O.Univ.-Prof. Dipl-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer

Betreuerin: Dipl.-Ing. Julia Soos

Graz, November 2016

In Kooperation mit:

Convelop cooperative knowledge design GmbH



Betreuerin: Dr. Karin Grasenick

Eidesstattliche Erklärung¹

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Graz, am _____
Datum

Unterschrift

Statutory Declaration

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources/resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, _____
Date

Signature

¹Beschluss der Curricula-Kommission für Bachelor-, Master- und Diplomstudien vom 10.11.2008; Genehmigung des Senates am 1.12.2008

Danksagung

Mein Dank gilt dem Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie rund um Herrn O.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Ulrich Bauer, welche ein derartiges Projekt an der TU Graz möglich gemacht haben. Besonders bedanken möchte ich mich hier bei Frau Dipl.-Ing. Julia Soos, die mich während dieser Arbeit begleitete und stets mit Rat und offenem Ohr für mich da war.

Mein herzlicher Dank gilt Frau Dr. Karin Grasenick, die mir die Möglichkeit gab, diese Arbeit zu verfassen. Ihr Wissen und ihre Unterstützung, ihre wie auch die Anregungen aus dem gesamten Team von convelop, haben maßgeblich dazu beigetragen, dass diese Arbeit heute in dieser Form vorliegt.

Ich möchte an dieser Stelle auch all jenen Menschen danken, die mich in den letzten acht Jahren während meines Studiums begleitet und bestärkt haben:

Danke Mama, Papa, Woizel und Herta, dass ihr immer an mich geglaubt und zu jeder Tages- und Nachtzeit für mich da wart! Danke, dass ihr meine Familie seid!

Danke Schmu, dass Du mir immer wieder dabei geholfen hast, den Blick auf's Wesentliche nicht zu verlieren. Danke, dass Du mein Handeln immer wieder hinterfragst. Danke, dass Du mich dabei nie gewürgt hast :-)

Danke an meine KollegInnen und Freunde! Danke für eure Unterstützung im Studienalltag! Danke für euren Rat und eure Schultern, wenn's mal nicht so lief, wie man es gern hätte. Danke für die lustigen, inspirierenden und erfüllenden Stunden, die ich mit euch verbringen darf!

Stellvertretend für alle großartigen Menschen die mich begleiten: Die Bande, Lenny & Marlene, Ivan, Hannes, Stefan & Eli, Christian & Sabrina, Rudi, Sari, David S. und der MBZS, Peanut, Marika, Anja, die Leitners & Fabers

Kurzfassung

Netzwerke und Personen, die GründerInnen im Aufbau und der Entwicklung ihres Unternehmens unterstützen, sind von hoher Relevanz. Unterschiedliche Eigenschaften dieser Personen, wie etwa deren Ausbildungshintergrund, ihre Zugehörigkeit zu Organisationen oder deren Fähigkeit, GründerInnen weiterzuvermitteln spielen dabei eine tragende Rolle. Ziel dieser Arbeit ist es, auf Basis einer Literaturrecherche ein Instrument zu entwickeln, welches GründerInnen darin unterstützt, ihre Netzwerke zu untersuchen und strategisch zu erweitern. Besonderer Fokus wird auf die Gründung von Start-Ups gelegt.

Im ersten Teil der Arbeit wird die Bedeutung von Geschäftsmodellen geklärt und das Business Model Canvas vorgestellt. Dieses stellt die Basis für die weiteren Betrachtungen dar. Der Begriff Diversität wird definiert und der Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess gegenübergestellt. Dabei wird ein Verständnis für den in dieser Arbeit verwendeten Diversitätsbegriff geschaffen. Weiter befasst sich dieser Teil mit unterschiedlichen Netzwerkcharakteristika und deren Einfluss auf die Unternehmenstätigkeit.

Im zweiten Teil der Arbeit wird der Entwicklungsprozess eines Instruments zur *Sensibilisierung auf geschäftsmodellrelevante Ressourcen und den Aufbau des unternehmerischen Netzwerks* beschrieben. Das Instrument soll GründerInnen in der Analyse und Weiterentwicklung ihres Unternehmensnetzwerks unterstützen. Das entwickelte Instrument wurde von vier Start-Up-GründerInnen validiert. Die Validierung zeigte, dass das Instrument den/die AnwenderIn darin unterstützt, das Einfluss nehmende Netzwerk unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu reflektieren, Optimierungspotentiale zu erkennen und Personen zu finden, die die Unternehmenstätigkeit in der Zukunft unterstützen können.

Abstract

Networks and people who support founders in the development of their company are of high relevance. Different characteristics of these people, such as their educational background, their affiliation with organizations, or their ability to network founders with useful contacts, play a key role. The aim of this thesis is to develop an instrument that helps founders to examine their networks and expand them strategically. The work is based on literature research and it focuses on start-ups.

In the first part, the importance of business models is clarified and the Business Model Canvas is presented. This is the basis for further consideration. The concept of diversity is defined and compared to the formation of networks in the start-up process. An understanding of the concept of diversity used in this thesis is provided. Further, this part deals with different network characteristics and their influence on the company activity. In the second part of the thesis, the development process of an instrument for the sensitization to business model-relevant resources and the establishment of the entrepreneurial network is described. The instrument is intended to support founders in the analysis as well as the development of their company network.

The developed instrument was validated by four start-up founders. The validation showed that the tool helps the user to reflect the influence of the network of different business tasks, to recognize optimization potentials, and to identify people who can support the company's business in the future.

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung	v
Abstract	viii
1. Einleitung	1
2. Problemstellung	3
I. Theoretische Grundlagen	5
3. Geschäftsmodelle von Start-Ups	7
3.1. Definition Gründungsunternehmen	7
3.2. Definition Start-Up	9
3.3. Herausforderungen von Start-Ups	11
3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells	12
3.4.1. Bedeutung des Geschäftsmodells	12
3.4.2. Aufbau des Geschäftsmodells	13
3.4.3. Das Business Model Canvas	15
3.4.4. Kategorisierung von Geschäftsmodellen	24
3.5. Zusammenfassung	27
3.5.1. Die fünf Säulen eines Geschäftsmodells	27
3.5.2. Zusammenhang zwischen den fünf Säulen eines Geschäftsmodells und dem Business Model Canvas	31
4. Diversität und Netzwerke	33
4.1. Diversitätsbegriff und Dimensionen der Diversität	33
4.2. Diversitätsmanagement	36
4.3. Diversitätsansatz für Unternehmen	38

Inhaltsverzeichnis

4.4.	Human- und Sozialkapital	40
4.4.1.	Begriffsabgrenzung	40
4.4.2.	Bedeutung von Humankapital für GründerInnen	41
4.4.3.	Bedeutung und Dimensionen von sozialem Kapital im Unternehmensumfeld	42
4.4.4.	Netzwerkcharakteristika	47
4.5.	Netzwerke als strategische Ressource für Gründungsunternehmen	50
4.5.1.	Bedeutung von Netzwerken für GründerInnen	50
4.5.2.	Ressourcen aus dem Unternehmungsnetzwerk	52
4.6.	Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess	54
4.7.	Diversität im Netzwerk von Entrepreneuren	61
4.7.1.	Diversität der Netzwerkpartner	61
4.7.2.	Diversität und Unternehmenserfolg	64
4.8.	Zusammenfassung	67

II. Praktische Umsetzung **69**

5.	Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups	71
5.1.	Zielsetzung	72
5.2.	Kurzbeschreibung des Instruments	73
5.3.	Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas	74
5.4.	Aufbau des Arbeitsblattes (Erstversion)	76
5.4.1.	Bewertung der Relevanz der Unternehmensaufgaben .	76
5.4.2.	Benennung von Personen und Netzwerken	77
5.4.3.	Bewertung der Lösungsqualität	77
5.4.4.	Diversitätsbetrachtung	78
5.4.5.	Identifikation weiterer Personen	78
5.5.	Pretestphase	80
5.5.1.	Stichprobenauswahl	80
5.5.2.	Ablauf des Pretests	81
5.5.3.	Ergebnisse der Pretests	82
5.6.	Überarbeitung des Arbeitsblattes	85
5.7.	Finalversion des Arbeitsblattes	88

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie	89
6.1. Annahmen	89
6.2. Methode	91
6.3. Akquise und Beschreibung der InterviewpartnerInnen	94
6.3.1. Unternehmen A	94
6.3.2. Unternehmen B	94
6.3.3. Unternehmen C	95
6.3.4. Unternehmen D	95
6.4. Ergebnisse	96
6.4.1. Zusammenfassung der Interviews	96
6.4.2. Interpretation der Ergebnisse	103
7. Ausblick	105
A. Vorgehensweise bei der Erstellung des Arbeitsblattes	109
A.1. Zuordnung der Originalfragestellungen aus dem Business Model Canvas	109
A.2. Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas	112
B. Arbeitsblatt Erstversion	119
C. Pretest	127
D. Arbeitsblatt Finalversion	133
E. Qualitative Studie	147
E.1. Einladung zur Validierung	147
E.2. Interviewunterlagen	149
E.2.1. Interviewleitfaden	149
E.2.2. Auswahlkarten	151
E.3. Interviewtranskripte	155
E.3.1. Interview 1	156
E.3.2. Interview 2	175
E.3.3. Interview 3	189
E.3.4. Interview 4	207
F. Mindmap	225

Inhaltsverzeichnis

Literatur

227

1. Einleitung

Immer mehr junge Menschen streben nach ihrer Ausbildung oder angetrieben durch den Wunsch einer beruflichen Veränderung die Selbstständigkeit an. Sei es ein Weg aus einer prekären Arbeitssituation, seien es die positiven Anreize des kreativen Freiraums oder die Aussicht auf eine höheres Einkommen, auch in Österreich stieg die Zahl der Unternehmensgründungen in den letzten Jahren stetig an. Innovativen Unternehmen wie etwa Start-Ups wird hohes Leistungspotential beigemessen, die Österreichische Bundesregierung verabschiedete im Juli 2016 ein Förderpaket in der Höhe von 185 Mio. Euro für derartige Projekte¹.

Die Herausforderungen für junge UnternehmerInnen sind groß. Hoher Innovationsdruck, anfangs oft nur geringe finanzielle Mittel und viele neue Aufgaben, die zum Teil parallel von den GründerInnen bearbeitet werden müssen, können durch effiziente Netzwerke und Kooperationen unterstützt werden. Zu Beginn der Unternehmensgründung spielen dabei besonders Familie und Freunde der Gründungsperson eine tragende Rolle. Später ist es, wie auch für große Unternehmen, wichtig, ein leistungsfähiges Netzwerk strategisch aufzubauen, um langfristig erfolgreich arbeiten zu können.

Die vielfältigen Eigenschaften der Netzwerkpartner können in unterschiedlichen Bereichen des Geschäftsmodells des Start-Ups positive wie auch negative Auswirkungen haben. Die intensive Betrachtung all jener Personen, die Einfluss auf die Bereiche des Geschäftsmodells haben, kann den Schlüssel zur Lösung etwaiger Schwierigkeiten oder zur Verbesserung der Lösungsqualität einzelner Aufgabenbereiche liefern.

¹Standard, 2016.

2. Problemstellung

convelop beschäftigt sich seit vielen Jahren intensiv mit Diversität und Diversitätsmanagement und hat einen eigenen Ansatz von Diversitätsmanagement sowie eigene Instrumente entwickelt. Der Begriff Diversität bezieht sich dabei auf alle Unterschiede, die wir ins Arbeitsleben einbringen (Alter, Geschlecht, Ausbildung etc.). Diese Diversität wird auch in der Vernetzung und Kommunikation deutlich. Daher sind weitere wichtige Grundlagen Theorien sozialer Netzwerke, Gruppentheorie und Sozialkapital. Diese Instrumente unterstützen, Diversität als Ressource für die Bewältigung von Herausforderungen in zahlreichen Unternehmensfunktionen zu nutzen (z.B.: Generierung von Produktinnovationen, Markterweiterung, Finden von geeignetem Personal), indem nicht nur die Personen, ihre Eigenschaften und Kompetenzen, sondern vor allem auch ihre Netzwerke und Beziehungen in der Analyse und bei der Entwicklung von Strategien miteinbezogen werden. Bis dato betrachten jedoch Theorien und Literatur, die in der Entwicklung des Ansatzes berücksichtigt wurden, in den meisten Fällen Organisationen mit 50 oder mehr Personen. (Ausschreibung der Masterarbeit)

Diese Arbeit fokussiert auf Gründungsunternehmen, die nur aus wenigen Personen bestehen. Unternehmensgründungen haben sich in weiten Bereichen denselben Aufgaben zu stellen wie große Organisationen (Produktentwicklung, Etablierung am Markt, etc.), müssen diese Herausforderungen aber mit geringen personellen Ressourcen und großem Entwicklungsdruck bewältigen. Es stellt sich die Frage, ob eine systematische Entwicklung der Netzwerke, unter besonderer Berücksichtigung ihrer Diversität, Gründungspersönlichkeiten bei der erfolgreichen Entwicklung ihres Unternehmens maßgeblich unterstützen kann. Besonderes Augenmerk soll in dieser Arbeit auf wissensintensive Gründungen wie Start-Ups gelegt werden.

Teil I.

Theoretische Grundlagen

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Um für diese Arbeit eine klare Definition des Forschungsgegenstandes abzuzeichnen, sollen in den nächsten Abschnitten zunächst relevante Begriffe im Bereich Entrepreneurship erörtert werden. Es werden die Bezeichnungen für junge Gründungsunternehmen unterschieden und damit ein Verständnis für die in dieser Arbeit verwendete Terminologie erzeugt. Danach werden die zur Entwicklung eines Geschäftsmodells zu Grunde liegenden Bausteine beschrieben und der Unterschied zwischen Geschäftsidee und Geschäftsmodell erklärt. In weiterer Folge werden Geschäftsmodelle kategorisiert und ein Bezug zu Start-Up-Geschäftsmodellen hergestellt.

Dies stellt die Basis für die weitere Arbeit dar. Durch die Identifikation relevanter Aspekte im Geschäftsmodell sollen Anknüpfungspunkte für den Einsatz von Diversitätsmanagement gefunden werden.

3.1. Definition Gründungsunternehmen

In der Literatur werden die Begriffe Unternehmung und Unternehmen oft synonym verwendet. Auch in dieser Arbeit ist mit beiden Bezeichnungen eine wirtschaftlich-rechtlich eigenständige Einheit, dem das erwerbswirtschaftliche Prinzip zugrunde liegt, gemeint¹.

Allgemein wird laut Gabler's Wirtschaftslexikon die Errichtung eines arbeits- und erwerbswirtschaftlichen Betriebs als Unternehmensgründung bezeichnet. Diese Definition geht mit der in Abbildung 3.1 dargestellten Entwicklung einer Unternehmung laut Meyer und Sidler, (2010) einher, welche zeigt, dass sich ein Betrieb bis zur Marktreife seiner Produkte in der Phase der

¹Berwanger, 2016.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Unternehmensgründung befindet. In dieser Phase sprechen wir vom sogenannten Gründungsunternehmen oder jungen Unternehmen. In der englischsprachigen Literatur sind die sogenannten "New Ventures" ein weiterer Begriff, der synonym zu jungen Unternehmen verwendet wird. Branchenzugehörigkeit und Größe des Unternehmens werden in dieser Definition nicht berücksichtigt, zur Kategorisierung dient einzig die Dauer des Bestehens².

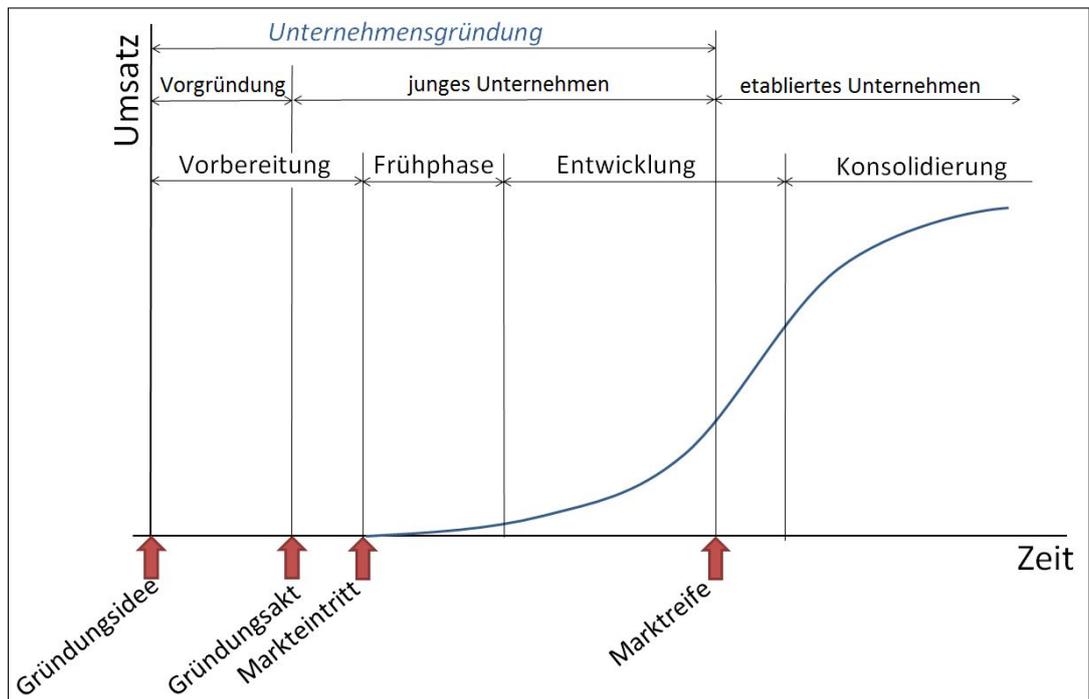


Abbildung 3.1.: Phasen der Unternehmensgründung, eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer und Sidler, 2010

²Flanschger, 2012.

3.2. Definition Start-Up

Der Begriff „Start-Up“ wird oft als Synonym für junge Unternehmen verwendet³. Die Unterscheidung zu konventionellen Gründungsunternehmen wird laut Gabler Wirtschaftslexikon⁴ in der Einschränkung auf junge Unternehmen, die mit einer *innovativen Geschäftsidee* und *geringem Startkapital* sehr früh auf den Erhalt von Venture- oder Seed-Kapital angewiesen sind, vorgenommen. Steve Blank und Bob Dorf definieren Start-Ups als eine *„temporär existierende Organisation auf der Suche nach einem skalierbaren, nachhaltigen, profitablen Geschäftsmodell“*⁵.

Fueglistaller et.al. ordnen Start-Up-Unternehmen der engen Definition von Entrepreneuren laut Joseph Schumpeter zu. In Schumpeter's Verständnis ist ein Entrepreneur eine Person, der durch die Platzierung neuartiger Produkte oder Produktionsmethoden neue wirtschaftliche Strukturen etabliert und dadurch bestehende, aber weniger innovative Mitbewerber aus dem Markt drängt⁶. Schumpeter definiert diese Aktivität kurz als die *„Durchsetzung neuer Kombinationen“*⁷.

Demzufolge sind klassische Start-Ups oft in Branchen zu finden, in denen ihre innovativen Produkte oder Dienstleistungen auf schnell wachsende Märkte treffen, wie es beispielsweise im Elektronik-, Unterhaltungs- oder Kommunikationssektor der Fall ist.

Innovation stellt hier das Zusammenspiel dreier Faktoren dar. Neben einer technologischen *Machbarkeit* muss das Produkt das Geschäft am Leben erhalten können, d.h. es muss als ökonomisch sinnvoll erachtet werden. Die *Überlebensfähigkeit* des Geschäfts bzw. der Unternehmung muss sichergestellt sein. Außerdem muss das Produkt am Markt überzeugen können und die Kunden in deren *Bedürfnissen befriedigen* können. Nur wenn diese drei Faktoren erfüllt sind, kann von einer Innovation gesprochen werden⁸.

³Flanschger, 2012.

⁴Achleitner, 2016.

⁵Blank und Dorf, 2014.

⁶Fueglistaller u. a., 2012, S.23.

⁷Schumpeter, 1934.

⁸Gates, 2016.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

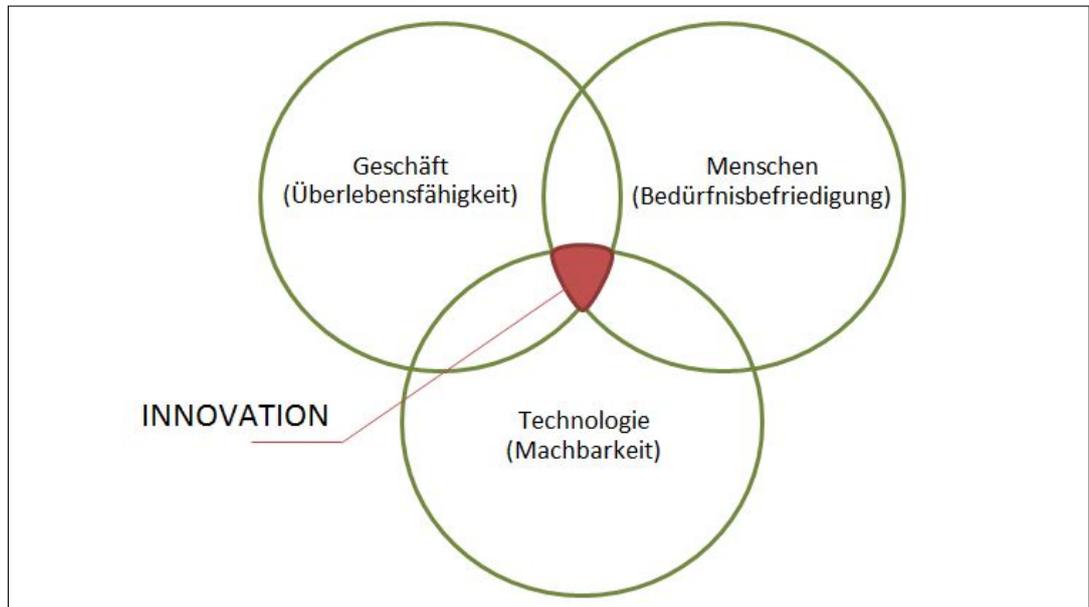


Abbildung 3.2.: Drei Faktoren erfolgreicher Innovation, eigene Darstellung in Anlehnung an Gates, 2016

In der vorliegenden Arbeit wird unter einem Start-Up eine von einer oder mehreren Personen eigenständig gegründete junge Unternehmung verstanden, die ein neues, innovatives und skalierbares Produkt oder eine Dienstleistung durch den Einsatz von wissensintensiven Ressourcen bzw. hohem Entwicklungsaufwand mit dem Ziel einer raschen Etablierung am Markt platziert. Es wird Geschäfts- bzw. Entwicklungstätigkeiten nachgegangen, der Gründungsakt bzw. der Markteintritt muss aber noch nicht zwingend erfolgt sein.

3.3. Herausforderungen von Start-Ups

Start-Ups haben sich im Vergleich zu großen, am Markt etablierten Unternehmen besonderen Herausforderungen zu stellen. In diesem Abschnitt soll auf diese Herausforderungen und daraus resultierende, gefährliche Handlungen eingegangen werden.

Junge Unternehmungen treten neu in bestehende Märkte ein und müssen die bestmögliche Vision und ein passendes Geschäftsmodell mit wenig Marktkennntnis erarbeiten und handeln daher in Ungewissheit⁹. Je schneller es eine Unternehmung schafft, sich am Markt zu positionieren und hohe Umsätze zu generieren, desto schneller kann bei gutem Management der Erfahrungseffekt zu höheren Margen führen. Dadurch können die Forschungs- und Entwicklungskosten und Aufwände für das Marketing reduziert werden¹⁰.

In den ersten fünf Jahren des Bestehens können die meisten Start-Ups keinen Gewinn erzeugen. Ein typischer Fehler, den Start-Ups machen, ist die Konzentration auf schnelle Gewinne. Dabei werden Preisdynamiken nicht oder nur unzureichend beachtet¹¹.

Jene Unternehmungen, die schon in den ersten beiden Jahren ihres Bestehens Gewinne verzeichnen können, halten Gelder von Investoren zurück, sparen bei der Entwicklung ihres Produkts oder beim Marketing. Dadurch wird verabsäumt, ein *konkurrenzfähiges* Produkt am Markt zu positionieren, was wiederum zu dauerhaften Gewinneinbußen führt. In den ersten beiden Jahren des Bestehens ist der wichtigste Parameter für den Erfolg eines Start-Ups der Bekanntheitsgrad am Markt im Vergleich zum Wettbewerb. Erst ab dem dritten Jahr des Bestehens sollte sich der Fokus auf die Steigerung der Marktanteile verschieben¹².

Wie zuvor erwähnt, ist der Grad der Bekanntheit am Markt, die relative Kundenpräferenz und in weiterer Folge auch die Anzahl der Kunden von

⁹vgl. Fueglistaller u. a., 2012, S.183.

¹⁰Malik, 2011, S.256.

¹¹Malik, 2011, S. 255.

¹²Roberts, 2007.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

großer Bedeutung¹³. Dazu müssen Entrepreneurere ihre Kunden kennenlernen und die Hypothesen, die sie über ihre anvisierten Kunden aufgestellt haben, überprüfen. Steve Blank und Bob Dorf fassen diesen Prozess als "*Customer Discovery*" zusammen¹⁴. Die Kenntnis über die Kunden der Unternehmung ist von großem Wert, da dadurch auch Fehler wie falsche Preispositionierung oder nicht existente Wettbewerbsvorteile identifiziert werden können¹⁵.

Auf diesen Erkenntnissen basierend werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit Maßnahmen in der Netzwerkarbeit der Unternehmung aufgezeigt, die zur Vermeidung dieser Fehler beitragen und die Unternehmung dabei unterstützen, den Herausforderungen entgegenzutreten.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

In diesem Kapitel soll zuerst in Abschnitt 3.4.1 die Relevanz des Geschäftsmodells verdeutlicht werden. Anschließend werden in Abschnitt 3.4.2 die Bausteine eines Geschäftsmodells näher erörtert und Ansätze zur Entwicklung eines Geschäftsmodells beschrieben.

3.4.1. Bedeutung des Geschäftsmodells

Um von der ersten Geschäftsidee zu einem erfolgversprechenden Businessplan zu gelangen, ist ein ausgereiftes Geschäftsmodell unabdingbar. Ein Geschäftsmodell konzeptioniert laut Osterwalder die Logik der Geschäftstätigkeit eines Unternehmens und bringt die Geschäftsstrategie, die Geschäftsorganisation und die Informations- und Kommunikationskanäle mit äußeren Unternehmenseinflüssen in Relation¹⁶.

¹³vgl. Malik, 2011, S.257.

¹⁴vgl. Blank und Dorf, 2014, S.45 ff.

¹⁵vgl. Malik, 2011, S.255.

¹⁶Osterwalder, 2004, S.16 ff.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

Fueglistaller et.al. beschreiben die Schlüsselemente *UnternehmerIn, Ressourcen, Organisation, unternehmerische Gelegenheit* und *Umwelt* als wesentlich für das Entrepreneurship. Diese fünf Elemente sind von Gründerinnen und Gründern derart in Einklang zu bringen, damit Wert geschaffen werden kann¹⁷.

Das Geschäftsmodell bildet die Aktivitäten eines Unternehmens aber nicht nur zur Rechtfertigung und zu Kommunikationszwecken nach außen ab, sondern bietet auch die Möglichkeit, ein Unternehmen und die damit verbundenen Geschäftstätigkeiten zu analysieren und relevante Stellschrauben zu identifizieren (*Measure*). Dadurch eröffnen sich Möglichkeiten, das Geschäftsmodell zu kontrollieren (*Observe*), die Wirkung äußerer Einflüsse zu erkennen und ständig Verbesserungen vorzunehmen. Außerdem ist es dadurch möglich, das Unternehmen mit dem Wettbewerb in den Vergleich zu stellen (*Compare*)¹⁸.

Für Start-Ups ist eine ausreichende Planung eines Geschäftsmodells von besonderem Wert, da während der Planungsphase noch Raum zur Evaluierung und für Veränderungen gegeben ist. Weiter sind in dieser Phase auch Verbesserungen in der Startegie möglich. Ein gut geplantes Geschäftsmodell ist besonders in riskanten Branchen von hohem Wert, da dadurch die Wahrscheinlichkeit eines Fehlschlages reduziert oder die Einführung eines nicht-markttauglichen Produkts verhindert werden kann¹⁹.

3.4.2. Aufbau des Geschäftsmodells

Ein Geschäftsmodell zeigt auf, wie ein Unternehmen funktioniert und beschreibt die Umsetzung der Unternehmensstrategie²⁰.

Frei nach der Fragestellung "*Cui bono? - Wem nützt es?*" werden in der Literatur verschiedene Ansätze zum Aufbau eines Geschäftsmodells behandelt²¹. Im Zentrum der Betrachtungen steht dabei der Wertansatz und das

¹⁷Fueglistaller u. a., 2012, S.27.

¹⁸Osterwalder, 2004, S.20.

¹⁹Chwolka und Raith, 2012.

²⁰Fueglistaller u. a., 2012, S.174.

²¹vgl. Osterwalder und Pigneur, 2010; Amit und Zott, 2001.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

damit einhergehende Interesse der Wertentwicklung, Werterhaltung und Wertsteigerung eines Unternehmens²². Amit und Zott, (2001) identifizieren die Treiber Effizienz (*Efficiency*), Neuheitsgrad (*Novelty*), Beziehungsstärke (*Lock-In*) und Komplementarität (*Complementarities*) für die Wertentwicklung insbesondere im E-Business, also Unternehmen die vorwiegend über das Internet arbeiten (siehe Abbildung 3.3).

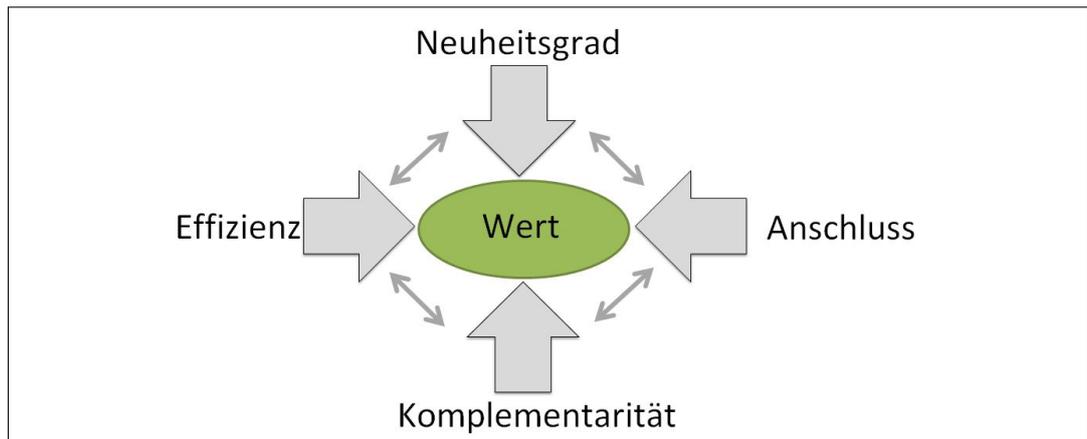


Abbildung 3.3.: Die vier Treiber für Wertentwicklung, eigene Darstellung in Anlehnung an Amit und Zott, 2001, S.504

In dieser Arbeit soll das Business Model Canvas²³ die Basis für die weiteren Betrachtungen darstellen. Das aus neun Bausteinen bestehende Modell stellt den Wertansatz in den Mittelpunkt der Betrachtungen und deckt die vier Dimensionen eines vollständigen Geschäftsmodells, nämlich Wertangebote, das Zusammenspiel zwischen Unternehmung und Stakeholdern, den Unternehmungstätigkeiten und die finanziellen Aspekte vollständig ab²⁴. Das Business Model Canvas ist in der Praxis weit verbreitet und wird in Handbüchern für Start-Ups zur Nutzung empfohlen²⁵.

Zwar stellen einige Bausteine aufgrund ihrer Komplexität eine Herausforderung dar, da das allgemeine Verständnis dieser Bausteine nicht durchgängig

²²vgl. Coes, 2014.

²³Osterwalder und Pigneur, 2010.

²⁴vgl. Coes, 2014, S.13.

²⁵vgl. Blank und Dorf, 2014, S.50 ff.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

ist, dennoch ist die übersichtliche Visualisierung ein besonderer Vorteil und erleichtert dadurch das Verständnis zwischen Personen aus unterschiedlichen Professionen. Außerdem kann das Geschäftsmodell einfach nach außen kommuniziert werden. Nicht berücksichtigt werden externe Kräfte wie Wettbewerb und Marktkräfte. Auch die Strategien der Konkurrenz fließen nicht in das Modell ein. Weiter können Non-Profit-Organisationen aufgrund der zentralen Betrachtung der Wertsteigerung nur schwer mit dem Business Model Canvas arbeiten.²⁶

Die zentrale Frage dieser Arbeit ist, wie insbesondere Start-Ups ihre Netzwerke aufbauen. Da Start-Ups, wie in Abschnitt 3.2 beschrieben, an einer Etablierung am Markt interessiert sind, ist das Business Model Canvas ein geeignetes Werkzeug zur Erarbeitung eines Geschäftsmodells. In weiterer Folge wird davon ausgegangen, dass Start-Ups erfolgversprechende Netzwerke in erster Linie nicht mit ihrer Konkurrenz knüpfen, legitimiert auch das Fehlen von Wettbewerb und Marktkräften im Modell dessen Verwendung. Das Business Model Canvas stellt daher eine gute Basis für Anwendungsmöglichkeiten von Netzwerkarbeit dar und soll im nächsten Abschnitt genauer beschrieben werden.

3.4.3. Das Business Model Canvas

Das von Osterwaldner und Pigneur entwickelte Konzept des Business Model Canvas²⁷ ermöglicht eine umfangreiche Beschreibung von Geschäftsmodellen und soll für die folgenden Abschnitte Basis für die Betrachtung des Themas darstellen. Auf übersichtliche Art und Weise kann damit eine Organisation oder ein Unternehmen anhand von neun Bausteinen dargestellt werden. Diese Bausteine decken die vier wichtigsten Bereiche der betrachteten Organisation, nämlich Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit ab.

Diese vier Bereiche wurden bereits im Jahr 1992 von Robert Kaplan und David Norton identifiziert und in der sogenannten *Balanced Scorecard* als

²⁶Coes, 2014, S.85 f.

²⁷Osterwalder und Pigneur, 2010.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Werkzeug für Management- und Strategieentscheidungen abgebildet²⁸.

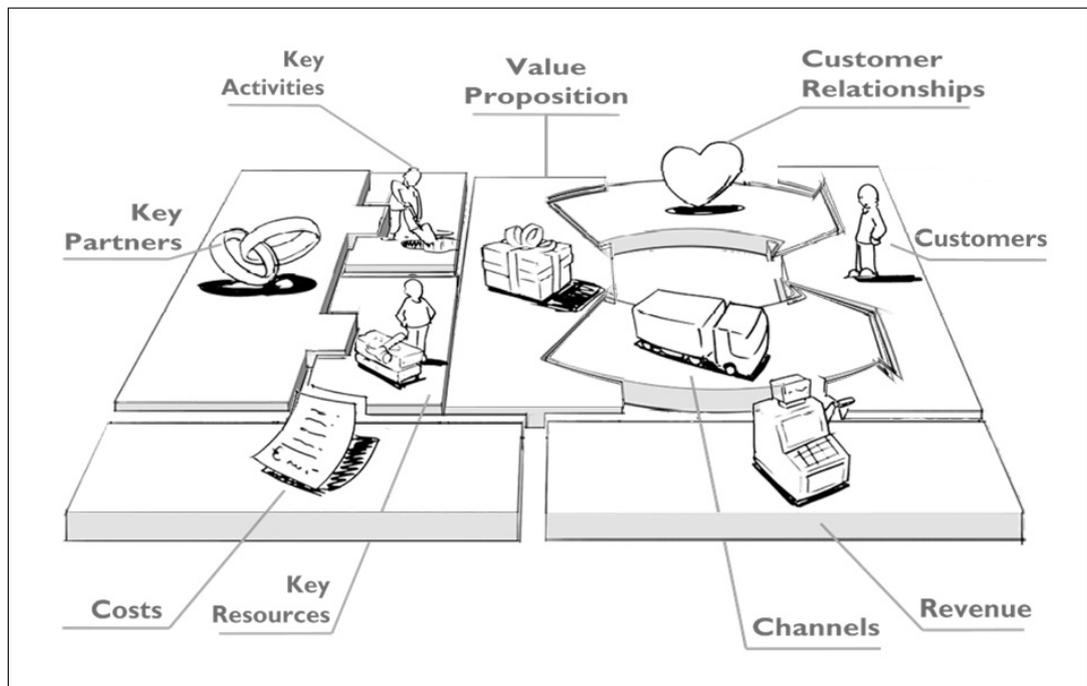


Abbildung 3.4.: Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2010, S.22)

Abbildung 3.4 zeigt die im Business Model Canvas betrachteten neun Bausteine. In der Praxis wird dieses Konzept, wie auch in der Abbildung dargestellt auf einem Blatt, dem sogenannten Canvas, für die betrachtete Organisation erarbeitet. Dadurch können in weiterer Folge Geschäftsmodelle untereinander einfach verglichen und verschiedene Szenarien übersichtlich dargestellt werden.

Der Vergleich verschiedener Geschäftsmodelle lässt eine Zuordnung zu bestimmten Mustern zu. Im Abschnitt 3.4.4 wird eine Kategorisierung von Geschäftsmodellen vorgenommen um strategische Handlungsmöglichkeiten insbesondere für Gründungsunternehmen zu beleuchten. Zuerst sollen aber die neun Bausteine vorgestellt und beschrieben werden.

²⁸Kaplan und Norton, 1992.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

Kundensegmente (Customer Segments)

Der erste Bereich des Business Model Canvas bildet die zentrale Orientierung des Geschäftsmodells, nämlich seine Kunden, ab. Um die Kunden besser verstehen zu können und ihren Bedürfnissen gerecht zu werden, ist es wichtig zu entscheiden, welches Kundensegment man als Organisation bedienen will²⁹.

Eine Organisation oder eine Unternehmung kann sich auf Kundensegmente wie den Massenmarkt oder den Nischenmarkt konzentrieren. Ebenso kann sich ein segmentierter Markt als rentabel für das Unternehmen erweisen. Hier seien beispielhaft Vermögensinstitutionen, die zwischen Kunden mit einem Vermögen bis 100.000 US-Dollar und einem kleineren Kundensegment mit einem Nettowert, welcher 500.000 US-Dollar übersteigt unterscheiden, genannt.

Eine weitere Einteilung kann durch den Zusammenhang der bedienten Kundensegmente erfolgen. Die Konzentration beim diversifizierten Kundengeschäftsmodell bedeutet zwei nicht miteinander zusammenhängende Kundensegmente gleichzeitig zu bedienen. Multi-sided Platforms verbinden zwei oder mehrere miteinander in Verbindung stehende Kundensegmente, wie es etwa bei Kreditkarteninstituten der Fall ist. Hier sind für den Anbieter eine große Zahl von Kreditkarteninhabern von gleicher Relevanz wie ein flächendeckendes Händlernetzwerk, die diese Kreditkarten akzeptieren.

Abhängig vom Kundensegment unterscheiden sich auch die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme der Kunden. Das Unternehmen muss darauf mit individuellen Angeboten und unterschiedlichen Distributionskanälen reagieren. Außerdem sind unterschiedliche Arten von Kundenbeziehungen und dadurch entsprechende Kommunikationskanäle erforderlich.

²⁹Osterwalder und Pigneur, 2010, S.25.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Wertangebote (Value Propositions)

Dieser Baustein beschreibt die Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens, das die Bedürfnisse eines bestimmten Kundensegments erfüllt und damit Wert schöpft. Wertangebote können verbesserte Produkt- oder Serviceleistungen, aber auch maßgeschneiderte Produkte zur Befriedigung individueller Kundenwünsche sein. Wertangebote können die Arbeit der Kunden unterstützen oder erleichtern, die Kosten des Kunden reduzieren oder sein Risiko minimieren³⁰.

Innovativen Produkten wird hier ein besonders hohes Potential zur Wertentwicklung beigemessen³¹. Die Neuheit eines Wertangebots kann Bedürfnisse erzeugen, denen sich der Kunde zuvor gar nicht bewusst war. Ein Beispiel wäre hier die verhältnismäßig neue Branche der mobilen Telekommunikation und die damit einhergehende Nachfrage nach Smartphones. Amit und Zott berücksichtigen in ihrem Modell die Dimension "Novelty" und messen der Neuheit eines Produkts oder einer Dienstleistung hohen Stellenwert bei, der auch eng mit der Dimension "Complementary" verknüpft ist³². Komplementärangebote können horizontal (z.B. Onlineeinkauf einer Kamera mit zugehörigem Film) oder vertikal (z.B. After-Sales Service) verankert sein. Die Individualisierung des Wertangebots an die Kundenwünsche ist ebenfalls zukunftsweisend. Die Personalisierung der Benutzeroberfläche auf Websites oder die Möglichkeit der Anpassung des Produkts auf Kundenwünsche werden von Amit und Zott in der Dimension "Lock-In"³³ berücksichtigt.

Ist die Organisation in der Lage, den Kunden ein Produkt zu einem günstigeren Preis als die Konkurrenz anzubieten, stellt dies ebenso ein Wertangebot dar als auch ein bestimmtes Design oder eine Marke, das dem Kunden einen bestimmten Status verleiht³⁴.

³⁰Osterwalder und Pigneur, 2010, S.27.

³¹vgl. Schumpeter, 1934.

³²Amit und Zott, 2001, S.508.

³³Amit und Zott, 2001, S.505 ff.

³⁴Osterwalder und Pigneur, 2010, S.27 f.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

Kanäle (Channels)

Der dritte Baustein des Canvas beschreibt die Kanäle, mit denen ein Unternehmen seine Kunden erreicht, um sein Wertangebot zu vermitteln. Diese Kanäle können entweder eigens oder durch Partner, direkt oder indirekt erzeugt werden und durchlaufen verschiedene Phasen. Eigene Kanäle können Verkaufsabteilungen oder ein eigener Internet-Shop sein. Filialen von Partnerunternehmen oder Großhändler stellen Fremdkanäle dar. Oft ist eine Mischung aus beidem eine lukrative Strategie für die Unternehmung³⁵.

In der Gestaltung und Auswahl der Kanäle ist zuerst zu beachten, wie die Aufmerksamkeit der Kunden auf die eigenen Produkte gelenkt werden kann. Danach sollen die Kunden dabei unterstützt werden, das eigene Wertangebot beurteilen zu können. In der dritten Phase muss dem Kunden eine Möglichkeit gegeben werden, die Produkte zu kaufen. Nach dem Kauf soll der Kunde weiterhin unterstützt werden.

Dabei ist es wichtig, die Effizienz³⁶ der jeweiligen Kanäle zu betrachten. Die Kunden sollen mit umfangreichen und den neuesten Informationen versorgt werden. Im E-Business ist dies durch die Geschwindigkeit des Internets besonders einfach und reduziert Ungleichheiten zwischen Angebot und Käuferinformationsstand.

Kundenbeziehungen (Customer Relationships)

Kundenbeziehungen sind alle sind alle Arten von Beziehungen, die ein Unternehmen mit seinen verschiedenen Kundensegmenten eingeht. Der Aufbau dieser Beziehungen kann persönlicher oder automatisierter Natur sein und wird durch den Wunsch nach Akquise von neuen Kunden, der Pflege bestehender Kunden und letztlich der Verkaufssteigerung angetrieben³⁷.

Diese Beziehungen können sehr vielfältig sein. Persönliche Unterstützung im Zuge eines Verkaufsgesprächs oder individuelle persönliche Unterstützung

³⁵Osterwalder und Pigneur, 2010, S.31.

³⁶vgl. Amit und Zott, 2001, S.503 f.

³⁷Osterwalder und Pigneur, 2010, S.33.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

für Kunden, die von einem eigens für sie abgestellten Ansprechpartner des Unternehmens betreut werden (z.B. Kreditanstalten) beruhen auf direkter menschlicher Interaktion. Viele Unternehmen setzen auch auf Mitbeteiligung der Kunden binden deren Meinung in die Wertschöpfung ein oder entwickeln neue Produkte oder Dienstleistungen in Kooperation mit ihren Kunden³⁸. Diese Mitbeteiligung wird von Amit und Zott (2001) auch als *Lock-In*³⁹ bezeichnet und als entscheidender Faktor zur Vermeidung des Verlusts von Kunden an Mitbewerber identifiziert.

Bei Selbstbedienungsmodellen, stellt das Unternehmen alle für den Kunden nötigen Mittel zur selbstständigen Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung. Immer häufiger nutzen Unternehmen auch das Wissen von Nutzercommunities um sich mit den Interessen der Kunden auseinanderzusetzen oder bieten Plattformen zur Vernetzung ihrer Kunden an. Daneben existieren auch automatisierte Dienstleistungen, in welchen die persönliche Beziehung vom Verkäufer zum Kunden simuliert und durch automatisierte Prozesse weitgehend bis ganz ersetzt wird. Ein Beispiel hierfür sind Onlineshops, welche auf Basis von Nutzerprofilen maßgeschneiderte Angebote legen. Oft kommen mehrere Beziehungsstrategien gleichzeitig vor. Welche Art von Kundenbeziehung im Geschäftsmodell vorgesehen ist, hängt nicht nur vom Kundensegment sondern auch von der strategischen Ausrichtung der Unternehmung ab und beeinflusst die Kundenerfahrung⁴⁰.

Einnahmequellen (Revenue Streams)

Dieser Baustein legt den Fokus auf die Einnahmequellen eines Unternehmens. Abhängig vom Kundensegment, aber auch von verschiedenen Preisfestlegungsmechanismen wie Listenpreise, Verhandlungen, markt- oder mengenabhängige Preise muss sich das Unternehmen die Frage stellen, wie viel die Kunden für einen bestimmten Wert zu zahlen bereit sind⁴¹.

Der Wert eines Produkts oder einer Dienstleistung stellt den Grad der Befriedigung eines Kundenbedürfnisses in Relation zum Ressourceneinsatz,

³⁸vgl. Hagemann, 1999, S.121 ff.

³⁹Amit und Zott, 2001.

⁴⁰Osterwalder und Pigneur, 2010, S.33.

⁴¹Osterwalder und Pigneur, 2010, S.35 f.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

in diesem Fall dem Preis des Wertgegenstandes, dar⁴².

Die Erschließung von Einnahmequellen kann auf verschiedene Arten erfolgen. Am Verbreitetsten ist der Verkauf von physischen Produkten. Dienstleistungen werden durch Nutzungs- oder Mitgliedsgebühren abgegolten. Durch Verleih oder Leasing räumt das Unternehmen dem Kunden für einen definierten Zeitraum das exklusive Nutzungsrecht eines Wirtschaftsgutes gegen eine Gebühr ein. Dadurch entsteht für den Kunden ein Kostenvorteil bei begrenzter vorgesehener Nutzungsdauer des Produkts und das Unternehmen profitiert von wiederkehrenden Umsätzen. Geistiges Eigentum eines Unternehmens kann durch Lizenzen an den Kunden weitergegeben werden. Dadurch kann der Anbieter Umsätze generieren ohne ein Produkt herstellen zu müssen. In der Medien- und Veranstaltungsbranche sind Werbeeinnahmen eine wichtige Einnahmequelle. Durch Produktplatzierungen oder das Bewerben von Dienstleistungen können dadurch auch andere Branchen wie etwa Software- oder Onlineplattformen Einnahmen generieren.

Schlüsselressourcen (Key Resources)

Um das Funktionieren eines Geschäftsmodells sicherzustellen, sind die Schlüsselressourcen des Unternehmens maßgeblich. Schlüsselressourcen sind die Quelle der Leistungsfähigkeit einer Unternehmung und werden in physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Faktoren gegliedert⁴³.

Physische Ressourcen sind Wirtschaftsgüter wie Gebäude, Produktionsstätten, Einrichtungen, technisches Equipment oder Distributionsnetzwerke. Besonders für produktionsintensive Unternehmungen oder den Handel sind physische Ressourcen maßgeblich für den Unternehmenserfolg.

Intellektuelle Ressourcen sind für ein Unternehmen oft schwer zu generieren, sobald sie aber erfolgreich geschaffen wurden von entscheidendem Wert. Zu intellektuellen Ressourcen zählen neben Firmenwissen und Patenten auch Marken und Brandings. Besonders im Konsumgüterbereich ist die Attraktivität der eigenen Marke ein Erfolgsfaktor.

⁴²Österreichisches Normungsinstitut (Hrsg.), 2000.

⁴³Osterwalder und Pigneur, 2010, S.39.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Einen weiteren wichtigen Faktor stellt das Humankapital einer Unternehmung dar. Menschliche Ressourcen sind speziell in wissensintensiven Branchen von Bedeutung. In Abschnitt 4.4 wird näher auf diese Schlüsselressource eingegangen.

Unter finanzielle Ressourcen werden nicht nur Anlagen- oder Umlaufkapital verstanden. Auch Bürgschaften oder Aktienoptionen werden in diesem Begriff eingeschlossen.

Schlüsselaktivitäten (Key Activities)

Der siebte Baustein im Business Model Canvas beschreibt alle Aktivitäten, die eine Unternehmung tun muss, um sein Geschäftsmodell erfolgreich umsetzen zu können. Branchenabhängig können Schlüsselaktivitäten in Produktion, Problemlösung oder das Angebot einer Plattform oder eines Netzwerkes kategorisiert werden⁴⁴.

Produzierende Unternehmen haben ihre Schlüsselaktivitäten in der Gestaltung, Herstellung und Auslieferung eines Produkts. Abhängig von der Wettbewerbsstrategie kann dabei der Fokus auf den Absatz maßgeblicher Mengen oder die Differenzierung zu Konkurrenzangeboten gelegt werden. Auch die Beschränkung auf ein Produktsegment und eine damit einhergehende Konzentration auf Produktionsschwerpunkte kann eine lukrative Strategiewahl sein⁴⁵.

Dienstleistungsunternehmen bedienen sich oft der Schlüsselaktivität Problemlösung. Beratungsfirmen erzielen ihren Unternehmungserfolg durch das Lösen von Kundenproblemen. Auch Krankenhäuser, Reinigungsfirmen oder Serviceeinrichtungen schöpfen aus einem Defizit aus Sicht des Kunden.

Die Bereitstellung eines Netzwerks oder einer Plattform ist besonders im Bereich der online-basierten Unternehmungen die entscheidende Schlüsselaktivität. Plattformen wie *Ebay* oder *Willhaben* stellen ihren Nutzern ein Vermittlungsnetzwerk zur Verfügung, welches laufend weiterentwickelt wird.

⁴⁴Osterwalder und Pigneur, 2010, S.41.

⁴⁵vgl. Porter, 1980, S.73 ff.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

Schlüsselpartnerschaften (Key Partnerships)

Die von einem Unternehmen akquirierten Netzwerkakteure zur Unterstützung oder Realisierung des eigenen Geschäftsmodells werden als Schlüsselpartner bezeichnet. Sie tragen zum Gelingen des Geschäftsmodells bei, optimieren es, mindern Risiken oder stellen Ressourcen zur Verfügung. Nach Osterwalder und Pigneur werden die Schlüsselpartnerschaften in die vier Arten Strategische Allianzen, Coopetitioners, Joint Ventures und Käufer-Anbieter-Beziehungen kategorisiert⁴⁶.

Strategische Allianzen entstehen zwischen Nicht-Wettbewerbern während die sogenannte Coopetition eine Partnerschaft zwischen Wettbewerbern mit strategischer Überlegung darstellt. Diese Form einer strategischen Allianz kann Risiken mindern und muss sich nicht zwangsläufig auf alle Geschäftsbereiche erstrecken. Joint Ventures werden zur Entwicklung neuer Geschäfte gegründet. Käufer-Anbieter-Beziehungen sichern eine zuverlässige Versorgung mit Ressourcen, die die Unternehmung selbst nicht bereitstellen kann. Damit sind Schlüsselressourcen oder Schlüsselaktivitäten gemeint welche bei Fremdbezug einen Kostenvorteil und damit zur Optimierung des Geschäftsmodells beitragen.

Kostenstruktur (Cost Structure)

Auf Basis von Schlüsselressourcen, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselpartnerschaften kann eine Unternehmung ihre Kostenstruktur festlegen. In diesem Baustein sind die wichtigsten Kosten die bei der Geschäftstätigkeit einer Unternehmung anfallen aufgelistet. Das Ziel einer jeden Unternehmung ist eine Minimierung der Kosten, wobei die Wichtigkeit der Kostenminimierung abhängig vom Geschäftsmodell variiert⁴⁷.

⁴⁶Osterwalder und Pigneur, 2010, S.43.

⁴⁷Osterwalder und Pigneur, 2010, S.45.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

3.4.4. Kategorisierung von Geschäftsmodellen

Bei der Gegenüberstellung verschiedener erprobter Geschäftsmodelle von Unternehmungen werden Ähnlichkeiten und gemeinsame Merkmale bzw. ähnliche Zusammensetzungen der im letzten Abschnitt betrachteten Bausteine sichtbar. Der folgende Teil der Arbeit betrachtet die von Osterwaldner und Pigneur beschriebenen Muster *Entflechtungsmodelle*, *Long Tail Modelle*, *Multi-sided Platforms*, *Open Business Models* und das *Geschäftsmodell FREE*⁴⁸ und geht weiter auf die Herausforderungen einer Start-Up-Strategie ein⁴⁹.

Entflechtungsmodelle

Der Begriff "*entflochtenes Unternehmen*" wurde von John Hagel und Marc Singer geprägt⁵⁰. Geschäftsmodelle, die den Entflechtungsmodellen zugeordnet werden können, werden durch eine Segmentierung von den drei Schwerpunkten Kundenbeziehungen, Produktinnovation und Infrastrukturmanagement gekennzeichnet. Jede dieser Geschäftsbereiche muss sich unterschiedlichen Anforderungen in wirtschaftlicher, wettbewerblicher und kultureller Sicht stellen. In Unternehmen dieser Art können zwar alle drei Geschäftsarten auftreten, es besteht aber die Möglichkeit einer *Entflechtung* der drei Bereiche. Diese Entflechtung vermeidet Konflikte und die Notwendigkeit unerwünschter Kompromisse eingehen zu müssen⁵¹.

Die einzelnen Bestandteile des Geschäftsmodells d.h. auch die Inhalte des Business Model Canvas können klar den Geschäftsbereichen Beziehungsgeschäft, Produktinnovationsgeschäft und Infrastrukturgeschäft zugeordnet werden.

⁴⁸Osterwalder und Pigneur, 2010, S.58 ff.

⁴⁹Fueglistaller u. a., 2012, S.196 ff.

⁵⁰Hagel und Singer, 1999.

⁵¹Osterwalder und Pigneur, 2010, S.61 ff.

3.4. Wesentliche Bausteine eines Geschäftsmodells

Long-Tail Modelle

Unternehmungen mit einer Long-Tail-Strategie konzentrieren sich auf den Vertrieb einer großen Produktpalette, lukrieren aber nur wenig Einnahmen je Produkttyp. Entgegen dem Prinzip nach Pareto⁵², welches besagt, dass 20% der Produkte einer Unternehmung 80% des Umsatzes generieren, wird in diesem Geschäftsmodell der Fokus der Geschäftstätigkeit auf 80% der Produkte gelegt, welche den sogenannten "Long Tail" darstellen. Ein Beispiel wäre hier die Internetplattform *Netflix*, welche sich zunehmend Nischenfilme ihren Nutzern zum Streamen zur Verfügung stellt. Obwohl jeder einzelne Film nur von wenigen Nutzern angefordert wird, ist der kumulierte Umsatz aufgrund der Vielzahl verschiedener Filme sehr hoch⁵³.

Multi-Sided Platforms

Multi-Sided-Platform-Modelle generieren ihren Umsatz durch die Vernetzung zweier oder mehrerer Kundensegmente. Die verknüpften Kundensegmente sind unterschiedlich, aber voneinander abhängig, wie etwa Kreditkarten institutionen, die Händler mit Käufern verknüpfen und Hersteller von Spielkonsolen bieten eine Plattform für die Zusammenführung von Spielentwicklern und Gamern. Das Wertangebot der Unternehmung ist für ein Kundensegment nur dann attraktiv, wenn die zweite Kundengruppe ebenfalls präsent ist⁵⁴.

Eine in aktuellen wissenschaftlichen Arbeiten und Vorträgen gern behandelte Internetplattform *Uber* vernetzt Personen, die auf ihrer Autofahrt Platz für Mitfahrer haben, mit Menschen, die spontan eine Mitfahrgelegenheit suchen. Damit revolutioniert *Uber* nicht nur die Mobilität, sondern stellt auch eine ernsthafte Konkurrenz zu Taxibetreibern dar⁵⁵.

Ein weiteres Beispiel ist das Wiener Start-Up *hokify*, welches eine Plattform bietet, auf der sich Jobsuchende sehr einfach bei Unternehmen, die neue Angestellte suchen, bewerben können.

⁵²vgl. Brynjolfsson, Hu und Simester, 2011.

⁵³Osterwalder und Pigneur, 2010, S.71 ff.

⁵⁴Osterwalder und Pigneur, 2010, S.81 ff.

⁵⁵vgl. Watanabe, Naveeda und Neittaanmäki, 2016; Cramer und Krueger, 2015.

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

FREE als Geschäftsmodell

Bei diesem Geschäftsmodell profitiert ein Kundensegment von einem kostenlosen Wertangebot. Dies wird durch die finanzielle Kompensation in anderen Geschäftsbereichen möglich gemacht. Dabei werden Wertangebote wie beispielsweise Internetdienstleistungen für ein Kundensegment gebührenfrei, aber eingeschränkt zur Verfügung gestellt. Das zahlende Kundensegment hat Zugang zu uneingeschränkten Inhalten oder Premium-Dienstleistungen und finanzieren damit die NutzerInnen des "FREE"-Angebotes mit⁵⁶.

⁵⁶Osterwalder und Pigneur, 2010, S.91 ff.

3.5. Zusammenfassung

Ziel dieses Abschnitts ist es, Anknüpfungspunkte für die Anwendung von Diversitätsmanagement im Geschäftsmodell eines Start-Ups zu finden und einen Ansatz für diese Arbeit zu generieren, wo Netzwerkarbeit eine tragende Rolle einnehmen kann. Als Basis dient das Wissen über die Bausteine des Business Model Canvas und die Ansätze unterschiedlicher Literaturquellen. Im Anschluss wird das so entwickelte Modell mit dem Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur in Zusammenhang gebracht.

3.5.1. Die fünf Säulen eines Geschäftsmodells

In der Literatur werden verschiedene Ansätze zur Entwicklung von Geschäftsmodellen beschrieben. Steve Blank und Bob Dorf identifizieren Wertangebote, das Zusammenspiel zwischen Unternehmen und Stakeholdern, Unternehmenstätigkeiten und die finanziellen Aspekte als Basis für ein Geschäftsmodell⁵⁷. Alexander Osterwalder begründet mit seiner *Business Model Ontology*⁵⁸ vier Bereiche des Business Modells, welche später in Kooperation mit Yves Pigneur im *Business Model Canvas*⁵⁹ mit den vier wichtigsten Bereichen Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit als wesentliche Bestandteile des Geschäftsmodells beschrieben werden. Auch weitere Autoren beschreiben ihre Ansätze zur Gestaltung des Geschäftsmodells in vier Bereichen⁶⁰, andere gliedern die Ansätze in sechs⁶¹ oder mehr⁶² Bereiche. In der nachfolgenden Tabelle 3.1 werden die Bausteine verschiedener Instrumente zur Erstellung von Geschäftsmodellen gegenübergestellt um die Basis für die vorliegende Arbeit zu begründen.

⁵⁷Blank und Dorf, 2014.

⁵⁸Osterwalder, 2004.

⁵⁹Osterwalder und Pigneur, 2010.

⁶⁰vgl. z.B. Boulton, Libert und Samek, 2001; Kaplan und Norton, 1992; Amit und Zott, 2001; Coes, 2014; Stähler, 2015; Weill und Vitale, 2001.

⁶¹vgl. z.B. Bouwsma, 2010; Wirtz und Kleineicken, 2000.

⁶²vgl. z.B. Gordijn, 2002.

Autor	Modell	Dimensionen								
		Osterwaldner&Pigneur, 2010	Business Model Canvas	Angebot		Kunden		finanzielle Überlebensfähigkeit		Infrastruktur
Osterwaldner, 2004	Business Model Ontology	Product Innovation		Customer Relationship		Financial Aspects		Infrastructure Management		
Blank, 2014		Wertangebot		Zusammenspiel Unternehmung und Stakeholder		Finanzielle Aspekte		Unternehmungstätigkeiten		
Boulton, Libert, Samek, 2001	Value Imaging	Physische Assets		Kunden		Finanzielle Assets		Mitarbeiter und Lieferanten		
Kaplan und Norton, 1992	Balanced Scorecard	Innovation and Learning Perspective		Customer Perspective		Financial Perspective		Internal Business Perspective		
Amit und Zott, 2001	Value Creation in E-Business	Novelty		Lock-In		Efficiency		Complementarities		
Coes, 2014		Value		Architecture of the relation between firm and exchange		Financial Aspects		What the firm is doing		
Stähler, 2011		Wertschöpfungsarchitektur		Value Proposition / Kunden		Ertragsmodell		Team / Werte		
Weill&Vitale, 2001	E-Business Model Schematics	Firm of interest		Customer		Supplier		Ally		
Osterwaldner&Pigneur, 2010	Bausteine des Business Model Canvas	Wertangebot	Schlüsselaktivitäten	Schlüsselressourcen	Schlüsselpartnerschaften	Kanäle	Kundenbeziehungen	Kunden-segmente	Kostenstruktur	Einnahmequellen
Gordijn, 2002	Vaule Modeling	Value Object	Value Offering		Market Segment	Value Exchange	Value Transaction		Value Interface	Value Port
Bouwisma, 2010	COSTAR- Methode	Lösung			Marktchance	Kunde	Vorteil	Ergebnis	Team	
Wirtz, 2000		Leistungserstellungsmodell			Leistungsangebotsmodell	Marktmodell	Kapitalmodell		Distributionsmodell	Beschaffungsmodell
		Wertangebot			Kunden		Finanzen		Infrastruktur	Humanressourcen
		Partnerschaften								

Tabelle 3.1.: Bausteine verschiedener Instrumente zur Erstellung von Geschäftsmodellen

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Die verschiedenen Modelle beinhalten unterschiedliche Mengen an Betrachtungsperspektiven, welche in weiterer Folge in fünf wesentlichen Säulen, nämlich *Wertangebot, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen* sowie *Finanzen*, gegliedert werden.

In dieser Arbeit wird angenommen, dass jedes Unternehmen ein Konzept zur Befriedigung der Anforderungen und Bedürfnisse in diesen fünf Säulen zu erarbeiten hat um erfolgreich wirtschaften zu können. Das Wertangebot stellt das Produkt oder die Dienstleistung dar, die das Unternehmen anbietet. Kunden sind jene Anspruchsgruppe, die Interesse am Kauf dieses Wertangebots haben. Im Bereich Infrastruktur werden alle physischen Güter zusammengefasst, welche das Unternehmen zur direkten Erstellung des Wertangebotes und darüber hinaus zur Bearbeitung organisatorischer und indirekter Aufgaben benötigt. Dies können Immobilien wie Betriebsstätten, Produktions- oder Büroeinrichtungen, aber auch EDV-Anlagen, Werkzeuge oder die Kaffeemaschine fürs Büro sein. Weiter müssen zur Bearbeitung dieses Leistungsspektrums ausreichend Humanressourcen innerhalb des Unternehmens vorhanden sein, d.h. MitarbeiterInnen, welche die zur Wertschöpfung erforderlichen Tätigkeiten ausführen. Außerdem muss die Finanzierung dieser Leistungserstellung sichergestellt werden.

Wie im nächsten Abschnitt 4 noch näher erörtert wird, kann ein Entrepreneur nicht allein allen Anforderungen gerecht werden. Partnerschaften nach außen sind unabdingbar. Partnerschaften und Netzwerke können auf alle fünf Säulen Einfluss nehmen, zur positiven Entwicklung beitragen und den Entrepreneur unterstützen. Zunächst wird aber noch der Zusammenhang zwischen diesen fünf Säulen mit dem Business Model Canvas geklärt.

3.5.2. Zusammenhang zwischen den fünf Säulen eines Geschäftsmodells und dem Business Model Canvas

Die neun Bausteine des Business Model Canvas lassen sich den im letzten Abschnitt beschriebenen fünf Bereichen eines Geschäftsmodells zuordnen. Abbildung 3.5 stellt die Zuordnung der neun Bausteine des Business Model Canvas zu den fünf Bereichen *Wertangebot*, *Kunden*, *Infrastruktur*, *Humanressourcen* und *Finanzen* dar.

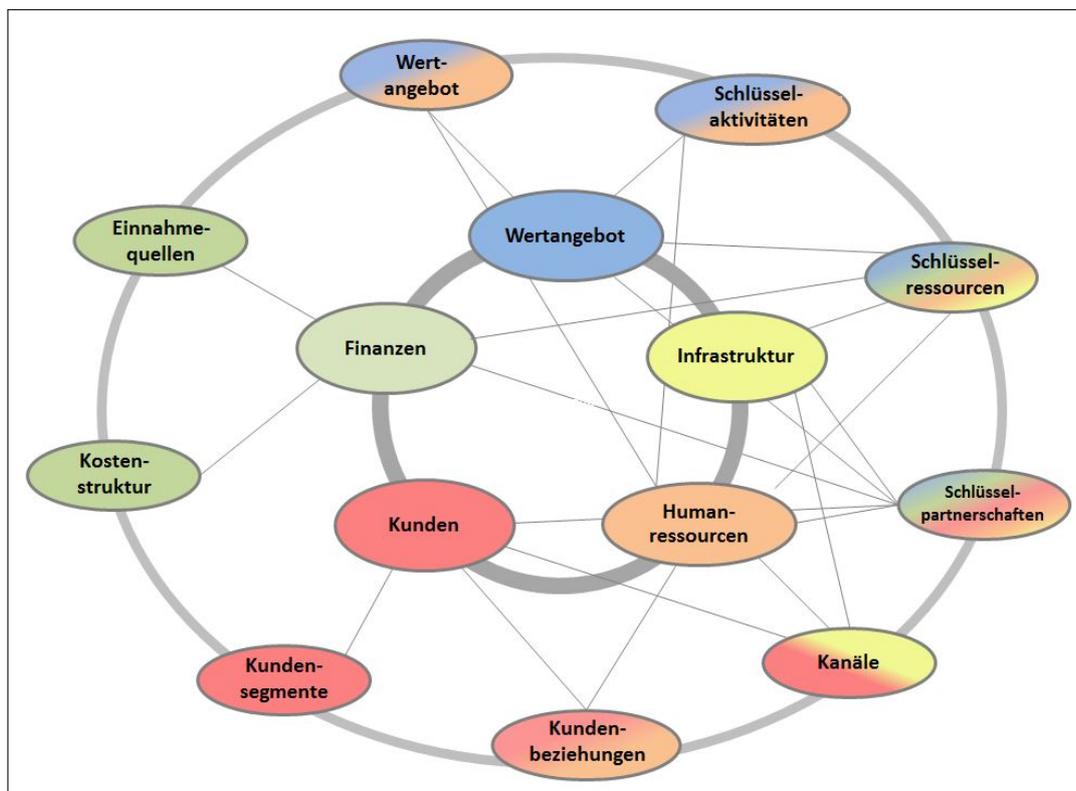


Abbildung 3.5.: Zuordnung der neun Bausteine des Business Model Canvas zu den vier Bereichen des Geschäftsmodells (eigene Abbildung)

Während der Baustein "Kundensegmente" eindeutig dem Kundenbereich und die Bausteine "Einnahmequellen" und "Kostenstruktur" dem Finanzbereich zuzuordnen sind, können andere Bausteine des Business Model

3. Geschäftsmodelle von Start-Ups

Canvas Einfluss auf mehrere Bereiche des Geschäftsmodells haben. Kundenbeziehungen werden zwischen Kunden und den Mitarbeitern des Unternehmens (Humanressourcen) aufgebaut und wirken daher auf beide Bereiche des Geschäftsmodells ein. Auch der Baustein "Kanäle" kann von mehreren Seiten, nämlich von Kunden, der Infrastruktur und den Personen innerhalb des Unternehmens (Humanressourcen) beeinflusst werden. Während die Kunden jene Anspruchsgruppe sind, die es durch geeignete Kanäle, wie etwa Mitarbeiter im Direktvertrieb, zu erreichen gilt, können gleichzeitig Netzwerkpartner, wie etwa Handels- oder Vertriebspartner der Kanal sein um dies erst möglich zu machen. Der Baustein "Wertangebot" findet sich analog in der in diesem Modell gleichnamig definierten Säule wieder, wird aber gleichzeitig von den Humanressourcen des Unternehmens gestaltet. Auch die Schlüsselaktivitäten, also jene Aufgaben, die ein Unternehmen zu erledigen hat, um zu wirtschaften, beeinflussen das Wertangebot und werden von den Humanressourcen ausgeführt. Die dazu notwendigen Schlüsselressourcen nehmen Einfluss auf das Wertangebot und werden in weiterer Folge in der zur Erstellung des Wertangebots notwendigen Infrastruktur abgebildet.

Eine Besonderheit stellt der Baustein "Schlüsselpartnerschaften" dar. Während in der Betrachtung des Business Model Canvas die Schlüsselpartnerschaften als eigener Baustein des Geschäftsmodells angesehen wird, wird in dieser Arbeit davon ausgegangen, dass Partnerschaften auf alle Bereiche des Geschäftsmodells gleichermaßen Einfluss nehmen können und daher als übergreifender Faktor mit dem Ziel der Erfolgssteigerung wirken.

Zusammenfassend werden in dieser Arbeit die definierten fünf Säulen des Geschäftsmodells folgendermaßen zusammengeführt: Wer (*Humanressourcen*) erstellt was (*Wertangebot*) für wen (*Kunden*) mit welchen finanziellen Mitteln (*Finanzen*) wie, wo und auf welche Art und Weise (*Infrastruktur*)?

Da in weiterer Folge herausgefunden werden soll, wie Diversitätsaspekte in diesen fünf Bereichen im Zusammenhang mit Partnerschaften nach außen eingesetzt werden können, wird dieser Ansatz dem Diversitätsmanagement in der bisherigen Betrachtung, welches im folgenden Kapitel 4 behandelt wird, gegenübergestellt.

4. Diversität und Netzwerke

Dieser Abschnitt liefert den zweiten Teil der theoretischen Grundlagen für diese Arbeit. Zu Beginn soll ein Modell zur Beschreibung der Diversität von Menschen für die weiteren Betrachtungen ein Verständnis für die Vielfalt von Personen liefern. Danach wird der Begriff Diversitätsmanagement erörtert. In weiterer Folge wird aus diesem Diversitätsmodell ein Ansatz für die Betrachtung von Unternehmen generiert. Danach wird auf die Bedeutung von sozialem Kapital und Netzwerke von Gründungspersonen eingegangen sowie die Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess beschrieben. Zum Ende dieses Abschnitts werden Diversität und Netzwerke ineinander übergeführt und das Verständnis und die Auswirkungen verschiedener Netzwerkcharakteristika, insbesondere Diversität, für diese Arbeit definiert.

4.1. Diversitätsbegriff und Dimensionen der Diversität

Der Begriff Diversität (lat. *Diversitas*, engl. *Diversity*; Verschiedenheit, Unterschiedlichkeit, Mannigfaltigkeit) beschreibt die Gesamtheit verschiedener Faktoren, die Menschen voneinander unterscheiden und sie so zu Individuen machen. Diese Eigenschaften bringen Menschen in ein System oder eine Organisation ein und können sie damit beeinflussen und gestalten¹. Im unternehmerischen Kontext wird meist auf Faktoren, welche auch den Grundsätzen der Gleichbehandlung unterliegen, eingegangen. Neben Geschlecht, Alter, Herkunft und Religion, wird auch der Umgang mit Beeinträchtigung und Behinderung in der Wirtschaft vom Gesetzgeber

¹vgl. Pullen, 2010, S.4 ff.

4. Diversität und Netzwerke

vorgegeben. All diese Aspekte werden in Österreich im Bundesgesetz über die Gleichbehandlung (GIBG) geregelt. Faktoren der Gleichbehandlung spielen für diese Arbeit nur eine untergeordnete Rolle, dennoch sind einige der betreffenden Merkmale für diese Arbeit relevant und werden im Folgenden kurz beschrieben.



Abbildung 4.1.: Die vier Dimensionen der Diversität, eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe, (2003)

Diversität bezieht auf weitaus mehr Faktoren, als im Gesetz verankert sind. Gardenswartz und Rowe (2003) beschreiben die Faktoren der Diversität in vier Dimensionen (vgl. Abbildung 4.1) welche nun vorgestellt werden sollen. Diese Dimensionen beinhalten Eigenschaften, welche die Individualität eines Menschen beschreiben.

Im Zentrum eines Menschen steht die Persönlichkeit. Hier manifestieren sich Merkmale wie Intra- oder Extraversion, Entscheidungsverhalten, Wahr-

4.1. Diversitätsbegriff und Dimensionen der Diversität

nehmung, Empfindungen und Beurteilungen. Die Liste ließe sich weiter fortführen. Diese Merkmale wurden in der Vergangenheit von zahlreichen Wissenschaftlern mit verschiedensten Ansätzen zu verstehen und kategorisieren zu versucht².

Die zweite, innere Dimension beschreibt sichtbare Merkmale einer Person, die relativ einfach zu kategorisieren sind und sich auch in vielen Konzepten des Diversitätsmanagements wiederfinden. Dazu zählen Geschlecht, Alter, Religion, sexuelle Orientierung oder die ethnische Herkunft. Diese Merkmale sind nur schwer oder nicht veränderbar und stellen damit einen besonders wichtigen Faktor im Management der Vielfalt dar.

Weiter beeinflussen äußere Faktoren wie Sprache, Ausbildung, geografischer Aufenthaltsort, Familienstand oder Elternschaft die Eigenschaften einer Person. Diese Merkmale können sich im Laufe der Zeit verändern und werden in der dritten Dimension zusammengefasst.

Organisationale Merkmale werden in der vierten Dimension zusammengefasst und beschreiben die Position einer Person in einer Organisation. Hier spielen neben der Funktion einer Person innerhalb der Organisation, Arbeitsinhalte, Arbeitsort und Managementposition, aber auch Gehalt und die Seniorität eine Rolle³.

Diese Dimensionen der Diversität nehmen Einfluss auf die kognitiven Eigenschaften von Personen. Diese definieren neben bereits genannten Faktoren wie Ausbildung, Arbeitsinhalt oder Managementposition die Betrachtung von Diversität in dieser Arbeit. Im nächsten Abschnitt 4.2 folgt eine kurze Einführung in den "klassischen" Ansatz von Diversitätsmanagement um in weiterer Folge in Abschnitt 4.7 den Diversitätsbegriff im Netzwerk von Entrepreneuren genau zu erörtern.

²Eine ausführliche Behandlung des Themas Persönlichkeitstheorie gibt z.B. Pervin, Cervone und John, 2005.

³Gardenswartz und Rowe, 2003.

4. Diversität und Netzwerke

4.2. Diversitätsmanagement

Der Begriff Diversity Management, im folgenden DiM, fand in den 1960er Jahren in den USA im Zuge der Frauen- und Bürgerrechtsbewegung seinen Ursprung. Damals brachte der Begriff die stark ausgeprägte gesellschaftliche Diversität zum Ausdruck woraus sich der Impuls zum Management dieser Vielfalt und die Entwicklung der Chancengleichheit ableitete⁴.

Heute ist Diversitätsmanagement im unternehmerischen Kontext ein Ausdruck für das Management der Vielfalt, die Menschen ins Arbeitsleben einbringen. DiM ist eng mit anderen Managementstrategien verknüpft. Besonders im Human Ressource-Bereich angesiedelt, finden sich in Konzepten wie Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability oder Corporate Citizenship Elemente und Herangehensweisen des DiM wieder⁵. DiM ist eine Unternehmensstrategie, die darauf zielt, die personelle und kognitive Vielfalt von MitarbeiterInnen und StakeholderInnen zu nutzen und zu fördern⁶.

In Österreich unterliegt der Begriff "Diversitätsmanagement" einer Norm und Unternehmen haben die Möglichkeit, ihre Managementsysteme für Diversität zertifizieren zu lassen. In der dieser Zertifizierung zugrundeliegenden Norm ÖNORM S 2501 wird das Management der Vielfalt wie folgt definiert:

„Unter Diversity Management wird ein strategischer Managementansatz zur gezielten Wahrnehmung und Nutzung der Vielfalt von Personen und relevanten Organisationsumwelten bzw. Stakeholdern verstanden, um strukturelle und soziale Bedingungen zu schaffen, unter denen alle Beschäftigten ihre Leistungsfähigkeit und -bereitschaft zum Vorteil aller Beteiligten und zur Steigerung des Organisationserfolges entwickeln und entfalten können⁷.“

In großen Unternehmen etablieren sich Corporate Social Responsibility (CSR) und Diversitätsmanagement zunehmend. Während Managementansätze im Bereich CSR weitgehend institutionalisiert werden, d.h. eigene

⁴Pullen, 2010, S.5.

⁵Pullen, 2010, S.10-11.

⁶Wondrak, 2015, S.6.

⁷Österreichisches Normungsinstitut (Hrsg.), 2008.

4.2. Diversitätsmanagement

Konzepte und Arbeitsbereiche für gesellschaftliche Verantwortung und Nachhaltigkeit geschaffen werden, erreicht das DiM bisweilen eine niedrige Institutionalierungsquote in österreichischen Unternehmen. Diversitätsmanagement wird zwar von allen Befragten als Erfolgsfaktor angesehen, jedoch geben nur 20% der befragten Unternehmen einer Studie an, ein eigenes DiM-Konzept zu haben. Weiter bezieht sich das aktuell gelebte DiM größtenteils auf die Dimensionen Geschlecht und Alter, während anderen Aspekten der zweiten Dimension (vgl. Abschnitt 4.1), wie etwa Religion oder sexuelle Orientierung, nur geringe bis keine Beachtung geschenkt wird. Als Treiber für die Einführung von DiM wird vor allem eine stärkere Bindung zu den Angestellten und ein besserer Zugang zu potentiellen Mitarbeitern genannt⁸.

⁸Wondrak, 2015.

4. Diversität und Netzwerke

4.3. Diversitätsansatz für Unternehmen

Unternehmen, Betriebe und Firmen können in vielerlei Hinsicht kategorisiert werden. Neben der Gliederung in den Wirtschaftszweig, z.B. Handels-, Dienstleistungs-, Industrie- oder produzierende Betriebe, kann nach der Rechtsform, der Betriebsgröße oder der Art der Leistung unterschieden werden⁹. Darüber hinaus unterscheiden sich Unternehmen auch in ihrer Managementphilosophie, d.h. weiter in Kultur, Politik, im Problem-, Leistungs- und Kooperationsverhalten, in Organisationsstrukturen und in ihren Prozessen. Zusammengefasst in ihren Strukturen, Aktivitäten und in ihrem Verhalten¹⁰. Im nachfolgenden Ansatz in Abbildung 4.2 wird in Anlehnung an das Modell von Lee Gardenswartz und Anita Rowe versucht, die Eigenschaften eines Unternehmens in vier Dimensionen darzustellen.

Äquivalent zu Persönlichkeit eines Menschen steht in dieser Darstellung die Corporate Identity eines Unternehmens als erste Dimension im Zentrum der Betrachtung. Die Corporate Identity fasst alle Merkmale eines Unternehmens, darunter Unternehmenskultur, Kommunikationsverhalten, Unternehmensphilosophie aber auch das äußere Erscheinungsbild, zusammen¹¹.

In der zweiten Dimension werden die äußeren Merkmale eines Unternehmens zusammengefasst. Diese Merkmale sind im engsten Sinne unveränderbar und beschreiben das Unternehmen in ihrer grundlegenden Existenz. Dieser Dimension werden Eigenschaften wie die Branchenzugehörigkeit, die Rechtsform, die Dauer des Bestehens oder der Standort zugeordnet. Auch die MitarbeiterInnenanzahl wird, obwohl sie durchaus veränderlich ist, in dieser Dimension berücksichtigt. Es wird angenommen, dass allein die Anzahl der MitarbeiterInnen keine Aussage über die Zusammensetzung oder das qualitative Leistungsvermögen des Unternehmens zulässt. Daher wird diese Eigenschaft als statisch angenommen und den äußeren Merkmalen zugeordnet.

Die dritte Dimension umfasst ähnlich wie im Modell von Gardenswartz und Rowe alle Eigenschaften, die im Laufe der Zeit verändert werden können

⁹vgl. Lechner, Egger und Schauer, 2003.

¹⁰vgl. Bleicher, 1999.

¹¹vgl. Bickmann, 1999.

4.3. Diversitätsansatz für Unternehmen



Abbildung 4.2.: Die vier Dimensionen der Diversität für Unternehmen, eigene Darstellung

und ein Unternehmen in ihrer Existenz prägen. Hierzu werden die Organisationsstruktur und der Führungsstil, die Geschlechterverteilung und die Diversität der MitarbeiterInnen allgemein, deren Durchschnittseinkommen und Möglichkeiten zu deren Weiterbildung zugeordnet.

Die organisatorische Dimension betrachtet das Unternehmen im Kontext mit ihrer Umwelt und der Interaktion mit dieser. Allen voran ist hier der Ruf des Unternehmens ausschlaggebend, welcher durch Faktoren wie das Kooperations- und Konkurrenzverhalten, die Zugehörigkeit zu Verbänden oder der Zertifizierung in unterschiedlichen Bereichen wie etwa Qualität, Energie oder Umwelt. Außerdem kann können Sponsorentätigkeiten oder die Unterstützung gemeinnütziger Aktionen die Position des Unternehmens im organisationalen Kontext beeinflussen.

4. Diversität und Netzwerke

4.4. Human- und Sozialkapital

Bereits in Abschnitt 3.5 wurde auf die Relevanz von Schlüsselpartnerschaften im Zuge der Betrachtung von Geschäftsmodellen hingewiesen. Human- und Sozialkapital wurden in der Literatur als Erfolgsfaktoren für Entrepreneur*innen genannt. Ronald Burt identifiziert diese beiden Faktoren, neben dem finanziellen Kapital, als hinreichende Elemente, mit denen Gründungspersonen in den Wettbewerb treten¹².

In diesem Abschnitt soll genauer auf diese Begriffe und deren Bedeutung eingegangen werden. Weiter soll ein Bezug zu Gründungsunternehmen hergestellt werden. Besonderes Augenmerk liegt in diesem Abschnitt auf der Bedeutung und den Dimensionen von Sozialkapital und es werden die Begriffe *Bonding*, *Bridging* und *Linking* erörtert. Außerdem wird ein Überblick über Charakteristika gegeben, mit denen Netzwerke beschrieben werden können. In den darauffolgenden Abschnitten wird auf die Bedeutung von Netzwerken als strategische Ressource für Entrepreneur*innen und deren Entwicklung eingegangen.

4.4.1. Begriffsabgrenzung

Humankapital

Unter Humankapital wird das Leistungspotential bzw. Arbeitsvermögen von Menschen verstanden, welches auf der Erziehung und weiter auf Aus- und Weiterbildung beruht. Der Begriff *Kapital* weist in diesem Zusammenhang einerseits auf zum Teil hohe finanzielle Aufwendungen hin, die eingesetzt werden müssen um einem Menschen Fähigkeiten anzueignen und andererseits auf die damit geschaffene Ertragskraft, die eine Person dadurch ins Arbeitsleben einbringt. Damit ist Humankapital an einen Menschen gebundenes Wissen und Fähigkeiten, das bewusst durch den Einsatz von Ressourcen generiert wird.¹³

¹²Burt, 1992.

¹³Gabler2016.

4.4. Human- und Sozialkapital

Zum Humankapital zählen damit Ausbildung, Wissen, Erfahrung und Fähigkeiten von Menschen¹⁴.

Soziales Kapital

Im Gegensatz zum Humankapital bezieht sich das Sozialkapital nicht auf die Ressourcen einer Person als Individuum, sondern auf all jene Ressourcen, die auf die Zugehörigkeit einer Person oder einer Organisation zu einem System zurückzuführen sind. Im Begriff Sozialkapital werden alle gegenwärtigen und potentiellen Ressourcen zusammengefasst, die auf mehr oder weniger institutionalisierte Beziehungen innerhalb eines Netzwerks zurückzuführen sind¹⁵.

Damit können alle Beziehungen innerhalb einer Organisation und darüber hinaus als Sozialkapital zusammengefasst werden¹⁶. Eigenschaften dieser Beziehungen werden in Abschnitt 4.4.3 näher erläutert. Anschließend wird ein Einblick in die Netzwerkanalyse gegeben und Eigenschaften zur Beschreibung von Netzwerken erläutert.

4.4.2. Bedeutung von Humankapital für GründerInnen

In der Literatur wird angenommen, dass Personen mit ausgewogenen Fähigkeiten in mehreren Professionen eher zu Entrepreneuren werden, als solche, die sich nur auf einen Wissensbereich spezialisieren. D.h. es ist wahrscheinlicher, dass Personen mit vielfältigem Ausbildungshintergrund zu Gründerinnen oder Gründern werden. Für Entrepreneure ist es wichtig, die strategische Entwicklung des Humankapitals vielfältig und ausgewogen zu gestalten, da eine Kombination mehrerer Fähigkeiten für den Unternehmenserfolg entscheidend ist.¹⁷.

¹⁴Unger u. a., 2011.

¹⁵vgl. Bourdieu, 1983.

¹⁶Burt, 1992.

¹⁷vgl. Lazear u. a., 2005.

4. Diversität und Netzwerke

Der positive Einfluss von Humankapital ist branchenunabhängig: in technologieorientierten Unternehmen ist dieser ähnlich hoch als in solchen mit wenig oder keinem Technologiebezug¹⁸.

4.4.3. Bedeutung und Dimensionen von sozialem Kapital im Unternehmensumfeld

Verglichen mit Human- und Finanzkapital kann dem sozialen Kapital eine besondere Bedeutung beigemessen werden, da es keiner exklusiven Nutzung durch eine Person oder Organisation unterliegt. Von sozialem Kapital profitieren immer mehrere Seiten, nämlich all jene, die miteinander in Beziehung stehen¹⁹.

Für GründerInnen ist die Entwicklung von nützlichen Kontakten während dem Gründungsprozess essentiell, wenngleich zu diesem Zeitpunkt noch keine finanzielle Rentabilität durch diese Arbeit entsteht. Etablierte Unternehmen investieren vergleichsweise mehr Zeit in die Aufrechterhaltung bestehender Kontakte in ihren Netzwerken. Dieser Zusammenhang ist naheliegend, da die Entwicklung eines Netzwerks parallel zum Gründungsprozess geschieht und ein etabliertes Unternehmen während ihrer Entstehung auch ihr Netzwerk aufgebaut hat, welches es in weiterer Folge zu pflegen gilt²⁰.

Ronald Burt nennt zwei wesentliche Faktoren, die durch Sozialkapital aktiviert werden können: Information und Kontrolle bzw. Steuerung. Informationen können durch ein Netzwerk zugänglich werden. Netzwerke sind in der Lage, Kanäle zu Informationen herzustellen und den Entrepreneur an nützliche Stellen weiterzuleiten. Außerdem kann durch ein günstiges Netzwerk ein zeitlicher Vorteil in der Erlangung von Informationen gegeben sein, da man früher informiert wird, als netzwerkfremde Einheiten. Neben dem Nutzen des Informationserhalts bieten insbesondere die von Burt etablierten "Structural Holes" die Möglichkeit, zwischen Beziehungen zu

¹⁸Unger u. a., 2011.

¹⁹vgl. Burt, 1992.

²⁰H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987.

4.4. Human- und Sozialkapital

Netzwerkpartnern auszuwählen und die Randbedingungen der Beziehung zu verhandeln²¹.

Wie in Abschnitt 4.4.1 beschrieben, kann soziales Kapital als die Summe einzelner Beziehungen mit unterschiedlichen Eigenschaften angesehen werden. In aktueller Literatur werden meist zwei wichtige Dimensionen des Sozialkapitals unterschieden, das *Bridging* (dt. Brückenbildung) und das *Bonding* (dt. Verbindung, Verklebung)²². Robert D. Putnam fand folgende Metapher für die Unterscheidung dieser beiden Dimensionen:

“Bonding social capital constitutes a kind of sociological superglue, whereas bridging social capital provides a sociological WD-40”²³.

Daneben existiert auch noch die Dimension des *Linking*, einer Form von Beziehungen zu Personen mit starkem Einfluss, höherer organisationaler Hierarchie oder mit Handlungskompetenzen, die für das Individuum der Schlüssel zum Weiterkommen sind.

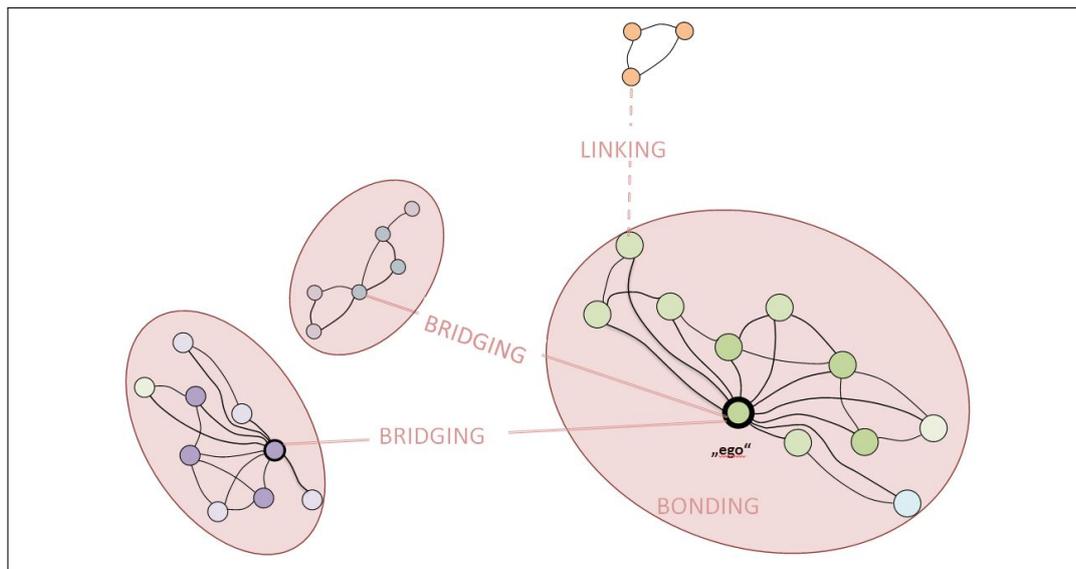


Abbildung 4.3.: Bonding, Bridging und Linking, eigene Darstellung

²¹vgl. Burt, 1992, S.61 ff. und S.76 ff.

²²Putnam, 2000.

²³Putnam, 2000, S.21.

4. Diversität und Netzwerke

Abbildung 4.3 visualisiert diese Zusammenhänge. Ausgehend vom eigenen, in grün dargestellten Netzwerk rund um die betrachtete Person "ego", schaffen Bridgings Verbindungen zu anderen Netzwerken, die nicht aufgrund von Homophilie²⁴, sondern wegen günstigem Zugang zu Ressourcen, Informationen oder auch Inspiration im Interesse von "ego" und dessen Netzwerk liegen. Das gestrichelt dargestellte Linking verbindet "ego" indirekt über sein Netzwerk mit Personen, die bedeutenden Einfluss auf den Erfolg von "ego" haben können.

Eine weitere weit verbreitete Beschreibung der Beziehungen innerhalb eines Netzwerks wurde bereits 1973 von Mark Granovetter etabliert. Auf Basis von vier Kriterien, nämlich der Kontakthäufigkeit, der emotionalen Intensität der Beziehung, dem Grad der Vertrautheit und den wechselseitigen Verpflichtungen der Akteure²⁵. Granovetter's Unterscheidung zwischen "strong ties" und "weak ties" wurde in zahlreichen Publikationen als Instrument zur Beschreibung von sozialem Kapital genutzt²⁶.

Strong ties

"Strong ties" sind Beziehungen mit starker emotionaler Bindung und hoher Kontakthäufigkeit²⁷. Solche Beziehungen existieren in Familienverbänden und im engen Freundeskreis sowie zwischen sozial homogenen Individuen²⁸.

Weak ties

Eine schwache Beziehung ("weak tie") existiert zwischen Personen, welche keine oder nur schwache emotionale Beziehung zueinander pflegen und wenig Kontakt zueinander haben²⁹.

²⁴d.h. aufgrund von Ähnlichkeiten zueinander, vgl. Abschnitt 4.4.4

²⁵Granovetter, 1973, S.1361.

²⁶vgl. z.B. H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987; Burt, 1992; Janssen und Greve, 2002.

²⁷Granovetter, 1973.

²⁸Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

²⁹Granovetter, 1973; Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

Bonding

Bonding entsteht bei engen Beziehungen zwischen Personen, die sich in ihren Werten oder Interessen gleichen. Beispielsweise in ethischen oder religiösen Organisationen, Klubs oder Vereinen³⁰. Ähnlich den von Granovetter beschriebenen "strong ties"³¹ stellen Bondings enge und vertrauensvolle Beziehungen dar.

Der Unterschied zwischen Bondings und "strong ties" liegt im Auslöser dieser Vertrautheit. Während "strong ties" aufgrund emotionaler Nähe entstehen, liegt der Ursprung des Bondings in der Ähnlichkeit der Akteure³². Damit stellen Bondings Verbindungen zu Personen her, die *so sind, wie man selbst*³³.

Soziales Kapital in Form von Bonding untermauert die Reziprozität innerhalb des Netzwerks und mobilisiert Solidarität. Die Netzwerkmitglieder helfen sich gegenseitig und finden soziale und psychologische Unterstützung innerhalb des Netzwerks. Befindet sich ein Start-Up in einem Netzwerk mit starken Bondings, wird es eher mit finanziellen Mitteln und verlässlichen Arbeitsmitteln unterstützt³⁴. Etablierte Unternehmen können durch Bondings innerhalb ihres Netzwerks in einem Umfeld des technologischen Wandels besser bestehen und Wettbewerbsvorteile erzielen³⁵.

Bridging

Im Gegensatz zum Bonding stellt soziales Kapital in Form von Bridging Verbindungen zu Personen oder Gruppen her, die in keiner engen Beziehung zum betrachteten Individuum stehen. Wiederum führt eine Gegenüberstellung mit Granovetter's "weak ties"³⁶ zu der Erkenntnis, dass Bridging sich nicht auf die emotionale Nähe zwischen zwei Einheiten des

³⁰Putnam, 2000.

³¹vgl. Granovetter, 1973.

³²Battisti, 2008.

³³Woolcock und Narayan, 2000.

³⁴Putnam, 2000.

³⁵Santoni, Ferri und Lusiani, 2013, S.31.

³⁶vgl. Granovetter, 1973.

4. Diversität und Netzwerke

Netzwerks bezieht sondern vielmehr auf deren Unterschiede. Demnach geht Bridging mit heterogenen Netzwerken einher und schafft Verbindungen zu Personen und Gruppen, die *anders sind als man selbst*³⁷.

Bridging schafft Zugang zu externem Kapital und zu Informationen aus verschiedenen Bereichen. Brücken zu einer Vielzahl an Personen eröffnen damit eine Vielzahl an Möglichkeiten für das persönliche Weiterkommen oder die erfolgreiche Entwicklung eines Unternehmens. Darüber hinaus bietet Sozialkapital in Form von Bridging die Chance, neue Reziprozitäten aufzubauen³⁸. Für neu gegründete Unternehmen sind Bridgings im persönlichen Netzwerk besonders wertvoll, da funktionale Anforderungen an das Unternehmen durch die Unterstützung des Netzwerks erfüllt werden können³⁹.

Structual Holes

Ronald Burt etablierte den Begriff "structural holes" als eine Eigenschaft zwischen nicht-redundanten Kontakten. Damit ist die Beziehung zweier Kontakte gemeint, die der betrachteten Person unterschiedliche Informationen oder Ressourcen zur Verfügung stellen. Demzufolge liefert ein Netzwerk mit vielen "structural holes" eine hohe Anzahl an Informationen bei geringem Aufwand zur Aufrechterhaltung der Kontakte⁴⁰. Abbildung 4.4 stellt die "structural holes" als Pfeile zwischen zwei Kontakten von "ego" dar.

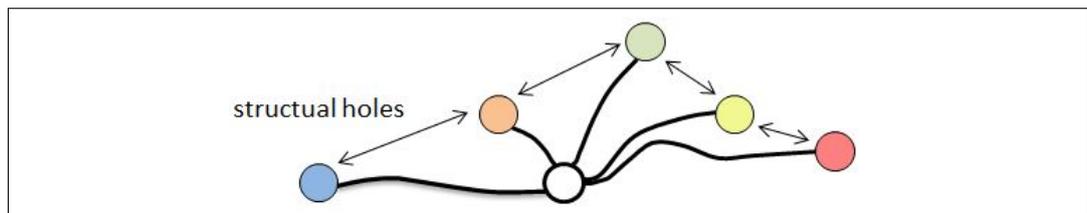


Abbildung 4.4.: structural holes, eigene Darstellung

³⁷Woolcock und Narayan, 2000.

³⁸vgl. Putnam, 2000.

³⁹Santoni, Ferri und Lusiani, 2013, S.31.

⁴⁰Burt, 1992, S.65 ff.

4.4.4. Netzwerkcharakteristika

In der Literatur herrscht Einigkeit über die Relevanz und Bedeutung von gut funktionierenden Netzwerken für Unternehmen. Welche Charakteristika ein Netzwerk in welchem Ausmaß aufweisen muss, um gut funktionieren zu können, ist bisweilen noch nicht eindeutig⁴¹. Der folgende Abschnitt beleuchtet Netzwerkeigenschaften um Netzwerke beschreiben zu können.

Die Beschreibung von Bindungen zwischen unterschiedlichen Einheiten ist das Kernthema der Netzwerkanalyse und für die Organisationsforschung von großer Bedeutung. Netzwerke können durch die Attribute *Netzwerkgröße*, *Netzwerkdichte*, *Homophilie* und der *Stärke der Bindungen* beschrieben werden⁴².

Netzwerkgröße

Die Netzwerkgröße schließt auf die Anzahl N der Netzwerkpartner. In der sozialen Netzwerkanalyse wird zwischen zwei Betrachtungen sozialer Netzwerke unterschieden. Zum einen kann die Betrachtung auf Gesamtnetzwerke, wie beispielsweise Handelsnetze, Interessensverbände oder Familien, gelegt werden. Zum anderen kann eine Netzwerkanalyse ausgehend von einer Einzelperson, dem sogenannten "ego", alle Personen umfassen, mit denen "ego" in einer Beziehung steht (die sogenannten "alteri")⁴³. In Abbildung 4.5 ist "ego" grün dargestellt, "alteri" sind alle anderen Einheiten.

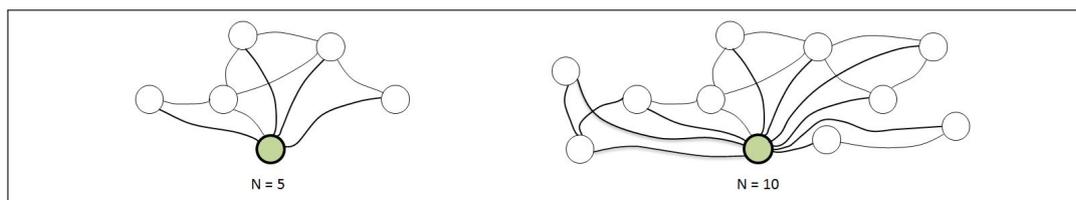


Abbildung 4.5.: Netzwerkgröße, eigene Darstellung

⁴¹Knirsch, 2015, S.79.

⁴²Knirsch, 2015, S.73.

⁴³Jansen, 2003.

4. Diversität und Netzwerke

Netzwerkdichte

Für die Betrachtung von Gesamtnetzwerken ist die Netzwerkdichte als der Anteil von tatsächlichen Bindungen an den theoretisch möglichen Bindungen definiert⁴⁴.

Die in Abbildung 4.6 illustrierte Netzwerkdichte bei Betrachtung des Netzwerks einer Einzelperson ("ego") wird durch die Anzahl der Bindungen der Netzwerkpartner ("alteri") untereinander festgelegt, da davon ausgegangen wird, dass jeder Netzwerkpartner eine Beziehung zur Betrachtungsperson hat. D.h. die Netzwerkdichte ist der Quotient der theoretisch möglichen Bindungen zwischen den Netzwerkpartnern und den tatsächlich vorherrschenden Bindungen⁴⁵.

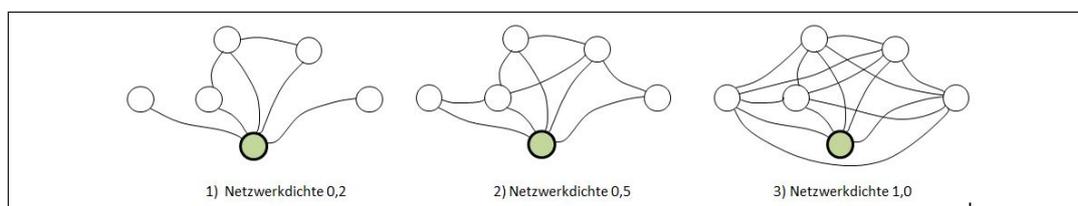


Abbildung 4.6.: Netzwerkdichte bei Betrachtung einer Einzelperson, eigene Darstellung

Homophilie

Unter Homophilie wird die Neigung von Menschen verstanden, sich mit Personen zu vernetzen und Bindungen zu erzeugen, die ihnen ähnlich sind⁴⁶. Abbildung 4.7 deutet diese Tatsache durch farblich ähnliche Netzwerkpartner von "ego" an.

Ähnlichkeiten können angeeignete Eigenschaften, wie beispielsweise die Ausbildung, psychologische oder soziale Eigenschaften, wie etwa Werte oder Normen, aber auch zugeschriebene Eigenschaften, wie Alter, Gender oder Ethnie sein. Dabei stellen angeeignete oder soziale Eigenschaften

⁴⁴Burt, 1992.

⁴⁵Jenssen und Greve, 2002, S.88.

⁴⁶McPherson, Smith-lovin und Cook, 2001.

4.4. Human- und Sozialkapital

ein Produkt der Netzwerkinteraktion dar während zugeschriebene Eigenschaften netzwerkunabhängig sind⁴⁷. Homophilie charakterisiert damit ein Netzwerksystem während Homogenität eine Eigenschaft persönlicher Netzwerke darstellt⁴⁸.

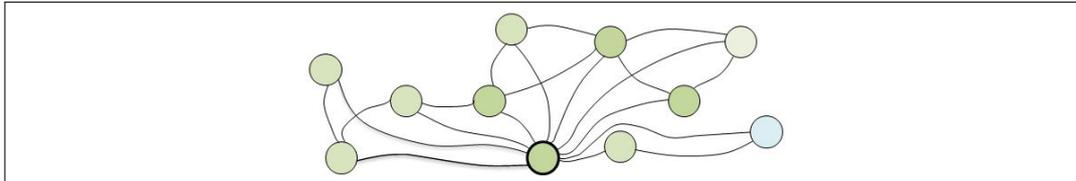


Abbildung 4.7.: Homophilie, eigene Darstellung

Stärke der Bindungen

Die Stärke einer zwischenmenschlichen Bindung definiert sich durch die emotionale Intensität, die füreinander aufgebrauchte Zeit, die Intimität und dem Maß an gegenseitigen Gefälligkeiten. Weiter spielen auch die Kontakthäufigkeit, emotionale Nähe und Vertrauen sowie die Multiplexität der Beziehung, d.h. die Vielfältigkeit in der Beziehungscharakteristik (z.B. privat und beruflicher Kontakt) eine Rolle der Bindungsstärke. Enge Freundschaften werden als starke Bindungen, lockere Bekanntschaften als schwache Bindungen erfasst⁴⁹. In Abbildung 4.8 stellen dicke Verbindungslinien starke Bindungen (*“strong ties“*) und dünne Linien schwache Bindungen (*“weak ties“*) dar.

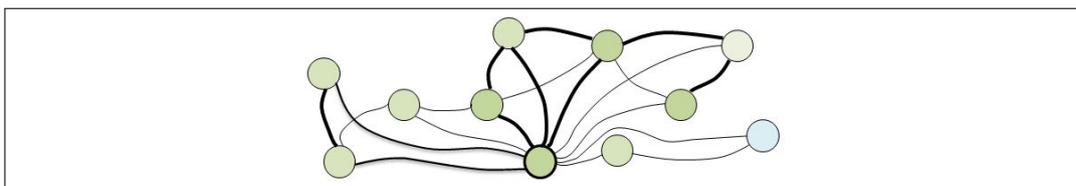


Abbildung 4.8.: Stärke der Bindungen, eigene Darstellung

⁴⁷vgl. Knirsch, 2015; Jansen, 2003.

⁴⁸McPherson, Smith-lovin und Cook, 2001.

⁴⁹Knirsch, 2015, S.75.

4. Diversität und Netzwerke

4.5. Netzwerke als strategische Ressource für Gründungsunternehmen

In den vorhergegangenen Abschnitten wurde auf die Relevanz und Bedeutung von Sozialkapital für UnternehmerInnen eingegangen und ein Einblick in die Charakteristiken von Netzwerken gegeben. Nun soll auf die Bedeutung von Netzwerken für GründerInnen eingegangen werden.

4.5.1. Bedeutung von Netzwerken für GründerInnen

Für Entrepreneurs ist die Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess wichtig, da dadurch ihre Unternehmensleistung schon von Beginn an unterstützt und gesteigert werden kann. Aus geschaffenen Allianzen und Verbindungen werden in weiterer Folge stabile Netzwerke aufgebaut, die Zugang zu Informationen, Ressourcen und Fähigkeiten schaffen, die der Entrepreneur (noch) nicht selbst hat. Dieser Zugang zu Informationen und Ressourcen ist, sobald man Teil eines Netzwerks ist, sehr effizient und mit geringem Aufwand verfügbar, da Redundanzen, Komplexität und Konflikte innerhalb des Netzwerks klein sind. Außerdem kann die Bildung von Netzwerken zu potentiellen Konkurrenten Möglichkeiten zur Weiterentwicklung bieten und Rivalitäten innerhalb des Netzwerks vorbeugen⁵⁰.

Der Nutzen eines sozialen Netzwerks definiert sich durch drei wichtige Dimensionen. Erstens durch Menge der Ressourcen, zu denen ein Netzwerk Zugang schaffen *kann*, zweitens durch die Unterschiedlichkeit der dem Netzwerk innewohnenden Ressourcen und drittens durch die Zugänge zu Ressourcen, die das Netzwerk tatsächlich *schafft*. Im Gründungsprozess wird eine Vielzahl unterschiedlicher Ressourcen benötigt, daher ist eine strategische Entwicklung nützlicher Kontakte besonders für GründerInnen sehr wichtig⁵¹.

Abbildung 4.9 illustriert diesen Zusammenhang. Die um das Netzwerk angeordneten Bausteine stellen Ressourcen dar, die verschiedenen Farben

⁵⁰Baum, Calabrese und Silverman, 2000.

⁵¹H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987.

4.5. Netzwerke als strategische Ressource für Gründungsunternehmen

kennzeichnen die Vielfalt der Ressourcen (vgl. mit Abschnitt 3.5.2 - die Farben entsprechen z.B. den Elementen der fünf Säulen des Geschäftsmodells) und die Pfeile symbolisieren Zugänge von Netzwerkpartnern zu diesen Ressourcen, die tatsächlich geschaffen werden. Die Effizienz des Netzwerks entspricht jenem Grad an Netzwerkpartnern, die nicht-redundantes Wissen, Fähigkeiten und Leistungsangebote zur Verfügung stellen können⁵².

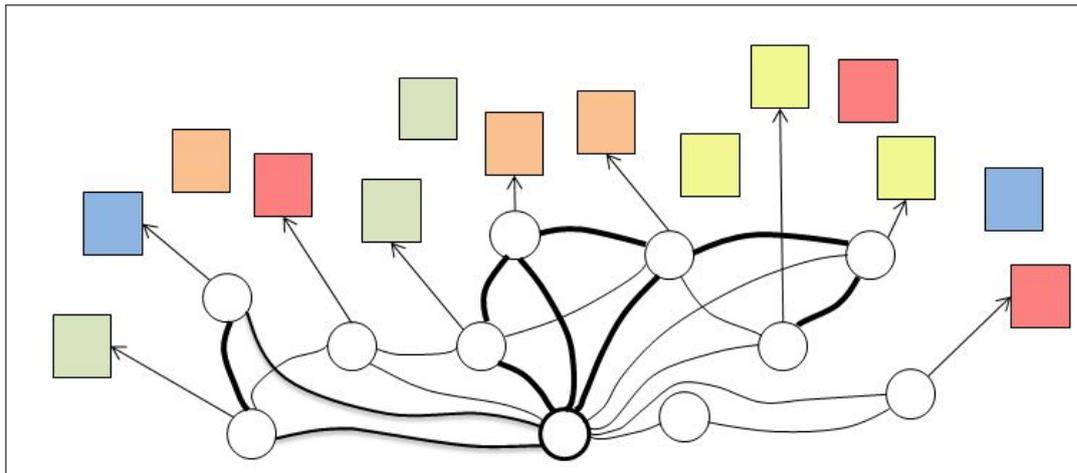


Abbildung 4.9.: Nutzen eines Netzwerks, eigene Darstellung

⁵²Swaminathan und Moorman, 2009.

4. Diversität und Netzwerke

4.5.2. Ressourcen aus dem Unternehmungsnetzwerk

Entrepreneure haben Erfolg, weil sie Chancen identifizieren und Ressourcen aus ihrem Netzwerk erhalten und einsetzen. Sie sind auch in der Lage, knappe oder sehr spezielle Ressourcen aus dem Netzwerk zu generieren. Der Bezug entsteht immer durch Austauschbeziehungen, d.h. dass immer beide Seiten Nutzen aus einer Interaktion ziehen⁵³. Ein effektives soziales Netzwerk ist in der Lage, dem Entrepreneur Ressourcen zur Verfügung zu stellen, die er selbst nicht vorzuweisen hat:

- Rat, Wissen und Informationen⁵⁴
- finanzielle Mittel⁵⁴
- Kontakte zu Kunden oder Lieferanten⁵⁵
- gering bezahlte oder kostenlose Mitarbeit⁵⁴
- soziale und emotionale Unterstützung⁵⁵
- Reputation⁵⁶

GründerInnen von Start-Ups arbeiten in großer Unsicherheit und unter hohem Druck. Das Netzwerk kann in unternehmerischen, finanziellen, steuerlichen oder rechtlichen Fragen Wissen bereitstellen und Sicherheit bieten. Netzwerke bieten nicht nur die Möglichkeit, Investoren kennen zu lernen, oftmals investieren Familie, Freunde oder Bekannte Teile ihres Privatvermögens in die Unternehmung oder geben private Darlehen. Ein effektives Netzwerk stellt Kontakte zu Kunden her, gibt Empfehlungen ab oder unterstützt den Entrepreneur beim Marketing. Beziehungen zu Lieferanten können durch Netzwerkarbeit entstehen und es besteht die Möglichkeit, durch Informationsvorsprung günstigere Konditionen als die Konkurrenz zu bekommen. Es kann auch Personen im Netzwerk geben, die für geringe Bezahlung für das Start-up arbeiten oder Kontakte zu potentiellen Mitarbeitern herstellen, die aus non-monetären Gründen für die Unternehmung ihre Dienste zur Verfügung stellen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist auch die emotionale Unterstützung, die ein Netzwerk dem Entrepreneur in schwierigen Situationen entgegenbringt⁵⁷.

⁵³vgl. H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987.

⁵⁴Knirsch, 2015, S.76.

⁵⁵Witt und Rosenkranz, 2002; Knirsch, 2015, S.76.

⁵⁶Witt und Rosenkranz, 2002.

⁵⁷Knirsch, 2015.

4.5. Netzwerke als strategische Ressource für Gründungsunternehmen

Darüber hinaus können auch ideelle Ressourcen wie etwa die Reputation, welche durch bekannte oder angesehene Personen geschaffen werden kann, aus dem Netzwerk heraus entstehen. Dadurch kann die öffentliche Meinung über eine Unternehmung gebildet oder beeinflusst sowie die Unternehmungsleistung sichtbar gemacht werden⁵⁸.

Um Ressourcen, Informationen oder Hilfe aus dem Netzwerk zu generieren, spielen zwei wesentliche Aspekte eine Rolle. Zuerst muss identifiziert und bewertet werden, wer im Netzwerk welche Fähigkeiten vorzuweisen hat und wer "ego" bei seinem Anliegen bestmöglich unterstützen kann ("who knows what"⁵⁹). Danach muss der Zugang zu dieser Person hergestellt werden. Zu wissen, welche Personen durch welche NetzwerkpartnerInnen in welchem Ausmaß erreichbar sind, ist für die Fähigkeit, auf neue Chancen zu reagieren, entscheidend⁶⁰. D.h. auf eine *Sensibilisierung* ("Awareness Networks") folgt der *Netzwerkzugang* ("Access Networks"). Zu wissen, dass eine Person im Netzwerk relevante Expertisen vorzuweisen hat, ist wertlos, wenn nicht der entsprechende Kontakt bzw. Zugang zu dieser Person, und damit zu seinen Fähigkeiten, hergestellt werden kann.

⁵⁸vgl. Witt und Rosenkranz, 2002, S.94.

⁵⁹Cross und Parker, 2004, S.36.

⁶⁰Cross und Parker, 2004, S.37.

4. Diversität und Netzwerke

4.6. Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess

Die vorhergehenden Abschnitte haben einen Einblick in die Bedeutung und Charakteristik von Netzwerken im Unternehmensumfeld von Entrepreneurinnen gegeben. Um ein Verständnis zu entwickeln, wie Netzwerke entstehen und welche Personen und Institutionen eine Rolle im Gründungsprozess spielen können, soll im vorliegenden Abschnitt die Entwicklung eines Gründernetzwerks anhand dreier Phasen⁶¹ beschrieben werden. Daneben soll auch auf die Entwicklung von Beziehungen, welche ebenfalls drei Phasen durchläuft, eingegangen werden⁶².

Erste Phase: das egozentrische Netzwerk

Am Beginn einer Gründung steht immer eine für die Gründungspersonen vielversprechende Geschäftsidee. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Geschäftsidee spielen strategisch herbeigeführte, geschäftlich relevante Netzwerke eine noch untergeordnete Rolle. Vielmehr ist das persönliche, auch als "egozentrisches" Netzwerk bezeichnete Umfeld der GründerInnen von großer Bedeutung⁶³.

Für die Entwicklung eines Netzwerks und die damit einhergehenden Aktivitäten von Entrepreneurinnen spielt das egozentrische Netzwerk eine erhebliche Rolle. Bereits die Motivation, ein Unternehmen zu gründen, wird von der Familie und anderen Personen, zu denen starke Beziehungen vorliegen, beeinflusst. Haben bereits die Eltern ein Unternehmen gegründet, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch die Kinder zu Entrepreneurinnen werden. Dieser Zusammenhang ist bei Männern stärker ausgeprägt als bei Frauen⁶⁴.

⁶¹vgl. Schobert, Poppe und Pechalner, 2015; Martinez und H. E. Aldrich, 2011; Greve und Salaff, 2003.

⁶²Cross und Parker, 2004.

⁶³Schobert, Poppe und Pechalner, 2015.

⁶⁴Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

4.6. Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess

Von Seiten der Familien von GründerInnen werden in der ersten Phase der Gründung relevante Ressourcen, soziales Kapital und emotionale Unterstützung bereitgestellt. Dabei beeinflussen die genannten Faktoren die Gründungsaktivitäten von Entrepreneuren positiv, während die finanzielle Unterstützung durch die Familie als negativ einzustufen ist, da sich Entrepreneure nicht so schnell auf die Generierung von Umsätzen konzentrieren müssen. Daraus folgt, dass die Dringlichkeit zur Entwicklung eines Business Plans nicht gegeben ist, was wiederum ein Hindernis ist, strategische Partner zu akquirieren⁶⁵.

Zum egozentrischen Netzwerk zählen nicht nur Familie und Freunde, es können auch aktuelle oder ehemalige Geschäftsbeziehungen in die Betrachtung mit einfließen. Wichtig ist hierbei die Stärke der Beziehung zu den AnsprechpartnerInnen, Entrepreneure suchen in dieser ersten Gründungsphase Kontakt zu vertrauten Personen. Das egozentrische Netzwerk bietet eine wichtige Diskussionsplattform. Angehende GründerInnen finden hier ein geschütztes Umfeld, um ihre Ideen zu diskutieren und bekommen Feedback von vertrauten Personen⁶⁶. Außerdem stellt dieses Netzwerk auch einen Ressourcenpool (z.B. Fachwissen, Kapitalgeber) zur Verfügung. Das Netzwerk wird als "ungeplantes Netzwerk" bezeichnet, da in dieser Phase noch nicht aktiv nach Stakeholdern und Netzwerkpartnern gesucht wird⁶⁷.

Starke Beziehungen und Gemeinschaften mit hohem Zusammenhalt können sich aber negativ auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens auswirken. Entrepreneure, welche in der ersten Phase bereits viele schwache Beziehungen pflegen, sind tendenziell innovativer als solche mit dominanten starken Beziehungen. Außerdem wirken sich schwache Beziehungen zu anderen Entrepreneuren positiv auf die Selbstwirksamkeit, also den Glauben in die eigenen Fähigkeiten ein Unternehmen zu gründen, aus⁶⁸.

Die in dieser Phase starken Beziehungen sind im familiären Umfeld und im Freundeskreis, sowie im geschäftlichen Bereich bei Kollegen oder Ausbildungsumfeld zu finden. Abbildung 4.10 skizziert diese Abhängigkeiten. Dicke Verbindungslinien zeigen starke Beziehungen, welche sich durch

⁶⁵Edelman u. a., 2016.

⁶⁶Greve und Salaff, 2003, vgl.

⁶⁷Schobert, Poppe und Pechalner, 2015.

⁶⁸Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

4. Diversität und Netzwerke

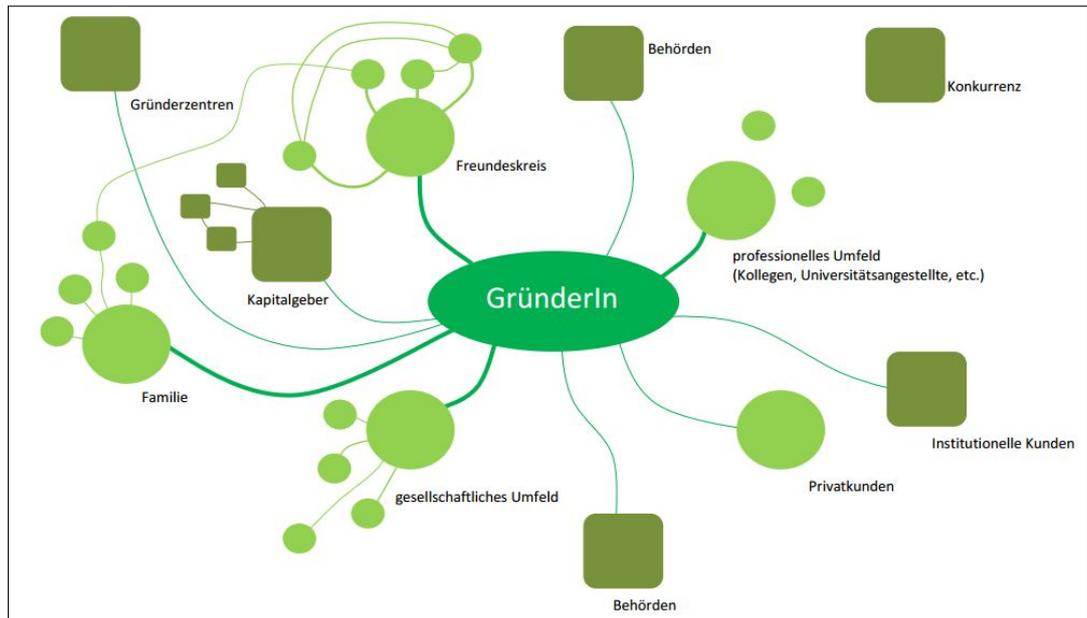


Abbildung 4.10.: Gründernetzwerk in der ersten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)

langjährigen Bestand oder starke Ähnlichkeiten auszeichnen während dünne Verbindungslinien weniger intensive Beziehungen darstellen⁶⁹. Die Wahrscheinlichkeit, dass zwei Positionen, welche eine starke Beziehung zur Gründungspersönlichkeit pflegen, zueinander ebenfalls Beziehungen haben, ist als sehr hoch einzustufen⁷⁰.

Beziehungen werden initiiert, d.h. die vorherrschenden Ressourcen im Netzwerk werden analysiert und Fähigkeiten und Expertisen sichtbar gemacht. Weiter soll versucht werden, die unterschiedlichen Expertisen gemeinsam sinnvoll einzusetzen⁷¹

⁶⁹Schobert, Poppe und Pechalner, 2015.

⁷⁰vgl. Granovetter, 1973.

⁷¹vgl. Cross und Parker, 2004, S.93.

4.6. Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess

Zweite Phase: Erweiterung des persönlichen Netzwerks

In der zweiten Phase einer Unternehmensgründung wird die Geschäftsidee weiter ausgearbeitet und detailliert beschrieben. Das Gründungsteam besteht im Durchschnitt aus 2,2 Personen⁷², die Beziehungen untereinander sind stark und die beteiligten Personen homogen, wenngleich Gründungsteams mit hoher Diversität besonders im Technologiesektor besonders wachstums- und überlebensfähig sind⁷³.

Im Zuge der zweiten Phase identifiziert die GründerIn persönliche Defizite, erforderliche Ressourcen und notwendige Kompetenzen zur Verwirklichung der Geschäftsidee. Marktanalysen, das Finden von potentiellen Kunden und die Akquise von Geldgebern oder Partnern veranlassen die Gründungsperson zur Erweiterung des persönlichen Netzwerkes⁷⁴.

Starke und schwache Beziehungen, sowie Kohäsion und Diversität spielen auch in dieser Phase eine wichtige Rolle. Diversität im Finanznetzwerk bringt den Entrepreneur in eine bessere Verhandlungsposition zum Erhalt von Kapital, ein Familienverband mit starkem Zusammenhalt kann eine Quelle für Finanzierung darstellen. Auch bei der Akquise von Mitarbeitern und Personal kann ein Blick auf die Diversität profitabel für den Entrepreneur sein, da dadurch neue und unterschiedliche Informationen in das Unternehmen eingebracht werden. Die Anstellung oder Mithilfe von Familienmitgliedern kann hingegen zu Kostenvorteilen führen, birgt aber ein erhöhtes Konfliktpotential und schwächt die Effizienz⁷⁵.

Damit entwickelt sich das ungeplante zu einem geplanten Netzwerk, welches durch den Aufbau und die Pflege von Kontakten zu relevanten Stakeholdern das erforderliche soziale Kapital des Unternehmens aufbaut. Ausgehend von persönlichen Kontakten ordnen sich die neuen Netzwerkpartner um die GründerIn mit anfangs schwachen Beziehungen an. Damit eröffnen sich neue Zugänge zu Informationen und Ressourcen, die für die GründerIn bei der Validierung und Weiterentwicklung der Geschäftsidee

⁷²Reynolds, 1994.

⁷³Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

⁷⁴Schobert, Poppe und Pechalner, 2015.

⁷⁵Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

4. Diversität und Netzwerke

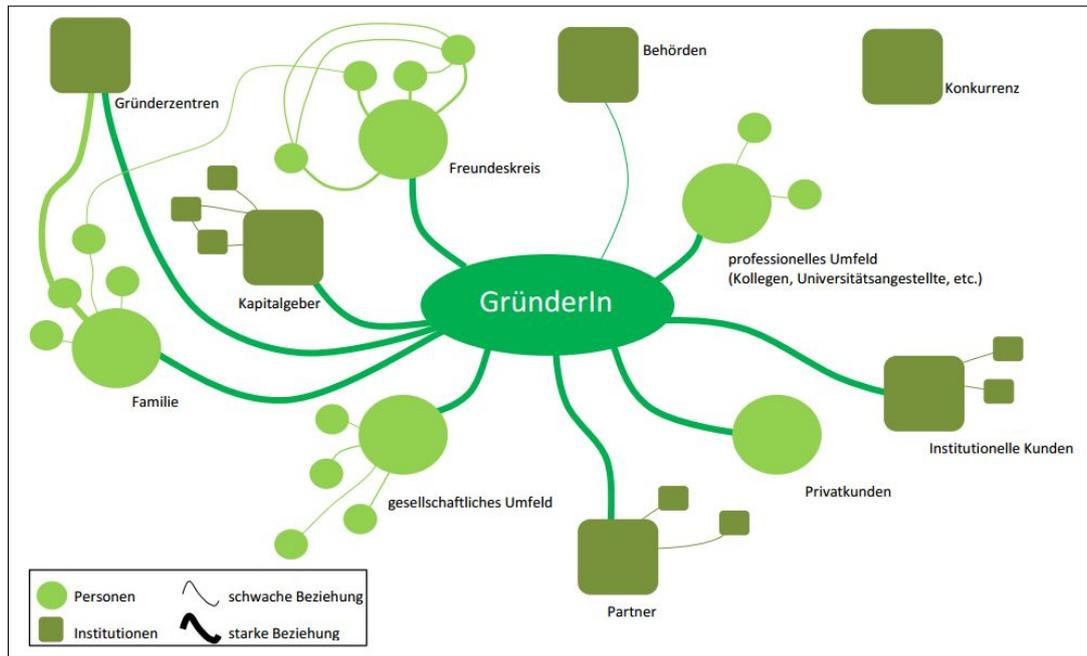


Abbildung 4.11.: Gründernetzwerk in der zweiten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)

von großer Bedeutung sein können⁷⁶. Abbildung 4.11 bildet die Entwicklung des Gründernetzwerks in der zweiten Phase ab.

Die erhöhte Anzahl von Netzwerkaktivitäten in der zweiten Phase ("Planungsphase") steigert auch die Diskussionsmöglichkeiten mit den Netzwerkpartnerschaften. Der Aufbau und die Pflege der Kontakte sind in dieser Phase am höchsten und nehmen viel Zeit in Anspruch⁷⁷.

Beziehungen werden weiterentwickelt, d.h. das Vertrauen wird gesteigert um dadurch die Qualität der Zusammenarbeit zu verbessern. Der Grad, wie effektiv Menschen voneinander lernen können, hängt von zwei Typen des Vertrauens ab. Erstens ist das kompetenzbasierte Vertrauen jener Typ, der auf dem Glauben in die Kompetenzen des Gegenübers aufbaut. Zweitens spricht man von jenem Vertrauen, das auf Wohlwollen zwischen zwei

⁷⁶Schobert, Poppe und Pechalner, 2015, S.417.

⁷⁷Greve und Salaff, 2003.

4.6. Bildung von Netzwerken im Gründungsprozess

Personen basiert. Beide Arten des Vertrauens sind wichtig für effektiven Wissenstransfer.⁷⁸

Dritte Phase: Festigung der Netzwerkpartnerschaften

In der Phase der Geschäftsformation ist sowohl die Entwicklung des Unternehmens als auch die Entwicklung von Beziehungen flüchtig und heterogen⁷⁹. In der dritten Phase in der Entstehung eines Netzwerks rund um das Gründungsunternehmen werden die Beziehungen zu den Netzwerkpartnern gestärkt bzw. gefestigt. Entrepreneur:innen verbringen in dieser Phase weniger Zeit mit Netzwerkaktivitäten, reduzieren ihre Kontakte auf wichtige und hilfreiche Personen⁸⁰. Die Akquise neuer Netzwerkpartner erfolgt rational, die Gründungsperson tritt in den Hintergrund und das Unternehmen für sich stellt das Zentrum des Netzwerks dar. Das Netzwerk gewinnt an Vielfalt und Stabilität, das in der ersten Phase dominante persönliche Netzwerk wird durch das organisationale Netzwerk ergänzt. Das Gründungsunternehmen entwickelt sich gleichzeitig zu einem bedeutenden Faktor in der Umwelt der Netzwerkpartner. Die Gründer:in ist nun Teil einer eigenständigen Einheit, des Gründungsunternehmens⁸¹.

Starke, inter-organisationale Kontakte liefern bevorzugten Zugang zu Ressourcen und reduzieren organisatorische Aufwände. Weak ties im Unternehmensnetzwerk bieten Innovationspotential, welches aber von gegenseitigem Interesse sein muss⁸². Hat sich eine Unternehmung am Markt etabliert, spielt die Pflege der Netzwerkkontakte eine wichtige Rolle. Da die ersten Phasen der Unternehmungsgründung gleichzeitig mit den frühen Entwicklungsstadien eines Netzwerkes einhergehen, gewinnt die Erhaltung und Stabilisierung von Kontakten erst nach der Start-Up-Phase besondere Wichtigkeit⁷⁹.

Es ist wichtig festzuhalten, dass das Netzwerk rund um ein Gründungsunternehmen einer Dynamik unterliegt und sich fortlaufend verändert. Demzufolge ist

⁷⁸vgl. Cross und Parker, 2004, S.94 ff.

⁷⁹H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987.

⁸⁰Greve und Salaff, 2003.

⁸¹Schobert, Poppe und Pechalner, 2015.

⁸²Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

4. Diversität und Netzwerke

für GründerInnen nicht nur die Akquise von Netzwerkpartnern, sondern auch ein geeignetes Netzwerkmanagement von Bedeutung⁸³.

In Abbildung 4.12 sind die soliden Beziehungen in der dritten Phase mit Knoten dargestellt. Die Gründungsperson ist in der Institution des Unternehmens eingebettet.

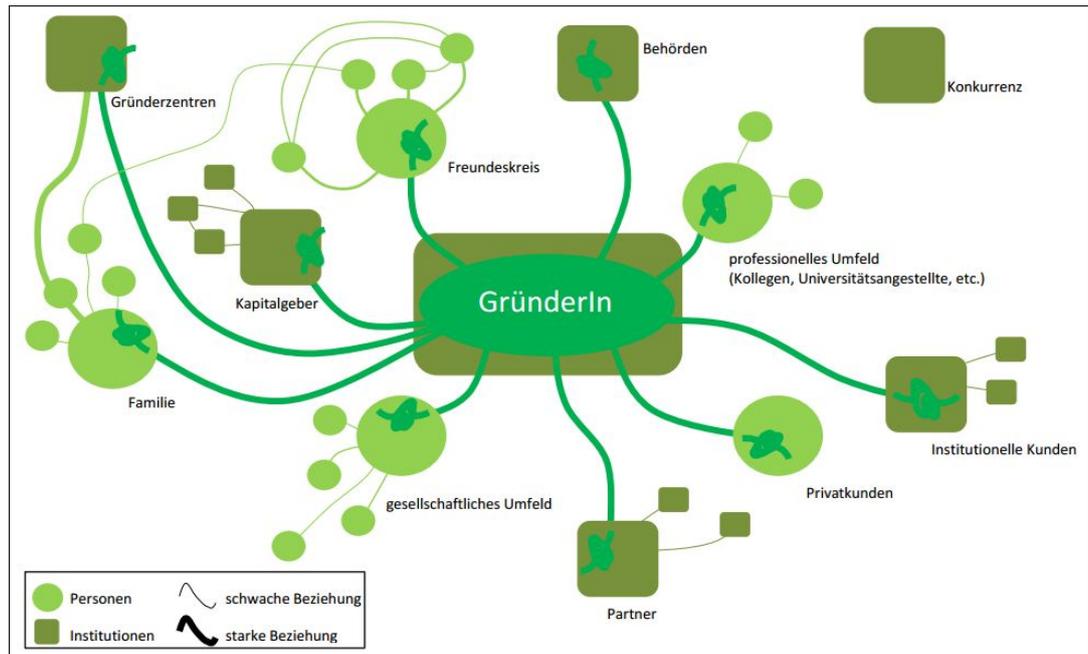


Abbildung 4.12.: Gründernetzwerk in der dritten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)

Beziehungen werden gepflegt und ggf. korrigiert, d.h. es wird versucht, unproduktive Muster zu durchbrechen und die Anbindung zu redundanten Beziehungen zu minimieren.⁸⁴

⁸³Schobert, Poppe und Pechalner, 2015, S.420.

⁸⁴vgl. Cross und Parker, 2004, S.104 ff.

4.7. Diversität im Netzwerk von Entrepreneuren

Die vorhergehenden Abschnitte haben das klassische Verständnis des Begriffs Diversität sowie die Relevanz von sozialem Kapital und Netzwerken für Unternehmen beleuchtet. Im vorliegenden Abschnitt sollen diese beiden Begriffe ineinander übergeführt werden. Abschnitt 4.7.1 weist auf die für diese Arbeit relevanten Eigenschaften von Netzwerkpartnern hin und definiert den Begriff Diversität für die weitere Betrachtung. Danach wird in Abschnitt 4.7.2 ein Überblick über das Erfolgspotential verschiedener Netzwerkcharakteristika gegeben.

4.7.1. Diversität der Netzwerkpartner

Für Entrepreneure spielen die verschiedenen persönlichen Eigenschaften ihrer NetzwerkpartnerInnen unterschiedliche Rollen. Während Geschlecht, Familienstand, Elternschaft, Alter oder Ethnie keinen oder nur peripheren Einfluss auf eine lukrative Netzwerkpartnerschaft haben, sind es andere Formen der Diversität, die als Eigenschaft eines erfolgsversprechenden Netzwerkpartners zu tragen kommen. Fähigkeiten, Ausbildung und Know-How der Netzwerkpartnerschaften stellen für den Entrepreneur interessante Erfolgsfaktoren dar.

Eine weitere für die Betrachtung von Diversität der Netzwerkpartner wichtige Eigenschaft ist die organisationale Zuordnung der NetzwerkpartnerInnen ("alter"). Personen in einflussreichen Positionen, können dem Entrepreneur wichtige Zugänge zu Informationen und Ressourcen ermöglichen. Haben Personen in einem für "ego" interessanten Netzwerk Einfluss und Legitimation und sind gleichzeitig Teil von "egos" Netzwerk, kann dies einen erheblichen Vorteil verschaffen. Dieser Einfluss von "alter" auf das für "ego" interessante Netzwerk kann aufgrund der Dauer der Zugehörigkeit, einer beruflichen Position oder Funktion aber auch aus anderen Gründen gegeben sein.

Diversität von Personen, unabhängig deren Alters, Geschlechts oder Ethnie, zeigt sich in kognitiven Unterschieden, d.h. in deren Wahrnehmungen

4. Diversität und Netzwerke

und Erkenntnissen gegenüber der betreffenden Umwelt. Diese Unterschiede äußern sich in deren Perspektiven, Interpretationen, Heuristiken und Vorhersagen⁸⁵.

Perspektiven: unterschiedliche Wege, Probleme oder Situationen darzustellen

Interpretationen: unterschiedliche Wege, Perspektiven zu kategorisieren

Heuristiken: unterschiedliche Wege, Lösungen für Probleme zu finden

Vorhersagen: unterschiedliche Schlussfolgerungen für Ursache und Wirkung

Stellt man diese Betrachtung dem Ansatz von Gardenswartz und Rowe, (2003) (vgl. Abschnitt 4.1) gegenüber, werden diese Unterschiede nicht explizit genannt, resultieren aber aus Diversitätseigenschaften der vier Dimensionen. Diese Formen der Diversität spielen gerade bei der Problemlösung und Vorhersage eine erhebliche Rolle. Unterschiedliche Wahrnehmungen resultieren in unterschiedlichen Lösungsstrategien und stellen dadurch eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Lösung komplexer Probleme zur Verfügung. Das begründet auch die Tatsache, dass heterogene Teams erfolgreicher Lösungen zu schwierigen Aufgabenstellungen finden können, als brillante Individuen allein⁸⁶.

Für diese Arbeit sind es also persönliche⁸⁷, strukturelle/organisationale⁸⁸ und kognitive Unterschiede⁸⁹ von NetzwerkpartnerInnen, die den Diversitätsbegriff prägen. Diversität ist außerdem eine Netzwerkcharakteristik, die erhebliche Unterschiede in sozialen Eigenschaften der Mitglieder anzeigt⁹⁰. Daher sei auch auf die sozialen Fähigkeiten des Netzwerkpartners, im Hinblick auf die Fähigkeit Zugang zu weiteren Anlaufstellen herzustellen, hingewiesen. Zusammenfassend sollen diese Eigenschaften in folgender Abbildung 4.13 aufgezeigt werden.

⁸⁵Page, 2007, S.7 f.

⁸⁶Page, 2007.

⁸⁷Gardenswartz und Rowe, 2003, z.T. Eigenschaften der dritten Dimension.

⁸⁸Gardenswartz und Rowe, 2003, z.T. Eigenschaften der vierten Dimension.

⁸⁹Page, 2007.

⁹⁰Martinez und H. E. Aldrich, 2011.

4.7. Diversität im Netzwerk von Entrepreneuren

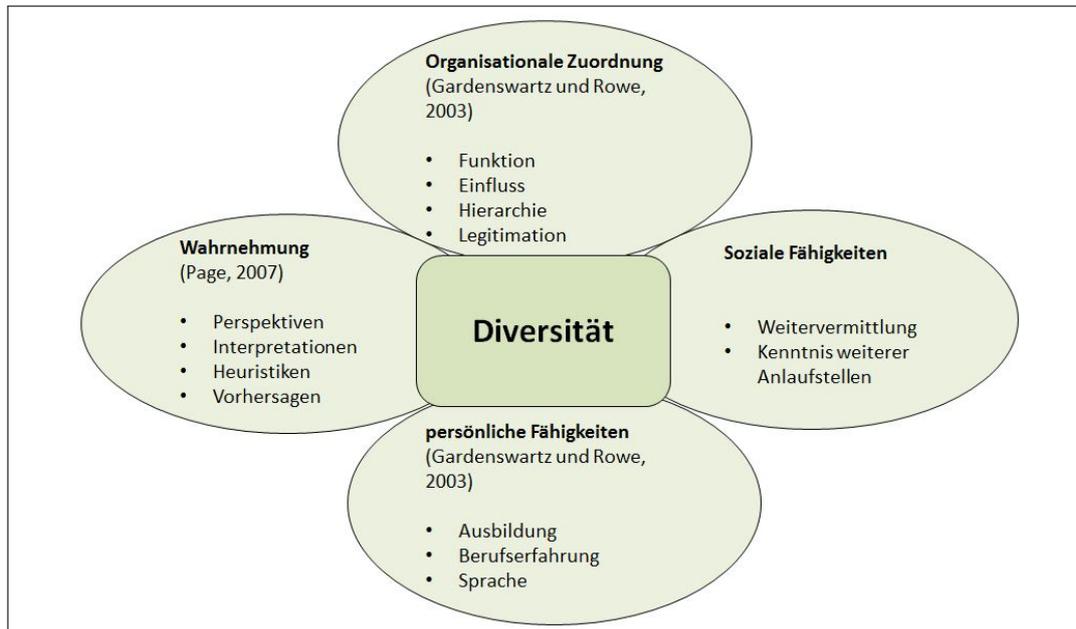


Abbildung 4.13.: Der Diversitätsbegriff im Zusammenhang dieser Arbeit, eigene Darstellung

Unter Diversität im Unternehmensnetzwerk wird in dieser Arbeit sowohl die Diversität der Netzwerkpartner ("alter") laut oben genannter Aspekte als Diversität in Bezug auf den Ursprung der Beziehung zum Entrepreneur ("ego") verstanden. Die Beziehung zwischen "ego" und "alter" kann durch familiäre Hintergründe, Kollegialität im Berufs- oder Ausbildungsumfeld, durch Freizeitaktivitäten oder auch aus anderem Kontext entstehen.

4. Diversität und Netzwerke

4.7.2. Diversität und Unternehmenserfolg

Diversität im Netzwerk eines Unternehmens ist die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der Informationen und Fähigkeiten der Personen innerhalb des Netzwerks⁹¹. In diesem Abschnitt stehen sowohl die Auswirkungen unterschiedlicher Beziehungscharakteristika vom Entrepreneur zum Umfeld als auch Netzwerke mit unterschiedlichen Eigenschaften im Fokus.

Vielfältige Netzwerkpartnerschaften können für Entrepreneure eine wichtige Ressource in ihrem Gründungsvorhaben darstellen. Eine hohe Anzahl an schwachen Beziehungen (*“weak ties“*⁹²) liefert vielfältigen Zugang zu wichtigen Informationen und Ressourcen. Ein großes Netzwerk mit vielen Kontakten stellt eine hohe Anzahl an Informationen und bessere Chancen zur Weitervermittlung und Empfehlung zu anderen Stellen zur Verfügung.

Gleichzeitig birgt ein hoher Grad an Diversität im Sinne vielfältiger Partner im Netzwerk auch Gefahren. Einer Studie zufolge führt eine hohe Netzwerkvielfalt zu einer Schwächung des Umsatzwachstums. Gründe dafür sind die eingeschränkte Verwertbarkeit der verfügbaren Informationen und Ressourcen sowie hohe Koordinationsaufwände zwischen den Netzwerkpartnern⁹³. Informationen aus Unternehmensnetzwerken mit einem hohem Grad an Redundanzen aufgrund starker Beziehungen (*“strong ties“*⁹⁴) werden von Entrepreneuren eher verwertet und sind daher eingängiger⁹⁵. Starke Beziehungen bauen aber auch auf Reziprozität auf und erfordern materielle, finanzielle oder emotionale Gegenleistungen vom Entrepreneur⁹⁶.

Aldrich, Rosen und Woodward stellten außerdem eine negative Korrelation zwischen Netzwerken mit hoher Diversität und schwachen Beziehungen mit dem Unternehmensprofit fest. Dementsprechend sind Netzwerke mit vielen *“strong ties“* profitabler als solche mit einer hohen Anzahl an *“weak*

⁹¹Baum, Calabrese und Silverman, 2000.

⁹²Granovetter, 1973.

⁹³Parida u. a., 2015.

⁹⁴Granovetter, 1973.

⁹⁵Jenssen und Greve, 2002.

⁹⁶Martinez und H. E. Aldrich, 2011, S.24.

4.7. Diversität im Netzwerk von Entrepreneuren

ties“⁹⁷. Dies steht im Widerspruch zu Granovetters Theorie, welche eine hohe Anzahl an “weak ties“ als erfolgsversprechend einstuft.

Uzzi prägt in seinen Arbeiten die Begriffe “embedded ties“ (Einbettung in ein soziales System) und “arm-length-ties“ (lose Kontakten zu unterschiedlichen Einheiten). Während die Einbettung in ein soziales Gefüge mit einem hohen Maß an Vertrauen und der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen als profitabel einzustufen ist, eröffnen “arm-length-ties“ Vorteile durch eine breite Informationsbasis⁹⁸.

Unternehmen mit großen Netzwerken generieren hohe Profite. Eine hohe Netzwerkdichte⁹⁹ sowie starke Kontakte zu den Netzwerkpartnern sind ein Indikator für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung.

Allerdings spielt nicht nur die Größe des Netzwerks eine Rolle, sondern auch die Zusammensetzung der Kontaktpersonen und deren Unterschiede. Redundante Kontakte führen oft zu den selben Informationsquellen. Damit werden die Möglichkeiten zur erfolgreichen Informations- oder Ressourcenbeschaffung eingeschränkt¹⁰⁰.

Beide Arten von Beziehungen innerhalb eines Netzwerks, *strong ties* und *weak ties*, haben in unterschiedlichem Maß Einfluss auf den Erfolg eines Entrepreneurs. Dabei ist ausschlaggebend, inwieweit das Netzwerk in der Lage ist, dem Entrepreneur finanzielle Mittel, Ressourcen und Informationen zur Verfügung zu stellen¹⁰¹.

Für Entrepreneure ist es daher wichtig, die Effizienz ihres Netzwerkes in den Fokus zu stellen. Dementsprechend ist nicht primär die Diversität der Netzwerkpartner, sondern die Möglichkeiten und Zugänge, die ein Netzwerk bietet, von Bedeutung¹⁰².

⁹⁷H. Aldrich, Rosen und Woodward, 1987, S.167.

⁹⁸Uzzi, 1996.

⁹⁹vgl. Burt, 1992, S.64.

¹⁰⁰Burt, 1992.

¹⁰¹Jenssen und Greve, 2002.

¹⁰²Parida u. a., 2015.

4. Diversität und Netzwerke

Die Leistungsfähigkeit des Netzwerks zeigt sich in vier zusammenhängenden Komponenten¹⁰³:

- Koordination und Abstimmung zwischen "ego" und "alter"
- Kenntnis der Netzwerkpartner
- in Beziehung stehende Fertigkeiten
- interne Kommunikation

Diese Komponenten unterstützen sich gegenseitig, so zeigt sich beispielsweise, dass eine gute Kenntnis der Netzwerkpartner im Zusammenspiel mit guter interner Kommunikation die Koordination zwischen den Netzwerkpartnern positiv beeinflusst. Gleichzeitig erlauben gute Koordination und das Ineinandergreifen der Fähigkeiten von "ego" und "alter" eine Verbesserung der Kenntnis der Netzwerkpartner. Eine gut funktionierende interne Kommunikation ermöglicht es, eine Sammlung unterschiedlicher Informationen über die Netzwerkpartner zur besseren Kenntnis derselben zu erstellen¹⁰⁴.

¹⁰³Walter, Auer und Ritter, 2006, S. 542.

¹⁰⁴Walter, Auer und Ritter, 2006, S.547.

4.8. Zusammenfassung

Die letzten Abschnitte haben gezeigt, dass das Netzwerk rund um ein Start-Up eine signifikante Rolle im Gründungsprozess und in der weiteren Unternehmensentwicklung einnimmt. Netzwerke können unterschiedlich aufgebaut und charakterisiert werden. Besonderer Fokus wurde auf die Diversität der NetzwerkpartnerInnen und damit einhergehend auf die Art (Bonding, Bridging) und die Stärke (strong ties, weak ties) der Beziehungen zwischen dem Entrepreneur ("ego") und seinen NetzwerkpartnerInnen ("alter") gelegt. In Tabelle 4.1 wird nun versucht, verschiedene Argumente zur Auswirkung von starken und schwachen Beziehungen im Netzwerk den in Abschnitt 3.5 beschriebenen fünf Säulen des Geschäftsmodells zuzuordnen. Nicht alle Argumente sind eindeutig nur einem Bereich des Geschäftsmodells zuzuschreiben, dennoch soll dadurch ein Zusammenhang zwischen dem Geschäftsmodell eines Unternehmens und den Diversitätsaspekten in Bezug auf die Tie-Stärke bzw. entfernter auch in Bezug auf Bridging und Bonding im Netzwerk hergestellt werden.

Die fünf betrachteten Bereiche werden im Geschäftsmodell und in weiterer Folge in der realen Umsetzung einer Unternehmung zusammengeführt. Das Netzwerk rund um das Unternehmen soll zur Entwicklung und zum Erfolg beitragen. Wie ein Netzwerk aufgebaut sein muss, um für den Entrepreneur lukrative Ressourcen bereitzustellen, kann nicht genau definiert werden¹⁰⁵. Eine hohe Anzahl an starken *und* schwachen Beziehungen erweist sich für einen Entrepreneur als nützlich¹⁰⁶. Auch in Bezug auf die Innovationskraft¹⁰⁷ einer Unternehmung ist ein guter Mix aus strong ties und weak ties anzustreben. Unternehmen mit einer guten Balance aus starken und schwachen Beziehungen sind anpassungsfähiger und damit wettbewerbsfähiger¹⁰⁸.

¹⁰⁵Knirsch, 2015, S.89.

¹⁰⁶Jenssen und Greve, 2002.

¹⁰⁷Hulsink, Elfring und Stam, 2008, S.40.

¹⁰⁸Uzzi, 1996, S.684.

4. Diversität und Netzwerke

	starke Beziehungen/Kohäsion	Quelle	schwache Beziehungen/Diversität	Quelle
Wertangebot	starke Beziehungen unterdrücken Innovation und führen zu verpassten Chancen	Martinez, 2011	Beobachtung schwacher Beziehungen führt zu Imitation, Diskussion neuer Ideen führt zu Innovation	Martinez, 2011
Finanzen	Im Westen stellen strong ties nur mit geringer Wahrscheinlichkeit Kapital zur Verfügung, günstige Services werden eher zur Verfügung gestellt (Hilfe zur Selbsthilfe)	Martinez, 2011	Diversität im Netzwerk hilft Entrepreneuren Kapitalquellen in den verschiedenen Stadien der Unternehmensgründung zu finden.	Martinez, 2011
			Entrepreneure mit diversen Netzwerken erhalten bessere Konditionen für ihr Eigenkapital	Martinez, 2011
			Schwächung des Umsatzwachstums aufgrund geringer Verwertbarkeit von Informationen und hohen Koordinationsaufwänden	Parida, 2015
			eingeschränkter Umsatzwachstum bei hoher Diversität im Netzwerk	Aldrich, Rosen und Woodward, 1987
Kunden	Basiskunden haben limitierte Ressourcen	Martinez, 2011	Schwache Beziehungen bieten Möglichkeiten den Kundenstamm zu erweitern	Martinez, 2011
	Stammkunden können bevorzugte Behandlung oder spezielle Angebote einfordern und dadurch die Unternehmung geiseln	Martinez, 2011	Die profitabelsten Chancen sind in bisher noch nicht erschlossenen Kundensegmenten und Märkten zu finden. Der Beziehungsaufbau erfordert Diversität	Martinez, 2011
Infrastruktur	Starke Inter-Organisationale Beziehungen bringen den Entrepreneur in eine bessere Position zum Erhalt von Ressourcen	Martinez, 2011	Schwache Inter-Organisationale Beziehungen liefern ein breites Spektrum an Informationen und Innovationspotential. Voraussetzung sind gemeinsame Interessen	Martinez, 2011
	Redundante Informationen führen oft zu den selben Quellen	Burt, 1992		
	Redundante Informationen werden eher verwertet	Jenssen und Greve, 2002		
Humanressourcen	starke Beziehungen und homogene Kontakte werden präferiert	Martinez, 2011	vielfältige Teams fördern Wachstum und Innovation	Martinez, 2011
	Familienangehörige als Angestellte können zu Kostenvorteilen führen, erhöhen aber das Konfliktpotential und mindern die Effizienz	Martinez, 2011	Die vielfältige Auswahl neuer MitarbeiterInnen bietet Informationsvorteile und Komplementärfähigkeiten	Martinez, 2011

Tabelle 4.1.: Zuordnung unterschiedlicher Diversitätsaspekte zu den fünf Säulen des Geschäftsmodells, eigene Darstellung

Teil II.

Praktische Umsetzung

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

In Abschnitt 3 wurden die fünf wesentlichen Bereiche eines Geschäftsmodells, nämlich Finanzen, Kunden, Wertangebot, Humanressourcen und Infrastruktur identifiziert. Diese Bereiche werden in der Gründungsphase vom egozentrischen Netzwerk mitgestaltet und in weiterer Folge von strategischen Partnerschaften beeinflusst, gefördert und weiterentwickelt. Dem gegenüber stehen die in Abschnitt 4 behandelten, theoretischen Grundlagen zu den Themen Diversität und Netzwerke und deren Einfluss auf das Unternehmen. Nun stellt sich die Frage, worauf im Aufbau eines Unternehmensnetzwerks zu achten ist, wenn es zum Erfolg eines Start-Ups beitragen soll und welche Möglichkeiten es gibt, Vielfalt in den Netzwerkpartnerschaften herzustellen und zu nutzen.

Im folgenden Abschnitt 5.1 wird das Ziel des praktischen Teils dieser Diplomarbeit erläutert. Danach wird ein Ansatz zur strategischen Planung und dem Aufbau eines Unternehmensnetzwerkes geliefert, welcher GründerInnen in der Netzwerkarbeit unterstützt, bestehende Netzwerke sichtbar macht und auf Diversitätsaspekte im Netzwerk sensibilisiert. Dieses Instrument umfasst zwei wesentliche Schritte, welche durch die Literaturrecherche begründet werden, in Pretests bewertet und nach einer Überarbeitung ein zweites Mal von Testpersonen auf ihre Funktionalität beurteilt wurde.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

5.1. Zielsetzung

Die letzten Abschnitte haben gezeigt, dass effiziente Netzwerke wesentlich zum Erfolg von jungen Unternehmen beitragen können. Das Ziel ist es nun, ein Instrument zu entwickeln, welches GründerInnen darin unterstützt, die Wichtigkeit ihrer Netzwerke zu erkennen. Weiter soll dieses Instrument GründerInnen auf die Relevanz der Diversitätseigenschaften ihrer NetzwerkpartnerInnen sensibilisieren. Es soll festgestellt werden, in welcher Qualität und mit welcher Unterstützung unterschiedliche Aufgaben im Unternehmen gelöst werden, welche Personen zum Gelingen der Aufgabe beitragen und welche Eigenschaften diese Personen aufweisen müssen. Daraus sollen Rückschlüsse gezogen werden können, ob und wie die unterschiedlichen Eigenschaften der Akteure und die damit einhergehende Diversität im Netzwerk die Lösung der Aufgaben im Unternehmen beeinflusst.

Da die Literatur keine allgemein gültige Empfehlung zur Zusammensetzung eines effizienten Netzwerks liefert, wird davon ausgegangen, dass jede/r GründerIn mit der Unterstützung eines geeigneten Instruments selbst einschätzen kann, wie effizient das Unternehmensnetzwerk arbeitet. Gleiches gilt für die Zufriedenheit mit der Qualität der Lösungen unterschiedlicher Unternehmensaufgaben, auch diese Einschätzung obliegt dem/der GründerIn selbst.

Deswegen soll durch das Instrument ein Reflexionsprozess unterstützt werden, welcher für den/die GründerIn neue Erkenntnisse im Bezug auf die Zusammensetzung des Netzwerks und die Aufteilung der Unternehmensaufgaben liefert. Es soll aufgezeigt werden, ob eine hohe Diversität der Netzwerkpartner die Lösung der betrachteten Unternehmensaufgabe hemmt. D.h. es soll herausgefunden werden, ob sich die an der Aufgabe beteiligten Akteure untereinander zu sehr unterscheiden, ob unterschiedliche Sichtweisen oder Zugänge die erfolgreiche Aufgabenlösung blockieren. Gleichzeitig kann auch fehlende Diversität, z.B. das Fehlen neuer Perspektiven, ähnliches Feedback, gleiche Informationen oder Ratschläge, die aus dem Netzwerk bezogen werden, der Grund für ungelöste Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Unternehmensaufgaben sein.

5.2. Kurzbeschreibung des Instruments

Im ersten Schritt wird mit Hilfe des Business Model Canvas und den daraus abgeleiteten fünf Säulen das Unternehmen durch Unternehmensaufgaben abgebildet. Durch die Bewertung von Relevanz, Qualität und den Akteuren, die an der Lösung dieser Unternehmensaufgaben beteiligt sind, wird die Basis für den zweiten Schritt, eine Diversitätsbetrachtung dieser Akteure gelegt.

Dem gegenüber steht im zweiten Schritt eine Analyse des bestehenden aktuellen Netzwerks um herauszufinden, welche der fehlenden Ressourcen aus dem egozentrischen Netzwerk generiert werden können. Durch die genaue Betrachtung des Netzwerks und die Sensibilisierung auf Diversitätsaspekte werden bestehende Ressourcen, redundante Kontakte und Chancen zum Aufbau neuer, hilfreicher Kontakte sichtbar gemacht.

Die praktische Umsetzung dieser zwei Schritte wird mit Arbeitsblättern unterstützt, welche von Entrepreneurern (im Folgenden "AnwenderIn" genannt) alleine oder unter Anleitung einer Beratungsperson (im Folgenden "BeraterIn" genannt) ausgearbeitet werden.

Der folgende Abschnitt 5.3 liefert eine Aufschlüsselung der ressourcenrelevanten Aufgabenbereiche, welche im Arbeitsblatt bearbeitet werden. Im Abschnitt 5.4 wird der Aufbau des Arbeitsblattes beschrieben.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

5.3. Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas

Mit dem Begriff "Ressourcen" sind all jene physischen, menschlichen, technologischen, finanziellen, sozialen und organisatorischen Faktoren gemeint, die der Umsetzung der Geschäftsidee dienen¹. Im Business Model Canvas nach Osterwalder und Pigneur beinhaltet der Baustein "Schlüsselressourcen" physische, intellektuelle, menschliche und finanzielle Faktoren².

Zuerst wurden aus der Literatur gezielte Fragestellungen zur Beschreibung von Geschäftsmodellen gesammelt und den in Abschnitt 3.5 ermittelten fünf Säulen *Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur* und *Humanressourcen* zugeordnet.

Im zweiten Schritt wurden diese Fragestellungen auf ihren Ressourcenbezug überprüft und in einer Tabelle zusammengefasst. Zum Teil wurden die Originalfragen aus der Literatur³ etwas abgewandelt bzw. neu formuliert um die Verständlichkeit für den/die AnwenderIn klarer zu machen. Besonders, wenn der/die AnwenderIn mit dem Business Model Canvas nicht vertraut ist, können unvollständige Fragestellungen wie etwa "*Wie sind die Kundenbeziehungen mit dem Rest unseres Geschäftsmodells integriert?*"⁴ zur Verwirrung führen, da der Begriff "Kundenbeziehungen" zum einen sehr weitgreifend und der Hinweis "Integration in den Rest des Geschäftsmodells" interpretierbar ist. Im Anhang A.1 finden Sie eine detaillierte Aufstellung der für das weitere Vorgehen zugrundeliegenden, verwendeten Fragestellungen und den Bereich des Business Model Canvas dem sie zugehörig sind.

Weitere Fragestellungen wurden aus der Arbeit von Sarah Knirsch⁵ und der Studie von Rolf Meyer und Adrian Siedler⁶ abgeleitet. Die Fragebögen

¹Fueglistaller u. a., 2012, S.30.

²Osterwalder und Pigneur, 2010, S.39.

³Osterwalder und Pigneur, 2010; Fueglistaller u. a., 2012.

⁴Fueglistaller u. a., 2012, S.194.

⁵Knirsch, 2015.

⁶Meyer und Sidler, 2010.

5.3. Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas

dieser Arbeiten bestehen aus Fragestellungen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten. Auf Basis dieser Antwortmöglichkeiten wurden in dieser Arbeit Fragen für die weitere Entwicklung des Arbeitsblattes generiert.

Um das Arbeitsblatt kompakter zu gestalten, wurden aus den gesammelten Fragestellungen (Originalfragen aus dem Business Model Canvas bzw. Fragen aus der Literatur zum Thema Geschäftsmodelle) sogenannte Funktionen abgeleitet. Eine Funktion setzt sich aus einem Substantiv und einem Verb zusammen und definiert damit klar die Aufgabe, die der/die AnwenderIn oder eben eine andere Person zu erfüllen hat. Diese Terminologie wird auch im Bereich der Wertanalyse eingesetzt und erweist sich dort als nützliches Instrument um Funktionen oder Aufgaben von Produkten und Prozessen zu analysieren und weiterzuentwickeln. Mit Hilfe einer Funktion wird abgebildet, was ein Objekt, ein Gegenstand (oder ein Prozess) eigentlich tut⁷.

Die Funktionen wurden zum Teil zu Blöcken zusammengefasst um am Ende für jede Säule des Geschäftsmodells fünf wesentliche Funktionen zu erhalten. Dies wurde gemacht um den Detaillierungsgrad zu verringern. Damit kann das Arbeitsblatt leichter von GründerInnen unterschiedlicher Branchen bearbeitet werden und der Bearbeitungsaufwand wird begrenzt. Eine Zusammenfassung der hierfür verwendeten Fragestellungen und der resultierend abgeleiteten Funktionen ist Anhang A.2 zu entnehmen.

⁷VDI-Richtlinie 2803, 1996.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

5.4. Aufbau des Arbeitsblattes (Erstversion)

Das Arbeitsblatt gliedert sich in fünf Bearbeitungsschritte (siehe Abbildung 5.1), die in den folgenden Abschnitten näher erklärt werden. Dieser Abschnitt beschreibt das Arbeitsblatt, welches für die Pretestphase, welche in Abschnitt 5.5 dokumentiert wird, verwendet wurde ("Arbeitsblatt Erstversion" siehe Anhang B). Adaptionen und Verbesserungen des Arbeitsblattes werden später in Abschnitt 5.6 erörtert ("Arbeitsblatt Finalversion" siehe Anhang D).

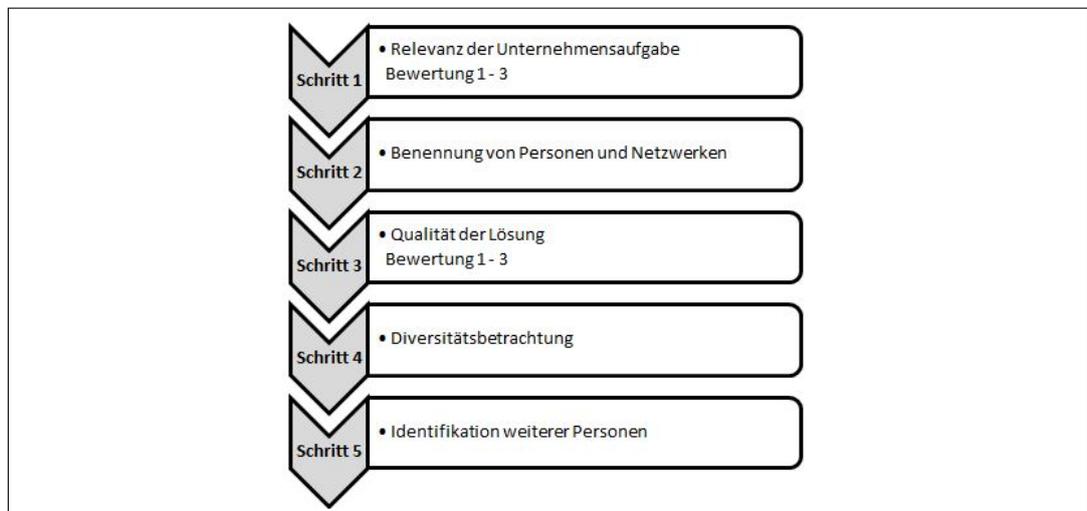


Abbildung 5.1.: Schematischer Aufbau der Erstversion, eigene Darstellung

5.4.1. Bewertung der Relevanz der Unternehmensaufgaben

Die in Abschnitt 5.3 abgeleiteten Aufgabenbereiche wurden im Arbeitsblatt als "Unternehmensaufgaben / Bereiche des Business Models" bezeichnet und aufgelistet. Zusätzlich findet sich für jede Säule des Geschäftsmodells eine eigene Zeile für andere oder unternehmensspezifische Aufgabenbereiche. Hier hat der/die AnwenderIn die Möglichkeit, wichtige Aufgaben, die im eigenen Unternehmen relevant sind und den anderen Aufgaben nicht

5.4. Aufbau des Arbeitsblattes (Erstversion)

zugeordnet werden können oder aus besonderem Interesse separat betrachtet werden sollen, anzuführen. Der/Die AnwenderIn kategorisiert im ersten Schritt, ob die jeweilige Unternehmensaufgabe zum aktuellen Zeitpunkt sehr relevant (Bewertung: 1), relevant (Bewertung: 2) oder derzeit nicht relevant (Bewertung: 3) ist, um in weiterer Folge nur noch jene Aufgaben zu betrachten, die für den/die AnwenderIn momentan bedeutend sind und die Bearbeitungszeit des Arbeitsblattes zu verkürzen.

5.4.2. Benennung von Personen und Netzwerken

Alle Unternehmensaufgaben, deren aktuelle Relevanz mit "1" oder "2" bewertet wurde, werden im nächsten Schritt genauer betrachtet. Mit der Fragestellung "Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?" soll herausgefunden werden, welche Akteure zum jetzigen Zeitpunkt die Aufgabe erledigen, dabei helfen sie zu erledigen oder mit Rat und Feedback zum Gelingen der Aufgabe beitragen.

Der/Die AnwenderIn soll nun alle Personen namentlich aufzählen, die entweder als MitarbeiterIn im Unternehmen, als externe Kooperationspartner oder durch Rat, Feedback und Information an der Erfüllung der Aufgabe beteiligt sind.

5.4.3. Bewertung der Lösungsqualität

Im dritten Schritt soll bewertet werden, ob oder wie die Aufgabe derzeit gelöst ist. Die Bewertung "1" deutet auf eine sehr gute Lösung der Aufgabe. Mit "2" wird bewertet, dass die Aufgabe gelöst ist, aber nicht vollständig zufriedenstellend. Ist die Aufgabe noch nicht oder nur unzureichend gelöst, erfolgt eine Bewertung mit "3". Eine weitere Spalte lässt Platz für Notizen, wenn dem/der AnwenderIn während der Bearbeitung Ideen oder wichtige Details zu einer Aufgabe einfallen.

Nun hat der/die AnwenderIn ein Arbeitsblatt generiert, welches alle Personen beinhaltet, welche zum erfolgreichen Arbeiten des Unternehmens

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

beitragen. Dabei wird auch deren Zuständigkeit bzw. Beteiligung an der jeweiligen Unternehmensaufgabe abgebildet. Damit wird die Netzwerkgröße sichtbar. Weiter wird darauf hingewiesen, welche Aufgaben bereits sehr gut gelöst sind und welche noch eine weitere Betrachtung, Adaption der Aufgabenverteilungen oder ähnliches benötigen.

5.4.4. Diversitätsbetrachtung

Nun wird wiederum nur in den Zeilen jener Aufgaben weitergearbeitet, die in der Lösungsqualität mit "2" (gelöst) oder "3" (unzureichend gelöst) bewertet wurden. Für diese Aufgaben werden nun die Akteure, die an der Erfüllung der Aufgabe beteiligt sind, hinsichtlich ihrer Diversität betrachtet. Dazu soll vom/ von der AnwenderIn die Ähnlichkeit der Akteure innerhalb des Unternehmens, innerhalb der externen Kooperationspartner und innerhalb derer Personen, die Feedback oder Informationen zur Verfügung stellen, eingeschätzt werden. Sind sich die Personen innerhalb einer dieser drei Gruppen hinsichtlich ihres Geschlechts, ihres Alters, ihrer Ausbildung, ihrer Branchenzugehörigkeit oder ihrer Verantwortungsbereiche sehr ähnlich (z.B. reine Frauenbelegschaft, Rat wird ausschließlich von Männern eingeholt, Rohstoffe werden nur von einem Lieferanten bezogen, etc.) wird mit "1" bewertet. Unterscheiden sich die Akteure untereinander sehr stark (gemischtes Team, Feedback wird von Personen unterschiedlicher organisationaler Zuordnung eingeholt, etc.) ist die Bewertung "0". Hier lässt sich nun die Vielfältigkeit des Netzwerks jener Personen, die zum Unternehmenserfolg beitragen, erkennen. Es wird sichtbar gemacht, ob und wo Homogenität im Netzwerk vorherrscht.

5.4.5. Identifikation weiterer Personen

Im letzten Schritt soll der/die AnwenderIn weitere Personen benennen, die bei der Lösung der Aufgabe unterstützen und zur Diversifikation des Netzwerks beitragen können. Dazu wird dem/der AnwenderIn ein Set aus Stimulusfragen ausgehändigt, das den Betrachtungsfokus Schritt für Schritt auf unterschiedliche Personengruppen lenkt, die der/die AnwenderIn im

5.4. Aufbau des Arbeitsblattes (Erstversion)

Laufe seines/ihres Lebens und während des Gründungsvorhabens kennen gelernt hat. Außerdem werden Personen benannt, die zwar in keiner Bekanntschaft mit dem/der AnwenderIn stehen, aber zur erfolgreichen Lösung der Unternehmensaufgabe beitragen können.

Da die Stimulusfragen aus der Netzwerkliteratur (z.B. Fischer Namensgenerator⁸ oder Namensgenerator der Managerstudie nach Burt⁹) unterstützen, das *gesamte* egozentrische Netzwerk der betrachteten Person abzubilden, wurden die für dieses Instrument verwendeten Stimulusfragen eigenständig generiert. Die Fragen sollen Inspiration liefern, Personen zu benennen, welche den/die AnwenderIn konkret in der Lösung der Unternehmensaufgabe unterstützen können. Der/die AnwenderIn soll sich, fokussiert auf die Aufgabe, Gedanken machen, welche Personen, Bekanntschaften oder Institutionen bei der Bearbeitung und Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Weiter sollen die Fragen anregen, Kanäle zu diesen Personen zu finden, Möglichkeiten zu erkennen, sich diesen Personen anzunähern oder Brücken zwischen dem egozentrischen Netzwerk und möglichen neuen Akteuren im Unternehmensumfeld zu schlagen.

⁸siehe Jansen, 2003, S.84.

⁹siehe Jansen, 2003, S.259.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

5.5. Pretestphase

Nach Fertigstellung der ersten Version des Arbeitsblattes (siehe Anhang B) wurde ein Pretest durchgeführt um dessen Handhabung zu überprüfen und die Qualität und Aussagekraft zu verbessern. In Abschnitt 5.5.1 werden die Testpersonen beschrieben, Abschnitt 5.5.2 gibt einen Überblick über den Ablauf des Testverfahrens und Abschnitt 5.5.3 fasst die Ergebnisse zusammen. Anschließend wird in Abschnitt 5.6 die überarbeitete Endversion des Arbeitsblattes vorgestellt.

5.5.1. Stichprobenauswahl

Für den Pretest wurden Personen ausgewählt, die sich gerade in der Gründungsphase eines Unternehmens befinden oder vor kurzer Zeit ein Unternehmen gegründet haben. Das Hauptaugenmerk bei der Stichprobenauswahl wurde auf die Gründungsphase gelegt. Die ausgewählten Unternehmen der Testpersonen sollten nicht älter als zwei Jahre sein und nicht aus einem bereits bestehenden Unternehmen, z.B. durch eine Übernahme oder Namensänderung eines bestehenden Unternehmens, hervorgegangen sein.

Es wurden zwei Personen befragt, welche sich noch im Aufbau ihres Unternehmens befinden und zwei Personen, deren Unternehmen seit etwa 1,5 Jahren besteht, jedoch noch keine weiteren Mitarbeiter angestellt sind. Die Branchenzugehörigkeit und die Zuordnung zum Bereich Start-Up-Unternehmen wurde nur peripher betrachtet, da im Pretest die Verständlichkeit der Bearbeitung und die Benutzerfreundlichkeit im Fokus standen, wo jedoch sind alle befragten Unternehmen dem Dienstleistungssektor zuzuordnen.

Die folgenden vier Personen erklärten sich dazu bereit, das Arbeitsblatt zu bearbeiten und Feedback zu geben:

- Person 1: "P1", Jg. 1984, einer von drei GründerInnen eines Unternehmens im Bereich Health and Fitness
- Person 2: "P2", Jg. 1986, einer von zwei InhaberInnen eines Unternehmens im Bereich IT-Dienstleistung

- Person 3: "P3", Jg. 1986, eine von zwei InhaberInnen eines Unternehmens im Bereich IT-Dienstleistung
- Person 4: "P4", Jg. 1988, einer von zwei Gründungsinteressierten eines Unternehmens im Bereich Eventdienstleistung

Die Personen "P2" und "P3" sind demselben Unternehmen zugehörig, haben die Arbeitsblätter aber getrennt voneinander bearbeitet und auch getrennt Feedback gegeben.

5.5.2. Ablauf des Pretests

Die Pretests wurden zwischen 15. und 20.09.2016 durchgeführt. Nach einer kurzen Vorstellung der Diplomarbeit wurde der Testperson die Anleitung und die Arbeitsblätter (siehe Anhang B) in gedruckter Form ausgehändigt.

Die erste Testperson erhielt ausschließlich die Anweisung, anhand der Anleitung das Arbeitsblatt zu bearbeiten. Da es dadurch zu einigen Unklarheiten kam (alle Arbeitsblätter wurden auseinandergefaltet, der Ablauf war nicht ganz klar) wurde bei den anderen Testpersonen zusätzlich erklärt, dass die Bearbeitung Schritt für Schritt zu erfolgen hat. D.h. Schritt 1 (Bewertung der Relevanz der Unternehmensaufgabe) soll für alle Unternehmensaufgaben durchgeführt werden, erst danach sollen für jene Unternehmensaufgaben, die als sehr relevant oder relevant eingestuft wurden, Personen aufgelistet werden, die zum Gelingen der Aufgabe beitragen. Fragen, die während der Bearbeitung auftraten, wurden von mir beantwortet und dokumentiert (Auflistung aller aufgetauchten Fragen und Anmerkungen der Testpersonen ist in der Zusammenfassung der Notizen in Anhang C ersichtlich).

Für den letzten Bearbeitungsschritt wurde der Testperson das Beilageblatt mit Stimulusfragen ausgehändigt. Das Blatt wurde zu Beginn zurückgehalten, da die Arbeitsblätter und die Anleitung bereits viele Informationen enthalten und die Testperson nicht überreizt werden sollte.

Nach dem Ausfüllen der Arbeitsblätter wurde den Testpersonen ein Feedbackbogen ausgehändigt (siehe Anhang C). Die Fragestellungen im Feedbackbogen wurden eigens formuliert. Zur Gestaltung, Gliederung und

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

Fragetechnik wurde Literatur von Nadine Schöneck und Walter Voß¹⁰ herangezogen.

5.5.3. Ergebnisse der Pretests

Die Testdauer betrug je Testperson zwischen 60 und 90 Minuten. Nur eine der vier Testpersonen ("P4") konnte alle Schritte des Arbeitsblattes vollständig ausfüllen. "P4" befindet sich im Vergleich zu den anderen in einer sehr frühen Phase der Unternehmensgründung. Alle anderen gaben das Feedback, mehr Zeit zur detaillierten Bearbeitung zu benötigen, da die Unternehmensaufgaben sehr umfangreich sind und eine Betrachtung jeder Personengruppe, die am Gelingen der Aufgabe beteiligt ist, sehr intensiv ist.

Der zweite Schritt (Benennung von Personen und Netzwerken) und besonders der letzte Schritt (Identifikation weiterer Personen) des Arbeitsblattes wurde von den Testpersonen "P2" und "P3" als schwierig und langwierig erachtet, da die Verantwortung und Durchführung vieler Unternehmensaufgaben einer Person zugeordnet sind und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Aufgaben bzw. die unterstützenden Netzwerke nicht genau bekannt sind.

Gestaltung des Arbeitsblattes

Die Gliederung und Gestaltung der Arbeitsblätter wurde kaum bemängelt. "P2" bewertete die Aufschlüsselung der Unternehmensaufgaben als übersichtlich und strukturiert. "P1" merkte an, die Anleitung auf die Rückseite des Arbeitsblattes zu drucken, da somit ein zusätzliches Blatt eingespart werden kann und durch das Falten des Arbeitsblattes im Format A3 genügend Platz zur Verfügung steht. "P3" war von der Nummerierung etwas irritiert, da nicht sofort klar war, ob Unternehmensaufgaben (Nummerierung X.), welche in Unteraufgaben (Nummerierung X.Y.) gegliedert wurden, zusätzlich einer Bearbeitung unterliegen. Die farbliche Unterscheidung der

¹⁰Schöneck und Voß, 2005.

einzelnen Bereiche des Geschäftsmodells wurde von "P4" als besonders positiv erachtet, da somit die Übersicht erhalten bleibt.

Ablauf der Bearbeitung

Die Beschreibung des Ablauf der Bearbeitung anhand der Anleitung wurde von allen Testpersonen als verständlich empfunden. "P3" fände es besser, wenn die Bewertungsschritte (Schritt 1 und Schritt 3) direkt aufeinander folgen und die Sammlung der an der Aufgabe beteiligten Personen erst danach gemacht wird. "P3" würde hier die Möglichkeit sehen, die Personensammlung gemeinsam mit der zweiten Geschäftsführerin durchzuführen und so ein breiteres Feld an Akteuren zu generieren. Da die Bewertung von Relevanz und Lösungsqualität im Vorfeld allein erfolgt, wird eine Diskussionsbasis für ein gemeinsames Entwickeln der Unternehmensstrategie geschaffen.

Auf meine Nachfrage würden auch "P2" und "P4" diese Umstrukturierung als sinnvoll erachten.

Unternehmensaufgaben

Der Detaillierungsgrad der angeführten Unternehmensaufgaben wurden von allen Testpersonen als angemessen empfunden. Die Formulierungen der einzelnen Unternehmensaufgaben war verständlich. Einzig die Unternehmensaufgabe "personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen" wurde von "P1" und "P2" hinterfragt und bedurfte einer zusätzlichen Erklärung, was genau damit gemeint ist.

Bewertung von Relevanz und Qualität

Alle Testpersonen merkten an, dass die Bewertung der Relevanz durch nur drei Bewertungsmöglichkeiten (1: sehr relevant, 2: relevant, 3: derzeit nicht relevant) sehr schwierig ist. Auch die Bewertung der Lösungsqualität ist mit drei Antwortmöglichkeiten (1: sehr gut gelöst, 2: gelöst, 3: (noch) nicht gelöst) mühsam. "P2" würde Schulnoten besser finden, "P4" würde sich

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

in einer Antwort gerne an einen Extremwert annähern können (z.B. durch eine Skala 1-4).

Benennung der Akteure

“P1“ würde die Benennung der Akteure einfacher empfinden, wenn zuerst alle Personen, die für die Erledigung aller Unternehmensaufgaben eine Rolle spielen, in einem Brainstorming benannt werden und erst danach den drei Kategorien (“im Unternehmen“, “externe Kooperation“ und “Rat, Feedback und Informationsquellen“) zugeordnet werden. Außerdem ist in der Anleitung nicht ausreichend klar herausgegangen, dass wirklich alle Personen zu benennen sind, die in irgendeiner Form den/die GründerIn unterstützt haben bzw. mit denen kooperiert wird. “P2“, “P3“ und “P4“ merkten außerdem an, dass sie sich sehr viel im Internet informieren. Für “P3“ sind Fachblogs die erste Anlaufstelle, “P4“ informiert sich bei Unklarheiten zu verschiedenen Themen über Onlinerecherche.

Diversität

Die Einschätzung der Ähnlichkeiten zwischen den Akteuren fiel den Testpersonen durchwegs leicht. “P3“ merkte an, dass die Formulierung “sehr ähnlich“ bzw. “sehr unterschiedlich“ irritierend war. Für “P1“ gab es Unklarheiten, als für eine Unternehmensaufgabe nur ein Akteur genannt war und stellte die Frage, auf wen die Einschätzung dann Bezug nimmt bzw. wem der Akteur dann ähnlich ist. Weiter war für “P1“ ungeklärt, wie mit der Ausarbeitung weiter vorgegangen werden sollte. Hier zeigte sich das Fehlen eines Auswertungs- oder Beratungsschrittes, da die bloße Kategorisierung etwaiger Ähnlichkeiten noch keine besondere Aussagekraft für den/die AnwenderIn hat.

5.6. Überarbeitung des Arbeitsblattes

Auf Basis der Feedbacks aus dem Pretest wurden Änderungen am Arbeitsblatt vorgenommen, welche im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

Gestaltung des Arbeitsblattes

An der Gestaltung und Gliederung des Arbeitsblattes wurden nur kleine Änderungen vorgenommen. Da die Arbeitsblätter im Format A3 gedruckt werden, hat es sich an, die Anleitung zusätzlich auf die Rückseite des Arbeitsblattes zu drucken, um ein weiteres Blatt Papier einzusparen. Außerdem wurde die zweite Ebene der Nummerierung der Unternehmensaufgaben eingespart, Nummerierungen X.Y. wurden entfernt.

Ablauf der Bearbeitung

Die erste wesentliche Veränderung war die Abfolge der Aufgabenschritte. Während in der Erstversion zuerst die Relevanz der Aufgabe, danach die Benennung der Akteure und dann die Bewertung der Lösungsqualität erfolgte, wurden für die Finalversion die Bewertungsschritte direkt aufeinanderfolgen angeordnet. Der Pretest hat gezeigt, dass das Finden von Akteuren, die am Gelingen der Aufgabe beteiligt sind, zum einen zeitaufwändig, zum anderen sehr intensiv ist. Durch eine vorhergehende Bewertung der Lösungsqualität wird der Arbeitsschritt für einige Unternehmensaufgaben nicht weiter bearbeitet, da nur noch die Akteure jener Aufgaben aufgelistet werden, welche als relevant und unzureichend gelöst bewertet wurden. Ein weiteres Argument für diese Umstrukturierung ist die Neigung, die Aufgabenqualität besser zu bewerten, wenn die beteiligten Akteure bereits aufgelistet sind. Sympathien zu den Akteuren können den/die AnwenderIn dazu bewegen, über ein etwaiges negatives Urteil der Lösungsqualität hinwegzusehen.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

Unternehmensaufgaben

Die von den Testpersonen als unverständlich kategorisierte Unternehmensaufgabe "personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen" wurde durch Beispiele wie Leadership, Teamentwicklung und Motivation ergänzt.

Bewertung von Relevanz und Qualität

Die Bewertungsmöglichkeiten für die Relevanz und die Qualität der Unternehmensaufgaben wurden von drei auf vier Auswahlmöglichkeiten angehoben. Die Bewertung der Relevanz, welche in der Erstversion die Antwortmöglichkeiten "1" (sehr relevant), "2" (relevant) und "3" (derzeit nicht relevant) zuließ, wurde durch eine vierte Auswahlmöglichkeit ("derzeit noch nicht relevant") ergänzt. Die Bewertung der Lösungsqualität (in der Erstversion mit "1" (sehr gut gelöst), "2" (gelöst) oder "3" (unzureichend gelöst)) zu bewerten) wurde ebenfalls durch eine vierte Auswahlmöglichkeit erweitert ("gar nicht gelöst"). Die Bewertung auf Basis von vier Auswahlkriterien ermöglicht die Zuordnung der Antwort zu einer Tendenz (eher relevant oder eher irrelevant bzw. eher gut oder eher schlecht gelöst), was wiederum die Entscheidung, ob die Unternehmensaufgabe im Rahmen des Arbeitsblattes weiter betrachtet wird, erleichtert.

Benennung der Akteure

In der Anleitung wird nun auf das Thema Medien und Internetquellen eingegangen. Es wird der Hinweis gegeben, etwaige Internetquellen, von welchen sich Rat oder Informationen geholt werden, in der für Notizen vorgesehenen Spalte anzuführen und Personen zu benennen, mit denen diese Inhalte diskutiert werden. Dadurch wird für den/die AnwenderIn auch sichtbar, wenn er/sie keine oder nur wenige Personen auf persönlichem Weg kontaktiert sondern sich vorwiegend oder ausschließlich über Online-Quellen Rat oder Informationen sucht.

5.6. Überarbeitung des Arbeitsblattes

Diversität

Die Einschätzung der Ähnlichkeiten wurde insofern verändert, als dass sich die Bewertung nun auf alle Akteure der Unternehmensaufgabe gemeinsam bezieht und unterstützende Reflexionsfragen formuliert wurden, die dem/der AnwenderIn bei der Auswertung behilflich sind und den Prozess unterstützen, Rückschlüsse auf die Zusammensetzung der Akteure zu ziehen. Außerdem wurden die Merkmale, die es zwischen den Akteuren zu vergleichen gilt reduziert und zwei zusätzliche Zeilen für andere Merkmale, die der/die AnwenderIn als relevant empfindet, freigelassen. Hier können z.B. ähnliche Werte, Interessen, Persönlichkeitseigenschaften oder andere, für die jeweilige Personengruppe auffällige Gemeinsamkeiten oder Unterschiede eingefügt werden.

5. Ansatz für den erfolgreichen Aufbau eines Unternehmensnetzwerks für Start-Ups

5.7. Finalversion des Arbeitsblattes

Im letzten Abschnitt wurden die nach dem Pretest vorgenommenen Veränderungen am Arbeitsblatt beschrieben. Der vorliegende Abschnitt stellt das überarbeitete Arbeitsblatt und somit dessen Finalversion vor.

Das Arbeitsblatt gliedert sich in fünf Bearbeitungsschritte:

Schritt 1: Relevanz: Der/Die AnwenderIn beurteilt die aktuelle Relevanz der jeweiligen Unternehmensaufgabe anhand einer vierstufigen Skala von "sehr relevant" bis "derzeit gar nicht relevant".

Schritt 2: Qualität: Der/Die AnwenderIn beurteilt die Qualität der derzeitigen Lösung der jeweiligen Unternehmensaufgabe anhand einer vierstufigen Skala von "sehr gut gelöst" bis "gar nicht gelöst".

Schritt 3: Akteure benennen: Der/Die AnwenderIn listet alle Personen, Netzwerke und Medien auf, welche am Gelingen der jeweiligen Unternehmensaufgabe beteiligt sind und kategorisiert sie nach ihrer Zugehörigkeit. Akteure innerhalb des Unternehmens, Akteure aus externer Kooperation (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) und Akteure, an welche sich der/die GründerIn für Rat, Feedback oder Informationen wendet, werden in jeweils einer Spalte aufgelistet.

Schritt 4: Diversität: Die in Schritt 3 benannten Akteure werden auf Diversitätsmerkmale wie Alter, Geschlecht und Erfahrung miteinander verglichen. Weitere Merkmale, durch die sich die Akteure unterscheiden oder Ähnlichkeiten aufweisen, können durch den/die AnwenderIn eigens hinzugefügt werden. Reflexionsfragen unterstützen, Rückschlüsse auf die Zusammensetzung der Akteure zu ziehen und mögliche Ursachen für die unzureichende Lösung der Unternehmensaufgabe zu finden.

Schritt 5: Erweiterung der Akteure: Stimulusfragen unterstützen den/die AnwenderIn beim Finden von Personen, welche bei der erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensaufgabe behilflich sein könnten.

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

Das im letzten Abschnitt vorgestellte Instrument, welches im ersten Schritt auf die Relevanz und Qualität unterschiedlicher Unternehmensaufgaben sensibilisiert und im zweiten Schritt der Identifikation relevanter Netzwerkpartner und der Unterstützung des Aufbaus des Unternehmensnetzwerks dient, soll nun durch eine qualitative Untersuchung evaluiert werden. In diesem Abschnitt wird die Untersuchungsmethode erörtert. Anschließend werden die InterviewpartnerInnen vorgestellt und die Ergebnisse zusammengefasst.

6.1. Annahmen

Auf Basis der Zielsetzung, welche in Abschnitt 5.1 erläutert wurde, wird nun die Annahme getroffen, dass das entwickelte Instrument GründerInnen darin unterstützt, die Akteure, die in der Lösung von Unternehmensaufgaben beteiligt sind, zu benennen und zu analysieren. Das Instrument ist in der Lage, GründerInnen dazu zu veranlassen, ihr Unternehmensnetzwerk mit dem Fokus auf Diversität kritisch zu hinterfragen und Hemmnisse aufzudecken.

A1: Das Instrument unterstützt einen Reflexionsprozess und deckt dadurch netzwerkbezogene Hemmnisse auf.

Weiter unterstützt das Instrument, neue Optionen zur Lösung von Unternehmensaufgaben zu generieren. Dem/Der GründerIn ist nach der Bearbeitung des Instruments bewusst, in welchen Bereichen des Unternehmens durch

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

strategische Maßnahmen und den gezielten Netzwerkaufbau, Erfolgssteigerungen erzielt werden können. Weiter werden konkrete Ansätze generiert und Personen benannt, die das Netzwerk bereichern oder Unternehmensaufgaben übernehmen können.

A2: Das Instrument hilft bei der Benennung neuer Netzwerkpartner oder neuer Lösungsoptionen, die aus dem bestehenden Netzwerk hervorgehen.

Die Handhabung und das Verständnis wesentlicher Inhalte des Instruments (Unternehmensaufgaben, Ablauf) wurden bereits in Pretests überprüft. In den folgenden Abschnitten wird nun die Vorgehensweise zur Überprüfung der Hypothesen beschrieben.

6.2. Methode

Das in Abschnitt 5 vorgestellte Arbeitsblatt soll nun von Testpersonen validiert und die in Abschnitt 6.1 formulierten Hypothesen überprüft werden. Dazu wird den Testpersonen das Arbeitsblatt ausgehändigt und nach der Bearbeitung ein fokussiertes, leitfragengestütztes Interview durchgeführt. Die Interviews werden im Anschluss mit einer Inhaltsanalyse ausgewertet. Abbildung 6.1 stellt diesen Prozess zusammengefasst dar.

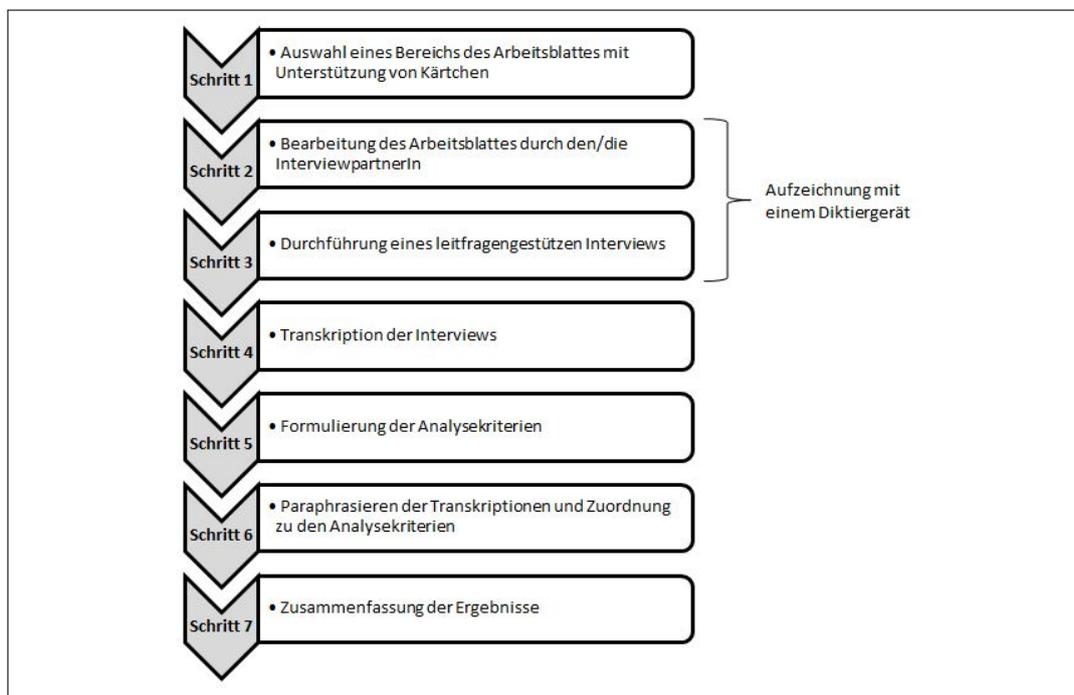


Abbildung 6.1.: Vorgehensweise bei der Evaluierung des Instruments, eigene Darstellung

Im Pretest wurde herausgefunden, dass die Bearbeitung des Arbeitsblattes zwischen 60 und 90 Minuten dauert. Da eine breite Testreihe mit vielen Versuchspersonen den Rahmen dieser Arbeit überschreiten würde, werden 4 Testpersonen, welche im Abschnitt 6.3 näher beschrieben werden, nach der Bearbeitung des Arbeitsblattes interviewt. Um die Bearbeitungszeit zu verkürzen, wird den Testpersonen zuerst eine Übersicht der fünf Themenbereiche (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur,

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

Humanressourcen) gegeben. Die Auswahl wird durch folierte Kärtchen, die signifikante Fragestellungen zum jeweiligen Thema beinhalten, unterstützt (siehe Abbildung 6.2 bzw. Anhang E.2.2) Danach soll ein Themenbereich ausgewählt und das zugehörige Arbeitsblatt bearbeitet werden. Die übrigen Arbeitsblätter werden den Testpersonen ebenfalls ausgehändigt um sie bei Interesse zu einem späteren Zeitpunkt selbst zu bearbeiten.



Abbildung 6.2.: Übersichtskarten zur Unterstützung der Themenauswahl

Während der Bearbeitung werden die Testpersonen durch eine verbale, schrittweise Erklärung der einzelnen Arbeitsschritte unterstützt. Dadurch wird das Lesen der Anleitung zum Arbeitsblatt ersetzt. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da zum einen eine Zeitersparnis in der Bearbeitung, zum anderen die Möglichkeit zum Nachfragen für die Testperson gegeben wird. Zusätzlich eröffnet sich die Möglichkeit, den Testpersonen bei den einzelnen Arbeitsschritten Fragen zu stellen, die für die Auswertung wichtig sein könnten.

Das anschließende fokussierte Interview geht davon aus, dass jede/r ProbandIn vor dem Interview einem "Stimulus" ausgesetzt wird. Der Stimulus ist in dieser Erhebung das Arbeitsblatt und dessen Bearbeitung. Danach erfolgt eine Befragung anhand des in Anhang E.2.1 ersichtlichen Interviewleitfadens, welcher eine Reihe thematischer Gesichtspunkte enthält, die im Zuge des Interviews angesprochen werden sollen. Ziel des Interviews ist die Erhebung der subjektiven Erfahrungen der Testpersonen im Hinblick auf die Bearbeitung des Arbeitsblattes und damit die Überprüfung der zuvor festgelegten Hypothesen¹.

Die Bearbeitungssituationen und die Interviews wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen und im Anschluss wörtlich transkribiert, wobei

¹vgl. Diekmann, 2005, S.446.

Dialektfärbungen eingedeutscht und längere Sprechpausen bzw. Gestiken, die in der Interviewsituation zum Verständnis beitragen, in Klammern kommentiert wurden. Im Anschluss wurden in Anlehnung an Phillip Mayring's qualitative Inhaltsanalyse wichtige oder interessante Teile der Transkriptionen paraphrasiert². Die Paraphrasen wurden in einem dritten Schritt jeweils einer von acht Analysekriterien zugeordnet, welche in Tabelle 6.1 aufgelistet sind.

U	Unternehmensdaten: Hinweise zur Tätigkeit, zu aktuellen Themen, die das Unternehmen beschäftigen und zu Arbeitsabläufen des Unternehmens
B	Bearbeitung: Inhalte des Arbeitsblattes, Bewertungen zu einzelnen Schritten und Fragen, die sich bei der Bearbeitung gestellt haben
N	Netzwerke: Einfluss und Relevanz für das Unternehmen
D	Diversität: Rolle von Diversität und das Bewusstsein für Diversität im Netzwerk
E	Erkenntnisse: neue Eindrücke und neues Bewusstsein, die der/die AnwenderIn gewinnen konnte
M	Maßnahmen: konkrete Vorhaben, die aufgrund der Bearbeitung des Arbeitsblattes in Betracht gezogen werden
V	Validierung: Bewertungen zum gesamten Arbeitsblatt und der Nutzen, der aus dem Arbeitsblatt gezogen werden kann
W	Weiterentwicklungen: Anregungen für die zukünftige Gestaltung des Arbeitsblattes

Tabelle 6.1.: Kriterien für die Analyse der Interviews

Im Anschluss wurden die Interviewinhalte der jeweiligen Kategorie zusammengefasst. Danach wurden diese Ergebnisse interpretiert und den in Abschnitt 6.1 gebildeten Hypothesen gegenübergestellt. Diese Zusammenfassung ist in Abschnitt 6.4 ersichtlich und stellt den Abschluss der qualitativen Studie dar.

²Mayring, 2010.

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

6.3. Akquise und Beschreibung der InterviewpartnerInnen

Um ähnliche InterviewpartnerInnen zu akquirieren und dadurch eine Vergleichbarkeit herzustellen, beschränkte sich die Einladung zu den Interviews auf Personen, welche ihr Unternehmen in der IT-Branche bzw. im Technologiesektor gegründet haben. Diese Auswahl wurde getroffen, da dieser Branche besonderes Potential zugeschrieben wird und besonders viele Start-Ups zu finden sind. Außerdem wurden bereits im Pretest u.a. Personen aus der IT-Branche befragt.

Den InterviewpartnerInnen wurde per E-Mail eine Einladung zur Validierung des Arbeitsblattes geschickt (siehe Anhang E.1). Vier GründerInnen erklärten sich daraufhin bereit, an der Validierung teilzunehmen.

6.3.1. Unternehmen A

Die Firma wurde im Jahr 2013 gegründet und konzentriert sich auf die Entwicklung von Dekontaminationstechnologien basierend auf luftgetragenen, antimikrobiellen Substanzen und entstand auf Basis eines Co-Working-Projekts.

Der Geschäftsführer erklärte sich zum Interview am 19.10.2016 bereit und bearbeitete dabei das Arbeitsblatt "Kunden", da für das Unternehmen derzeit die Akquise von Kunden besonders wichtig ist.

6.3.2. Unternehmen B

Unternehmen B bietet die Gaming-App *App B* für Sportfans und Vereine, die es ermöglicht, mit dem Lieblingsverein und anderen Fans in Kontakt zu treten, Wetten abzuschließen und sein Expertenwissen zu beweisen. *App B* startet im Herbst 2016 mit ausgewählten Vereinen, ab Frühjahr 2017 werden weitere Matchsponsoren und Marketingpartner integriert.

6.3. Akquise und Beschreibung der InterviewpartnerInnen

Der Gründer des Unternehmens validierte das Arbeitsblatt am 20.10.2016 und wählte den Bereich "Wertangebot". Da sich die App derzeit in der Testphase befindet, gilt es herauszufinden, welche Strategie sich in Zukunft als erfolgreich zeigt und welche Leistungspakete unterschiedlichen Kundengruppen angeboten werden.

6.3.3. Unternehmen C

Das Unternehmen C entwickelt zur Zeit ein neuartiges Produkt im Bereich der Nutzung von Biomasse. Die Idee zur Unternehmensgründung hatten die beiden Gründer bereits Ende 2013. Seit April 2015 arbeiten Sie mit einem AplusB-Zentrum zusammen. Ende 2017 soll die offizielle Gründung erfolgen. Derzeit befindet sich das Unternehmen in der Aufbauphase.

Die Geschäftsführerin bearbeitete am 03.11.2016 das Arbeitsblatt "Kunden", da dem zukünftigen Vertrieb des Produkts, neben vielen anderen Aufgaben, derzeit ein hoher Stellenwert zugeschrieben wird.

6.3.4. Unternehmen D

Die App *App D* ist ein Produkt des Unternehmen D, welche 2015 gegründet wurde. *App D* ermöglicht es seinen Nutzern, mit potentiellen Arbeitgebern bzw. potentiellen Mitarbeitern auf einfache Art und Weise in Kontakt zu treten.

Am 04.11.2016 testete und validierte eines der Gründungsmitglieder bzw. Geschäftsführer das Arbeitsblatt. Er beschäftigte sich mit dem Thema "Wertangebot", da die Weiterentwicklung der App ein ständig präsent Thema ist.

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

6.4. Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden zuerst die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst. Im Anschluss erfolgt in Abschnitt 6.4.2 eine Interpretation der Ergebnisse und eine Überprüfung der Annahmen.

6.4.1. Zusammenfassung der Interviews

Der folgende Abschnitt fasst die vier Interviews in acht Kategorien, welche in Tabelle 6.1 vorgestellt wurden, zusammen. Die Zahlen "n" in Klammern geben den Hinweis, von wie vielen Personen die Aussage unterstützt wird. Die vollständigen Transkriptionen inkl. der Zuordnung der Paraphrasen sind in Anhang E.3 zu finden.

Unternehmensdaten

Alle befragten Unternehmen wurden in den letzten beiden Jahren (n=3) gegründet oder werden erst gegründet (n=1) und sind dem Informations- (n=2) oder Innovationstechnologiebereich (n=2) zuzuordnen. Während das erste Unternehmen bereits 18 und ein zweites 4 Mitarbeiter im Team hat, ist das dritte befragte Unternehmen erst vor kurzem mit seinem Produkt in den Markt eingestiegen, das Vierte steht noch vor der Gründung.

Zweimal wurde das Arbeitsblatt "Kunden" bearbeitet, zweimal das Arbeitsblatt rund um das Thema "Wertangebot". Die Gründe für diese Auswahl lagen in der aktuellen (Unternehmen A) oder zukünftigen (Unternehmen C) Suche von Kunden bzw. in der Strategiefindung (Unternehmen B) oder Weiterentwicklung (Unternehmen D) des Wertangebotes.

Bearbeitung

Bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes wurden hauptsächlich Fragen zum Verständnis der Aufgabenstellung im jeweiligen Schritt gestellt. Es wurde daraufhin anhand von Beispielen oder kurzen Erläuterungen Unklarheiten

zur Bedeutung physischer Ressourcen (n=1), Transportmitteln (n=1) oder Kundenpartizipation (n=1) ausgeräumt. Weiter wurde auch erläutert, wer mit "externen Kooperationspartnern" oder Personen, die "Rat, Feedback und Informationen" geben, genau gemeint ist.

Die Bewertung der Unternehmensaufgaben nach Relevanz und Qualität war für drei der vier Interviewpartner ohne Schwierigkeiten auszufüllen. Für jenes Unternehmen, das noch vor dem Gründungsakt steht, waren die Unternehmensaufgaben zum Teil nicht eindeutig bewertbar, da viele Aufgaben noch nicht im Fokus der Unternehmenstätigkeit stehen.

In den Pretests wurden von drei der vier befragten Unternehmen Internetquellen als Informationsquelle genannt. Die Testpersonen der jetzigen Testreihe ließen keine Onlineportale oder Webseiten in ihrer Betrachtung miteinfließen und wurden von einer Testperson sogar als unzuverlässig eingestuft³. Aufgrund der Reflexionsfragen (vgl. Anhang D) erwähnte eine Testperson, dass Internetblogs anderer Start-Ups zwar eine Inspirationsquelle darstellen⁴, diese aber immer im Team besprochen werden.

Hinterfragt wurde auch die Art und Weise, wie die Reflexionsfragen verarbeitet werden sollen. Der Hinweis, dass die Fragen den Denkprozess unterstützen und die Spalten für Notizen beliebig genutzt werden können, war für drei der vier Testpersonen ausreichend. Eine Testperson konnte keinen Nutzen aus den Reflexionsfragen ziehen.

Unterstützt durch kurze, verbale Hinweise, war aber für alle Testpersonen der Ablauf der Bearbeitung klar.

Netzwerke

Für alle befragten Unternehmen spielen Netzwerke eine bedeutende Rolle, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß. Sei es bei der Idee zur Gründung bzw. beim Entstehen der Firma (n=2), sei es beim Fortkommen des Unternehmens in unterschiedlichen Bereichen, wie etwa der Finanzierung (n=1),

³siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 462 ff.

⁴siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 410 ff.

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

in der Mitarbeiterakquise (n=1) oder in der Weiterentwicklung des Wertangebots durch Feedback (n=3) oder durch aktive Hilfe in akuten Fragen (n=1). Für jene drei Unternehmen, die bereits den Gründungsakt getätigt haben, wird das Unternehmensnetzwerk als wichtig und förderlich bewertet. Auch kurze Gespräche mit Netzwerkpartnern unterstützen Unternehmen in ihren Anliegen und in ihrem Fortkommen (*“Bei ‘Rat’ würde ich eine Person sehen, die uns schon [...] zwei Mal mit einem kurzen Gespräch extrem weitergeholfen hat“*⁵).

Gleichzeitig stellt das Netzwerk auch Hindernisse dar. Ist das Produkt noch nicht vollständig ausgereift, ist der Schritt, Personen zur Lösung von Aufgaben hinzuzuziehen aus finanziellen oder Gründen einer unzureichenden Verhandlungsbasis, ein Hemmnis (n=1). Auch der Wunsch nach Eigenständigkeit und die Angst, aufdringlich zu sein, hindert das Unternehmen, zur Bearbeitung von Problemen den Kontakt nach Außen zu suchen (n=1). Ein weiteres Hindernis kann auch der Nepotismus (*“Freunderlwirtschaft“*) darstellen. Bei der Kundenakquise führt die Empfehlung beim potentiellen Kunden durch hochrangige Netzwerkpartner zu Antipathie beim Gegenüber (n=1).

Für GründerInnen gibt es die Möglichkeit, sich bei diversen Veranstaltungen untereinander zu vernetzen. Drei von vier Interviewpartnern kamen konkret auf dieses Thema zu sprechen, die Rückmeldungen waren ambivalent. Der Austausch mit anderen GründerInnen kann gute Ideen und Lösungsansätze liefern (n=2), jedoch sind die Events immer mit Zeitaufwand verbunden, der gerne anders investiert wird (n=1). Nach mehrmaligem Besuch solcher Veranstaltungen, bekommt man auch nur mehr wenig neue Informationen (n=1).

Diversität

Vielfältige Netzwerkpartner und die damit einhergehenden unterschiedlichen Eindrücke, die das Unternehmen erhält, bewerten alle Interviewpartner als positiv und förderlich, wenngleich es dadurch zu längeren

⁵siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 300

Lösungsfindungsprozessen und zu *“extremen Diskussionen“* kommt, die aber als *“sehr wichtig“*⁶ empfunden werden.

Drei Testpersonen bewerteten insbesondere die Geschlechtervielfalt im Netzwerk als einseitig männlich. Dies ist darauf zurückzuführen, dass im Technologie- und IT-Sektor das Geschehen nach wie vor von Männern dominiert wird⁷ und noch auf *“wenig weibliches Interesse“*⁸ stößt.

Die Personen im Netzwerk der Testpersonen sind unterschiedlichen Alters (n=4) und unterschiedlicher Erfahrung (n=3), wenn auch Erfahrung in unterschiedlichen Bereichen (n=1). Auffällig war, dass keine der Testpersonen explizit erwähnte, dass Personen aus stark abweichenden Ausbildungshintergründen Einfluss auf das Unternehmensgeschehen haben. Weitere gemeinsame Merkmale, wie etwa die gleiche Ausbildungseinrichtung oder ein ähnlicher *“Background“* wurden hingegen von allen genannt. Eine Person erwähnte explizit, dass es sinnvoll wäre, auch Personen anderer Branchen zur Lösungsfindung hinzuzuziehen⁹.

Erkenntnisse

Während der Bearbeitung konnten alle Testpersonen neue Erkenntnisse gewinnen oder es wurden bereits bekannte Tatsachen wieder ins Bewusstsein gerufen.

Die Erkenntnis einer Testperson war es, dass es starke Meinungsbildner im Unternehmen gibt und ein Ausfall einer solchen Person zu ganz anderen Lösungen führen würde. Derselben Person ist aufgefallen, dass zu wenig Feedback eingeholt wird und die Arbeit im privaten Umfeld kein Thema ist (*“Die Clusterung in “im Unternehmen“, “externe Kooperation“ und “Rat und Feedback“ zeigt eindeutig, dass ich Rat und Feedback sicher viel zu wenig habe. Ich habe meine externen Berater [...], aber so in meinem Bekanntenkreis rede ich zu wenig über die Arbeit.“*¹⁰)

⁶siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 397

⁷siehe auch Abschnitt ??

⁸siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 471

⁹siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 476

¹⁰siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 808

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

Ähnliche Erkenntnisse konnten von zwei weiteren Testperson gewonnen werden, hier wurde ein Defizit an externen Kooperationspartnern identifiziert (n=2), welche noch erweitert werden sollten (n=1). Es wurde bewusst, dass es gut wäre, Personen, mit denen man langen keinen Kontakt hatte, wieder zu kontaktieren (*“Eigentlich habe ich mit ca. 70% der Leute schon einmal geredet, [...], aber es schadet gar nicht, wenn man das wieder mal macht, es hat sich in der Zwischenzeit viel überarbeitet. Das war mir jetzt nicht so bewusst.”*¹¹).

Für ein Unternehmen wurde wiederum bewusst, dass es sehr starke Abhängigkeiten innerhalb des Gründerteams gibt und der Ausfall einer dieser Personen zu großen Schwierigkeiten führen würde. Bisweilen wurde noch nicht darüber nachgedacht, wie bei einem Ausfall einer Person vorgegangen werden würde. Das gesamte Team stärker einzubinden bewertet die Testperson als förderlich und sehr wichtig, eine stärkere Partizipation wird fokussiert, Jobrotation wäre eine Möglichkeit, dies umzusetzen.

Während der Arbeit mit den Stimulusfragen konnten alle Interviewpartner Personen auflisten, die ihnen in der Lösung der bearbeiteten Unternehmensaufgabe behilflich sein können. Ein Unternehmen stellte fehlende juristische Kompetenzen im Netzwerk fest, konnte aber kurz später eine Person identifizieren, die in rechtlichen Themen behilflich sein könnte¹². Für ein anderes Unternehmen waren es u.a. Studienkollegen, deren Erfahrung und Herangehensweise an die Problemstellung einen Mehrwert für das Unternehmen bedeuten könnte (*“Zwei Studienkollegen von mir, bei denen ich weiß, die haben früher schon extrem viel draufgehabt und mit denen habe ich eigentlich noch nie so intensiv über unser Business geredet. Mit denen könnte ich mir vorstellen, dass das total was bringt, die haben einen ganz anderen Background [...]”*¹³). Zwei Testpersonen konnten *“stattliche Listen”*¹⁴ mit vielen Personen generieren, *“[...] mit denen es sicher Wert wäre, [...] wieder einmal zu reden”*¹⁵.

¹¹siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 487

¹²siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 723 ff.

¹³siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 487

¹⁴siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 646

¹⁵siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 479

Maßnahmen

Unmittelbare und weitgreifende Maßnahmen, wie etwa die eine Umstrukturierung der Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens konnten von keinem Unternehmen abgeleitet werden. Ein Gründer kann sich vorstellen, die Stimulusfragen nochmals zur Hand zu nehmen, eine Person will eine Netzwerkanalyse durchführen und mit Hilfe der Stimulusfragen ein Poster gestalten, das alle Personen im Umfeld, die zur Weiterentwicklung des Unternehmens beitragen können, visualisiert.

Die konkrete Maßnahme, mit "vergessenen Personen" wieder in Kontakt zu treten (n=2) oder neu gefundene Personen um Rat zu bitten (n=2), wurde von drei Personen ins Auge gefasst (*"Die nächste Autofahrt weiß ich schon wen ich anrufe!"*¹⁶)

Validierung

Die Inhalte der bearbeiteten Arbeitsblätter wurden als vollständig (n=2) beurteilt. Etwaige fehlende Bereiche für das jeweilig bearbeitete Arbeitsblatt, wie etwa das Thema "Strategie"¹⁷ oder "Kunden"¹⁸ bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes "Wertangebot" werden in anderen Arbeitsblättern abgedeckt. Entsprechend der kurzen Bearbeitungszeit konnten die Testpersonen keinen detaillierten Überblick über alle Arbeitsblätter erhalten.

Die Bewertung der Relevanz und Lösungsqualität der Aufgaben war für die Teilnehmer sinnvoll. Die Bewertungsskalen von "1" bis "4" waren insofern interessant, als das man sich für eine Tendenz entscheiden muss (*"Es war schon einmal interessant, dass da vier Punkte waren und nicht fünf, dass man sich entscheiden muss. Sonst wären sicher öfter irgendwelche mittleren Punkte gekommen."*¹⁹). Die Bearbeitung dieses Schrittes konnte weiter *"einen Hinweis geben, sich wieder um die Sachen zu kümmern, die man gerade nicht so macht"*²⁰.

¹⁶siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 668

¹⁷siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 106

¹⁸siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 70

¹⁹siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 451

²⁰siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 116

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

Die Aufschlüsselung aller an einer Unternehmensaufgabe beteiligten Personen konnte fehlende Ressourcen sichtbar machen und führte für eine Testperson zu einer *“Priorisierung im Kopf“*²¹.

Die Bewertung der Diversität der Personen im Netzwerk führt zu einer Reflexion²². Eine Testperson konnte die Reflexionsfragen in diesem Schritt nicht verwerfen, da Internetquellen und krankheitsbedingte Ausfälle kein Thema für ihn waren²³.

Die Stimulusfragen aus dem fünften Schritt (Personen benennen) wurden von allen Testpersonen positiv bewertet. Die Fragen unterstützen einen strukturierten (*“[...] das hat mir schon sehr geholfen, in diesen Kategorien zu denken. Sonst denkt man eigentlich immer, mit wem könnte ich reden oder wer könnte mir helfen, aber da denkt man oft nicht so strukturiert, [...], das hat mir schon sehr geholfen“*²⁴) Denkprozess, den zwei Testpersonen nochmals durchlaufen wollen (*“Deine Fragen schaue ich mir sicher noch einmal an, [...]“*²⁵). Die Fragen unterstützen, Personen zu identifizieren, an die schon lange nicht mehr gedacht wurde (*“Leute, die ich vergessen hatte und an die ich mich jetzt wieder erinnert habe.“*²⁶), aber für das Fortkommen des Unternehmens von Bedeutung sein könnten.

Insgesamt war die Bearbeitung der Arbeitsblätter für alle Testpersonen klar. Das Arbeitsblatt wurde als gut strukturiert (*“Es war für mich relativ einfach zu verstehen, wo du hin willst und was ich eintragen muss“*²⁷) bewertet und führt durch einen intensiven Denkprozess (*“Find ich sehr gut aufgebaut, weil’s einen so heranzuführt, das ganze Tool“*²⁸). Man wird angeregt, Lösungen für Schwierigkeiten im Unternehmen zu finden und ist *“gezwungen, dass man wirklich konkret [...] darüber nachdenkt“*²⁹.

²¹siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 838

²²siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 840

²³siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 652

²⁴siehe Transkription im Anhang E.3.2, Zeile 495

²⁵siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 850

²⁶siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 581; Antwort auf die Frage, ob die in Schritt fünf notierten Personen schon einmal zu Rate gezogen wurden

²⁷siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 739

²⁸siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 566

²⁹siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 804

Weiterentwicklung

Für Unternehmen A wäre es interessant, wenn ein Kollege die Bewertung durchführen würde³⁰.

Unternehmen C sieht eine Weiterentwicklung in der zusätzlichen Visualisierung aller im Netzwerk vorhandenen Personen und deren Beziehungen zueinander³¹.

Die Testpersonen waren sich darin einig, dass die Durchführung mit einer beratenden Person einfacher ist, als das Ausfüllen des Arbeitsblattes allein. Unternehmen D würde die Bearbeitung der fünf Schritte im Zuge eines Workshops "perfekt" empfinden³².

6.4.2. Interpretation der Ergebnisse

Die Annahme, dass das Arbeitsblatt einen Reflexionsprozess unterstützt, kann nach vorliegenden Ergebnissen bestätigt werden. Durch die Bewertung von Relevanz und Lösungsqualität der Aufgabe, wird der/die AnwenderIn angeregt, Unternehmensaufgaben zu überdenken und die Entscheidung für eine tendenziell gute bzw. tendenziell schlechte Lösung der Aufgabe treffen. Damit erfolgt im entfernteren Sinn eine binäre Kategorisierung, die den/die AnwenderIn auf Optimierungspotentiale sensibilisiert.

Durch die Kategorisierung aller relevanten Personen im Netzwerk wird sichtbar gemacht, von wem die Unternehmensaufgabe beeinflusst wird. Konkrete Hemmnisse, die aufgrund der Zusammensetzung des Netzwerkes oder ähnlicher, bzw. unterschiedlicher Merkmale der Akteure im Netzwerk entstehen oder entstanden sind, konnten nicht explizit genannt werden, wenngleich eine Sensibilisierung dahingehend erfolgte. Die Annahme Ä1³³ kann demnach nur zum Teil bestätigt werden.

³⁰siehe Transkription im Anhang E.3.1, Zeile 755

³¹siehe Transkription im Anhang E.3.3, Zeile 659

³²siehe Transkription im Anhang E.3.4, Zeile 801

³³A1: *Das Instrument unterstützt einen Reflexionsprozess und deckt dadurch netzwerkbezogene Hemmnisse auf.*

6. Evaluierung des Instruments durch eine qualitative Studie

Durch die intensive Auseinandersetzung mit einzelnen, unzureichend gelösten Unternehmensaufgaben wurden die Testpersonen in die Lage gebracht, über Lösungsmöglichkeiten nachzudenken und die Diversität in ihrem Netzwerk genauer zu betrachten. Die Stimulusfragen aus Schritt fünf veranlassten alle Personen, sich auf einen strukturierten Denkprozess einzulassen. Alle Testpersonen konnten Personen identifizieren, die in der Unternehmenstätigkeit behilflich sein können. Eine Testperson nannte auch "Jobrotation" als Optimierungsmöglichkeit. Folgend kann Annahme "A2"³⁴ bestätigt werden.

Die Bearbeitungsdauer des Arbeitsblattes war zeitlich beschränkt. Dadurch konnten zum einen nicht alle in den fünf Arbeitsblättern aufgelisteten Unternehmensaufgaben betrachtet und einander gegenübergestellt werden um einen breiten Überblick über alle Aufgaben zu erhalten und sie dadurch zu differenzieren. Zum anderen war die mangelnde Zeit vielleicht auch ein Hindernis, sich vollständig auf einen Reflexionsprozess einzulassen und über die persönlichen Eigenschaften der Netzwerkakteure detailliert zu nachzudenken. Bei der Diversitätsbetrachtung wurde kaum von den bereits aufgelisteten Merkmalen (Geschlecht, Alter, Erfahrung) abgewichen, d.h. es wurden keine neuen Merkmale wie etwa die Wahrnehmung oder soziale Fähigkeiten von den Testpersonen eingebracht. Dies gibt auch einen Hinweis, dass sich die Testpersonen in der kurzen Zeit nicht vollständig auf die unterschiedlichen Ausprägungen und die damit verbundenen Optimierungsmöglichkeiten durch Diversitätseinflüsse einlassen konnten und die Betrachtung eher oberflächlich erfolgte.

³⁴A2: *Das Instrument hilft bei der Benennung neuer Netzwerkpartner oder neuer Lösungsoptionen, die aus dem bestehenden Netzwerk hervorgehen.*

7. Ausblick

Die Arbeit auf dem Gebiet der Netzwerkentwicklung bietet für die Forschung bzw. die Beratung von Gründungsunternehmen noch viel Potential.

Die Literaturrecherche zeigte auf, dass die Rolle der Diversität im Bereich der Netzwerke von Gründungsunternehmen und insbesondere von Start-Ups oder Unternehmen im Technologiebereich noch nicht vollständig untersucht wurde. Erfolgversprechende Strategien zum Aufbau des Netzwerkes unterliegen keiner expliziten Regel. Zwar werden große Netzwerke und wiederum gut vernetzte Netzwerkpartner als positiv eingestuft, jedoch herrscht noch keine Einigkeit, ob und wann GründerInnen bestimmte Netzwerkpartnerschaften zum garantierten Erfolg brauchen.

Die Ergebnisse der qualitativen Überprüfung des im Zuge dieser Arbeit entwickelten Instruments zur Sensibilisierung auf netzwerkrelevante Ressourcen zeigen auf, dass strukturierte Überlegungen zum Netzwerk eines Start-Ups auf Interesse der GründerInnen stößt. Die Erkenntnisse, die die Testpersonen aus der Bearbeitung des Arbeitsblattes ziehen konnten, wurden als wertvoll erachtet. Gezielte Überlegungen zur strategischen Weiterentwicklung des Netzwerkes, zeigten den GründerInnen neue Lösungsoptionen auf.

Eine Rückmeldung über das Arbeitsblatt war unter anderem die hohe Zeittintensität, die eine detaillierte Betrachtung des Unternehmensnetzwerkes erfordert. Insbesondere die Analyse des persönlichen Netzwerkes und aller Kontakte, die in der Vergangenheit geknüpft wurden bzw. in der Zukunft geknüpft werden könnten, erfordert Zeit und entsprechenden Raum zur Bearbeitung. Diesen Raum haben die meisten GründerInnen aufgrund ihrer Unternehmenstätigkeiten meist nicht. Die Entwicklung des Wertangebotes, der Aufbau des Unternehmens und die Abarbeitung vieler Aufgaben, die in

7. Ausblick

großen Unternehmen von entsprechenden Abteilungen übernommen werden, lassen kaum Raum, über das Unternehmensnetzwerk zu reflektieren.

Da die Bearbeitung einer Excel-Tabelle kaum in der erforderlichen Intensität in das Tagesgeschäft zu integrieren ist, wäre ein entsprechender Workshop für GründerInnen eine gute Möglichkeit, sich diesen Raum außerhalb der eigenen vier Bürowände zu schaffen. Ein halb- oder ganztägiger Workshop könnte GründerInnen die Möglichkeit bieten, sich mit sämtlichen Unternehmensaufgaben zuerst intensiv auseinanderzusetzen und daraus einen oder mehrere individuelle Optimierungsbereich(e) für ihr Unternehmen zu definieren. Dieser Optimierungsbereich, bzw. die dahinterstehende Unternehmensaufgabe könnte danach für eine, u.U. visuell gestützte Netzwerkanalyse und einer Diversitätsbetrachtung herangezogen werden. Das Finden neuer Personen im Netzwerk könnte danach wiederum mit Stimulusfragen unterstützt werden.

GründerInnen haben neben fehlenden zeitlichen Ressourcen auch mit der Herausforderung zu kämpfen, ihre finanziellen Mittel effizient einzusetzen. Entsprechend könnte eine Kooperation mit AplusB-Zentren oder der Wirtschaftskammer angedacht werden, die derartige Projekte oder Workshops finanziell unterstützt oder für Teilnehmer ihrer Gründungsprogramme anbietet.

Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass der Titel dieser Arbeit, "Anwendungsmöglichkeiten von strategischem Diversitätsmanagement auf Start-Ups" bereits einen Hinweis darauf gibt, dass es viele Herangehensweisen auf die Netzwerkarbeit und den Einsatz unterschiedlicher Ausprägungen von Diversität im Gründungsbereich gibt. Dieses Forschungs- und Entwicklungsfeld hält noch viele Wege offen, die zum Erfolg junger Unternehmen beitragen können.

Anhang

Anhang A.

Vorgehensweise bei der Erstellung des Arbeitsblattes

A.1. Zuordnung der Originalfragestellungen aus dem Business Model Canvas

		Dimension	Quelle
Wertangebot	Worin liegt die Marktchance und wie groß ist das Potenzial? Welche Trends, Technologien und weitere Marktveränderungen sind für Ihr Vorhaben besonders relevant und nützlich?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Wie sieht ihre Lösung konkret aus?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Wie deckt ihre Lösung die aufgezeichneten Kundenbedürfnisse und wie berücksichtigt sie die identifizierte Marktchance?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Was sind die Vorteile ihrer Idee gegenüber anderen Alternativen? Was ist einzigartig?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Welche Ergebnisse darf man von ihrer Lösung erwarten?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Welchen Nutzen stiften wir für unsere Kunden?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welches Kundenproblem lösen wir?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Produkt- und Dienstleistungsbündel bieten wir den jeweiligen Kundensegmenten an?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Kundenbedürfnisse befriedigen wir?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Kernaufgaben erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Was sind die wichtigsten Schritte der Wertschöpfung?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
	Was ist mein Angebot?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
Finanzen	Welche Kernaufgaben erfordern unsere Einnahmequellen?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Einnahmequellen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Was sind die bedeutendsten Kosten in unserem Geschäftsmodell?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselaufgaben sind am teuersten?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Für welchen Nutzen sind Kunden bereit zu bezahlen?	Einnahmequellen/Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Für welchen Nutzen bezahlen sie momentan?	Einnahmequellen/Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie bezahlen sie zur Zeit?	Einnahmequellen/Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie würden sie bevorzugen zu bezahlen?	Einnahmequellen/Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie viel trägt jede Einnahmequelle zu unseren Gesamteinnahmen bei?	Einnahmequellen/Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
Womit verdiene ich Geld?	Ertragsmodell	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	
Kunden	Wer ist der Kunde?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Was sind die Eigenschaften des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Was sind die Interessen des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Was sind die Bedürfnisse des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191
	Über welche Vertriebswege möchten unsere Kunden erreicht werden?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Über welche Vertriebswege erreichen wir unsere Kunden jetzt?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie sind unsere Kunden in unsere Vertriebswege integriert?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Vertriebswege funktionieren am Besten?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Vertriebswege sind am kostengünstigsten?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie integrieren wir unsere Vertriebswege mit den Abläufen unserer Kunden?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Art der Beziehung erwarten die einzelnen Kundensegmente?	Kundenbeziehungen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Kundenbeziehungen haben wir aufgebaut?	Kundenbeziehungen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie sind die Kundenbeziehungen mit dem Rest unseres Geschäftsmodells integriert?	Kundenbeziehungen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wie teuer sind unsere Kundenbeziehungen?	Kundenbeziehungen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Für wen stiften wir Kundennutzen?	Kundensegmente	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Wer sind unsere wichtigsten Kunden?	Kundensegmente	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Kernaufgaben erfordern unsere Vertriebswege?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Kernaufgaben erfordern unsere Kundenbeziehungen?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Vertriebswege?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
	Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Kundenbeziehungen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010
Wie kommuniziere ich mit meinen Kunden?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	
Infrastruktur	Wie erreicht das Angebot meine Kunden?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
Humanressourcen	Wen brauchen Sie im Team, damit Sie ihre Lösung erfolgreich entwickeln können?		
	Welches Team haben wir?	Team / Werte	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
	Welche Kompetenzen vereint das Team?	Team / Werte	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
	Wie gehen wir miteinander um?	Team / Werte	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194
	Welche Werte prägen uns?	Team / Werte	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194

	Knirsch, 2015 (S.179): Als nächstes interessiert uns, welche Unterstützung (Ressourcen, Informationen, Kontakte) Sie im Zuge ihrer Unternehmensgründung aus Ihrem Umfeld erhalten haben	Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15): Im Vorfeld der Unternehmensgründung können verschiedene Vorbereitungsarbeiten geleistet werden (z.B. Business Plan). Wie intensiv haben Sie sich mit den folgenden Tätigkeiten beschäftigt?	Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16): In allen Unternehmen tauchen immer wieder Schwierigkeiten auf. Falls Sie gegenwärtig in den folgenden Bereichen mit Schwierigkeiten konfrontiert sind, wie groß sind diese?
Wertangebot	Rat in unternehmerischen Fragen	Entwicklung der Geschäftsidee	Geschäftsidee
	Rat in fachlichen Fragen	Entwicklung des Produkts / Verfahren / Dienstleistung	Einkauf / Beschaffung
	Kontakt zu potentiellen Lieferanten	Evaluation und Beschaffung der Waren und Produktionsmittel	Produktion / Marketing (z.B. Bekanntheitsgrad steigern)
	Wichtige Informationen		
Finanzen	Rat in steuerlichen Fragen	Investitionsplanung (Aufstellung der Kosten aller Anschaffungen)	Buchhaltung / Rechnungswesen
	Kontakt zu Geldgebern	Liquiditätsplanung	Kapitalbeschaffung / Liquidität / (z.B. Zahlungsschwierigkeiten)
	Privates Vermögen in mein Unternehmen investiert	Plan-Erfolgsrechnung	Preisfestsetzung und Durchsetzung
	Mir ein privates Darlehen gegeben		
Kunden	Kontakt zu potentiellen Kunden	Kundenakquisition	Produktion / Marketing (z.B. Bekanntheitsgrad steigern)
		Analyse der Kundenbedürfnisse	Suche neuer Kunden
		Analyse der Marktentwicklung	Kundenservice
Infrastruktur	Rat in rechtlichen Fragen	Analyse der Konkurrenz	EDV, PC, Internet
	Rat in steuerlichen Fragen	Abklärung über die Wahl der Rechtsform	Rechtliche Fragen / Steuern
	Infrastruktur (z.B. Büro) zur Verfügung gestellt		
Humanressourcen	Emotionale Unterstützung	Organisation / Produktion / Vertrieb	Organisation / Führung / Personalwesen
	Unbezahlte Mitarbeit		Persönliche Problem (z.B. Familie, Motivation, Doppelbelastung)

Anhang A. Vorgehensweise bei der Erstellung des Arbeitsblattes

A.2. Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas

Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas: Wertangebot

Literaturfragen	Zugehörigkeit zum Business Modell	Quelle		Unternehmensaufgabe
Was ist mein Angebot?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	1.	Wertangebot definieren (Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Kombinationen sowie deren besondere Nutzen für die KundInnen)
Welche Produkt- und Dienstleistungsbündel bieten wir den jeweiligen Kundensegmenten an?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Wie sieht ihre Lösung konkret aus?		Fueglistaller, 2012. S.191		
Was sind die Vorteile ihrer Idee gegenüber anderen Alternativen? Was ist einzigartig?		Fueglistaller, 2012. S.191	2.	Konkurrenzangebote analysieren (Was ist über alternative Angebote bekannt?)
Welchen Nutzen stiften wir für unsere Kunden?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Welches Kundenproblem lösen wir?	Wertangebot /Nutzenversprechen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Welche Ergebnisse darf man von ihrer Lösung erwarten?		Fueglistaller, 2012. S.191	3.	Verfügbarkeit aller Ressourcen sicherstellen
Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	3.1.	Rohstoffe, Betriebsmittel, Materialien, etc. bereitstellen
Was sind die wichtigsten Schritte der Wertschöpfung?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	3.2.	Fachwissen, Patente, Abläufe der Produktionsverfahren bereitstellen
Welche Kernaufgaben erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Rat in rechtlichen Fragen		Knirsch, 2015 (S.197)	4.	Rechtsfragen bei der Erstellung des Wertangebots klären
Rechtliche Fragen / Steuern		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
			5.	andere, und zwar...

Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas: Finanzen

Literaturfragen / Antwortmöglichkeiten in Fragebögen	Zugehörigkeit zum Business Modell	Quelle		Unternehmensaufgabe
			6.	Investitionen abschätzen
Investitionsplanung (Aufstellung der Kosten aller Anschaffungen)		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)	6.1.	Investitions- und Kapitalbedarf kalkulieren
Liquiditätsplanung		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Plan-Erfolgsrechnung		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Kapitalbeschaffung / Liquidität / (z.B. Zahlungsschwierigkeiten)		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	6.2.	Investitions- und Kapitalbedarf decken (Eigenfinanzierung, Bank, Business Angels, Crowdfunding,)
Kontakt zu Geldgebern		Knirsch, 2015 (S.179)		
Privates Vermögen in mein Unternehmen investiert		Knirsch, 2015 (S.179)		
Mir ein privates Darlehen gegeben		Knirsch, 2015 (S.179)		
			7.	Ein- und Ausgaben abschätzen
Was sind die bedeutendsten Kosten in unserem Geschäftsmodell?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	7.1.	laufende Kosten kalkulieren (Produktion, Personal, fixe und variable Kosten, Steuern und Abgaben, Liquidität)
Welche Schlüsselressourcen sind am teuersten?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Welche Schlüsselaufgaben sind am teuersten?	Kostenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Preisfestsetzung und Durchsetzung		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)		
Womit verdiene ich Geld?	Ertragsmodell	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	7.2.	Einnahmen, Preisspannen bzw. Preispolitik planen
Für welchen Nutzen sind Kunden bereit zu bezahlen?	Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Für welchen Nutzen bezahlen sie momentan?	Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Wie bezahlen sie zur Zeit?	Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Wie würden sie bevorzugen zu bezahlen?	Einnahmenstruktur	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Womit verdiene ich Geld?	Ertragsmodell	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194		
Rat in steuerlichen Fragen		Knirsch, 2015 (S.179)	8.	(Rechts-) Fragen zu Buchhaltung, Steuern und Abgaben klären
Rat in rechtlichen Fragen		Knirsch, 2015 (S.179)		
			9.	andere, und zwar...

Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas: Kunden

Literaturfragen / Antwortmöglichkeiten in Fragebögen	Zugehörigkeit zum Business Modell	Quelle	Unternehmensaufgabe	
			11. Marketing betreiben	
Wer ist der Kunde?		Fueglistaller, 2012. S.191	11.1. Kundensegmente definieren und Kundenbedürfnisse, Marktentwicklung und Konkurrenzangebote analysieren	
Was sind die Eigenschaften des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191		
Was sind die Interessen des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191		
Was sind die Bedürfnisse des Kunden?		Fueglistaller, 2012. S.191		
Für wen stiften wir Kundennutzen?	Kundensegmente	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Wer sind unsere Wichtigsten Kunden?	Kundensegmente	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Analyse der Kundenbedürfnisse		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Analyse der Marktentwicklung		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)	11.2. Kundenakquise planen (Direktkontaktierung, Informationsmaterial, Anzeigen, etc.)	
Welche Art der Beziehung erwarten die einzelnen Kundensegmente?	Kundenbeziehungen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Über welche Vertriebswege möchten unsere Kunden erreicht werden?	Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Kontakt zu potentiellen Kunden		Knirsch, 2015 (S.179)		
Kundenakquisition		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Suche neuer Kunden		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	12. Kundenkontakt herstellen	
Wie sind unsere Kunden in unsere Vertriebswege integriert?	Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		12.1. Vertriebskanäle finden (Verkaufsmöglichkeiten, Vertriebspartner, etc.)
Welche Vertriebswege funktionieren am Besten?	Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Welche Vertriebswege sind am kostengünstigsten?	Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Welche Kernaufgaben erfordern unsere Vertriebswege?	Schlüsselaufgaben	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		12.2. Kundenservice gestalten
Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Kundenbeziehungen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Kundenservice		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)		12.3. Kundenpartizipation und Feedback ermöglichen
Wie integrieren wir unsere Vertriebswege mit den Abläufen unserer Kunden?	Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Rat in rechtlichen Fragen		Knirsch, 2015 (S.179)		13. (Rechts-) Fragen zur Vertriebsstruktur und zur Marktbedienung klären
Rechtliche Fragen / Steuern		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
			14. andere, und zwar...	

Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas: Infrastruktur

Literaturfragen / Antwortmöglichkeiten in Fragebögen	Zugehörigkeit zum Business Modell	Quelle	Unternehmensaufgabe
			15. physische Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots bereitstellen
Infrastruktur (z.B. Büro) zur Verfügung gestellt		Knirsch, 2015 (S.179)	15.1. Räumlichkeiten und Produktionsstätten bereitstellen
Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	
Was sind die wichtigsten Schritte der Wertschöpfung?	Wertschöpfungsarchitektur	Stähler, 2011 in Fueglistaller, 2012. S.194	
EDV, PC, Internet		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	15.2. Einrichtungen bereitstellen (Mobilar, EDV, Werkzeuge, Maschinen, ...)
Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	15.3. Transportmittel bereitstellen
Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	16. Verkaufsinfrastruktur bereitstellen (Verkaufsräumlichkeiten, Online-Shop, etc.)
Über welche Vertriebswege möchten unsere Kunden erreicht werden?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	
Über welche Vertriebswege erreichen wir unsere Kunden jetzt?	Kanäle/Vertriebswege	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010	
Rat in rechtlichen Fragen		Knirsch, 2015 (S.179)	17. (Rechts-) Fragen zum Unternehmertum klären (Rechtsform, rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Umwelteinflüsse, etc.)
Rechtliche Fragen / Steuern		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)	
Abklärung über die Wahl der Rechtsform		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)	
			18. andere, und zwar...

Ableitung von ressourcenrelevanten Aufgabenbereichen aus dem Business Model Canvas: Humanressourcen

Literaturfragen / Antwortmöglichkeiten in Fragebögen	Zugehörigkeit zum Business Modell	Quelle		Unternehmensaufgabe
Worin liegt die Marktchance und wie groß ist das Potenzial? Welche Trends, Technologien und weitere Marktveränderungen sind für Ihr Vorhaben besonders relevant und nützlich?		Fueglistaller, 2012. S.191	19.	Unternehmensstrategie / Corporate Identity planen, strategische Netzwerke entwickeln
Entwicklung der Geschäftsidee		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Organisation / Führung / Personalwesen		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	20.	personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen
Organisation / Produktion / Vertrieb		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Produktion / Marketing (z.B. Bekanntheitsgrad steigern)		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	21.	Wertangebot erstellen (Produktion, Dienstleistung, Serviceleistung, etc.)
Welche Schlüsselressourcen erfordert unser Nutzenversprechen?	Schlüsselressourcen	Fueglistaller, 2012. S.194. In Anlehnung an Osterwalder, 2010		
Wie deckt ihre Lösung die aufgezeichneten Kundenbedürfnisse und wie berücksichtigt sie die identifizierte Marktchance?		Fueglistaller, 2012. S.191	22.	Wertangebot kontinuierlich weiterentwickeln (Forschung und Entwicklung, Prototypenbau, etc.)
Entwicklung des Produkts / Verfahren / Dienstleistung		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 15)		
Buchhaltung / Rechnungswesen		Meyer und Sidler, 2010 (S.119, Frage 16)	25.	Supportfunktionen erledigen (Personalangelegenheiten, Buchhaltung, Controlling, Lieferantenbetreuung, etc.)
			26.	andere, und zwar...

Anhang B.

Arbeitsblatt Erstversion

Anleitung

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet. Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 3 (derzeit nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

3 Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 3 (unzureichend gelöst)!

4 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst) oder 3 (unzureichend gelöst) bewertet haben. Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Bewerten Sie die Ähnlichkeiten unterschiedlicher Merkmale (Alter, Geschlecht, Ausbildung, Branche, Aufgaben und Verantwortungen) innerhalb jeder Gruppe mit "1" (sehr ähnlich) oder "0" (sehr unterschiedlich)!

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Arbeitsblatt zur Sensibilisierung auf geschäftsmodellrelevante Ressourcen und den Aufbau des unternehmerischen Netzwerks

	Unternehmens-Aufgaben / Bereiche des Business Models	Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? (Bewertung: 1...sehr relevant, 2...relevant, 3...derzeit nicht relevant)	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? (Bewertung: 1...sehr gut gelöst, 2...gelöst, 3...unzureichend gelöst)	Notizen	Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale? (Bewertung: 1...sehr ähnlich, 0...sehr unterschiedlich)			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
			im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen			Bewertung	Merkmal	im Unternehmen		externe Kooperation
1.	Wertangebot definieren (Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Kombinationen sowie deren besondere Nutzen für die KundInnen)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
2.	Konkurrenzangebote analysieren (Was ist über alternative Angebote bekannt?)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
3. Verfügbarkeit aller Ressourcen sicherstellen												
3.1.	Rohstoffe, Betriebsmittel, Materialien, etc. bereitstellen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
3.2.	Fachwissen, Patente, Abläufe der Produktionsverfahren bereitstellen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
4.	Rechtsfragen bei der Erstellung des Wertangebots klären							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
5.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				

	Unternehmens-Aufgaben / Bereiche des Business Models	Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? (Bewertung: 1...sehr relevant, 2...relevant, 3...derzeit nicht relevant)	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? (Bewertung: 1...sehr gut gelöst, 2...gelöst, 3...unzureichend gelöst)	Notizen	Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale? (Bewertung: 1...sehr ähnlich, 0...sehr unterschiedlich)			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
			im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen			Bewertung	Merkmale	im Unternehmen		externe Kooperation
6.	Investitionen abschätzen											
6.1.	Investitions- und Kapitalbedarf kalkulieren							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
6.2.	Investitions- und Kapitalbedarf decken (Eigenfinanzierung, Bank, Business Angels, Crowdfunding,)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
7.	Ein- und Ausgaben abschätzen											
7.1.	laufende Kosten kalkulieren (Produktion, Personal, fixe und variable Kosten, Steuern und Abgaben, Liquidität)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
7.2.	Einnahmen, Preisspannen bzw. Preispolitik planen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
8.	(Rechts-) Fragen zu Buchhaltung, Steuern und Abgaben klären							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
9.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				

	Unternehmens-Aufgaben / Bereiche des Business Models	Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? (Bewertung: 1...sehr relevant, 2...relevant, 3...derzeit nicht relevant)	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? (Bewertung: 1...sehr gut gelöst, 2...gelöst, 3...unzureichend gelöst)	Notizen	Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale? (Bewertung: 1...sehr ähnlich, 0...sehr unterschiedlich)			Welche Personen könnten Ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
			im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen			Bewertung	Merkmale	im Unternehmen		externe Kooperation
11.	Marketing betreiben											
11.1.	Kundensegmente definieren und Kundenbedürfnisse, Marktentwicklung und Konkurrenzangebote analysieren							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
11.2.	Kundenakquisie planen (Direktkontaktierung, Informationsmaterial, Anzeigen, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
12.	Kundenkontakt herstellen											
12.1.	Vertriebskanäle finden (Verkaufsmöglichkeiten, Vertriebspartner, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
12.2.	Kundenservice gestalten							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
12.3.	Kundenpartizipation und Feedback ermöglichen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
13.	(Rechts-) Fragen zur Vertriebsstruktur und zur Marktbedienungs klären							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
14.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				

	Unternehmens-Aufgaben / Bereiche des Business Models	Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? (Bewertung: 1...sehr relevant, 2...relevant, 3...derzeit nicht relevant)	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? (Bewertung: 1...sehr gut gelöst, 2...gelöst, 3...unzureichend gelöst)	Notizen	Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale? (Bewertung: 1...sehr ähnlich, 0...sehr unterschiedlich)			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
			im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen			Bewertung	Merkmale	im Unternehmen		externe Kooperation
15.	physische Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots bereitstellen											
15.1.	Räumlichkeiten und Produktionsstätten bereitstellen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
15.2.	Einrichtungen bereitstellen (Mobilar, EDV, Werkzeuge, Maschinen, ...)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
15.3.	Transportmittel bereitstellen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
16.	Verkaufsinfrastruktur bereitstellen (Verkaufsraumlichkeiten, Online-Shop, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
17.	(Rechts-) Fragen zum Unternehmertum klären (Rechtsform, rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Umwelteinflüsse, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
18.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				

	Unternehmens-Aufgaben / Bereiche des Business Models	Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? (Bewertung: 1...sehr relevant, 2...relevant, 3...derzeit nicht relevant)	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? (Bewertung: 1...sehr gut gelöst, 2...gelöst, 3...unzureichend gelöst)	Notizen	Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale? (Bewertung: 1...sehr ähnlich, 0...sehr unterschiedlich)			Welche Personen könnten Ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
			im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen			Bewertung	Merkmale	im Unternehmen		externe Kooperation
19.	Unternehmensstrategie / Corporate Identity planen, personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen, strategische Netzwerke entwickeln							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
20.	personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
21.	Wertangebot erstellen (Produktion, Dienstleistung, Serviceleistung, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
22.	Wertangebot kontinuierlich weiterentwickeln (Forschung und Entwicklung, Prototypenbau, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
25.	Supportfunktionen erledigen (Personalangelegenheiten, Buchhaltung, Controlling, Lieferantenbetreuung, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				
26.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts				
								...hinsichtlich des Alters				
								...hinsichtlich der Ausbildung				
								...hinsichtlich der Branche in der sie arbeiten				
								...hinsichtlich ihrer Aufgaben und Verantwortungen				

Welche Personen könnten Ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die folgenden Fragen unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!

- 1 Welche Personen haben Erfahrung mit Unternehmensgründungen oder Unternehmensführung und könnten Sie unterstützen?
- 2 Welche Personen verfügen über besondere Expertise und könnten Sie in fachlichen Fragen unterstützen (ProfessorInnen, Vortragende, AutorInnen, etc.)?
- 3 Welche Personen könnten Sie unterstützen, die Sie bei gründungsrelevanten Veranstaltungen kennen gelernt haben oder kennen lernen könnten? (GründerInnenevents, Messen, Kongresse, Workshops, Pitching-Events, etc.)
- 4 Welche Personen ihrer Verwandtschaft oder in der Verwandtschaft Ihres Lebensgefährten oder Ihrer Lebensgefährtin könnten Sie unterstützen?
- 5 Welche Personen, die Sie in Ihrer Schulzeit oder im Zuge von Aus- und Weiterbildung kennen gelernt haben, könnten Sie unterstützen?
- 6 Welche KollegInnen aus einem früheren Beruf könnten Sie unterstützen?
- 7 Welche Personen könnten Sie unterstützen, die Sie in Ihrer Freizeit kennen gelernt haben oder kennen lernen könnten (Vereine, Kurse, Veranstaltungen, etc.)?

Anhang C.

Pretest

1.) Wie haben Sie die Anleitung zum Arbeitsblatt empfunden?

- Gut verständlich, die Anweisungen waren klar
- Verständlich, es gab wenige Unklarheiten
- Schwer verständlich, es gab mehrere Unklarheiten

2.) Wie empfinden Sie den Detaillierungsgrad der angeführten Unternehmensaufgaben?

- zu unpräzise (zu wenig Aufgaben angeführt)
- angemessen (*weiter mit Frage 3*)
- zu umfangreich (zu viele Aufgaben angeführt)

3.) Welche der angeführten Unternehmensaufgaben haben Ihrer Meinung nach gefehlt oder waren überflüssig?

4.) War es für Sie aufgrund der Fragestellung und der Aufteilung in die Personengruppen (intern im Unternehmen, externe Kooperationspartner, und Personen die Rat, Feedback oder Informationen bereitstellen) möglich, alle relevanten Personen, die zum Gelingen der Aufgabe beitragen zu benennen?

- Ja, ich konnte alle relevanten Personen benennen und zuordnen
- Nein, ich hatte bei folgenden Aufgaben Probleme, alle relevanten Personen zuzuordnen (*bitte geben Sie die entsprechende Nummer der Aufgabe(n) an!*)

5.) Wie ist es Ihnen bei der Einschätzung der Ähnlichkeiten innerhalb der Personengruppen ergangen?

- Gut, ich konnte die Ähnlichkeiten und Unterschiede anhand der Merkmale gut zuordnen, die Bewertungskriterien waren klar
- Ich hatte Schwierigkeiten, und zwar...

6.) Wie empfinden Sie die beigelegten Fragestellungen zur Identifikation weiterer Personen, die Ihnen Unterstützung geben könnten?

- Inspirierend, ich konnte mit Hilfe der Fragestellungen Personen benennen, die mir in der Lösung der Aufgabe behilflich sein könnten
- Überflüssig, ich konnte durch die Fragestellungen keine weiteren Personen benennen, die mir in der Lösung der Aufgabe behilflich sein könnten
- Anders, und zwar...

7.) Bitte geben Sie noch eine kurze Stellungnahme zu Ihrem Gesamteindruck des Arbeitsblattes ab!

8.) Um Ihre Angaben anonym verarbeiten zu können, geben Sie bitte noch folgende Daten an:

- **In welcher Branche arbeitet Ihr Unternehmen?**
- **Wie viele Mitarbeiter arbeiten derzeit in Ihrem Unternehmen?**
- **Sie sind...**
 - männlich
 - weiblich
- **Ihr Geburtsjahr:**

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!



		Antwortmöglichkeit	P1	P2	P3	P4
1.) Anleitung zum Arbeitsblatt						
	gut verständlich				x	
	verständlich	x		x		x
	schwer verständlich					
2.) Detaillierungsgrad						
	zu unpräzise					
	angemessen	x		x	x	x
	zu umfangreich					
3.) Unternehmensaufgaben: überflüssig oder fehlend? (offene Frage)						
		"vielleicht zusammenfassen und ein wenig prägnanter"			"War sehr passend! Weil es für uns gerade relevant ist: ev. Mehr Fragen zur Zukunft und Weiterentwicklung des Unternehmens od. auch weitere/zusätzliche Leistungen (Leistungsportfolio hinterfragen)"	
4.) War es [...] möglich, alle Personen [...] zu benennen?						
	ja					x
	nein		"sollte gemeinschaftlich gemacht werden"	"ausschließlich Zeitgründe. Ich bräuchte für diese Überlegungen 2-3 Tage"		
5.) Einschätzung der Ähnlichkeiten						
	gut	x (mit Erklärung)			x	x
	Schwierigkeiten, und zwar...		"weil "sehr" mich verwirrt hat"			
6.) Fragestellungen zur Identifikation weiterer Personen						
	Inspirierend	x			x	x
	Überflüssig					
	Anders , und zwar...		"Fragestellungen sind super, sollte gemeinschaftlich gemacht werden, trotzdem sehr schwierig"			
7.) Stellungnahme zum Gesamteindruck						
			"Super! Regt gut zum Nachdenken an. Als Fragebogen und nicht als Diskussionsbasis kaum vollständig lösbar"	"Optimale Grundlage für eine "Unternehmensklausur", mehrtägige Strategiebesprechung. Bewusstseinsbildung über IST-Zustand und erste Gedanken über SOLL-Zustand. Aufgabe 5 (Anm.: weitere Personen finden) war die schwerste und blieb oftmals noch unbeantwortet."	"Inspiration! Es macht Spaß das Arbeitsblatt zu bearbeiten. Das Arbeitsblatt bildet echt einiges ab! Oft steckt man in Details fest, dieses Arbeitsblatt fördert den Weitblick."	
8.) Allgemeine Daten						
Branche		Fitness&Health	Online (Software&Werbung)	IT-Dienstleistung&Werbeagentur		Eventdienstleistung
Mitarbeiter im Unternehmen		3	2	2		2
Geschlecht		m	m	w		m
Geburtsjahr		1984	1986	1986		1989

	P1	P2	P3	P4
Testdatum	15.09.16, 11:30	16.09.16, 16:15	16.09.16, 16:15	20.09.2016, 10:15
Testort	Office	Office	Office	
Bearbeitungsdauer	1h45min	1h	1h	
zur Anleitung	Anleitung auf Rückseite des Arbeitsblattes drucken			"Die eigene Farbe für jeden Unternehmensbereich ist sehr hilfreich für die Orientierung!"
	Erklären, dass zuerst Schritt 1 gelesen werden soll, dann arbeiten, Schritt 2 lesen, dann arbeiten			
	Was, wenn ich noch kein Unternehmen gegründet habe? (nach dem Ausfüllen der Personen aber klar/stimmig)			
Unternehmensaufgaben	Redundanzen (z.B. 3.1 & 15.2), je nach Anwendungsfall schwierig	"Was bedeutet 'personenbezogene Führungsaufgaben'?"	Nummerierung etwas verwirrend (muss 3. ausgefüllt werden wenn es danach 3.1. und 3.2. gibt?)	
	Aufgaben mehr präzisieren oder Bilder einfügen, war zum Teil sehr viel zu lesen			
	Frage: "personenbezogene Führungsaufgaben" - was heißt das?			
Bewertung der Lösung	1-3 sehr schwierig	Schulnoten wären einfacher	Umgekehrte Bewertung (3...sehr relevant) wäre logischer	Bewertung 1-3 sehr schwierig "es ist immer einfacher wenn man sich irgendwo knapp darüber oder knapp darunter stellen kann"
	1-4 oder 1-5 wäre einfacher!			Wenn die Relevanz mit "3" bewertet wird, wird das dann gar nicht mehr bearbeitet?
Personen benennen	mehr Erklärung für externe und Rat/Feedback/Info - schwierig auszufüllen	Begriff "Person" ausweiten, Online-Hilfe	Online-Hilfe "Ich google zuerst mal alles"	Können mehrere Personen in eine Zeile geschrieben werden?
	ev. zuerst Brainstorming, wer in irgendeiner Form in das Gründungsvorhaben involviert ist, dann zu den drei Bereichen zuordnen		Konkurrenten werden nicht benannt, man will es ja besser machen	
	wichtige Info: alle involvierten Personen sind gemeint! Sonst beschränkt man sich zu sehr auf bereits zugewiesene Aufgaben, bes. bei Rat/Feedback/Info			
Diversity	was, wenn nur eine Person im Unternehmen ist oder nur eine Person mitarbeitet? Weitere Dimension X (0/1/X)			
	nicht "sehr ähnlich" sondern "eher ähnlich"			
	Nach dem Ausfüllen mit 0/1 braucht's eine Auswertung (farblich kennzeichnen o.Ä.)			
	In den Fragestellungen nochmals Bezug auf Personen nehmen, die bereits im Team sind (Aufgaben umverteilen)			
	Diversity-Teil zusammengefasst, aus Team hat man keinen Einfluss			
	Was, wenn eine Frau unter 8 Männern?			
Ablauf	Bereiche, die als irrelevant eingestuft wurden, zum Schluss nochmals aufgreifen		Bewertung der Aufgaben unmittelbar nach deren Relevanz wäre sinnvoller. Personen zu benennen könnte gemeinschaftlich gemacht werden	Wenn man nicht genau weiß, worauf das Arbeitsblatt abzielt, schränkt man sich bei der Benennung der Personen etwas ein
	besser zuerst nur ein Arbeitsblatt, danach Finanzen/Kunden/Wertangebot		Adaption für Jungunternehmen: Relevanz und Bewertung allein ausfüllen, Personen benennen im Team	Bewertung der Aufgaben direkt nach der Relevanz wäre angenehmer
	aus Zeitgründen nur ein Arbeitsblatt (Wertangebot) fertig ausgefüllt		Zwischenschritt: "Warum ist diese Aufgabe noch nicht gut erfüllt?" Zeit, Mangel an Interesse, fehlendes Know-How etc.	
	Personenpool zu Beginn, erst später zuordnen			

Anhang D.

Arbeitsblatt Finalversion

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet. Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei? Wenn Sie Internetquellen oder andere Medien nutzen, um Informationen zu erhalten, können Sie diese in der Spalte für Notizen anführen. Denken Sie darüber nach, mit wem Sie die aus diesen Medien erhaltenen Informationen persönlich besprechen oder diskutieren! Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen. Denken Sie hier genau darüber nach, wer Ihnen bei Fragen oder Unklarheiten mit Rat oder Informationen dienen kann. Denken Sie weiter darüber nach, von wem Sie sich Feedback einholen, wenn sie vor Entscheidungen stehen. Wessen (Fach-)Meinung ist Ihnen wichtig? Welche Personen beziehen Sie in unternehmensbezogene Entscheidungen mit ein?

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Blatt 1 / 5 : Wertangebot

		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3			Schritt 4			Schritt 5	
		Relevanz	Qualität	Personen benennen			Diversität			Erweiterung der Personen	
Unternehmensaufgabe / Bereiche des Business Models		Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? 1...sehr relevant 2...relevant 3...derzeit noch nicht relevant 4...derzeit gar nicht relevant	Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? 1...sehr gut gelöst 2...gelöst 3...unzureichend gelöst 4...gar nicht gelöst	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale untereinander? Kreuzen Sie an, ob die Personen eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind!			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt (Beilage 2) unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
WERTANGEBOT	Bewertung	Bewertung	im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen	Notizen	Merkmals	eher ähnlich	eher unterschiedl.	Notizen	Personen
1.	Wertangebot definieren (Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Kombinationen sowie deren besonderen Nutzen für die KundInnen)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2.	Konkurrenzangebote analysieren (Was ist über alternative Angebote bekannt?)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3.	Ressourcen sicherstellen: Rohstoffe, Betriebsmittel, Materialien, etc. bereitstellen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4.	Ressourcen sicherstellen: Fachwissen, Patente, Abläufe der Produktionsverfahren, etc. bereitstellen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5.	Rechtsfragen für die Erstellung des Wertangebots klären						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6.	andere, und zwar...						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet.

Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in Ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen, Netzwerke oder Medien (z.B. spezielle Internetblogs, Fachliteratur, etc.) tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen und Quellen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Blatt 2 / 5 : Finanzen

		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3			Schritt 4			Schritt 5	
		Relevanz	Qualität	Personen benennen			Diversität			Erweiterung der Personen	
Unternehmensaufgabe / Bereiche des Business Models		Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? 1...sehr relevant 2...relevant 3...derzeit noch nicht relevant 4...derzeit gar nicht relevant	Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? 1...sehr gut gelöst 2...gelöst 3...unzureichend gelöst 4...gar nicht gelöst	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale untereinander? Kreuzen Sie an, ob die Personen eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind!			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt (Beilage 2) unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
FINANZEN	Bewertung	Bewertung	im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen	Notizen	Merkmals	eher ähnlich	eher unterschiedl.	Notizen	Personen
7.	Investitionen abschätzen: Investitions- und Kapitalbedarf kalkulieren						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
8.	Investitionen abschätzen: Investitions- und Kapitalbedarf decken (Eigenfinanzierung, Bank, Business Angels, Crowdfunding, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
9.	Ein- und Ausgaben abschätzen: laufende Kosten kalkulieren (Produktion, Personal, fixe und variable Kosten, Steuern und Abgaben, Liquidität, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
10.	Ein- und Ausgaben abschätzen: Einnahmen, Preisspannen bzw. Preispolitik planen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
11.	(Rechts-) Fragen zu Buchhaltung, Steuern und Abgaben klären						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
12.	andere, und zwar...						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet.

Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in Ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen, Netzwerke oder Medien (z.B. spezielle Internetblogs, Fachliteratur, etc.) tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen und Quellen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Blatt 3 / 5 : Kunden

		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3			Schritt 4			Schritt 5	
		Relevanz	Qualität	Personen benennen			Diversität			Erweiterung der Personen	
Unternehmensaufgabe / Bereiche des Business Models		Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? 1...sehr relevant 2...relevant 3...derzeit noch nicht relevant 4...derzeit gar nicht relevant	Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? 1...sehr gut gelöst 2...gelöst 3...unzureichend gelöst 4...gar nicht gelöst	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale untereinander? Kreuzen Sie an, ob die Personen eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind!			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt (Beilage 2) unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
KUNDEN	Bewertung	Bewertung	im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen	Notizen	Merkmale	eher ähnlich	eher unterschiedl.	Notizen	Personen
13.	Marketing betreiben: Kundensegmente definieren und Kundenbedürfnisse, Marktentwicklung und Konkurrenzangebote analysieren						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
14.	Marketing betreiben: Kundenakquise planen (Direktkontakttierung, Informationsmaterial, Anzeigen, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
15.	Kundenkontakt herstellen: Vertriebskanäle finden (Verkaufsmöglichkeiten, Vertriebspartner, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
16.	Kundenkontakt herstellen: Kundenservice gestalten, Kundenpartizipation und Feedback ermöglichen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
17.	(Rechts-) Fragen zur Vertriebsstruktur und zur Marktbedienug klären						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
18.	andere, und zwar...						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet.

Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in Ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen, Netzwerke oder Medien (z.B. spezielle Internetblogs, Fachliteratur, etc.) tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen und Quellen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Blatt 4 / 5 : Infrastruktur

		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3			Schritt 4			Schritt 5	
		Relevanz	Qualität	Personen benennen			Diversität			Erweiterung der Personen	
Unternehmensaufgabe / Bereiche des Business Models		Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? 1...sehr relevant 2...relevant 3...derzeit noch nicht relevant 4...derzeit gar nicht relevant	Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? 1...sehr gut gelöst 2...gelöst 3...unzureichend gelöst 4...gar nicht gelöst	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale untereinander? Kreuzen Sie an, ob die Personen eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind!			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt (Beilage 2) unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!	
INFRASTRUKTUR	Bewertung	Bewertung	im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen	Notizen	Merkmal	eher ähnlich	eher unterschiedl.	Notizen	Personen
19.	physische Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots bereitstellen: Räumlichkeiten und Produktionsstätten bereitstellen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
20.	physische Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots bereitstellen: Einrichtungen bereitstellen (Mobilar, EDV, Werkzeuge, Maschinen, ...)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
21.	physische Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots bereitstellen: Transportmittel bereitstellen						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
22.	Verkaufsinfrastruktur bereitstellen (Verkaufsräumlichkeiten, Online-Shop, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
23.	(Rechts-) Fragen zum Unternehmertum klären (Rechtsform, rechtliche Rahmenbedingungen, Arbeitsplatzsicherheit, Umwelteinflüsse, etc.)						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
24.	andere, und zwar...						...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
							...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet.

Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in Ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen, Netzwerke oder Medien (z.B. spezielle Internetblogs, Fachliteratur, etc.) tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen und Quellen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Blatt 5 / 5 : Humanressourcen

		Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3			Schritt 4			Schritt 5		
		Relevanz	Qualität	Personen benennen			Diversität			Erweiterung der Personen		
Unternehmensaufgabe / Bereiche des Business Models		Wie relevant ist diese Aufgabe derzeit? 1...sehr relevant 2...relevant 3...derzeit noch nicht relevant 4...derzeit gar nicht relevant	Wie gut ist diese Aufgabe derzeit gelöst? 1...sehr gut gelöst 2...gelöst 3...unzureichend gelöst 4...gar nicht gelöst	Welche Personen und Netzwerke tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?			Wie ähnlich sind sich diese Personen (im Unternehmen, aus externer Kooperation, Personen die Rat, Feedback und Information liefern) hinsichtlich unterschiedlicher Merkmale untereinander? Kreuzen Sie an, ob die Personen eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind!			Welche Personen könnten ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die Fragen am beiliegenden Blatt (Beilage 2) unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!		
HUMANRESSOURCEN		Bewertung	Bewertung	im Unternehmen	externe Kooperation	Rat, Feedback, Informationsquellen	Notizen	Merkmals	eher ähnlich	eher unterschiedl.	Notizen	Personen
25.	Unternehmensstrategie / Corporate Identity planen, strategische Netzwerke entwickeln							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
26.	personenbezogene Führungsaufgaben übernehmen (Leadership-Strategie, Teamentwicklung, Motivation, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
27.	Wertangebot erstellen (Produktion, Dienstleistung, Serviceleistung, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
28.	Wertangebot kontinuierlich weiterentwickeln (Forschung und Entwicklung, Prototypenbau, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
29.	Supportfunktionen erledigen (Personalangelegenheiten, Buchhaltung, Controlling, Lieferantenbetreuung, etc.)							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
30.	andere, und zwar...							...hinsichtlich ihres Geschlechts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich des Alters	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...hinsichtlich der Erfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
								...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		

Anleitung

Das vorliegende Arbeitsblatt soll Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Lösungsstrategien unterschiedlicher Unternehmensaufgaben zu bewerten und zu verbessern. Es zeigt, wie die Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen oder im Zuge Ihres Gründungsvorhabens aktuell bearbeitet werden und in welchen Aufgabenbereichen Verbesserungen nötig sind. Durch die genaue Betrachtung Ihres Teams und aller Personen, die Sie in Ihrer Unternehmenstätigkeit unterstützen, werden Anreize zur Weiterentwicklung und zum Aufbau Ihres Unternehmensnetzwerks gesetzt.

Gehen Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes Schritt für Schritt vor, d.h. lesen Sie sich die Anleitung zum ersten Schritt durch und bearbeiten Sie ihn. Lesen Sie sich erst danach die Anleitung für den nächsten Schritt durch!

1 Denken Sie an Ihre Unternehmung und an Ihr Geschäftsmodell. Zu jedem Bereich des Geschäftsmodells (Wertangebot, Finanzen, Kunden, Infrastruktur, Humanressourcen) sind im Arbeitsblatt Aufgaben aufgelistet.

Schätzen Sie ein, ob diese Aufgaben zur Zeit, also in Ihrer aktuellen Unternehmensphase, relevant für Sie sind und bewerten Sie die Relevanz von 1 (sehr relevant) bis 4 (derzeit gar nicht relevant)!

2 Bearbeiten Sie nun jene Aufgaben weiter, welche Sie als sehr relevant (1) oder relevant (2) eingestuft haben. Bewerten Sie nun, wie gut die Aufgabe gesamt momentan gelöst ist! Sind Sie zufrieden mit der Lösung der Aufgabe oder ist die Aufgabe noch gar nicht gelöst? Bewerten Sie wiederum mit den Werten 1 (sehr gut gelöst) bis 4 (gar nicht gelöst)!

3 Bearbeiten Sie zuerst nur jene Aufgaben weiter, welche Sie mit 2 (gelöst), 3 (unzureichend gelöst) oder 4 (gar nicht gelöst) bewertet haben. Denken Sie darüber nach, wie diese Aufgabe derzeit in Ihrem Unternehmen gelöst wird. Welche Personen, Netzwerke oder Medien (z.B. spezielle Internetblogs, Fachliteratur, etc.) tragen derzeit zum Gelingen dieser Aufgabe bei?

Tragen Sie jene Personen, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt und Teil des Unternehmens sind, in die erste Spalte ein ("im Unternehmen"). Jene Personen, die durch externe Kooperation an der Aufgabe beteiligt sind (z.B. Lieferanten, Geldgeber, Dienstleister, etc.) tragen Sie bitte in die zweite Spalte ("externe Kooperation") ein. Alle Personen und Quellen, von denen Sie zur Lösung der Aufgabe Rat, Feedback oder Informationen erhalten, werden in der dritten Spalte ("Rat, Feedback, Information") eingetragen.

4 Betrachten Sie die von Ihnen aufgelisteten Personen, die zur Lösung der Aufgabe beitragen, etwas näher. Wie ähnlich sind sich die Personen innerhalb des Unternehmens? Wie ähnlich sind sich die externen Kooperationspartner? Wie ähnlich sind sich die Personen, von denen Sie sich Rat, Feedback und Information holen? Kreuzen Sie intuitiv an, ob unterschiedliche Merkmale innerhalb jeder Gruppe eher ähnlich oder eher unterschiedlich sind. Denken Sie darüber nach, ob es noch andere Merkmale gibt, die die Akteure gemeinsam haben könnten (z.B. Werte, persönliche Eigenschaften, besondere Interessen, etc.). Fügen Sie diese Gemeinsamkeiten in die freien Zeilen ein!

Betrachten Sie Ihre Bewertungen und ziehen Sie Rückschlüsse auf die Lösungsqualität der Aufgabe. Nehmen Sie sich dazu das beiliegende Blatt (Beilage 1) mit Reflexionsfragen zur Hand. Es soll Sie dabei unterstützen, die an der Aufgabe beteiligten Akteure näher zu analysieren und Ihnen Anreize zur Verbesserung der Aufgabenumsetzung geben.

5 Versuchen Sie nun weitere Personen zu finden, die Ihnen in der Lösung der Aufgabe behilflich sein können. Nutzen Sie dazu das beiliegende Blatt (Beilage 2) auf dem Fragen aufgelistet sind, die Sie beim Finden von weiteren Personen inspirieren sollen!

Welche Merkmale haben die von Ihnen genannten Personen gemeinsam? Worauf sollten Sie in der Zusammensetzung Ihrer Netzwerkpartnerschaften achten? Die folgenden Fragen unterstützen Sie in der Reflexion Ihrer zuvor getätigten Bewertung!

- 1 Gibt es einseitige Abhängigkeiten (z.B. nur ein Lieferant, eine Anlaufstelle für wichtige Informationen, etc.)? Wie ausfallsicher ist die derzeitige Lösung der Aufgabe? Was passiert, wenn einer oder mehrere Personen (z.B. krankheitsbedingt) ausfallen?
- 2 Wie beeinflussen die Eigenschaften der Personen die Lösung der Aufgabe? Sind die Beiträge (Ressourcen, Rat, Feedback, Informationen) ähnlich oder unterschiedlich?
- 3 Wenn Sie Internetquellen angegeben haben: Mit wem besprechen Sie die dort erhaltenen Informationen?

Welche Personen könnten Ihnen bei der Lösung der Aufgabe noch behilflich sein? Die folgenden Fragen unterstützen Sie beim Finden von weiteren Personen!

- 1 Welche Personen haben Erfahrung mit Gründungen oder Unternehmensführung und könnten Sie unterstützen?
- 2 Welche Personen verfügen über besondere Expertise und könnten Sie in fachlichen Fragen unterstützen (ForscherInnen, Vortragende, AutorInnen, etc.)?
- 3 Welche Personen könnten Sie unterstützen, die Sie bei Veranstaltungen kennen gelernt haben oder kennen lernen könnten? (GründerInnenevents, Messen, Kongresse, Workshops, Pitching-Events, etc.)
- 4 Welche Personen ihrer Verwandtschaft oder in der Verwandtschaft Ihres Lebensgefährten oder Ihrer Lebensgefährtin könnten Sie unterstützen?
- 5 Welche Personen, die Sie in Ihrer Schulzeit oder im Zuge von Aus- und Weiterbildung kennen gelernt haben, könnten Sie unterstützen?
- 6 Welche KollegInnen aus einem früheren Beruf könnten Sie unterstützen?
- 7 Welche Personen könnten Sie unterstützen, die Sie in Ihrer Freizeit kennen gelernt haben oder kennen lernen könnten (Vereine, Kurse, Veranstaltungen, etc.)?

Anhang E.

Qualitative Studie

E.1. Einladung zur Validierung



Graz, 18.10.2016

Sehr geehrter Herr Mustermann!

Die strategische Planung von Netzwerken und Kontakten stellt für GründerInnen einen erheblichen Erfolgsfaktor dar und findet in der Forschung zunehmende Beachtung.

Ich freue mich, dass ich mich im Zuge meiner Masterarbeit am Institut für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie an der TU Graz in Kooperation mit der Firma *convelop* eingängig mit dem Thema Unternehmensnetzwerke mit dem besonderen Fokus auf deren Diversität und Effizienz beschäftigen konnte. Dabei entstand ein Instrument für GründerInnen und JungunternehmerInnen, welches bei der Analyse und der strategischen Weiterentwicklung des Unternehmensnetzwerkes unterstützt und dazu beiträgt, ihr unternehmerisches Fortkommen noch erfolgreicher zu gestalten. Ich möchte Sie herzlich dazu einladen, dieses Instrument zu testen und zu validieren.

Die Analyse des Unternehmensnetzwerkes mit Hilfe des Instruments dauert, abhängig des von Ihnen gewünschten Umfangs, 30 bis 90 Minuten. Während der Bearbeitung werde ich Sie bei Fragen und Anliegen unterstützen. Danach freue ich mich auf einen gemeinsamen Austausch und Feedback bezüglich des Aufbaus des Instruments und des Nutzens, den Sie daraus ziehen konnten.

Im Sinne der Weiterentwicklung und Optimierung des Instrumentes, hoffe ich auf Ihre Teilnahme und freue mich über Ihre Rückmeldung.

Mit freundlichen Grüßen,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jana Peissl', written in a cursive style.

Jana Peissl

jana.peissl@student.tugraz.at

Tel. 0699 12 72 99 79

E.2. Interviewunterlagen

E.2.1. Interviewleitfaden

Interviewleitfragen

Testperson	
Datum	
Ort	

Teil 1: Einleitende Fragen

1.1. In welcher Phase befinden Sie sich derzeit mit Ihrem Unternehmen? Was sind die nächsten Ziele?

1.2. Wie intensiv haben Sie sich bisher mit der Zusammensetzung ihres Netzwerks beschäftigt?

1.3. Welche Relevanz hatten Ihre Netzwerke bisher für Sie?

Teil 2: Leitfragen zur Bearbeitung des Arbeitsblattes

2.1. Wie ist es Ihnen bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes ergangen?

2.2. Worüber haben Sie bei der Bearbeitung des Arbeitsblattes nachgedacht?

2.3. Haben Sie neue Erkenntnisse gewonnen? Wenn ja, welche?

2.4. Gibt es Maßnahmen, die Sie aufgrund der Bearbeitung des Arbeitsblattes setzen werden?

E.2.2. Auswahlkarten

Wertangebot

Ist mein Wertangebot bereits vollständig definiert?

Ist die Verfügbarkeit aller Ressourcen sichergestellt?

Ist mein Angebot besser als das der Konkurrenz?

Finanzen

Weiß ich, wie hoch meine Investitionen sind?

Sind meine Ein- und Ausgaben ausreichend kalkuliert?

Sind alle Fragen zur Buchhaltung, Steuern und Abgaben geklärt?

Kunden

Wie betreibe ich Marketing?

Wo finde ich Kunden?

Wie gestalte ich meine Vertriebsstruktur?

Infrastruktur

Habe ich alle nötigen physischen Ressourcen zur Erstellung des Wertangebots?

Habe ich die nötige Vertriebsinfrastruktur?

Sind alle Fragen zum Unternehmertum geklärt?

Humanressourcen

Wer führt das Unternehmen auf welche Art und Weise?

Wer erstellt und entwickelt das Wertangebot kontinuierlich?

Wer erledigt Supportfunktionen?

E.3. Interviewtranskripte

E.3.1. Interview 1

Testperson:	Geschäftsführer des Unternehmen A
Branche:	Dekontaminationstechnologien
Datum:	19.10.2016, 16:45
Ort:	Büroräumlichkeiten von Unternehmen A, Graz
Dauer der Bearbeitung des Arbeitsblattes:	45 Minuten
Dauer des Interviews	15 Minuten
Bemerkung:	-
	I... Jana Peissl
	B... Geschäftsführer des Unternehmen A

Tabelle E.1.: Daten Interview 1

Die Testperson beschäftigte sich mit dem Bereich *Kunden*, da die Akquise neuer Kunden zur Zeit besondere Herausforderungen darstellt. Aufgrund der Bewertung von Qualität und Relevanz wurden zwei Aufgaben weiter bearbeitet:

Unternehmensaufgabe Nr. 13: Marketing betreiben: Kundensegmente definieren und Kundenbedürfnisse, Marktentwicklung und Konkurrenzangebote analysieren

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	10 Personen
externe Kooperation:	6 Personen
Rat, Feedback, Informationsquellen:	2 Personen

Tabelle E.2.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 13

Unternehmensaufgabe Nr. 15: Kundenkontakt herstellen: Vertriebskanäle finden (Verkaufsmöglichkeiten, Vertriebspartner etc.)

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	10 Personen
externe Kooperation:	3 Personen
Rat, Feedback, Informationsquellen:	0 Personen

Tabelle E.3.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 15

Zeile	Transkription	Paraphrase
0		
1	I Dann lasse ich jetzt mal mitschneiden. Du hast gesagt,	
2	dass Business Model Canvas kennst Du ja schon	
3		
4	B Ja.	
5		
6	I Bei meinem Tool habe ich das Business Model	
7	Canvas als Basis genommen und habe daraus fünf	
8	wesentliche Bereiche, die eigentlich jedes Unternehmen	
9	abdeckt in ihrem täglichen Tun, herausgefiltert. Und es	
10	geht jetzt darum, dass wir uns in weiterer Folge	
11	anschauen, in diesen Unternehmensbereichen gibt es	
12	verschiedene Aufgaben zu erfüllen und dass Du Dir dann	
13	genau anschaust, welche Personen spielen in	
14	irgendeiner Form eine Rolle um diese Aufgaben zu	
15	meistern, d.h. wer ist wirklich direkt daran beteiligt, die	
16	Aufgabe zu lösen, von wem holt man sich Inputs, wo	
17	sucht man sich Rat, wo holt man sich Feedback, mit wem	
18	redet man darüber. Im Prinzip alle Personen, die Einfluss	
19	auf die Lösung der Aufgabe nehmen. Um das Ganze	
20	dann ein wenig zu verkürzen, weil es ja verdammt viele	
21	Aufgaben sind, die im Unternehmensdasein zu lösen	
22	sind, sind das diese fünf Bereiche (Kärtchen hergezeigt).	
23	Und da würde ich Dich dann bitten, dass Du dir einen	
24	aussuchst, wo du sagst, das ist für uns gerade ganz	
25	besonders relevant und da sind vielleicht ein paar	
26	Aufgaben, die noch nicht ganz optimal gelöst sind, wo	
27	noch Optimierungspotential da ist und den Du dir im	
28	ersten Schritt genauer anschaust.	
29		
30	B Dann schau 'n wir mal.	
31		
32	I Das eine ist einmal das Wertangebot, dass ihr erstellt,	
33	d.h. euer Produkt. Inwieweit ist das Produkt schon	
34	vollständig definiert? Inwieweit seit ihr schon sattelfest	
35	wo ihr eure Ressourcen herbezieht, wie ihr das Produkt	
36	herstellt, etc. Das ist jetzt nur ganz grob, es wird dann	
37	noch detaillierter.	
38		
39	B Jetzt ganz kurze Zwischenfrage. Wir haben die Wahl,	
40	dass für <i>Unternehmen X</i> oder für die <i>Unternehmen A</i> zu	
41	machen. Nachdem ich jetzt herausgehört habe, da geht	
42	es um Personen, ist es glaube ich besser, wenn wir das	
43	auf die <i>Unternehmen A</i> beziehen, weil <i>Unternehmen X</i>	
44	bin ich plus ein Diplomand, da wird's eine Spur	
45	schwieriger. Und in der <i>Unternehmen A</i> sind wir zu viert.	
46		
47	I Ok, ich habe eigentlich nur <i>Unternehmen A</i> im Kopf	
48	gehabt, und davon bin ich jetzt auch ausgegangen. Dass	
49	es noch ein zweites Projekt gibt, weil ich glaube ich habe	
50	die Karte von <i>Unternehmen A</i> von dir bekommen.	
51		
52	B Ja, ich bin bei zwei Unternehmen.	
53		
54	I Uh, das ist wichtig!	

U: Das Unternehmen besteht aus derzeit vier Personen

Zeile	Transkription	Paraphrase
55		
56	B Wichtige Information, wir sind bei der <i>Unternehmen A</i>	
57	zu Hause.	
58		
59	I Passt, genau. Also wir haben einmal das Wertangebot,	
60	dann die finanzielle Situation, d.h. inwieweit ist	
61	Investitionsbedarf schon gedeckt, bzw. wie klar ist alles,	
62	was Einnahmen und Ausgaben angeht? Gibt es vielleicht	
63	Fragen, was Abgaben, Steuern, oder solche Dinge	
64	angeht, also ob das schon geklärt ist. Dann die Kunden,	
65	wie komme ich zu meinen Kunden, wie betreibe ich	
66	Marketing, wie schaut meine Vertriebsstruktur aus, wie	
67	gestalte ich Kundenkontakte. Die Infrastruktur, d.h. alles	
68	was ihr an physischen Ressourcen braucht, die zur	
69	Erstellung des Wertangebots notwendig sind und zuletzt	
70	die Humanressourcen, d.h. wer ist wirklich konkret an	
71	der Erfüllung von Aufgaben beteiligt, wer übernimmt	
72	Aufgaben, was für Menschen müssen wirklich aktiv am	
73	Unternehmen mitarbeiten? Kannst du dir da schon ein	
74	bisschen etwas vorstellen?	
75		
76	B Ja, vorstellen kann ich mir zu allem etwas. Ich habe	
77	überall den Kopf drin in den ganzen Themen.	
78		
79	I Gibt es irgendein Thema, wo du sagst, da möchte ich	
80	detaillierter hinschaun? Oder da gibt's zurzeit	
81	Schwierigkeiten?	
82		U: In allen Bereichen des
83	B Schwierigkeiten gibt's auf jeder Karte, um ganz ehrlich	Arbeitsblattes gibt es
84	zu sein (lacht)	unzureichend gelöste
85		Aufgaben
86	I Drum hab ich ja gesagt, eine Stunde wird knackig	
87	(lacht). Also nochmal vorweg: Du bekommst für alle	
88	Bereiche die Arbeitsblätter.	
89		
90	B Das sind Fragebögen, die wir dann durchgehen?	
91		
92	I Genau, es sind dann Arbeitsblätter, die durchgegangen	
93	werden, wo dann auf jedem einzelnen Bereich nochmals	
94	detaillierter eingegangen wird.	
95		Auswahl: Arbeitsblatt
96	B Schauen wir uns die Kunden an.	Kunden
97		
98	I Schauen wir uns die Kunden an, ok! Du bekommst alle	
99	anderen dann auch, also wenn später einmal Zeit, Lust	
100	und Liebe da ist, dann kannst du die anderen natürlich	
101	die anderen auch noch zu Gemüte ziehen. Also hier sind	
102	jetzt Aufgabe aufgelistet, zuerst mal fünf, die aus dem	
103	Business Model Canvas herausextrahiert, aber auch aus	
104	anderen Geschäftsmodellansätzen. Nur um eine	
105	Struktur zu haben, was die Kunden betrifft, welche	
106	Aufgaben sind im Zuge des Faktors Kunde zu erledigen.	
107	Und im ersten Schritt solltest Du bewerten, inwieweit	
108	diese Aufgaben zurzeit für euch, in dem Stadium in dem	
109	ihr mit dem Unternehmen seid, für euch relevant sind.	

Zeile	Transkription	Paraphrase
110	Wenn es etwas ist, das euch sehr beschäftigt und was	
111	gerade total relevant ist, dann mit "1" bewerten, wenn es	
112	gar nicht relevant ist, mit "4". Die Richtungen (gestikuliert	
113	nach links und rechts), dann mit "2" und "3".	
114		
115	B Mhm (bejahend), und ich gehe da jetzt einfach mal	
116	durch?	
117		
118	I Mhm (bejahend).	
119		
1120	B Marketing betreiben ist für uns sehr sehr wichtig. In der	U: Das Unternehmen steht
121	<i>Unternehmen A</i> sind wir in der Phase, dass wir in der	mit ihrem Produkt kurz vor
122	Produktentwicklung so weit sind, dass wir kurz vor der	der Einführung beim ersten
123	Produkteinführung bei unserem ersten Kunden stehen.	Kunden
124	Deswegen Marketing, eben wirklich neue Kunden zu	
125	gewinnen ist jetzt eine große Herausforderung. Wir	U: Marketing ist jetzt eine
126	haben einen Kunden, der sehr sehr interessiert ist, der	große Herausforderung
127	auch die Produktentwicklung mit uns gemacht hat, aber	
128	das lässt sich dann auf andere auch übertragen.	U: Es wurden Flyer und
129	Kundenakquise planen, ist auch sehr relevant, weil wir	Folder gedruckt, ein Video
130	gerade die Flyer und Folder die wir gemacht haben, die	ist in Arbeit
131	sind ein Monat alt und jetzt machen wir noch ein Video	
132	dazu, also das würde ich auch mit "1" beurteilen.	
133	Kundenkontakt herstellen, Vertriebskanäle. Wir	
134	schreiben fleißig E-Mails. Vertriebspartner habe ich	
135	heute um 08.00 einen potentiellen hier sitzen gehabt,	
136	das würde ich jetzt eigentlich auch mit "1" bewerten,	
137	Kunden ist gerade superspannend. Wo weniger Energie	
138	draufgeht, ist Kundenservice, Kundenpartizipation und	
139	Feedback. Da ist's jetzt wirklich die Frage, weil wir noch	
140	keine zahlenden Kunden haben, das Produkt nicht im	
141	Einsatz haben. Das ist ein Thema, das muss man	
142	natürlich schon betrachten, aber momentan... Es geht ja	
143	darum wie relevant diese Aufgabe jetzt gerade ist.	
144	Nachdem wir keinen Kundenservice haben momentan,	
145	würd ich sagen relevant, aber nicht...derzeit nicht	
146	relevant. Was ist unter Kundenpartizipation zu	B: Was ist
147	verstehen?	Kundenpartizipation?
148		
149	I Das wäre z.B. dann relevant, wenn du sagst, du hast	
150	einen neuen Prototypen und beziehst einen Kunden,	
151	einen Pilotkunden, in das Projekt mit ein, dass du deine	
152	Anlage z.B. aufstellst oder das Verfahren testest und die	
153	Kunden aktiv in den Entwicklungsprozess	
154	miteinbeziehst. Könnte es heißen. Einfach die	
155	Beteiligung der Kunden am Unternehmen.	
156		
157		
158	B Mhm (bejahend). Mhm (bejahend). Das würde ich aber	
159	dann eher mit relevant beurteilen, weil der erste	
160	potentielle Kunde, wo wir den Entwicklungsauftrag	
161	haben, den haben wir ja. Also das partizipieren, das tun	
162	wir ja. Also dass sie da teilnehmen, das ist dann eher "2".	
163	(Rechts-) Fragen zur Vertriebsstruktur und zur	
164	Marktbedienung klären...ja,	U: Produkthaftpflicht ist
165	Produkthaftpflichtversicherung ist ein sehr schönes	gerade Thema im

Zeile	Transkription	Paraphrase
220	mit unseren Kunden. Unterschrieben sind sie nicht.	
221	Deswegen ist es noch nicht gelöst. Also ein klassischer	
222	dreier.	
223		
224	I Ein klassischer dreier. Ich greife jetzt ein bisschen	U: Rechtsfragen sind noch nicht gelöst
225	vorweg. Jetzt wäre natürlich die logische Frage von mir:	
226	Warum ist es noch gelöst? Dieses "Warum ist es noch	
227	nicht optimal gelöst?" kommt ein bisschen später.	
228		
229	B Ok.	
230		
231	I Also jetzt nur eine intuitive Bewertung, passt's oder	
232	passt's nicht.	
233		
234	B Mhm (bejahend). Ok, passt. Kundenbedürfnisse,	
235	Marktentwicklung, Konkurrenzangebote. Ist auch von mir	
236	aus gesehen ein klassischer dreier, weil man in jedem	
237	Bereich viel viel besser sein könnte. Aber in der	
238	<i>Unternehmen A</i> spannen wir ein sehr breites Feld auf,	
239	dass wir immer überall noch besser sein könnten. Ok,	
240	Marketing betreiben, Infomaterial anzeigen usw., das	
241	würde ich mit "2" bewerten, weil wir da in letzter Zeit sehr	
242	viel gemacht haben. Dann Kundenkontakt herstellen,	
243	Vertriebskanäle finden. Also neue Vertriebskanäle finden	
244	würde ich auch mit "3" beurteilen, weil wir den Abschluss	
245	in der <i>Unternehmen A</i> noch nicht haben. Finden ja, aber	
246	dass man wirklich sagt, man hat mehr als ein Gespräch,	
247	das haben wir noch nicht geschafft. Das ist also	
247	unzureichend gelöst. Kundenkontakt herstellen,	
248	Kundenservice gestalten...(denkt) Das würde ich auf	U: Vertriebskanäle sind noch nicht gelöst
249	eine "2" geben, weil wir da wirklich mit dem einem	
250	Kunden, den wir haben, ein sehr gutes Verhältnis haben	
251	und da auch sehr gute Entwicklungsfortschritte gemacht	
252	haben, also das ist ein zweier.	
253		
254	I Ok. Weils jetzt etwas aufwendig wird, alle Punkte	
255	nochmal explizit durchzugehen, ist mein Vorschlag, im	
256	nächsten Schritt nur die Punkte, also die Aufgaben	
257	anzuschauen, die als sehr relevant und noch nicht	
258	ausreichend gelöst weiter anschauen. Das heißt, dass	
259	du im nächsten, im dritten Schritt Personen benennst,	
260	und wirklich alle Personen zu benennen versuchst, die	
261	derzeit in irgendeiner Form daran beteiligt sind, dass	
262	diese Aufgabe gelingt. Das sind zum einen die Personen	
263	im Unternehmen, d.h. Du, deine Kollegen, Mitarbeiter.	
264		
265	B Meine Berater?	
266		
267	I Berater, wenn sie extern sind, dann in die zweite Spalte	
268	unter externe Kooperation, das sind dann wirklich	
269	externe Partner, die nicht im Unternehmen involviert	
270	sind. Und in der dritten Spalte mit Rat, Feedback und	
271	Informationsquellen, das kann dann sein, dass sich das	
272	ein bisschen überschneidet. Da kommen dann wirklich	
273	alle Personen rein, mit denen du über diese Themen	

Zeile	Transkription	Paraphrase
274	sprichst oder mit denen Du dich austauschst und dir	
275	Infos holst. Das können auch Freunde, Verwandte,	
276	einfach Leute sein, wo du Vertrauen hast, wo du dir	
277	gezielt Input holst weil du sagst, du glaubst, dass Sie Dir	
278	in deinen Fragen weiterhelfen können.	
279		
280	B Brauchst Du da Namen?	B: Müssen Namen
281		eingetragen werden?
282	I Die Zettel bleiben sowieso bei dir, wie es Dir jetzt lieber	
283	ist. Wenn Du sagst, Du willst Vollnamen hineinschreiben,	
284	ist das OK.	
285		
286	B Ich mache Initialen.	
287		
288	I Wenn Du Initialen hineinschreiben willst oder irgendwie	
289	anders...	
290		
291	B Und untereinander dürfen Sie sein (<i>Anm.: Namen</i>	B: Wie wird die Spalte
292	<i>untereinander aufschreiben</i>)? Also nebeneinander wird	ausgefüllt?
293	es sich knapp ausgehen. (schreibt) Das Kernteam, dann	
294	haben wir zusätzlich noch da bei die Gesellschafter	
295	(schreibt). Oh, Gesellschafter ist eigentlich, nein die	
296	bleiben da (<i>Anm.: Spalte 1, "im Unternehmen"</i>)	
297		
298	I Also wenn Sie daran beteiligt sind, dass die Aufgabe	
299	gelöst wird?	
300		
301	B Ja, die sind sehr intensiv dabei. Externe Kooperation	B: Was ist externe
302	wäre jetzt?	Kooperation?
303		
304	I Das wären z.B. externe Berater, Steuerberater,	
305	irgendwelche Finanz-, Rechtsberatungen, externe	
306	Vertriebspartner.	
307		
308	B Und Rat, Feedback, Infoquellen sind einfach Freunde?	B: Was ist Rat, Feedback,
309		Informationsquellen?
310	I Das können Freunde sein, das kann Verwandtschaft	
311	sein, das können natürlich auch Personen sein, die Du	
312	bei Gründerevents kennen gelernt hast, mit denen Du in	
313	irgendeiner Form im Austausch warst und wo du sagen	
314	kannst, ok, da hab ich mir etwas reingeholt und das hat	
315	die Aufgabe beeinflusst, wie ich sie heute löse.	
316		
317	B Mhm (bejahend). (schreibt) ...Dienstleister, die für	
318	mich etwas machen, sind externe Kooperationen, gell?	
319	Also meine Designmenschen, die mir Texte schreiben	
320	usw.?	
321		
322	I Genau.	
323		
324	B (schreibt) Ok, da weiß ich keinen Nachnamen	
325	auswendig...(schreibt)...wie heißt er?	
326		
327	I Wenn Du ein Symbol findest, dass Du mit ihm	
328	assoziiert, reicht das auch völlig aus, Du musst Dich	

Zeile	Transkription	Paraphrase
329	auskennen.	
330		
331	B 3D schreib ich hin, dann kenn ich mich aus	
332	(schmunzelt). Mhm (bejahend). Ja. Ja.	
333		
334	I Ok. Willst du es gleich für den zweiten Punkt machen?	
335	Es funktionieren dann alle Punkte gleich.	
336		
337	B Vertriebskanäle, ja, ist im Prinzip gleich vom Kernteam	
338	her. Weil wir da wirklich alle ganz intensiv unsere	
339	Kontakte spielen lassen. Brauchst Du die Schnittpunkte,	B: Was passiert mit den Personen?
340	die Namen dann? Tust Du die vernetzen?	
341		
342	I Ich vernetze nichts, wie gesagt.	
343		
344	B Die Anzahl ist Dir wichtig?	
345		
346	I Auch nicht. Die Arbeitsblätter bleiben bei Dir. Was mir	
347	dann wichtig ist, ist Dein Feedback im Anschluss.	
348		
349	B Aha, passt, das machen wir. (schreibt) ...Ja, hätten wir.	
350		
351	I Passt. Dann konzentrier Dich bitte im nächsten Schritt	
352	auf die Personen die Du gerade aufgelistet hast. Es geht	
353	jetzt nämlich darum, sich anzuschauen inwieweit sind	
354	sich diese Personen ähnlich oder inwieweit sind sie	
355	unterschiedlich. Inwieweit sind sie in der Lage,	
356	unterschiedliche Zugänge oder Ideen, Lösungsansätze,	
357	Heuristik, Herangehensweisen an die Aufgabe	
358	einzubringen. Als Beispiel, wenn ich z.B. ein Produkt	
359	habe, wo meine Kundengruppe oder die	
360	Anspruchsgruppe sind Männer über 40 und mein	
361	Marketing betreiben nur Mädels Anfang 20 und das	
362	Marketing funktioniert überhaupt nicht. Dann könnte ich	
363	mir überlegen, ok, ich habe da nur Mädels in meinem	
364	Team, vielleicht hängt es ein bisschen damit zusammen,	
365	dass sie den Ansprüchen, die meine Kundengruppe hat,	
366	nicht ganz gerecht werden können. Das ist natürlich ein	
367	sehr überzeichnetes Beispiel. Aber dass du dir im	
368	nächsten Schritt einfach anschaut, inwieweit ähneln	
369	sich diese Menschen oder unterscheiden sie sich? Und	
370	das einfach mit Kreuzerl bewerten, sind sie sich eher	
371	ähnlich oder unterschiedlich. Unterstützend gibt es	
372	dazu...	
373		
374	B (schreibt) 11 zu zwei. Geschlecht ist eher ähnlich. Und	
375	jetzt einfach da wieder ein Kreuzerl machen?	
376		
377	I Einfach gefühlsmäßig die Kreuzerl machen, damit du	
378	einen Überblick bekommst, sind sich die Personen eher	
379	ähnlich oder eher unterschiedlich.	U: Geschlecht im Netzwerk (Aufgabe 13) ähnlich
380		
381	B Da sind wir total entfernt (Anm.: Merkmal Alter), da	
382	haben wir 60-jährige, 40-jährige, 20-jährige und	
383	dazwischen. Also da sind wir wirklich von 20 bis 60	

Zeile	Transkription	Paraphrase
384 385 386 387	unterwegs. Hinsichtlich der Erfahrung würde ich das eigentlich auch so sehen dass wir eher unterschiedlich sind.	U: Alter im Netzwerk (Aufgabe 13) unterschiedlich
388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402	I Dann ist noch Platz für weitere Merkmale, also wenn Du sagst, auch als Beispiel: Alle meine Freunde, die mir eine Anlaufstelle empfohlen haben, sind einem speziellen Verein zugehörig, sind alle Verfahrenstechnikstudenten, ich bekomme da irgendwie immer die gleichen Informationen für eine spezielle Anlaufstelle. Da könnte man z.B. sagen, das ähnliche Merkmal ist das gleiche Studium oder eine Vereinszugehörigkeit. Genauso aber auch gleiche Wertehaltungen oder gleiche Zugänge zu irgendwelchen Themen. Also wenn Dir da etwas einfällt, was diese Menschen miteinander gemeinsam haben oder sehr sehr unterschiedlich sind, dann kannst du das hier anführen.	U: Erfahrung im Netzwerk (Aufgabe 13) unterschiedlich
403 405 406 407 408	B Mhm (bejahend). (schreibt) Ich schreib mal TU Graz hin und dann dass wir da eher ähnlich sind, da wir im Prinzip alle aus diesem Umfeld kommen. Mhm (bejahend).	
409 410 411	I OK. Dann kannst Du das noch für die zweite Personengruppe machen.	U: Merkmal TU Graz im Netzwerk (Aufgabe 13)
412 413 414 415 416 417	B (schreibt) Den Kugelschreiber hat das Glück verlassen... Hinsichtlich des Alters, da fehlen mir jetzt ein paar junge Leute. Hier eher gleichmäßig. Mit der Erfahrung würde ich eher sagen, dass wir eher gleichmäßig sind. Genau. Mhm (bejahend).	ähnlich U: Alter eher gleich Ausbildung eher gleich Erfahrung eher gleich
418 419 420 421 422 423 424 425 426 427	I Jetzt gibt es hier noch ein paar Reflexionsfragen zu diesem Schritt. Und jetzt würde ich Dich bitten, dass Du die dir ein wenig durchschaust und darüber nachdenkst, inwieweit Dich diese Fragen auf Ideen bringen oder einfach noch ein bisschen weiter daraufhin sensibilisieren, wie dieses Netzwerk aufgestellt ist. Wenn Dir etwas einfällt, gibt es hier zwei Spalten für Notizen, schreib Dir alles auf, oder auch auf einem Blatt Papier, wenn Du da vielleicht auf irgendetwas draufkommst.	(Aufgabe 15)
428 429 430 431 432 433 434 435 436 437	B (liest) Mhm (bejahend). Ich reflektiere gerade einen Workshop, den wir letzte Woche hatten, wo wir diese ganzen Themen in der <i>Unternehmen A</i> besprochen haben und da gibt es schon starke Meinungsbildner, die was dann im Prinzip die Meinung der Gruppe vorgeben. Und wenn so eine Person ausfällt, ich weiß nicht wer dann der nächste sein wird, der reinspringt, aber es würde wahrscheinlich zu einer ganz anderen Lösung führen. Was schreibe ich da jetzt auf?	E: Im Unternehmen gibt es starke Meinungsbildner, ein Ausfall einer solchen Person würde zu anderen Lösungen führen.
438 439	I Es gibt keine Vorgabe, was drin stehen muss. Aber wenn du sagst, es gibt Meinungsbildner bei uns in der	

Zeile	Transkription	Paraphrase
440 441 442 443 444 445	Firma, und wenn diese ausfallen, könnte es schwierig werden, ist das ein Denkensanstoß um zu sagen, ok vielleicht sollte man da mal darüber reden, was passiert, wenn einmal einer langfristig krankheitsbedingt oder was auch immer, Gott bewahre, ausfällt.	
446 447 448	B Ja, oder jetzt auch bei der Brasilienkonferenz sich verliebt und unten bleibt in Brasilien, das ist gerade das heiklere Thema (lacht).	
449 450	I Ja, man weiß es nie.	
451 452 453 454	B Man weiß es wirklich nie, aber das wäre freudiger, als wenn ein Flieger abstürzt. Starke Meinungsbildner, ja. Wenn Sie Internetquellen angegeben haben...	B: Was sind Internetquellen?
455 456 457 458 459 460	I Genau, bei den Pretests haben ganz viele Leute, also was heißt ganz viele, drei von vier, haben mir die Antwort gegeben, dass sie, wenn sie Informationen brauchen zuerst das Internet fragen, dann fragen sie Google, dann gehen sie auf diese oder diese Homepage.	
461 462	B Ganz schlecht.	
463 464 465 466 467 468	I Ja (lacht). Das ist irgendwie Usus in der heutigen Zeit, dass man alles einmal googelt, aber hinterfragt man es dann und mit wem diskutiert man es vielleicht? Und wie manifestiert sich dann eine Meinung oder wie manifest sich der Zugang oder die Ausführung der Aufgabe.	
469 470 471 472	B Also das was du mit Netzwerk da vorne auch gemeint hast, dass man quasi Eigenrecherche macht, das habe ich immer durch die Personen durchgezogen.	
473 474 475 476 477 478 479 480 481	I Meine Intention dahinter war, das es um die Personen geht, also wirklich menschliche Personen. Es ist aber eben beim Pretest drei Mal von vier Personen gekommen, dass sie im Internet nachschauen und mit niemandem darüber reden. Und deswegen wollte ich es aufnehmen. Man weiß ja nicht, was bei den Tests kommt und jemand fragt, "wo tu ich jetzt meine Internetquellen hin?"	
482 483 484 485 486	B Das kommt sehr oft. Und vor allem auch bei externen Beratern. Wenn man so ein neues Thema macht merkt man genau, wo sie jetzt in Google recherchiert haben und wo sie sich wirklich auskennen.	B: Internetquellen werden als unzuverlässig eingestuft und wurden während der Bearbeitung nicht in Betracht gezogen
487 488 489 490 491 492 493 494	I Genau (lacht). Bist du jetzt schon irgendwo an einem Punkt, wo du sagt, ok es fällt irgendwo ein Zusammenhang für dich auf zwischen der Qualität der Aufgabenlösung und dem wer daran beteiligt ist? Das vielleicht irgendetwas fehlt oder das irgendwie Wissen, Ressourcen, was auch immer, ins Boot geholt werden sollte, um die Aufgabe besser zu erfüllen?	

Zeile	Transkription	Paraphrase
495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548	<p>B Was mir auffällt ist, dass der Block (<i>Anm.: Rat, Feedback, Informationsquellen</i>) eigentlich viel größer ist, als wie erwartet, auf den ersten Blick jetzt. Der erste Gedanke war natürlich unser Team, aber was da drüben über die externen Kooperationen kommt, ist eigentlich das Wertvollste. Da habe ich eigentlich noch einen, den ich noch dazugeben muss, der ist auch ganz wichtig. Der wäre eigentlich hier auch noch. Dass das eigentlich gerade für den Bereich Marketing die wichtigsten Akteure sind.</p> <p>I Und kann es sein, dass aufgrund der Ähnlichkeit der Informationen, die ihr von diesen externen Kooperationspartnern bekommt oder ähnlicher Herangehensweise...</p> <p>B Die Lösungsvorschläge sind komplett unterschiedlich.</p> <p>I Ist das gut, oder eher schlecht? Wie ist das für Dich zu bewerten? Macht's es dann schwierig, sich für einen Weg zu entscheiden, wenn die Lösungsvorschläge so unterschiedlich sind?</p> <p>B Mhm. Ja man muss auf Basis von den ganzen Informationen, die man da bekommt (<i>Anm.: markiert die externen Kooperationspartner</i>), da bekommt (<i>Anm.: markiert die Personen für Rat, Feedback, Information</i>) natürlich dann eine gemeinsame Lösung da drin (<i>Anm.: markiert Personen im Unternehmen</i>) erarbeiten, die dann alle vertreten wollen. Aber das erweitert den Horizont von da drüben (<i>Anm.: zeigt auf Personen im Unternehmen</i>) extrem. Das ist jetzt sehr allgemein gesprochen, aber das Feedback von externen ist eigentlich das wichtigste überhaupt.</p> <p>I Ok, und habt ihr von den externen schon genug bekommen, um die Aufgabe in Zukunft gut zu lösen?</p> <p>B Ja, das Feedback von den externen ist halt das wichtigste, damit man quasi mal die Richtung da drin (zeigt auf Personen im Unternehmen) vorgeben kann, sonst lauf man in eine falsche Richtung, ohne Markterfahrung.</p> <p>I Aber es wurde die Aufgabe mit "derzeit noch nicht gut gelöst"...</p> <p>B Noch nicht gut genug gelöst!</p> <p>I Noch nicht gut genug gelöst! Unzureichend bewertet. Gibt es da Zusammenhänge zwischen den Personen, die im Team sind bzw. den Personen, von denen ihr Informationen bekommt? Erkennst du da für Dich irgendetwas?</p>	<p>E: Es fällt auf, dass der Personenkreis um „Rat, Feedback, Information“ größer ist, als erwartet</p>

Zeile	Transkription	Paraphrase
549		
550	B Wann ist eine Aufgabe zufriedenstellend gelöst? Das	
551	ist eigentlich die Fragestellung. Zufriedenstellend gelöst	
552	ist eine Aufgabenstellung dann, wenn man sagt, in dem	
553	Segment funktioniert mein Geschäftsmodell. Und da sind	
554	wir noch ziemlich weit weg, deswegen ist der Dreier da	
555	drin. Die Ansätze um wohin zu kommen, die sind da.	
556	Deswegen habe ich gewählt "unzureichend gelöst". Also	
557	wir haben super Konzepte, aber dass das	
558	Geschäftsmodell in den Segmenten funktioniert, da sind	
559	wir noch nicht.	
560		
561	I OK, und woran liegt es, dass ihr noch nicht soweit seit?	
562	Fehlen die Ressourcen, die Personen, die sich darum	
563	kümmern?	
564		
565	B Dass die Märkte sehr sensibel sind, würde ich sagen.	U: Der Grund, dass
566	Sensibel und rechtliche Hürden. Rechtliche Hürden zum	Aufgabe 15 noch nicht gut
567	Reinkommen.	gelöst ist, sind die
568		sensiblen Märkte und
569		rechtliche Hürden um in
570	I Und hast du Kooperationspartner dabei, die euch über	den Markt zu kommen
571	die rechtlichen Hürden mit Beratung, mit was auch	
572	immer, weiterhelfen können?	
573		
574	B Ja. Z.B. diese zwei (markiert zwei Personen in der	
575	Spalte externe Kooperationspartner), die sind drin. Aber	
576	es ist nicht einfach, wie es halt immer ist.	
577		
578	I Aber hast Du für Dich im Kopf,...	
579		
580	B Der Fahrplan ist vorhanden.	
581	I Aber warum es noch nicht ganz tut, weißt Du auch? Ist	
582	es vielleicht eine Zeitsache? Du musst es jetzt auch nicht	
583	sagen, aber...	
584		
585	B Es dauert einfach alles so ewig.	
586		
587	I Es dauert so ewig, d.h. es bräuchte einen	
588	Beschleuniger oder so?	
589		
590	B Mhm, den braucht man immer.	
591		
592	I Es ist natürlich im nächsten Schritt, ... wir sollten jetzt an	
593	einem Punkt sein, wo du sagst, ok, das und das habe ich	
594	an meinem Netzwerk erkannt an der Zusammensetzung,	
595	an Ressourcen, die vielleicht fehlen, Informationen die	
596	fehlen, irgendwelche Schnittstellen die vielleicht fehlen,	
597	Personen, die beschleunigen können. Und im letzten	
598	Schritt sollen die folgenden Fragestellung dabei helfen	
599	(Anm.: gibt Beilage 2 - Stimulusfragen aus), neue	
600	Personen zu identifizieren, die behilflich sein könnten.	
601	Die neuen Wind in die Lösung der Aufgabe bringen	
602	könnten.	
603		
604	B Welche Personen meinst du jetzt? Meinst du konkrete	

Zeile	Transkription	Paraphrase
605 606 607	Personen oder jemand, der Erfahrung beim Gründen hat, d.h. ich gehe zu jemandem, der ein ähnliches Unternehmen gegründet hat?	B: Welche Personen sind in den Stimulusfragen genau gemeint?
608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618	I Zum Beispiel! Also du hast die Aufgabe, mit der Du noch nicht ganz zufrieden bist. Du sagst, aus diesen oder jenen Gründen passt's nicht so ganz, oder das und das bräuchte es noch, damit die Aufgabe zufriedenstellend gelöst wird. Und die Fragen sollen dazu stimulieren, in neue Richtungen zu denken und zu überlegen, kenne ich vielleicht jemanden , der schon mal in den selben Schuhen gesteckt ist, der vor den gleichen Problemen gestanden ist, der eben auch schon einmal gegründet hat.	
619 620 621	B Also ich soll in meinem Netzwerk einmal alles abklappern im Kopf?	
622 623 624 625 626 627	I Genau, einfach in verschiedene Richtungen denken. Wo könnte ich zu Personen kommen, die mich in der Lösung der Aufgabe noch weiter unterstützen können oder etwas Neues einbringen können, die mir vielleicht mehr Sicherheit in meinen Entscheidungen geben?	
628 629	B Und dann mache ich eine Stricherlliste oder Initialen?	
630 631 632 633 634 635	I Das kannst Du dir gestalten, wie es Dir am Liebsten ist. Ob Du Namen reinschreibst oder irgendwie bestimmte Veranstaltungen wo Du sagst, da könnte ich jemanden finden oder da könnte ich noch nachschauen. Die Fragen sollen der Anregung dienen.	
636 637 638	B Mhm. Netzwerke über den StartUp-Spritzer zum Beispiel?	
639 640	I Zum Beispiel!	
641 642 643 644 645 646 647	B Kann man reinschreiben... (liest und denkt nach, schreibt) Technologen und Gutachter, da bin ich gerade aktiv dran, in diese Spalte da drüben (<i>Anm.: externe Kooperationen</i>) welche reinzubringen, weil das einfach wichtig ist. (denkt und schreibt)..... ja, da hab ich schon eine stattliche Liste, da drüben jetzt.	E: In Schritt 5 (<i>Erweiterung der Personen</i>) konnte eine umfangreiche Liste an Personen generiert werden
648 649 650 651	I Ich hab da jetzt zwischenzeitlich ein wenig herumgeräumt und mir beim Hinschauen gedacht, WOW, da steht jetzt aber schon sehr viel.	
652 653 654	B Und da bin ich aber noch nicht weit geflogen in den Gedanken (lacht)!	
655 656 657	I Glaubst Du, dass Du mit den Gedanken noch weiter fliegen könntest?	E: Es könnten noch weitere Personen hinzukommen, wenn mehr Zeit zum Nachdenken wäre.
658 659	B Ja, da könnten schon noch einige dazukommen.	

Zeile	Transkription	Paraphrase
660		
661	I Da könnten noch einige dazukommen, ok. Sind da	
662	Personen dabei, die Du bisher vielleicht noch nicht so	
663	nachgedacht hast, oder die neu sind?	
664		
665	B Die was auf der Liste da drüben (<i>Anm.: bei Schritt 3 –</i>	E: Es konnten Personen
666	<i>Personen finden</i>) noch nicht drauf waren, ja, die aber	gefunden werden, die man
667	wirklich etwas beitragen könnten. Die man stärker	noch stärker ins
668	einbinden kann. Mhm. Die nächste Autofahrt weiß ich	Unternehmen einbinden
669	schon wen ich anrufe!	kann
670		
671	I Ja? Ja super! Magst Du es für die zweite Aufgabe auch	
672	noch durchdenken?	
673		
674	B Können wir gerne machen, aber wir müssen die Zeit	
675	ein bisschen im Auge behalten.	
676		
677	I Genau, weil ich dann noch ein paar Fragen habe.	
678		
679	B Ist das das Hauptelement?	
680		
681	I Du hast jetzt für eine Aufgabe das ganze Prozedere	
682	durch, Du weißt, wie es funktioniert und Du hast einen	
683	Eindruck.	
684		
685	B Müssen wir das noch für alle anderen machen?	
686		
687	I Nein, das kannst Du machen wie dir beliebt, mir wäre es	
688	dann noch wichtig, dass noch fünf bis zehn Minuten Zeit	
689	haben, damit du mir noch ein wenig erzählen kannst, wie	
690	es Dir bei der Bearbeitung gegangen ist.	
691		
692	B (denkt und schreibt zur zweiten Aufgabe noch	
693	Personen in der letzten Spalte auf)...für die	
694	Vertriebskanäle fallen mir weniger ein. Da denke ich	
695	jetzt immer an Leute, die Erfahrung in meinem Umfeld	
696	dort drin haben. Da fallen mir viel weniger ein.	
697		
698	I OK, und anhand der Fragen: gibt es jemanden aus der	
699	Vergangenheit, aus der Schulzeit z.B., vielleicht auch	
700	aus dem familiären Umfeld über zwei Ecken?	
701		
702	B "Den könnte ich mal fragen..." ja, ich weiß wo Du	B: Es ist klar, dass das
703	hinwillst. (denkt) Über solche Dinge mache ich mir	Arbeitsblatt u.a. darauf
704	eigentlich immer viele Gedanken. Wer kann mir bei	abzielt, neue Personen zu
705	irgendeiner Aufgabenstellung helfen, in meinem Umfeld.	identifizieren
706	Aber da waren jetzt doch wieder ein paar neue Sachen	
707	dabei, die eigentlich bestehende Kontakte sind. Einen	
708	muss ich da noch aufschreiben.	
709		
710	I Gut. Dann gebe ich Dir die restlichen Arbeitsblätter	
711	auch noch mit, mit den restlichen Bereichen. Plus eine	
712	Anleitung, wo dann auch nochmal drin steht, was Schritt	
713	für Schritt zu tun ist. Also wenn Du magst, kannst Du es	
714	jederzeit wieder zur Hand nehmen. Das was bisher	

Zeile	Transkription	Paraphrase
715	mitgeschnitten worden ist, werde ich nur für mich	
716	verwenden, wenn ich in der Optimierung vom Tool etwas	
717	brauche. Die weiteren Fragen, darf ich da gegebenenfalls	
718	einzelne Kommentare mit Personenbezug verwenden?	
719		
720	B Kommt darauf an was Du mich fragst (lacht)!	
721		
722	I Du hast vorhin gesagt "ich weiß, wen ich bei der	
723	nächsten Autofahrt anrufe!", das sind Kommentare, die	
724	mein Herz erfreuen.	
725		
726	B Du willst ja meine Gedanken in eine Richtung lenken,	
727	die neu sind.	
728		
729	I Genau, wenn du es schon gewusst hättest, hättest Du	
730	ihn vielleicht schon angerufen.	
731		
732	B Genau.	
733		
734	I So grundsätzlich: wie ist es Dir so gegangen bei der	
735	Bearbeitung? Welchen Gesamteindruck hast Du?	
736		
737	B Du hast das ganz gut vorbereitet. Ich habe ja schon ein	V: Die Arbeitseinheit war
738	paar Interviews gemacht und das war jetzt mal super	gut strukturiert, die
739	strukturiert, gut erklärt. Es war für mich relativ einfach zu	Aufgabenstellungen waren
740	verstehen, wo Du hinwillst und was ich eintragen muss.	klar.
741	Das war bei vielen Dingen die ich bisher gemacht habe	
742	nicht ganz so. Also einmal ein großes Lob von meiner	
743	Seite!	
744		
745	I Dankeschön!	
746		
747	B Wie ist es mir gegangen damit? Gut, wir haben jetzt in	V: Das Bewertungssystem
748	letzter Zeit sehr viele Diskussionen gehabt, weil wir an	in Schritt 1 und Schritt 2 ist
749	dem Thema sehr aktiv arbeiten müssen. So	gut.
750	Bewertungssysteme sind prinzipiell immer gut. Wenn	
751	das jetzt meine Kollegen ausfüllen müssten, weiß ich	
752	nicht, ob es gleich herauskommen würde, weil es	
753	natürlich sehr personenabhängig ist, der Blickwinkel.	
754	Das finde ich gerade sehr spannend als	W: Interessant wäre es,
755	Forschungsfrage. Was würde herauskommen, wenn das	das Arbeitsblatt von
756	ein Kollege von mir ausfüllt.	Kollegen ausfüllen zu
757		lassen.
758	I Ich habe im Pretest mit zwei Gründern, die gemeinsam	
759	gegründet haben, aber unabhängig voneinander, auch	
760	den Fragebogen ausfüllen lassen. Die haben mir beide	
761	gesagt, dass sie es total gerne mit ihrem Kollegen	
762	besprechen würden. Es ist super, die Bewertung allein	
763	zu machen, weil man dann eine Diskussionsbasis hat,	
764	aber das, wie man weiter macht, entscheidet man im	
765	Endeffekt nicht allein, wenn man in einem	
766	Gründungsteam steckt. Das kenne ich schon, und ich	
767	glaub schon, dass da Potential drin ist, das man sagt, die	
768	Bewertung macht jeder für sich, aber die Überlegung wie	
769	ist unser Netzwerk aufgestellt und warum funktionieren	

Zeile	Transkription	Paraphrase
770	wir so, wie wir funktionieren, warum lösen wir die	
771	Aufgaben so, wie wir sie lösen und hat das vielleicht	
772	etwas damit zu tun, dass wir sehr ähnlich denken, weil	
773	wir einen ähnlichen Ausbildungshintergrund haben, weil	
774	wir alle Techniker sind? Techniker denken ja oft sehr	
775	ähnlich.	
776		
777	B Ja, das ist sehr richtig. Das führt dann zu einer Lösung,	
778	die für den Markt vielleicht gar nicht so passend ist.	
779	Diversität ist ganz ganz wichtig.	D: Diversität wird als sehr
780		wichtig bewertet.
781	I Genau, da wäre es dann vielleicht sinnvoll, wenn man	
782	sich jemanden ins Boot holt, der kein Techniker ist oder	
783	einfach andere Zugänge reinbringt.	
784		
785	B Die Diversität im Team ist gut (<i>Anm.: zeigt auf die</i>	
786	<i>Personen im Unternehmen</i>), da sind wir ganz gut (<i>Anm.:</i>	
787	<i>zeigt auf externe Kooperation</i>) divers, also da haben wir	
788	wirklich unterschiedlichste Leute drin. Diversität ist sicher	
789	keine Schwäche bei uns. Also ist stark ausgeprägt bei	
790	uns. Also dass wir alle den gleichen Background haben,	
791	das haben wir nicht. Obwohl da eher TU Graz steht, aber	
792	sehr viele Leute mit unterschiedlichem Bezug zur TU	
793	Graz.	
794		
795	I Diversität kann ja beides sein. Es kann sehr förderlich	
796	sein, aber auch ein Hindernis, wenn man sich einfach	
797	nicht einig wird in irgendwelchen Fragestellungen. Da	
798	gibt es kein gut oder schlecht, richtig oder falsch. Aber es	
799	kann oft der Schlüssel sein, warum etwas nicht so	
800	funktioniert, wie es funktionieren soll.	
801		
802	B Mit ist es ganz gut gegangen mit den Sachen zum	
803	Ausfüllen.	
804		
805	I Und hast Du irgendwie neue Erkenntnisse gewonnen?	
806	War etwas dabei wo Du Dir denkst "Aha!"?	
807		
808	B Ja. Die Clusterung in "im Unternehmen", "externe	
809	Kooperationen", "Rat und Feedback", zeigt eindeutig,	E: Die Unterteilung der
810	dass ich Rat und Feedback sicher viel zu wenig habe. Ich	Personen in „im
811	habe externe Berater, die mich beraten, aber so in	Unternehmen“, „externe
812	meinem Bekanntenkreis rede ich zu wenig über die	Kooperation“ und „Rat,
813	Arbeit. Aber das ist so ein Punkt, den ich auch nicht so	Feedback,
814	gern mache, ich weiß nicht ob das gut ist oder nicht.	Informationsquellen“ gibt
815		darüber Aufschluss, dass
816	I Es ist eben nicht zu bewerten, ist es gut oder schlecht.	zu wenig Rat und
817	Es ist eine weitere Option.	Feedback eingeholt wird
818		und die Arbeit im privaten
819	B Aber es sagt mir zumindest, dass es im privaten	Umfeld kein Thema ist.
820	Umfeld gar kein Thema ist.	
821		
822	I Was oft aber auch ganz gut ist, wenn man privat und	
823	beruflich gut abgrenzen kann. (lacht) Würdest Du jetzt	
824	Maßnahmen setzten aufgrund von dem, was du jetzt	

Zeile	Transkription	Paraphrase
825	gemacht hast?	
826		
827	B Maßnahmen...Ideen, Konzepte gibt es schon länger im	
828	Kopf, dass man da drüben ein paar Sachen macht	
829	<i>(Anm.: markiert externe Kooperation)</i>	
830		
831	I Also dass man neue Personen akquiriert?	
832		
833	B Dass man da neue Personen dazu reinholt. Dass sie	M: Es konnten keine
834	jetzt direkt aus dem Aufschreiben entstanden sind...dass	konkreten Maßnahmen
835	man Telefonate führt, ist sicher eine Maßnahme. Dass	abgeleitet werden.
836	es jetzt direkt eine Actionlist hab, was ich jetzt wirklich	
837	ausführen werde, ist es nicht. Aber kleinere Sachen,	M: Es konnte abgeleitet
838	Telefonate machen ja. Der Cluster ist jetzt ganz weit	werden, dass weitere
839	nach vorne gerutscht auf der To Do Liste im Kopf. Es hat	Personen telefonisch
840	schon zu einer gewissen Priorisierung geführt im Kopf,	kontaktiert werden.
841	das würde ich schon sagen.	
842		V: Die Unterteilung der
843	I Cool, das freut mich!	Personen aus Schritt 3
844		führt zu einer Priorisierung
845	B Weil man halt über alles ein bisschen nachdenkt.	im Kopf.
846		
847	I Glaubst Du, dass Du die anderen Blätter auch noch zur	
848	Hand nimmst und durchschaust?	
849		
850	B Deine Fragen schaue ich mir sicher nochmal an, ob ich	
851	alles so im Detail ausfülle weiß ich nicht. Aber die Fragen	V: Die im Arbeitsblatt
852	beleuchten im Prinzip die kompletten Aufgaben im	enthaltenen Aufgaben
853	Unternehmen und das ist etwas, das man immer wieder	beleuchten alle Aufgaben
854	kritisch hinterfragen sollte. Weil ansonsten ist man in	im Unternehmen, die man
855	einem Trott drin und es schleichen sich Gewohnheiten	immer wieder kritisch
856	ein, die nicht so optimal für ein Unternehmen sind, und	hinterfragen sollte.
857	da erwischt man sich immer wieder. Vielleicht ist es ein	
858	gutes Werkzeug, dass man die Dinge öfter einmal	M: Die Fragen aus Beilage
859	anschaut.	1 und Beilage 2 sollen in
860		Zukunft wieder
861	I Ja das würde mich freuen!	herangezogen werden.
862		
863	B Vielleicht darfst Du jedes Monat bei mir sitzen und mir	
864	Fragen stellen (lacht). Aber so lange wird die	
865	Diplomarbeit hoffentlich nicht mehr dauern. Es ist	
866	wirklich ziemlich cool aufgebaut! Was leitest Du jetzt aus	V: Der Aufbau des
867	den Ergebnissen ab?	Arbeitsblattes ist gut.
868		
869	I Das ist eine Validierung fürs Tool. Das Tool gehört ja	
870	dann der Firma und ist ein Produkt, das ich für die Firma	
871	gemacht habe. Und die Interviews sollen die	
872	Durchführbarkeit und Usability untermauern.	
873		
874	B Tool ist so ein Wort, das kann man für alles	
875	verwenden. Ich würde es eher Methode taufen.	
876		
877	I Methode, Instrument, ich habe es irgendwann	
878	"Arbeitsblatt" getauft, weil ich denke, es ist ein Blatt, in	
879	das man irgendetwas reinschreibt.	

Zeile	Transkription	Paraphrase
880		
881	B Arbeitsblatt ist auch ein schönes Wort, aber es ist halt	
882	kein englisches Wort.	
883		
884	I Ja, wenn's ein englisches Wort ist, klingt's gleich viel	
885	besser (lacht).	
886		
887	B Du könntest ein Worksheet machen (lacht).	
888		
889	I Es ist im Grunde ein Leitfaden, eine Struktur, die einem	
890	in einem Denkprozess, in einem Reflexionsprozess	
891	unterstützt, das eine oder andere sichtbar macht.	
892		
893	B Du hast glaube ich schon gesehen, dass meine	
894	Zahnräder heute schon etwas langsamer sind als wie	
895	sonst vielleicht.	
896		
897	I Es ist auch unter der Woche, es ist Abend, es ist nicht	
898	unbedingt die Zeit für großartige Geistesblitze (lacht).	
899		
900	B Nein, das passt super!	
901		
902	I Und von einem Diplomanden genervt zu werden (lacht).	
903		
904	B Genervt ist das falsche Wort. Ich mache solche	
905	Sachen wirklich ganz gerne, weil man sonst immer nur	
906	bei seinen Themen drin ist und so wird man immer	
907	wieder abgeholt und schaut sich andere Sachen auch	
908	an.	
909		
910	I Und bekommt neue Zugänge?	
911		
912	B Ja, einfach den Blickwinkel ein wenig ändern. Weil Du	
913	kommst mit deinem Modell her und willst vom	
914	Hubschrauber aus quasi das Unternehmen beleuchten.	
915		
916	I Bzw. euch beim Beleuchten unterstützen, genau. Es	
917	hat mich sehr gefreut, dass Du Dir die Zeit genommen	
918	hast, Danke!	
919		
920	B Sehr sehr gerne.	

E.3.2. Interview 2

Testperson:	Gründer und Geschäftsführer des Unternehmen B
Branche:	IT- und Software: Gaming-App
Datum:	20.10.2016, 13:30
Ort:	Büroräumlichkeiten von Unternehmen B, Graz
Dauer der Bearbeitung des Arbeitsblattes:	30 Minuten
Dauer des Interviews	15 Minuten
Bemerkung:	-
	I... Jana Peissl
	B... Gründer und Geschäftsführer des Unternehmen B

Tabelle E.4.: Daten Interview 2

Die Testperson beschäftigte sich mit dem Bereich *Wertangebot*, da die Festlegung auf eine bestimmte Strategie, d.h. die explizite Gestaltung von Nutzerpaketen für unterschiedliche Kundengruppen, noch nicht entschieden ist. Aufgrund der Bewertung von Qualität und Relevanz wurde eine Aufgabe weiter bearbeitet:

Unternehmensaufgabe Nr. 1: Wertangebot definieren (Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Kombinationen sowie deren besonderen Nutzen für die KundInnen)

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	5 Personen
externe Kooperation:	1 Person
Rat, Feedback, Informationsquellen:	4 Personen

Tabelle E.5.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 1

Zeile	Transkript	Paraphrase
0	Ich schneide jetzt mal mit. Aufgebaut hab ich dieses	
1	Tool auf Basis des Business Model Canvas und habe auf	
2	Basis dieses Business Model Canvas...	
3		
4	B Der hängt ja eh da oben bei mir (zeigt auf ein Plakat an	
5	der Wand)	
6		
7	I Aja genau! ...habe ich fünf Bereiche herausextrahiert,	
8	wo es zu jedem Bereich ein Arbeitsblatt gibt. Da alle	
9	Arbeitsblätter sehr umfangreich und einer Stunde nicht	
10	ganz so leicht zu bearbeiten sind, schlage ich vor, dass	
11	wir nur einen Bereich machen, und den suchst Du Dir	
12	jetzt aus. Das eine sind einmal alle Fragen, die sich	
13	dem Wertangebot widmen, d.h. die Definition des	
14	Wertangebots, die Ressourcen die dazu benötigt	
15	werden, Konkurrenzangebote analysieren, also alles,	
16	was das Produkt, das ihr verkauft betrifft, soweit ich	
17	informiert bin ist das ja eine Gaming-App?	
18		
19	B Mhm (bejahend).	
20		
21	I Alles was dieses Produkt betrifft und die Herstellung	
22	des Produkts, also alle Fragen, die sich im Zuge dessen	
23	stellen. Das ist derweil nur eine grobe Übersicht. Dann	
24	die Finanzen. Also die finanzielle Situation, Kapitalgeber,	
25	Investoren, Kalkulation von Ein- und Ausgaben, Steuern,	
26	Abgaben.	
27		
28	B Ok, jaja, passt.	
29		
30	I Dann die Kundensituation, alles was Marketing betrifft,	
31	Kundenakquise, Vertrieb, Kundenkontakt, alles was	
32	irgendwo im direkten Austausch mit Kunden passiert	
33	oder zu passieren hat. Dann die Infrastruktur, d.h. alle	
34	physischen Ressourcen, die zur Erstellung des	
35	Wertangebotes benötigt werden. Das können	
36	Büroräume sein, das können Computer sein, das kann	
37	aber genauso etwas sein, was Fachwissen angeht, also	
38	alles was infrastrukturell benötigt wird, um das	
39	Wertangebot zu erstellen. Und zu guter Letzt die	
40	Humanressourcen, d.h. Personen, die Aufgaben im	
41	Unternehmen übernehmen und im täglichen Leben	
42	ausführen. D.h. wer kümmert sich dann wirklich konkret	
43	um die Kunden, wer kümmert sich konkret um die	
44	Buchhaltung, solche Dinge. Kannst Du Dir da schon	
45	etwas vorstellen?	
46		
47	B Ja Ja, sicher. Ja passt, ich würde das ein bisschen	
48	nach dem Ausschlussprinzip machen. Weil so wie ich	
49	das jetzt verstanden habe, bekomme ich ja ein Feedback	
50	und lerne ein bisschen etwas dabei.	
51		
52	I Ich gebe konkret keine Beratungsleistung in dem Sinn.	
53	Es soll mit Hilfe des Tools, sollen Dir gewisse Strukturen	
54	im Netzwerk sichtbar gemacht werden.	

Zeile	Transkript	Paraphrase
55 56 57 58 59 60 61 62	<p>B Ich glaube hier sind wir relativ gut aufgestellt (<i>Anm.: zeigt auf Humanressourcen</i>), bei der Infrastruktur, Finanzen eigentlich auch, ganz ehrlich gesagt, die zwei Themenbereiche sind sicher aktuell am Interessantesten für mich (<i>Anm.: zeigt auf Kunden und Wertangebot</i>). Ja machen wir das schwierigste Thema, das Wertangebot.</p>	<p>U: Die Themenbereiche Kunden und Wertangebot sind aktuell am Interessantesten. Das schwierigste Thema ist das Wertangebot.</p>
63	<p>I Das schwierigste Thema Wertangebot, OK.</p>	<p>Auswahl: Wertangebot</p>
64		
65	<p>B Ja, für mich jetzt.</p>	
66		
67 68 69 70 71 72 73 74 75 76	<p>I Du bekommst in jedem Fall alle Blätter, wenn Du irgendwann Lust hast, das noch weiter zu betrachten für andere Bereiche. Die Anleitung, die ich jetzt geben werde, lege ich auch dazu. So, jetzt geht's im ersten Schritt einmal darum, dass Du in der ersten Spalte, es sind hier jetzt detaillierter einzelne Aufgaben und Funktionen aufgelistet, die das Wertangebot betreffen. Und jetzt sollst Du im ersten Schritt bewerten, inwieweit das jetzt, zum jetzigen Zeitpunkt des Unternehmens, Relevanz hat.</p>	
77		
78	<p>B Das schreibe ich da in der Mitte rein?</p>	
79		
80	<p>I Genau, einfach mit "1" bis "4" bewerten. Und sollte es Fragen oder Unklarheiten geben, bitte melden!</p>	
81		
82		
83	<p>B Willst Du da jetzt wirklich Namen haben? (<i>Anm.: hat bereits die zweite Spalte Qualität ausgefüllt und fragt nach der Ausführung von Schritt 3 - Personen benennen</i>)</p>	<p>B: Sollen Vollnamen in die Spalten geschrieben werden?</p>
84		
85		
86		
87	<p>I Ich schlage vor, von oben nach unten vorzugehen, also</p>	
88	<p>zuerst Schritt vollständig, dann Schritt zwei vollständig.</p>	
89		
90	<p>B Achso! Ok, passt! (denkt und schreibt) Was meinst Du</p>	
91	<p>mit Fachwissen sicherstellen? Das verstehe ich nicht</p>	
92	<p>ganz.</p>	
93		
94	<p>I Fachwissen könnte in eurem Fall z.B. sein: Sind</p>	
95	<p>genügend Personen involviert, die ausreichend Skills</p>	
96	<p>haben, um die App zu programmieren?</p>	
97		
98	<p>B Achso ja, das haben wir, aber das ist natürlich sehr</p>	
99	<p>"high demand". (schreibt und denkt) andere, und zwar...</p>	
100		
101	<p>I Wenn es jetzt noch irgendetwas gibt, das das</p>	
102	<p>Wertangebot betrifft und mit den genannten Aufgaben</p>	
103	<p>noch nicht abgedeckt werden kann oder nicht</p>	
104	<p>zuzuordnen ist, dann ist hier noch Platz.</p>	
105		
106	<p>B Wo sind denn so strategische Themen drin? Ich glaub</p>	<p>B: Wo sind strategische Themen zugeordnet?</p>
107	<p>das hängt bei uns jetzt irrsinnig stark ab...es gibt mehrere</p>	
108	<p>Möglichkeiten, wie man etwas angeht. Entweder wir</p>	
109	<p>machen A oder B, vereinfacht gesagt. Und wenn ich die</p>	

Zeile	Transkript	Paraphrase
110	Variante A mache, dann habe ich einfach ein anderes	
111	Wertangebot an einen anderen, wie bei der Variante B.	
112		
113	I Mhm, ok. Das ist zwar Grundsätzlich ein Thema, das	
114	bei den Humanressourcen drinnen wäre, wenn das aber	
115	für Dich hier eine Rolle spielt, dann schreib' es dazu.	
116	<i>(Anm.: B schreibt "Strategie" auf)</i> . Genau im zweiten	
117	Schritt ist dann die Frage, wie man intuitiv sagen kann,	
118	wie gut ist es gelöst. Ich weiß, es ist schwer zu sagen, es	
119	ist sehr gut gelöst, weil es immer besser geht, das war	
1120	zumindest die Rückmeldung meiner bisherigen	
121	Interviewpartner.	
122		
123	B Ich glaub bei der Konkurrenz ist das recht gut, da weiß	
124	ich sehr genau, was das passiert. (schreibt und murmelt	
125	dabei) OK.	
126		
127	I Im Nächsten Schritt sollten jetzt nur, man kann natürlich	
128	alle Punkte nochmal durcharbeiten, aber auch um die	
129	Intensität ein bisschen zu minimieren, werden jetzt nur	
130	jene Punkte weiter bearbeitet, die als sehr relevant oder	
131	relevant, d.h. mit 1 oder 2 bewertet worden sind und bei	
132	der Lösungsqualität mit eher nicht gelöst oder	
133	unzureichend gelöst.	
134		
135	B Das und das sehe ich, das, das auch. Also was sicher	
136	noch nicht gelöst ist, ist das <i>(Anm.: Aufgabe 1 -</i>	
137	<i>Wertangebot definieren)</i> . Das auch, aber das ist mir jetzt	
138	derweil wurscht <i>(Anm.: Rechtsfragen für die Erstellung</i>	
139	<i>des Wertangebotsklären)</i> , ganz ehrlich gesagt. Willst Du	
140	jetzt nur eines machen, passt eines?	
141		
142	I Es ist eines, damit du eine Idee hast, wie es funktioniert,	
143	ausreichend.	
144		
145	B Passt, machen wir.	
146		
147	I Im nächsten Schritt sollst Du bitte alle Personen	
148	auflisten, die in irgendeiner Form an der Lösung dieser	
149	Aufgabe beteiligt sind. Also entweder aktiv im	
150	Unternehmen, weil sie wirklich konkret daran arbeiten,	
151	zum anderen Kooperationspartner und in der dritten	
152	Spalte dann Personen, und wirklich alle Personen, die in	
153	irgendeiner Form Rat, Feedback oder Input geben, d.h.	
154	mit wem beredest du das Problem? Wo holst Du Dir	
156	neue Ideen oder dergleichen? Du kannst entweder	
157	Vollnamen verwenden oder Initialen, wie es Dir lieber ist,	
158	Du musst Dich auskennen, die Blätter bleiben bei dir.	
159		
160	B Ok. (denkt und schreibt). Ok.	
161		
162	I Dann sollst Du Dir jetzt im dritten Schritt diese Personen	
163	genauer anschauen, und zwar in Bezug auf Merkmale,	
164	die sie gemeinsam haben, oder die sie unterscheiden.	
165	Es sind schon drei vorgegeben, also Alter, Geschlecht	

B: Die Aufgabe „Strategie“ wird dem Arbeitsblatt hinzugefügt

U: Die Definition des Wertangebotes ist noch nicht gelöst (Aufgabe 1)

Zeile	Transkript	Paraphrase
166	und Ausbildung, da sollst Du eben bewerten, sind sie	
167	eher ähnlich oder eher unterschiedlich. Es können aber	
168	auch andere Merkmale sein, das kann z.B. sein, dass	
169	alle einem gewissen verein zugehörig sind, die Leute mit	
170	denen Du Dich austauschst oder sie sind in gewissen	
171	Netzwerken oder Systemen, wo Wertehaltungen sehr	
172	ähnlich sind.	
173		
174	B Ok, passt (schreibt). Ok.	
175		
176	I Im nächsten Schritt, es ist eine Spalte frei für Notizen,	
178	soll dieses Beilageblatt mit Reflexionsfragen dabei	
177	unterstützten, dass Du Dir diese Struktur genauer	
178	anschaut. Also die Ähnlichkeiten und Merkmale dieser	
179	Protagonisten in Deinem Netzwerk nochmal hinterfragst	
180	und schaut, inwieweit diese Ähnlichkeiten Einfluss	
181	nehmen auf das, was sie zur Lösung der Aufgabe	
182	beitragen (<i>Anm.: I gibt Beilage 1 - Reflexionsfragen aus</i>).	
183		
184	B Was soll ich da jetzt machen? Soll ich was	B: Was soll in Schritt 3 aufgeschrieben werden?
185	hinschreiben?	
186		
187	I Du sollst Dir das einfach mal durchüberlegen und	
188	schauen, ob du im Zuge dessen, auf Basis dieser	
189	Fragen, ob es Auffälligkeiten gibt, ob es vielleicht Ideen	
190	gibt, warum die Aufgabe noch nicht so gelöst ist, wie sie	
191	gelöst sein könnte.	
192		
193	B OK.	
194		
195	I Fällt Dir irgendetwas auf? Wie geht es Dir mit den	
196	Fragen?	
197		
198	B Ja...einseitige Abhängigkeiten... das ist ein bisschen	U: Krankheitsbedingte Ausfälle und deren Auswirkungen sind kein Thema für das Unternehmen
199	schwierig für mich... Wie ausfallsicher ist die derzeitige	
200	Lösung? Krankheitsbeding...Also das ist kein Thema bei	
201	uns, ganz ehrlich gesagt. Dann Richtung Rat, Feedback	
202	von externen Personen, also in der dritten Spalte, da gibt	
203	es so viele, also da gibt es so viele externe Personen, die	
204	ich kenne, die auch im gleichen Umfeld sind, soll ich das	
205	jetzt dazusagen für Dich, aus welchem Bereich die sind?	
206		
207	I Das ist nicht so tragisch.	
208		
209	B Nein, da gibt es einfach so viele. Da ist die einfach	U: Bei externen Kooperationspartnern gilt es herauszufinden, wie man von der Kooperation gemeinsam profitieren kann.
210	enorm an Leuten, die ich dort kenne, weil ich dort selber	
211	einfach aktiv war, relativ viele Leute kenne, die noch	
212	aktiv sind, also die gibt's wie Sand am Meer. Beim	
213	zweiten, bei den externen Kooperationspartnern ist es	
214	schon mal weniger, da kennt man sich eigentlich auch	
215	untereinander, man weiß relativ konkret, wer was macht.	
216	Es gilt dort immer zu schauen, wie man gemeinsam	
217	davon profitieren kann, also auch mit denen gemeinsam	
218	etwas zu definieren, was wir auch schon überlegt haben,	
219	dass wir bei denen wo drin sind und er ist bei uns wo drin.	

Zeile	Transkript	Paraphrase
220 221 222	Richtung Vertrieb z.B. ist das recht einfach, Richtung gemeinsames Produkt definieren ist das schon schwieriger.	
223 224 225	I Hat das dann auch etwas, weil Du vorhin die Strategie aufgeschrieben hast, hängt das zusammen?	
226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239	B Ja, sicher hängt das zusammen. Die strategische Ausrichtung hängt auf jeden Fall damit zusammen, mit wem man kooperiert oder mit wem man kooperieren will. Also ja, sicher, das ist ein ganz wesentlicher Punkt. Und im Unternehmen haben wir viele Leute, weil das ist ein ganz zentrales Thema, das Wertangebot. Und da bin ich immer dankbar, wenn Leute mit verschiedensten Blickwinkeln...also ganz rechts die externen Leute (<i>Anm.: Rat, Feedback, Information</i>) sind alle relativ ähnlich zu mir. Die wissen vielleicht noch mehr, spezifischer, aber sind relativ ähnlich. Im Unternehmen haben ganz wenige den Background, den ich jetzt habe, was aber auch so gewollt ist.	D: Diversität und unterschiedliche Blickwinkel auf ein Thema werden positiv bewertet U: Rat, Feedback und Information wird von Personen eingeholt die eher ähnlich sind U: Personen im Unternehmen haben einen eher unterschiedlichen Ausbildungshintergrund, das ist so gewollt.
240 241 242 243 244 245 246	I Und kannst Du für Dich diese noch nicht optimale Lösung der Aufgabe irgendwie rückschließen? Gibt es konkrete Dinge, wo Du sagst: Das fehlt noch, um gute Entscheidungen treffen zu können, damit ich die Definition meines Wertangebots wirklich in der Hand habe und sagen kann, das ist mein Produkt?	
247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271	B Ich weiß was Du meinst. Ja, das wird sich hoffentlich durch Live-Test-Events bald herausstellen. Wir haben einen Prototypen, der jetzt nicht so schlecht funktioniert und das ist halt immer davor so, wenn man mit den Leuten redet, auf der dritten Spalte (<i>Anm.: Rat, Feedback, Informationsquellen</i>), solange sie das Produkt nicht in der Hand haben, sagt jeder einmal, das ist super und das ist lässig. Wenn es dann wirklich da ist und es darum geht, dafür zu bezahlen, ist es etwas ganz anderes. Wir versuchen schon, die Leute im Vorfeld miteinzubeziehen, trotzdem habe ich mich immer in der Hinsicht abgesichert, wenn die jetzt aus irgendwelchen Gründen sagen, das ist mir jetzt doch zu viel oder zu kompliziert oder was auch immer, dann hab ich schon immer eine zweite Strategie gehabt. Und in dieser Reihenfolge werden wir es auch angehen. Was wir zuerst geplant haben, das werden wir jetzt auch so machen mit den jeweiligen Gruppe, geplanter Weise. Wenn die sagt, darum wird das Wertangebot im ersten Schritt auch für diese Gruppe jetzt so spezifizieren. Wenn das aus irgendwelchen Gründen dort nicht funktioniert, dann habe ich noch die zweite Gruppe im Hinterkopf. Das ist eine andere Strategie aber nicht so viel mehr Aufwand ist für uns von der Produktdefinition her.	U: Personen, von denen man sich Rat, Feedback und Informationen holt, loben das Produkt im Vorfeld. Es ist aber noch nicht klar, ob sie wirklich für das Produkt bezahlen würden. U: Absicherung: Es gibt zwei Strategien für das Unternehmen, wenn die erste nicht funktioniert, wird die zweite ausprobiert.
272 273	I Also das ist schon ein sehr vorrausschauendes	

Zeile	Transkript	Paraphrase
274	Handeln und Planen?	
275		
276	B Ja, schon, das hoffe ich zumindest. Ich finde gerade in	
277	dem Segment, in dem wir tätig sind, sind viele, die relativ	
278	schnell wo zusagen und wenig halten, das ist einfach so.	
279	Einfach mal zu sagen, ja, das klingt super, ist einfach zu	
280	sagen, aber ob es dann wirklich angenommen wird,	
281	traue ich mir bis jetzt noch nicht zu sagen. Das, was ich	
282	jetzt einfach machen werde ist einfach schauen, bei den	
283	einen kann es funktionieren, bei einem kann es ja	
284	funktionieren, also bei mehreren aus der jeweiligen	
285	Gruppe der Strategie, das probieren wir. Und wenn dort	
286	alle sagen "super", dann werden wir dort weitergehen	
287	und wenn alle sagen "schlecht", dann sicher nicht. Aber	
288	das müssen wir ausprobieren.	
289		
290	I Das heißt, rein von den Netzwerkakteuren ist jetzt	
291	nichts aufgefallen, wo du sagst, ok, da könnte es sein,	
292	dass ich zu viele ähnlich Informationen bekommen habe	
293	oder zu viel ähnlichen Rat und bin deswegen irgendwo in	
294	einem Eck festgefahren? Oder auf der anderen Seite,	
295	dass Du sagst, ich bräuchte mal einen neuen Input,	
296	damit ich da produktiv weitermachen kann. Weißt du,	
297	was ich meine?	
298		
299	B Ja, so in die Richtung, ja. ich glaube, es ist prinzipiell	
300	immer gut, wenn man mit vielen Leuten erst mal redet	
301	und man das Produkt dementsprechend	
302	weiterentwickelt, gemeinsam weiterentwickelt, Leuten	
303	das Gefühl geben, dass sie die Ideen haben. Man hört	
304	dann auch viel vom Wertangebot raus. Wir machen's	
305	jetzt so, ganz konkret, dass wir den Leuten am Anfang	
306	alles geben und dann kommen sie schon selbst her,	U: In der ersten Phase der
307	indem sie mir selbst das Produkt definieren, indem sie	Produkteinführung wird
308	sagen, das und das ist super, das wollen wir haben.	den Kunden das gesamte
309	Dann werde ich das in ein höheres Paket reingeben,	Leistungspaket kostenlos
310	logischerweise. Die Dinge, die sie nicht erwähnen, da	zur Verfügung gestellt.
311	weiß ich, das ist nicht so wichtig und das werde ich schon	Danach werden jene
312	früher hergeben (Anm. Nutzerpakete der Gaming App,	Nutzungsoptionen, die gut
313	es sind hier die jeweiligen Funktionen der Nutzerpakete	angenommen werden, in
314	gemeint). Also da bekommt man, wenn man die Leute	ein teureres Nutzerpaket
315	mitspielen lässt, ein Gefühl, was ist wichtig für sie und	gegeben.
316	was weniger. Gerade für externe. Intern ist es immer so	
317	logisch, da glaubt man immer, aus analytischen	
318	Gründen, das und das ist sicher super, weil mit dieser	
319	Funktionalität kann man so unglaublich viel machen,	
320	aber die anderen wissen den Aufwand dahinter nicht. Wir	
321	glauben ja, wenn wir drei oder vier Monate an	
322	irgendetwas entwickeln, muss es ja noch lange nicht	
323	sein, dass das dann wirklich so super ist für ihn. Weil er	
324	sagt, eigentlich ist mir die Funktionalität, er weiß es ja	
325	nicht, die eine Woche dauert, ist ihm viel wichtiger.	
326	Darum werden wir intern ja viel mehr gefühlsmäßig	
327	raten, weil wir einfach sehen, das ist so viel Arbeit	
328	gewesen. Da muss man halt aufpassen, dass man viel	

Zeile	Transkript	Paraphrase
329 330 331 332 333 334 335 336 337	nicht nur aus interner Sicht, sondern auch viel gemeinsam macht, mit Freunden und Bekannten, die auch ehrlich sind, das ist auch wichtig. Die auch Richtung Preisgestaltung, das ist ja da auch irgendwie drin, was würden sie wirklich zahlen. Das kannst Du schwer mit Kunden machen, die Du das erste mal siehst, aber mit Leuten, bei denen ich weiß, der ist schon lange in der Branche tätig, dass der weiß, was das wirklich wert ist. Das hilft schon.	
338 339 340 341	I Und gibt es bereits Personen im Netzwerk, die schon lange in der Branche tätig sind und die gute Inputs geben können?	
342 343 344 345 346	B Ja, da gibts viele. Ich würde sagen, alle die von der rechten Seite sind, alle die sonst Ratgeber, Feedback geben, die sind alle schon sehr lange dabei.	U: Die Personen, die Rat und Feedback geben sind schon lange im
347 348 349 350 351	I Was sind für euch dann die nächsten Schritte, damit ihr sagen könnt, das Wertangebot soll zu seiner Definition kommen? Du hast gesagt, du probierst mit der einen potentiellen Kundengruppe aus, und schaust wie es da funktioniert?	Aufgabenbereich involviert.
352 353 354	B Ja genau, d.h. jetzt wirklich einfach ausprobieren.	
355 356 357 358	I D.h. der Plan steht im Grunde schon? Es ist momentan noch nicht geklärt, aber der Plan wie es geklärt wird, steht?	
359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371	B Der Plan steht, genau. Es ist nur unzureichend für mich, weil's im Detail, und auf diese Diskussion will ich mich auch nicht einlassen, genau im Detail haben wir noch nicht spezifiziert, was kostet wie viel. Das will ich auch noch nicht. Jetzt sollen sie mal 1-2 Monate gratis das Produkt haben, das ist mir wurscht. Und in diesen zwei Monaten bekomme ich dann schon ein Gefühl. Und dementsprechend auf das hingehen, welches Wertangebot ich mit welcher Strategie, dann wird's festgenagelt. Wenn wir draufkommen, dass es die Gruppe eigentlich nicht funktioniert, dann werde ich es mit der anderen Gruppe probieren, genau ähnlich glaube ich.	
372 373 374	I Es werden quasi zwei Testreihen gestartet?	
375 376 377 378	B Wenn die erste funktioniert, dann die zweite nicht. Dann ist es schwieriger, wie man diese zweite (Anm. Kundengruppe), was ja auch potentiell Erlöse sind, integriert mit der ersten.	
379 380 381 382 383	I Also nachdem ich da ein bisschen heraushöre, dass der Plan, wie das definiert werden soll schon steht und das es jetzt eine Frage der Zeit ist. Der dritte Schritt bezieht sich nämlich dann darauf, dass man sagt ok, wenn	

Zeile	Transkript	Paraphrase
384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397	könnte ich noch ins Boot holen, um die Aufgabe gut zu lösen. Dafür gibt es dann nochmal ein Blatt mit Fragen, die dazu anregen sollen, neue Personen zu identifizieren und in andere Richtungen zu denken wie man die Aufgabe besser lösen kann. Nachdem für Dich ja der Plan schon da ist, wie es weitergeht, vielleicht regen Dich die Fragen dazu an, dass Du an dem Punkt, wo der Testlauf vollzogen ist, vielleicht Personen findest, die dich in der Entscheidung unterstützen können, passt's oder passt's nicht. Also weitere Personen, vielleicht nicht nur in Bezug auf diese Aufgabe, die weiter unterstützen können. Die letzte Spalte ist dafür vorgesehen, dass Du ein bisschen notieren kannst.	
398	B Also jetzt soll ich in der letzten einfach wahllos?	
399		
400	I Ja, die Fragen dienen dem Stimulus, vielleicht fällt Dir	
401	der eine oder der andere ein.	
402		
403	B Ja, einen hab ich heute gesehen, den ich schon ewig	E: Es kann sofort eine
405	nicht gesehen habe. Zufälligerweise. Der ist auch ein	Person genannt werden,
406	ehemaliger Gründer, da weiß ich, dass der erstens super	die sehr kompetent und gut
407	vernetzt ist und zweitens sehr gut ist in dem was er tut.	vernetzt ist.
408	Also das ist genau jemand, der Gründungserfahrung hat.	
409	Ich glaube Forscherinnen...Richtung Marktzugang und	
410	Wertangebot eher weniger, ehrlich gesagt, wenn dann	
411	werden mir irgendwelche Leuten weiterhelfen können,	
412	wie irgendwelche Dealer, Richtung	
413	Wertangebotsweiterung. Aber...ja da fällt mir einer ein,	
414	von der Uni. Vortragende, Autorinnen... ich meine, ich	
415	hab sehr viel gelesen von dieser Start-Up-Literatur. Es	
416	kommt darauf an, ja. (liest und grübelt) Ich muss sagen,	
417	ganz am Anfang war ich sehr viel auf diesen	
418	Gründungsveranstaltungen, ich muss sagen, ich hab	N: Netzwerken bei
419	aktuell die Zeit nicht mehr. Es ist zwar wichtig,	GründerInnenevents ist
420	netzwerken und so, aber zu einem anderen Teil denke	wichtig, der Nutzen ist aber
421	ich mir immer, habe ich aktuell ganz andere Sorgen,	beschränkt, da sich viele
422	dass ich das hier weiterentwickle. Das ich da so	Themen wiederholen
423	großartig herumnetzwerke...zu einem gewissen Teil ist	
424	es dann auch oft das gleiche. (liest weiter und denkt	
425	nach) Wie hat der eine geheißen? Soll ich etwas	
426	dazusagen, wie ich den kennen gelernt habe?	
427		
428	I Wenn Du für Dich ein Aha! siehst?	
429		
430	B Das ist auch ein Gründer, ein ehemaliger, den habe ich	E: Es wird eine weitere
431	dort kennen gelernt und schon lang nicht mehr geredet...	Person aus der
432	in der Verwandtschaft... da fällt mir ein anderer jetzt ein,	Verwandtschaft identifiziert
433	das ist ein Fußballtrainer. Es gibt da so viele Leute, da	
434	muss man überlegen. Schulzeit, das ist auch eine	V: Die Frage nach
435	spannende Frage. Aus- und Weiterbildung, das ist eher	Personen aus der Schulzeit
436	relevant, da fällt mir jetzt auch jemand ein. Das sind alles	ist spannend
437	gute Bekannte, aber ich weiß, das zahlt sich schon aus,	
438	mit denen zu reden. KollegInnen, da fällt mir auch einer	
439	ein (schreibt). Personen aus der Freizeit, ja da fällt mir	E: Es können zwei weitere

Zeile	Transkript	Paraphrase
440	auch jemand ein. (murmelt und schreibt) OK	Personen identifiziert werden, einer aus dem Kollegium, einer aus der Freizeit
441		
442	I Gut, dann sind wir soweit mit dem Blatt durch. Wie	
443	gehts Dir jetzt?	
444		
445	B Ja, ganz gut (lacht).	
446		
447	I So generell die Bearbeitung vom Arbeitsblatt, wie war	
448	das für Dich?	
449		
450	B Es war mir klar, es war klar aufgebaut, das auf jeden	V: Das Arbeitsblatt war klar aufgebaut.
451	Fall. Es war schon einmal interessant, dass da vier	
452	Punkte waren und nicht fünf (Anm. Bewertungsskalen für	
453	Relevanz und Qualität), dass man sich da entscheiden	V: Die Bewertungsskala von 1 bis 4 wurde als
454	muss. Sonst wären sicher öfter irgendwelche mittleren	interessant bzw. gut eingestuft
455	Punkte gekommen. Aber das war gut in dieser Hinsicht,	
456	weil man sich eben entscheiden muss, entweder du hast	
457	es gemacht oder nicht, von dem her eigentlich gut. Ich	E: im Unternehmen und Rat, Feedback sind sehr viele Personen, externe Kooperationen sollten noch erweitert werden
458	finde auch die Strukturierung, Relevanz und Qualität,	
459	dass die eigentlich ganz gut war. Wo ich draufgekommen	
460	bin, dass wir da ganz viele haben (Anm. im	
461	Unternehmen), da eigentlich auch (Anm. Rat, Feedback,	E: Es sind wenige Frauen im Unternehmen involviert
462	Informationsquellen), da in der Mitte ist sicher noch	
463	etwas, das schreibe ich mir jetzt aber auch auf, den habe	
464	ich schon ewig nicht mehr getroffen, ich schreib mir nur	
465	die Firma auf. Das erinnert mich jetzt schon, dass wir da	D: Es wird als sinnvoll erachtet, Personen aus anderen Branchen zu involvieren
466	noch mehr machen müssen (Anm. externe Kooperation),	
467	da haben wir viel, bei Rat und Feedback. Dann Richtung	
468	Geschlecht und Richtung Merkmale...ich weiß das, dass	
469	hat mich nur getäuscht, bei uns ist es männlich, ich	E: Es wurden Personen gefunden, die hinzugezogen werden sollten
470	würde das auch gern ändern, aber es gibt dort wenig	
471	Möglichkeiten, es gibt einfach wenig weibliches	
472	Interesse. Wir sind auf einer technischen Uni und es sind	
473	einfach 95% oder 90, ich weiß es nicht so genau. Es wär	E: Es war bisher nicht bewusst, dass es gut wäre, Personen, mit denen man schon lange nicht mehr gesprochen hat, wieder hinzuzuziehen
474	sicher besser anders. Hinsichtlich dem Alter, das passt.	
475	Erfahrungen, das passt auch und dass wir prinzipiell von	
476	der gleichen Branche sind, das war mir auch bewusst.	
477	Was sicher vielleicht auch Sinn macht, noch in andere	
478	Branchen zu gehen. Ja bei den Personen ist mir jetzt ein	
479	Haufen wieder eingefallen, wo es sicher Wert wäre, mit	
480	denen einmal zu reden.	
481		
482	I Waren das neue Erkenntnisse, waren das Personen,	
483	über die Du schon einmal nachgedacht hast, dass Du sie	
484	ins Boot holst?	
485		
486	B Ich hab teilweise schon mit den Leuten geredet.	
487	Eigentlich mit praktisch ca. 70% der Leute habe ich	
488	schon einmal geredet, aber es schadet gar nicht, das war	
489	glaube ich vor 1,5 Jahren oder vor einem Jahr, dass man	
490	das wieder mal macht. Es hat sich in der Zwischenzeit	
491	viel überarbeitet, das war mir jetzt nicht so bewusst. Ich	
492	schreibe schon mit, z.B mit wem es Sinn macht, aber	
493	momentan ist es so viel, dass mir dafür die Zeit ein	
494	bisschen fehlt. Aber mir war schon bewusst, dass das	

Zeile	Transkript	Paraphrase
495 496 497 498 499 500 501 502 503	relativ viel... Es hat mir wieder geholfen, vor allem dieser eine Zettel mit diesen Fragen von 1 bis 7 (Anm. Stimulusfragen aus Schritt 5), das hat mir schon geholfen, in diesen Kategorien zu denken. Sonst denkt man eigentlich immer, mit wem könnte ich jetzt reden oder wer könnte mir helfen, aber da denkt man oft nicht so strukturiert, sondern eher, wer fällt mir denn ein. Aber wenn man Schulzeit, Familie, Berufe so durchgeht, das hat mir schon geholfen.	V: Die Stimulusfragen (Beilage 2) haben geholfen, Personen zu finden. Das strukturierte Vorgehen beim Nachdenken ist positiv.
504 505 506 507 508 509 510 511 512	I Ja super! Weil du vorhin gesagt hast, es wäre schon gut, mehr Frauen oder Mädels ins Boot zu holen, glaubst Du, dass diese Fragen dabei unterstützen können, dass man dann auch konkret schaut, wo könnte ich Mädels finden, die konkret teilhaben wollen am Unternehmen, dass man einfach nochmal durchgeht mit den Fragen? Habe ich da vielleicht jemanden, könnte ich dort oder dort anknüpfen? Würdest Du das für sinnvoll halten?	
513 514 515 516 517 518 519 520 521 522	B Ja, sicher! Ich schaue schon auch, so prinzipiell. Was ich schonmal gemacht habe, gezielt auf weibliche Studierende oder weibliche Leute, die da mitarbeiten, das hab ich bis jetzt noch nicht gemacht. Ich habe auch noch nicht, ganz ehrlich gesagt, darüber nachgedacht, wie man die gezielt suchen oder ansprechen könnte, was sicher ganz ok wäre. Aber dazu müsste man sich zuerst ein bisschen etwas überlegen, wie man das am Geschicktesten einfädelt.	U: Weibliche Mitarbeiterinnen wurden derweil noch nicht akquiriert. Personen im Netzwerk, die diese Akquise übernehmen könnten sind beschränkt vorhanden.
523 524 525	I Gibts irgendjemanden, der dabei unterstützen könnte, Mädels zu akquirieren?	
526 527 528 529	B Ja sicher, sicher...beschränkt muss ich sagen, jetzt in dem Netzwerk das ich habe. Das ist beschränkt meiner Meinung nach.	
530 531 532 533	I Vielleicht gibt es ja jemanden, der sagt, ich unterstütze Dich darin, dass ich ganz viele Frauen anspreche, die da Interesse dran haben könnten.	
534 535	B Ja ok, ja passt.	
536 537	I So als Idee.	
538 539	B Ja vielleicht kannst Du das tun (lacht).	
540 541 542	I Ja, warum nicht. Wenn ich weiß, dass du Frauen suchst, die da mitarbeiten.	
543	B Was hast denn Du studiert eigentlich?	
544 545	I Wirtschaftsingenieurwesen.	
546 547 548	B Maschinenbau also? Ja gern, also wenn sie Interesse haben. Bei den Wirtschaftsingenieuren ist's ja so, da	

Zeile	Transkript	Paraphrase
549 550 551 552 553 554	schreckt viele die IT ab, aber es gibt ja viele andere Themen auch. Es gibt Marketing/Vertrieb, es gibt alles mögliche halt, wo du halt Interesse hast. Und wenn du Softwareentwicklerinnen kennst, kann Du das gerne einmal weiterleiten, ja sicher, gern.	
555 556 557 558 559	I Werde ich machen, ja. Also wenn mir jemand unterkommt, dann werde ich die weiterleiten an Dich. Blöde Frage, suchst Du dann Personen, die Vollzeit mitarbeiten oder auch auf Projektbasis?	
560 561 562	B Es geht beides. Projektbasis, Teilzeit, was auch immer.	
563 564 565 566	I Ok, gut, also recht flexibel. Nur das ich das richtig im Hinterkopf habe, damit ich auch die richtigen Infos weitergebe.	
567 568	B Ja, das ist flexibel.	
569 570 571 572 573 574	I Gut. Welche Relevanz haben denn Netzwerke bisher für Dich gehabt? Hast Du da schon einmal genauer darüber nachgedacht oder Dich damit beschäftigt, wie ist mein Netzwerk aufgebaut und bin ich zufrieden damit? War das schon einmal Thema?	
575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598	B Ich glaube, ein Netzwerk ist prinzipiell sehr sehr relevant. Im Endeffekt bin ich auch durch ein Netzwerk zu dem ganzen Thema gekommen ganz am Anfang. Da ist mir diese Idee nur gemeinsam mit anderen Leuten, durchs Netzwerk, eingefallen. Also das war nicht im stillen Kämmerlein sondern durch die Diskussion heraus. Das hat sich dann auch nur mit einem Netzwerk weiterentwickelt, also die rechte Spalte (<i>Anm.: Rat, Feedback, Information</i>) da ganz am Anfang war essentiell, durch viele Gespräche und so. Ich schreibe da schon mit, zumindest auf Google Kontakte kann man sich, finde ich, recht gut mitschreiben die Leute, wenn man sie wo trifft, dass man E-Mail, Telefonnummer dazuschreibt. Sonst weiß man ja nicht mehr, wo man die kennen gelernt hat oder was der auch immer macht, also das ist schon wichtig. Und ich glaube es wird dann eine Richtung, wenn es dann darum geht, das Thema rauszupushen, ist das ein irrsinniger Hebel auch was man hat. Indem man die Leute anschreibt, dass sie es weiterleiten oder sharen oder liken oder was auch immer tun. Also ich glaube, dass ist gerade bei diesen Geschichten (<i>Anm.: Gaming Apps</i>) ein irrsinniger Multiplikator für später, also sehr wichtig, ja.	N: Netzwerke sind sehr relevant, die Idee zum Produkt ist durch das Netzwerk (insbesondere durch Personen aus Rat, Feedback, Informationsquellen) entstanden. W: Google Kontakte ist ein nützliches Werkzeug N: Das Netzwerk ist ein wichtiger Hebel, um das Produkt auf den Markt zu bringen
599 600 601 602 603	I Und inwieweit bewertest Du die Diversität im Netzwerk, also die Vielfalt an Eindrücken, Perspektiven, Lösungsansätzen, die einfach verschiedene Menschen, die unterschiedliche Merkmale haben aufgrund von Alter, von der Branchenzugehörigkeit?	

Zeile	Transkript	Paraphrase
604 605 606 607 608 609 610 611	B Das ist natürlich auch sehr wichtig. Weil wenn man immer die gleichen Leute hat, wird man immer die gleichen Ideen bekommen und man übersieht so schnell irgendetwas. Wenn irgendwelche neuen Leute neue Dinge einbringen, bin ich sehr dankbar. Man muss halt für diese Ideen und neue Leute offen sein, finde ich ehrlich gesagt.	D: Diversität im Netzwerk ist wichtig, neue Ideen werden dankbar entgegengenommen
612 613 614 615 616 617 618 619	I Und wie siehst Du dieses Tool in Bezug auf diese Tatsache, dass das wichtig ist? Meinst Du, dass das Personen oder Gründer, die sich vielleicht noch nicht so damit auseinandergesetzt haben, unterstützen kann? Oder das es zu aufwändig ist vielleicht? Also so ein Gesamtconclusio, wie schätzt Du den Nutzen des Tool ein?	
620 621 622 623	B Wie würde das dann passieren? Automatisiert oder in einem Beratungsgespräch wie jetzt oder in einer Excel-Tabelle? Wie würde das funktionieren?	
624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635	I Wie das dann in weiterer Folge konkret dann funktionieren wird, steht für mich noch nicht ganz fest. Das ganze Tool ist ja dann das Eigentum der Firma, und was die Firma dann genau damit macht, weiß ich noch nicht. Was wir schon angedacht haben ist, dass man das auf Basis von einem Workshop macht. Gründerworkshops, damit die Gründer die Chance bekommen, sich über ihre Netzwerke Gedanken zu machen und über die Zusammensetzung, eben mit Anleitung (<i>Anm.: durch die Workshopleitung</i>). Oder auch in Einzelsettings. Es gibt auch ein Excel-Tool davon.	
636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648	B Ich glaube Excel ist zwar hilfreich, aber in der Regel haben wir so viele Tabellen und das ist einfach...boah...es ist einfach mühsam. Also da wäre ein Gespräch sicher besser, weil du in der Regel schnell etwas mitnehmen willst. Das geht jetzt schneller. Für mich ist jetzt eigentlich das entscheidend (<i>Anm.: zeigt auf Schritt 3 – Personen benennen</i>) und das hier (<i>Anm. zeigt auf Schritt 5 - Personen finden</i>), das ist für mich wichtig, das nehme ich für mich mit. Das schreibe ich für mich heraus. Ich weiß jetzt ganz ehrlich nicht, ob ich das alleine gemacht hätte. So ein Excel, sicher nicht in der Intensität, in der ich jetzt darüber nachgedacht habe.	V: Die Anwendung des Arbeitsblattes ist im Zuge eines Gesprächs besser V: Schritt 3 (Personen benennen) und Schritt 5 (Personen finden) wird als positiv erachtet.
649 650 651 652 653 654 655 656 657 658	Aber wie gesagt, den letzten Zettel habe ich wirklich gut gefunden, vor allem weil man da viele verschiedene Gruppen hat, also das habe ich wirklich gut gefunden. Irgendein Zettel, den da (<i>Anm.: Beilage 1 - Reflexionsfragen</i>) den hab ich nicht so gut gefunden, ganz ehrlich gesagt, mit Internetquellen und so, und krank und so, das hab ich jetzt nicht so viel damit anfangen können, das war nicht so Thema für mich. Aber diese zwei Zettel waren eigentlich ganz gut finde ich.	V: Die Reflexionsfragen konnten nicht gut verwertet werden V: Die Stimulusfragen und das Arbeitsblatt brachten einen Nutzen

Zeile	Transkript	Paraphrase
<p>659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669</p>	<p>I Super, freut mich. Darf ich einzelne..., also nicht von der Bearbeitung, das was du da kommentiert hast, ist wirklich nur für mich, damit ich noch etwas optimieren kann, aber das ich vielleicht einzelne Kommentare, von denen wie wir jetzt über das Tool geredet haben und deine Bewertung dazu rausnehmen und gegebenenfalls veröffentlichen?</p> <p>B Ja, passt.</p> <p>I Gut, dann sind wir soweit fertig. Vielen Dank!</p>	

E.3.3. Interview 3

Testperson:	Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens C
Branche:	Biomassetechnologien
Datum:	03.11.2016, 14:00
Ort:	Büroräumlichkeiten von Unternehmen C, Graz
Dauer der Bearbeitung des Arbeitsblattes:	30 Minuten
Dauer des Interviews	25 Minuten
Bemerkung:	-
	I... Jana Peissl
	B... Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmens C

Tabelle E.6.: Daten Interview 3

Die Testperson entschied sich zuerst für dem Bereich *Kunden*. Da die Aufgaben hier zur Zeit noch nicht relevant für das Unternehmen sind, wurde zu *Infrastruktur* gewechselt. Auch hier wurde festgestellt, dass die Aufgaben erst in einem Jahr einer Lösung brauchen. So wurde doch der Bereich *Kunden* nochmals angesehen. Das Unternehmen befindet sich derzeit in der Aufbauphase und der Vertrieb spielt eine wichtige Rolle, sobald das Produkt marktreif ist. Aufgrund der Bewertung von Qualität und Relevanz wurde eine Aufgabe weiter bearbeitet:

Unternehmensaufgabe Nr. 15: Kundenkontakt herstellen: Vertriebskanäle finden (Verkaufsmöglichkeiten, Vertriebspartner, etc.)

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	2 Personen
externe Kooperation:	0 Person
Rat, Feedback, Informationsquellen:	3 Personen

Tabelle E.7.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 15

Zeile	Transkription	Paraphrase
0	I Gibt es für dich schon einen Bereich, wo Du sagst, da	V: Die Bewertung der Relevanz der einzelnen Aufgaben ist interessant
1	sind vielleicht Aufgaben drinnen, die noch nicht ganz	
2	gelöst sind, wo es noch Schwierigkeiten gibt?	
3		
4	B Prinzipiell angesprochen hat mich das mit der	
5	Vertriebsstruktur und "Wer führt das Unternehmen auf	
6	welche Art und Weise?". Das sind so...	
7		
8	I Mhm (bejahend). Also Humanressourcen und Kunden?	
9		
10	B Ja... "Ist die Verfügbarkeit aller Ressourcen	
11	sichergestellt?" Also die Ressourcen damit ich das	
12	Produkt machen kann quasi?	
13		
14	I Genau.	
15		
16	B Das überschneidet sich da ein bisschen (Anm.: zeigt	
17	auf das Kärtchen Infrastruktur).	
18		
19	I Ein bisschen ja. Aber die Infrastruktur zielt dann wirklich	
20	auf physische Ressourcen ab, die das ...	
21		
22	B Ah, ok, ja ich versteh schon.	
23		
24	I Vorweg: Du bekommst dann alle Arbeitsblätter mit	
25	inklusive der Anleitung, die ich jetzt nebenbei geben	
26	werde.	
27		
28	B Achso! Ok! Ja, dann nehmen wir das mit den Kunden.	
29		
30	I Dann bekommst Du mal das Arbeitsblatt mit den	
31	Kunden. Also es funktioniert jetzt so, dass Du Dir im	
32	ersten Schritt, die Aufgaben, die da aufgelistet sind,	
33	genauer anschaust und im ersten Schritt von oben	
34	nach unten durchbewertest, inwieweit das jetzt für euch	
35	zum jetzigen Zeitpunkt des Unternehmens...	
36		
37	B Das ist aber cool!	
38		
39	I ..relevant ist. Also wenn's sehr relevant ist, dann mit "1"	
40	zu bewerten und wenn's derzeit gar nicht relevant ist, mit	
41	"4". Also, beschäftigt es euch gerade oder, hm, eher	
42	eigentlich eh gerade nicht so.	
43		
44	B Also kann ich jetzt zum Ausfüllen anfangen?	
45		
46	I Mhm (bejahend).	
47		
48	B (schreibt).	
49		
50	I Wenn es irgendwo Unklarheiten gibt, bitte jederzeit	
51	fragen.	
52		
53	B Mhm (bejahend). (schreibt) Also da, ist es so 2	
54	-3...also halbrelevant. Kurz davor relevant zu werden	

Zeile	Transkription	Paraphrase
55	(Anm.: Frage 15 und Frage 16).	
56		
57	B Wie meinst Du das?	
58		
59	I Also irgendwelche Aufgaben, die euch gerade	
60	beschäftigen, die Du aber zu den fünf, die angeführt sind,	
61	nicht zuordnen?	
62		
63	B Nein, da fällt mir nichts ein.	
64		
65	I Dann sollst Du im zweiten Schritt bewerten, wie zurzeit	
66	die Aufgabe bei euch qualitativ erfüllt ist. Also ist es	
67	schon sehr gut gelöst, dass ihr sagt ihr wisst schon wie	
68	ihr es macht und es passt so, wie ihr es macht oder ist es	
69	noch gar nicht gelöst? Also gibt es noch keine Ideen...	
70		
71	B Mhm (bejahend). (schreibt). Das hängt jetzt natürlich	
72	auch damit zusammen, dass das noch nicht so relevant	
73	ist und damit auch nicht so gut gelöst irgendwie.	
74		
75	I OK, es wäre im nächsten Schritt von mir so angedacht,	
76	dass nur diejenigen Aufgaben weiter anschauen, die	
77	sehr relevant sind, oder relevant, also mit "1" oder "2"	
78	bewertet.	
79		
80	B Also das ist in diesem Fall nur eines (lacht).	
81		
82	I Genau und in der zweiten Spalte mit "noch nicht gelöst"	
83	bzw. "noch nicht ausreichend gelöst".	
84		
85	B Also eigentlich momentan nix.	
86		
87	I Ja, es schaut danach aus, als ob die Aufgaben, die	U: Alle Aufgaben, die noch gar nicht gelöst sind, sind derzeit noch nicht relevant
88	noch nicht gut gelöst sind, auch noch nicht so relevant	
89	sind. Interpretiere ich das richtig?	
90		
91	B Ja, genau.	
92		
93	I OK. Gibt es vielleicht etwas in den anderen Bereichen	
94	etwas, wo Du sagst, es ist sehr relevant aber noch nicht	
95	gut gelöst?	
96		
97	B Darf ich mir vielleicht den Fragebogen dazu	
98	anschauen?	
99		
100	I Ja natürlich, schau' Dir die anderen durch. Wir wollen	
101	mal einen Bereich finden, wo Du sagst, Ok, das ist für	
102	euch wirklich wichtig. Bei den Humanressourcen hast Du	
103	vorhin gesagt, oder?	
104		
105	B Und Infrastruktur!	
106		
107	I (Anm.: gibt Arbeitsblatt Humanressourcen und	
108	Infrastruktur aus) Schau da mal durch ob Du etwas	
109	findest, was relevant, aber noch nicht gut gelöst ist.	

Zeile	Transkription	Paraphrase
110		
111	B (liest und denkt nach) Ich find's allein schon vom	V: Die Bearbeitung ist anregend, es werden Bereiche ins Gedächtnis gerufen, um die man sich in Zukunft kümmern muss und die man gerade aus dem Fokus verloren hat
112	Anschauen her voll anregend, muss ich ehrlich sagen.	
113	Weil man sich bei allen wieder die Frage stellt... und	
114	auch sieht, wow, eigentlich noch nicht so richtig gelöst,	
115	da hab ich mich noch nicht so gekümmert. Irgendwie ist	
116	es auch ein Hinweis, sich wieder um die Sachen zu	
117	kümmern, die man gerade nicht so macht. Manche sind	
118	auch noch nicht so relevant momentan, aber dass es	
119	auch in Gedanken ruft, was wieder relevant werden wird.	
1120	(denkt) Das da! Infrastruktur! Das erste!	
121		
122	I (macht Ordnung am Tisch)	
123		
124	B Obwohl, das ist eigentlich auch noch nie so relevant,	
125	weil wir das erst in einem Jahr brauchen. Aber	
126	andererseits sollten wir das auch rechtzeitig planen	
127	wahrscheinlich. Andererseits weiß man aber auch nicht,	
128	was sich in den nächsten anderthalb Jahren ergibt.	
129		
130	I Ok, aber durchaus wird sich auch in den nächsten	
131	Schritten die Möglichkeit ergeben, in die Zukunft hinaus	
132	planst und Dir vielleicht ein paar Ideen holst, wie das	
133	dann umgesetzt werden könnte.	
134		
135	B (Anm.: bleibt beim Arbeitsblatt Infrastruktur und füllt die	
136	ersten beiden Spalten aus) Das mit den physischen	
137	Ressourcen zu Erstellung des Wertangebotes	
138	bereitstellen, Transportmittel bereitstellen. Also das	
139	Beispiel ist für uns... Transportmittel bereitstellen.	
140	Vielleicht verstehe ich "physische Ressourcen" falsch.	
141	Was sind physische Ressourcen? Sind das Werkzeuge,	B: Was sind physische Ressourcen? Was sind Transportmittel?
142	Maschinen etc.?	
143		
144	I Genau. Und unter Transportmittel, das hängt auch	
145	davon ab was für ein Unternehmen es ist, aber das kann	
146	z.B. sein dass Du sagst du brauchst bestimmte	
147	Transportmittel um Dein Produkt von A nach B zu	
148	bringen. Oder Du brauchst im Zuge Deiner	
149	Unternehmenstätigkeit regelmäßig irgendwelche	
150	Transportmittel, Serviceautos, Vertriebsfahrzeuge oder	
151	was auch immer.	
152		
153	B (schreibt) Wenn man eine Idee dazu hat? Also bei	
154	Transportmittel bereitstellen, dann sag ich, ja, das ist	
156	momentan nicht relevant eigentlich, aber ich hab schon	
157	die Idee, wenn's dann relevant wird, dann kann man das	
158	über Expeditionen machen oder über sonstiges. Ist das	
159	dann gelöst?	
160		
161	I Gibt es schon einen konkreten Plan dazu? Also die Idee	
162	dazu zu haben...	
163		
164	B Also unzureichend gelöst?	
165		

Zeile	Transkription	Paraphrase
166	I Wenn ihr noch keine Spedition dazu an Bord habt?	
167		
168	B Nein, ja dann ist es unzureichend gelöst. (schreibt weiter) Ok.	
169		
170		
171	I D.h. wir haben jetzt bei der Frage 19 und bei der Frage	
172	23 mit relevant, aber noch nicht gelöst?	
173		
174	B Genau, genau.	
175		
176	I Dann würde ich vorschlagen, wir machen bei diesen	
178	beiden mal weiter. Wir werden dann eh sehen, also der	
177	Ablauf ist für alle Bereiche dann gleich. Du kannst es,	
178	wenn Du es noch weiter ausfüllen willst, für alle anderen	
179	genauso machen. Aber ich würde sagen wir schauen	
180	uns jetzt mal die zwei an, bzw. im ersten Schritt mal die	
181	Frage 19. Da ist jetzt die nächste Aufgabe, dass Du alle	
182	Personen auflistest, die derzeit mit dieser Aufgabe in	
183	irgendeiner Form arbeiten, oder daran arbeiten, damit	
184	sie gelöst wird. Und zwar im Unternehmen, externe	
185	Kooperationspartner, das können sein externe Berater	
186	oder irgendwelche Firmenpartner, die ihr da schon an	
187	Bord habt. Und bei Rat , Feedback und	
188	Informationsquellen sollst Du bitte alle Personen	
189	aufschreiben, die in irgendeiner Form, mit Rat und	
190	Informationen zur Verfügung stehen, bzw. bei denen ihr	
191	euch Feedback einholt, mit denen ihr darüber redet,	
192	welche Ideen ihr habt und ihre Meinung dazu einholt.	
193	Oder fragt, ob sie irgendwelche Ideen dazu haben. Wie	
194	Du Die Namen hineinschreibst kannst Du selbst	
195	entscheiden, also ob es Vollnamen sind oder Initialen ist	
196	egal, die Blätter bleiben bei Dir, nur Du musst Dich	
197	auskennen.	
198		
199	B Achso, OK! Naja, ein Teil davon, dass es nicht gelöst	U: Viele Aufgaben werden erst relevant, sobald das Unternehmen gegründet wird.
200	ist, ist ja, dass man sich nicht damit beschäftigt, richtig?	
201	Oder ein Teil, warum man sich nicht damit beschäftigt, ist	
202	weil man noch keine Lösung hat. (lacht) Also bei	
203	Räumlichkeiten und Produktionsstätten, das ist genauso	
204	etwas wo wir halt sagen, wo legen wir das dann hin,	
205	wenn wir definitiv sagen, wir bauen jetzt am Anfang eine	
206	Vorserie, und wo baut man die? Oder wir haben jetzt ein	
207	Büro, und wo ist das Büro dann? Das sind total offene	
208	Fragen. Ich hab's jetzt als relevant bewertet, aber	
209	eigentlich wird es erst relevant Ende 2017 quasi.	
210		
211	I Also sobald die Gründung stattfindet?	
212		
213	B Ja genau, wenn wir von der Uni wegmüssen. Also	
214	müssen wir nicht, aber es wird dann finanziell sehr teuer	
215	und es ist die Frage, ob es die beste Lösung ist, da so	
216	lange zu bleiben. Und dann ist die Frage, wo man	
217	hingehet, oder wie man weiter macht. Da ist's halt die	
218	Frage, ist es zu bald, dass ich mir darüber Gedanken	
219	mache und ist es deswegen ungelöst oder... also im	

Zeile	Transkription	Paraphrase
220	Unternehmen... tatsächlich damit beschäftigen damit tut	
221	sich niemand, weil es denkt jeder ein bisschen darüber	
222	nach, aber es gibt noch keine Lösung. Es wird noch nicht	
223	aktiv nach einer Lösung gesucht.	
224		
225	I Es wird noch nicht aktiv gesucht, sondern eher daran	
226	gefeilt?	
227		
228	B Ja.	
229		
230	I Was wir da jetzt machen können, ist dass wir mit	
231	diesem Schritt einfach weitergehen und schauen, ob Du	
232	Lösungen generieren kannst in weiterer Folge. Oder der	
233	zweite Vorschlag wäre, wenn Du so darüber nachdenkst,	
234	was macht ihr jetzt gerade, was beschäftigt euch jetzt im	
235	Moment, ob wir da einen anderen Bereich finden?	
236		
237	B Einen anderen Bereich ja... was beschäftigt uns jetzt	
238	gerade? Alles. (denkt) Der Vertriebsweg!	
239		
240	I (Anm.: händigt nochmals das Arbeitsblatt "Kunden"	
241	aus)	
242		
243	B Fragen zum Marketing klären, das ist nicht so	
244	relevant...	
245		
246	I Also schauen wir die Vertriebsstruktur an?	
247		
247	B Nein, das ist das was ich gemeint habe:	
248	Vertriebskanäle finden! Vertriebspartner, das ist's!	
249		
250	I Vertriebspartner, OK! Dann schauen wir uns die Frage	
251	15 mit den Vertriebspartnern an. Also wer denkt bei euch	
252	im Unternehmen darüber nach?	
253		
254	B Eigentlich beide.	
255		
256	I Ihr seid derweil noch zu zweit oder?	
257		
258	B Genau. Externe Kooperation...	
259		
260	I Gibt es da schon jemanden?	
261		
262	B Bei Rat, Feedback hab ich...also ich weiß von ein paar	
263	Leuten die quasi gesagt haben, sie wüssten jemanden,	
264	der vielleicht hilfreich wäre. (schreibt). Herr A ist sowieso	
265	in diesem Bereich, dann Herr B, dann Herr C Ja.	
266		
267	I Und externe Kooperationspartner sind derweil noch	
268	keine involviert?	U: Im Unternehmen
269		arbeiten die zwei Gründer
270	B Nein.	an der Realisierung der
271		zukünftigen Vertriebswege,
272	I Und gibt es darüber hinaus noch weitere Personen, mit	noch keine externen
273	denen Du darüber redest? Oder ihr? Mit denen Du	Kooperationspartner, drei
		Ratgeber

Zeile	Transkription	Paraphrase
274	darüber redest, Inputs einholst? Oder bei	
275	Gründerevents, wenn Du da mit jemandem regelmäßig	
276	redest?	
277		
278	B Das ist eigentlich eh der Herr A, der ist da eher der	
279	Ansprechpartner, also auch das AplusB-Zentrum. Der	
280	war früher beim AplusB-Zentrum, jetzt nicht mehr.	
281		
282	I Gut, dann bitte einmal aufklappen. Jetzt geht's um die	
283	Diversität, sprich die Vielfalt der Meinungen und	
284	Lösungsansätze, die durch diese Personen	
285	hereinkommen. Und die in der Entscheidung, wie die	
286	Aufgabe ausgeführt wird, Einfluss nehmen.	
287		
288	B Aha (erstaunt)! Mhm (bejahend).	
289		
290	I Es sind drei Merkmale angeführt, das Geschlecht, das	
291	Alter und die Erfahrung. Inwieweit sind sich die	
292	Personen, die an der Lösung der Aufgabe involviert sind,	
293	eher ähnlich oder eher unterschiedlich? Also einfach	
294	gefühlsmäßig mal anschauen.	
295		
296	B Muss ich das einkringeln oder ankreuzen inwieweit die	B: Wie funktioniert die Bewertung in Schritt 4?
297	sich ähnlich sind?	
298		
299	I Genau, einfach Kreuzerl machen.	
300		
301	B Da sind alle drei Männer. Hinsichtlich des Alters, das	U: Geschlecht ähnlich, Alter unterschiedlich, Erfahrung unterschiedlich (alle viel Erfahrung, aber unterschiedliche Bereiche)
302	ist Mitte 30, Mitte 40, Ende 50, also unterschiedlich.	
303		
304	I Das ist einfach mal um abzubilden, wie ihr da aufgestellt	
305	seid.	
306		
307	B Und Erfahrung: alle drei haben viel Erfahrung, aber in	
308	unterschiedlichen Bereichen. Das eine ist	
309	Gründungserfahrung (Anm.: Herr A), das ist Wirtschaft,	
310	Bank (Anm.: Herr B) und das ist Gründung, aber auch	
311	aus eigener Erfahrung, dass er gegründet hat (Anm.: Herr C).	
312		
313		
314	I Und gibt es darüber hinaus noch andere Merkmale, die	
315	diese Personen miteinander gemeinsam haben? Das	
316	könnte z.B. sein sie sind alle in einem gleichen Verein,	
317	engagieren sich ähnlich oder kommen aus der gleichen	
318	Branche.	
319		
320	B Also diese beiden (Anm.: Herr A und Herr C) sind halt	
321	beide Gründungsberater.	
322		
323	I Es kann z.B. auch ein gleicher Ausbildungshintergrund	
324	sein.	
325		
326	B Erfahrung ist für mich auch, wie lange er in diesem	
327	Geschäft ist.	
328		

Zeile	Transkription	Paraphrase
329	I Es können z.B. auch ähnliche Wertehaltungen sein,	
330	oder andere Merkmale, die die Personen gemeinsam	
331	haben. Wenn Du z.B. leidenschaftliche	
332	Handballspielerin bist und immer nur mit Personen	
333	sprichst, die im Handballverein sind. Oder ich gehe nur	
334	auf Personen aus dem AplusB-Zentrum zu.	
335		
336	B Also der (Anm.: Herr C) hat auch ein bisschen	
337	AplusB-Hintergrund, war aber nicht direkt dabei... Wenn	
338	ich sage Werte, zwei sind sich ähnlich und einer nicht,	
339	dann sind sie eher ähnlich?	
340		
341	I Es kann auch dazwischen liegen. Wenn es aber	
342	irgendwelche Merkmale gibt, die signifikante	
343	Unterschiede hervorbringen?	
344		
345	B Da ist die Erfahrung eigentlich das unterschiedlichste.	
346	Der eine war schon in Amerika und hat schon das zweite	
347	Unternehmen gegründet, der andere hat halt eine	
348	Unternehmensberatung für Gründer und Herr B ist seit	
349	45 Jahren auf der Bank und hat halt schon viele Firmen...	
350		
351	I in der Gründung beraten?	
352		
353	B Ja, von Gründung bis Übergabe bis Insolvenz, alles,	
354	das ganze Programm.	
355		
356	I Wenn Dir da jetzt keine weiteren Merkmale einfallen,	
357	gibt es da jetzt ein Beilageblatt mit Reflexionsfragen. Da	
358	würde ich Dich jetzt bitten, dass Du die durchschaust und	
359	anhand von denen, es sind zwei Spalten für Notizen frei,	
360	ob die die irgendwo in eine Richtung zu denken bringen,	
361	wo Du sagst: Ah genau, das könnte schwierig sein, oder	
362	es gibt einseitige Abhängigkeiten, ich hab nur den einen,	
363	den ich um Rat fragen kann. Oder Eigenschaften	
364	innerhalb der Personen, die die Lösung hemmen oder	
365	auch fördern. Einfach ein bisschen zum Reflektieren	
366	inwieweit diese Ähnlichkeiten oder Unterschiede die	
367	Lösungsqualität beeinflussen oder beeinflussen	
368	könnten.	
369		
370	B Mhm (bejahend). (denkt und liest sich die	
371	Reflexionsfragen durch). Soll ich was aufschreiben	
372	dazu?	
373		
374	I Wenn Dir etwas einfällt, kannst Du Dir Notizen machen.	
375	Also wenn irgendwelche Inspirationen dadurch da sind,	
376	oder sagst, "Ui, in diese Richtung habe ich noch nicht	
377	nachgedacht", kannst Du es notieren, oder Du nimmst es	
378	für Dich selbst mit. Mir ist nur wichtig, dass Du mir im	
379	Nachhinein sagst, inwieweit die Fragen bei Dir etwas	
380	ausgelöst haben.	
381		
382	B (liest und denkt)	
383		

B: Soll zu den Reflexionsfragen etwas aufgeschrieben werden?

Zeile	Transkription	Paraphrase
384 385	I Fällt Dir etwas auf? Wie geht es Dir mit den Fragen?	
386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 405 406	B Es löst in jedem Fall eine Reflexion aus! Das funktioniert auf jeden Fall! (lacht) Beim ersten...also Ausfallsicherheit, es ist ja nur eine beratende Funktion die Lösungen finden wir trotzdem selbst. Es ist ja eher nur Ideen holen und den Realitätsbezug finden, ist es zu groß gedacht oder unrealistisch, was sind die Folgen und so. Es ist eher in diese Richtung, es ist ja noch keine Lösung direkt da. Und das zweite, "Wie beeinflussen die Eigenschaften der Personen die Lösung der Aufgabe?"... ist auch sicher so, dass man unterschiedliche Inputs bekommt. Der eine ist halt ein bisschen aggressiver oder mutiger oder hat da schon Erfahrung und macht mehr den mutigeren Ansatz. Und dann gibt's halt mehr den konservativen Ansatz. Weil es eben "nur" beratend ist. Wenn man selbst eher konservativer denkt und einer kommt mit einem mutigeren Lösung, dann ist es ja automatisch so, dass man darüber nachdenkt, warum man so zurückhaltend ist. So beeinflussen die sich.	V: Die Stimulusfragen lösen eine Reflexion aus N: Eine Personengruppe im Netzwerk im Netzwerk ist mutiger bzw. aggressiver, die andere verfolgt einen konservativen Ansatz
407 408 409 410	I Also ihr seid's in der Phase, in der ihr Ideen sucht und euer Lösungskonzept, wie es dann umgesetzt wird, was die Vertriebskanäle und solche Dinge angeht, dass ihr da derweil noch am Brainstormen seid?	
411 412 413 414	B Ja, genau. Deswegen ist es noch ein bisschen schwierig.	
415 416 417 418	I Dass es noch keine konkrete Lösung gibt wo Du sagst, so und so machen wir's gerade, sondern eher auf der Suche wie könnten wir es machen?	
419 420 421 422	B Wie könnten wir es machen und was ist ein guter Weg, genau! Und was für Sachen müssen wir ansetzen, damit's in die richtige Richtung geht.	
423 424 425	I Und habt ihr euch schon auf eine Richtung geeinigt oder ist das noch komplett offen?	
426 427 428 429 430 431 432 433 434 435	B Eher schon auf eine Richtung geeinigt, ist aber auch noch abhängig von unterschiedlichen Faktoren. Wie z.B. bekommen wir ein Patent oder bekommen wir kein Patent, wollen wir Open Source, wollen wir kein Open Source, wollen wir einen großen Vertriebspartner oder wollen wir nur einen Vertriebspartner oder wollen wir mehrere Lizenzen vergeben. Wollen wir überhaupt selbst produzieren oder lassen wir produzieren. Eine Million Sachen.	U: Es sind noch viele Fragen ungeklärt, die z.T. auch nicht beeinflussbar sind (Patent)
436 437	I Das ist eigentlich noch alles sehr offen?	
438 439	B Wir haben schon so unsere eher fixen Ideen, also wenn wir das Patent bekommen, wollen wir die ersten	

Zeile	Transkription	Paraphrase
440 441 442 443 444 445 446 447 448	<p>paar Anlagen selbst produzieren und die auch selbst vertreiben unter bestimmten Verträgen, damit wir nicht in Teufels Küche kommen. Und dann wollen wir eine Vertriebsstruktur verwenden, die vorhanden ist. Es sagt jeder, dass das auch sinnvoll ist, man kann nicht von heute auf morgen eine Produktion herausstampfen, das ist absolut unrealistisch und mit so großen Risiken verbunden, dass Du alles verlierst wenn etwas schief geht.</p>	<p>U: Wenn es zum Patent kommt, sollen die ersten Anlagen selbst produziert werden</p>
449 450 451	<p>I Vor allem weil man sehr viel Investitionskapital benötigt und wenn das in die Hose geht...</p>	
452 453 454 455 456	<p>B Ja, drum ist eher der Konsens, dass wir andere Vertriebskanäle nutzen von anderen, bereits renommierten Firmen oder einem Partner der in dem Bereich unterwegs ist und Erfahrung hat.</p>	<p>U: Es sollen bereits vorhandene Vertriebskanäle nutzen</p>
457 458 459 460 461 462	<p>I D.h. ist Dir jetzt etwas aufgefallen, also Hemmnisse oder etwas wo Du sagst, es könnte an fehlenden Ressourcen im Netzwerk liegen, warum gewisse Dinge noch nicht so ganz ihre Richtung eingenommen haben oder warum Unsicherheiten da sind?</p>	
463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481	<p>B Die Gründe für die Unsicherheit sind zum einen das Patent, weil wir noch kein Patent haben und deswegen noch niemanden ansprechen wollen und auch weil wir das bisher noch gar nicht gemacht haben weil wir bis jetzt noch nicht gewusst haben, dass es funktioniert (Anm.: das Produkt). Also wir wissen erst seit kurzem, dass es funktioniert und deswegen haben wir das vorher auch nicht wirklich intensiv betrieben und deswegen ist es jetzt auch wieder aktueller wie vorher weil wir jetzt auch wissen, dass wir schön langsam mit dem anfangen könnten. Nichtsdestotrotz war es auch selber unser Ziel das wir selber noch einen Anlage bauen, damit wir selber noch an die Ergebnisse zu kommen und auch eine bessere Verhandlungsbasis haben wenn wir mit einem Partner zu sprechen anfängt. Wenn man da am Anfang steht und nichts hat, dann hat man eine viel schlechtere Verhandlungsbasis weil der dann sagt "durch mich und durch mich und durch mich",</p>	<p>N: Es wurde noch nicht viel über das Produkt nach Außen getragen, da es noch kein Patent gibt. Es soll eine solide Verhandlungsbasis vorhanden sein, bevor man nach Vertriebspartnern gesucht wird.</p>
482 483 484	<p>I So könnt ihr sagen, wir haben unser Gerät, das läuft ...</p>	
485 486 487	<p>B Genau... und willst Du es oder willst Du es nicht? So können wir auch Bedingungen stellen und nicht der andere stellt Bedingungen.</p>	
488 489 490	<p>I D.h. die Patentfrage ist momentan bei euch ein großes Thema?</p>	
491 492 493 494	<p>B Mhm (bejahend). Aber eigentlich eher nur, dass wir es angehen. Wir haben jetzt am Montag, Dienstag die Patentanwaltstermine, da suchen wir uns einen</p>	<p>U: Es gibt in naher Zukunft Termine beim Patentanwalt</p>

Zeile	Transkription	Paraphrase
495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506	Patentanwalt aus. Also das sind jetzt nicht die einzigen Termine, wir haben wieder damit angefangen, wir haben das ewig auf die lange Bank geschoben, weil wir nicht genau gewusst haben wie. Und jetzt wird alles konkret und jetzt fangen wir das wieder an. Und es ist auch so, dass wir bei einem i2b Businessplanwettbewerb mitmachen im November und angenommen wir gewinnen da etwas, dann ist die Publicity auch eine ganz andere, als das was wir bis jetzt haben, und das ohne das wir dazu beitragen müssen. Vielleicht ein bisschen ein Selbstläufer, und vielleicht tut sich da dann auch mehr, was den Auftritt nach Außen betrifft.	N: Die Teilnahme an einem Businessplanwettbewerb kann zu guter Publicity führen
507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524	I D.h. im Moment ist's eigentlich eh ein bisschen in der Schwebe, Anwaltstermine fürs Patent und dann schauen, was weiter passiert. Der nächste Schritt wäre jetzt der, dass Du auf Basis dessen, was Du jetzt für Dich herausgefunden hast, du noch weitere Personen für Dein Netzwerk generierst, wo Du Dir denkst, dass sie Dir noch weiterhelfen könnten, die könnten noch Dinge beitragen , die vielleicht wichtig sind und auf die Du selbst noch nicht draufgekommen bist, irgendwelche Lücken füllen, die könnten vielleicht etwas übernehmen, das ihr selbst nicht könnt oder die Aufgabe vielleicht bis zu einem gewissen Grad ausgelagert wird. Dazu gibt es das zweite Beilageblatt mit Stimulusfragen. Da bitte ich Dich auch, dass Du das einfach mal durchliest und schaust, ob Du damit irgendwie auf jemanden, wo Du sagst, dass man ihn noch hinzuziehen könnte.	
525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544	B Das finde ich jetzt insofern schon cool, weil man eh immer auf die Leute vergisst, die einem so im Laufe der Zeit über den Weg laufen. Jeder gibt einem ein Karterl und man vergisst auf hunderte von den Leuten, die einem schon mal über den Weg gelaufen sind. (denkt) Also das sind jetzt auf die Schnelle ein paar Personen. Es scheitert ja immer am konkreten. Also wenn man noch nichts Konkretes hat... also wir wollen mit niemanden über etwas reden, dass nicht konkret ist. So ein Wischiaschiauftritt nach Außen ist nicht unser Ding. Oder das wir etwas verkaufen, das noch nicht ist oder wenn wir selbst noch nicht genau wissen was wir wollen, das wir damit nach Außen auftreten. Aber so auf die Schnelle fallen mir da doch ein paar Personen ein (schreibt). Also auch Personen, die uns empfohlen worden sind von den Leuten, die uns Rat und Feedback geben. Z.B. der Herr A hat uns schon jemanden gesagt, an den wir uns wenden können, was ich bis jetzt aber noch nicht gemacht habe. Ich hab jetzt vergessen wie er heißt...ich schreib einfach mal "Herr A Empfehlung"	V: Die Stimulusfragen sind gut, da man oft auf die Menschen vergisst, die man im Laufe der Zeit kennen lernt. U: Solange das Unternehmen keine Konkreten Vorstellungen hat, will es nicht nach Außen treten. Ein authentischer und sicherer Auftritt nach Außen ist den Gründern wichtig.
545 546 547	I Woran ist es gelegen, dass du dich bisher noch nicht gemeldet hast?	E: Herr A hat in der Vergangenheit eine Empfehlung abgegeben
548	B An der Unsicherheit der Kompetenzen, die wir intern	U: Das Unternehmen hat

Zeile	Transkription	Paraphrase
549 550 551 552 553 554	noch haben. An der Aufteilung, wer für was verantwortlich ist und was man allein machen kann und was wichtig ist...ob es der richtige Zeitpunkt ist oder nicht, das ist etwas, was uns ständig beschäftigt. Ist es jetzt der richtige Zeitpunkt um Das zu tun, ist es zu bald, ist es nicht zu bald, etc.	Herrn A's Empfehlung noch nicht kontaktiert, da die Unsicherheiten in die eigenen Kompetenzen noch zu groß und die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt noch ungeklärt waren
555 556 557 558 559 560 561	I Vielleicht ist es auch eine Fragestellung die Du Dir im Hinterkopf behalten kannst, wenn Du über die Menschen nachdenkst, die behilflich sein können. Wer könnte mich darin unterstützen, um zu entscheiden, ist es der richtige Zeitpunkt oder nicht? Oder "Was brauche ich, um den Mut zu haben und dort anzurufen?"	
562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575	B Mhm (bejahend), weiß schon. (denkt weiter nach und schreibt). Was mir auch noch eingefallen ist, dass es oft daran scheitert, dass man zwei Personen kennenlernt, die einem Hilfe anbieten, aber es oft daran scheitert weil man irgendwie... es zum Teil auch selbständig machen will, wenn man sich ständig an andere Personen wendet und jeder will was vom Kuchen ist das irgendwie ziemlich nervig, es macht halt keiner was für gratis, also selten. Manche Leute machen's einfach aus Überzeugung und bei anderen muss man damit rechnen, dass es eine Dienstleistung ist und da muss man dann dafür zahlen. Damit ist es dann oft hinfällig weil es das einem nicht wert ist.	N: Die Kontaktierung scheitert auch oft am Wunsch nach Eigenständigkeit, man will die Dinge selbst erledigen N: Wenn man sich an andere Personen wendet, muss man meist für ihre Dienste bezahlen
576 577 578 579	I Waren da bei den Personen, die Du aufgeschrieben hast, wer dabei der bisher noch nicht so in Deinem Kopf gewesen ist?	
580 581 582 583 584	B Wieder vergessen eigentlich. Also Leute, die ich vergessen hatte und an die ich mich jetzt wieder erinnert habe. Und auch wieder daran erinnert, warum die Personen in Vergessenheit geraten sind.	V: Durch die Stimulusfragen wurden wieder Personen in Erinnerung gerufen, die bereits vergessen wurden
585 586	I Und sonst, wie ist es Dir mit den Fragen gegangen?	
587 588 589	B Ja, cool eigentlich! Also find ich super, passt gut! Das sind gute Anregungen!	V: Die Fragen sind gute Anregungen
590 591 592 593	I Magst Du es für die zweite Aufgabe auch noch durchprobieren oder reicht es? Du siehst, wie das Arbeitsblatt aufgebaut ist und...	
594 595 596 597 598 599 600 601	B Prinzipiell reicht's, weil ich glaube, dass das ein längerwieriger Prozess ist. Um ehrlich zu sein, find ich es voll gut, weil man muss sich damit auseinandersetzen und man muss reflektieren und man muss Antworten finden. Von dem her finde ich, ist das eigentlich ein gutes System. Wenn' für Dich Ok ist, würd ich es jetzt kein zweites Mal durchgehen.	B: Die zweite Aufgabe möchte nicht mehr bearbeitet werden, weil es ein längerwieriger Prozess ist. Man muss sich mit seinen Aufgaben auseinandersetzen muss Antworten finden
602 603	I Ja sicher, passt. Wie gesagt, Du hast dann eh die	

Zeile	Transkription	Paraphrase
604	Anleitung.	
605		
606	B Ja, das ist nämlich echt cool, ich werd' auf jeden Fall	
607	nochmal...	
608		
609	I Und wenn Du's nochmal zur Hand nehmen willst...	
610		
611	B Das find ich wirklich gut, das ist super zum	
612	Reflektieren! Weil man ist ständig damit beschäftigt, aber	
613	es sind so viele Sachen im Kopf und man vergisst so	
614	viele Sachen auch wieder oder legt sie zur Seite, man	
615	legt sie auch im Kopf zur Seite. Und bis man sie wieder	
616	hervorholt zum richtigen Zeitpunkt und nicht darauf	
617	vergisst.	
618		
619	I Siehst Du einen Nutzen in dem Tool, so wie es jetzt	
620	ausieht?	
621		
622	B Ja. Also wie ist denn da der Gedanke, wie soll das an	
623	den Anwender kommen? Von wem aus geht das und wer	
624	unterstützt es?	
625		
626	I Also das Ganze ist von der Firma convelop, einer	
627	Unternehmensberatung in Graz, in Auftrag gegeben	
628	worden. Die beschäftigen sich irrsinnig viel mit	
629	Diversitätsmanagement und der Vielfalt an Ideen und	
630	Lösungsansätzen, eher eigentlich im größeren Sinn. Wie	
631	kann man Vielfalt von Personen möglichst gut nutzen. In	
632	größeren Unternehmen hat das auch viel mit	
633	Gleichbehandlung und Gleichstellung zu tun. Wie ist die	
634	Mischung, Frauen-Männer, wie kann ich verschiedene	
635	Fähigkeiten, die Menschen ins Arbeitsleben einbringen	
636	bestmöglich nutzen. Und die wollten jetzt eben einen	
637	Ansatz für Start-Ups und Gründungsunternehmen.	
638	Nachdem ein Start-Up eine sehr kleine Einheit ist mit 2-3	
639	Personen, da spielen dann die Netzwerke eine Rolle.	
640	Und das man da schaut, was für Netzwerkpartner sind	
641	vorhanden und wie kann man die weiterentwickeln bzw.	
642	wie kann man die Fähigkeiten, die da im Netzwerk	
643	vorhanden sind, bestmöglich nutzen. Wenn ich z.B.	
644	finanzielle Ressourcen brauche und einen Bankberater:	
645	in meinem näheren Umfeld kenne ich niemanden, aber	
646	kenne ich vielleicht jemanden, der mich zu einem	
647	weitervermitteln könnte, komme ich über zwei Ecken wo	
648	hin, kenne ich aus der Vergangenheit jemanden? Und	
649	wie man das dann bestmöglich nutzt. Und das ist mein	
650	Produkt aus dem ganzen. Ich hab das mit dem Business	
651	Model Canvas zuerst geschaut, was ein Unternehmen	
652	abdecken muss, hab das in eine Struktur gebracht und	
653	mit Hilfe dieser Fragen soll man sich dann die Zeit	
654	nehmen können, dass man sich das durchüberlegt und	
655	werde vielleicht ein bisschen angeregt. Das wäre meine	
656	Intention.	
657		
658	B Was mir selbst auch grad in den Kopf gekommen ist,	

Zeile	Transkription	Paraphrase
659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669	was vielleicht cool wäre, wenn man so ein riesiges Plakat hast und anfängst, die Leute aufzuzeichnen und zu schauen, in welcher Beziehung man mit den Leuten steht. Das war auch eine Anregung für mich, dass ich mir mal überlege... also unabhängig von den Fragen, einfach intuitiv, wen kenne ich? Wer könnte relevant sein. Ich kenn eine Million von Leuten. Oft kenne ich auch jemanden, der helfen könnte, aber an den hab ich einfach nicht gedacht, weil ich mit der Person ewig nichts mehr zu tun hatte. Das ist echt ein guter Ansatz, dass man das wider ein bisschen aufräumt.	W: Visualisierung des Netzwerks auf einem großen Plakat
670 671 672 673 674 675	I Das freut mich! Wie ist das bisher bei euch gewesen, inwieweit haben Netzwerke bisher für euch eine Rolle gespielt? Oder wieweit hast Du darüber nachgedacht, wie Dein Netzwerk aufgebaut ist? War das bisher Thema?	
676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688	B Hmm... derweil noch wenig, weil wir uns zurückgehalten haben, weil wir noch nichts gehabt haben (Anm.: Produkt) und damit noch nicht nach Außen treten wollten und uns eher klein gehalten haben. Jetzt war es oft nicht so relevant. Ja eher noch nicht so, würde ich sagen. Es kommen zwar immer wieder die Leute auf einen zu aber irgendwie haben wir das immer ein bisschen blockiert weil wir gedacht haben, dass wir noch nicht so weit sind. Du weißt nicht genau, wie Du anfangen sollst und diese Unsicherheit macht's dann aus, dass man sich eher mit Dingen beschäftigt, die akuter sind.	N: Netzwerke spielten bisher noch keine große Rolle, da das Unternehmen noch in der Produktentwicklung war und noch nicht nach Außen treten wollte
689 690 691 692	I Und in solchen Akutfragen, wieweit ist da euer Netzwerk relevant? Oder sind das Dinge, die ihr dann eher allein macht?	
693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713	B Es kommt darauf an, was die Akutfragen sind, aber sonst nutzen wir das Netzwerk schon. Was z.B. die Patente betrifft, da haben wir von der AWS zwei Personen, die wir anrufen können. Wenn es Sachen sind, die Unternehmensberatung betreffen, oder steuerliche Sachen sind, da hab' ich den Steuerberater von Herrn B den ich anrufen kann. Auch mein Geschäftspartner hat da jemanden. Bei gründerische Fragen gibt es eben das AplusB Zentrum und andere Gründerkollegen, die in der gleichen Situation waren oder gerade sind. Dann im finanziellen... da suchst Du Dir eine Förderung nach der anderen und versuchst, Geld zusammenzukommen ohne dass du einen Investor brauchst. Du kannst Dir nicht 15 Investoren an Bord holen, da schaust Du halt, dass Du mit Förderungen über die Runden kommst. D.h. Du bist da selbst verantwortlich eigentlich. Und da fragst Du halt Leute, die das selbst schon mal gemacht haben. Und eigentlich wollte ich vorhin noch etwas sagen und der ist mir gerade entfallen.	N: In Akutfragen wird das Netzwerk herangezogen U: Es wird versucht, die Finanzierung durch Förderungen zu decken

Zeile	Transkription	Paraphrase
714		
715	I Etwas, das zum Arbeitsblatt dazugehört?	
716		
717	B Nein etwas zur meiner letzten Antwort, welches	
718	Netzwerk für welche Akutfragen. Und irgendeine	
719	Akutfrage ist mir gerade entfallen... ach ja, genau,	
720	technische Belange... da haben wir den Professor.	N: Bei technischen Fragen
721	Rechtliche Fragen ist eigentlich ein bisschen eine Lücke,	hilft ein Professor der
722	Rechtsberatung. Da fehlt eigentlich noch jemand, das ist	Universität
723	ein guter Punkt. Was Rechtsberatung betrifft, da haben	
724	wir eigentlich noch keinen im Netzwerk wo wir sagen,	E: Es gibt keine Person im
725	dass ist ein privater von dem wir...naja, stimmt auch	Netzwerk, die sich mit
726	nicht! Ich hab eine Freundin, die hat Jus studiert! Aber	rechtlichen Fragen
727	die ist noch nicht fertig und hat auch noch nicht so viel	auskennt
728	Erfahrung.	E: Eine Person, die Jus
729		studiert, wurde gefunden
730	I Glaubst Du, dass Du mit den Stimulusfragen am	
731	zweiten Zettel, dass Du Dich da nochmal dazusetzt und	
732	dass Dir da jemand einfällt? Oder magst Du es vielleicht	
733	jetzt ausprobieren?	
734		
735	B Also in Bezug auf was?	
736		
737	I Auf die Rechtsfragen. Vielleicht kannst Du da noch	
738	jemanden finden, wo Du sagst "Ah! Der könnte mir noch	
739	helfen!"	
740		
741	B Hundertprozentig um ehrlich zu sein! Weil man einfach	M: Die Stimulusfragen
742	nicht an die Leute denkt! Wenn ich daran denke, dass	sollen nochmal
743	wahrscheinlich Herr B hundert Millionen Leute kennt, die	herangezogen werden, um
744	man da Fragen könnte. Oder - Herr O! Herr O ist	Personen zu finden, die in
745	Rechtsanwalt, also Richter! Aber der hat wahrscheinlich	der Rechtsberatung helfen
746	auch nicht so viel Erfahrung mit diesen Sachen. Wen hab	könnten
747	ich noch? (denkt und schreibt) ...der ist von einem	E: Es konnte gleich eine
748	anderen Gründungskollegen... Also sehr oft frage ich eh	Person gefunden werden,
749	Herrn B, ob er jemanden kennt. Der kennt halt wirklich	die Rechtsberatung geben
750	sehr viele Leute weil er sein 45 Jahren auf der Bank	kann
751	arbeitet und da hat man einfach Kontakte, die sich	
752	unsereiner nur erträumen könnte.	
753		
754	I Aber Kontakte die man nutzen kann?	
755		
756	B Ja. (denkt und schreibt weiter) Dann vom Seminar I...	
757	aber da ist dann die Hemmschwelle, ich hab z.B. beim	N: Wenn man Personen
758	Seminar I eine kennengelernt, die war auch bei der	kennen lernt, die behilflich
759	Organisation H und mit der hab ich eine Zeit gesprochen	sein könnten und auch
760	und die hat auch gesagt, ich kann mich jederzeit melden	Hilfe anbieten, will man
761	wenn ich rechtliche Fragen habe. Aber da ist dann	dennoch nicht aufdringlich
762	trotzdem die Hemmschwelle da, dass man nicht lästig	sein
763	sein will. Weißt Du was ich meine? Weil ich mir denke,	
764	dass solche Rechtsdinge doch immer sehr aufwändig	
765	sind.	
766		
767	I Glaubst Du, dass Du das irgendwie auslagern	
768	könntest? Also dass diese Rechtsinformationen jemand	

Zeile	Transkription	Paraphrase
769	anders für Dich besorgt? Also dass Du nicht lästig sein	
770	musst, sondern jemand anders?	
771		
772	B Ach so meinst Du (schmunzelt). Naja, es geht auch	
773	darum, dass wir so Dinge wie	
774	Geheimhaltungsvereinbarung, Geschäftsordnung...	
775	wobei, die GmbH Geschäftsordnung muss man ohnehin	
776	mit einem Rechtsanwalt machen, das ist eh keine Frage.	
778	Das kostet einfach das Geld und das ist so. Nur geht's	
779	um so Kleinigkeiten, Geheimhaltungsvertrag, etc. Oder	
780	wenn's vertrieblich irgendwelche Rechtsfragen gibt, da	
781	haben wir eigentlich noch niemanden. Wahrscheinlich ist	
782	es auch etwas anderes, wenn man seinen fixen	
783	Rechtsanwalt hat und da sind einfach die laufenden	
784	Kosten da und wenn man sich meldet, ist es OK. Weil es	
785	bringt ja auch nichts, wenn Du jedes Mal irgendwo eine	
786	Erstberatungsstunde in Anspruch nimmst, da musst Du	
787	erst mal immer alles von vorne erklären. (grübelt weiter)	
788	Hab' ich jemanden vergessen? Nein, auf jeden Fall	
789	helfen die weiter (Anm.: die Fragen), weil man denkt so	
790	einfach ein bisschen drüber nach, es passt perfekt	
791	eigentlich.	
792		
793	I Und hast Du jetzt im Zuge der Bearbeitung	
794	irgendwelche neuen Erkenntnisse gewinnen können?	
795		
796	B Ja, auf jeden Fall.	
797		
798	I Darf ich fragen was zum Beispiel?	
799		
800	B Ja einfach die Tatsache, dass man angeregt wird und	V: Man wird angeregt, sich konkret über Schwierigkeiten Gedanken zu machen und dazu gezwungen, Lösungen zu finden. Insbesondere die Stimulusfragen helfen, keinen Bereich zu vergessen, wo man Leute kennen gelernt haben könnte
801	sich Gedanken darüber macht. Weil es schwirrt ständig	
802	im Kopf herum, man beantwortet es aber nicht konkret	
803	und man kümmert sich nur so halbwarm darum. Und hier	
804	wird man gezwungen, dass man sich wirklich konkret	
805	darum kümmert und konkret darüber nachdenkt.	
806	Insbesondere mit den Stimulusfragen, dass man eben	
807	keinen Bereich vergisst wo man Leute kennen gelernt	
808	hat.	
809		
810	I Mhm. Und gibt es da jetzt Maßnahmen, wo Du sagst,	
811	das nehme ich jetzt in Angriff aufgrund dessen, dass Du	
812	dir jetzt Gedanken gemacht hast?	
813		
814	B Ja definitiv eine Netzwerkanalyse!	M: Es soll eine Netzwerkanalyse gemacht werden (alle Personen auf einem Blatt aufzeichnen)
815		
816	I Also dass Du Dir wirklich aufzeichnest?	
817		
818	B Einfach weil's mich selbst interessiert. Wen habe ich in	
819	meinem Umfeld? Wen kann ich fragen und wen habe ich	
820	im Umfeld der einen Bereich abdecken könnte.	
821		
822	I Super. Gibt es sonst noch etwas, das Dir dazu einfällt?	
823	Oder etwas, mit dem Du Dich eher schwer getan hast	
824	oder das war nicht so cool?	

Zeile	Transkription	Paraphrase
825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879	<p>B Ich hab mich insofern schwer getan, weil einfach alles so unkonkret ist. Und eh das gleiche Thema wie vorhin (Anm.: Unsicherheiten nach außen zu treten), drum hab ich mich schon eher schwer getan. Weil man halt eine Zeit braucht, bis man hineinkommt, dass man sich die Sachen überlegt. Also das Gespräch war sicher auch anregend, als wenn man sich einfach nur so dazusetzt, weil man dann vielleicht auch denkfaul wird und schnell aufgibt. Und sich eben selbst konkrete Fragestellungen stellt, das ist ja sehr generell aufgebaut, aber dass man sich selbst einen Fall findet, was ist eigentlich mein aktuelles Problem? Und sich dann überlegt, warum ist es ein Problem und warum habe ich keine Lösung. Das ist eigentlich der Ansatz dass man das gedanklich durchgeht. Und eben die Bewertung, ich finde es ist eine gute Reflexion, dann zu bewerten, wie unterschiedlich diese Leute sind. Das finde ich insofern interessant, weil man da einfach merkt ob man einseitige Beratung hat oder eben nicht, das finde ich auch ziemlich interessant.</p> <p>I Mhm, freut mich (lächelt). Nur noch kurz, weil ich zum Unternehmen noch relativ wenig im Netz gefunden habe: wo würdet ihr euch von der Branche her zuordnen? Ich will nicht genau beschreiben, was ihr genau macht</p> <p>B Umwelttechnik, Biomassebranche, Biotechnik. Biomass Technologies, also Biomassetechnologie. Umwelttechnologie. [...]</p> <p>I Gut, dann hab ich soweit alles. Gibt's noch etwas, dass Du loswerden möchtest?</p> <p>B Ja, ich will unbedingt alle Fragebögen haben!</p> <p>I Die bekommst Du!</p> <p>B Was auch interessant wäre, jetzt unabhängig der Fragen, vielleicht intuitiv ein Netzwerk aufstellen. Also mit welchen Leuten habe ich Kontakt. Das ist das, was mich gerade reizt, ich weiß nicht, ob das anderen Leuten vielleicht auch hilft.</p> <p>I Mhm (bejahend), das ist spannend! Also zur Weiterentwicklung zu dem, was wir jetzt gemacht haben?</p> <p>B Ja genau, also eine visuelle Darstellung, da würde ich mich noch leichter tun. Da könnte man dann draufkommen, dass man nicht nur 10 Personen hat, sondern vielleicht 50. Für mich würd ich's visuell gestalten und mit eigenen Fragestellungen.</p> <p>I Was wäre so eine eigene Fragestellung?</p>	<p>V: Es war schwierig, in das Arbeitsblatt hineinzufinden, da viele Aufgaben noch nicht relevant, bzw. geklärt sind. Das Gespräch war auch anregend, da man allein denkfaul wird</p> <p>V: Die Bewertung ist eine gute Reflexion</p> <p>U: Unternehmen arbeitet im Bereich Biomassetechnologie</p> <p>M: Die Anwenderin will alle Fragebögen haben um in weiterer Folge alle Personen im Netzwerk auf einem Plakat aufzuschreiben</p>

Zeile	Transkription	Paraphrase
880	B Eine eigene Fragestellung wäre dann eben eh das mit	
881	dem Vertrieb, aber halt noch genauer ausgearbeitet.	
882	Eine andere Fragestellung ist Rechtsberatung, das	
883	würde ich auch noch gerne machen.	
884		
885	I Aber es sind grundsätzlich Punkte, die abgedeckt	
886	werden in dem Arbeitsblatt? Nur spezifizierter?	
887		
888	B Ja, genau.	
889		
890	I Für mich war die Frage nur dahingehend, ob	
891	irgendetwas fehlt in den Aufgaben, die ich aufgelistet	
892	habe.	
893		
894	B Nein, ich glaube nicht. Es fällt eh jedem selbst was ein,	
895	das ist ja bei jedem anders. Das ist eh witzig, das mit den	
896	Transportmitteln, das hätte ich noch gar nicht überlegt,	
897	das ist noch so weit weg.	
898		
899	I Es ist einfach noch nicht relevant?	
900		
901	B Ja, das ist noch nicht relevant.	
902		
903	I Dann bekommst Du jetzt noch die Anleitung (Anm.:	
904	händigt die Anleitung aus). Ich danke herzlich für das	
905	Interview!	
906		
	B Ja sehr gerne!	

E.3.4. Interview 4

Testperson:	Gründungsmitglied und Geschäftsführer des Unternehmen D
Branche:	IT und Software: Vernetzungs - App
Datum:	04.11.2016, 10:00
Ort:	Büroräumlichkeiten von Unternehmen D, Wien
Dauer der Bearbeitung des Arbeitsblattes:	40 Minuten
Dauer des Interviews	10 Minuten
Bemerkung:	-
	I... Jana Peissl
	B... Gründerin und Geschäftsführerin des Unternehmen C

Tabelle E.8.: Daten Interview 4

Die Testperson entschied sich für dem Bereich *Wertangebot*. Aufgrund der Bewertung von Relevanz und Qualität wurde zuerst die Aufgabe 4 (Ressourcen sicherstellen: Fachwissen, Patente, Abläufe der Produktionsverfahren etc. bereitstellen) bearbeitet. Da im dritten Schritt klar wurde, dass die aktuellen Schwierigkeiten interne Prozesse betreffen und die Reflexionsfragen keinen direkten Nutzen bringen konnten, entschied sich die Testperson, die Aufgabe 1 näher zu betrachten. Wenngleich diese Aufgabe als gut gelöst bewertet wurde, sah die Testperson in der Bearbeitung dieser Aufgabe mehr Potential, nützliche Erkenntnisse zu gewinnen.

Unternehmensaufgabe Nr. 4: Ressourcen sicherstellen: Fachwissen, Patente, Abläufe der Produktionsverfahren etc. bereitstellen

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	2 Personen
externe Kooperation:	0 Person
Rat, Feedback, Informationsquellen:	5 Personen

Tabelle E.9.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 4

Anhang E. Qualitative Studie

Unternehmensaufgabe Nr. 1: Wertangebot definieren (Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Kombinationen sowie deren besonderen Nutzen für die KundInnen)

Netzwerkbereich	Anzahl der genannten Personen
im Unternehmen:	3 Personen
externe Kooperation:	3 Person
Rat, Feedback, Informationsquellen:	4 Personen

Tabelle E.10.: Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 1

Zeile	Transkription	Paraphrase
0	I Gut, also Wertangebot. Da bekommst Du jetzt mal das	
1	erste Arbeitsblatt.	
2		
3	B Brauch ich einen Stift?	
4		
5	I Ja, ich geb' Dir diesen hier gleich rüber. Du sollst Dir	
6	jetzt im ersten Schritt die Aufgaben, die hier aufgelistet	
7	sind durchlesen und für Dich bewerten, inwieweit die in	
8	der jetzigen Situation relevant sind. Also ist das etwas,	
9	wo ihr euch konkret Gedanken darüber macht, sind es	
10	Aufgaben die jetzt für euch wichtig sind, oder etwas wo	
11	ihr sagt, es ist gerade eigentlich egal. Einfach bewerten	
12	von "1" bis "4", wenn's sehr relevant ist, mit "1", wenn's	
13	derzeit gar nicht relevant ist, mit "4".	
14		
15	B (schreibt). Bei uns ist ressourcentechnisch das	U: im Unternehmen ist die
16	wichtigste Thema eigentlich wir selbst, also z.B. Person	Ressource Mensch die
17	S, der steckt da seine Ressourcen rein. Ist das in einen	wichtigste, die IT ist ein
18	von den beiden Fragen gemeint, oder ist das wirklich...	Rohstoff
19	für mich ist das ja bei uns der Rohstoff, also die IT...	
20		
21	I Also das Fachwissen? Die menschliche Ressource,	
22	dass jemand Zeit hat, zum Werken?	
23		
24	B Oder ist das hier nicht gemeint?	
25		
26	I Doch durchaus auch, also bei Fachwissen. Aber tu's	
27	dort rein, wo es für Dich am besten passt. Also wenn Du	
28	sagst, da würdest Du es zuordnen, dann mach Dir	
29	vielleicht eine kurze Notiz. Je nach dem, was Dir gerade	
30	im Kopf umgeht, ordne es dort zu, wo es für Dich am	
31	besten passt. Es gibt auch noch die letzte Zeile, wo Du	
32	noch andere Aufgaben auflisten kannst, wenn Du sie	
33	nicht wirklich zuordnen kannst.	
34		
35	B Ich würd das einfach da dazu nehmen (Anm.: zu Frage	
36	4). Mhm.	
37		
38	I Gibt's sonst noch etwas, wo Du sagst, das ist gerade	
39	Thema bei euch?	
40		
41	B Wo es wirklich ums Wertangebot, also die Value	
42	Proposition geht, die wir liefern...	
43		
44	I Mhm (bejahend).	
45		
46	B Ich glaube, wo wir gerade aktuell am meisten Zeit	
47	investieren, sind halt wir drei (Anm.: das Gründerteam	
48	Person D - Interviewpartner, Person K und Person S),	U: Es wird gerade viel Zeit
49	dass wir solche Projekte...was sind jetzt die nächsten	in die nächsten
50	großen Entwicklungsziele in verschiedenen Bereichen	Entwicklungsziele
51	für die nächsten sechs Monate? Da investieren wir	gesteckt, es wurde gerade
52	gerade sehr viel Zeit. Ich bin jetzt zufällig das ganze	erst eine
53	Wochenende gesessen und hab alle Konkurrenten	Konkurrenzanalyse
54	analysiert (lacht und zeigt auf Frage 2). Also das ist auch	gemacht

Zeile	Transkription	Paraphrase
55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	einfach weil es meistens mit dem ein bisschen einhergeht, was kann man anschauen, was machen die gut, was machen die schlecht. Was sicher noch ein bisschen hinkt oder wo wir halt dabei sind, dass wir diese Projekte die wir definiert haben, richtig in Kapazitäten einteilen und uns tendenziell selber sehr gern überschätzen, was wir umsetzen können und im Endeffekt dann viel zu viel anfangen und eigentlich dann alle Sachen lange dauern, anstatt sich auf ein paar Sachen zu konzentrieren und die dann schnell durchzieht.	
66 67 68	I Kannst Du diese Dinge, die euch da beschäftigen, da zuordnen oder fehlt irgendein Bereich?	U: Tendenziell überschätzt sich das Gründerteam seine Kapazitäten
69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80	B Ich überlege gerade. Was mir da vielleicht da noch ein bisschen fehlt, wenn man da die Konkurrenz drin hat, sind die Kunden. Also das man sich auch von Kunden, in unserem Fall bei B2B und B2C, sich Feedback einholt. Also wir haben da Umfragen gemacht oder wenn ich bei Sales-Terminen bin, schaue ich laufend, dass ich genaue Infos bekomme, was die aktuell an unserem Produkt stört, was können wir verbessern, wie können wir für sie den Wert unseres Produktes erhöhen. Das wäre vielleicht noch ganz gut.	B: Am Arbeitsblatt „Wertangebot“ fehlt der Kundenbezug, weil eigentlich alles zusammenhängt
81 82 83	I Es wäre am Kundenzettel dabei, aber wenn das für Dich hier dazu passt, dann schreib's auf jeden Fall auf.	
84 85	B Es hängt halt eigentlich alles zusammen.	
86 87 88 89 90 91 92 93 94	I Es hängt alles zusammen, ja. Es zu kategorisieren und zu sagen, brich es auf ein paar wesentliche Punkte herunter ist immer schwierig, weil's ein großes Ding ist, wo alles aufeinander wirkt. Ok, dann würde ich Dich im zweiten Schritt bitten zu bewerten, inwieweit diese Aufgaben derzeit gelöst sind. Also wie ist die Qualität der Lösung? Ist es schon sehr gut gelöst oder ist es eher noch gar nicht gelöst. Einfach intuitiv ausfüllen.	
95 96 97	B Wenn's "4" ist, also nicht relevant, dann sag ich hier (Anm.: bei Qualität) auch "4"?	
98 99 100	I Das kannst Du komplett weglassen. Wenn Du sagst, dass euch das zurzeit egal ist, brauchst Du es hier nicht weiter anzuschauen.	
101 102 103	B (schreibt)	
104 105 106 107 108 109	I Mhm (bejahend). Im nächsten Schritt geht's jetzt darum, dass Du konkret Personen benennst, die an der Lösung der Aufgabe beteiligt sind oder die Einfluss darauf nehmen, wie und in welcher Art und Weise sie gelöst wird. Mein Vorschlag wäre, jetzt nur die Aufgaben zu betrachten, die sehr relevant oder relevant, aber noch	

Zeile	Transkription	Paraphrase
110	nicht gut gelöst sind. Also das wäre bei Dir die Frage 4.	
111	Wenn Du sagst, dass du mit dem Hinweis, dass ein paar	
112	Bereiche genauer angeschaut werden, vielleicht willst	
113	Du noch etwas ändern, aber sonst würde ich sagen, wir	
114	starten mal mit Frage 4.	
115		
116	B Mhm (bejahend).	
117		
118	I Da sollst Du jetzt alle Personen benennen, also mit	
119	Vollnamen, Initialen oder Symbolen, also so, dass Du	
1120	Dich auskennst, ich muss es nicht wissen, die zum einen	
121	im Unternehmen an der Lösung der Aufgabe beteiligt	
122	sind. Externe Kooperationspartner, d.h. das sind dann	
123	Firmenpartner, Berater, Institutionen, die ihr hinzuzieht,	
124	um die Aufgabe zu Lösen und bei Rat, Feedback,	
125	Informationsquellen sind alle Personen gemeint, mit	
126	denen ihr darüber redet, wie die Aufgabe gelöst wird, wo	
127	ihr euch Feedback einholt. Das können Freunde oder	
128	Familie sein, einfach jeder, der Einfluss darauf nimmt,	
129	wie die Aufgabe bearbeitet wird.	
130		
131	B Mhm (bejahend). (denkt und schreibt) Ja, da fehlt uns	E: Es fehlen externe Kooperationspartner
132	jemand, der uns da hilft. (zeigt auf externe	
133	Kooperationspartner)	
134		
135	I Ok, also externe habt ihr gar nicht involviert?	
136		
137	B In dem Bereich eigentlich... wir haben die ganze IT	
138	intern eigentlich, also wir arbeiten mit keinen Agenturen	
139	oder so zusammen. Oder was wäre da noch ein anderes	
140	Beispiel?	
141		
142	I Das könnten zum Beispiel... also wenn es um die	
143	Erledigung von IT-Angelegenheiten geht, irgendwelche	
144	Institutionen, die euch Personal zur Verfügung stellen.	
145		
146	B Also Personalüberlasser?	
147		
148	I Ja, zum Beispiel. Oder auch irgendwelche	
149	Unternehmensberater, wenn ihr da jemanden habt?	
150		
151	B Also wen ich da eingetragen habe, sind hauptsächlich	U: Andere Start-Ups und Blogs sind Inspirationsquellen, hier wird Rat und Information eingeholt
152	andere Start-Ups, wobei wir eigentlich schon immer so in	
153	dem Prozess auch an ein paar Blogs inspiriert haben,	
154	also das ist für uns auch immer eine Informationsquelle,	
156	dass wir alle viel lesen und dadurch auch viel Input in	
157	solche Themen hineinbekommen und das auch mit	
158	anderen Start-Ups diskutieren, wie das bei Ihnen so	
159	läuft. Einen Investor hätte ich auch noch	
160	hingeschrieben, aber mit dem habe ich eigentlich	
161	noch nie darüber geredet, aber der ist mir jetzt gerade	
162	eingefallen, dass das eine Idee sein könnte, mit dem	
163	darüber zu reden, ja. Nein, ich glaub mir fällt niemand	
164	mehr ein.	
165		

Zeile	Transkription	Paraphrase
166	I Ok, dann geht's jetzt im nächsten Schritt um eine	
167	Diversitätsbetrachtung, also um die Vielfältigkeit der	
168	Personen bzw. der Vielfältigkeit der Informationen und	
169	Lösungsansätze die durch die alle hereinkommen. Du	
170	sollst Dir da einfach mal anschauen, ob hinsichtlich des	
171	Alters, Geschlechts, der Ausbildung: sind sich die	
172	Personen eher ähnlich, eher unterschiedlich? Also	
173	welche Zugänge bringen sie ein? Bzw. wenn Du noch	
174	andere Merkmale findest, bei denen Du sagst, das ist	
175	signifikant...	
176		
178	B Soll ich da ein Kreuzerl machen?	B: Wie wird Schritt 4 bewertet?
177		
178	I Ja genau, einfach dass Du für Dich eine Landkarte hast	
179	und ob das einen Einfluss auf die Lösung haben könnte.	
180		
181	B (schreibt)	
182		
183	I Wenn Dir noch andere Merkmale einfallen, z.B. es sind	
184	alle einer bestimmten Institution zugehörig, sie sind alle	
185	bei einem bestimmten Verein, sie haben alle ganz	
186	gleiche Wertehaltungen, oder irgendwelche	
187	Eigenschaften, die diese Personen gemeinsam haben	
188	oder die sie auch stark voneinander unterscheiden, aber	
189	Einfluss darauf nehmen, warum die Lösung oder die	
190	Inputs so aussehen wie sie aussehen, ah, Du hast eh	
191	schon was aufgeschrieben!	
192		
193	B Ja, ich hab geschrieben "ähnlicher Background", weil	U: Die Personen im Netzwerk haben einen ähnlichen Background
194	wir eigentlich in Wirklichkeit alle einen ähnlichen	
195	Background haben. Ich könnte schreiben "Ausbildung",	
196	aber das ist für mich da ein bisschen mitinbegriffen. Da	
197	sind wir uns schon ähnlich.	
198		
199	I Und siehst Du da etwas, wo Du sagst, das könnten die	
200	Gründe sein, warum die Aufgabe noch nicht ganz	
201	optimal gelöst ist? Weil da ähnliche Zugänge und	
202	Lösungsansätze kommen?	
203		
204	B Ja, ich weiß jetzt nicht, ob Du das für Deine	U: Die günstige Verteilung von Aufgaben soll innerhalb des Unternehmens mehr Priorität bekommen
205	Diplomarbeit hören willst, aber ich glaube, dass einfach	
206	bei uns intern (Anm.: u.a. die interne	
207	Aufgabenverteilung) mehr Prio bekommen muss. Und	
208	das wir dann eigentlich schon die Mittel haben, diese	
209	Aufgabe zu erledigen, wenn wir uns selbst mehr damit	
210	beschäftigen und dann wahrscheinlich im nächsten	
211	Schritt, wenn man selbst mehr Priorität auf der Aufgabe	
212	hat, redet man auch mit den richtigen Leuten, informiert	
213	sich über andere Quellen über das Thema. Tendenziell,	
214	was ich jetzt gesagt hätte, was ich schlecht finde ist: die	
215	ersten Leute, die mir eingefallen sind, haben eigentlich	
216	alle ein... also mit den zwei Kollegen, sind die drei die ich	D: Die Diversität im Netzwerk ist nicht sehr hoch. Das kann gut sein, weil sich alle gut im Thema
217	ausgesucht habe, aus anderen Start-Ups, die einen sehr	
218	ähnlichen Background haben. Das kann vielleicht gut	
219	sein, weil sie sich natürlich auskennen in dem Thema,	

Zeile	Transkription	Paraphrase	
220	was aber auch schlecht sein kann, weil sie keinen	auskennen, das kann aber auch schlecht sein, weil sie keinen anderen Blickwinkel liefern	
221	anderen Blickwinkel auf das Thema liefern. Sogar der		
222	Investor hat im Endeffekt genau denselben Background		
223	wie wir, er ist nur ein paar Jahre älter. Was da sicher gut		
224	wäre, wäre einfach ein bisschen mehr Diversität		
225	reinzubringen, wenn man sich sowas ansieht. Wie löst		
226	das vielleicht jemand komplett anders? Wie machen die		
227	das in einem riesen Unternehmen oder wie machen die		D: mehr Diversität wird als positiv bewertet
228	das in einer Kreativagentur, wie gehen die sowas an?		
229	Das man sich einen anderen Input holt und nicht alles so		
230	standardmäßig, wie man's halt in unserer Branche so		
231	macht, das genau gleich macht. Was war jetzt die		
232	Frage? Ich hab's schon wieder vergessen (schmunzelt).		
233			
234	I Die Frage war, inwieweit diese Unterschiedlichkeiten		
235	oder Ähnlichkeiten Einfluss auf die Lösung nehmen		
236	kann.		
237			
238	B Achja, und da war eben mein Gedanke, dass aktuell		D: Aktuell hat sich das Unternehmen zu wenig mit der Aufgabe 4 auseinandergesetzt, aber Diversität der Personen mit denen man über die Lösung spricht wird Einfluss nehmen
239	noch nicht so viel Einfluss nimmt, weil wir uns einfach zu		
240	wenig damit beschäftigt haben. Aber dass dann		
241	wahrscheinlich schon, stimmt schon! Wenn man die		
242	Leute dann hernimmt, dann macht das definitiv einen		
243	Einfluss auf die Lösung, wie divers einfach die Leute		
244	sind, mit denen man redet, umso mehr, umso besser.		
245			
246	I Ok, es gibt jetzt zu diesem Schritt noch drei		
247	Reflexionsfragen, wo es auch nochmal darum geht,		
247	genauer hinzuschauen, wie es derzeit gelöst wird und		
248	welche Personen Einfluss nehmen und was für		
249	Auswirkungen das haben kann. Lies Dir das bitte mal		
250	durch und mach Dir ein paar Gedanken und wenn Dir		
251	etwas einfällt wo Du sagst, ja, da könnten wir		
252	Schwierigkeiten bekommen oder es ist ein interessanter		
253	Gedankenanstoß, dann sind zwei Spalten für Notizen		
254	frei, also wenn Du magst, kannst Du es aufschreiben.		
255			
256	B (liest) Ich glaub, da haben wir ein schlechtes Beispiel		
257	erwischt. Vielleicht müssen wir das noch mit Kunden		
258	oder so machen. Weil rein theoretisch würden mir da		
259	sehr viele einfallen, also gibt's da Abhängigkeiten von		
260	Personen. Aber nachdem das da eigentlich so eine...		
261			
262	I Eine interne Geschichte?		
263			
264	B Ja, so intern und vor allem auch so...hm.	B: Es wird erkannt, dass für Aufgabe 1 die Bearbeitung des Arbeitsblattes besser passen würde	
265			
266	I Wenn Du magst, und Du sagst, Du hast einen anderen		
267	Bereich, wo Du aus dem mehr für Dich rausziehen		
268	kannst, dann können wir auch gern den Kundenzettel		
269	durchschauen. Dass Du Dir die Aufgaben dort einfach		
270	durchschaust, vielleicht findest Du dort etwas, das		
271	besser passt?		
272			
273	B Sonst können wir auch das einfach weiter machen		

Zeile	Transkription	Paraphrase
274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295	(Anm.: zeigt auf Frage 1). Im Prinzip... mir kommt zwar vor, dass wir das im Moment gelöst haben (Anm.: wurde mit sehr relevant und sehr gut gelöst bewertet), aber das ist ja auch ein laufender Prozess, jetzt haben wir ja gerade alle Projekte aufgesetzt, darum hab ich ja auch das Gefühl, dass wir das alles gut definiert haben, das kann aber in ein paar Monaten wieder alles ganz anders sein. Und da ist natürlich auch die Abhängigkeit viel größer. (schreibt) Also wenn ich da das Wertangebot hernehme, die Definition, das sind im Unternehmen ganz klar wir drei hauptsächlich, die das Thema vorantreiben. Aber jetzt haben wir vor kurzem zu sechs Themen einen Workshop gemacht, wo alle ihre Inputs gegeben haben, wo alle ihre Probleme und Lösungen gebrainstormed haben. Da würde ich extern sehen... die wichtigsten Kunden, zu denen wir gute Beziehungen haben, die uns dazu eigentlich immer helfen, das Produkt weiterzuentwickeln. Agenturen, die unser Produkt vertreiben, das sind im Prinzip zwei oder so, die auch immer wieder Feedback geben. Und natürlich unsere ganzen User, ich weiß nicht, wo das dann dazugehört?	
296	I Geben die User direkt Feedback ab über die App?	U: Unternehmen hat vor kurzem einen Workshop zu diesem Thema gemacht (Definition Wertangebot)
297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314	B Ja z.B. über den Playstore oder so. Teilweise schreiben sie auch E-Mails, in denen sie schreiben, was ihnen gefällt oder auch nicht. Und bei Rat (Anm.: Spalte "Rat, Feedback, Informationsquellen") würde ich eine Person sehen, die uns schon ein paar Mal... Wertangebot ist da vielleicht ein wenig zu eng gefasst, eigentlich das ganze Konstrukt, der uns schon zwei Mal mit einem kurzen Gespräch extrem weitergeholfen hat. Alle Investoren natürlich in gewisser Art und Weise. Da würde ich in jedem Fall auch die Konkurrenzanalyse hineinbringen die einen da immer extrem weiterbringt wenn man sich das gut anschaut. Und wie sich der Markt entwickelt. Aber das fließt eh alles zusammen, was wollen die Kunden, was wollen die User, wie verändert sich das, was gibt es für neue Technologien, die man nutzen kann. Das wäre vielleicht auch noch interessant.	N: Eine Person hat mit zwei kurzen Gesprächen extrem im Fortkommen unterstützt, allerdings nicht nur im Bereich Wertangebot
315 316 317 318 319	I Und wenn Du Dir hier die Diversitätsbetrachtung anschaust? Ich glaub, allein die Kunden bringen wahrscheinlich sehr viel Diversität in das Ganze ein oder?	
320 321 322 323 324 325 326	B Ja, da ist das viel besser. Weil Du hast die User, die eine sehr junge Zielgruppe sind und sehr divers, das die Kunden von einer 22-jährigen Recruiterin bis zum 40-jährigen Personaler. Und geschlechertechisch...Alter und Erfahrung, das ist sicher sehr divers.	D: für die Definition des Wertangebotes sind die beteiligten Personen sehr divers
327 328	I Und fällt Dir da in Bezug auf die Reflexionsfragen irgendetwas auf?	

Zeile	Transkription	Paraphrase
329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342	B Ja da muss man schon sagen, dass da die anderen zwei (Anm.: die beiden Geschäftspartner Person S und Person K), dass ich es mir aktuell einfach nicht vorstellen kann, was passieren würde, wenn Person S oder Person K weg wären. Also dass da eine extreme Abhängigkeit ist. Wie ich gesagt habe, der eine hat uns extrem weitergeholfen, aber wenn er uns nicht zur Verfügung stehen würde, wäre es sicher auch kein Drama. Auch bei unseren Investoren wäre es halb so wild. Bei den Kernkunden natürlich, aber die sind auch relativ austauschbar, das ist auch nicht so tragisch wenn da jetzt einer wegfallen würde. Da sehe ich eigentlich im Team die größte Abhängigkeit.	E: Es gibt sehr starke Abhängigkeiten innerhalb des Gründerteams. Der Ausfall einer der drei Gründer wäre sehr schwierig, es wurde noch nicht darüber nachgedacht, was dann passieren würde.
343 344 345 346	I Ok. Und habt ihr euch da mal Gedanken darüber gemacht, was passieren würde, wenn einer von euch aus irgendwelchen Gründen ausfallen würde?	
347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362	B Nein, eigentlich gar nicht. Das war noch nie ein Thema, was wir dann machen könnten. Was wir schon öfter diskutiert haben zu dritt, ist, dass wir versuchen wollen, das Team so aufzustellen, dass wir nicht so wichtig sind. Das ist natürlich auch nicht ganz uneigennützig gedacht weil wenn man das Unternehmen mal verkaufen möchte, ist es fast unmöglich, wenn das Ganze an drei Leuten hängt. Es muss irgendwie ein Prozess sein, wo jeder übernehmen kann, wo die Aufgaben gut dokumentiert sind, wo rein theoretisch das ganze Team kündigen kann und wir stellen Leute an, die lesen das durch und es geht. Das ist in fast jeder Firma unrealistisch, übertrieben gesagt, aber in diese Richtung sollte es gehen. Möglichst austauschbar, möglichst auf guten Beinen stehend.	U: Das Interesse die Abhängigkeiten zu minimieren ist sehr groß
363 364 365	I Darf ich fragen, wie viele Personen momentan im Team sind? Seid's nur ihr drei oder gibt's mehr?	
366		
367 368	B Im Prinzip sind wir jetzt 18 Leute, wobei Vollzeitäquivalente sind's 12-13.	
369		
370	I Wow.	
371 372 373 374 375 376 377 378	B Aber es hängt sicher nicht nur an uns drei, aber es hängt zum größten Teil an uns drei und es hängt, ich sag mal an zwei bis drei anderen Schlüsselpersonen, wo es auch extrem schlimm wäre wenn die ausfallen würden. Ich schau noch kurz was die anderen Fragen sind. (liest) Das ist ja eigentlich auch ein bisschen das Diversitätsthema oder?	U: Es hängt im Unternehmen sehr viel am Gründerteam und an 2 -3 anderen Schlüsselpersonen
379 380 381 382 383	I Ja, genau, also ob es sein kann, dass es aufgrund der Diversität zu Schwierigkeiten kommt, oder aufgrund der fehlenden Diversität, dass es zu Schwierigkeiten kommt. Also inwieweit spielt es eine Rolle, dass unterschiedliche	

Zeile	Transkription	Paraphrase
384 385 386 387 388	Meinungen, Lösungsansätze, unterschiedliches Fachwissen, dass unterschiedliche Zugänge zu gewissen Dingen bedingt, ob das etwas Hemmendes ist, oder etwas Förderliches?	
389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403	B Ich würde sagen für das Ziel, overall, definitiv förderlich. Oft macht es halt Diskussionen länger. Klassisch ist bei uns, dass Person K und ich eins zu eins dasselbe Verständnis haben, denselben Background, wir haben dasselbe Studium gemacht, fast dieselben Stationen im Leben gehabt. Und Person S ist da halt ganz anders, mit der technischen Perspektive und das führt eigentlich fast immer dazu, dass es extreme Diskussionen kommt bei solchen Themen, was ich aber sehr wichtig finde. Wenn das nur Person K und ich machen würden, dann würden wir uns zusammensetzen und hätten nach einer Stunde alles ausgearbeitet aber würden andere Blickwinkel einfach weglassen, die durch Person S immer reinkommen.	D: Für das Ziel sind unterschiedliche Lösungsansätze förderlich, auch wenn Diskussionen oft länger dauern
405 406 407 408 409	I Ok und bei der dritten Frage mit den Internetquellen... ich hab bei den Pretest oft gehört, dass zuerst mal alles gegoogelt wird. Dann wäre die Frage, ob das dann mit jemandem diskutiert wird?	
410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420	B Also ganz typisch bei uns, das vorhin genannte Beispiel, dass wir Blogs von anderen Start-Ups lesen, wie entwickeln die z.B. ihre Value Proposition weiter, wie entwickeln die ihre Strategie weiter. Gerade vor kurzem wieder, und dann setzen wir uns zusammen und ich erzähl z.B. von dem Artikel, den ich gerade gelesen hab und wie die ihren Prozess gestalten. Und im Endeffekt haben wir das dann aus diesem Blog ziemlich eins zu eins übernommen und mit ein paar Adaptionen, wie wir das halt bei uns sehen würden.	U: Internetquellen und Blog-Artikel werden im Team diskutiert
421 422 423	I Never change a running system, also man braucht nichts neu erfinden?	
424 425	B Genau.	
426 427 428 429 430 431 432 433 434 435	I Im fünften und letzten Schritt geht's jetzt noch darum, dass Du Dir Gedanken machst, welche Personen könnte man noch hinzuziehen um die Aufgabe besser zu lösen und vielleicht einseitige Abhängigkeiten zu umgehen. Also wer könnte unterstützen, wer könnte einspringen, wer könnte neue Perspektiven einbringen? Da gibt's auch nochmal ein Fragenblatt. Da bitte ich Dich einfach mal das durchzulesen und wenn Dir jemand einfällt wo du sagst, der könnte behilflich sein...	
436 437 438 439	B Im Prinzip das Team selbst mehr einbinden, damit es nicht so sehr von uns abhängt. Und vielleicht auch... bei mir ist es so, dass die Person M, die macht mit mir gemeinsam Sales. Und wenn sie da mehr involviert	E: Das Team stärker einzubinden, ist förderlich und wird fokussiert

Zeile	Transkription	Paraphrase
440	wäre, dann wär's... also das war bei uns echt spitze, ich	
441	war im Sommer zwei Wochen im Urlaub und hab vorher	
442	schon Angst gehabt, dass das mühsam wird, aber das	
443	hat super funktioniert. Sie ist auch schon lang dabei,	
444	kennt sich aus, kennt die Kunden, etc. Und was zum	
445	Beispiel bei Person K schwierig wäre, weil er im	
446	Marketing noch niemanden so lange bis jetzt dabei	
447	gehabt hat. Wo man halt sagen muss, es wäre cool,	
448	wenn in jedem Bereich jemand aus dem Team besser	
449	involviert wäre.	
450		
451	I D.h. dass man das Team in den Bereichen von Person	
452	K mehr einbindet.	
453		
454	B In allen Bereichen eigentlich. (Anm.: liest die	
455	Stimulusfragen durch) Und da soll ich jetzt Leute	
456	hinschreiben, die ich davor noch nicht hingeschrieben	
457	habe?	
458		
459	I Genau, es soll Dich ein bisschen dazu anregen neue	
460	Personen zu finden, bei denen es gut wäre, sie noch	
461	hinzuzuziehen. Vielleicht auch innerhalb des	
462	Unternehmens irgendwelche Verantwortungen	
463	übertragen, also der oder die soll da oder dort	
464	mitarbeiten. Also einfach ein bisschen Ideen generieren	
465	um das in Zukunft besser zu lösen.	
466		
467	B Also ich finde das im Team eigentlich am Wichtigsten.	E: Es ist am Wichtigsten,
468	Ich glaub ich hab da vorher ein bisschen, naja, stimmt	das Team mehr
469	schon. Ich hab mir nur gerade gedacht, ich hab eigentlich	einzubinden
470	da schon viele Sachen hingeschrieben (Anm.: in die	
471	Spalte "Rat, Information, Feedback"), die eigentlich da	
472	hergehören würden, weil wir haben mit all denen das	
473	schon gemacht.	
474		
475	I Also es sind von den externen Kooperationspartnern	N: Anregungen aus dem
476	Inputs hereingekommen und haben die Lösung zu einem	Netzwerk waren in der
477	gewissen Grad beeinflusst und die sollten wieder	Vergangenheit förderlich
478	hinzugezogen werden?	und sollen auch in Zukunft
479		eingeholt werden
480	B Ja, auf alle Fälle! (liest weiter) Eigentlich hab ich da	
481	vorgestern einen Eintrag im Kalender gemacht, dass ich	E: Eine Person aus dem
482	mit dem mal Abendessen gehe...(grübelt weiter und	Netzwerk soll wiederholt
483	schreibt) Ok.	hinzugezogen werden
484		
485	I Waren da jetzt neue Personen dabei?	
486		
487	B Ja, auf alle Fälle. Also die Fragen sind super! Zwei	E: Nach der Bearbeitung
488	Studienkollegen von mir, bei denen ich weiß, die haben	des Schritt 5 konnten neue
489	früher schon immer extrem viel draufgehabt und mit	Personen gefunden
490	denen habe ich eigentlich noch nie so intensiv über	werden: zwei ehemalige
491	unser Business geredet. Mit denen könnte ich mir	Studienkollegen, eine
492	vorstellen, dass das total was bringt, die haben einen	Bloggerin, zwei Investoren,
493	ganz anderen Background, der eine ist	zwei Start-Up-Gründer
494	Investmentbanker, der andere ist Unternehmensberater	

Zeile	Transkription	Paraphrase
495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512	und wenn die nicht so in der Start-Up-Welt drin sind, sehen die das vielleicht ein bisschen anders. Vielleicht haben die eine viel strukturiertere Herangehensweise durch ihren Background. Dann eine Bloggerin, mit der ich schon mal geschrieben habe, obwohl das dann nichts geworden ist, die halt im deutschsprachigen Raum die HR-Bloggerin ist und wo ich mir gedacht hab, dass das ganz interessant wäre zu schauen, ob die nicht mal ein Meeting macht oder so und einfach ein bisschen Feedback gibt. Zwei unserer Investoren, die eigentlich schon da ein bisschen dazugehört hätten (Anm.: Spalte "Rat, Information, Feedback"), ich aber nicht hingeschrieben hab, mit denen wir schon länger nicht mehr geredet haben. Und zwei andere große Start-Ups, die schon sehr erfolgreich sind und wo wir die Leute kennen und es sicher kein Problem wäre, mit denen einen Termin zu machen. Bzw. der eine, der es schon einmal angeboten hätte.	
513 514 515 516 517	I Wir sind jetzt einmal mit dem ganzen Prozedere durch. Glaubst Du, dass Dir die Fragen bei der zweiten Aufgabe noch helfen könnten (Anm.: Frage 4, welche vorhin abgebrochen wurde)?	
518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533	B Ich glaube, dass ich da (Anm.: Spalte "Rat, Information, Feedback") eigentlich schon das (Anm.: Personen finden) überlegt habe. Da hab ich ja schon überlegt, weil wir das ja aktuell noch nicht wirklich gemacht haben in irgendeiner Form, dass wir da wirklich jemanden um Rat gefragt haben. Da habe ich schon überlegt, wen ich fragen könnte. Aber ich schau da nochmal kurz durch (liest die Stimulusfragen nochmal durch). Ich meine, da ist die Abhängigkeit ist da auch wieder gleich, unser Team, unsere Ressourcen, das Kernteam ist da unersetzlich aktuell. Das ist sicher wichtig, dass wir auch da das Wissen teilen und schaut, dass nicht nur Person S weiß, wie man den Server wieder hinbekommt, wenn er mal eine Woche auf Urlaub ist.	B: Es wurde in Schritt 3 schon ein wenig in die Richtung gedacht, welche Personen man noch hinzuziehen könnte
534 535 536 537 538 539	I Und in die Richtung, dass noch Personen fix hinzugezogen werden, oder eingestellt werden, die da wirklich konkret unterstützen? Ich weiß jetzt nicht, gibt's jemanden bei euch, der die Aufgaben von Person S übernehmen könnte?	
540 541 542 542 543 544 545 546 547 548	B Nein. Also alle sicher nicht, vielleicht einen Teil. Was halt sicher schlecht ist, aber im Normalfall ist das Problem, man versucht viele Bereiche abzudecken und wenn natürlich die Leute das selbst können, dann deckt man nicht mehr viele Bereiche ab, sondern nur einen Bereich. Und darum ist es wie bei uns, grundsätzlich finde ich, in der IT sehr gut aufgestellt, weil wir haben halt einen Android-Spezialisten, einen iOS- und Web-Spezialisten, einen Frontend-Spezialisten wie die	U: Im Bereich IT hat das Unternehmen einige kompetente Mitarbeiter im Team

Zeile	Transkription	Paraphrase
549 550 551 552 553 554 555	Person S, was halt mit Server und overall. Aber es wäre natürlich abhängigkeits-technisch extrem wichtig, dass zumindest jeder ein bisschen in die anderen Bereiche reinschaun' kann, und kurzfristig etwas übernehmen kann. Das wäre hier vielleicht ein Outcome, was eigentlich die Kapazitäten betrifft, dass man ein bisschen IT-Rollenspiele macht.	
556		
557	I Also so was wie Jobrotation?	M: Jobrotation wäre eine gute Möglichkeit
558		
559	B Mhm (bejahend). Was aber in allen Bereichen in gewisser Art und Weise Sinn macht.	
560		
561		
562	I Ok. Gut, dann sind wir soweit durch, Du hast einen Überblick, wie das ganze funktionieren soll. Wie ist es Dir denn generell bei der Bearbeitung gegangen?	
563		
564		
565		
566	B Find ich sehr gut aufgebaut, weil's einen so heranzuführt, das ganze Tool. Im Endeffekt geht's doch drum, dass man seine Perspektive erweitert, wie kann man wichtige Prozesse im Unternehmen auf der einen Seite weniger abhängig machen von Leuten, auf der anderen Seite sich mehr Input holen und auf der anderen Seite schon auch aufgezeigt, aufgezeigt, wie divers ist der Input, den man bekommt für ein Thema. Oder?	V: Der Aufbau des Arbeitsblattes ist gut, das Arbeitsblatt führt gut durch den Denkprozess
567		
568		
569		
570		
571		
572		
573		
574		
575	I Genau.	
576		
577	B Ja, das Ziel erfüllt's in jedem Fall total.	V: Das Arbeitsblatt erfüllt das Ziel, Abhängigkeiten zu erkennen und seine Perspektive zu erweitern
578		
579	I Ja super. Es geht natürlich auch ein bisschen darum... meine Intention dahinter war einfach die, zu sensibilisieren darauf, wie schauen die Aufgaben aus, wie gut sind sie gelöst und inwieweit ist die Vielfalt von dem, was da darauf einwirkt, förderlich oder hinderlich oder fehlend.	
580		
581		
582		
583		
584		
585		
586	B Und unter Netzwerk verstehst Du eigentlich alles oder?	
587		
588		
589	I In diesem Kontext alle Personen, die in irgendeiner Form Einfluss auf die Lösung der Aufgabe nehmen. Gerade am Anfang einer Gründung ist es ja so, dass die Familie sehr viel Einfluss nimmt und viel Input gibt, weil der Papa bei der Bank ist oder der Onkel Rechtsanwalt. Und dass da einfach ganz viel herausgezogen wird aus diesem Netzwerk und man hinterfragt dann gar nicht, ob man vielleicht einmal einen anderen Rechtsanwalt fragen soll, als den Onkel. Hat ein anderer die gleiche Meinung oder verlasse ich mich total auf einen. Das man da ein bisschen genauer hinschaut, darum geht's, ja.	
590		
591		
592		
593		
594		
595		
596		
597		
598		
599		
600		
601	B Das mir einfach selbst bewusst wird, von wem man abhängig ist und gibt's vielleicht noch andere Möglichkeiten.	
602		
603		

Zeile	Transkription	Paraphrase
604		
605	I Ganz genau. War das bei euch bisher ein Thema, dass	
606	man sich damit beschäftigt? Oder habt ihr da schon	
607	einmal genauer hingeschaut? Oder war's eher so, wir	
608	machen mal und wenn wir nicht weiterwissen suchen wir	
609	jemanden, der das kann?	
610		
611	B Was wir eigentlich schon gelernt haben in gewisser Art	N:
612	und Weise, wir sind alle drei nicht so die Typen, die gern	Start-Up-Veranstaltungen
613	auf Start-Up-Veranstaltungen gehen und dort	können sehr förderlich
614	herumtanzen sondern immer lieber zwei Stunden länger	sein, für das Unternehmen
615	im Office sitzen und länger arbeiten. Und da haben wir	ist es aber eine
616	schon oft die Erfahrung gemacht, dass es uns sehr	Überwindung, hinzugehen
617	weitergebracht hat, wenn wir uns überwunden haben	
618	und hingegangen sind. Dann führt man irgendein	
619	Gespräch mit einem anderen Gründer, der dasselbe	
620	Problem hat wie Du und Du Dich austauschen kannst,	
621	der Dir ein neues Tool empfiehlt z.B. für a neues CAM,	
622	wie Du Geschäftsprozesse optimieren kannst. Das ist	
623	uns bewusster geworden, das ist etwas, was wir immer	
624	noch zu wenig machen, dass wir einfach auf solche	
625	Events gehen und uns mit anderen Gründern	
626	austauschen, weil man da immer sehr viel lernen kann.	
627	Sonst... was wir auch schon ein paar Mal hab ich eh	
628	vorhin schon erwähnt, ist dass wir das Unternehmen so	
629	aufstellen wollen, dass es nicht von einem von uns	U: langfristig ist es für ein
630	abhängig ist. Wir glauben, dass das für langfristig für ein	Unternehmen essentiell,
631	Unternehmen extrem essentiell ist, dass es nicht von	dass es nicht von
632	Einzelpersonen abhängig ist. Was wir auch gelernt	Einzelpersonen abhängig
633	haben durch das Start-Up, ist das wir wirklich schauen,	ist
634	dass wir wenn wir ein Problem haben, mal überlegen, ob	
635	es nicht jemanden in unserem Investorennetzwerk gibt,	
636	der uns da helfen kann. Wenn wir zu einem Kunden nicht	
637	hinkommen, ob sie uns da Input geben oder helfen	
638	können. Das kann man aber sicher noch optimieren.	
639	Also ich würde sagen, tendenziell sind wir schon noch	N: Tendenziell ist das
640	sehr intern fokussiert und nicht so aufs externe	Unternehmen sehr
641	Netzwerk, wie man das nutzen könnten.	fokussiert auf interne
642		Prozesse und weniger auf
643	I Inwieweit hatten dann Netzwerke Relevanz für euer	das externe Netzwerk, das
644	Fortkommen? Ist die Firma, so wie sie heute dasteht,	man nutzen könnte
645	rein aus Eigeninitiative entstanden oder war da ein	
646	Netzwerk auch wichtig, dass es so kommen konnte, wie	
647	es heute ist?	
648		
649	B Es sind sicher zwei oder drei Mitarbeiter vom Anfang	N: Das Netzwerk spielte
650	über das Netzwerk gekommen. Den ersten Investor	eine große Rolle bei der
651	haben wir über ein berufliches Netzwerk kennen gelernt,	Akquise der ersten
652	den anderen Investor über das Uninetzwerk, einen	Mitarbeiter
653	anderen Investor auch über die Uni. Den anderen	
654	wiederum über einen Freund. Ja eigentlich extrem. Also	
655	gerade wenn man sich die Finanzierung anschaut, dann	N: Das Netzwerk spielte
656	ist das ein extremes Netzwerk, das dahinter steht. Wir	eine große Rolle bei der
657	sind da schon über einen hingeleitet worden oder so.	Finanzierung
658		

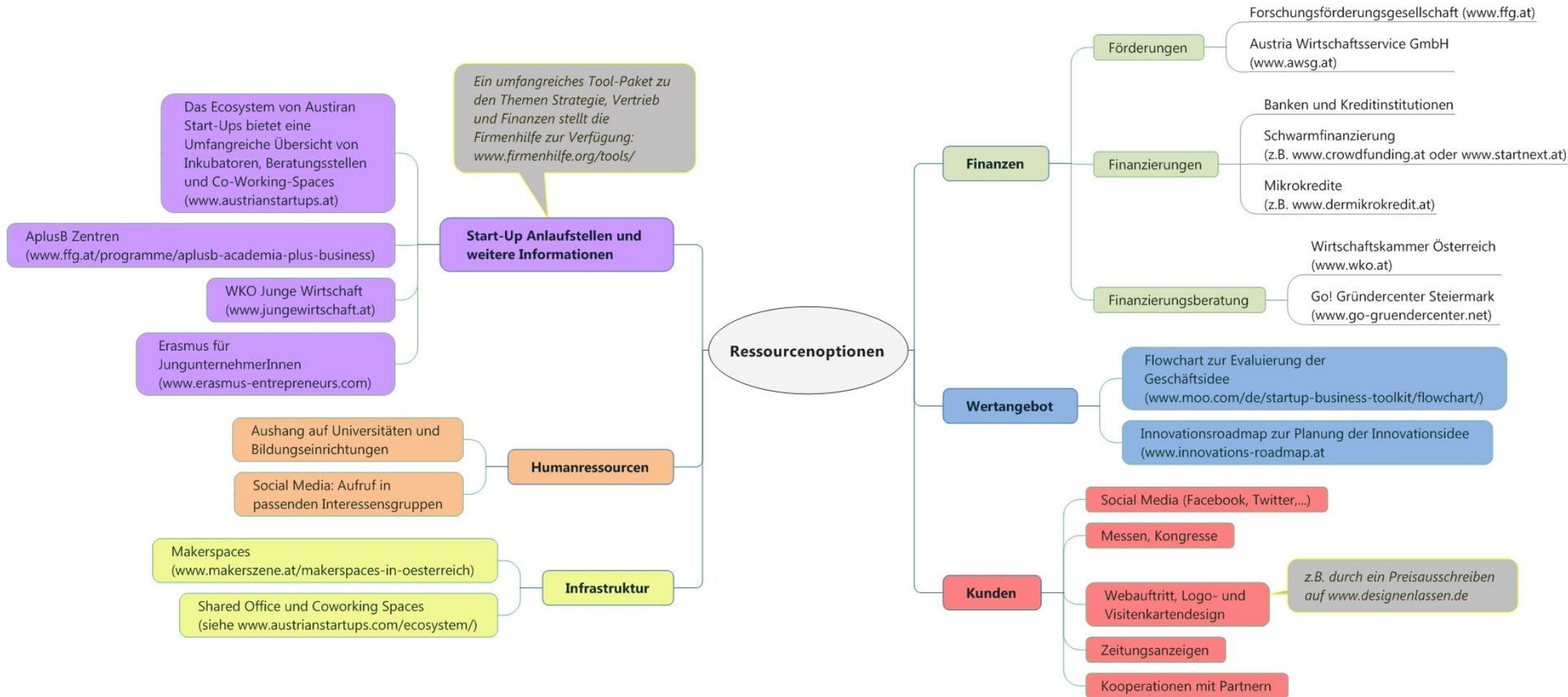
Zeile	Transkription	Paraphrase
659	I Bridging?	
660		
661	B Ja. Bei Kunden würde ich aber noch sagen am	
662	Wenigsten. Bei Kunden ist es sogar oft so, dass mir	N: Bei der Kundenakquise
663	vorkommt, dass es nicht so gut funktioniert, also das es	kann das Netzwerk
664	sogar irgendwie schlecht ist teilweise. Z.B. einer unserer	hinderlich sein, da
665	Investoren hat sich mit mir zusammengesetzt, der war	„Freunderlwirtschaft“ ein
666	selbst Geschäftsführer bei Firma X (Anm.: großer	Hiindernis darstellen kann
667	Konzern im IT-Bereich) und kennt die ganzen CEOs in	
668	Österreich. Und hat halt einfach allen CEOs persönlich	
669	eine E-Mail geschrieben und mich in CC gesetzt und	
670	gebeten, uns einen Termin zu geben. Und wenn das so	
671	Top-Down vom CEO an die Personalabteilung wandert,	
672	dass das dann oft nicht so die positivste Stimmung... Du	
673	hast zwar einen Termin bei denen bekommen, aber es	
674	war halt immer so, "ach das ist ja nur ein Bekannter"	
675		
676	I Freunderlwirtschaft?	
677		
678	B Ja, Freunderlwirtschaft. Dass da eigentlich das	
679	Netzwerk am Wenigsten funktioniert hat. In ein paar	
680	Fällen hat's funktioniert, aber nicht überwiegend.	
681		
682	I Das finde ich sehr spannend, echt interessant. Haben	
683	dann die Personaler zu entscheiden gehabt, ob sie da	
684	miteinsteigen?	
685		
686	B Gerade in großen Unternehmen mischt sich der CEO	
687	da nicht ein. Natürlich machen sie (Anm.: die	
688	Personalabteilung) einen Termin, da können sie fast	
689	nicht aus, aber wenn Du dann zum Meeting kommst, ist	
690	es natürlich eine ganz andere Situation als wenn sich der	
691	selbst gerade für das Thema interessiert und Dich	
692	womöglich kontaktiert oder Du in einem ersten Telefonat	
693	mit ihm gesprochen hast und der das spannend	
694	gefunden hat. Dann geht der ganz anders an das	
695	Meeting heran. Natürlich schaffst Du es bei manchen,	
696	dass Du diese Wand, die er da stehen hat, auflöst und	
697	das besser wird und in anderen Fällen schaffst Du's	
698	einfach nicht. Da merkst Du einfach von der	
699	Grundeinstellung, das ist jetzt negativ, der will das jetzt	
700	gar nicht verstehen.	
701		
702	I Nochmal zurück zum Tool. Hat es für Dich	
703	irgendwelche Erkenntnisse gegeben durch dieses Tool?	
704		
705	B Ja, zwei Erkenntnisse hätte ich da jetzt gesehen. Bei	E: Erkenntnis, dass es eine
706	der Geschichte, die wir uns da jetzt angeschaut haben,	extreme Gründer- und
707	dass wir aktuell eine extreme Gründer- und	Teamabhängigkeit gibt.
708	Teamabhängigkeit haben. Ich vermute, das können wir	
709	bei allen Sachen machen (Anm.: zeigt auf die restlichen	V: Die Fragen schaffen
710	Arbeitsblätter), da wär's wahrscheinlich ähnlich. Und	Anreize, wo man sich noch
711	einfach durch diese Listen gewisse Anreize geschaffen,	weitere Informationen
712	sich zu überlegen, können wir da nicht noch jemand	einholen könnte
713	anders fragen?	

Zeile	Transkription	Paraphrase
714		
715	I Und gibt's irgendwelche Maßnahmen? Kannst Du	
716	sagen, das und das werde ich jetzt machen, weil wir	
717	heute gequatscht haben?	
718		
719	B Was ich mir vorstellen kann, ist, dass ich genau die	M: Die neu gefundenen
720	Leute, die ich da rausgeschrieben hab, dass ich mir das	Personen kontaktieren
721	mitnehme und sie anschreibe und frage, ob sie Zeit für	
722	einen Kaffee haben und uns da ein bisschen mehr Input	M: Es wird keine
723	geben. Ich glaub jetzt nicht, dass es zu einer	unmittelbaren Maßnahmen
724	unmittelbaren Maßnahme führt, weil's auch sehr	geben
725	schwierig ist im aktuellen Case, aber es auch wieder zu	
726	mehr Awareness geführt hat für das Thema, was uns eh	V: Das Arbeitsblatt führt
727	schon ein bisschen bewusst war, aber jetzt nochmal	zum Bewusstsein für das
728	bewusster ist, wie abhängig das Team eigentlich ist, wir	Thema
729	von uns selbst sind.	
730		
731	I Und hat es etwas gegeben, mit dem Du nicht so gut	
732	klargekommen bist oder Dir nicht so gefallen hat? Oder	
733	wo etwas gefehlt hat? Oder unverständlich, unklar?	
734		
735	B (denkt) Nein, nein, das ist komplett klar.	B: Die Bearbeitung war klar
736		
737	I Wunderbar, das freut mich sehr!	
738		
739	B Ja, das ist spannend, find ich cool! I	
740		
741	I Ich werde Dir in jedem Fall die anderen Blätter für die	
742	anderen Bereiche da lassen. Vielleicht magst sie	
743	nochmal durchschauen, und auch eine Anleitung, wo	
744	nochmal alles drinsteht, was ich jetzt so gesagt habe.	
745	Glaubst Du, Du wirst sie nochmal anschauen?	
746		
747	B Weiß nicht. Es ist immer so... das sind genau die	M: Die Arbeitsblätter
748	Dinge, ich find das immer so spannend, ich weiß nicht,	werden wahrscheinlich
749	ob Du das kennst, diese Matrix wo Du sagst, Important -	nicht unmittelbar wieder
750	Not Important - Urgent - Not Urgent (Anm.: zeichnet die	herangezogen werden
751	Matrix des Eisenhower-Prinzips)	
752		
753	I Ja, das kenne ich! Aus einem	
754	Zeitmanagement-Seminar!	
755		
756	B Das ist immer das extrem spannende, weil man macht	
757	diese Sachen fast nie (Anm.: markiert den Bereich	
758	Important - Not Urgent), obwohl sie extrem wichtig sind,	
759	aber sie sind halt nicht Urgent. Und das ist für mich so ein	
760	Thema. Und das ist genauso wie...und ich bin froh, dass	
761	ich das hinter mich gebracht habe (Anm.: unterstreicht	
762	den Begriff "Konkurrenzanalyse"), ist auch das Thema.	
763	Das sollte man machen, aber es ist halt nicht wirklich	
764	urgent. Du kannst es auch morgen machen, oder wieder	
765	morgen. Das find ich halt extrem spannend, wie man das	
766	schafft, dass man nicht nur die Urgent-Important-Sachen	
767	macht sondern auch die anderen, weil sie langfristig	
768	extrem wichtig sind. Für mich ist alles, klassisch, was mit	

Zeile	Transkription	Paraphrase
<p>769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810</p>	<p>Mitarbeitern zu tun hat. Dass Du Dir Mitarbeitergespräche ausmachst, dass Du Dir Feedbackgespräche ausmachst. Was auch immer, gerade im Sales sehr spannend ist, ist die Neukundenakquise. Von bestehenden Kunden bekommst Du E-Mails, musst Probleme lösen, musst beantworten. Das ist immer important und urgent, aber sobald es um Kunden geht, die Du noch gar nicht hast, ist es auf einmal nie urgent. Und da haben wir gerade vorhin, witziger weise, von 09.00 bis 10.00 Zeitmanagement im Sales - Meeting gehabt. Damit wir das eben verbessern können, dass die Leute nicht 90% ihrer Zeit mit Betreuung von bestehenden Kunden verbringen sondern mehr Zeit in die Neukundenakquise stecken. Aber ich find's auf jeden Fall sehr spannend und vielleicht schaffe ich es ja am Wochenende, da mache ich solche Sachen meistens.</p> <p>I Also würdest Du sagen, dass das anderen Leuten auch was bringen kann?</p> <p>B Ja, definitiv! Glaube ich schon. Ich glaube nur, dass es wichtig ist, dass man es so macht wie Du, dass man einen Termin mit Dir hat und Du vorbeikommst und dann geht man das gemeinsam durch. Weil ich denke, wenn du jemandem die Zettel schickst, dann macht's das sehr schwierig. Für was ich es wirklich perfekt finden würde, wäre wirklich ein Workshop. Wo Du sagst, Du bietest den Unternehmen einen Workshop an, wie sie in ihrem Business Abhängigkeiten entfernen können, neue Eindrücke generieren, usw. und machst halt diese ganzen Themen mit den Managern durch. Das stell ich mir perfekt vor. Und ich glaub auch, dass es wirklich einen Mehrwert bringt für die Leute, weil es ihnen einfach bewusst wird, wo sie Abhängigkeiten haben, wo sie dran arbeiten müssen, wo sie sich Input holen können.</p> <p>I Das war jetzt noch eine sehr wertvolle Aussage, vielen Dank! Und auch vielen Dank, dass Du Dir Zeit genommen hast!</p> <p>B Ja, Danke Dir!</p>	<p>V: Das Arbeitsblatt kann für andere Personen auch einen Nutzen bringen</p> <p>W: Es ist wichtig, dass eine Beratungsperson dabei ist, wenn das Arbeitsblatt durchgearbeitet wird, für einen Workshop wäre das Arbeitsblatt ideal</p>

Anhang F.

Mindmap



Literatur

- Achleitner, Ann-Kristin (2016). *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Start-up-Unternehmen*. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmen-v7.html> (besucht am 18.11.2016) (siehe S. 9).
- Aldrich, Howard, Ben Rosen und William Woodward (1987). »The impact of social networks on business foundings and profit- A longitudinal study«. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*, S. 154–168 (siehe S. 42, 44, 50, 52, 59, 65).
- Amit, Raphael und Christoph Zott (2001). »Value Creation in E-Business«. In: *Strategic Management Journal* 22, S. 439–520 (siehe S. 13, 14, 18–20, 27).
- Battisti, Martina (2008). *Corporate Citizenship. Perspektiven, Dynamiken, Herausforderungen*. Innsbruck university press. ISBN: 978-3-90-2571-55-7 (siehe S. 45).
- Baum, Joel A. C., Tony Calabrese und Brian S. Silverman (2000). »Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Start-Ups Performance in Canadian Biotechnology«. In: *Strategic Management Journal* 21, S. 267–294 (siehe S. 50, 64).
- Berwanger, Jörg (2016). *Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmen*. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2942/unternehmen-v11.html> (besucht am 12.07.2016) (siehe S. 7).
- Bickmann, Roland (1999). *Chance: Identität -Impulse für das Management von Komplexität*. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag. ISBN: 978-3-642-63561-8 (siehe S. 38).
- Blank, Steve und Bob Dorf (2014). *Das Handbuch für Startups*. Köln: O'Reilly Verlag GmbH & Co. KG (siehe S. 9, 12, 14, 27).
- Bleicher, Knut (1999). *Das Konzept integriertes Management*. 7. Aufl. Frankfurt/New York (siehe S. 38).

Literatur

- Boulton, R, B Libert und S Samek (2001). *Value Code –Werte schaffen in der Neuen Wirtschaft: Erfolgsstrategien, Geschäftsmodelle, Praxisbeispiele*. München: Econ Verlag (siehe S. 27).
- Bourdieu, Pierre (1983). »Ökonomisches Kapital; kulturelles Kapital; soziales Kapital«. In: *Soziale Ungleichheiten*. Göttingen: Kreckel, Reinhard (Hrsg.), S. 183–198. ISBN: 3509013417 (siehe S. 41).
- Bouwsma, Jasper (2010). »Kursunterlagen St. Gallen. Herbstsemester 2010«. In: *zitiert in: Fueglistaller, U. (2012). Entrepreneurship - Modelle-Umsetzung-Perspektiven. S.191. Gabler* (siehe S. 27).
- Brynjolfsson, Erik, Yu (Jeffrey) Hu und Duncan Simester (2011). »Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales«. In: *Management Science* 57.8, S. 1373–1386 (siehe S. 25).
- Burt, Ronald S. (1992). »Structural holes: The social structure of competition«. In: *Harvard University Press, Cambridge Massachusetts* (siehe S. 40–44, 46, 48, 65).
- Chwolka, Anne und Matthias G. Raith (2012). »The value of business planning before start-up - A decision-theoretical perspective«. In: *Journal of Business Venturing* 27.3, S. 385–399 (siehe S. 13).
- Coes, Bastian (2014). »Critically assessing the strenghts and limitations of the business model canvas«. Diss. University of Twente. URL: <http://essay.utwente.nl/64749/> (siehe S. 14, 15, 27).
- Cramer, Judd und Alan B. Krueger (2015). »Disruptive Change in the Taxi Business: The Case of Uber«. Diss. Princeton University, S. 1–14 (siehe S. 25).
- Cross, Rob und Andrew Parker (2004). *The Hidden Power of Social Networks*. Harvard Business School Publishing Corporation Press (siehe S. 53, 54, 56, 59, 60).
- Diekmann, Andreas (2005). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendung*. Hrsg. von Burghard König. 14. Aufl. rohwohlts enzyklopädie (siehe S. 92).
- Edelman, Linda F u. a. (2016). »The impact of family support on young entrepreneurs' start-up activities«. In: *Journal of Business Venturing* 31.4, S. 428–448 (siehe S. 55).
- Flanschger, Andreas (2012). »Controlling in technologiebasierten Jungunternehmen unter spezieller Berücksichtigung der Rolle des Inkubators«. Diss. TU Graz (siehe S. 8, 9).

- Fueglistaller, U. u. a. (2012). *Entrepreneurship - Modelle-Umsetzung-Perspektiven*. Gabler. ISBN: 9780874216561 (siehe S. 9, 11, 13, 24, 74).
- Gardenswartz, Lee und Anita Rowe (2003). *Diverse Teams at Work - Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, Virginia: Society for Human Resource Management (siehe S. 34, 35, 62).
- Gates, Stephen (2016). *The Crazy Ones: How to Be a Leader Who Inspires Creativity and Innovation*. Keynote Speak am Fifteen Seconds Festival Graz am 16.06.2016 (siehe S. 9, 10).
- Gordijn, Jaap (2002). »Value-based Requirements Engineering – Exploring Innovative e-Commerce Ideas«. Diss. Vrije Universiteit Amsterdam (siehe S. 27).
- Granovetter, Mark (1973). »The Strength of Weak Ties«. In: *American Journal of Sociology* 78.6, S. 1360–1380 (siehe S. 44, 45, 56, 64).
- Greve, Arent und Janet W. Salaff (2003). »Social Networks and Entrepreneurship«. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice*, S. 1–22 (siehe S. 54, 55, 58, 59).
- Hagel, John und Marc Singer (1999). »Unbundling the Corporation«. In: *Harvard Business Review* 77, S. 133–144 (siehe S. 24).
- Hagemann, Oliver N. (1999). *Innovationsmarketing für technologieorientierte kleine und mittlere Unternehmen*. Gabler Edition Wissenschaft. ISBN: 9783824469468 (siehe S. 20).
- Hulsink, Willem, Tom Elfring und Wouter Stam (2008). *The Locus of Innovation in Small and Medium-sized Firms: The Importance of Social Capital and Networking in Innovative Entrepreneurship*. Techn. Ber. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), S. 47 (siehe S. 67).
- Jansen, Dorothea (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse*. 2. Springer Fachmedien Wiesbaden. ISBN: 978-3-8100-3149-5 (siehe S. 47, 49, 79).
- Jenssen, Jan Inge und Arent Greve (2002). »Does the degree of redundancy in social networks influence the success of business start-ups ?«. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 8.5, S. 254–267 (siehe S. 44, 48, 64, 65, 67).
- Kaplan, Robert S und David P Norton (1992). »The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance«. In: *Harvard Business Review* 70 (siehe S. 16, 27).
- Knirsch, Sarah (2015). »Hemmnisse im Gründungsverlauf und der Erfolgsfaktor persönliches Netzwerk : eine genderspezifische Analyse technolo-

Literatur

- gieorientierter Unternehmensgründungen«. Diss. Technische Universität Berlin. ISBN: 9783000494581 (siehe S. 47, 49, 52, 67, 74).
- Lazear, Edward P u. a. (2005). »Entrepreneurship«. In: *Journal of Labor Economics* 23.4 (siehe S. 41).
- Lechner, Karl, Anton Egger und Robert Schauer (2003). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 20. Wien: Linde (siehe S. 38).
- Malik, Fredmund (2011). *Strategie - Navigieren in der Komplexität der neuen Welt*. Bd. 1. Frankfurt/ New York: Campus Verlag (siehe S. 11, 12).
- Martinez, Martha A. und Howard E. Aldrich (2011). »Networking strategies for entrepreneurs: balancing cohesion and diversity«. In: *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 17.1, S. 7–38 (siehe S. 44, 54, 55, 57, 59, 62, 64).
- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag (siehe S. 93).
- McPherson, Miller, Lynn Smith-lovin und James M Cook (2001). »Birds of a Feather : Homophily in Social Networks«. In: *Annual Review of Sociology* 27.2001, S. 415–444 (siehe S. 48, 49).
- Meyer, Rolf und Adrian Urs Sidler (2010). *Erfolgsfaktoren junger Unternehmen*. edition geoswip. ISBN: 978-3-906129-58-7 (siehe S. 7, 8, 74).
- Österreichisches Normungsinstitut (Hrsg.) (2000). *ÖNORM EN 12973: Value Management* (siehe S. 21).
- Österreichisches Normungsinstitut (Hrsg.) (2008). *ÖNORM S2501: Diversity Management* (siehe S. 36).
- Osterwalder, Alexander (2004). »The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach«. Diss. Universite de Lausanne, S. 172 (siehe S. 12, 13, 27).
- Osterwalder, Alexander und Yves Pigneur (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-3-593-39474-9 (siehe S. 13–27, 74).
- Page, Scott E. (2007). *The Difference - How the Power of Diversity creates better Groups, Firms, Schools and Societies*. Princeton University Press (siehe S. 62).
- Parida, Vinit u. a. (2015). »Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms«. In: *Journal of Business Research* 69.6, S. 2113–2117 (siehe S. 64, 65).
- Pervin, Lawrence A, Daniel Cervone und Oliver P John (2005). *Persönlichkeitstheorien*. München: Ernst Reinhardt Verlag. ISBN: 9783497017928 (siehe S. 35).

- Ploder, Michael, Jürgen Streicher und Enikö Linshalm (2015). *Endbericht - Evaluierung des AplusB -Programms*. Techn. Ber.
- Porter, Michael E. (1980). *Wettbewerbsstrategien - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*. 12. Aufl. Frankfurt/ New York: Campus Verlag. ISBN: 978-3-593-39844-0 (siehe S. 22).
- Pullen, Julia (2010). *Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen*. Techn. Ber. RKW Berlin GmbH (siehe S. 33, 36).
- Putnam, Robert D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. Bd. 1. Simon & Schuster. ISBN: 9788578110796 (siehe S. 43, 45, 46).
- Reynolds, Paul D. (1994). *Reducing barriers to understanding new firm gestation: prevalence and success of nascent entrepreneurs* (siehe S. 57).
- Roberts, Keith (2007). »Evidence on start-up businesses: Take off requires full throttle«. In: *Malik Online Paper 3* (siehe S. 11).
- Santoni, Simone, Paolo Ferri und Maria Lusiani (2013). »Novelty Conduits and Forms of Network Ties : To Bond or to Bridge ?« (Siehe S. 45, 46).
- Schobert, Eva-Maria, Xenia-Isabel Poppe und Harald Pechalner (2015). *Soziales Kapital und Netzwerke als Kompetenz des Gründungsunternehmens*. Techn. Ber. Wiesbaden, S. 409–431 (siehe S. 54–60).
- Schöneck, Nadine und Werner Voß (2005). *Das Forschungsprojekt*. ISBN: 9783531195018 (siehe S. 82).
- Schumpeter, Joseph A. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*. 7. Auflage. Berlin: Duncker & Humboldt. ISBN: 3428013883 9783428013883 (siehe S. 9, 18).
- Stähler, Patrick (2015). *Das richtige Gründen - Werkzeugkasten für Unternehmer*. Hamburg: Murmann Verlag GmbH (siehe S. 27).
- Standard (2016). *Bundesregierung will die Gründung von 1.000 neuen Start-ups fördern*. URL: <http://derstandard.at/2000040453536/Bundesregierung-will-die-Gruendung-von-1-000-neuen-Start-ups> (besucht am 06.07.2016) (siehe S. 1).
- Swaminathan, Vanitha und Christine Moorman (2009). »Marketing Alliances, Firm Networks, and Firm Value Creation.« In: *Journal of Marketing* 73.5, S. 52–69 (siehe S. 51).
- Unger, Jens M. u. a. (2011). »Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review«. In: *Journal of Business Venturing* 26.3, S. 341–358 (siehe S. 41, 42).

Literatur

- Uzzi, Brian (1996). »The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations - The Network effect«. In: *American Sociological Review* 61.4, S. 674–698 (siehe S. 65, 67).
- VDI-Richtlinie 2803 (1996). *Funktionenanalyse: Grundlagen und Methode* (siehe S. 75).
- Walter, Achim, Michael Auer und Thomas Ritter (2006). »The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance«. In: *Journal of Business Venturing* 21.4, S. 541–567 (siehe S. 66).
- Watanabe, Chihiro, Kashif Naveeda und Pekka Neittaanmäki (2016). »Co-evolution of three mega-trends nurtures un-captured GDP – Uber’s ride-sharing revolution«. In: *Technology in Society* (siehe S. 25).
- Weill, Peter und Michael Vitale (2001). *Place to Space*. Boston, MA, USA (siehe S. 27).
- Wirtschaftskammer Österreich - Stabsabteilung Statistik (Hrsg.) (2016). *Unternehmensneugründungen 1993 - 2015*.
- Wirtz, Bernd und Andreas Kleineicken (2000). »Geschäftsmodelltypologien im Internet«. In: *WiSt* 11, S. 628–635 (siehe S. 27).
- Witt, Peter und Stephanie Rosenkranz (2002). »Netzwerkbildung und Gründungserfolg«. In: *Gründungs- und Überlebenschancen von Familienunternehmen*. Hrsg. von Andreas Pinkwart und Horst Albach. Gabler. ISBN: 9783409123303 (siehe S. 52, 53).
- Wondrak, Manfred (2015). *Diversity Management (DiM) & Corporate Social Responsibility (CSR) in ATX-Unternehmen – 2015*. Techn. Ber. factor-D Diversity Consulting GmbH (siehe S. 36, 37).
- Woolcock, Michael und Deepa Narayan (2000). »Social Capital: Implications for Development Theory, and Policy«. In: *World Bank Research Observer* 15, No. 2.August, S. 225–249 (siehe S. 45, 46).

Abkürzungsverzeichnis

d.h.	das heißt
DiM	Diversitätsmanagement
dt.	deutsch, zu Deutsch
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	HerausgeberIn
IT	Informationstechnik
u.a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil

Abbildungsverzeichnis

3.1. Phasen der Unternehmensgründung, eigene Darstellung in Anlehnung an Meyer und Sidler, 2010	8
3.2. Drei Faktoren erfolgreicher Innovation, eigene Darstellung in Anlehnung an Gates, 2016	10
3.3. Die vier Treiber für Wertentwicklung, eigene Darstellung in Anlehnung an Amit und Zott, 2001, S.504	14
3.4. Business Model Canvas (Osterwalder und Pigneur, 2010, S.22)	16
3.5. Zuordnung der neun Bausteine des Business Model Canvas zu den vier Bereichen des Geschäftsmodells (eigene Abbildung)	31
4.1. Die vier Dimensionen der Diversität, eigene Darstellung in Anlehnung an Gardenswartz und Rowe, (2003)	34
4.2. Die vier Dimensionen der Diversität für Unternehmen, eigene Darstellung	39
4.3. Bonding, Bridging und Linking, eigene Darstellung	43
4.4. structural holes, eigene Darstellung	46
4.5. Netzwerkgröße, eigene Darstellung	47
4.6. Netzwerkdichte bei Betrachtung einer Einzelperson, eigene Darstellung	48
4.7. Homophilie, eigene Darstellung	49
4.8. Stärke der Bindungen, eigene Darstellung	49
4.9. Nutzen eines Netzwerks, eigene Darstellung	51
4.10. Gründernetzwerk in der ersten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)	56
4.11. Gründernetzwerk in der zweiten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)	58
4.12. Gründernetzwerk in der dritten Phase, eigene Darstellung in Anlehnung an Schobert, Poppe und Pechalner, (2015, S.416 ff.)	60

Abbildungsverzeichnis

4.13. Der Diversitätsbegriff im Zusammenhang dieser Arbeit, eigene Darstellung	63
5.1. Schematischer Aufbau der Erstversion, eigene Darstellung . .	76
6.1. Vorgehensweise bei der Evaluierung des Instruments, eigene Darstellung	91
6.2. Übersichtskarten zur Unterstützung der Themenauswahl . .	92

Tabellenverzeichnis

3.1. Bausteine verschiedener Instrumente zur Erstellung von Geschäftsmodellen	29
4.1. Zuordnung unterschiedlicher Diversitätsaspekte zu den fünf Säulen des Geschäftsmodells, eigene Darstellung	68
6.1. Kriterien für die Analyse der Interviews	93
E.1. Daten Interview 1	156
E.2. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 13 .	156
E.3. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 15 .	157
E.4. Daten Interview 2	175
E.5. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 1 .	175
E.6. Daten Interview 3	189
E.7. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 15 .	189
E.8. Daten Interview 4	207
E.9. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 4 .	207
E.10. Anzahl der genannten Personen in Schritt 3, Aufgabe Nr. 1 .	208