

Master thesis

Platform business models: Identifying factors for rapid growth of newly founded companies.

Author: Jan Appenzeller

Study: Master of Science in Business Administration, Major Innovation and Entrepreneurship

Matriculation number: 15-545-783

Supervisor: Dr. Matthias Filser

Co-Supervisor: Dr. Richard Bläse

Written work was written at the School of Management and Law,
Zurich University of Applied Sciences ZHAW

Winterthur, 16 June 2022

Prologue

This master's thesis addresses the question: Which factors influence the rapid growth of industry-independent platform-based start-ups? To answer this question, a qualitative study was conducted with the help of a theory-based guideline.

I conducted this master's thesis as part of my master's programme, MSc in Business Administration - Major Innovation and Entrepreneurship, at the Zurich University of Applied Sciences in Winterthur. The aim was to identify growth factors for platforms that promote rapid growth. I dealt intensively with this topic between December 2021 and mid-June 2022, conducted the interviews and finally wrote the thesis.

The basis of the research question was provided by my primary supervisor, Dr. Matthias Filser. The final research question was developed based on the existing literature. Throughout the process, I regularly mirrored and discussed my findings and questions with Dr. Matthias Filser. He also provided feedback on whether the work was on the right track. In addition to my primary supervisor, my co-supervisor, Dr. Richard Bläse, was also available to answer any questions. Due to my educational and professional background, I already had some prior knowledge in this field, which made the work very relevant for me personally.

I would like to take this opportunity to thank my supervisors for their support over the past months. I would also like to thank all thirteen experts who were interviewed and took the time to contribute to my research. I very much appreciate their commitment, especially in today's turbulent times.

At this point, I hope all interested parties enjoy reading and hopefully gain new insights into the growth of platform-based business models.

Management Summary

Platform business models are an increasingly important topic. In digitalisation, developing and operating a platform has never been easier. To be successful in the market, growth is needed and often even rapid growth due to the ease of imitation. Rapid growth is desirable, as it creates prosperity and many jobs. Among the best-known and most successful platforms are Airbnb and Uber. How these companies have been able to grow so quickly is still being asked. This paper aims to answer the question of which factors positively influence the rapid growth of platforms.

A qualitative interview was conducted with thirteen experts who have built a two-sided platform to answer the research question. The interview partners range from newly founded start-ups to international unicorn start-ups. The interview is supported by a guideline based on existing literature on rapid growth. No restriction was made on the industry to obtain a broad view of the topic in choosing the experts.

The responses show that many factors already identified in research in a general context are also relevant for platforms. Furthermore, additional parameters have resulted that specifically affect platforms. The most important three inductive factors are the *usability of the platform*, the *continuous involvement of customers in product development* and the *mindset* of the founder and the team. Furthermore, the three main deductive factors are the *firm started by a team*, a *broad social and professional network* and *creating unique value for customers*. In addition, the research has produced seven inductive factors. Based on further development of the rapid growth framework, the study provides new insights into the temporal relevance of the individual factors. The paper compiles an overview of the temporal classification of them because the results prove that the product-market fit divides the framework into two phases. For example, *internationalisation* or even *automation of processes* only makes sense in the second phase. Based on the temporal classification of the factors, the study shows initial correlations between them. For example, the *involvement of customers in product development* influences the added value created by the platform.

Further research could investigate possible growth factors differences between B2B and B2C platforms or between different industries. The study has provided evidence that there may be differences here. Furthermore, conducting the research outside of Switzerland could be interesting, as other parameters may influence growth due to the small home market. Initial quantitative studies could also be planned to generalise correlations.

Table of Contents

LIST OF FIGURES.....	III
LIST OF TABLES.....	III
1 INTRODUCTION	1
1.1 INITIAL SITUATION	1
1.2 PROBLEM AND RESEARCH QUESTION	2
1.3 DELIMITATION OF THE WORK.....	3
1.4 STRUCTURE OF THE WORK	3
2 STATE OF RESEARCH	5
2.1 RAPID GROWTH.....	5
2.1.1 <i>Definition of Rapid Growth</i>	5
2.1.2 <i>What Factors Influence Rapid Growth</i>	10
2.1.3 <i>Challenges of Rapid Growth</i>	18
2.1.4 <i>Scaling of Business Models</i>	19
2.2 PLATFORM ECONOMY.....	21
2.2.1 <i>What is Platform Economy</i>	21
2.2.2 <i>The Three Dimensions of Platform Economy</i>	23
2.2.3 <i>Platform Governance</i>	26
2.2.4 <i>Success Factors of a Platform</i>	26
2.2.5 <i>Different Types of Platform Business Models</i>	27
2.3 SUMMARY LITERATURE REVIEW	28
3 EMPIRICAL PART	30
3.1 CHOICE OF THE STUDY DESIGN	30
3.2 QUALITATIVE EXPERT INTERVIEWS.....	32
3.2.1 <i>Interview Guide</i>	32
3.2.2 <i>Operationalisation</i>	32
3.2.3 <i>Pilot Phase</i>	35
3.2.4 <i>Expert Selection and Recruitment</i>	36
3.2.5 <i>Audio Recording and Transcription</i>	39
3.2.6 <i>Research Ethics</i>	40
3.3 SUMMARY OF THE EMPIRICAL PART	41

4	RESULTS.....	42
4.1	EVALUATION METHOD	42
4.2	PROCESSING METHOD	44
4.2.1	<i>Deductive Category Building</i>	46
4.2.2	<i>Inductive Category Formation</i>	48
4.2.3	<i>Descriptive Category System</i>	49
4.2.4	<i>Summary Category Building</i>	50
4.3	EVALUATION OF THE EXPERT INTERVIEWS.....	51
4.3.1	<i>Main Category “entrepreneur attitudes”</i>	51
4.3.2	<i>Main category “resources and capabilities of the firm”</i>	54
4.3.3	<i>Main Category “perceived environment”</i>	62
4.3.4	<i>Main Category “entrepreneurial strategy”</i>	63
4.3.5	<i>The Chicken-egg-problem</i>	64
4.3.6	<i>Summary of the Expert Interviews</i>	64
4.4	QUALITY CRITERIA.....	65
4.4.1	<i>Procedure Documentation</i>	65
4.4.2	<i>Argumentative Interpretation Validation</i>	65
4.4.3	<i>Rule-guidedness</i>	66
4.4.4	<i>Proximity to the Object</i>	66
4.4.5	<i>Communicative Validation</i>	66
4.4.6	<i>Triangulation</i>	67
4.5	BIAS	67
4.5.1	<i>Bias by the Participants</i>	67
4.5.2	<i>Bias by the Researcher</i>	68
4.6	SUMMARY OF THE RESULTS	68
5	DISCUSSION.....	69
5.1	RELEVANCE OF RAPID GROWTH.....	69
5.2	MAIN CATEGORY “ENTREPRENEUR ATTITUDES”	70
5.3	MAIN CATEGORY “RESOURCES AND CAPABILITIES OF THE FIRM”	73
5.4	MAIN CATEGORY “PERCEIVED ENVIRONMENT”.....	81
5.5	MAIN CATEGORY “ENTREPRENEURIAL STRATEGY”	81
5.6	ANSWERING THE RESEARCH QUESTION.....	82
5.7	THEORETICAL IMPLICATION	85
5.8	PRACTICAL IMPLICATION	85

5.9	LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH	86
6	BIBLIOGRAPHY.....	88
7	APPENDIX.....	111

List of Figures

Figure 1: Process Model of the Problem-centered Interview	31
Figure 2: Schematic Categories Model	43
Figure 3: Construction of a Descriptive System.....	45
Figure 4: Rapid Growth Factors Diagram	84

List of Tables

Table 1: Framework Rapid Growth Factors	14
Table 2: Framework Rapid Growth Factors	17
Table 3: Key Elements Revenue Model	25
Table 4: Recruiting of Interview Partners	36
Table 5: Final Interview Partners	37
Table 6: Descriptive Category System	49
Table 7: Framework Rapid Growth Factors for Platforms.....	83

1 Introduction

This chapter deals with the introduction to the work. First, the current situation and the underlying problem are discussed. Based on this, the research question is derived. Finally, the result is first delimited, and then the structure is explained.

1.1 Initial Situation

In today's world, platform business models have become more central than ever, and more companies are organised through this form of a business model (Hossain, Minor & Morgan, 2011; Muzellec, Lampkin & Ronteau, 2015; Van Alstynne & Parker, 2017). According to McKinsey's (2017, p. 38) study, the economy will move from single industries to twelve industry clusters. The most significant industry clusters will include B2C- and B2B- marketplaces. In the wake of digitalisation and the possibility of using the Internet, cloud computing, or Big Data, a new type of business model has been formed since the 1990s (Xue, Tian & Zhao, 2020, p. 1). With the spread of a novel coronavirus disease beginning in late 2019 and the resulting global pandemic, companies have faced new challenges (Guo, Huang, Guo & Yang, 2020, p. 19). To meet the new challenges, digitalisation is an essential factor which has the potential to activate dynamic capabilities (Vial, 2019).

Furthermore, thanks to digitalisation, platforms can be scaled faster and more cheaply (Hommel & Bican, 2020; Ruutu, Casey & Kotovirta, 2017). This can justify why, currently, the fastest growing and most valuable companies operate a platform (Hagiu & Jullien, 2011, p. 339). Moreover, today's life takes place in a VUCA environment, which is about the constant change in the business environment (Bennett & Lemoine, 2014, p. 311). VUCA is an acronym for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (Bennett & Lemoine, 2014, p. 312). If companies have a platform business model, they can benefit from numerous advantages; for example, the accuracy of forecasts can be increased, fast delivery can be made possible through an improved network planning or decreased chain risk through predictive risk evaluation ability (Zhang, An, Chen & Zhang, 2018, p. 188).

The companies Airbnb or Uber are often cited as case studies in this context (Rohn, Bican, Brem & Clauss, 2021, p. 2). The example of Airbnb can be used to illustrate the advantages of a platform business model. A conventional hotel must invest in real estate to create new capacity (Parker et al., 2016). A platform like Airbnb does not need to invest in real estate. They add value by creating a network relationship between an owner and

an apartment seeker (Zervas, Byers & Proserpio, 2017). To survive as a company in the platform environment, it is essential to achieve rapid growth. The reason for this is, among other things, that the more people are active on a platform, the more value of the platform increases for everyone. This is also referred to as the network effect (Katz & Shapiro, 1985).

1.2 Problem and Research Question

Rapid growth is considered a driver of growth and prosperity (Nicholls-Nixon, 2005, p. 77). It is an indicator of market acceptance and firm success for the company itself (Feeser & Willard, 1990, p. 93). But little is known about how companies can achieve it (Barringer, Jones & Neubaum, 2005, p. 664), and only a few companies achieve rapid growth. Furthermore, rapid growth companies are essential for the economy and society (Hambrick & Crozier, 1985, p. 45). Since platform business models can offer a promising approach, this research focuses on this combination of rapid growth and the platform economy. A three-dimensional framework is used and discussed in different studies to characterise platform-based business models, containing the dimensions of *value creation*, *value delivery* and *value capture* (Schlie, Rheinboldt & Waesche, 2011; Osterwalder, Clark & Pigneur, 2010; Rust & Hall, 2003). The framework was extended by Rohn (2021, p. 10) with the dimension's *promotion and sensitisation of digital transformation*, *platform architecture and strategic judgment of platform providers*, and *start-up culture*. This framework is also used in the present study. It was also mentioned that the research was very industry-specific, and it would be advisable to apply the concept in an industry-independent framework (Rohn et al., 2021, p. 12-13).

For this reason, this paper deals with a diversified selection of start-ups from different industries. The focus here is also placed on start-ups and not on platforms of established companies. According to Evans and Schmalensee (2010, p. 22-21), analysing successful and unsuccessful platforms is essential. This way, it is possible to examine what ultimately made the difference between success and failure.

For this reason, the selection of interview participants is deliberately not limited to successful platforms but to platforms which strive for or want to achieve rapid growth. Based on the points described above, the following research question is formulated:

Research Question: Which factors influence the rapid growth of industry-independent platform-based start-ups?

This will be covered by answering the following sub-questions:

- What are the different types of growth?
- What is rapid growth, and what are the characteristics?
- Which factors influence rapid growth?
- What is the platform-based business model?
- What factors contribute to a successful platform business model?

To address the topic's relevance, conclude the research question, and close the research gap, one must understand which factors are required to build and operate a platform business model successfully and which factors promote rapid growth. The linking of the common elements will form the framework at the end. In the future, recommendations for action will be developed based on this. The methodological part of this thesis is a qualitative study conducted in the form of semi-structured interviews of experts, focusing on the founders of the platforms to gain a deeper understanding of the influencing factors.

1.3 Delimitation of the Work

The investigation in this research paper focuses on two-sided platforms and does not engage with one-sided platforms. Furthermore, due to practical constraints, this paper deals with platform models of all kinds and does not limit itself to a specific industry. In addition, the expert interviews are confined to Switzerland. Due to the entrepreneurial framework of Switzerland, there could be implications for factors that may not apply to other countries. Furthermore, the research will be performed in a small market. The reader should bear in mind that the study is based on the framework of Barringer et al. (2005) and the research of Wiklund (1998). Moreover, the platforms participating in the qualitative study are classified according to Täuscher and Laudien (2018, p. 326) (vol. chapter 2.2.5). An evaluation based on this classification is not the subject of this study, as it would go beyond the scope of this paper.

1.4 Structure of the Work

This paper is divided into five parts introduced in the following section. In the first part, the aim is to understand better the problem of rapid growth, which is still not achieved by all companies, although it would be very desirable to do so. The research question is derived and formulated based on the problem definition and the existing literature. In the

second part, the state of knowledge is reviewed in detail. Here, the focus is on rapid growth and platform economy. This chapter also introduces and delineates the terms used in the thesis. This chapter forms the basis for the third chapter. The choice of research design is justified and how the empirical research work was conducted. In the fourth chapter, the evaluation method is discussed, the evaluation criteria are derived, and the qualitative analysis of the results is presented.

Furthermore, at the end of the chapter, the existing biases of the interview participants and the researcher are discussed. The fifth and last chapter deals with the answer to the research question. Further, implications for science, as well as for practice, are discussed. The chapter concludes with an outlook for future research.

2 State of Research

This chapter is divided into two main topics. The topics are rapid growth and platform economy. The goal is to obtain a structured understanding of the research in these areas. First, rapid growth is introduced, and the advantages and challenges rapid growth brings along. In the further course of this chapter, factors that can promote rapid growth are presented. In the other chapter period, the topic of scaling is addressed. This subchapter builds a bridge between rapid growth and the platform economy. Once the subject of rapid growth and scaling has been introduced, the platform economy is discussed to develop an understanding of it. First, a general overview of a platform-based business model is given. Further, a standard classification is introduced on how to categorise these businesses. This chapter aims to provide a basis for the qualitative research to develop an interview guide.

2.1 Rapid Growth

The following chapters deal with the concept of rapid growth and what stands behind this. At first, it will discuss the meaning of growth and based on this; it will examine the growth concept. The factors influencing rapid growth will be explained at the end of this chapter.

2.1.1 Definition of Rapid Growth

The term growth must first be introduced to classify what rapid growth is. Economic growth is a subset of the economic (Acemoglu, 2012, p. 545). Growth helps companies create legitimacy, achieve economies of scale, build confidence for new investment capital, and increase profitability (Nicholls-Nixon, 2005, p. 77). One can divide the growth of companies into four perspectives. The entrepreneurial orientation, strategic fit, resource-based, and growth attitude perspectives (Wiklund, Patzelt, & Shepherd, 2009, p. 353). In addition to prospects, the environment in which companies operate is also a factor for growth, according to different studies (Kolvareid & Bullvag, 1996; Pelham & Wilson, 1996). For this reason, a fifth perspective is introduced, and all are explained in more detail in the following sections.

Entrepreneurial orientation perspective: The characteristics of an entrepreneurial company can be summarised with a quote: «One that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitors to the punch» (Miller, 1983, p. 771). It is more about how a company acts in various situations and less about what is ultimately achieved (Lumpkin & Dess,

1996, p. 162). It is about companies with an entrepreneurial orientation ready to innovate to improve the market offer. It is also about taking more risks, trying out new products and markets, and being more aggressive than the competition (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983; Naman & Slevin, 1993; Zahra & Covin, 1995). In general, a positive influence of entrepreneurial orientations (EO) on the efficiency of a company is assumed (Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995).

Environment perspective: A company's growth depends on the industry's growth rate (Acs & Audretsch, 1989, p. 262) and the market's maturity (Baldwin & Gellatly, 2003). It is assumed that the environment has the same effects on all companies within a sector, market, or location (Wiklund et al., 2009, p. 354). But the description of small companies that develop in a niche is hardly feasible with a common objective, industry, or market-wide variables (Wiklund et al., 2009, p. 354). For this reason, the research proposes the classification into new dimensions. The dimensions analysed include munificence, turbulence, heterogeneity, hostility, dynamics, customer structure, and competition (Kolvereid & Bullvag, 1996; Pelham & Wilson, 1996).

- *Dynamics:* Markets are in constant flux, but changes in society, politics, technology, or the economy directly bring new opportunities for business growth (Wiklund et al., 2009, p. 354).
- *Hostility:* There are two threats in the business environment; rivalry from competitors in the market, and the other is a too low demand for the company's products. Both can have a negative impact on growth (Wiklund et al., 2009, p. 354).
- *Heterogeneity:* Small companies can quickly discover a market niche and grow in it if there are many different market segments with other characteristics. This is more difficult with homogeneous markets (Wiklund et al., 2009, p. 354–355).

Strategic fit perspective: Generally, it should be noted that entrepreneurial orientation or environment alone will probably not bring growth. It depends on how the platform is strategically positioned in an environment, and there should be an interplay of the two dimensions, depending on the climate (Wiklund et al., 2009, S. 355) and the impact of EO on business performance depends on the context (Lumpkin & Dess, 1996, p. 158). In addition, studies have shown that the effect of EO on company performance differs depending on the external environment in which the company operates (Covin & Slevin, 1989; Naman & Slevin, 1993).

Resource-based perspective: This perspective can be divided into three theoretical constructs (Wiklund et al., 2009, p. 355). The first construct is about achieving competitive advantage through strategically correctly using existing resources (Conner, 1991). The assumptions that heterogeneous resources lead to a competitive advantage generally hold. The reason is that they are difficult to transfer and, consequently, difficult to imitate (Wiklund et al., 2009, p. 355). In addition to existing resources, one can also speak of dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997). This allows small businesses to create new opportunities and benefit from them (Zahra, Davidsson & Sapienza, 2006, p. 941). One of the most critical resources is access to financial capital, which is limited for small businesses and prevents small businesses from growing (Hartarska & Gonzalez-Vega, 2006, p. 197). Access to financial capital is assumed to be essential for growth (Wiklund et al., 2009, S. 356). Companies are encouraged to test new or innovative strategies (Cooper, Gimeno-Gascon & Woo, 1994, p. 375).

The second construct deals with the human capital of the company. The assumption is that people with a higher human capital also perform better (Becker, 1983). In the context of growth, it is about using knowledge, experience, and skills to identify opportunities and drive growth (Alvarez & Busenitz, 2001, p. 764 & 772).

The third and final construct deals with network resources, divided into three types.

- *Interorganizational networks:* These are connections to educational institutions (Powell, Koput & Smith-Doerer, 1996), and small or large companies (Rothaermel & Deeds, 2004) from which companies can benefit in various ways. It has been shown that this type of network has a positive influence on growth (Baum, Calabrese & Silverman, 2000; Powell et al., 1996).
- *Intra-organizational networks:* This is the relationship an entrepreneur has with the rest of the management (Wiklund et al., 2009, p. 356). It is about sharing a shared vision to resolve conflicts that may negatively impact growth (Pearce, Pearson & Ensley, 2003, p. 337). Shared experiences support the process and lead to more significant growth (Kor, 2003, p. 716).
- *Interpersonal networks:* These networks deal with the interpersonal skills of the entrepreneur and form the basis of social capital (Bosma, de Wit, Thurik & van Praag, 2004). Social capital can create access to new resources (Cromie et al., 1993, p. 262).

Grow attitude perspective: This perspective is about whether the entrepreneur is interested in growth. There are different motivations why people start businesses, and it is not always about maximising economic returns (Kolvereid, 1992, p. 219; Roper, 1999, p.

245-246). It can also be about pursuing personal interests (Wiklund et al., 2009, p. 356). One of the main reasons for start-ups is the goal of independence and developing new ideas (Douglas & Shepherd, 2000, p. 243). Not all entrepreneurs aim to grow their businesses (Wiklund & Shepherd, 2003, p. 1902). When a company grows, the entrepreneur is confronted with new tasks; if he is positively disposed towards the new functions, he may also be more positively disposed towards growth (Wiklund et al., 2009, p. 356).

Recent research that has examined perspectives has shown that resources indirectly influence performance. It is primarily a matter of EO, which means how resources are used optimally. Furthermore, the environment for growth is more relevant than assumed. Here, the dynamics are the most critical variable. In addition, it is suggested that the EO and environmental perspectives be considered together. It is assumed that the following three factors are mainly responsible for growth: the entrepreneur's attitude to growth, the EO of the company and how dynamic the company's field of activity is (Wiklund et al., 2009, p. 367).

The five perspectives described above can be used to describe growth in general. Based on the findings presented, it can now proceed with introducing rapid growth. According to Barringer et al. (2005, p. 664) are rapid growth companies, companies which grow 80% or more per year over an average period of three years. David L. Birch (1987) defined companies with more than 20% yearly growth as “gazelles”. Other studies even assume 500 to 30'000% growth (Markman & Gartner, 2002, p. 67). Average growth rates are one to ten% yearly (Keen & Etemad, 2012, p. 584). For example, in America, the average is 3.5% (Barringer et al., 2005, p. 665). On the one hand, permanent rapid growth is not sustainable, and, on the other hand, rapid growth is always limited in time (Garnsey, 1998, p. 537; Hambrick & Crozier, 1985, p. 34). Moreover, most companies only grow for a short time (Delmar, Davidsson & Gartner, 2003, p. 203). In addition to the term rapid growth, other words exist for this phenomenon. Hyper growth (Cassia & Minola, 2012, p. 179), high growth, or super growth (Tonge, Ito & Larsen, 1998, p. 838) are often used in the same context as rapid growth. For simplicity, the term rapid growth is used in this study.

It has already been proven that growth is not random, and certain factors must be present (Zhang, Li, Ma & Yang, 2008, p. 675). In principle, rapid growth can occur in all companies (Nicholls-Nixon, 2005, p. 77). Small and medium-sized (SME) companies have a higher tendency for rapid growth (Keen & Etemad, 2012, p. 584). Rapid growth

companies can appear in all branches and regions (Halabisky, Dreessen & Parsley, 2006, p. 266; Schreyer, 2000, p. 27). It is a testament to this as it signifies market acceptance and high product quality can build up an image and thus distinguishes itself from alternatives (Feeser & Willard, 1990, p. 93). The companies that achieve rapid growth generate many jobs (Fischer & Reuber, 2003, p. 361; Halabisky et al., 2006, p. 266; Schreyer, 2000, p. 27). These companies have also attracted the interest of governments (Fischer & Reuber, 2003, p. 347). The analysis by Robson et al. (1993) showed that 95% of radical and 50% of innovations are made in rapid-growth companies (Keen & Etemad, 2012, p. 572). This could be related to rapid growth companies investing more in R&D than slower growth companies (Schreyer, 2000, p. 27). In addition, rapid-growing companies are increasingly found in alliances (Schreyer, 2000, p. 27). Other studies could also confirm these observations (Almus & Nerlinger, 1999; Barringer et al., 2005, p. 668; Deeds & Hill, 1996; Doorley & Donovan, 1999; Zhao & Aram, 1995). Furthermore, it has been observed that companies that third parties partially or fully own show significantly more rapid growth than privately held companies (Schreyer, 2000, p. 27).

At this point, the question arises of whether rapid growth is sustainable. Studies have shown that growth often comes at the expense of profitability and that the performance of these companies is lower at a later stage (Davidsson, Fitzsimmons & Steffens, 2009). Nevertheless, research has shown that rapid growth also has other advantages, such as economies of scale, experience curve effects, first-mover advantages, and network externalities, which outweigh the challenges of rapid growth (Senderovitz, Klyver & Steffens, 2016, p. 405). It is assumed that the company's strategic orientation moderates the relationship between growth and profitability, and a positive relationship exists. To increase the profitability of a rapid-growing company, a broader strategy is recommended instead of the familiar niche strategy (Senderovitz et al., 2016, p. 405), as rapid growth in a niche market can quickly limit profitability (Senderovitz et al., 2016, p. 406). Companies that enter niche markets risk losing the opportunity to move into more profitable markets after a certain period. This is due to too specific assets, narrow path dependencies and general inertia that has manifested over time (Senderovitz et al., 2016, p. 406). Another study has already adopted this assumption, stating that market size positively influences growth and that a broad strategy offers more market size than a niche strategy (Harms, 2009, p. 444). Other studies conclude that growth and profitability are not necessarily mutually exclusive. One possible explanation could be that delay effects come into play here, which can

only affect profitability years later. Media attention can also attract resources, compensating for difficulties first (Markman & Gartner, 2002, p. 62).

This chapter introduced the term growth and what it means. In addition, a model with five perspectives was explained, which can be used to describe growth. Based on this, the term rapid growth was introduced. It was shown which advantages and challenges arise through rapid growth for entrepreneurs. The next chapter describes the factors that can enable rapid growth. In addition, a framework is presented, which structures the elements according to the perspectives mentioned.

2.1.2 What Factors Influence Rapid Growth

The age of the company, its independence and size have a significant influence on the growth of companies. In terms of age and company size, the younger or smaller the company, the more growth can be achieved (Davidsson, Gustavsson, Hatemi-J, Kirchhoff, 2002, p. 347). Furthermore, agility influences the growth of companies because, according to Barringer et al. (2005, p. 679), the customer knowledge factor is a growth driver that can be positively influenced by an agile adaptation of the product and the production process (Littunen & Niittykangas, 2010, p. 23).

It is also essential that companies operate in growing industries because it depends on the industry whether growth is possible. (Davidsson et al., 2002, p. 347). Also, influencing factors of rapid growth are always discussed. There are three main clusters of the element. At first, internal and external factors, and their interaction together. Keen & Etemad (2012, p. 582) could show that these external factors do not significantly impact rapid growth. But the internal factors are crucial. For example, the founder's team, respectively, the management is an essential factor (Keen & Etemad, 2012; Littunen & Niittykangas, 2010; Penrose, 2009). Also, entrepreneurial orientation is critical (Barringer et al., 2005, p. 664). The social network and the social capital help achieve rapid growth (Keen & Etemad, 2012, p. 583). Barringer et al. (2005) structured the existing knowledge about factors for rapid growth. In his research, 106 studies on rapid growth were analysed (Barringer et al., 2005, p. 666). In the end, all the information was clustered and divided into a framework with four categories. They defined the factor which affects rapid growth in the *founder's characteristics*, *firm attributes*, *business practices* and *human resource management*. Furthermore, the factor *economics of agglomeration* will be introduced, and in the following sections, all the other factors will be discussed.

Economics of agglomeration: The concept is based on Alfred Marshall (1961). Under this topic, the company should be part of a network, avoid resource scarcity, build better competitiveness, create knowledge, and reduce search acquisition costs (Keen & Etemad 2012, p. 573). The study of Keen & Etemad (2012, p. 582) could show that agglomeration economics has no relevant impact on rapid growth. One reason is that rapid-growth companies use efficiencies that cannot be captured regionally.

Founders' characteristics: Founders should have relevant *industry experience* because they could have a better network and know-how in this topic (Barringer et al., 2005, p. 667). This factor was conceptually established by Vesper (1980) and quantitatively confirmed by previous studies (Feeser & Willard, 1990; MacMillan & Day, 1987; Siegel, Macmilian & Siegel, 1993). Also, *higher education* is associated with rapid growth, as critical entrepreneurial skills are provided with higher education (Barringer et al., 2005, p. 667). Different studies could confirm this (Sapienza & Grimm, 1997; Watson, Barnir & Stewart, 2003).

But it does not matter what *age* the founder is (Wiklund, 1998, p. 134). As already mentioned, management is a key factor. This fact is also confirmed by Littunen and Niittykangas (2010, p. 23). The *entrepreneurial experience* is another relevant factor because an entrepreneur with experience knows the process and can avoid mistakes. This factor is well evidenced by a few previous studies (Cooper et al., 1988; Duchesneau & Gartner, 1990; Low & MacMillan, 1988; Singer, 1995; Stuart & Abetti, 1987). The network is also important that the founder has a *broad social and professional network* because a good network enables access to additional know-how, investors, and references (Barringer et al., 2005, p. 667). This factor is confirmed by different studies (Birley, 1985; Hansen, 1995; Starr & MacMillan, 1990). In the first four years, the external network is more relevant for success than the internal network; after four years, it changes (Littunen & Niittykangas, 2010, p 21).

Also, new companies starting with a *team* are much better than founding alone. There are many benefits to beginning with a team, for example, more resources, different and diverse views on a problem and ideas and better risk-bearing (Barringer et al., 2005, p. 667). Further studies could also confirm the importance of founder teams (Cooper & Bruno, 1977; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Feeser & Willard, 1990; Kazanjian, 1988; Watson et al., 2003).

The last and the newest factor are the entrepreneurial stories. This is about the founder's life story and how much passion the founder has for the company. It has been shown that

founders for whom the company has a very high value grow faster (Barringer et al., 2005, p. 678–679). Other studies have also shown that the entrepreneur or manager is a decisive factor in growth. The ambitions, beliefs, attitudes, and expectations enable rapid growth (Wiklund et al., 2003, p. 249–251).

Firm attributes: Another crucial factor is a vision and a mission that are growth-oriented (Barringer et al., 2005, p. 679; Doorley & Donovan, 1999; Von Krogh & Cusumano, 2001). Companies with this factor communicate this vision to all relevant stakeholders (Barringer et al., 2005, p. 668). The commitment to growth and the motivation for that is needed and elementary for rapid growth (Ahrens & Ahrens, 1999; Barringer et al., 2005, p. 679; Bird, 1988; Cooper & Artz, 1995; Doorley & Donovan, 1999). Participation in inter-organizational relationships is an additional important factor. Companies with this factor can share the cost, improve the cost of selling on the market, can benefit from economies of scale, other resources, knowledge, and international connections (Almus & Nerlinger, 1999; Barringer et al., 2005, S. 668; Deeds & Hill, 1996; Doorley & Donovan, 1999; Zhao & Aram, 1995). Participation in international relationships is one of the most critical factors, which is the key to higher growth rates (Keen & Etemad, 2012, p. 581). Also, internationalisation is generally essential for growth (Lu & Beamish, 2001, p. 565). Another factor is *planning* which means that the company must organise a rapid growth because there is a managerial and strategic issue to handle (Barringer et al., 2005, p. 668; Barringer & Greening, 1998; Bracker & Pearson, 1986; Duchesneau & Gartner, 1990; Fischer, Hababou, Johnson & Lee, 1998; Reid & Smith, 2000; Roure & Keeley, 1990). Shuman and Seeger always confirmed the importance and connection between planning and the success of rapid-growth companies (1986, p. 15–16). *Geographical location* is a factor which facilitates knowledge absorption from external sources and helps to integrate external knowledge instead of expensive internal knowledge (Almeida & Kogut, 1997; Barringer et al., 2005; Cohen & Levinthal, 1990; Goss & Vozikis, 1994; Jaffe, Henderson & Trajtenberg, 1993; Porter, 1998; Poudier & John, 1996). *Higher buyer concentration* is also essential (Barringer et al., 2005; Duchesneau & Gartner, 1990; Roure & Keeley, 1990; Roure & Maidique, 1986). Rapid growth companies should focus on fewer customers because they have limited resources and focus on specific markets and customers. If they lose focus, these companies can get bogged down (Bantel, 1998, p. 223). A broader product portfolio also raises management requirements (Roure & Keeley, 1990, p. 206).

Business practices: An important rapid growth factor is to *create a unique value* for their customers (Barringer et al., 2005; Doorley & Donovan, 1999; Kim & Mauborgne, 1997; Zhang et al., 2008). That can be reached if a company finds a new or a better way to solve a problem, satisfy a need or do a task in a better way (Barringer et al., 2005, p. 673). *Product superiority* is an additional important factor in reaching rapid growth (Anderson & Zeithaml, 1984; MacMillan & Day, 1987; Roper, 1997; Roure & Keeley, 1990; Roure & Maidique, 1986). With a high-quality product portfolio, companies can differentiate from other competitors. Furthermore, they can access new rapid-growing markets easier (Barringer et al., 2005, p. 673). A further relevant factor for rapid growth is *innovation* (Barringer et al., 2005; Coombs, Decarolis & Deeds et al., 2000; Doorley & Donovan, 1999; Dosi, 1988; Heunks, 1998; Patterson, 1998; Schoonhoven, Eisenhardt & Lyman, 1990). Before a company can create unique value for its customers, they need innovation and R&D (Barringer et al., 2005, p. 673). Another factor in the category of Business practices is the *utilisation of new and advanced technologies* (Barringer et al., 2005; Roure & Maidique, 1986; Siegel et al., 1993). An agile method is necessary to adapt the product and production process (Littunen & Niittykangas, 2010, p. 23). *Customer knowledge* is the last factor found by Barringer et al. (2005, S. 680). This means that companies understand their customers much better than low-growing companies.

Human resource management practices: Factors favouring rapid growth have also been identified about employees. The following section discusses the relevant factors. The first factor is *exemplary recruitment and selection* (Barringer & Greening, 1998; Rich, 1999). It is about finding suitable employees for the company, which increases the likelihood of growth (Barringer et al., 2005, p. 670). A further factor is that companies *pay their employees for performance* (Barringer & Greening, 1998; Oliver & Anderson, 1995; Zenger, 1992). The third factor is *stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)*, and here is the idea that the interests of the employees are closely connected to the company's interests (Barringer et al., 2005, p. 670). The employees can benefit from substantial rewards (Barringer et al., 2005, p. 673). Wiklund (1998) pointed out the importance of involving workers in decision-making, and Hambrick & Crozier (1985, p. 44) emphasised that financial participation increases workers' performance. The fourth factor is the company's *geographic location which provides access to a qualified labour pool* (Galbraith & De Noble, 1989; Porter, 1998). The idea is that companies locating within-cluster and looking for proximity to high-qualified employees reduce the recruitment process cost (Barringer et al., 2005, p. 670). It is considered that there are no location effects

that promote growth (Davidsson et al., 2002, p. 348). Also, Keen & Etemad (2012, p. 548) assume that external factors such as regional clusters do not influence the rapid growth of companies. From this, it can be concluded that it does not matter where a company is established. However, it can still play a role in less digitised industries due to the proximity to qualified personnel. Finally, two further factors were identified by Barringer et al. (2005, p. 680–681). First, there is *training* and *employee development*. Both factors address the fact that rapid-growing companies attach great importance to the training of their employees (Barringer et al., 2005, p. 681).

All factors described above can be summarised and presented in Table 1. Barringer et al. (2005, p. 679) used the framework to investigate whether there are differences between slow and fast-growing companies. For the studies, 50 rapid-growing and 50 slow-growing companies were compared. In addition, the significant factors of Barringer et al. (2005) were marked in bold.

Table 1: Framework Rapid Growth Factors (based on Barringer et al., 2005)

Main factor	Sub factor
Founder characteristics	Relevant industry experience
	College education
	Entrepreneurial experience
	Firm started by a team
	Social and professional network
	Entrepreneurial story
	Mission statement
Firm attributes	Commitment to growth
	Participation in interorganizational relationships
	Emphasis on planning
	Higher buyer concentration
	Geographic location
Business practices	Create unique value
	Customer knowledge
	Product Superiority
	Innovation

	Advance technologies
	Research and development
Human resource management practices	Exemplary recruitment and selection
	Training
	Employee development
	Financial incentives
	Stock options
	Geographic location that provides access to a qualified labor pool

Zhang et al. (2008) also focused on rapid growth and suggested combining the framework from Barringer et al. (2005) (see Table 1) with the research of Wiklund (1998) (see chapter 2.1.1). Because he identifies after the analysis of the framework from Barringer et al. (2005) three main criticisms (Zhang et al., 2008, p. 678):

- *Entrepreneurial strategy is less discussed.* Innovation, risk-taking, and proactiveness are crucial in entrepreneurship (Zhang et al., 2008, p. 678). The concern is the entrepreneurial strategy essential for rapid growth (Wiklund, 1998, p. 60).
- *The environment is not discussed.* For rapid-growth companies, it's essential to understand the environment. It's hazardous not understanding the environment (Child, 1972).
- *Human resources management practices should not give so much attention.* The entrepreneur himself is more important for the growth of companies than the employees, even if they are essential. The environment and the strategy (Wiklund, 1998) are more important.

Other studies also confirm these points of criticism, stating that human resource management is not significantly related to rapid growth (Harms, 2009, p. 445). It is possible that recruiting new employees could be better realised in rapid-growing companies than in slow-growing ones, which attracts more talent and thus increases performance (Harms, 2009, p. 445). Through targeted training and team-building measures, employees could stay longer in a company, which could also positively affect performance and thus rapid growth (Harms, 2009, p. 445).

Based on the critical points, Zhang et al. (2008, p. 677) propose to create four new main categories in which the factors are embedded in a structured way:

- entrepreneurial attitudes

- firm resources and capabilities
- entrepreneurial strategy
- environment

In the following sections, all factors will be discussed. For each main factor also, the sub-factors will be introduced. The new framework already included the significant factors after combining Wiklund's (1998) research and the framework from Barringer et al. (2005).

Entrepreneurial attitudes: Entrepreneurs in a rapid growth firm have relevant industry experience. They can benefit from relevant industry experience, especially with an existing network. Entrepreneurs' experience and being under 40 years old are also suitable. It is not significant that an entrepreneur has previous industry experience, a higher education, gender, or management experience (Zhang et al., 2008, p. 683–684).

Firm resources and capabilities: The most relevant factors for rapid growth companies are the growth-oriented vision and mission and that rapid growth firms have less than 50 employees. This could be possible that smaller firms can see growth faster. The motivation of the whole company can explain the vision for growth. Furthermore, most employees in a rapid-growth firm have a university degree. Another factor is that these companies cooperate with advisors and can save valuable resources (Zhang et al., 2008, p. 683–684). Three factors from Barringer et al. (2005) are also significant (Zhang et al., 2008, p. 683–684). It is creating unique value for customers, product superiority and innovation. These factors have been reclassified into the leading firm resource and capabilities category. Not significant are the involvement of employee in decision-making and the cooperation with formal professionals (Zhang et al., 2008, p. 683–684).

Perceived environment: This main factor was ignored by Barringer et al. (2005) in the framework. Rapid growth companies have another dynamic, hostility and heterogeneity (Wiklund, 1998, p. 68).

Dynamics is defined as the changes in customer needs, technologies, and the method of competition. Heterogeneity describes the competition in the different markets where the company is active. Hostility means competition in the market (Zhang et al., 2008, p. 683–684).

Entrepreneurial strategy: The last main factor describes the entrepreneurial strategy. Rapid growth firms have a significant proclivity to an entrepreneurial orientation strategy. Two additional elements are not substantial, and the research; the factors are risk-taking and innovativeness. Usually, the entrepreneur orientation strategy has these three dimensions, proclivity, risk-taking and innovativeness (Zhang et al., 2008, p. 683–684).

Finally, this study works with Barringer et al. (2005) and Wiklund's (1998) combined framework. In Table 2, all factors are included, and factors marked in bold are significant, according to Zhang et al. (2008).

Table 2: Framework Rapid Growth Factors (based on Zhang et al., 2008)

Main factor	Sub factor
Entrepreneur attitudes	Relevant industry experience
	Higher education (college, master and PHD)
	Entrepreneurial experience
	Age (below 40 ages)
	Gender (male)
	Management or engineering education (management)
	Present size (below 50 employees)
Resources and capabilities of the firm	Rate of employees that hold university degree (0.3)
	Involvement of employee in decision making
	Growth-oriented vision and mission
	Formal professional cooperation
	Day-to-day advisors' cooperation
	Creating unique value for customers
	Product superiority
Perceived environment	Innovation
	Dynamism
	Hostility
	Heterogeneity

Entrepreneurial strategy	Risk-taking
	Proclivity
	Innovativeness

Other essential contributors to corporate growth are mergers and acquisitions, and spinoffs. The growth opportunities are different depending on how the company was managed before the acquisition (Davidsson et al., 2002, p. 347).

Also, factors have been identified that prevent companies from growing (Mboniyane & Ladzani, 2011, p. 555–560). These include a lack of support from support institutions and internal deficits within the company. Deficiencies include a lack of legal knowledge, financial resources, and a general lack of entrepreneurial skills (Mboniyane & Ladzani, 2011, p. 555). The results confirm the assumptions of Barringer et al. (2005) that higher education and entrepreneurial experience are factors for the growth of entrepreneurs.

The chapter has provided an overview of the relevant factors of rapid growth. And the most crucial framework from Barringer et al. (2005) was introduced in detail. In addition, the criticisms by Zhang et al. (2008) were presented, leading to an adapted framework. The following chapters build on the combined framework of Barringer et al. (2005) and the research findings of Wiklund (1998). The challenges of rapid growth will be discussed in the next chapter to complete the state of knowledge on rapid growth.

2.1.3 Challenges of Rapid Growth

Problems with rapid growth can also be referred to as the "Penrose effect" (Lee, 2014, p. 193). The idea here is that dynamic problems can arise during growth, which in turn causes the company to grow more slowly (Penrose, 2009). It seems reasonable to assume that the issues also intensify as companies grow, which is one reason sustainable rapid growth is so challenging (Parker, Storey & van Witteloostuijn, 2010, p. 223).

The main problems of rapid-growing companies include recruitment, skills shortages, obtaining finance, cash flow, management skills and finding suitable premises (Lee, 2014, p. 193). But also, for example, new customer needs (Zhang et al., 2008, p. 676) or the company's size, as skills and lack of systems cause the feeling of infallibility and internal unrest. The latter can be attributed, for example, to the ongoing reassignment of employees (Hambrick & Crozier, 1985, p. 31).

It is essential to have good management while dealing with the challenges. This includes finding a balance between not neglecting the attitude of the founding period but also adapting the company to its size with new processes and systems (Hambrick & Crozier, 1985, p. 45).

If a company can increase the number of employees from 50 to 100 after an initial growth phase, the management style must be adapted. It is advisable to change the management style from personal leadership to professional leadership so that the company does not fail at this stage of growth (Davila, Foster & Jia, 2010, p. 109).

Furthermore, the management is confronted with three fundamental challenges. The first is the need to control costs while remaining competitive by maintaining a high-quality standard while developing new products. Secondly, the need to centralise activities but at the same time diversify. Thirdly, it is about the internal standardisation of processes, but at the same time offering the employees an autonomous corporate culture (Fombrun & Wally, 1989, p. 121). The importance of young corporate culture, a start-up culture, was confirmed by Rohn et al. (2021, p. 11–12).

Other studies conclude that a self-organised organisation has a better chance of dealing with the many challenges that rapid growth brings (Nicholls-Nixon, 2005, p. 85). For this reason, the management of rapid-growing companies must establish the basic structures and values at an early stage (Nicholls-Nixon, 2005, p. 86). First, there must be a clear understanding of the company's purpose. Second, a system must be established that enables all employees to track the company's performance. Third, the internal and external network is essential (Nicholls-Nixon, 2005, p. 86). This is consistent with another research (Barringer et al., 2005). Fourth, organisational policies must be established to allow for voluntary and interactive interactions (Nicholls-Nixon, 2005, p. 86). Fifth is the management style, which should focus on fostering growth rather than directing it. This allows the entire organisation to respond agilely to changing market conditions (Nicholls-Nixon, 2005, p. 86). Previous studies have mentioned agility, which concluded that strategic planning in rapid-growing companies tends to be more short-term oriented and constantly renewed, as the strategy is operationally oriented (Shaw, Shuman & Sussman, 1985, p. 49).

2.1.4 Scaling of Business Models

Global scaling means rapid growth by replicating a global business model in foreign markets. This is about economies of scale, which means increasing sales through international

growth but not having significantly higher costs. Access to foreign markets is an essential factor for the rapid growth of companies, especially when the foreign market is larger than the home market. A business model not tied to a specific location is advantageous for replicating a global business model (Reuber, Monaghan & Tippmann., 2021, p. 1031).

Scaling is associated with high costs. It needs external outside capital (Aernoudt, 2017). Companies that strive for scaling pursue acquiring more and more customers to quickly achieve a dominant position in the market (Aernoudt, 2017). Because of the external funding required, another feature of global scaling provides exit options for investors (Reuber et al., 2021, p. 1034).

To achieve faster scaling, internal and external factors can be defined for facilitating rapid international growth. According to Reuber et al. (2021, p. 1037), the classification is into internal and external factors:

Internal: This primarily involves three elementary elements that facilitate rapid international growth.

- Entrepreneurial teams with more outstanding human capital, social capital, and relational capital. It has been shown that entrepreneurs, or teams of entrepreneurs, with a wealth of experience, facilitate rapid growth.
- global ambition
- venture capital financing

External: Furthermore, there are external elements that favour rapid international growth. These include the following five factors.

- entrepreneurial ecosystem
- global cities
- rapidly growth markets
- size of the domestic market
- non-location-bound network externalities

Furthermore, some factors facilitate the replicability of a business model. According to Reuber et al. (2021, p. 1037), these again include external and internal factors:

Internal: First, it is advisable to have a digital product with digital processes. It is also helpful if the business model is not tied to a locally based partner. In addition, new and, above all, different employees should be recruited.

External: The external factors are mainly the market structure and whether it is an established or just an emerging market.

Chapter 2.1 has given an overview of the rapid growth topic and the state of knowledge. First, the term rapid growth was introduced in general, and it was described as why rapid growth is desirable. Subsequently, factors were described which contribute to the fact that rapid growth becomes possible. The third part of this chapter describes the challenges that need to be considered in rapid growth. In the last part, global scaling was addressed. Since, at first glance, platforms seem to be well suited for such scaling, the next chapter will look at the basics of the platform economy and which factors make platform business models successful.

2.2 Platform Economy

The following chapter covers the platform economy. This chapter aims to generate fundamental knowledge about this topic and provide all necessary components to answer the research question. At first, it will discuss what platform economy means. The topic is described based on three dimensions often addressed in the literature to develop a clear and structured understanding of the mechanisms. At the end of the chapter, the six major platform types are presented according to the current state of research.

2.2.1 What is Platform Economy

The platform economy is an economic phenomenon of two-sided markets in an existing market economy (Evans, 2002, p. 87). The shift towards many platform companies profoundly impacts economies (Xue et al., 2020, S. 1). At the same time, national borders are disappearing through an acceleration of global economic integration (Xue et al., 2020, S. 1). Classic pipeline business models generate products that customers can purchase through various inputs with the help of different production steps along the value chain (Kortmann & Piller, 2016, p. 91). Traditional companies create customer value by controlling scarce resources and precious assets (Parker et al., 2016). In comparison, in most cases, platform companies do not need this type of resource and have only indirect control

over the transactions on the platform (Stabell & Fjeldstad, 1998). The intangible assets facilitate the rapid scaling of the business model (McIntyre & Srinivasan, 2017; Sun & Tse, 2009; Tan, Pan, Lu & Huang et al., 2015). That is why some of the most valuable companies globally are platform business models – for example, Amazon, Alibaba, and Alphabet (Parker et al., 2016).

The value of a platform is composed differently from that of a traditional business model. A platform can provide the infrastructure and tools others can use to create value (Jacobides, Knudsen & Augier, 2008; Zhang et al., 2018, p. 187). It is assumed that the participants make a platform's value creation possible (McIntyre & Srinivasan, 2017, o. P.).

In most cases, platforms are referred to as two-sided markets, in which buyers and sellers form a market relationship (Xue et al., 2020, p. 2). The basic assumption is that the increase in users, on the one hand, causes an increase in users. This effect can also be regarded as a cross-group network externality (Armstrong, 2006; Jullien, 2012; Rochet & Tirole, 2003). As soon as network externalities occur in a market, one can assume a two-sided market (Rochet & Tirole, 2003, p. 990). There are two main types of a two-sided market (Evans, 2002):

- *Market makers*: These types of platforms bring sellers and buyers together. They include real estate agents, housing brokers, and various business-to-business platforms. All platforms face the well-known “chicken-and-egg-problem”. Platforms often accept a loss for one side of the market participants to strengthen the other side (Evans, 2002, p. 11).
- *Audience makers*: This is about platforms that generate revenue when other companies place advertisements. The more people there are on the platform, the more attractive it is for advertisers. The audience is rewarded with mostly free content (Evans, 2002, p. 20).

Due to network externalities, a platform company may achieve such market power after a while that the entry barrier for new platforms becomes difficult. This is also referred to as a winner-takes-it-all effect (Caillaud & Jullien, 2003; Evans, 2002, p. 26).

The first chapter summarises the most important findings in the context of the platform economy. The next chapter will explain the topic based on three dimensions to understand platform value creation better.

2.2.2 The Three Dimensions of Platform Economy

Platform-based business models can be described along three dimensions (Clauss, 2017; Clauss, Harengel & Hock, 2019; Osterwalder et al., 2010; Rust & Hall, 2003; Schlie et al., 2011). The following sections will discuss value creation, value delivery, and value capture dimension.

Value creation: This first dimension describes firms' essential resources and critical activities to create value (Rohn et al., 2021; Täuscher & Laudien, 2018). Regarding platforms, there are two main vital activities. First, creating matches and second, facilitating direct interaction between new trading parties (Rohn et al., 2021, p. 7).

- A platform helps to match, which means that the platform helps to reduce the searching costs (Jullien, 2012). The platform has the task of taking over the role of an intermediary between the buyer and the seller (Nocke, Peitz & Stahl, 2004). In this context, indirect network effects have become increasingly important (de Corniere, 2011; Hagiu & Jullien, 2011).
- A platform improves trade efficiency; this means that the platform increases transaction frequency and efficiency. The increases are achieved by reducing the platform's search, replication, and verification costs (Xue et al., 2020, p. 2). The decrease in transaction costs, in turn, enables more flexible pricing (Hall, 2001).

Essential resources are the provided network, the user base, the possible interaction, and the exchange of information and products. The network is the factor in scaling a platform-based business model (Rohn et al., 2021, p. 7). All these points facilitate the transaction and create a compelling competitive advantage, which is not so easy to imitate (Ye, Alshwer & Priem, 2012).

With the growing up of better information and communication technologies, physical infrastructure could be reduced. This transition enabled successful platform-based business models (Parker, Choudary & van Alstyne, 2016). Furthermore, strategic thinking, keeping a strategic focus, developer and human talents are relevant critical resources of a platform (Rohn et al., 2021, p. 7).

With network externalities and platform technologies, two elements describe the value creation of platforms. Network externalities increase the value of exchanging products and services with the number of other users of the same or similar product (Cennamo & Santalo, 2013; Rohn et al., 2021). This is called installed base or network size (Cennamo & Santalo, 2013, p. 1354). It can be differentiated between direct network effects and

indirect network effects (Rohn et al., 2021, p. 3). If the value proposition increases when more people participate in the ecosystem, then a direct network effect exists (Katz & Shapiro, 1985, p. 424). On the other hand, an indirect network effect is if increasing the number of users leads to a more significant number of participants from different segments (Hagiu, 2006, p. 721). An indirect network effect protects the platform from unwanted competitors by creating a barrier to entry (Eisenmann, Parker & van Alstyne, 2006, p. 3). In general, digital platform-based business models apply that the market is not always symmetrical (Ye et al., 2012, p. 211).

That means that every participant does not have the same value in participating on the platform. The users with the lower value are attractors, and those with the higher value are attractees (Rohn et al., 2021, p. 3). The platform must provide cross-subsidises with the participant structure to provide a maximum value for both (Rochet and Tirole, 2006, p. 1018).

Value delivery: In the case of value delivery, one can also speak from the value proposition. There are a few key value propositions defined in previous research: For example, there is increasing in speed and efficiency of transactions, time-interdependencies, the improvement of inefficient value chains and time-consuming price comparisons, also an automatic offer preparation without losing time (Rohn et al., 2021; Täuscher & Laudien, 2018; Teece, 2010).

A platform can increase the accuracy of prediction or can deliver faster through more efficient network planning. Also, fulfilling real-time information tracking and sharing is possible. Furthermore, there is price transparency, faster mapping of consumer needs, and a more efficient, quicker, and convenient trading process (Zhang et al., 2018, p. 188). One of the significant advantages of platform business models is that the technology reduces search and transaction costs and particular market dynamics (Eisenmann et al., 2006).

A platform can address additional value creation and delivery without owning or controlling the resources needed (Parker et al., 2016). Also, the match-making process by minimising occurring transaction costs is a further different value proposition for a platform-based business model (Evans & Schmalensee, 2005). The positive indirect network effects can be increased by utilising externalities, and the adverse effects decrease (Eisenmann et al. 2006).

A real strong benefit is that a platform can be scaled up more rapidly and efficiently by replacing inefficient gatekeepers. That can be reached with real-time consumer feedback,

which can improve the trust relationship with the customer and thereby differentiate oneself from the competition (Parker et al., 2016).

Value capture: This dimension describes the whole topic of the price structure of a platform. The structure, in general, is structured into three topics (Rohn et al., 2021, p. 4):

- The price depends on the relative size of cross-group externalities.
- It should be decided between a fixed fee or a payment per transaction.
- It depends on the occurrence of either single or multi-homing participants. Multi-homing means that two platforms compete because users are active on both platforms (Belleflamme & Peitz, 2019, p. 1).

The platform economy is about setting the right price for both sides of the platform. In traditional one-sided markets, costs can be structured by price elasticity and demand. In two-sided markets, this is more complex. Two-sided markets are also about how one party's participation affects the other party's benefits (Evans, 2002, p. 13). A suitable business model could be crucial to establishing a successful platform business (Rochet & Tirole, 2003, p. 991). In general, within value capture, a distinction can be made between the main revenue streams and the price mechanism, which are shown in Table 3 (Schlie et al., 2011; Rohn et al., 2021; Täuscher & Laudien, 2018; Teece, 2010):

Table 3: Key Elements Revenue Model (based on Rochet & Tirole, 2003)

Business model elements	Findings			
Key revenue stream	Commission or transaction-based model	Subscriptions	Advertising	Service sales
Price mechanism	Market pricing	Fixed pricing	Differentiated pricing	

In chapter 2.2.5, the individual key revenue streams are then assigned to the particular types of platforms.

The chapter has given an overview of the topic of the platform economy. It was possible to discuss the importance and topicality of the subject and which advantages and unique features arise with platforms for companies and customers. The explanation was

structured based on the three dimensions of value creation, value delivery and value capture. Furthermore, the first connections to rapid growth can already be seen in the state of the literature. On the one hand, platforms must grow to reach the winner-takes-it-all point; on the other hand, platforms are well suited for scaling (see Chapter 2.1.4). The next chapter will introduce the topic of platform governance.

2.2.3 Platform Governance

The governance of a platform represents another essential element for the operation of a platform. For every platform, all stakeholders should think about the rules, the rights and obligations and the procedure in case of disputes (Xue et al., 2020, p. 3). A rating system can increase the credibility of a platform (Jin & Kato, 2006, p. 1001). Even if the price level of a seller on a platform is higher than that of the competition, positive reviews can bring benefits (Dellarocas, 2006, p. 1589).

In the case of platforms, the question always arises as to what extent antitrust regulations affect a platform (Xue et al., 2020, p. 3). It has already been shown that price regulation best counteracts the problem of antitrust law (Rochet & Tirole, 2003). In general, the issue of antitrust within platforms is becoming more central as multi-sided platforms become more popular due to digitalisation (Evans, 2002).

2.2.4 Success Factors of a Platform

In addition to the three dimensions described above, the study by Rohn et al. (2021, p. 11) identified three possible success factors. These are the *start-up culture, promotion and sensitisation of digital transformation* and *platform architecture and strategic judgment*. All aspects are described in detail in the following sections.

Start-up culture: As recommended in innovation management, platforms of more prominent companies should be able to operate in a protected space. The reasons for this are the conservative decision-making processes and structures. A spin-off, for example, would be optimal for this. Another essential point is to start with an MVP (minimum viable product), which should reflect the minimum customer requirements and be developed agilely. Working closely with the customer and understanding the market is advisable to create out of existing companies. An exchange with the start-up world and independence from the parent company is critical for success. It is essential to find healthy autonomy that does not restrict the platform but still allows it to benefit from the advantages of the parent company (Rohn et al., 2021, p. 9).

Promotion and sensitisation of digital transformation: The main thing here is for the company to take internal and external stakeholders with it on this digital transformation journey. It is also a matter of allaying the fears of employees. Furthermore, external customers must also be convinced that they can benefit from new digital processes. Workshops with all interest groups are the best way to implement this change successfully. A platform can be successfully implemented only if companies consider these challenges (Rohn et al., 2021, p. 8).

Platform architecture and strategic judgement: It is essential that a platform is as neutral as possible and has a high degree of openness. At the same time, business activities should be expanded quickly and, if possible, globally. This allows customers to benefit from significant advantages, such as higher transaction speed and efficiency, and search and transaction costs can be reduced due to the size (Rohn et al., 2021, p. 8). It is also essential to think strategically at the outset about which focus on aiming. The general approach is to start with a niche strategy to address the so-called “chicken-and-egg-problem” and overcome it more easily. If the processes in the niche work, the expansion can be created, and market penetration can be aimed (Rohn et al., 2021, p. 8–9).

The chapter explained the success factors that are helpful for a platform's successful establishment and operation. It is essential to mention that the aspects are strongly directed at platforms built up by existing companies. However, there are also many parallels to start-ups that have chosen a platform as their business model. In the next chapter, types of platforms are introduced. With these types of clusters, platforms can be classified.

2.2.5 Different Types of Platform Business Models

Different approaches are required to create value through a platform depending on the marketplace type. There are different value propositions, different participants, and different value capturing (Täuscher & Laudien, 2018, p. 319). The following sections describe the six different types based on the research of Täuscher and Laudien (2018):

- *Efficient product transactions:* The platform type is usually web-based and offers products and services to C2C and B2B. The value proposition is a large product variety and typically with physical products. The revenue model is a commission or a subscription fee, mainly on the supply side.
- *Digital product community:* Another type is the digital product community, a web-based platform for C2C. The value proposition is being part of a community

which is usually non-commercial. The products can be both physical and digital. Revenue is generated with a commission fee on the demand and supply sides.

- *Product aficionados*: This type is web- or mobile-based for B2C and C2C. The idea for the value proposition is to provide a platform for people to share knowledge about a niche product through a community. Usually, there are physical products on a commission fee basis.
- *On-demand offline services*: These services offer B2C a large offline service variety in a novel form. It could be web- or mobile-based, and different revenue streams, for example, commission or subscription fee, are possible.
- *Online services*: The business model type online services provide C2C and B2C with a web-based platform for innovative online services combined with a social community approach. The products are digital and generate revenue with a commission or subscription fee.
- *Peer-to-peer offline services*: The last type provides a web-based and a mobile platform for C2C and acquires customers with novel services with a community feeling within and outside digital media. The product is an offline service with a three parties revenue model. That means the demand and supply side has a commission fee, and the third party has a subscription fee. A perfect example of that business model is Airbnb.

2.3 Summary Literature Review

This literature review has shown that there are already numerous factors that can demonstrably promote rapid growth. The most detailed state of the theory is formed by the summarising frameworks of Barringer et al. (2005) and the research of Wiklund (1998). With the already completed combination by Zhang et al. (2008), a reasonable basis was created to further build on this knowledge. Furthermore, this chapter also discusses which factors or circumstances it makes challenging to realise rapid growth. The second main topic was the platform economy. In the branches, it was possible to explain the dimensions of platform-based business models based on a uniformly used scheme of three dimensions. These were the dimensions of value creation, value delivery and value capture. Subsequently, three success factors that make platforms successful were discussed. Another important topic was introduced with platform governance, which should be considered. With the final classification of platforms into six different platform types, a solid basis was created to get a first overview of the topic. The literature review already made the first analogies to rapid growth and scaling of business models. The next chapter deals

with the methodology of the present research work and how the existing knowledge is cross-linked and then expanded with the help of numerous expert interviews.

3 Empirical Part

The present chapter deals with selecting the research design, the structure, and the subsequent implementation of the interviews.

3.1 Choice of the Study Design

Applying methods to generate new knowledge based on existing knowledge is necessary. Depending on the research object, a distinction can be made between qualitative and quantitative methods (Hussy, Echterhoff & Schreier, 2013, p. 9). If researchers pursue finding generally valid statements, quantitative methods are usually used. The desired results are achieved by measuring characteristics and correlations among many people (Hussy et al., 2013, p. 9). Quantitative studies are less concerned with a holistic view of the situation since only particular, and relevant factors are considered, and all other elements are disregarded (Schumann, 2018, p. 149–150). Qualitative methods are a good choice if one wants to deal with a topic more intensively and first obtain an in-depth understanding of an issue (Hussy et al., 2013, p. 10). Thus, qualitative research usually analyses individual cases (Schumann, 2018, p. 150) and takes a more holistic view of the situation (Schumann, 2018, p. 149). This research aims to understand a new topic and not validate or falsify a specific hypothesis (Hussy et al., 2013, p. 10), which is why this work uses a qualitative method. This work aims to determine which factors promote the rapid growth of platform business models. The experience of people who have already successfully or unsuccessfully built platforms is used to obtain the data and conclude the existing research. These people are referred to as experts in this paper.

Experts are not scientists but people who have built up expert knowledge through great experience and can contribute to the research issue (Gläser & Laudel, 2010, p. 12). Expert interviews are conducted to collect the necessary data, and qualitative content analysis is used to analyse the data after the interview (Gläser & Laudel, 2010, p. 17). The interview is semi-structured since the questions and the wording do not have an exact specification, and the interview is based on a guideline. This guide already contains questions defined in advance (Hussy et al., 2013, p. 74). A qualitative interview is not a simple undertaking; it requires different skills, such as sufficient preparation and planning and intensive listening during the interview (Qu & Dumay, 2011, p. 139). There is a lot of emphasis on openness throughout the interview. This means the interviewee does not have to choose from pre-defined answer options (Mayring, 2016, p. 68). This approach has three main advantages. First, the researcher can check whether the interviewee understands one at all. Second, the interviewees can place their opinion on the topic. Third, the interviewees

can understand contexts, and the researcher can better explain the interview setting (Mayring, 2016, p. 68). The aim is to create a trusting and honest basis where both interview parties' benefit (Mayring, 2016, p. 69).

To fulfil the quality criterion of rule-guidedness (see Chapter 4.3), the interviews are developed according to the flow chart of Mayring (2016, p. 71). The same flow of the scheme can be seen in Figure 1. The step *problem analysis* in chapters 1 and 2 constitute the basis for the further steps of the scheme. In chapter 1, the problem was described in an introductory way, and the chapter was enriched with the current literature. The data analysis is carried out in a structured way using another scheme (see Figure 2). The exact procedure is explained in detail in chapter 4.1.

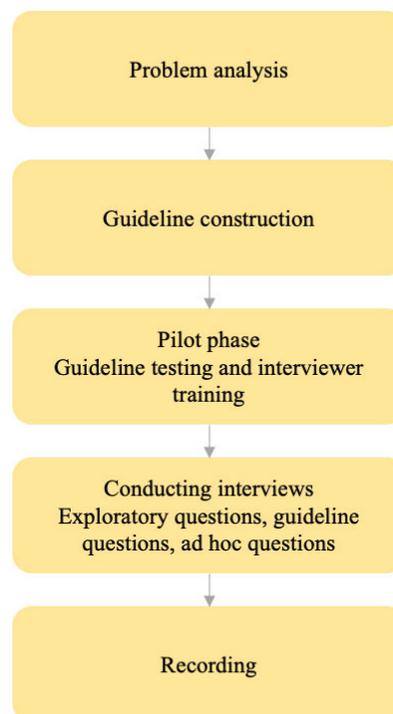


Figure 1: Process Model of the Problem-centered Interview (based on Mayring, 2016)

A guideline-based problem-centred interview is best suited for the present work, as this method does not have an utterly exploratory character since quite a bit is already known about this topic (see Chapter 2). Moreover, since the guide allows for a particular form of standardisation, the interview results could be better compared and thus evaluated (Mayring, 2016, p. 70) afterwards.

This chapter has shown the most suitable research design with the available information. The next chapter is about the first phase of qualitative research. The data will be collected through expert interviews.

3.2 Qualitative Expert Interviews

The following chapter deals with the development of the interview. The structure is based on Figure 1, introduced in Chapter 3.1. The first two chapters deal with the construction of the guide. The following chapter explains the pilot phase. Then follows the interview execution, describing the experts and how they were recruited. The last point from the flow chart, Figure 1, forms chapter 3.2.5. The entire chapter concludes with an explanation of the underlying research ethics and a summary.

3.2.1 Interview Guide

A guided interview aims to identify facts before the interview (Hussy et al., 2013, p. 225). This preliminary work has already been carried out in chapter 2. Furthermore, a guideline serves to clarify the essential questions during the interview. In addition, this method allows comparing the answers in a particular form afterwards (Hussy et al., 2013, p. 225). A guided interview is a systematic but flexible method, as even during the interview, so-called ad-hoc questions can give a deeper insight into a topic area (Hussy et al., 2013, p. 225).

The interview guide for this thesis is divided into introductory questions, guiding questions, and ad-hoc queries when needed (Hussy et al., 2013, p. 225–226) and can be found in appendix A. The questions for the interview guide were developed using the existing literature from chapter 2. The exact derivation of the individual questions can be traced in chapter 3.2.2. This chapter was used to prepare step two of Figure 1.

3.2.2 Operationalisation

The following chapter describes the development of the interview guide. The exploratory questions presented below were first developed with the literature analysed and the factors that promote rapid growth. Experimental questions can be asked at the beginning of an interview to check whether the topic is relevant to the interviewee (Mayring, 2016, p. 70). In addition, the first question should be a warm-up question to create an easy start for both parties (Gläser & Laudel, 2010, p. 147). To meet the requirements, the first question was formulated as follows:

Question 1: How important is (rapid) growth for your company?

Subsequently, nine additional questions were developed, which are defined as guiding questions according to Mayring (2016, p. 70). As Barringer et al. (2005) described, the character and experience of founders is an essential factor that promotes rapid growth. He categorises these factors as founder's characteristics. Zhang et al. (2008) also define the founder as a critical factor and refer to it as entrepreneur attitude. In addition, the setting in the founding phase and the management in the growth phase are also decisive. In order to better assess the founders for the present study and to be able to derive conclusions from them, the first guideline question was formulated as follows:

Question 2: What qualities define you as a founder (education, network, experience, etc.)?

Chapter 2.1 dealt with various theories on how rapid growth is possible. The factors used as a basis for the following questions can be assigned to the category firm attributes according to Barringer et al. (2005) or the category resources and capabilities of the firm according to Zhang et al. (2008). For example, companies can be taken over (Davidsson et al., 2002, p. 347). Another factor is that leveraged companies, no longer wholly owned, have a higher probability of rapid growth than those not leveraged (see Chapter 2.1.1). Another critical factor is the issue of internationalisation. To understand which factors are specifically responsible for rapid growth in platform business models, the question was formulated with some examples:

Question 3: How do you achieve your business growth (M&A, investors, internationalisation, cross-subsidise from one side etc.)?

The topic of internationalisation should once again be dealt with and discussed in minor detail here, as it has been a recurring theme in platform business models (see Chapter 2.2.4):

Question 4: How do you feel about the company's internationalisation / How important was internationalisation for its success?

Barringer et al. (2005) underlined the importance of external support as a driver for rapid growth with the factor of day-to-day advisor's cooperation. For this reason, the following question was included in the interview guide:

Question 5: Was/Is there any support from the government or other entities (e.g., universities)?

Subsequently, the interviewees were allowed to speak very freely about the topic. In addition, one goal was also to address the challenges. This would allow conclusions to be drawn about growth factors when overcoming these challenges:

Question 6: What are the key drivers of rapid growth, and what prevents it (e.g., challenges to rapid growth)?

According to Barringer et al. (2005), the product or the company setting must also be suitable. The associated factors can be summarised as rapid growth under the category of business practices or, according to Zhang et al. (2008), the category of resources and capabilities of the firm. The uniqueness of the solutions, additional services, and the customers' understanding is also essential for rapid growth (see Chapter 2.1.2). The knowledge about the points described above is gained with the following question:

Question 7: How do you stand out from the competition (innovation, unique value for customers, new technologies, etc.)?

This question should focus even more on customer understanding and proximity to the customer:

Question 8: How well do you know the needs of your customers?

Further, when companies want to grow, human resource management may be an issue. The human resource management practices category summarises the factors (Barringer et al., 2005). Even though Zhang et al. (2008) defined this category as not so relevant, the present research goes into it again to review this category. The following question was determined to shed light on the perspective of human resource management.

Question 9: How do you attract and retain the best talent (employee participation, location selection, etc.)?

The final question is based on the research of Rohn et al. (2021), where it is about the question of the personal opinion of which success factors make up a platform business model. For this reason, the tenth guideline question is set up as follows:

Question 10: What are the potentially crucial factors and characteristics of the success of a platform?

The current chapter has dealt with the derivation of the central guideline questions. Questions that arise spontaneously and in the context of the conversation are asked directly in the form of ad-hoc questions. To avoid losing focus on the actual topic, care is taken to return to the subject of rapid growth continually. If there was still time, the experts had the opportunity to explain further relevant information on the topic, which was not supported by guideline questions. In this chapter, Step 2 of Figure 1 was taken into consideration.

3.2.3 Pilot Phase

In qualitative research methods, it is recommended to conduct a pretest before the interview. This offers the opportunity to check the guideline and make modifications if necessary. The pilot phase is also helpful in training the interviewer (Mayring, 2016, p. 69). The interview guide for this research was discussed with the supervising reviewer before the interview, and slight adjustments were made. Additionally, the pilot phase was used to check the recording's automatic transcription and audio quality (see Chapter 3.2.5). First, the interview was recorded using the dictation function of Microsoft Word. The quality of the results was not satisfactory, as it would have caused much extra work in post-processing the transcript. Since all interviews were held using Microsoft Teams, the automatic transcription function could be used. Since the access to informative experts was very limited, the pretest relied on a private person. The aim was to check the technical conditions and the consistency of the questions. Attention was also paid to possible errors and problems during the first interview. If there had been any major discrepancies, this interview would have been declared an official pretest, and the official discussions would have started with the second interview. With this chapter, Step 3 of Figure 1 was completed.

3.2.4 Expert Selection and Recruitment

Several founders were consulted for an interview appointment to obtain as broad a view as possible of the topic of rapid growth in platform ecology. In addition, the factors were already defined in advance, and requirements were placed on the interview participants. First, the persons had to be founders of a company that bases its activity on a platform business model. Further, the goal is that the platform is two-sided. To select the contact persons, a table with the essential information was created to ensure traceability through the recruitment process (see Table 4). Finally, contact was made via LinkedIn or directly by e-mail. Of the 26 people contacted, thirteen accepted and agreed to participate in the interview. Due to the corona situation and the time savings for the participating persons, conducting the interview online was decided.

There is hardly any evidence that a telephone interview has disadvantages compared to a physical interview. It is even assumed that the respondents provide more information (Novick, 2008, p. 397). Participants were given a link to a predefined appointment pool from which they could book one appointment each. Experts were advised to schedule between 30-60 minutes for the interview. The appointments were organised using the online service Doodle. Subsequently, all participants received an online invitation for the interview. The research question placed high demands on the experts since the interview partner had to be a founder or at least a CEO, and the company had to have built up a platform. The number of participants accepted in the end can therefore not be considered representative.

The following Table 2 summarises the entire recruitment process. Table 5 shows all interview partners who agreed to an interview due to the recruitment process. Not all identified companies were approached in the end because, for example, the contact details were missing, and it was impossible to contact the founder directly.

Table 4: Recruiting of Interview Partners

Identified companies	43
Requested	26
Acceptances	13 (50%)
Rejections	4
No feedback	9

Table 5 below shows the companies in anonymised form. The position held by the experts in each company and the interview structure is also shown. The assignment of the companies can be traced in the transcription in appendix B.

Table 5: Final Interview Partners

Company	Position	Interview form
Company A	Co-Founder	Online verbal
Company B	Co-Founder	Online verbal
Company C	Co-Founder	Online verbal
Company D	Founder	Online verbal
Company E	Co-Founder	Online verbal
Company F	Co-Founder	Online verbal
Company G	Co-Founder	Online verbal
Company H	Founder	Online verbal
Company I	Founder	Online verbal
Company J	Founder	Online verbal
Company K	Founder	Online verbal
Company L	Founder	Online verbal
Company M	Founder	Online verbal

In the following sections, each company will be briefly described and what the respective business model is. In addition, a classification (see Chapter 2.2.5) is carried out according to Täuscher & Laudien (2018).

Company A: The platform allows people to book attractions worldwide easily. Private individuals and companies can offer activities on the other side of the platform. Company A is a unicorn-start-up and employs over 800 people worldwide. A unicorn-start-up means a company valuation of over one billion Swiss francs. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company B: People can subscribe to vehicles via the platform. The subscription fees include all costs except refuelling. Independent car garages offer cars throughout Switzerland. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company C: Customers can order 3d printing parts over the platform in 19 countries. Companies in the 3d printing sector can provide their capacities, and customers can place orders over the platform. The third stakeholder are 3d printing consultants. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company D: They enable healthcare buyers to access medical devices quickly and easily. On the other hand, distributors and manufacturers can sell their products on an innovative platform. Company D is a rapid-growing B2B platform with well-known national and international investors. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *efficient product transaction*.

Company E: The still young start-up with an annual three-digit growth rate has developed a platform that enables private individuals to have their clothes cleaned externally. Company E is currently focusing on the major cities in Switzerland and is already planning internationalisation. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as a *peer-to-peer offline service*.

Company F: They have built a platform for the digital rental of classic cars. Company F focuses on a niche with great sentimental value. Private individuals can rent vehicles or rent out their cars. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as a *peer-to-peer offline service*.

Company G: Companies can use a platform to recruit suitable test persons to test their digital products. Its customers include the most prominent European companies. A significant market research institute has already exited company G. After successful rapid growth, the focus is now on profitability. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *online service*.

Company H: They are still relatively initially but address sustainability, regionality, and digitalisation trends. The platform offers agricultural businesses or similar institutions the opportunity to provide their products digitally. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *efficient product transaction*.

Company I: The platform brings civil service workers and companies together and thus enables efficient job placement. Companies can advertise jobs, and individuals can apply for them. With their solution, they are unique in Switzerland. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company J: The platform fully automates and digitally maps the processes of the traditional business model of a recruitment agency. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company K: They operate a platform on which universities and other educational institutions can post continuing education courses and degree programs. People can compare these courses and book them directly online. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *on-demand offline service*.

Company L: Airbnb for unique campsites best describes this platform. They rented out pitches for camping trailers in several European countries and invested in the Swiss edition of the television show "Die Höhle der Löwen". Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as a *peer-to-peer offline service*.

Company M: This platform sells real estate across Europe without an agent. Real estate buyers can benefit from a transparent sales process and a digital solution. Real estate sellers can save on commission and sell their property quickly and easily. Concerning the clustering of Täuscher & Laudien (2018), this company could be classified as an *efficient product transaction*.

The chapter described the recruitment process of the interview partners. In addition, all experts were briefly explained at the end. It is essential to mention that the companies are mostly from different industries, and all are start-up companies. In the next chapter, the methodology of the documentation is presented. With this chapter, step 4 of Figure 1 was completed.

3.2.5 Audio Recording and Transcription

The entire interview was recorded using an audio recorder. This ensures that the information can still be retrieved after the actual interview. The interview can be transcribed

completely or selectively (Hussy et al., 2013, p. 246). All interviews will be fully transcribed for the present work and can be seen in appendix B. Further, a distinction between a purely content-based and a formal transcription (Hussy et al., 2013, p. 246). In this study, only the content level is transcribed in full. It was also decided that paraverbal elements, which also serve as filler words between sentences, are not considered since they accompany the verbal utterance but do not generate any added value (Hussy et al., 2013, p. 246).

Further, transcripts can be transcribed with an annotative mode of operation (Mayring, 2016, p. 94). Here, one can either include pauses, stresses, and speech peculiarities in the transcript or work with an additional column in the text for special comments. The interviewer can make notes on the spoken text (Mayring, 2016, p. 94). This method was also dispensed with in the present work. It is possible to render the auditory material in written German if the origin is, for example, a dialect (Hussy et al., 2013, p. 247). For simplicity, written German was chosen as the language after consultation with the interview participants. This was already defined in advance, as it brought a great advantage for the evaluation on the one hand and the automatic transcription on the other hand.

In summary, care is taken to include all information in the transcript relevant to answering the research question (Hussy et al., 2013, p. 248). In addition to the acoustic recording of the interview, a live transcription will record all interviews directly during the interview. Thus, the subsequent transcription can be conducted more efficiently. According to the pretest evaluation (see Chapter 3.2.3), the tool used is the automatic transcription function of Microsoft Teams. At this point, it is worth mentioning that the transcripts were kept in the original language to ensure meaningfulness. All interview partners were German-speaking. With this chapter, step 5 of Figure 1 was completed.

3.2.6 Research Ethics

Empirical knowledge can be gained when subjects can be found for a study (Hussy et al., 2013, p. 42). The relationship between the participant and the researcher is based on ethical principles and rules (Hopf, 2016, p. 195). However, ethical problems can arise in connection with this, summarised in the six principles (Hussy et al., 2013, p. 42). They must also be observed in qualitative research (Hopf, 2016, p. 195). First, it is crucial to ensure that the study participants do not suffer psychological or physical harm. For example, it is essential to avoid all kinds of insults. The second important point is

transparency. It should be possible for the participants to decide independently about their participation. The third principle is that participants should not be deceived.

Furthermore, participation in research should always be voluntary and without coercion. The fifth principle states that the investigation results must always be treated confidentially. The last principle states that participants must be fully informed after the study (Hussy et al., 2013, p. 45–46). To ensure that the research in this study is carried out according to the principles described above, the interviewees are informed about the purpose and objective of the study before the interview. In addition, the interview questions are sent to them in advance as an interview guide. Audio recordings will be made in all discussions for quality assurance purposes. The participants are informed about this in advance and again immediately before the interview. The anonymity of the participants can also be guaranteed, as the complete study, including the transcription, can only be seen by the supervisor, the co-supervisor, and the author. Before the research paper is sent out, the transcriptions will be removed.

3.3 Summary of the Empirical Part

The entire chapter has addressed the methodology of the present research question. It has justified why qualitative research has been conducted and which experts have been interviewed to collect new data. In the end, the interview guide was developed, and the derivation of the questions was explained. The final interviews were scheduled for March 2022 and conducted from late March 2022 to April 2022. The next chapter focuses on the results of the interview.

4 Results

This chapter deals with the methodology used to evaluate the expert interviews in a structured manner. In addition, the category system's derivation and the expert interviews' results are explained. The chapter concludes with a description of the quality criteria and possible biases.

4.1 Evaluation Method

In qualitative research, different procedures are used to evaluate the data obtained. In principle, there are structured and less structured methods (Mayring, 2016, p. 103). The present research decided to use the qualitative content analysis according to Mayring (2015). Content analysis is essentially about analysing communication and fixed communication. One must proceed systematically, rule- and theory-oriented. Ultimately, the goal is to conclude specific communicative aspects (Mayring, 2015, p. 13). The focus is on a descriptive category system with significant findings to be extracted from the material (Mayring, 2016, p. 114). The chapter is based on the flow model (see Figure 2) of Mayring & Fenzl (2019, p. 640) to structure the entire research according to a scheme. This approach also considers the quality criterion of rule-guidedness (see Chapter 4.4.3).

The following section explains the individual steps carried out in the content analysis of the present study. It should be noted here that the first three steps have already been dealt with in detail in the previous chapters.

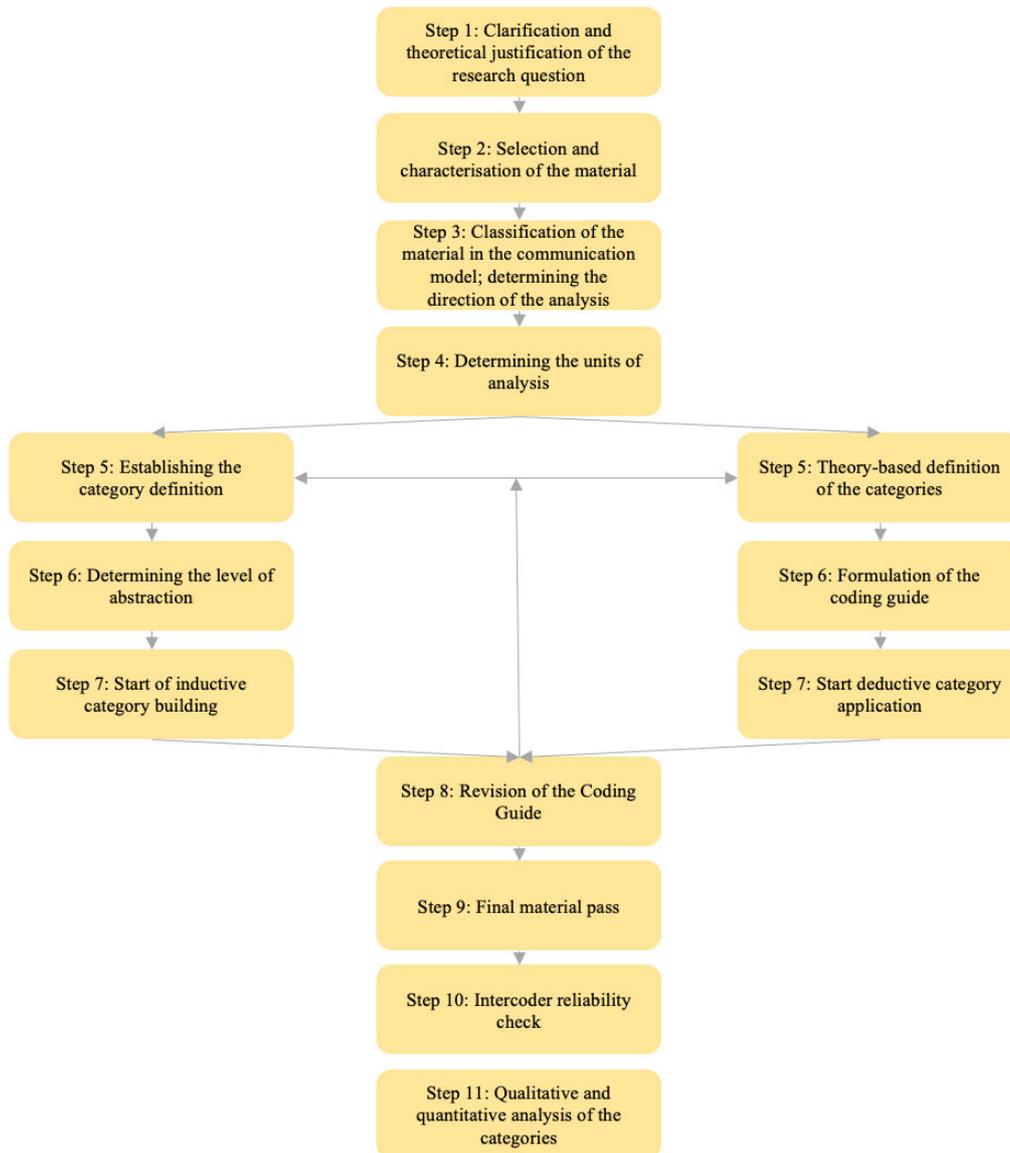


Figure 2: Schematic Categories Model (based on Mayring, 2016)

First, the unit of analysis must be defined (see Figure 2 step 4). For this, there are three elements (Mayring & Fenzl, 2019, p. 643):

- *Coding unit*: This is about the minimal text component. Unique words were defined for the present study.
- *Context unit*: Describes the maximum text component. Several sentences were defined here.
- *Evaluation unit*: Here, it concerns the concatenation of text components. The entire interview material is used for the investigation.

Now, according to the scheme, there are two paths. One path essentially deals with deductive category formation and the other path with inductive category formation.

In both paths, the category definition is carried out in the first step (see *Figure 2*, step 5). Based on the existing frameworks from the literature, deductive categories were defined. After reviewing the material, other deductive categories were formed through empirical evidence. Inductive categories were defined if text passages could not be assigned to deductive categories. For this, the level of abstraction still had to be determined. Here it concerns the formulation of the category (Mayring & Fenzl, 2019, p. 637). In the present study, the level of abstraction of the inductive categories was tried to be aligned with the level of the deductive categories. The explanation of the category formation is explained in detail in chapter 4.2. Subsequently, the coding guide was developed (see *Figure 2*, step 6) to define the deductive categories clearly. This consists of a definition, an anchor example from an expert interview, and a coding rule in case of ambiguity (Mayring, 2015, p. 49). If assignments are unambiguous, they should be used as an anchor example (Mayring, 2015, p. 108). The coding guide can be seen in appendix E.

The material could be analysed in the first step (see *Figure 2*, step 7). The aim is to investigate when the corresponding categories occur (Mayring, 2015, p. 15). The first run can be understood as a test run, and after the first review, there is the possibility to adjust the category system if needed (Mayring, 2015, p. 108). Now the actual material run can be carried out. At the end of the analysis, the frequencies still must be recorded, presented, and interpreted (Mayring, 2015, p. 15). The results were mapped in Microsoft Excel and can be seen in appendix G. The category formation in this research work is done manually and without specific software.

4.2 Processing Method

It makes sense to include a further step that first processes the data obtained between the interview and the evaluation. This step is neglected in many qualitative types of research (Mayring, 2016, p. 85). In this chapter, among other things, the deductive and inductive categories are established within the descriptive category system, which serves as a basis for the evaluation in chapter 4.3. To proceed in a structured manner, three areas of material preparation will be addressed in the following sections.

Choice of means of presentation. According to Mayring (2016, p. 85–87), there are various ways to present facts in research. Depending on the application, one can use written texts, graphic representations, and audio-visual media to give the subject matter comprehensibly (Mayring, 2016, p. 87). The combination of means of expression could also be

helpful (Mayring, 2016, p. 86). This should be appropriate to the subject matter and versatile (Mayring, 2016, p. 87). In the present work, "text" was primarily used to represent. For the presentation of the factors, tables were used to ensure a better overview. The process models were visualised with flowcharts. Audio-visual means of representation were primarily dispensed with.

Transcription technique. The essential points concerning transcription have already been explained in detail in chapter 3.2.5.

Construction of descriptive systems. The last step from data collection to the possibility of evaluating data effectively is recommended for the construction of descriptive systems. The basic idea is that one assigns the gained insights to different headings (Mayring, 2016, p. 99). It is essential to classify the categories based on theoretical findings (Mayring, 2016, p. 100). It is possible to focus more on theory or more on empiricism. Depending on the focus, the category must be related to the obtained material or the existing theory. In the beginning, the object must be determined and then dimensioned. First, the system is formed and, in a second step, applied to the obtained material from the interviews (Mayring, 2016, p. 101). Figure 3 shows how the process described above can be understood schematically.

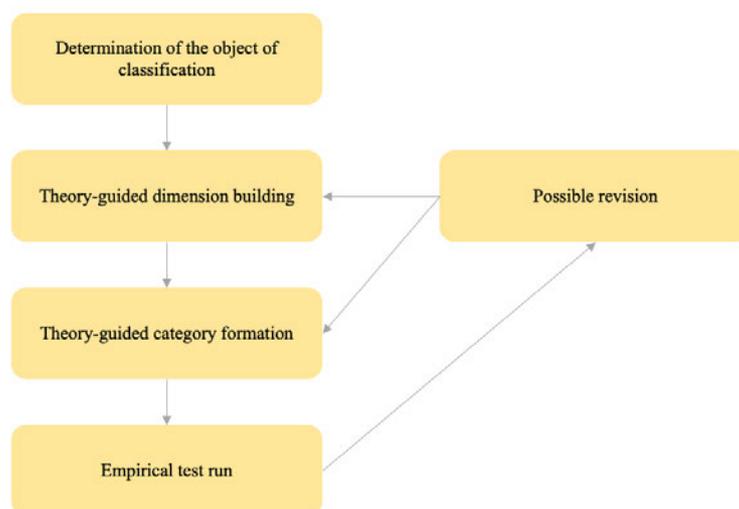


Figure 3: Construction of a Descriptive System (based on Mayring, 2016, p. 102)

Thus, a generalisation of the concrete empirical results should be presented (Mayring, 2016, p. 100). In chapter 4.2.1, the theoretical classifications and the empirical classifications are derived. If problems arise in theory building, the corresponding dimension or category must be revised (Mayring, 2016, p. 101).

In general, some points must be considered when forming categories (Baumgarth & Koch, 2009, p. 140):

- *Exclusivity*: A category must be uniquely assignable.
- *Completeness*: Categories should be complete and not be called "other".
- *Independence*: A logical assignment of categories to each other should be avoided.
- *Simple systematisation principle*: A criterion should be used for systematisation within a variety.

4.2.1 Deductive Category Building

For the theory-based classification, the main categories from the combined framework of Barringer et al. (2005) and Wiklund et al. (1998) are used, which have already been discussed in detail in chapter 2.1.2. For the present research, the four main deductive categories according to Zhang et al. (2008), entrepreneur attitudes, resources and capabilities of the firm, perceived environment, and entrepreneurial strategy, were used. In addition to this framework, the main deductive category, human resource management practices from Barringer et al. (2005), was also included in the study. This aims to verify or falsify Zhang et al.'s (2008) assumption that human resource issues have no relevant influence on the rapid growth of a platform-based business model.

The first section deals with the primary category of *entrepreneur attitudes* and describes the six associated subcategories.

- relevant industry experience
- higher education (college, master, and PhD)
- entrepreneurial experience
- age (below 40 ages)
- gender (male)
- management or engineering education (management)

The following section describes the primary deductive category *resources and capabilities of the firm*, which deals with ten subcategories.

- growth-oriented vision and mission
- present size (below 50 employees)
- rate of employees that hold university degrees (0.3)

- involvement of employees in decision making
- formal professional cooperation
- day-to-day advisor cooperation
- higher buyer concentration
- creating unique value for customers
- product superiority (quality)
- innovation

The primary deductive variable, *perceived environment*, is presented in the next section. It contains three subcategories.

- dynamism
- hostility
- heterogeneity

Entrepreneurial strategy forms the last primary deductive variable defined in the combined framework of Zhang et al. (2008). This category again contains three subcategories.

- risk-taking
- proclivity
- innovativeness

As already mentioned, there is also an empirical classification of deductive categories in addition to the theoretical type. Suppose statements were found in the expert interviews that cannot be assigned to any of the deductive subcategories defined in chapter 4.2.1. In that case, whether the statement was mentioned in different interviews can be investigated. Then, an attempt is made to collect the empirical evidence and connect it to existing deductive main categories. Suppose the information could be assigned to a main deductive category. In that case, it is examined whether there is evidence for this statement in the form of further subcategories already defined beforehand. If this is the case, another deductive subcategory is added to the category system; if this is not the case, inductive subcategories must be defined (see Chapter 4.2.2). After the first review, deviations from the theoretically defined categories were found in the present study. These are also included in the category system based on empirical evidence. These are the following three subcategories:

- resources and capabilities of the firm – higher buyer concentration

- resources and capabilities of the firm – firm started by a team
- entrepreneurial attitudes – a broad social and professional network

In addition to the subcategories, the main category, human resource management practices, was also included again according to empirical evidence. Included are four subcategories.

- exemplary recruitment and selection
- pay-for-performance plan (in general)
- stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)
- the geographic location that provides access to a qualified labour pool

The last sections have dealt with the first part of the category system, which deals with deductive categories. In the next chapter, inductive types are defined, which were found from the expert interviews. In the scheme in Figure 2, the right-hand path (steps 5 to 7) would thus be completed.

4.2.2 Inductive Category Formation

As explained in the previous chapter 4.2.1, the descriptive category system already consists of a theoretical and an empirical classification of different main- and sub-variables. To guarantee new insights into the data collection, a text passage, which could not be assigned to a deductive subcategory, was tried to give the text passage to a main deductive category. If the assignment was successful, a new inductive sub-variable was defined (Mayring & Fenzl, 2019, p. 643–644). After multiple reviews of the material, the following seven inductive subcategories emerged.

- resources and capabilities of the firm – usability of the digital product
- resources and capabilities of the firm – automatisisation of processes
- resources and capabilities of the firm – venture capital financing
- resources and capabilities of the firm – internationalisation
- resources and capabilities of the firm – involve customers in product development
- entrepreneur attitudes – mindset
- entrepreneur attitudes – recognising the right moment

4.2.3 Descriptive Category System

The following chapter summarises all subcategories derived in the previous chapter. All subcategories marked in bold are inductive variables. All in regular font are existing variables. The subcategory in italics was introduced in Barringer et al. (2005) framework and neglected again by Zhang et al. (2008). Based on the empirical evidence from the expert interviews, the italicised subcategories were added again. Table 6 summarises all categories that form the final descriptive system.

Table 6: Descriptive Category System

Main factor	Sub factor
Entrepreneur attitudes	Relevant industry experience
	Higher education (college, master and PHD)
	Entrepreneurial experience
	Age (below 40 ages)
	Gender (male)
	Management or engineering education (management)
	Mindset
	<i>Broad social and professional network</i>
	Recognising the right moment
	<i>Higher buyer concentration</i>
Resources and capabilities of the firm	Present size (below 50 employees)
	Rate of employees that hold university degree (0.3)
	<i>Firm started by a team</i>
	Involvement of employees in decision making
	Growth-oriented vision and mission
	Formal professional cooperation
	Day-to-day advisors' cooperation
	Creating unique value for customers
	Product superiority
	Innovation

	Exemplary recruitment and selection
	Pay-for-performance plan (in general)
	Stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)
	Geographic location that provides access to a qualified labor pool
	Automatisation of processes
	Internationalisation
	Venture capital financing
	Usability of the digital product
	Involve customers in product development
Perceived environment	Dynamism
	Hostility
	Heterogeneity
Entrepreneurial strategy	Risk-taking
	Proclivity
	Innovativeness

4.2.4 Summary Category Building

In this chapter, the descriptive category system was developed. This system forms the basis for the following chapters. On the one hand, theoretical deductive categories could be found, which have already been discussed and treated in the literature. Empirical evidence could also be seen from the interviews, which entranced back to partially examined subcategories in the literature. Furthermore, inductive categories could be found, which have not yet been treated in this specific context.

Furthermore, the assignment of the empirical and inductive subcategories to the appropriate categories has already been done in this chapter. The next chapter deals with applying the category system developed in this chapter. The expert interviews are analysed systematically. To refer again to the scheme of *Figure 2*, the chapter concludes the preliminary work, up to step ten, and the material is ready for the last step, the analysis of the categories.

4.3 Evaluation of the Expert Interviews

The following chapter describes the results of the qualitative study. The chapter is divided into the main categories of *entrepreneur attitudes*, *resources and capabilities*, and *perceived environment*. The subcategories are also explained in more detail under the corresponding category. If a statement was mentioned more than once in the same expert interview, it is only used once in this research. The central reports were compiled in a table. This made it possible to evaluate the frequency of the coded text passages per company. The table can be found in appendix G. It is essential to mention that the contents of the following chapters are not evaluative and are not linked to existing literature. Only a collection of all information is provided category system. In chapter 5, the main categories are discussed in detail, hypotheses are derived, and interpretations are explained.

4.3.1 Main Category “entrepreneur attitudes”

This chapter deals with the primary category of *entrepreneur attitudes*. New subcategories were found, which are introduced in the following section. These are two inductive subcategories - *mindset* and *recognising the right moment*. In addition, existing subcategories were again observed in the context of platform business models. These are the subcategories *relevant industry experience*, *higher education (college, master, and PhD)*, and *entrepreneurial experience*. There were no mentions of the subcategory *age (below 40 ages)* and *gender (male)*. Nevertheless, the frequency is explained in more detail in the following sections.

Recognising the right moment: An idea is necessary before starting a business. As the study has shown, *recognising the right moment* is a decisive factor in being able to grow. The inductive subcategory *recognising the right moment* forms the basis for overall growth. Five founders mentioned this as being very relevant. One expert emphasised that timing is one of the two most important points, along with the team: “... *most important points ‘are believed’ for any start-up, whether platform or not is timing, that is, being in the right market at the right time ...*” (Company B, para. 32).

Relevant industry experience: Only three founders already had industry experience in the area where they founded the platform. One founder emphasised that it is not crucial to have industry experience but that it is more vital to understand how to develop a digital product and how the mechanisms work. Nevertheless, it was emphasised that expertise is

necessary to grow. If one does not have this, acquiring it over time or bringing it into the company through employees is recommended. An interviewee with industry experience mentioned that access to customers and partners is easier if the founder has already been in this area: “... *access to potential buyers on the platform and potential sellers were very, very easy, I must say ...*” (Company D, para. 10).

Higher education (college, master, and PhD): Of the thirteen founders interviewed, ten founders had a tertiary degree. Nevertheless, it was emphasised that education alone could not make a difference and that the mindset is more important: “... *education is of no use – unfortunately ... the network is certainly precious ... because that simplifies many things and makes them more efficient. And then there is, I think, a bit of mindset and personality attitudes or personality issues ...*” (Company K, para. 6).

Furthermore, it was mentioned by three experts that studying helped to build the network, and this later turned out to be valuable. Thanks to good graduation, an expert could join a start-up in an early phase and learn what challenges bring rapid growth. Another expert even built his first customer network thanks to his time at university: “... *first customers ‘then’ effectively came from this network from this second-degree program ...*” (Company G, para. 8). One interviewee emphasised that the basics of entrepreneurship were discussed at university, but it usually is all about self-studying.

Entrepreneurial experience: The interviews showed that some founders already had entrepreneurial experience. Five of the thirteen experts interviewed stated that they were already active as entrepreneurs beforehand. Two experts indicated that they had received support and acceptance from their families, which functioned as an entrepreneur. One expert commented: “... *construction company in the fourth generation and so I also grew up with this whole entrepreneurship ...*” (Company B, para. 4). Two experts mentioned the benefits of entrepreneurial experience. First, one can learn from mistakes made and second, one takes a calmer approach. No expert noted that prior entrepreneurial experience is crucial for rapid growth.

Age (below 40): Within the interviews, age was not explicitly addressed or mentioned as a factor for rapid growth. Experienced entrepreneurs generally approach a new start-up with more calmness and less naivety: “... *at 24, ‘and’ there is still the entrepreneurial naivety, the idealism. And you then go that at 50 when you get another start-up going with a completely new story ...*” (Company J, para. 8). As one expert pointed out, mistakes

can also be avoided with age and the associated life experiences. One of the essential advantages of age is the potential access to a broad network: “... *you just know many people, and especially in the direction of investors you have seen quite a bit ...*” (Company H, para. 14).

Gender (male): It was striking that all the founders interviewed were male. No expert mentioned that gender was a decisive factor.

Management or engineering education (management): Regarding education direction, no major difference between management and engineering training can be observed. Three experts had a management education, five had an engineering education, and two had neither. The rest did not explicitly mention the direction.

Mindset (inductive subcategory): The importance of the founder's mindset or the founding team was mentioned only once, but the statements made during the interviews provided numerous insights into it. A total of ten founders said points that can be assigned to the mindset as a collective term. It was noted that the mindset is more important than education. It was also mentioned that having fun, motivation, courage, curiosity, persistence, and passion is essential. Furthermore, the will to persevere is an important point mentioned by four of the thirteen experts. The reason for this is, for example, that it always takes longer than planned. In general, the enthusiasm and joy could be felt in two experts. One expert said: “... *awesome, and excuse the expression, but I'm still fascinated ...*” (Company J, para. 8).

Broad social and professional network: Nine experts have mentioned the relevance of a network. A network makes many things more accessible and more efficient. Thanks to the network, one interviewee found the right people. Three experts mentioned that a network facilitates access to investors. One expert commented: “... *you naturally have much contact with investors, potentially new investors ...*” (Company B, para. 6). One expert mentioned that a network could be built even if it does not exist. Because in the end, it is essential to understand what customers want: “... *talk to as many people as possible and listen in ...*” (Company H, para. 14). Networking is also essential in customer acquisition, as two interviewees emphasised. A good network also supports the search for good people.

4.3.2 Main category “resources and capabilities of the firm”

This chapter deals with the primary category resources and capabilities of the firm. New subcategories were found, which are discussed in the following sections. These are the inductive subcategories of *automatisation of processes*, the *usability of the digital product*, *venture capital financing*, and *internationalisation*. Another existing subcategory is the *founder team*, which is also assigned under the firm's primary category resources and capabilities of the firm in this paper. Furthermore, due to the frequent mentioning of the subcategory human resources management, it was again included in the new framework of the current study. During the expert interviews, further subcategories were already included in the existing framework (see Chapter 2.1.2). These include *creating unique value for the customer* and *product superiority*.

Present size (below 50 employees): Only one company had more than 50 employees. All other start-ups were below that amount or did not have any employees yet.

Rate of employees that hold university degrees (0.3): In the interviews, no specific reference was made to the education of the employees. However, it was mentioned, for example, that the proximity to the ETH or the University of Zurich has an advantage in terms of access to talent.

Firm started by a team: Eleven experts interviewed think it is essential to found a start-up in a team. This factor cannot be highly valued according to an expert: “... *the start-up has only survived because the team has stuck together ...*” (Company H, para. 16). According to one founder, there is only one reason for founding alone, which would mean shorter decision-making paths. He adds that, in return, the risk of mistakes is higher. A founding team has advantages and disadvantages. Although the decisions often take longer, the quality of the findings is better in the end: “... *The combination of different ways of thinking and different skills is precious in a founding team ...*” (Company B, para. 32).

The research showed that it is essential that the team gets along well on an interpersonal level. Thus, the same values must be present to stick together and openly discuss conflicts even in difficult times. One expert mentioned that the experience of each founding member should be complementary. Another disagrees and believes that it is unnecessary to complement each other; it is much more critical that the team can trust each other: “... *the most important thing, however, is the basis of trust ...*” (Company M, para. 8). If

competencies are missing, one can get them into the team. One expert emphasises the importance of a well-positioned founding team concerning the procurement of external outside capital and the associated appearance before potential investors: “... well, there are rarely investors who invest in a one-man show ... the risk diversification is not given at all, so if you are looking for money, you need quite a balanced founding team ...” (Company D, para. 22). Four experts mentioned that it is helpful if expertise is already within the founding team. If the expertise is within the company, it is possible to optimise and develop the product without large investments constantly and in breakneck cycles: “... and then every iteration costs you again, ‘costs you again’, and if you have it all in-house, you can develop much ‘much’ faster ...” (Company A, para. 32). One expert mentioned that the chief technology officer (CTO) must have great expertise. This increases credibility with investors: “... CTO absolutely must have the best possible education ... a self-taught person who has learned a bit here and there and then screws together with a platform, I would never invest there as an investor ...” (Company H, para. 14).

Involvement of employees in decision making: The factor was mentioned by three experts. One founder cited the importance of involving employees in decision-making as the fundamental reason for rapid growth: “... I think the most important drivers for rapid growth is that internally you encourage people to try new things, so make a lot of simple decisions quickly ...” (Company B, para. 14). Another added that involving the employees in decisions and projects is essential to take their experience with them.

Growth-oriented vision and mission: Generally, all experts are growth-oriented, and nobody rejects growth. This variable is closely related to internationalisation, mainly because the market in Switzerland is small, as five interviewees again explicitly emphasised. Six of the 13 founders have planned internationalisation and are therefore more growth-oriented. One founder emphasises how important it is for a platform to grow: “... you can't really patent our business model, so to speak, and consequently, you have to be faster than the competition ...” (Company F, para. 6). One expert mentioned that a balance between growth and quality must be found to operate the platform sustainably: “... there are times when topline growth is significant, and then again, there are times where more ... sustainable growth. So, you're constantly oscillating there ...” (Company A, para. 4).

Formal professional cooperation: Four experts stated that they are actively involved in professional collaboration with another company or plan to do so immediately. Another

expert sees active participation in a business ecosystem as a growth factor: “... *instead of using money, but rather using partnerships to approach new customer pools, which can be a strong growth driver ...*” (Company M, para. 12).

One expert mentioned that together with a strategic partner, one could create a win-win situation for both parties. In addition, the good contacts of the partners in the local markets can make internationalisation easier. One founder also sees associations as great leverage for growth: “... *will be a huge factor, network, and multipliers, meaning associations, butchers' associations, bakers' associations, vintners' associations, agricultural associations, farmers' associations ...*” (Company H, para. 20). Another expert has mentioned that partnerships in the past have been quite sobering, even though the alliance could be entered into with, for example, TripAdvisor or Booking.com.

Day-to-day advisors' cooperation: In the interview, only three experts said they regularly work with an advisor. Thanks to the investor network, they answer almost all questions: “... *investors who are on board with us, we have all the answers we need ...*” (Company D, para. 12). One interviewee mentioned that there is so-called smart money here; in addition to financial investment, much valuable know-how also comes into the company. In addition to financial support, there is also coaching, which was mentioned by three experts. Three experts believe that access to coaching is often too bureaucratic and cannot benefit as much as one had hoped. For example, it was mentioned that the coaching sessions vary greatly in quality: “... *they are all great people and insanely eager, but in the end ... what we can offer, for what comes out of it, I'd rather have some investor talks ...*” (Company H, para. 28).

Creating unique value for customers: Six experts mentioned that customer value is essential. One expert commented: “... *creates real added value that I think is the key ...*” (Company L, para. 40). Two experts added that a platform has the best chance of long-term success in achieving a win-win situation for all stakeholders.

Product superiority: The factor of quality or superiority of the product was explicitly mentioned by five experts. The study showed that it is essential to focus on good quality, especially at the beginning. One expert mentioned: “... *to get an excellent supply, in good quality, and then the customers are there ...*” (Company L, para. 24). It depends on the industry and the business case to focus more on quality or rapid growth at the beginning.

One expert mentioned the influence of emotions. For example, it should focus more on quality if it is an emotional product.

Suppose a platform did not focus intensively on quality at the beginning. In that case, there is also the possibility of focusing on quality after initial growth to stand out from the competition according to an expert: “... *moment we try to stand out a little bit, now a little bit trust factor, that you can just, so we are very accommodating, if anything does not work, you get money back, a little bit quality ... we also believe, if you have a good experience, you can pay for it ...*” (Company A, para. 26). Another important point mentioned by the two experts is the reliability and respectability of the platform. As one founder mentioned, especially with B2B platforms, trust can be achieved through good quality. In the end, a satisfied and returning customer is an important growth factor, according to three experts. Especially if the customer recommends the platform: “... *good word of mouth, on the demand side, actually on the supply side ...*” (Company G, para. 22).

Innovation: The factor innovation was mentioned by three experts as a factor related to rapid growth. To grow, one expert said that it is needed to try things out and then make decisions quickly, even if it does not work: “... *if everything always works then you innovate too slowly ...*” (Company B, para. 14).

Higher buyer concentration: Six of the experts interviewed mentioned the topic of focus and believe that this is an essential factor. One expert commented: “... *we focus on one area and do it as well as possible, but in this area, we want to have the best offer ...*” (Company C, para. 26). One expert believes that one of the most critical factors for rapid growth is the focus not to veer. Even when other opportunities arise, the start-up must stay focused: “... *you see opportunities everywhere that are logic, but then really ‘the focus’, to focus somewhere on it when you realise something is starting, and then you have to stay on it ...*” (Company M, para. 16). One expert deliberately focuses on high quality and another on localities to position himself. Another founder has discovered a niche in an existing industry, can grow and make a name for himself. The five experts are all about focusing and establishing themselves with a good offering.

Exemplary recruitment and selection: Recruiting is also an important driver; three experts value quality and less quantity in recruiting, even if it is difficult to find good employees as one expert emphasises. One founder emphasises the importance of employee

motivation, curiosity, and fun as a factor for rapid growth. About employees, one interviewee mentions that it is important not to fill critical positions with people who cannot be replaced: “... *people come and go, and there you can do what you want, you can pay what you want ...*” (Company H, para. 46). Three founders stressed that it is essential that employees are compatible with the company's values and that it is necessary to recruit people with different backgrounds. One expert commented: “... *we need people from different industries with different backgrounds, maybe also cultural backgrounds, who bring new ideas that are congruent or compatible with our vision ...*” (Company D, para. 40).

Pay-for-performance plan (in general): No expert specifically mentioned a bonus payment for good performance.

Stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs): Five experts keep good employees in the company with an employee stock ownership plan. One expert said: “... *employee stock ownership programs, especially for long-term employees, where we also wish and hope that they, that they are with us longer ...*” (Company B, para. 26).

Geographic location provides access to a qualified labour pool: One expert emphasises that today, especially in the IT industry, recruitment of new employees should be global: “... *30% of our people are globally distributed ...*” (Company B, para. 28). Another expert mentioned that Berlin is interesting for access to talent because the unemployment rate is higher, and wages are lower here. One expert believes that proximity to employees is essential, as selective contact with the team is still important.

Automatisation of processes (inductive subcategory): The topic of process automatisation was mentioned nine times in the interviews. The timing of automatisation was found to be important by some experts. Automatisation must occur in three steps: making the process manual, standardising it, and finally automating it. Two experts underline the importance of understanding the process at the beginning. One interviewee mentioned: “... *do not automate anything, do not make it faster or somehow think how we can increase it tenfold before you know it works ...*” (Company I, para. 22). It is worth mentioning that one should have further developed the platform as digitally and automated as possible before the planned scaling. An optimal time for automatisation was also mentioned. Ideally, automatisation should start after the product-market fit has been achieved and be completed as far as possible before scaling: “... *it simply has to be done at the right time*”

as well ...” (Company L, para. 34). Two experts mentioned that the three steps of automatisation described above should also be followed for further developments of the platform. First, run the feature manually, then standardise and only then automate. One expert commented: “... *when we try out a new feature, then we just bring it to live UI-wise and behind that we say yes if someone then orders this addon now, we'll solve that by hand ...*” (Company G, para. 40).

Two experts emphasised that it is fundamentally desirable to need fewer personnel to operate a platform. It is always about handling as many requests as possible with as few staff. All these improvements can be achieved through automatisation: “... *we do not want to ramp up the operations team now with the growth, revenue growth in parallel, but we need to optimise and transform our platform now so that we can deliver double the revenue with the same support team ...*” (Company G, para. 31).

Which areas of the platform it is best to automate was mentioned by some experts. Most agree that it is difficult to automate a platform according to the explanations. The degree of automation also depends on the company's chosen business model. Even within a platform, one founder believes that there can be different degrees of automation between the sides of the platforms. This means the demand and supply sides. In general, one should consider where automation brings added value according to an expert: “... *automation sounds good, but you have to understand more a bit, 'yes' where should I start ...*” (Company M, para. 20).

An expert from the B2B sector mentioned that automating a platform also brings excellent added value for customers, as one can, for example, achieve integration with existing corporate systems.

This last statement can be used as a direct transition to the following subcategory, as here, the boundaries between internal automation and external usability become very blurred. *Automatisation of processes* was explained in the previous section. Still, due to its internal orientation, this subcategory is not dealt with in the *usability of the digital product* subcategory but is defined as a further subcategory. *Usability of the digital product* describes more the external view. As the last statement clarifies, there may be interactions between these two subcategories.

Usability of the digital product (inductive subcategory): The interviews revealed that a platform's usability is crucial for rapid growth. Eleven experts mentioned this explicitly. One expert emphasised that it is unnecessary to reinvent something but make it simpler

and better. User experience (UX) is an essential topic for every platform and country. It is essential to have a good user interface (UI), and the platform's design constantly adapts to the customers' expectations. According to the further comments, this subcategory can be divided into design and simplicity.

The functions of a platform are essential and central components, yet the design is crucial: “... *it must have a good function, but it must also look fancy ...*” (Company H, para. 22). One expert deliberately defined branding as the USP of being able to stand out from the competition and being less interchangeable. Today a platform must play on a certain level to have a chance of growth: “... *if we bring an app to the market that does not look at least like WhatsApp or any other billion-dollar product, we have no chance from the start ...*” (Company H, para. 22). The demands on design and quality are high, so it is essential to play from the beginning on a high level. One expert emphasised the sensitivity of usability. If changes are made to the platform, it is recommended to be accompanied by a professional UX team when redesigning the venue, as even the most minor changes could cause a collapse in orders. Other founders also rely on expert support when it comes to UX.

In addition to design, simplicity is also part of good usability. Six experts mentioned that it should be as easy as possible to participate. The barrier to entry should be kept as low as possible: “... *we just tried to keep the barrier for guides very low ...*” (Company A, para. 10). One expert emphasises that a platform must be built so everyone can work with it. Another expert adds that simplicity is the way to stand out from the competition. In addition, it is essential to get through the ordering process quickly: “... *booking process goes as easy as possible, as fast as possible, that customers get through this process from landing page to completed order as easy as possible ...*” (Company E, para. 24).

One expert mentioned that it is also essential that the platform's benefits are apparent immediately. Another one adds that the user can navigate the venue without a user guide.

Internationalisation (inductive subcategory): All except two companies are already active internationally or are planning to do so shortly. One expert sees internationalisation as a crucial growth stage: “... *which market, which partners, where is it exciting and there also to get to the next level of growth ...*” (Company B, para. 10). According to nine experts, the topic of internationalisation should be relevant from the outset and should also be considered in general planning. On internationalisation, one founder stated a rule:

“Do you want to do it if so, when do you want to do it, and how do you want to do it?” (Company B, para. 10). Once the start-up has decided to internationalise, good planning is critical. One should deal with the relevant problems at an early stage. It is essential to choose a brand name at the beginning that is suitable for international use. It is necessary to develop the technology so that the platform does not have to be created from scratch for each country but can be used everywhere and be expanded immediately with different languages. According to the interviewees, the internationalisation of a platform requires the support of investors. It was emphasised that Switzerland is a small market, so internationalisation is a critical topic: *“... like a marketplace in Switzerland. That is very tight, is from the market size, so it was already relatively clear from the beginning that the business model was a transaction-based marketplace, relatively small proportions, transactions, that there, that the market Switzerland does not give, that you must think at least European ...”* (Company L, para. 6). It was also emphasised that Switzerland, as a small country, has different languages and cultures, which are interesting for gaining experience. In addition, depending on the industry, internationalisation may be unavoidable. It can also help cooperate with an internationally well-connected partner to grow internationally faster: *“... so we can grow much faster as a partnership, as a joint venture then, in an international market ...”* (Company B, para. 10). Internationalisation can be easier or more complex depending on the platform's business model; for example, integrating new countries can be handled more efficiently if the platform is only the intermediary. But internationalisation is more complicated than thought, as one expert mentioned. Not only translations are needed, but also currencies and other customer support depending on the country.

Venture capital financing (inductive subcategory): The newly created subcategory of venture capital financing combines two variables that strengthen the growth of a start-up. These include investors and financial support from institutions. According to eight experts, investors are among the strongest drivers of rapid growth. External funding allows start-ups to grow faster: *“... with money you can control it the most ...”* (Company A, para. 16). Two experts added that investors do not provide capital to try things out but make things a platform do well faster and bigger. In addition to adequate investor money, there is also the possibility of financial support from authorities, universities, or other institutions. An institution financially supported five experts. Two experts also mentioned that one should instead focus on private investors due to the bureaucracy: *“... we can finance the whole growth ourselves with our private investors, because it is of course with*

these government-funded programs also always so that extremely much effort must be made ...” (Company B, para. 12). Another expert also benefits, for example, from location subsidies from cantons.

Involve customers in product development (inductive subcategory): Eleven experts see co-creation with the customer as an essential success factor. The aim is to bring things to market quickly, test them and obtain feedback directly. One expert mentioned the importance of an MVP. Developing an MVP can test a need in the shortest possible time. It also does not matter what the product looks like and whether the platform's operator must do much manual work in the background: “... *relatively quickly moving away from theory into practice is also a success factor ...*” (Company L, para. 40).

Another expert mentioned that it is worth organising workshops with customers always to have one's finger on the pulse. This way, one can quickly develop hypotheses and test them with others. To have acceptance and growth on the market, there is little point in producing something in secret: “... *do many workshops to develop new functionalities, that make life easier, and the trick is quite simply to get the various users, ‘users’ onboard, so to speak, for the development of new functionalities and mechanics on the platform, to be a part of them already in development, so to speak, and so at the moment when the whole thing then goes live, actually have to do less convincing, because, in the end, it is also a bit their baby, because they have made a big contribution to it ...*” (Company D, para. 12). One founder describes the constant iteration steps as an essential growth factor since continuous customer needs analysis is critical. Furthermore, A/B tests are crucial for ongoing improvements, as two experts emphasise. One expert commented: “... *we do AB tests, and you always have to be as technologically ahead as possible ...*” (Company F, para. 48).

4.3.3 Main Category “perceived environment”

This chapter deals with the main variable, perceived environment. It includes the subcategories dynamism, hostility, and heterogeneity. Some experts repeatedly mentioned the environment as an essential growth driver.

Dynamism: Six experts mentioned that market entry timing is essential; the market must be ready for the platform. In addition to the team, one expert said that timing is the most critical driver for fast growth. Another expert explicitly confirmed this: “... *rapid growth I think is certainly the timing, market, need, etc ...*” (Company L, para. 24). One expert

mentioned catching hypes for rapid growth: “... *kind of hits a nerve, it can already scale just like that or because it's just so trendy ...*” (Company A, para. 16).

Hostility: It was also mentioned, for example, that it does not even matter whether the start-up is in a growth industry or not. It's all about making things digitally better. For example, one expert mentioned that if a platform has a reasonable offer, it will also be used by customers who were not part of the target group. Platforms can expand existing markets within industries: “... *if they see such an offer and it is also attractive enough, they will also take up something like that ...*” (Company E, para. 34). One expert mentioned seasonality within industries, which can inhibit growth.

Heterogeneity: What is suspected by one founder, is that there are industries where, on the one hand, a platform can grow faster but also have to: “... *certainly still marketplace, other in another industry, of course, can go much faster ...*” (Company L, para. 24). Another expert added that industries with many regulatory prescriptions for fast growth tend to hinder.

4.3.4 Main Category “entrepreneurial strategy”

This chapter deals with another main category. It deals with the sub-categories risk-taking, proclivity and innovativeness.

Risk-taking: Two experts mentioned that risk culture is embedded in the corporate culture. It's about trying things and learning from them when they fail: “... *it's better to take a chance than be too cautious ...*” (Company G, para. 36). After graduation, one expert decided against a well-paid job and instead joined a start-up to gain experience. Ten founders also chose to become self-employed, which can be traced back to a relatively risk-averse attitude in terms of character.

Proclivity: Since all experts are founders of the platform, a certain kind of Proclivity toward entrepreneurship can be sensed among all the founders. No expert explicitly mentioned this factor.

Innovativeness: No expert specifically mentioned this factor. But all the experts interviewed are founders of start-ups that offer innovative products.

4.3.5 The Chicken-egg-problem

In addition to the numerous factors that generated the thirteen interviews, it was also possible to identify an approach to overcoming the so-called “chicken-and-egg-problem”. This is important to lay the foundation for rapid growth.

The study showed that one should first test the demand with straightforward methods because if there is a demand, the supply can be addressed efficiently. Then one should focus on a certain basic offer and develop a high-quality supply side. In a second step, develop the demand side. It has been shown that customers usually want a choice before deciding. It has also been shown that if the offer is convincing, it is easier to reach the demand side. In the end, both sides must always be balanced, and both sides must be able to benefit from the platform.

4.3.6 Summary of the Expert Interviews

The results from the expert interviews were processed and presented in the following chapter. The descriptive system shown in chapter 4.2.3 could be applied to the material. Many existing deductive subcategories could be confirmed, and some new inductive subcategories could also be described. The most impressive results of the investigation per category are briefly summarised in the following section.

- *Entrepreneur attitudes:* It was shown that mindset is more important than education. Furthermore, previous industry or entrepreneurial experience is less relevant than assumed. It is also essential to develop a sense of the right moment to start the business.
- *Resources and capabilities of the firm:* The founding team is also central to platforms. In addition, good usability and internal automation are the keys to rapid growth. Investor funds and constant agile further developments with the customer strengthen it and enable rapid growth over a more extended period. Furthermore, internationalisation is elementary once the product-market fit has been achieved. In addition, it was surprising that the employees are more relevant than previously assumed.
- *Perceived environment:* Timing is central. The market is not static and can be redefined by a platform. Regulations and seasonality can inhibit growth, especially by negatively impacting internationalisation.
- *Entrepreneurial strategy:* Nothing ventured, nothing gained. A trial & error corporate culture must be practised to achieve rapid growth.

Across all factors, it can be summarised that factors vary in importance over time. According to the experts, the elements are subdivided by product-market fit. To take account of this finding in the present study, a proposal for a corresponding classification is presented graphically in chapter 5.6. It should be mentioned again that the statements of the expert interviews in this chapter were presented purely factually. A detailed interpretation of the results is described in chapter 5.

4.4 Quality Criteria

At the end of the research, there must be an assessment using quality criteria. The aim is to demonstrate the quality of the research. The quality criteria of validity, reliability and validity are central to quantitative research methods. Still, other measures must be used in qualitative research, as the scope of validity must be much more flexible (Mayring, 2016, p. 140). Six quality criteria can be established, which are generally valid in qualitative research. These criteria are procedural documentation, argumentative interpretation assurance, rule-guidedness, proximity to the subject matter, communicative validation, and triangulation (Mayring, 2016, p. 144). These criteria are explained in detail in the following sections and applied to the present work.

4.4.1 Procedure Documentation

In qualitative and quantitative research, accurate documentation is essential. In contrast to quantitative research, the documentation is more specific since no standardised techniques and measuring instruments are predefined. Due to the lack of measuring instruments in qualitative research, the process must be documented in detail to guarantee traceability. The documentation of the pre-understanding, the compilation of the analysis tool, the execution of the interview and the data analysis must be given (Mayring, 2016, p. 144–145).

All work steps were documented in detail to fulfil the present research's quality criterion of procedural documentation. The interview guide and its derivation are provided. Furthermore, the descriptive category system and the coded text passages are available. Thus, this work's procedure should be transparent to third parties.

4.4.2 Argumentative Interpretation Validation

In principle, qualitative research always involves interpretations. However, such interpretations cannot be ultimately proven. For this reason, it is even more critical that the prior

knowledge is presented comprehensibly, and that the performance is coherent and leaves no room for further interpretations. Finally, it can also be helpful to look for alternatives, which can be refuted after verification. Through this approach, a justification for the validity of the original interpretation can be found (Mayring, 2016, p. 145).

To consider this quality criterion in the present work, understandings were enriched with quotes from the interviews.

4.4.3 Rule-guidedness

Since qualitative research cannot do without a systematic approach, it is essential to think about a structure beforehand. Without this structure, the study is worthless in the end. A valuable means to work in a structured way is using process models (Mayring, 2016, p. 145–146).

A flow model (see Figure 2) was used in the present study. Furthermore, a descriptive category system with an additional flow model (see Figure 3) was developed before the material was analysed. With this category system, the results of the expert interviews were analysed in a structured manner at the end.

4.4.4 Proximity to the Object

The closer the study is to the real problem, the better the researcher can interpret the situation. In contrast to research under laboratory conditions, the qualitative study aims to research for the people concerned and, for this reason, to be on the same level. This interest creates effective proximity to the object of investigation (Mayring, 2016, p. 146). For this study, the interview partners were asked about their professional environment to fulfil the "closeness to the object" quality criterion. Since founders have a very well-founded relationship with their own company, meaningful information can be gained here. After completing the research, all participating experts receive a copy, establishing proximity to the research topic.

4.4.5 Communicative Validation

In qualitative research, the competence of the individual interviewees is of great importance. For this reason, it can be helpful to discuss the results again with the interviewees at the end. By examining the results again with the experts, the validity of the results can be checked, provided that the experts can find themselves in the results. It should be

noted that this type of validation is very subjective and thus cannot be seen as the only argument (Mayring, 2016, p. 147).

A complete communicative validation could not be realised in the present research. Nevertheless, the experts were given sufficient freedom to introduce additional topics during the interview. In addition, all experts received the guidelines a few days before the interview date and were able to prepare themselves. Furthermore, the work will be made available to all participating experts after completion, which will allow for a theoretical discussion afterwards. Of course, further input based on the debate can no longer be incorporated into the work.

4.4.6 Triangulation

To achieve the best possible result, it is helpful to use different data sources and compare them at the end. The goal is to answer the question with other approaches. An exact agreement of all results is not necessary, but in this way, the strengths, and weaknesses of the different forms of analysis can be shown (Mayring, 2016, p. 147–148).

Different founders of platform-based business models were interviewed to fulfil the quality criterion of triangulation in this research work. It was also important to address various industries to provide as diverse a perspective as possible.

4.5 Bias

When using qualitative interviews in research, there is always the problem of bias (Chenail, 2011, p. 256). In interviews, it can often happen that the facts are presented more straightforwardly than they are and that it is wrongly assumed that the interviewee always tells the truth (Qu & Dumay, 2011, S. 238).

4.5.1 Bias by the Participants

The issue of social desirability is a recurring problem in qualitative interviews. The point is that an interview is not entirely anonymous, and the interview participant is more likely to give a socially desirable answer than an honest one. This is because interviews are more about opinion than factual questions. To avoid this, one can pay more attention to neutrality in the questioning (Gläser & Laudel, 2010, p. 138). An attempt was made to counteract this bias by posing the questions in a non-judgmental manner and symbolising to the expert that other experts also shared his opinion. It should also be noted that no sensitive statements were expected on this topic to make the interview even more acute.

Across all discussions, it cannot be ruled out that bias did occur in some cases. Besides the problem of social desirability, the interview participant tries to reproduce the answers consistently along with the already told content (Gläser & Laudel, 2010, p. 146–147). To counteract this problem, some questions were asked again later in time to shed light on the chronology from a different perspective.

4.5.2 Bias by the Researcher

In structured interviews, there is a risk that the results could be influenced due to the researcher's bias (Qu & Dumay, 2011, p. 244). In addition, the interviewer faces the dilemma of asking questions that are too open-ended and too specific. On the one hand, one wants answers as detailed as possible. Still, on the other hand, one does not want to be too biased and give the interview participant room to answer (Gläser & Laudel, 2010, p. 131). To address this issue, a middle ground between open-ended and closed-ended questions was attempted.

Nevertheless, open-ended questions may have gone in a specific direction during the interview. Another problem in qualitative research is that after a few interviews, researchers unconsciously already form their theory and regard definitive answers only as confirmation and no longer as a new gain of knowledge (Gläser & Laudel, 2010, p. 143). This circumstance was counteracted insofar as the interview was always primarily oriented according to the interview guide.

4.6 Summary of the Results

The chapter dealt with the results of the expert interviews. First, it was explained why the selected evaluation method was chosen. Furthermore, it was described why it is essential to carry out data processing between the data collection and the evaluation. Moreover, the chapter dealt with developing the descriptive category system, which consists of deductive and inductive factors. The material was then analysed and evaluated with the support of the category system. Following the evaluation, the quality criteria for qualitative research were explained and put into the context of the present study. The chapter was concluded with the presentation of possible biases regarding the interviews. Since the material evaluation was conducted purely objectively, the next chapter interprets the results and ends with the answer to the research question.

5 Discussion

The results of the research are critically appraised in this chapter. In addition, the new findings are linked to the existing literature. Further, the answer to the research question is presented. This chapter also discusses the implications for practice and existing literature. The chapter concludes with limitations considered in the context of this study and a proposal for future research in this area.

5.1 Relevance of Rapid Growth

Before the primary categories can be discussed, it is essential to discuss the term rapid growth itself. The expert interviews started with the question: “*How important is (rapid) growth to you for your company?*”. The aim was to ascertain whether the experts could identify with the term. All respondents have a somewhat reserved opinion on rapid growth. This does not mean that the experts were averse to it, but for no expert was rapid growth more important than anything else. This could be related to the fact that people have different motivations for starting businesses (Kolvereid, 1992, p. 219; Roper, 1999, p. 245-246). Besides, rapid growth entails high costs and specific risks (see Chapter 2.1.3).

Furthermore, there could also be a correlation with eleven of the experts in this study being start-up companies in a relatively early phase. All experts mentioned that the product-market fit must be found first before scaling and starting with rapid growth. It's about first understanding the processes behind the product to know where to invest in growth. For this reason, it is recommended to invest in quality, especially before the product-market fit. Platforms should be ready with their product before going for rapid growth. The findings let assume that a period before and after the product-market-fit phase could be necessary. The product-market fit is achieved when a start-up reaches enough customers for the product (Lennarz, 2017, p. 63). A graphical representation is provided in chapter 5.6.

The study showed that rapid growth is essential to protect one's business model from competitors because digital platform-based business models are often not patentable. Marketplaces need to reach a critical size quickly. It is crucial to find the balance and the timing when rapid growth makes sense and when growth should be sustainable: “... *too fast growth is as deadly as no growth ...*” (Company H, para. 6).

Furthermore, the study suggests that rapid growth is not equally crucial for all business models. As the study was able to show, with an emotional product, the focus should be

more on quality. In comparison, with a platform that only connects two parties, the quality aspect could possibly be weighted less strongly. Furthermore, in industries with high trust, for example, a B2B platform in healthcare or traditional industries, it is often more advisable to grow sustainably than quickly. Here, patience is more valuable first to establish innovation in the market. It could be hypothesised whether there are differences in growth factors between the B2C and B2B platforms.

The study showed that growth is essential, for example, to indicate that a business model is working. This fact is also confirmed in the literature (Feeser & Willard, 1990, p. 93). This can have a retroactive positive effect on attracting new investors, who accelerate growth. If funds are available, rapid growth is possible. The observations are consistent with the literature (Aernoudt, 2017). A clear understanding of which KPIs to identify and track for rapid growth is necessary. For example, this could be the number of transactions, users, or revenue on a platform.

Finally, the interviews revealed that "luck" is a relevant factor for rapid growth. Since luck or lousy luck per se has been proven not to exist (Wiseman, 2004), it can be assumed that luck is not a relevant factor in the rapid growth of platforms. One explanation could be that the experts made the right decisions unconsciously or, in the words of Wiseman: "... *lucky people listen to their gut feelings and hunches ...*" (Wiseman, 2004, p. 171).

5.2 Main Category "entrepreneur attitudes"

The present study was able to show that the main category of *entrepreneur attitudes* also occurs in the context of platform economies. One of the most critical findings of the category is the subcategory *recognising the right moment*, which can create a basis for rapid growth. This observation has also been observed in the literature regarding entrepreneurial orientation (EO). It has been shown that high EO promotes higher opportunity recognition and, in turn, higher performance (Anwar, Clauss & Issah, 2022, p. 787). The research showed that timing is essential and that being too early may be more damaging than too late. Rapid growth becomes impossible if one is too early: "... *time is simply not ripe for it. Too early is as deadly as too late ...*" (Company H, para. 32). The platform can also be successful in an existing market with the right strategy according to the study. Identifying the right time to launch the platform is crucial for these reasons. For those purposes, the factor *recognising the right moment* was introduced.

What is unexpected is that *industry experience* is not necessarily needed and that what matters most about a platform is understanding how to build digital business models.

Industry experience also brings a network from which one can benefit. In the existing literature, *industry experience* is a significant factor differentiating slow and rapid-growing companies (Zhang et al., 2008, p. 683). The different views could be related to the fact that the experts in the present research always focus on a digital platform, and industry experience can also be brought into the company only in a second step and in the form of employees.

Further, the research coincides with the literature regarding the educational level of the founders. Even though it has been argued that education does not greatly impact rapid growth, it is evident that entrepreneurs with an academic career have a greater chance of growing, as they can benefit from a good network. Also, in the literature, there is no significant difference in education between slow and rapid-growing companies (Zhang et al., 2008, p. 683). The assumption can be made that people with a higher education learn more skills to start a business successfully because there is evidence in the literature that higher education leads to rapid growth (Sapienza & Grimm, 1997; Watson, Barnir & Stewart, 2003).

Entrepreneur experience can help build up a company successfully and grow faster. For example, mistakes that inhibit growth can be avoided. Zhang et al. (2008) identified this factor as significantly. But on the other hand, one could argue that too much experience could also slow down grand visions and ambitions. The company in the interviews, which has grown the fastest and most successful, was founded without much previous experience. This example underlines the importance of the above thesis. Other studies can also observe this assumption, concluding that previous experience contributes only slightly to rapid growth (Harms, 2009, p. 445). Explanations could be that rapid growth places new demands on the founders and possibly makes their experience obsolete. That outdated attitudes inhibit the creativity needed for rapid growth (Harms, 2009, p. 445). Other studies also confirm this assumption. It has been shown that CEOs who move directly to a new CEO position or have job-specific experience have significantly lower performance than people who have not yet gained CEO experience (Hamori & Koyuncu, 2015, p. 17). One reason is that experience gained can lead to “knowledge corridors”, and more human capital does not always lead to better performance (Hamori & Koyuncu, 2015, p. 18). Another factor addressed in the framework is *age (below 40 ages)*. Keen et al. (2012) found that age does not significantly influence rapid growth. One could assume from the present research that young founders are likelier to try something and bring something to market faster due to their mostly lower entrepreneurial and professional experience. In

addition, young people tend to be more risk-averse (Vroom & Pahl, 1971). This risk-taking, in turn, positively influences rapid growth (Harms, 2009, p. 445). The presumption could influence the risk-taking factor, which increases the chance of rapid growth. The study's largest and most successful start-up started pragmatically: "... *said yeah, let's do something there ...*" (Company A, para. 6).

Particularly striking was that exclusively men were interviewed as experts since, in the identified start-ups, all founders who have accepted an interview consisted of men. It could be assumed that gender-specific factors influence rapid growth and are not covered by the study. Zhang et al. (2008) found no correlation to rapid growth in this context. The literature also explores possible differences between men and women. It could be shown that there are very similar characteristics in terms of entrepreneurial traits. Risk-taking, for example, is a factor that shows gender differences (Sexton & Bowman-Upton, 1990, p. 34). As already mentioned, the factor is also a growth factor for rapid growth. Further, gender differences in the value-added of coaching were discovered, as will be discussed later in this study.

Further, it could not be confirmed that it is relevant whether a founder has a *management or an engineering education*. No confirmation of this factor was found in previous studies either (Zhang et al., 2008). One explanation could be that only one person for each start-up participated in the study, but most companies are composed of a team of founders. The importance of a diverse and complementary team setting was always emphasised (see Chapter 2.1.2). Since it is a technical product, it can be assumed that it needs both engineering and management education in the team. The team will be discussed in detail in one of the following sections.

Another essential point in the principal category of *entrepreneur attitudes* was the newly found subcategory *mindset*. It was expected that the founders' mindset would positively influence growth. This was also confirmed in the present research. It was even mentioned that mindset is more important than higher education. For example, courage, curiosity, and perseverance are among the factors that reinforce growth. The importance of mindset can also be confirmed in the literature. Angela Lee Duckworth has studied why some people are successful and others are not. She concluded that it is not about a high intelligence quotient (IQ) or quick and easy learning but about the capacity for passion and perseverance for long-term goals (2016), which can also be referred to as "grit" (Duckworth, Kelly, Matthews & Peterson, 2007). During the interviews, it was also found that founders who were enthusiastic about their idea also had higher ambitions, for example,

to internationalise the company and thus grow faster. In addition to the founder's mindset, the study also showed that the entire team's mindset is essential for rapid growth.

The study was able to identify a further factor for rapid growth with the deductive sub-category of *broad social and business networks*. These observations align with Keen & Etemad (2012, p. 583), who also found that the social network and the social capital help achieve rapid growth. Wiklund (2009) also emphasises the importance of networks in his growth theory and discusses the benefits of networks from the network perspective (see Chapter 2.1.1). In the search for new investors, a broad network helps. It could be assumed that access to investors can be achieved quickly for a business model with great potential, even without a prior investor network. It is essential to mention that a network can also be developed if there are still deficits in one area. A founding team can also benefit from a complementary network. In addition, it is possible that the first customers come from the network or that one learns from the mistakes of others. The positive effect between network and company performance has also been well documented in the literature (Gronum, Kastle & Verreynne, 2012, p. 272).

5.3 Main Category “resources and capabilities of the firm”

The founding team is one of the most frequently mentioned factors in the study. This factor is no longer mentioned in Zhang et al.'s (2008) consolidated framework. Barringer et al. (2005) still considered it relevant to the category of the *firm started by a team* but not significant. The literature also confirms the relevance of this factor. It has been empirically proven that shared leadership is essential for the development and growth of companies, and it has been shown that change requires several talented people in management (Ensley, Hmieleski & Pearce, 2006, p. 228). It is a great advantage if the founding team is diverse and can cover the relevant skills. But even in a founding team, there are not only advantages; for example, decisions take longer than if one can decide for oneself. The decisions are usually more perspective-oriented and more sustainable: “... *the combination of different ways of thinking and different skills are precious ...*” (Company B, para. 32). The interpersonal relationships within the founding team are also central; trust and cohesion count here, even in difficult times. These observations confirm the assumptions within the explanation of the resource-based perspective in the literature (see Chapter 2.1.1). About the will to persevere or, as already introduced in chapter 4.3.1, grit, it has been shown that by promoting individual grit, team grit can also be strengthened through contagion and crossover processes within the team (Bernardy & Antoni,

2021, p. 75). In addition, psychological safety is also a factor that strengthens team grit (Bernardy & Antoni, 2021, p. 76) and increases the ability to innovate (Amabile & Pratt, 2016, p. 157–163), which then, in turn, fosters rapid growth (see Chapter 5.5). It is important to mention again that the present study dealt with start-ups. Here, founding teams are possibly more central than, for example, in the case of platforms of existing established companies, and for this reason, the factor could potentially not be generalised to all platforms. That could provide an explanation why the factor is not significant in the Barringer et al. (2005) framework.

In literature, the subcategory *innovation* is discussed but was not explicitly mentioned as a growth factor in the interviews. Innovation methods, for example, testing functions, were frequently mentioned in the interviews. One explanation could be that all the experts interviewed are founders of start-ups that already operate an innovative business model and, for this reason, already regard innovation as a factor as an essential prerequisite. Numerous studies confirm the correlation between innovation and business performance (e.g., Baldwin & Gellatly, 2003) and in the framework of Zhang et al. (2008), this factor is significant.

The deductive subcategory *involvement of employees in decision-making* could also be classified as relevant in this study. In the context of platforms, it is about employees being able to try things out continuously and learn from possible mistakes to go new ways: “... if you want to grow, you have to continue to make quick decisions, even try things that may not work out ...” (Company B, para. 14). It has also been proven in the literature that trial-and-error learning can change the core logic of a company and enable high growth rates. It is possible to grow into mature markets with undifferentiated products using this approach (Sosna, Trevinyo-Rodriguez & Velamuri, 2010, p. 400). It was already discussed in chapter 2.1.3 that self-organised organisations are the key to dealing with the challenges of rapid growth.

Furthermore, different opinions and perspectives help to tackle problems. In addition, the team should have a say in the recruitment process to further strengthen the team spirit. One possible explanation why this factor was mentioned only very rarely could be related to the fact that some of the experts interviewed do not yet have any employees. Also, Barringer et al. (2005) can identify no significant correlation.

As already introduced in Chapter 4.3.2, the subcategory *present size (below 50 employees)* is only meaningful to a limited extent in the context of start-ups. It allows a distinction to be made between slow and rapid-growing companies. Even among the experts interviewed, only one company had more than 50 employees. It can often be said that

small and medium-sized companies can grow faster, even if there is no guarantee that they will do so because, in principle, rapid growth is possible in all company sizes (Keen & Etemad, 2012, p. 583). In the study of Zhang et al. (2008), this factor is significant for rapid growth.

To grow, it is helpful to consider the *formal professional cooperation* subcategory (Zhang et al., 2008, p. 683), but Zhang et al. (2008) could not identify a significant correlation here. This study could also confirm this fact. Experts have less cooperation and are less likely to be in ecosystems. It has been mentioned that one can internationalise faster with partners and reach more potential customers. An introductory remark on this is that partnerships can also be sobering. Teamwork and ecosystems are widely discussed in the literature. The importance of ecosystems was already explained in the introduction to this study (see Chapter 1.1). One explanation for the rather reserved mentions in this context could be that the start-ups are often very much at the beginning.

Regarding the factor of *growth-oriented vision and mission*, the study was able to show that it is essential, on the one hand, to consider the internationalisation of the platform from its founding and, on the other hand, to develop the functionalities of the platform in a scalable way. A strong vision and a clear goal are also discussed in other studies (Feindt, Chappell & Jeffcoate, 2002, p. 61, Zhang et al., 2008). Global ambitions are also a success factor when scaling business models (Reuber et al., 2021, p. 1037). The research has confirmed that the Swiss market for platform business models is small and very limited. For this reason, rapid growth is closely linked to the internationalisation factor.

To account for this fact, a new inductive subcategory was introduced. Rohn et al. (2021, p. 8–9) also see rapid and, if possible, global business expansion as an essential success factor for a platform (see Chapter 2.2.4). In theory, one can also speak of born global companies. These companies started in a small domestic country and quickly became internationally active (Knight & Cavusgil, 2004, p. 125). The essential elements for a successful *internationalisation* are, according to the experts, to have sufficient capital available and align the platform to an internationalisation already at the beginning. The study also showed that strict regulations could inhibit internationalisation or make it impossible. The results of the study showed that some platforms have a specific or regulated market and can only expand internationally and thus grow faster with major obstacles: “... *I am already satisfied with Switzerland's regulatory requirements ...*” (Company J, para. 24).

Furthermore, it depends on which business model one operates. For example, in the food sector, the requirements are possibly different for each country. To grow here, it is best

to offer only the platform itself: “... *we are just the software provider ...*” (Company H, para. 38). Further, one should pay attention not to need in each country new permissions for the own business model: “... *that I can just really go from country to country without ‘now, somehow again’, having to get each country a specific banking licence, for example an insurance licence ...*” (Company K, para. 32). For this reason, deliberate attention should be paid to the nature of the business model.

Especially for platform business models in a small market, the inductive subcategory *internationalisation* and the deductive subcategory *growth-oriented vision and mission* are closely related. This study deliberately separated both factors to provide a better starting point for future research.

To start a new company, external support can be helpful. This study distinguishes between financial support and expert support. Expert support can be treated under the deductive category of *day-to-day advisors’ cooperation*. The experts in the present study made only limited use of expert support. One reason for this is the bureaucratic complexity of profiting from coaching. The priority is often more on activities that directly influence business success. When companies have participated in coaching, the results have been rather sobering in retrospect, confirming the primary opinion of most experts. The literature states that it is essential that participants learn about the potential success of coaching as a matter of priority, and coaches must be well trained to add the best value (Brockbank, 2008, p. 143). Zhang et al. (2008) identify a significant correlation here. A recent study suggested that there may be a gender difference in value creation from coaching (Nicholls-Nixon & Maxheimer, 2022, S. o. P.). The present study has consisted exclusively of male experts, which could explain the low perceived value creation of coaching. In addition to coaching, investors, particularly so-called smart money, can also represent an essential sparring partner who can support with experience. This has also been confirmed in other studies that the growth of rapid-growing companies is related to the experience of business angels (Croce, Bonini, Capizzi & Ughetto, 2021, p. 22). But the monitoring of rapid-growing companies may affect the risk appetite and thus the rapid growth (Croce et al., 2021, p. 22). In addition, investors bring great added value to a company through their experience in internationalisation (Fernhaber & McDougall-Covin, 2009, p. 287). The influence of investors on internationalisation success, in turn, contributes to rapid growth.

In addition to expert support, investors primarily bring financial support to the company through debt capital. Financial support is newly mapped under the inductive subcategory *venture capital financing*. This debt capital is one of the most critical factors for the rapid growth of platform-based business models. In other studies (see Chapter 2.1.1), debt capital is also one of the decisive factors for scaling (Reuber et al., 2021, p. 1037). The study again confirmed the assumption: “... *with money; you can control it the most ...*” (Company A, para. 16). The importance of access to financial resources is mentioned in the other studies (Aernoudt, 2017; Hartarska & Gonzalez-Vega, 2006) and as discussed in chapter 2.1.1 in Wiklund's (1998) resource perspective. Important to mention here again that investors invest mainly in working business models. “... *they always give money to make what you already do well faster and bigger ...*” (Company G, para. 10). Also, for this reason, it is essential to divide growth into two phases (see Chapter 5.1).

The subcategories mentioned above, *presented size (below 50 employees), firm started by a team, day-to-day advisors' cooperation, involvement of employees in decision making, growth-oriented vision and mission, formal professional cooperation, innovation, venture capital financing, and internationalisation* have mainly dealt with the company setting. The next part of this chapter is more about the product itself and how factors here can influence rapid growth.

The research has shown that the *usability of a platform* is essential for its success and ultimately for rapid growth. Important is simplicity; this means how easy it is for people visiting the platform to reach their destination. The convenience factor has already been discussed in e-commerce companies, and it has been emphasised to consider this factor from the beginning (Feindt et al., 2002, p. 61). The study has shown that entry barriers must be as low as possible. The aim is to encourage people to participate through simplicity. Moreover, attractive entry prices should be introduced. Furthermore, the platform's design must compete on an equal footing with the real big platforms such as Airbnb. If this is not the case, the deficit can have a negative impact on customer acceptance. Two platforms stood out in the present study because they have a very high-quality design and, at the same time, were already operating internationally very quickly. In addition, companies can stand out from the competition with a good UX/UI and create a unique selling proposition. The inductive subcategory *usability of the digital product* can be applied primarily in companies that offer digital products. For this reason, it is

assumed that the category is not generalisable to the general rapid growth of all types of companies.

Another inductive variable specific to the rapid growth of platform-form-based business models is the *automatisation of processes*. The research has shown that the *automatisation of processes* on the platform is an essential factor for rapid growth. For example, it has already been discussed in chapter 2.2.2 that a major advantage of platforms is, for example, the automatic creation of quotes, which can save customers much time. Furthermore, automation also enables the scaling of the business model through a high degree of replicability (Reuber et al., 2021, p. 1037). It is essential to note that automation only makes sense in the second phase after achieving product-market fit. Before that, automation should be avoided as far as possible, and processes should be handled manually. This has a great advantage because the company understands the strategies and can scrutinise them: “... *do the process manually, then you start to standardise it and then automate it ...*” (Company B, para. 18). The study also showed that some companies strongly focus on personal interaction with the customer.

Nevertheless, it is essential to aim for a certain degree of automation in any case. Before the product-market fit, the research shows that a start-up should focus on the quality of the offering to create a solid foundation. After product-market fit, the aim should be to achieve a high level of automation: “... *scalability is not achieved through people, but through automation ...*” (Company G, para. 31). With the research findings, it can be hypothesised that growth can also be accelerated with increasing automation. In addition, it can be hypothesised that there may be different maximum levels of automation depending on the business model.

The platform business could also observe the deductive subcategory of *creating unique value for the customer*. This observation confirmed the results of Barringer et al. (2005) and Zhang et al. (2008). A platform's offering must provide added value for the customer. The literature also describes that those unique products are usually more successful. But uniqueness does not necessarily guarantee success, as being first on the market also means facing challenges (Cooper, 1979, p. 102). General advantages for customers have already been discussed in the value delivery section of chapter 2.2.2 and confirmed by the research. The study also found that the active support of the partners can deliver great added value for customers. Two experts stood out, as they actively support their customers with marketing material, for example, to find new customers and thus achieve greater added value over the platform. The platform itself then, in turn, benefits from a higher network effect. The study also showed that recommendation or word-of-mouth is a major growth

driver. This can ultimately be based on satisfied customers who see a practical added value through the platform and then recommend it to others.

The experts often achieve unique value for the customer with their platforms by combining the new inductive subcategory *involving customers in product development* with the subcategory of *product superiority*. The research has shown that it is essential to first go to market quickly and without great effort with a simple prototype and gather customer feedback. For this reason, the new inductive subcategory *involving customers in product development* was introduced. Other studies also confirm that results; for example, Rohn et al. (2021, p. 9) emphasise the importance of an MVP for the success of platforms (see Chapter 2.2.4). In the literature, one also speaks of low-fidelity and high-fidelity prototyping. Low-fidelity refers to paper prototypes, which allow for low costs and easy iterations. High-fidelity prototyping refers to computer-assisted prototypes that will enable, for example, automatic distribution and documentation. It has been shown that there is a minor difference between the two types in the number, type, and severity of problems discovered during usability testing (Walker et al., 2002, p. 664–665).

Platforms are particularly well suited here because products can be developed and adapted quickly. In addition, major costs can be saved if development is iterative and in cooperation with the customer. In this way, customers precisely receive the products they need. The importance of real-time consumer feedback has also been confirmed in the literature (Parker et al., 2016). Once the product-market fit has been achieved, the product can be scaled. But even then, it is essential to test the product continuously to see if it still fits the customers' needs. For example, this can be ascertained through A/B tests or workshops. “... we do a lot of A/B experiments, so the 50% sees A and 50% B, then we see how it works ...” (Company A, para. 34). According to the study results, platform-based business models are well suited for continuous improvement. For example, it would take much longer to get feedback and implement changes with physical products. It is essential to mention that one should never discard principles when adjusting. It is necessary to respond to customer needs, but not at any cost and only if many users have identical requirements.

As already introduced, the interviews confirmed the subcategory *product superiority*. This finding also confirmed the research of Zhang et al. (2008). All experts interviewed set themselves apart from the competition with well-designed products. The different platforms are often superior to the competition. It has been shown that it is essential, especially at the beginning, that the quality of the offer is convincing. Investing much manual effort in a good quality offer might also be necessary, especially initially. In

addition, seriousness, reliability, and transparency should also be considered. If the experience is right, customers will come back or recommend the company to others, which two founders mentioned as a growth factor: “... *people have good experiences, they change jobs, get you back in there, that's almost the strongest lever ...*” (Company G, para. 22).

Rohn et al. (2021, p. 8–9) already describe a niche strategy as necessary as a success factor for platforms and emphasise that this would be a better way to solve the famous "chicken-and-egg-problem" (see Chapter 2.2.4). The category of *high buyer concentration* refers to the niche strategy and, according to Barringer et al. (2005), is relevant for rapid growth. This factor was also observed in the present study. Most companies focus first on a specific industry or country. Focusing on one side of the platform was also vital several times.

The present study could not confirm the subcategory *rate of employees that hold university degree* from the study of Zhang et al. (2008). Good programmers and IT specialists are in demand, especially in the platform environment studied, but talents in this area do not necessarily have to hold a university degree; it is more important to consider employees worldwide when recruiting.

The research has made it evident that human resource management should be reintegrated into the framework. The importance of diverse employees was mentioned and could also be confirmed in the literature (Garnsey, 1998; Reuber et al., 2021). Various employees also facilitate global scaling, as different cultures are already present in the team (Reuber et al., 2021, p. 1039). The present study also showed that the team should have the right mindset to make quick decisions. It could be demonstrated that the subcategory *exemplary recruitment and selection* is also essential here. Most experts attach great importance to the right employees and the recruitment process. Hiring employees with the skills to help shape a self-organised organisation might be helpful. This could address the possibility described above of dealing with the challenges of rapid growth through quick decision-making (see Chapter 2.1.3).

Nothing out of the ordinary could be observed regarding the factor *pay-for-performance plan*. Although other studies have proven that performance-based compensation increases productivity (Cadsby, Song & Tapon, 2007, p. 403). The present studies have only focused on start-ups, and a bonus payment is rather unlikely due to the limited capital; for this reason, it is common in start-ups that employees participate under certain circumstances (Bendickson, Liguori, Midgett & Muldoon, 2017, p. 5).

This study presents the subcategory *stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)*. It is also surprising that the five fastest-growing companies in the study offer employee share ownership. It can be assumed that employee ownership has an impact on rapid growth. It is possible that the best talent can be attracted and, above all, retained in this way. On the other hand, it could also be argued that already successful companies are more willing to offer employee ownership. Barringer et al. (2005) could recognise a significant correlation.

The subcategory *training* does not seem to play a decisive role for platforms. The subcategory *geographic location that provides access to a qualified labour pool* was also not considered critical to success by the experts. In general, location does not play a relevant role for digital platforms. This observation can also be confirmed by the success factors of Reuber (2021, p. 1037), who mentions that non-location-bound network externalities, in turn, promote scaling and, thus, rapid growth.

5.4 Main Category “perceived environment”

In literature, evidence has been found that states that the market is not as crucial as first assumed (Harms, 2009, p. 445). Rapid growth can occur in all industries, countries, and sectors, as mentioned in chapter 2.1.1. Moreover, rapid growth can be achieved under various external conditions (Harms, 2009, p. 445). What matters, in the end, is with which strategies the entrepreneur adapts to the needs, so opportunities for rapid growth can be found even under more difficult conditions (Covin & Slevin, 1989, p. 84). This could also be observed in the present study: “... *if you do something that maybe improves it a little bit or reduces the workload a lot of some people, then you can also enter a market where already maybe some competitors are in it ...*” (Company C, para. 18). It also became apparent that the founders are active in various industries. There are companies in the food, tourism, automotive, real estate, education, medical, manufacturing, IT, hygiene, and human resources industries. Not all industries are necessarily associated with specific growth sectors. But still, with innovative platforms and strategies, entrepreneurs could show that rapid growth can be achieved in these sectors.

5.5 Main Category “entrepreneurial strategy”

As already introduced in chapter 2.1.2, entrepreneur orientation strategy is another category that can influence the rapid growth of platform-based business models. It is important to note that this category is not specific to platforms but can be used for all

business models. This study confirmed the first deductive subcategory of *innovativeness* since all the experts are founders of start-ups with new innovative solutions. In addition, all founders have found creative solutions to rethink a partially existing market. In most cases, the second deductive subcategory, *risk-taking*, could also be confirmed in the investigation as most of the experts have gone into business for themselves: “... *thinking about it for a long time is all the compensation after graduation. It was about half of the starting salary, what I would have gotten at a big corporation ...*” (Company B, para. 4). Also giving employees the freedom to decide for themselves is also associated with certain risks. The literature also shows that risk-taking managers identify new opportunities that increase profitability (Anwar et al., 2022, p. 787). An exception could exist if start-ups are operated over a more extended period only part-time, which can be concluded on a more profound risk readiness. As mentioned in the entrepreneur's experience, a higher risk appetite is related to rapid growth. Regarding *proclivity*, the study was able to show that all entrepreneurs tend to have an entrepreneurial orientation. This is also to be assumed given the basis of the study, as all experts have founded and built a platform.

5.6 Answering the Research Question

This research paper has addressed which factors influence the rapid growth of industry-independent platform-based start-ups.

The study confirmed the factors of the existing rapid growth framework of Zhang et al. (2008) in numerous ways. It extended them with two additional subcategories and one main category from Barringer et al. (2005). According to the research, the other subcategories of *firm started by a team*, and *higher buyer concentration* are relevant. In addition, the main category of *human resource management* was added again. Furthermore, the existing framework could be supplemented with two additional factors which mainly concern the founder. The investigation could show that *mindset* and *recognising the right moment* are further essential factors. The current framework from Zhang et al. (2008) or Barringer et al. (2005) was developed rather generally for the topic of rapid growth. The present work dealt explicitly with platforms as the study showed that other factors help promote rapid growth. The *usability of the digital product*, *automatisation of processes*, *venture capital financing*, *involving of customers in development* and *internationalisation* are further decisive factors. The exact list of all aspects is shown again in Table 7. The elements in italics are beneficial at the start but are probably less essential for the general

rapid growth of platforms. The factors marked in bold are the most relevant according to the interviews.

Table 7: Framework Rapid Growth Factors for Platforms

Main factor	Sub factor
Entrepreneur attitudes	<i>Relevant industry experience</i>
	<i>Entrepreneurial experience</i>
	Mindset
	Broad social and professional network
	Recognising the right moment
Resources and capabilities of the firm	Firm started by a team
	Involvement of employee in decision making
	Growth-oriented vision and mission
	Formal professional cooperation
	Day-to-day advisors' cooperation
	Creating unique value for customers
	Product superiority
	Innovation
	Exemplary recruitment and selection
	Stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)
	Higher buyer concentration
	Usability of the digital product
	Automatisation of processes
Internationalisation	
Venture capital financing	
Involving customers in product development	
Perceived environment	Dynamism
	Hostility
	Heterogeneity
Entrepreneurial strategy	Risk-taking
	Proclivity
	Innovativeness

The expert interviews also showed that it would make sense to divide the rapid growth of a start-up into two parts. The achievement of a product-market fit separates the two phases. Before this state, other factors must be considered to strive for rapid growth than after achieving the goal. In addition, some factors must be given as a primary setting to start. In Figure 4, the proposal of a temporal introduction is schematically represented.

In the beginning, the network and the mindset of the founding team are of decisive importance to be able to start. Then the MVP should be built quickly with potential customers to test the demand and acquire good supply to overcome the chicken-and-egg problem first. Then it is essential to pay attention to usability to deliver real added value for the customer. The added value for the customer can again be influenced by high quality, especially at the beginning. Only after the product-market-fit has been achieved should parts of the platform begin to be automatized and then prepare for internationalisation. Strategic partners and external investors are helpful at this point. The latter is almost inevitable. This is followed by a loop that repeatedly brings customer needs and the latest developments to the fore. Here, it is essential to make quick decisions and work agilely with the customer on the one hand and with one's employees. The goal should be to automate more and more processes over time to become more profitable in parallel with scaling. The entire process is supported by various factors, symbolising the dividing line. It can be seen again in a higher resolution in appendix H.

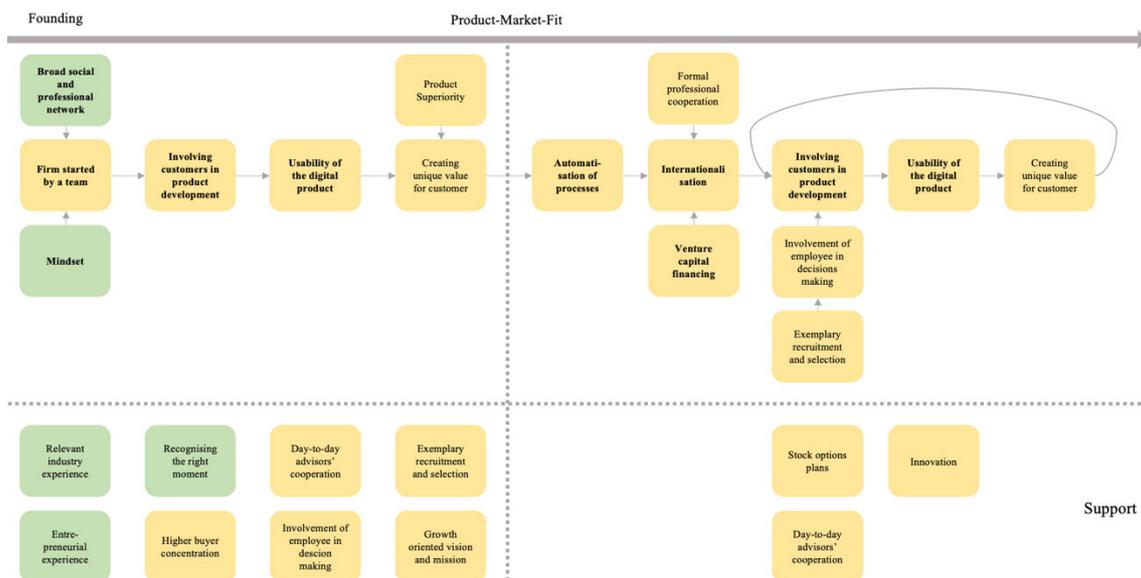


Figure 4 Rapid Growth Factors Diagram

In summary, it can be said that numerous factors are decisive for the rapid growth of platform-based business models. It could also be shown that certain factors are more

helpful earlier and others later. The investigation in the present work could also define the transition from the first to the second phase to achieve the product-market fit. Another, not necessarily obvious, insight is that even with a digital platform it depends on the people behind it. It was clearly shown that the founding team is initially important throughout the entire lifecycle. It was also demonstrated how important the right employees are for the success and thus the platform's growth.

5.7 Theoretical Implication

So far, hardly any scientific studies have investigated the connection between rapid growth and platform-based business models of newly founded companies. The present study can contribute to the theory and close a knowledge gap. The framework developed in the study by Zhang et al. (2008) (see Chapter 2.1.2) was confirmed by this research, as most of the factors were also relevant in the present study. On the other hand, new subcategories have been added to the existing framework, some of which are specific to the rapid growth of digital products. Zhang et al. (2008) recommended not to adopt the factor firm started by a team when combining the frameworks of Barringer et al. (2005) and Wiklund (1998). This subcategory was again integrated into the framework based on the expert interviews.

Further, the frame was temporally structured and divided by the product-market-fit into two phases. This subdivision is again consistent with findings from various studies that rapid growth must be well planned (Barringer et al., 2005, S. 668; Barringer & Greening, 1998; Bracker & Pearson, 1986; Duchesneau & Gartner, 1990; Fischer et al., 1998; Reid & Smith, 2000; Roure & Keeley, 1990). Future research could build directly on the newly developed framework.

5.8 Practical Implication

The findings summarised in the framework (see Table 7) can allow founders of platform-based business models to compare their activities with the framework and check for the potential for improvement. In addition, the findings provide valuable guidance for people who want to start a new business model to pay attention to the proper growth factors for rapid growth. Furthermore, this work offers a reference book for mistakes that prevent rapid growth. The work is intended to enable more companies to be founded that can grow quickly and thus contribute to prosperity. The results could also be valuable for institutions that support start-ups in an early phase. New mechanisms and thematic focus

in coaching sessions could ensure that start-ups are better attuned to rapid growth. Since the study revealed a rather cautious attitude towards rapid growth among some founders, one could hypothesise that founders have much respect for rapid growth. This assumption has also been observed in other studies, as the literature research showed. This could be an opportunity for coaching's to address these concerns and prepare the founders optimally for the new tasks.

One of this research's most important and apparent findings is the importance of the founding team. It is recommended to think about the right founder setting before building on a solid basis from the beginning, and even after a certain period, employees should be well selected.

Furthermore, the platform must have good usability. That means state-of-the-art design and intuitive handling. It could also be a huge benefit to have know-how in this area in the founder team. Also essential is the involvement of customers in product development at the beginning and in the complete life cycle because customer needs are changing at the time. Furthermore, the study can also offer added value for investors. They can check which companies have the potential for rapid growth and provide corresponding assistance.

5.9 Limitations and Further Research

This thesis provided important insights regarding the factors influencing the rapid growth of platform-based business models in the underlying research. The results give a contribution to theoretical implications and practice. Even this research is not free of limitations. One of the essential points is that the findings are the opinion of experts who made these findings from their everyday experiences. It is possible that a different constellation of experts would have led to different results. Furthermore, the Swiss market is small, which makes, for example, internationalisation necessary to achieve rapid growth.

On the other hand, the internationalisation factor may be less relevant in bigger countries. Moreover, the present study focused only on start-ups. There may be a difference between platforms operated by established companies and start-ups concerning the factors identified. Only 13 expert interviews were conducted, which is relatively low and cannot be considered representative. Chapter 4.5 already referred to the possible bias in the expert interviews. This bias must be considered when interpreting the study. Generally, it can be summarised that the factors found only represent a snapshot of different expert opinions, so the generalisability is limited.

The framework should also be applied to countries outside Switzerland to identify possible differences between countries in future research. Furthermore, it could be valuable to divide the platform into industry clusters and investigate whether specific industries are better suited for rapid growth than others. The companies should be identified more precisely in a further, in-depth study. Better comparability in the sector could be achieved through this measure to ensure representability. Furthermore, not the same number of experts were interviewed for each platform type. It could be an approach for future research to investigate whether there are differences between the platform types in rapid growth. Finally, for the present study, only male founders were interviewed; it could be possible that there are differences between the genders regarding growth factors. The study provided initial indications that the perception of coaching's is gender-specific (see Chapter 5.3).

6 Bibliography

- Acemoglu, D. (2012). Introduction to economic growth. *Journal of Economic Theory*, 147(2), 545–550. <https://doi.org/10.1016/j.jet.2012.01.023>
- Acs, Z. J., & Audretsch, D. B. (1989). Small-Firm Entry in US Manufacturing. *Economica*, 56(222), 255. <https://doi.org/10.2307/2554043>
- Aernoudt, R. (2017). Executive Forum: The scale-up gap: and how to address it. *Venture Capital*, 19(4), 361–372. <https://doi.org/10.1080/13691066.2017.1348724>
- Ahrens, T., & Ahrens, T. (1999). *High growth companies: Driving the tiger* (2nd ed). Gower.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1997). The Exploration of Technological Diversity and Geographic Localization in Innovation: Start-Up Firms in the Semiconductor Industry. *Small Business Economics*, 9(1), 21–31. <https://doi.org/10.1023/A:1007995512597>
- Almus, M., & Nerlinger, E. A. (1999). Growth of New Technology-Based Firms: Which Factors Matter? *Small Business Economics*, 13(2), 141–154. <https://doi.org/10.1023/A:1008138709724>
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of Management*, 27(6), 755–775. <https://doi.org/10.1177/014920630102700609>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anderson, C. R., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5–24. <https://doi.org/10.5465/255954>

- Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. B. (2022). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: The mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial Science*, 16(3), 769–796. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00457-w>
- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00037.x>
- Baldwin, J., & Gellatly, G. (2003). *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781781009703>
- Bantel, K. A. (1998). Technology-based, “adolescent” firm configurations. *Journal of Business Venturing*, 13(3), 205–230. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00033-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00033-5)
- Barringer, B. R., & Greening, D. W. (1998). Small business growth through geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 467–492. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00038-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00038-4)
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 663–687. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.03.004>
- Baum, J. A. C., Calabrese, T., & Silverman, B. S. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<267::AID-SMJ89>3.0.CO;2-8)
- Baumgarth, C., & Koch, J. (2009). Inhaltsanalyse. In C. Baumgarth, M. Eisend, & H. Evanschitzky (Hrsg.), *Empirische Mastertechniken* (S. 131–163). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8278-0_5
- Becker, G. S. (1983). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed). Midway reprint.

- Belleflamme, P., & Peitz, M. (2019). Platform competition: Who benefits from multi-homing? *International Journal of Industrial Organization*, 64, 1–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2018.03.014>
- Bendickson, J. S., Muldoon, J., Liguori, E. W., & Midgett, C. (2017). *High Performance Work Systems: A Necessity for Startups*. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/611>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311–317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Bernardy, V., & Antoni, C. H. (2021). With grit to innovative teams?: A theoretical model to examine team grit as a team innovation competence. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 52(1), 65–78. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00555-z>
- Birch, D. L. (1987). *Job creation in America: How our smallest companies put the most people to work*. Free Press ; Collier Macmillan.
- Bird, B. (1988). Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. *The Academy of Management Review*, 13(3), 442. <https://doi.org/10.2307/258091>
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 107–117. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90010-2)
- Bosma, N., van Praag, M., Thurik, R., & de Wit, G. (2004). The Value of Human and Social Capital Investments for the Business Performance of Startups. *Small Business Economics*, 23(3), 227–236. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032032.21192.72>
- Bracker, J. Y. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and financial performance of small, mature firms. *Strategic Management Journal*, 7(6), 503–522. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070603>

- Brockbank, A. (2008). Is the coaching fit for purpose? A typology of coaching and learning approaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 1(2), 132–144. <https://doi.org/10.1080/17521880802328046>
- Cadsby, C. B., Song, F., & Tapon, F. (2007). Sorting and Incentive Effects of Pay for Performance: An Experimental Investigation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 387–405. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634448>
- Caillaud, B., & Jullien, B. (2003). Chicken & Egg: Competition among Intermediation Service Providers. *The RAND Journal of Economics*, 34(2), 309. <https://doi.org/10.2307/1593720>
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 179–197. <https://doi.org/10.1108/13552551211204210>
- Cennamo, C., & Santalo, J. (2013). Platform competition: Strategic trade-offs in platform markets: Platform Competition. *Strategic Management Journal*, 34(11), 1331–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.2066>
- Chandler, G. N., & Hanks, S. H. (1994). Founder Competence, the Environment, and Venture Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 77–89. <https://doi.org/10.1177/104225879401800306>
- Chenail, R. J. (2011). *Interviewing the Investigator: Strategies for Addressing Instrumentation and Researcher Bias Concerns in Qualitative Research*. <https://eric.ed.gov/?id=EJ914046>
- Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>

- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance: Measuring business model innovation. *R&D Management, 47*(3), 385–403. <https://doi.org/10.1111/radm.12186>
- Clauss, T., Harengel, P., & Hock, M. (2019). The perception of value of platform-based business models in the sharing economy: Determining the drivers of user loyalty. *Review of Managerial Science, 13*(3), 605–634. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0313-0>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly, 35*(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management, 17*(1), 121–154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing, 10*(6), 439–457. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00083-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00083-K)
- Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (1977). *Success Among High-Technology Firms*.
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing, 9*(5), 371–395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Cooper, A. C., Woo, C. Y., & Dunkelberg, W. C. (1988). Entrepreneurs' perceived chances for success. *Journal of Business Venturing, 3*(2), 97–108. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90020-1](https://doi.org/10.1016/0883-9026(88)90020-1)
- Cooper, R. G. (1979). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure. *Journal of Marketing, 43*(3), 93. <https://doi.org/10.2307/1250151>

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Croce, A., Ughetto, E., Bonini, S., & Capizzi, V. (2021). Gazelles, ponies, and the impact of business angels' characteristics on firm growth. *Journal of Small Business Management*, 59(2), 223–248. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844489>
- Cromie, S., Birley, S., & Callaghan, I. (1993). Community brokers: Their role in the formation and development of business ventures. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(3), 247–264. <https://doi.org/10.1080/08985629300000015>
- Davidsson, P., Kirchoff, B., Hatemi-J, A., & Gustavsson, H. (2002). Empirical Analysis of Business Growth Factors Using Swedish Data. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 332–349. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00061>
- Davidsson, P., Steffens, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Growing profitable or growing from profits: Putting the horse in front of the cart? *Journal of Business Venturing*, 24(4), 388–406. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.003>
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79–105. <https://doi.org/10.1525/cm.2010.52.3.79>
- de Corniere, A. (2011). Search Advertising. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1967102>
- Deeds, D. L., Decarolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic capabilities and new product development in high technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 211–229. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00013-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00013-5)
- Deeds, D. L., & Hill, C. W. L. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: An empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11(1), 41–55. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00087-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00087-9)

- Dellarocas, C. (2006). Strategic Manipulation of Internet Opinion Forums: Implications for Consumers and Firms. *Management Science*, 52(10), 1577–1593. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0567>
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00080-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00080-0)
- Doorley, T. L., & Donovan, J. (1999). *Value-creating growth: How to lift your company to the next level of performance* (1st ed). Jossey-Bass.
- Dosi, G. (1988). *Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation*.
- Douglas, E. J., & Shepherd, D. A. (2000). Entrepreneurship as a utility maximizing response. *Journal of Business Venturing*, 15(3), 231–251. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00008-1)
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 5(5), 297–312. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90007-G](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90007-G)
- Duckworth, A. (2016). *Grit: The power of passion and perseverance* (First Scribner hardcover edition). Scribner.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth Among U.S. Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504. <https://doi.org/10.2307/2393315>

- Eisenmann, T. R., Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2006). *Strategies for Two Sided Markets*. <https://ssrn.com/abstract=2409276>
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*, 17(3), 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329–346. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00020-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00020-2)
- Evans, D. S. (2002). The Antitrust Economics of Two-Sided Markets. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.332022>
- Evans, D. S. (2009). The Online Advertising Industry: Economics, Evolution, and Privacy. *Journal of Economic Perspectives*, 23(3), 37–60. <https://doi.org/10.1257/jep.23.3.37>
- Evans, D., & Schmalensee, R. (2005). *The Industrial Organization of Markets with Two-Sided Platforms* (Nr. w11603; S. w11603). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w11603>
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance: A comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 11(2), 87–98. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110202>
- Feindt, S., Jeffcoate, J., & Chappell, C. (2002). Identifying Success Factors for Rapid Growth in SME E-commerce. *Small Business Economics*, 19(1), 51–62. <https://doi.org/10.1023/A:1016165825476>

- Fernhaber, S. A., & McDougall-Covin, P. P. (2009). Venture Capitalists as Catalysts to New Venture Internationalization: The Impact of Their Knowledge and Reputation Resources. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 277–295. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00289.x>
- Fischer, E., & Reuber, A. R. (2003). Support for Rapid-Growth Firms: A Comparison of the Views of Founders, Government Policymakers, and Private Sector Resource Providers. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 346–365. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00087>
- Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, W., & Lee, S. (1998). The Role of Socially Constructed Temporal Perspectives in the Emergence of Rapid-Growth Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(2), 13–30. <https://doi.org/10.1177/104225879802200203>
- Fombrun, C. J., & Wally, S. (1989). Structuring small firms for rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 4(2), 107–122. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90025-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90025-6)
- Galbraith, C., & De Noble, A. F. (1989). Location Decisions by High Technology Firms: A Comparison of Firm Size, Industry Type and Institutional Form. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(2), 31–48. <https://doi.org/10.1177/104225878801300206>
- Garnsey, E. (1998). A Theory of the Early Growth of the Firm. *Industrial and Corporate Change*, 7(3), 523–556. <https://doi.org/10.1093/icc/7.3.523>
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). ORGANIZATIONAL DIFFERENCES IN MANAGERIAL COMPENSATION AND FINANCIAL PERFORMANCE. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691. <https://doi.org/10.2307/256286>
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl). VS Verl. für Sozialwiss.

- Goss, E., & Vozikis, G. S. (1994). High tech manufacturing: Firm size, industry and population density. *Small Business Economics*, 6(4), 291–297. <https://doi.org/10.1007/BF01108396>
- Gronum, S., Verreyne, M.-L., & Kastle, T. (2012). The Role of Networks in Small and Medium-Sized Enterprise Innovation and Firm Performance: JOURNAL OF SMALL BUSINESS MANAGEMENT. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 257–282. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2012.00353.x>
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 19. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hagi, A. (2006). Pricing and commitment by two-sided platforms. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 720–737. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00039.x>
- Hagi, A. (2009). Quantity vs. Quality and Exclusion by Two-Sided Platforms. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1374960>
- Hagi, A., & Jullien, B. (2011). Why do intermediaries divert search? *The RAND Journal of Economics*, 42(2), 337–362. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2011.00136.x>
- Halabisky, D., Dreessen, E., & Parsley, C. (2006). Growth in Firms in Canada, 1985–1999. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(3), 255–267. <https://doi.org/10.1080/08276331.2006.10593370>
- Hall, R. E. (2001). *Digital dealing: How e-markets are transforming the economy* (1. ed). Norton.

- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 1(1), 31–45. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(85\)90005-9](https://doi.org/10.1016/0883-9026(85)90005-9)
- Hamori, M., & Koyuncu, B. (2015). Experience Matters? The Impact of Prior CEO Experience on Firm Performance. *Human Resource Management*, 54(1), 23–44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21617>
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial Networks and New Organization Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(4), 7–19. <https://doi.org/10.1177/104225879501900402>
- Harms, R. (2009). A Multivariate Analysis of the Characteristics of Rapid Growth Firms, Their Leaders, and Their Market. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(4), 429–454. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593464>
- Hartarska, V., & Gonzalez-Vega, C. (2006). What Affects New and Established Firms' Expansion? Evidence from Small Firms in Russia. *Small Business Economics*, 27(2–3), 195–206. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0012-0>
- Heunks, F. J. (1998). Innovation, Creativity and Success. *Small Business Economics*, 10(3), 263–272. <https://doi.org/10.1023/A:1007968217565>
- Hommel, K., & Bican, P. M. (2020). Digital Entrepreneurship in Finance: Fintechs and Funding Decision Criteria. *Sustainability*, 12(19), 8035. <https://doi.org/10.3390/su12198035>
- Hopf, C. (2016). *Schriften zu Methodologie und Methoden qualitativer Sozialforschung: Herausgegeben von Wulf Hopf und Udo Kuckartz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11482-4>
- Hossain, T., Minor, D., & Morgan, J. (2011). Competing Matchmakers: An Experimental Analysis. *Management Science*, 57(11), 1913–1925. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1110.1407>

- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>
- Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. E. (2008). Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1309509>
- Jaffe, A. B., Trajtenberg, M., & Henderson, R. (1993). Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations. *The Quarterly Journal of Economics*, 108(3), 577–598. <https://doi.org/10.2307/2118401>
- Jin, G. Z., & Kato, A. (2006). Price, quality, and reputation: Evidence from an online field experiment. *The RAND Journal of Economics*, 37(4), 983–1005. <https://doi.org/10.1111/j.1756-2171.2006.tb00067.x>
- Jullien, B. (2012). *Two-Sided B to B Platforms*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195397840.013.0007>
- Katz, M., & Shapiro, C. (1985). *Network Externalities, Competition, and Compatibility*. <https://www.jstor.org/stable/1814809>
- Kazanjian, R. K. (1988). RELATION OF DOMINANT PROBLEMS TO STAGES GROWTH IN TECHNOLOGY-BASED NEW VENTURES. *Academy of Management Journal*, 31(2), 257–279. <https://doi.org/10.2307/256548>
- Keen, C., & Etemad, H. (2012). Rapid growth and rapid internationalization: The case of smaller enterprises from Canada. *Management Decision*, 50(4), 569–590. <https://doi.org/10.1108/00251741211220138>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). *Value innovation: The strategic logic of high growth*.

- Knight, G., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*.
<http://www.jstor.org/stable/3875247>
- Kolvereid, L. (1992). Growth aspirations among Norwegian entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 7(3), 209–222. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90027-O](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90027-O)
- Kolvereid, L., & Bullvag, E. (1996). GROWTH INTENTIONS AND ACTUAL GROWTH: THE IMPACT OF ENTREPRENEURIAL CHOICE. *Journal of Enterprising Culture*, 04(01), 1–17. <https://doi.org/10.1142/S0218495896000022>
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth. *Organization Science*, 14(6), 707–719.
<https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.707.24867>
- Kortmann, S., & Piller, F. (2016). Open Business Models and Closed-Loop Value Chains: Redefining the Firm-Consumer Relationship. *California Management Review*, 58(3), 88–108. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.3.88>
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 43(1), 183–195. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9525-5>
- Lennarz, H. (2017). *Growth Hacking mit Strategie*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-16231-3>
- Littunen, H., & Niittykangas, H. (2010). The rapid growth of young firms during various stages of entrepreneurship. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(1), 8–31. <https://doi.org/10.1108/14626001011019107>
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161.
<https://doi.org/10.1177/014920638801400202>

- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 565–586. <https://doi.org/10.1002/smj.184>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- MacMillan, I. C., & Day, D. L. (1987). Corporate ventures into industrial markets: Dynamics of aggressive entry. *Journal of Business Venturing*, 2(1), 29–39. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90017-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90017-6)
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). Is Extraordinary Growth Profitable? A Study of Inc. 500 High-Growth Companies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(1), 65–75. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-2-00004>
- Marshall, A. (1961). *Principles of Economics*, An Introductory Volume, 8th ed., Macmillan, London.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl). Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (6., überarbeitete Auflage). Beltz.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mbonyane, B., & Ladzani, W. (2011). Factors that hinder the growth of small businesses in South African townships. *European Business Review*, 23(6), 550–560. <https://doi.org/10.1108/09555341111175390>

- McIntyre, D. P., & Srinivasan, A. (2017). Networks, platforms, and strategy: Emerging views and next steps: Networks, Platforms, and Strategy. *Strategic Management Journal*, 38(1), 141–160. <https://doi.org/10.1002/smj.2596>
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.012>
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137–153. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
- Nicholls-Nixon, C. L. (2005). Rapid growth and high performance: The entrepreneur’s “impossible dream?”. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 77–89. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.15841955>
- Nicholls-Nixon, C. L., & Maxheimer, M. M. (2022). How coaching services help early stage entrepreneurs: An exploration of gender differences. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-09-2021-0355>
- Nielsen, M. S. (2020). Passing on the good vibes: Entrepreneurs’ social support. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 21(1), 60–71. <https://doi.org/10.1177/1465750319842530>
- Nocke, V., Peitz, M., & Stahl, K. (2004). *Platform Ownership*. <https://doi.org/10.5282/UBM/EPUB.13532>
- Novick, G. (2008). Is there a bias against telephone interviews in qualitative research? *Research in Nursing & Health*, 31(4), 391–398. <https://doi.org/10.1002/nur.20259>
- Oliver, R., & Anderson, E. (1995). *Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems: Evidence and Consequences of Pure-Form and Hybrid Governance*.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you* (First edition). W.W. Norton & Company.
- Parker, G., Van Alstyne, Marshall, & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. <https://www.overdrive.com/search?q=747D962F-32B3-4F05-9126-A09E659AB96C>
- Parker, S. C., Storey, D. J., & van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 35(2), 203–226. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9250-2>
- Patterson, M. L. (1998). From Experience: Linking Product Innovation to Business Growth. *Journal of Product Innovation Management*, 15(5), 390–402. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1550390>
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43. <https://doi.org/10.1007/BF02893935>
- Penrose, E. T. (2009). *The theory of the growth of the firm* (4th ed., Rev. ed). Oxford University Press.
- Porter, M. (1998). *Clusters and the new economics of competition*.
- Pouder, R., & John, C. H. St. (1996). Hot Spots and Blind Spots: Geographical Clusters of Firms and Innovation. *The Academy of Management Review*, 21(4), 1192. <https://doi.org/10.2307/259168>

- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41(1), 116. <https://doi.org/10.2307/2393988>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Reid, G. C., & Smith, J. A. (2000). [No title found]. *Small Business Economics*, 14(3), 165–182. <https://doi.org/10.1023/A:1008168226739>
- Reuber, A. R., Tippmann, E., & Monaghan, S. (2021). Global scaling as a logic of multinationalization. *Journal of International Business Studies*, 52(6), 1031–1046. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00417-2>
- Rich, J. T. (1999). THE GROWTH IMPERATIVE. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 27–31. <https://doi.org/10.1108/eb039992>
- Rieder, B., & Sire, G. (2014). Conflicts of interest and incentives to bias: A microeconomic critique of Google’s tangled position on the Web. *New Media & Society*, 16(2), 195–211. <https://doi.org/10.1177/1461444813481195>
- Robson, G., Gallagher, C., & Daly, M. (1993). Diversification Strategy and Practice in Small Firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 11(2), 37–53. <https://doi.org/10.1177/026624269301100204>
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Rohn, D., Bican, P. M., Brem, A., Kraus, S., & Clauss, T. (2021). Digital platform-based business models – An exploration of critical success factors. *Journal of Engineering and Technology Management*, 60, 101625. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101625>

- Roper, S. (1997). Product Innovation and Small Business Growth: A Comparison of the Strategies of German, U.K. and Irish Companies. *Small Business Economics*, 9(6), 523–537. <https://doi.org/10.1023/A:1007963604397>
- Roper, S. (1999). Modelling Small Business Growth and Profitability. *Small Business Economics*, 13(3), 235–252. <https://doi.org/10.1023/A:1008104624560>
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic Management Journal*, 25(3), 201–221. <https://doi.org/10.1002/smj.376>
- Roure, J. B., & Keeley, R. H. (1990). Predictors of success in new technology based ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(4), 201–220. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90017-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90017-N)
- Roure, J. B., & Maidique, M. A. (1986). Linking prefunding factors and high-technology venture success: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 1(3), 295–306. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(86\)90006-6](https://doi.org/10.1016/0883-9026(86)90006-6)
- Rust, J., & Hall, G. (2003). Middlemen versus Market Makers: A Theory of Competitive Exchange. *Journal of Political Economy*, 111(2), 353–403. <https://doi.org/10.1086/367684>
- Ruutu, S., Casey, T., & Kotovirta, V. (2017). Development and competition of digital service platforms: A system dynamics approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 117, 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.12.011>
- Sapienza, H. J., & Grimm, C. M. (1997). Founder Characteristics, Start-Up Process, and Strategy/Structure Variables as Predictors of Shortline Railroad Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/104225879702200101>
- Schlie, E., Rheinboldt, J., & Waesche, N. M. (2011). SimplySeven: Seven ways to create a sustainable Internet business. *Palgrave Macmillan*.

- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding Products to Market: Waiting Time to First Product Introduction in New Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 177. <https://doi.org/10.2307/2393555>
- Schreyer, P. (2000). *High-Growth Firms and Employment* (OECD Science, Technology and Industry Working Papers Nr. 2000/03; OECD Science, Technology and Industry Working Papers, Bd. 2000/03). <https://doi.org/10.1787/861275538813>
- Schumann, S. (2018). Quantitative empirische Sozialforschung. In S. Schumann, *Quantitative und qualitative empirische Forschung* (S. 9–47). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-17834-5_2
- Senderovitz, M., Klyver, K., & Steffens, P. (2016). Four years on: Are the gazelles still running? A longitudinal study of firm performance after a period of rapid growth. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(4), 391–411. <https://doi.org/10.1177/0266242614567483>
- Sexton, D. L., & Bowman-Upton, N. (1990). Female and male entrepreneurs: Psychological characteristics and their role in gender-related discrimination. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 29–36. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90024-N](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90024-N)
- Shuman, J. C., & Seeger, J. A. (1986). The Theory and Practice of Strategic Management in Smaller Rapid Growth Firms. *American Journal of Small Business*, 11(1), 7–18. <https://doi.org/10.1177/104225878601100101>
- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 18(6), 48–53. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90063-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90063-9)
- Siegel, R., Siegel, E., & Macmillan, I. C. (1993). *Characteristics distinguishing high-growth ventures*.
- Singer, B. (1995). Contours of development. *Journal of Business Venturing*, 10(4), 303–329. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00025-P](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00025-P)

- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–407. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.003>
- Stabell, C., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). *CONFIGURING VALUE FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: ON CHAINS, SHOPS, AND NETWORKS*.
- Starr, J., & MacMillan, I. C. (1990). *Resource Cooptation Via Social Contracting: Resource Acquisition Strategies for New Ventures*.
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). Performance Configurations over Time: Implications for Growth– and Profit–Oriented Strategies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 125–148. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>
- Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). *Start-up ventures: Towards the prediction of initial success*.
- Sun, M., & Tse, E. (2009). The Resource-Based View of Competitive Advantage in Two-Sided Markets. *Journal of Management Studies*, 46(1), 45–64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00796.x>
- Tan, B., Pan, S., Lu, X., Fudan University, Huang, L., & Fudan University. (2015). The Role of IS Capabilities in the Development of Multi-Sided Platforms: The Digital Ecosystem Strategy of Alibaba.com. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(4), 248–280. <https://doi.org/10.17705/1jais.00393>
- Täuscher, K., & Laudien, S. M. (2018). Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36(3), 319–329. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.06.005>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tonge, R., Larsen, P. C., & Ito, M. (1998). Strategic leadership in super-growth companies—A re-appraisal. *Long Range Planning*, 31(6), 838–847. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80020-4](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80020-4)
- Van Alstyne, M., & Parker, G. (2017). Platform Business: From Resources to Relationships. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 24–29. <https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0004>
- Vesper, K. H. (1980). New Venture Planning. *Journal of Business Strategy*, 1(2), 73–75. <https://doi.org/10.1108/eb038903>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Von Krogh, G., & Cusumano, M. (2001). *Three Strategies for Managing Fast Growth*.
- Vroom, V. H., & Pahl, B. (1971). Relationship between age and risk taking among managers. *Journal of Applied Psychology*, 55(5), 399–405. <https://doi.org/10.1037/h0031776>
- Walker, M., Takayama, L., & Landay, J. A. (2002). High-Fidelity or Low-Fidelity, Paper or Computer? Choosing Attributes when Testing Web Prototypes. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 46(5), 661–665. <https://doi.org/10.1177/154193120204600513>
- Watson, W., Stewart, W. H., & BarNir, A. (2003). The effects of human capital, organizational demography, and interpersonal processes on venture partner perceptions of firm profit and growth. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 145–164. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(01\)00082-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(01)00082-9)

- Wiklund, J. (1998). *Small firm growth and performance: Entrepreneurship and beyond*. International Business School.
- Wiklund, J., Davidsson, P., & Delmar, F. (2003). What Do They Think and Feel about Growth? An Expectancy–Value Approach to Small Business Managers' Attitudes toward Growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 247–270. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00003>
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. A. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351–374. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9084-8>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 40, 1919–1942. <https://doi.org/10.1046/j.1467-6486.2003.00406.x>
- Wiseman, R. (2004). *The luck factor: Change your luck - and change your life*.
- Xue, C., Tian, W., & Zhao, X. (2020). The Literature Review of Platform Economy. *Scientific Programming*, 2020, 1–7. <https://doi.org/10.1155/2020/8877128>
- Ye, G., Priem, R. L., & Alshwer, A. A. (2012). Achieving Demand-Side Synergy from Strategic Diversification: How Combining Mundane Assets Can Leverage Consumer Utilities. *Organization Science*, 23(1), 207–224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0627>
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zenger, T. R. (1992). Why Do Employers Only Reward Extreme Performance? Examining the Relationships Among Performance, Pay, and Turnover. *Administrative Science Quarterly*, 37(2), 198. <https://doi.org/10.2307/2393221>
- Zervas, G., Proserpio, D., & Byers, J. W. (2017). The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry. *Journal of Marketing Research*, 54(5), 687–705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>
- Zhang, W., Chen, M., An, W., & Zhang, J. (2018). The Key Success Factors in the Development of Platform-Based Business in China—Case Study on Alibaba and Jingdong. In T. Ahram & W. Karwowski (Hrsg.), *Advances in Human Factors, Software, and Systems Engineering* (Bd. 598, S. 185–193). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60011-6_19
- Zhang, Y., Yang, X., & Ma, F. (2008). A quantitative analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their entrepreneurs in China. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(4), 675–688. <https://doi.org/10.1108/14626000810917799>
- Zhao, L., & Aram, J. D. (1995). Networking and growth of young technology-intensive ventures in China. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 349–370. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00039-B](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00039-B)

7 Appendix

A. INTERVIEW GUIDELINE.....	112
B. ANONYMISATION OF THE COMPANIES	113
D. TRANSCRIPTS.....	114
TRANSCRIPT INTERVIEW EDUWO.....	114
TRANSCRIPT INTERVIEW GETYOURGUIDE	121
TRANSCRIPT INTERVIEW SMARTSTAFF	129
TRANSCRIPT INTERVIEW CARIFY.....	136
TRANSCRIPT INTERVIEW VOSH.....	146
TRANSCRIPT INTERVIEW LOKAVOR.....	155
TRANSCRIPT INTERVIEW JELLYPIPE.....	174
TRANSCRIPT INTERVIEW HYSTRIXMEDICAL	192
TRANSCRIPT INTERVIEW MYZIVI	207
TRANSCRIPT INTERVIEW TESTINGTIME	216
TRANSCRIPT INTERVIEW BRIXEL.....	227
TRANSCRIPT INTERVIEW MYOLDTIMER.....	237
TRANSCRIPT INTERVIEW NOMADY	246
E. CODING GUIDELINE.....	258
F. CODED TEXT PASSAGES	265
G. OVERVIEW RESPONSE FREQUENCIES	279
H. RAPID GROWTH FACTORS DIAGRAM.....	280
I. TRUTH STATEMENT.....	281

A. Interview Guideline

ID	Question
Q1	Wie wichtig ist Ihnen (schnelles) Wachstum für Ihr Unternehmen?
Q2	Welche Eigenschaften machen Sie als Gründer aus (Ausbildung, Netzwerk, Erfahrung etc.)?
Q3	Wie erzielen Sie Unternehmenswachstum (M&A, Investors, Internationalisierung, Querfinanzierung einer Plattformseite etc.)?
Q4	Gab oder gibt es Förderungen seitens Regierung oder anderen Einrichtungen (z. B. Hochschulen)?
Q5	Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum und was behindert Wachstum (z. B. Herausforderungen beim schnellen Wachstum)?
Q6	Wie stehen Sie zur Internationalisierung des Unternehmens / Wie wichtig war die Internationalisierung für den Erfolg?
Q7	Wie heben Sie sich von der Konkurrenz ab (Innovation, Unique Value für Kunden, Neue Technologien etc.)?
Q8	Wie gut kennt Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden?
Q9	Wie gewinnen und behalten Sie die besten Talente für Ihr Unternehmen (Mitarbeiterbeteiligung, Standortwahl etc.)?
Q10	Was sind Ihrer Meinung nach die potenziell entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg einer Plattform?

B. Anonymisation of the Companies

Code	Company
Company A	Getyourguide
Company B	Carify
Company C	Jellypipe
Company D	Hystrixmedical
Company E	Vosh
Company F	Myoldtimer
Company G	TestingTime
Company H	Lokavor
Company I	MyZivi
Company J	Smartstaff
Company K	Eduwo
Company L	Nomady
Company M	Brixel

D. Transcripts

Transcript Interview Eduwo

Saturday, 26.03.2022. Duration #00:19:41#

Appenzeller Jan (appengan): Es wäre vor allem besser, weil ich es im Word direkt so transkribieren kann, automatisch. Ja also wäre super. #1

Raphael Tobler (Gast): Gut. #2

Appenzeller Jan (appengan): Ja gut, du dann fangen wir an. Kurz sage ich noch schnell ein zwei Sätze zu mir, dass du noch weisst, wer ich bin. Eben Masterstudent an der ZHAW, ich habe auch schon den Bachelor an der ZHAW gemacht. Wirtschaftsingenieur und ja genau das Thema ist, ja so geht es um Plattformen, schnelles Wachstum, was gibt es so für Faktoren, welche das so beeinflussen. Genau gut, dann ja, du, ich denke wir starten mit der ersten Frage wie wichtig ist dir schnelles Wachstum beziehungsweise Wachstum für dein Unternehmen? #3

Raphael Tobler (Gast): Ich würde sagen, tendenziell ist das wichtig. Aber es ist jetzt nicht die oberste Priorität, dass wir schnelles Wachstum über alles setzen würden, gerade am Anfang kann schnelles Wachstum vermutlich auch ein Problem sein, so würde ich das irgendwo bei uns dann ein bisschen oberhalb der Mitte einordnen. #4

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Und so zum bisschen mehr zu dir, so als Gründer, was macht, was macht dich so aus? So Ausbildung, Netzwerk, Erfahrungen, Soziales Netzwerk und Entrepreneur Erfahrungen davor schon? #5

Raphael Tobler (Gast): Ähm, ich glaube Ausbildung bringt nichts – leider, was man in der Schule lernt. Das Netzwerk ist sicher sehr wertvoll und hilfreich, weil das vieles vereinfacht und effizienter macht. Und dann ist da, so glaube ich, ein bisschen Mindset und Persönlichkeitseinstellungen oder Persönlichkeitsthemen, irgendwie Durchhaltewillen, genügend Biss zu haben. Ich habe diese Themen sind, sind noch als Gründer so die klassischen Gründereigenschaften, die wichtig sind Outgoing Person. Ähm, eher so Visionär, ähm ja. #6

Appenzeller Jan (appengan): Mhm. Hast du allein gegründet oder in einem Team? #7

Raphael Tobler (Gast): Wir sind zu zweit. #8

Appenzeller Jan (appengan): Ok und du würdest schon auch sagen, dass es schon besser ist in einem Team zu gründen? #9

Raphael Tobler (Gast): Ja, niemals allein, wenn es nicht sein muss. #10

Appenzeller Jan (appengan): Okay, cool. Wie erreicht ihr Unternehmenswachstum, also eben es gibt ja verschiedene mit M&A, Investors, Internationalisierung oder so was und wie erreicht ihr das? #11

Raphael Tobler (Gast): Also wir haben Businessangels bei uns, also Investoren, die bei uns investiert haben, damit wir Geld, mehr als Startup mehr Geld haben, um uns schneller zu entwickeln und dann schneller zu wachsen ja. #12

Appenzeller Jan (appengan): Okay, und eben ihr habt ja auch so zweiseitiges Modell, also ihr braucht einerseits Leute, wo Ausbildung buchen andererseits jemand, der die Ausbildung publiziert, gibt es da auch so eine Art Querfinanzierung, dass man irgendwie eine Seite musst du, irgendwie subventionieren, beziehungsweise war das am Anfang auch so? #13

Raphael Tobler (Gast): Ähm, nein, nein also an der Seite der Schüler, also die, die suchen, verdienen sowieso nichts, wollen auch nichts verdienen, also wie das Geschäftsmodell wie booking.com. Ähm, also wir kriegen die Einnahmen sowieso nur von der von der Schulseite wie die booking.com, die Einnahmen nur von den Hotels kriegt. Ja, also, das ist die Querfinanzierung kein Thema, dass wir irgendwie was gemacht haben, das was anderes finanziert, um dann etwas anderes zu machen. #14

Appenzeller Jan (appengan): Ok, ok ja. Gab es Förderungen seitens Regierung oder anderen Einrichtungen, irgendwie ZHAW oder so? #15

Raphael Tobler (Gast): Also ja es gibt grundsätzlich Förderungen, die qualitativ sehr unterschiedlich sind. Die Programme, die wir genutzt haben, waren Innosuisse und Runway

Inkubator der ZHAW. Innosuisse war gut, der Runway Inkubator der ZHAW hat eigentlich ausser so günstigen Büros nichts gebracht. Ja also, es gab die Förderung, ja gibt. Teilweise genutzt, ob es wirklich gefördert hat, kann man sich vermutlich darüber streiten. Also ja. #16

Appenzeller Jan (appengan): Ok, hast du generell das Gefühl, dass es zu wenig Support gibt, also jetzt, auch wenn Gründer jetzt neu starten? Vor allem oder also in der Schweiz jetzt, oder wie siehst du das? #17

Raphael Tobler (Gast): Nein, da bin ich sage, das ist schon der Support ist eigentlich da, wenn man ihn sucht. Nicht nur von Regierung oder von Hochschuleseite aus, sondern auch sonst. Also ich glaube da gibt es eigentlich relativ viele Initiativen, nur ist halt immer ein Problem, wenn der Staat, sowas macht oder der Hochschule so was macht, dann sind das halt immer so Beamten, die das machen, die dann nicht immer alle unglaublich viel von dem Thema verstehen und oder sie machen es einfach ein bisschen ineffizient, also sie holen aus dem Geld bei weitem nicht das raus was man rausholen könnte, um die Startups dann ideal und gezielt zu fördern, ja. #18

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Und jetzt so ein bisschen mehr wieder zurück auf Wachstum. Was sind so deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum? #19

Raphael Tobler (Gast): Sicherlich der wichtigste Treiber ist, dass es einen Markt gibt für das, was man macht und dann ein Produkt-Market-Fit also, dass man das Produkt auch so an den Markt bringt, dass der Markt das kauft und ein Interesse daran hat. Und dann sicher ein wichtiger Treiber am Anfang sind Investoren, respektive einfach Gelder, die man brauchte, um Wachstum voranzutreiben und dann sicherlich auch gute Mitarbeitende, was in der Schweiz ein bisschen ein Problem ist. IT als Beispiel, IT-Entwickler, Frontend-, Backendleute zu finden, die das Produkt dann mit weiterentwickelt, das ist glaube ich auch so ein bisschen eine Challenge und ich würde sagen das sind so die wichtigsten Themen und was natürlich auch so ein bisschen behindert beim Wachstum ist so der ganze Bürokratie- und Administration Teil in den Ersten ein zwei Jahren. Bei dem man als Startup-Gründer einfach sinnlos viel Papier ausfüllen muss, für AHV, Mehrwertsteuer, Steuern das ganze Adminzeug. Bundesamt für Statistik, schreibt dann noch einen Brief und will noch was wissen und so weiter. Das ist einfach bringt einfach als Startup

nichts, weder dir noch dem Staat, weil ich als Startup am Anfang eigentlich völlig bedeutungslos sind, was irgendwie Einnahmen betrifft, sondern generiert einfach ein Haufen Papierkram das ist sicher die mühsam, aber sicher auch teilweise ein bisschen das Wachstum behindert sind irgendwelche regulatorischen Vorschriften, die je nach Branche für Startups teilweise sehr unpassend oder sehr ungeschickt sind. Sowohl im medizinischen Bereich, da macht es teilweise natürlich sehr viel Sinn. Das gewisse Sachen reguliert sind aber gewisse Sachen eben auch als Startup natürlich unglaublich tödlich, weil sie einfach zu teuer sind, um irgendwelche komischen Zertifizierungen zu erhalten, wo teilweise einfach nur unnötig wäre oder auch eben ganzen Finanzbereich als teilweise Regulierungen, die vielleicht für Banken sinnvoll sind, aber für Startups, das die ganze Geschichte eigentlich fast unmöglich machen, um da irgendwie schlau arbeiten zu können und einfach immer viel Papierkram generiert und ich glaube, das ist so bisschen etwas was behindert und eben was ich vorher schon gesagt habe, sind die fehlenden IT-Mitarbeiter, die es einfach in der Schweiz nicht gibt, weil wir da sehr strenge regulatorische Auflagen haben, dass wir einfach keine Ausländer wollen in der Schweiz, wegen der SVP. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, spannend genau was auch noch so ein Thema ist, ist eben die Internationalisierung, was auch extrem wichtiger Faktor ist in diesem ganzen Rapid Growth Thema. Frage ist, ist es bei euch auch Thema, geplant oder ja wie siehst du das? #21

Raphael Tobler (Gast): Das Thema ist aktuell also natürlich, das war von Anfang an ein Thema bei uns und vor allem war das irgendwie in der Planung mitberücksichtigt und wurde auch immer wieder besprochen ist Stand heute noch kein Thema, wird aber in den nächsten, sage ich mal ein bis zwei Jahren sicherlich ein grösseres Thema werden. Das hat immer ein bisschen unterschiedliche Aspekte, warum man ins Ausland geht oder warum eben nicht oder zu welchem Zeitpunkt. Jetzt bei uns war es vom Geschäftsmodell und von der Skalierung, so dass es jetzt nicht mega Priorität hatte, auch nicht irgendwie nur ein Riesenvorteil gegeben hätte, wenn wir ins Ausland gehen und dann je nachdem über Exit-Themen sag ich mal, spielt natürlich auch eine Rolle, ob man im Ausland ist oder nicht. Darum war es für uns die Internationalisierung nicht mega wichtig am Anfang und auch für den Erfolg von unserem Unternehmen ist das jetzt nicht etwas, was wir heute oder morgen erledigt haben müssen, damit wir wieder erfolgreich werden. Also wir können auch ein sehr erfolgreiches, umsatzstarkes und gewinnstarkes Unternehmen in der Schweiz werden. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Ja ok. Nochmal zurück auf deine Erfahrung, wir haben es vorhin gehabt von der Branche, hast du in dem Bereich, wo ihr tätig seid, Vorbranchenerfahrung oder war das auch komplett neu eigentlich das Ganze? #23

Raphael Tobler (Gast): Das war eigentlich ziemlich sehr neu für uns. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, super. Dann wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? Also irgendwie Unique Value für den Kunden oder irgendwelche neuen Technologien? Was macht ihr quasi so aussergewöhnlich, dass euer Unternehmen wachsen kann? #25

Raphael Tobler (Gast): Ein Thema ist sicher die ganzen Technologiethemen. Digitale Prozesse, vereinfachte Sachen, schneller, unkomplizierter, besseres User Interface, was natürlich immer eine Challenge ist, damit man dann hier auch am Puls der Zeit bleibt, das ist sicher so ein wichtiges Thema. Und dann sicher, sind wir sehr nah am Kunden, also sehr nah am Kunden orientiert, fragen was der Kunde will und das machen wir dann. Und sicher der grösste USP ist einfach, dass das, wenn der Kunden im Fokus steht, bezahlt er wirklich auch nur das, was er wirklich kriegt und wo er wirklich auch ein Mehrwert hat. Und wir natürlich auch hier über unserem Modell eigentlich etwas Neues, etwas Innovatives gemacht haben, was für ihn einfacher zu kalkulieren und am Schluss vermutlich eben im gesamten Paket auch kostengünstiger ist, als wenn er das sonst irgendwie lösen muss, ja. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Und so ein bisschen zu dem oder so ein bisschen angesprochen, wie gut kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden, also eben, ja? #27

Raphael Tobler (Gast): Also ich würde sagen wir kennen die unterdessen ziemlich gut. Ja, die wenn wir etwas entwickeln oder was brauchen dann fragen wir die Kunden. Und holen an und natürlich sind nicht immer alle Bedürfnisse gleich und liegen nicht alle Bedürfnisse auf der Hand. Aber grundsätzlich würde ich sagen, wir sind da ziemlich nah an unseren Kunden, gerade als Startup, glaube ich, ist das unglaublich wichtig, weil es sonst einfach nicht möglich wäre zu wachsen, weil man nicht einfach dem Kunden so ausdrücken kann, wenn man wirklich was Neues macht und den Kunden eigentlich überzeugen muss und überzeugen wird ihn spätestens im zweiten Jahr nur dann, wenn er auch einen Benefit davon hat, ja. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Super, dann bisschen auf das Thema Mitarbeiter. Du hast es ein bisschen angesprochen, es ist schwierig IT-Leute zu finden in der Schweiz, wie gewinnt ihr und vor allem auch wir behaltet ihr so die besten Leute dann schlussendlich für euch? Was habt ihr dafür Mechanismen, für Benefits oder ja kreative Ideen? #29

Raphael Tobler (Gast): Also die IT bei uns, ist im Ausland. Dort halten wir die Mitarbeiter vor allem über den Lohn, weil das je nach Regionen einfach viel wichtiger ist, als in der Schweiz. Sonst haben wir ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm. Wir haben sicher einen kollegialen Umgang, eine gute Atmosphäre. Ich glaube so ein bisschen das Thema New Work decken wir als Startup sicher besser ab, als der durchschnittliche Grosskonzern abdeckt. Und dann profitieren wir sicher damit auch, eben als Startup, dass es ein bisschen sexy ist, ein bisschen cooler ist, als teilweise in einem Grosskonzern zu arbeiten. Das ist sicher für uns ein Vorteil. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Super, dann würde wir schon weiter gehen. Zum Thema, also jetzt so ein bisschen auf deine persönliche Meinung was, vielleicht ist es auch nochmal eine Zusammenfassung, aber was eigentlich deiner Meinung nach wichtig ist. So entscheidende Faktoren und Merkmale für den Erfolg von so einer digitalen Plattform? #31

Raphael Tobler (Gast): Ähm, einerseits sicher oftmals ein schnelles Wachstum, kann teilweise sehr relevant sein, kommt sicher darauf an, mit welchen Visionen dann spricht, wenn man jetzt an die grossen Geschichten denkt, dann ist ein schnelles Wachstum wichtig, weil es in Amerika jemanden gibt und in Europa jemanden gibt. Aber alle wissen, am Schluss gibt es nur einen auf der Welt. Ähm also es spielt sicher eine Rolle, wie schnell man wächst, die Frage ist, aber was ist die Skala, an welcher Skala misst man das? Ähm, das ist sicher ein wichtiges Thema und dann sobald ich an der Plattform haben will, dann musst die extrem, sage ich durchdigitalisiert und automatisiert sein, sonst kann ich nicht skalieren und wenn ich nicht skalieren kann, dann wachse ich ja nicht und dementsprechend glaube ich, sind diese Prozesse im Hintergrund, dass die wirklich automatisiert funktionieren, das ist glaub ich so ein grosser USP und das eben da eigentlich nicht zu viele Mitarbeiter involviert sein müssen, sonst wird es einfach unglaublich schwierig, dann zu wachsen und grösser zu werden. Und am Schluss, wenn das erfolgreich wird, dann muss es dem User und allen, die die Plattform brauchen oder angeschlossen sind, dann muss es denen einfach einen Mehrwert generieren. Und wenn etwas nicht generiert,

dann ja, dann wird es die Plattform irgendwann nicht mehr nicht mehr geben. Ja und ich glaube so ein bisschen auf die, die Internationalität hilft sicher, wenn ein Plattformbusiness betreibt. Dass man nicht in jedem Land, in welches man geht, irgendwie wieder alles anpassen muss, sondern eigentlich eine Technologie hat und die in einer Branche ist, die irgendwie so ist, dass ich einfach wirklich von Land zu Land gehen kann, ohne jetzt, irgendwie wieder jedem Land eine spezifische Bankenzulassung, zum Beispiel eine Versicherungszulassung erhalten muss. Weil wenn das Fall ist, dann wird es einfach extrem kompliziert. #32

Appenzeller Jan (appengan): Okay, spannend, spannende Punkte. Super ja, gibt es sonst noch irgendwas, was du mir noch auf den Weg, willst auf den Weg mitgeben, oder? #33

Raphael Tobler (Gast): Ich glaube nicht, das ist schon so ein bisschen das Wichtigste. Ich glaube, es gibt halt sehr viele Unterschiede in den Plattformenthema, wenn wir über Getyourguide sprechen, dann sprechen wir über etwas anderes, als wenn über Eduwo sprechen, die eine internationale Plattform ist, mit irgendwie 10 Büros in der ganzen Welt auf 10 Sprachen in 150 Ländern, dann ist das natürlich etwas anderes als bei uns, da gäbe es sicher auch noch ein paar andere Erkenntnisse. Aber ich glaube, sonst hat man das schon so ein bisschen. Also ich fasse das ein bisschen so zusammen bei Plattformen. Und was vielleicht noch ein Thema ist oder die grossen Plattformen das stimmt natürlich nicht ganz ausschliessen, aber im Grunde genommen sagt man einfach pro Thema gibt es einer und „The winner takes it all“ und das ist bei den ganz grossen wie ein Airbnb, Uber, Facebook und so sieht man eigentlich, dass das stimmt, aber man sieht ja da noch eben auch, dass das nicht ganz stimmt. Weil es gibt, jedoch neben Airbnb und andere Plattformen, also neben Uber gibt es noch Lyft und eben Facebook gibt es noch Snapchat, TikTok und LinkedIn und was es sonst noch gibt und in Deutschland gibt es ja dann trotzdem auch noch Xing zum Beispiel also das dieses Thema dann nicht 100 Plattformen braucht das stimmt, ganz sicher, aber das ist nur eine einzige, gibt bezweifle ich auch. Aber schnelles Wachstum hilft natürlich, um vorne dabei zu sein ja. #34

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Getyourguide

Monday, 28.03.2022. Duration #00:23:05#

Appenzeller Jan (appengan): Guten Tag, super, cool, dann starten wir mal ja, wie richtig war schnelles Wachstum oder ist schnelles Wachstum für Getyourguide? #1

Tobias Rein (Gast): Was, was war die Frage? #2

Appenzeller Jan (appengan): Wie wichtig schnelles Wachstum für Getyourguide ist / war? #3

Tobias Rein (Gast): Ey ja, ich glaub das gibts nicht einfach die eine Antwort, es gibt Zeiten, da ist die Topline Growth sehr wichtig und dann ist wieder, dann gibt es wieder Zeiten wo mehr so auf nachhaltigem Wachstum. Also man ist da ständig am Pendeln. Am Anfang war sicher schnell “was machst du” wichtig, dass man auch mal irgendwie einige Zahlen sieht und das Business auch validieren kann. Aber manchmal muss man dann auch, also nicht immer Wachstum um jeden Preis. Ist schon so, weil es kostet ja ein doch einiges. #4

Appenzeller Jan (appengan): Ja super. Und zu dir als Gründer, so deine Eigenschaften Ausbildung, Netzwerk, Soziales Netzwerk und Entrepreneur Erfahrung? #5

Tobias Rein (Gast): Ähm ja also direkt ab Studium, also wir haben alle an der ETH studiert, mein Background ist Elektrotechnik bin dann aber sehr in Informatik gerutscht. Entrepreneur Erfahrung vorher null, ich komme aus einer Lehrerfamilie. Das war eigentlich auch, mein Track, aber dann kamen so 3-4 Kollegen oder ich kannte die da noch nicht. Gesagt ja, lass uns da was machen und ich glaube, dann war sehr, sehr viel Learning by doing. Was ich aber auch sagen muss, dass das ganze Entrepreneurial Ecosystem das wir heute kennen, da gibt es ja so viele Entrepreneur Clubs, fast an jeder Universität oder ich glaube, das war sicher noch nicht ausgeprägt, vor 13 Jahren, als wir gestartet haben. Ja war sehr viel Learning by doing, Kopf einsetzen, was macht Sinn, was macht nicht Sinn. Ich persönlich hab das Netzwerk jetzt nicht gross verwendet oder ja, wir waren im Technopark in Zürich. Ach, da waren halt so technisch die Firmen halt ganz anders drauf. Also konnte man nicht, also wir bauen ja eine Webseite. Die neben uns waren so ein CO2-

Filter oder irgendwie High-Precision-Measurement-Devices oder Visuals. Aber konnte man nicht viel profitieren. Aber ich weiss Johannes, CEO er ist auch Mitgründer, der hat sehr viel vom Netzwerk profitiert, sich die richtigen Leute gesucht und dann die richtigen Fragen gestellt. #6

Appenzeller Jan (appengan): Ok, super. Jetzt wieder zurück zum Wachstum wie erreicht ihr Wachstum oder wie habt ihr das erreicht? M&A, Investor, Internationalisierung. #7

Tobias Rein (Gast): Ja, eine gute Frage, also am Anfang, da waren wir wahrscheinlich naiv oder wenigstens einige von uns. Wir haben zuerst wirklich gedacht, wir können noch gar nicht wachsen, brauchen kein Investment, aber am Ende des Tages, wenn man international einen Marktplatz betreiben will, E-Commerce, dann braucht es Fremdkapital. Ich glaube das war sicher der Booster. Ja, wie man Wachstum eigentlich finanziert, ist einfach im Moment leider sehr Google Adwords, sind wir sehr abhängig, glaub ich von Google noch sehr. Partnerschaften hatten wir auch versucht. Ah, meistens waren sie so recht ernüchternd, obwohl wir auch Partnerschaften hatten mit sehr grossen, mit TripAdvisor, booking.com. Ah, am Ende, war es sehr ernüchternd. M&A haben wir noch keinen gemacht, wir haben mal ein Acqui-hiring gemacht. Das war aber kulturmässig eher ein Flop, da sind zwei Kulturen aufeinandergeprallt und die meisten Leute, also da waren wir doch sehr klein. Wir waren 50 und die waren 12, also 12 Leute, die die meisten gingen, dann ziemlich schnell. #8

Appenzeller Jan (appengan): Okay und auch so eben ihr habt ja auch so wie zwei Seiten von der Plattform User und Leute wo irgendwas aufstellen, muss ja auch so eine Querfinanzierung oder was machen am Anfang? Das man irgendwie quasi irgendwo braucht, dann wie so eine kritische Masse? #9

Tobias Rein (Gast): Ja, genau zum Anfang war das auch nicht so klar, dass wir uns hat dann doch ziemlich klar, dass man zuerst mal Inventar haben muss, also sonst kommen auch keine, also wir sagen Reisende und Guides, wenn man keine Guides hat, kommen auch keine Reisenden, das war ziemlich klar. Wir haben halt versucht, die Barriere für Guides ganz tief zu halten. Also es kostet nichts, man kann einfach dabei sein. Wir nehmen erst was, wenn eine Buchung stattgefunden hat, also wenn der Guide auch schon profitiert hat, nehmen wir da eigentlich eine Kommission und das ist in unserer Branche sehr stark, sehr standardmässig. Das war eben sehr Lower Barrier auf der Supplier Seite

oder Guideseite und dann ja und dann kommen dann langsam die Kunden, wenn man was hat, es war kürzlich habe ich mich auch gefragt, wie haben wir am Anfang Marketing gemacht? Das war wirklich Trial-and-Error, damals war das auch noch nicht so klar, dass man bei Google mit Adwords, dass das so gut funktioniert, dass die jetzt so gross werden. Eigentlich alles dominieren, ja. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, ok, spannend. Eben Du hast am Anfang gesagt, es gabs noch nicht, aber ich habe doch die Frage. Gab es Förderungen seitens Regierungen oder anderen Einrichtungen seitens Hochschule, ETH oder so? #11

Tobias Rein (Gast): Also Förderung monetär eigentlich nicht, also die ZKB, wenn man das Staatliche betrachten kann, die hat unser Seed Investment gemacht. Die haben so einen Startup-Fonds den wir gekriegt hatten. Das war wirklich das erste Investment, aber von der ETH haben wir schon einiges bekommen, weil wir ein Startup waren, also nein ein Spinoff der ETH, dann kriegst du Büroräume eigentlich fast gratis. Das Netzwerk, das alles Inventar so ja, das war schon sehr gut, die ersten drei oder vier Jahre im Technopark, hatten wir eigentlich fast gratis. Das war sicher gut die Unterstützung und danach die Talents, also bis jetzt nicht direkt, aber ETH hat oder auch die Uni, hat sehr sehr gute Leute. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Stimmt, das ist auch noch ein guter Punkt. #13

Tobias Rein (Gast): Ja mehr indirekt genau. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Ok und was sind Deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum? #15

Tobias Rein (Gast): Geld. Oh ja, mit Geld kann man es am meisten kontrollieren sonst, wenn man ja irgendwie so viral geht und solche Sachen, das sieht man ja auf jeden Fall bei Games irgendwie ein kleines Game, Boom wird super gross. Aber ich glaube, da hat man, da braucht es mehr Glück, ja oder einfach ganz, ganz viele Try & Errors. Weisst du, man sieht ja dann nur die grossen, also die Games oder die Ideen, die dann gross rauskommen und vielleicht x Tausende, die nicht. Aber ja, man kann für Wachstum schon viel machen mit Geld, also mindestens im E-Commerce und wenn man alles online ist und die Leute, ja, einfach mehr Geld Google gegeben, dann wächst das Business, ist leider

bei uns und ich glaube auch bei anderem Business, jetzt nicht überall, aber ja. Was könnte sonst noch ein Treiber sein? Wenn man irgendwie den Nerv der Gesellschaft trifft oder so Hype, Hype-Themen wahrscheinlich jetzt auch mit dem ganzen CO2-Anstoss ist, könnte man, wenn man da irgendwie den Nerv trifft, kann es schon auch einfach so skalieren oder weil es einfach so trendy ist. #16

Appenzeller Jan (appengan): Ja, so Branchen, Branchen, Wachstumsbranchen eigentlich? #17

Tobias Rein (Gast): Genau. #18

Appenzeller Jan (appengan): Und was behindert Wachstum also Herausforderungen beim Wachstum? #19

Tobias Rein (Gast): Ja, ich glaube, das war die ganze Organisation skaliert. Also das sehen wir schon auch, du brauchst, dann auch mehr Leute, die das stemmen, das Wachstum und die irgendwie gescheit onzuboarden, also nicht hiren einfach wie crazy, da braucht man schon einige Zeit um die Leute zu dicesen, sag ich jetzt mal und aufzunehmen. Deshalb ich staune immer da, wenn ich da also Silicon Valley Startups sehe, die irgendwie in vier Jahren von null auf über 1000 wachsen. Ich weiss nicht, ob das nachhaltig ist. #20

Appenzeller Jan (appengan): Ja, auf jeden Fall. Dann nochmal zurück zur Internationalisierung, wie wichtig war das für euch, das jetzt da steht, wo er heute steht? #21

Tobias Rein (Gast): Ja, sehr wichtig, also nur die Schweiz wäre für uns kein Markt, also das war sehr wichtig. Es gibt zwei Aspekte, also tätig sein in der Reisebranche musst du sowieso international sein. Nation es gibt der Welt. Es gibt ja auch eben immer „From“ und „To“ oder das Thema woher kommen die Leute und wohin gehen sie, wenn du nur die Schweiz hast, ja bist du relativ klein, also ja. Das andere ist einfach auch internationale Standorte, vielleicht weisst du wir sind ja nach Berlin umgezogen. Schon vor irgendwie 6-7-8 Jahren wahrscheinlich schon. Und ja Berlin hat schon sehr gestrahlt, für Talents zu akquirieren, also zu hiren eigentlich. Also, da sehr viel internationale junge Leute, die auch offen sind für Neues. Das war in in der Schweiz schon. Ja und halt auch die Löhne muss man sagen. Also so ein Customer Service Agents ja, kann man sich einfach nicht

leisten als Startup in der Schweiz, das ist schon so. Also am Anfang war Preis, sicher Löhne, aber dann habe ich schon gemerkt, wow da sind schon mehr Leute die Arbeit suchen. Die Arbeitslosenquote ist ein bisschen höher in Berlin oder war mindestens und das hat dann natürlich, als Arbeitgeber spielt einem das schon zu. #22

Appenzeller Jan (appengan): Mhm. Wie ähm, so, wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? #23

Tobias Rein (Gast): Also jetzt habe ich die Frage nicht verstanden. Konkurrenz? #24

Appenzeller Jan (appengan): Wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? So eben mit neuen Technologien oder ja Innovationen? #25

Tobias Rein (Gast): Genau, obwohl ich glaub ich ein Techniker bin, glaube ich nicht, dass die Technologie da ein Gamechanger ist, also ich glaube, wir haben ein gutes Produkt, vielleicht einige Features, die andere nicht haben. Wo wir uns von der Konkurrenz abheben, früher war ganz klar wir waren ein Marktplatz und die meisten unserer Konkurrenten nicht, die haben die Guides mehr oder weniger handselected. Das hat sich jetzt aber auch geändert. Unser grösster Konkurrent ist „Viator“, die sind aufgekauft von TripAdvisor, weil TripAdvisor ja auch mehr Marktplatz und wir-nehmen-alles-Prinzip hat. Im Moment versuchen wir uns bisschen abzuheben, jetzt ein bisschen Trustfaktor, dass man halt, also wir sind sehr kulant, wenn irgendwas nicht funktioniert, kriegst du Geld zurück, ein bisschen Qualität. Wir wollen nicht Discount sein, das gibt es auch andere in unserem Space, ist einfach immer Prozent Prozent Prozent ist jetzt nicht dort, wo wir wollen. Weil wir glauben auch, wenn du ein gutes Erlebnis hast, kann man auch dafür zahlen. Aber zum Teil ist ein bisschen schwierig, muss man sich überhaupt abheben, was man sieht im Travelspace, was ist jetzt bei einem booking.com anders als bei einem Expedia. Airbnb klar, die haben mit dem Host vor allem, aber ich glaube, im Grossen und Ganzen sind wir sind sehr ähnlich. #26

Appenzeller Jan (appengan): Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden? #27

Tobias Rein (Gast): Ich würde sagen gut, aber es gibt hier sicher noch Lücken. Ja also, das ist genau das, was wir auch immer am Arbeiten sind, was verstehen die Kunden nicht. Was ich glaube, die Bedürfnisse verstehen wir echt gut, hey die wollen auf den

Eifeltower, die wollen das, aber wir können sie nicht richtig abholen, heisst die Plattform, sie finden nicht was sie wollen zum Beispiel, obwohl wir sind, als das Inventar ist schon sehr, sehr gross. Wir hätten das Zeug, aber wir können es nicht ganz, ganz gut connecten immer. Der Data, also ich glaube, wir wissen, was sie wollen, wir wissen noch nicht, wie man es ihnen präsentieren muss. Das ist beendet. #28

Appenzeller Jan (appengan): Ja, ok, spannend, nochmal das Thema HR zurück, wie gewinnt und behaltet ihr die besten Talente? So mit Mitarbeiterbeteiligung und Standortwahl, weil mit Berlin. #29

Tobias Rein (Gast): Ja Mitarbeiterbeteiligung ja, das machen mittlerweile fast alle Startups. Wir können im Moment jetzt glaub ich auch oder langsam auch höhere Löhne zahlen als andere, also die jungen Startups machen wir denk ich zurück an die armen ja, weil wir gehen ja nicht mehr so als Startup durch und dann kannst du nicht mehr so sagen, ja „First-ten-employees“. Und deshalb ja, müssen wir unsere Löhne ein bisschen hoch, wir wollen aber nicht mit Google konkurrenzieren. Das ist aber auch abartig, was die bezahlen irgendwie einem Abgänger 150 k einfach so, das ist schon krass. Aber wir zahlen sicher gute Löhne und Mitarbeiterbeteiligung ich glaub. Ja, ganz viele kleine Perks, ein super Office in Zürich, Standortwahl ja bedingt, also ja wenn jetzt jemand nach Berlin gehen will, kann er das schon, was wir ab und zu merken, ist lustiger Weise, Zürich ist viel stabiler. Also in Berlin haben wir Leute, die kommen und nach zwei Jahren geht sie wieder. Ich glaube nicht, dass wir hier etwas dafür können, weil sie nicht mehr gerne sind bei uns, aber das ist einfach der Lifestyle. Und in Zürich ist das viel stabiler, ist noch recht lustig, ja. Sonst Benefits, aber das hört sich ein bisschen so forcy, das sagen doch alle, wir habe eine super Kultur, super Leute, die Bar, um Leute einzustellen, ist bei uns sehr hoch. Aber das hat natürlich auch zur Folge, dass wir relativ starke Mitarbeiter haben und jeder arbeitet gern mit guten Leuten zusammen. Das ist ein bisschen unsere Taktik, also wir heiraten nicht einfach jeden, damit wir den Headcount hochtreiben. Sondern wirklich ja, nur die besten und dafür ein bisschen weniger. Ich glaube, das motiviert die Leute schon auch. #30

Appenzeller Jan (appengan): Ok ja, das stimmt guter Punkt. Jetzt noch, das ist schon die letzte Frage, Frage zehn. Jetzt aber nochmal nachher abschliessend deiner Meinung nach äh so potenziell entscheidende Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #31

Tobias Rein (Gast): Was ist der Erfolg, ich habe ein natürlich viele Präsentationen gemacht, ich habe da auch fünf aufgelistet, ich glaube, am Ende ist das Timing schon wichtig, ist der Markt ready für dich. Und wir hatten auch ein bisschen Glück, wir hatten auch diese Idee, und zwar genau zu diesem Zeitpunkt als Flug, Hotel ging alles schon online, war schon relativ weit und diese Activities also „Things-to-do“ war eigentlich so der nächste Piller. Da hatten wir sehr Glück von der Zeit ich glaub wir hatten ein super Gründerteam, das ist für mich auch so, aber das ist jetzt nicht unbedingt nur für eine Plattform ist Overall als Startup. Wir konnten eigentlich, wir waren ja fünf, wir konnten eigentlich alle Funktionen abdecken, mit dem, das ist schon sehr hilfreich, wenn du jetzt zum Beispiel, ich bin oft an Startup Events und da kommen irgendwie 2 Leute aus dem Business und sagen ich habe die Idee, kann man das umsetzen. Wenn du heute nur eine Webseite bauen willst, kostet dich das 50'000 oder. Und dann jede Iteration kostet dich wieder, kostet dich wieder und wenn du hast, dass alles Inhouse hast, kannst du viel viel schneller entwickeln, das ist auch mein nächster Punkt. Ich glaube mega wichtig schnell, schnelle Feedcycles. Also was rauszuhauen, dann schauen wie es die Kunden lieben oder nicht, was sie, was sie klicken oder so und dann iterieren, weil ah, du kannst auch so lang am Drawingboard sein, du weisst nie, wie sich die Leute verhalten. Genau und ja, dann eben das Team, also neben Gründer ist auch wichtig. Ah Key-Leute am Anfang zu hiren, bei uns waren es am Anfang Freunde, die wir halt irgendwie noch kannten und die auch für fast nichts arbeiteten, ja, aber das war schon waren schon einige Schlüssel, Schlüsselpunkte. Jetzt vielleicht Plattform. Ja, ich weiss nicht, ob es noch etwas Spezielles gibt, was man da berücksichtigen muss. Also was da zum Erfolg führen kann. Aber gucken, was es schon gibt, also da gibt es schon so viele Plattformen. Vielleicht und das, das ist lustig, das würde ich vielleicht heute anders machen. Wir haben eigentlich alles selber geschrieben vom Grund auf eben, weil das hat uns Spass gemacht. Aber heute kann man viel mehr vielleicht *Buy* statt *Build*. Und das muss man, muss man gut evaluieren, ist manchmal kauft man nur, was dann irgendwie 70% passt und dann sind die letzten 30% doch auch mühsam, also struggeln da auch immer wieder, viele Produkte kaufen wir auch ein, aber es geht nicht immer nur gut. #32

Appenzeller Jan (appengan): Spannend, aber dann sicher so Plattformen ein Vorteil, dass man so agil auch als Feedback einholen, wenn du jetzt ein Produkt hast, dann hast du ja viel länger, oder? #33

Tobias Rein (Gast): Ja mega, also ich kann mir nicht vorstellen, wie ich das machen würde mit irgendwie einem Produkt, das, keine Ahnung, zwei Jahre Cylce hat. Es ist lustig, es gibt ein anderes Startup, Scewo, die machen so Rollstühle, die über Treppen laufen können. Ja die haben irgendwie fünf Jahre gebraucht, drei Jahre bis zum ersten Prototypen, das ist jetzt schon krass. Ich hätte keiner, das wäre keiner, konnten was, wie releasen und Boom und dann sehen es tausende von Usern, sammeln die Daten, also wir machen sehr viel so A/B-Experimente, also der 50% sieht A und 50% B, dann gucken wir wie es so funktioniert. Und das ist eine ganze Menge. Das kannst du nicht bei einem Rollstuhl machen. 50%, wenn du irgendwie keine Ahnung 100 auslieferst im Jahr, hast du 50 so und 50 so, das dauert 10 Jahre, bis du da Feedback hast. Und wir haben halt innerhalb von Tagen sage ich mal, irgendwie eine Statistik, signifikante Aussagen, und können dann damit weiterarbeiten, das ist schon cool. Ist jetzt nicht nur als Plattform, ist allgemein Web, ja, wo halt diese Zeiten sehr kurz sind. Aber man muss schon sagen, am Anfang, wenn du noch wenig Traffic hast, da muss man diese Pest schon hinterfragen, wie lange muss man warten, wenn man ein halbes Jahr warten muss, bis man irgendwie signifikante Aussagen machen kann, ja, da kann dann das Gründer-Good-Feeling schonmal auch nicht schlecht sein. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Ok, spannend. Ja gut du wir wären mit den Fragen am Ende. Eben es ist anonymisiert das Transkript und wenn du Lust hast, ich schick dir die Masterarbeit. Sind ungefähr 13 Interviews, wo ich jetzt führe. #35

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Smartstaff

Monday, 28.03.2022. Duration #00:15:46#

Appenzeller Jan (appengan): Sie sind das dritte Interview am Ende sind es 13. Es gibt wirklich eine recht breite Sicht. Wir haben wirklich von Neugründung bis Unicorns, also eigentlich alles dabei. Gibt wirklich eine spannende Sache, wenn Interesse, sie als Teilnehmer, bekommen dann auch noch die Masterarbeit zugestellt im Nachgang. Dann würde ich sagen, fangen wir an. Die erste Frage, wie wichtig ist Ihnen schnelles Wachstum für Ihr Unternehmen? #1

Jürg Karlen (Gast): Schnelles Wachstum hat auch seine Risiken. Ehm man muss es auch administrativ verdauen können, und auch die Führung im Aufbau. Das ist immer ein zweischneidiges gefährliches Schwert. #2

Appenzeller Jan (appengan): Aber grundsätzlich nicht abgeneigt von wirklich Wachstum und schnellem Wachstum auch? #3

Jürg Karlen (Gast): Ganz klar natürlich, also das ist die Geschäftsidee. #4

Appenzeller Jan (appengan): Genau, genau da kommen wir auch nachher nochmal zurück auf die, auf die was behindert auch genau. Dann so ein bisschen die Eigenschaften von ihnen, so ein bisschen so Ausbildung, Netzwerk, Soziales Netzwerk, Unternehmererfahrung, so ein bisschen das. Branchenkenntnis wie sieht es da aus? #5

Jürg Karlen (Gast): Gut also ein Abenteuerleben, gelernter Automechaniker, plus Auto-diagnostiker. Dann mit 24 in das erste selbstständige Abenteuer, das ich 16 Jahre lang gemacht habe, parallel dazu das Beziehungsdelikt mit meiner Lebenspartnerin im Familienbetrieb in einer Personaleinstellung-Vermittlungsfirma, die es seit über 40 Jahren gibt. Bei der ich jetzt auch, Sie sind jetzt über Smartstaff gekommen, bei der ich jetzt auch schon länger Geschäftsführer bin. 2018 dann die die Gründung der Smartstaff. Eigentlich die digitale Abbildung, was mir schon mit dem Vigma mit dem Personal machen. So, das war so mal kurz und bündig, hm. #6

Appenzeller Jan (appengan): Spannend ja, also hat das was gebracht, auch die, dieser Background? Sie sind ja schon in der Branche, waren sie schon lange unterwegs und das hat schon hat schon was gebracht oder zum neu starten und? #7

Jürg Karlen (Gast): Es war ein absolut geiles Erlebnis. Nochmal mit, also das erste Mal wo ich mich selbstständig gemacht, mit 24 und da ist noch die unternehmerische Blauäugigkeit, der Idealismus. Und man geht das dann mit 50 wenn man nochmal ein Startup auf die Beine stellt mit einer völlig neuen Geschichte. Geht man mit etwas mehr Ruhe daher, dahinter, das macht eigentlich Spass, dann auch das Produkt war absolut geil und ist absolut geil, und zwar Entschuldigung der Ausdruck, aber ich bin immer noch fasziniert. Etwas nochmal zu kreieren und völlig von Grund auf sich Gedanken zu machen und alles, was man bis jetzt gelernt hat oder weiss, noch mal zu hinterfragen. Das war ein absolut geiler Prozess. #8

Appenzeller Jan (appengan): Ja, spannend. Und wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? Also habt ihr Investoren an Bord oder ist das selber finanziert oder ist Internationalisierung ein Thema? #9

Jürg Karlen (Gast): Also Internationalisierung kann ich gleich antworten, ist das nicht, weil es sehr spezifisch auf die Schweiz und die Gesamtarbeitsverträge der Schweiz abgebildet ist. Ja wir haben Investoren gefunden, das mit sehr kleinem Aufwand. #10

Appenzeller Jan (appengan): Ja ok und das war auch über das Netzwerk erreicht oder über einem anderen Kanal? #11

Jürg Karlen (Gast): Das war über das eigene Netzwerk verselbstständigt, ja. #12

Appenzeller Jan (appengan): Ok, spannend. Und dann müssten sie auch irgendeine Seite von der Plattform querfinanzieren, also seitens irgendwie die Arbeitgeber besonders attraktiv machen, dass man da möglichst viele hat oder auch Leute, also Arbeitsuchende? #13

Jürg Karlen (Gast): Quersubventionieren, das ist schon mal was, was komplett falsch ist, die Idee, die Geschäftsidee ist Geld damit zu verdienen und nicht quer zu subventionieren

und irgendwas in Schönheit am Leben zu halten, ja einen toten Gaul sollte man nicht mehr satteln, heisst es doch so schön auf Deutsch. #14

Appenzeller Jan (appengan): Ja genau, genau das ist ja auch noch das Problem so bei Neugründungen, dass ist halt einfach eine Seite von der Plattform schwierig ist da Leute drauf zu bekommen. Vor allem mal am Anfang, um diese kritische Masse erreichen und dass man eben dann halt wirklich muss, sagen, jetzt muss man irgendwie was investieren, dass man die Seite auf dem Level bringt, dass die andere Seite sagt, dass ist eine coole Sache, das ist so ein bisschen das, aber dann bei ihnen ist sehr ausgeglichen, das wirklich so? #15

Jürg Karlen (Gast): Wir sind schon mit massiven, mit massiven Werbeaufwand rein auf den verschiedensten Bühnen mit Radio, TV-Werbung in der ganzen Deutschschweiz. Im 18 haben wir ziemlich Dampf gemacht. #16

Appenzeller Jan (appengan): Ja ok. Was sind, nein davor noch, gab es irgendwelche Förderungen seitens Regierung oder Hochschulen, irgendwelche Förderprogramme, Startup-Programme. #17

Jürg Karlen (Gast): Nein. Nein, #18

Appenzeller Jan (appengan): Ok, super und jetzt so ein bisschen mehr allgemeiner, was ist Ihrer Meinung nach der wichtigste Treiber für Wachstum, auch für schnelles Wachstum? #19

Jürg Karlen (Gast): Ist die Motivation, die Motivation der Leute, der Spass dran, die Neugier, Freude am Erfolg, das hilft. #20

Appenzeller Jan (appengan): Ok spannend ja und was behindert wiederum dann Wachstum, wenn? #21

Jürg Karlen (Gast): Die eigene, die eigenen Unzulänglichkeiten, die man hat. Vielleicht auch, jetzt arbeite ich da auch mit vielen jungen Leuten, ich bin etwas über 50 und 55 jetzt mittlerweile. Es ist immer wieder eine Herausforderung mit den jungen Wilden. Was ist an den Ideen gut? Gut, was, wo bin ich der Bremsklotz? Also wie immer, das ist so

ein Wechselspiel, das ich, glaube ich, fahre ich aber auch schon seit 30 Jahren, seit ich unternehmerisch tätig bin. Ja, das ist das grösste Problem. Was sieht man als älterer oder als erfahrener Unternehmer voraus, was die Jungen dann unter Umständen bremsen? Und etwas bei den Jungen zulassen, dass sie auch ein Stück weit ihr Leben durchsetzen können. Oder eigentlich ihre Ideen durchsetzen können und eigene Erfahrungen sammeln damit, ohne dass es dem Geschäft schadet. Das war jetzt ein langer Satz, oder? #22

Appenzeller Jan (appengan): Aber mega gute Inputs. Spannend. Das Thema Internationalisierung. Ich glaube, das können wir überspringen noch eine Frage dazu das ist ja wirklich noch kein Thema, aber das ist vor allem auch kein Thema, weil es unterschiedliche Regularien gibt in den unterschiedlichen Ländern, oder? #23

Jürg Karlen (Gast): Mir reichen schon die, die regulatorischen Auflagen in der Schweiz. Da gibt es genügend ja, mit dem Kanton, mit dem Föderalismus in den Kantonen. #24

Appenzeller Jan (appengan): Es gibt schon Probleme innerhalb von denen, also ja Kantone, okay, ja. #25

Jürg Karlen (Gast): Ja, das ist ein Supergau. Das war auch der Grund, ich habe dazu mal gesagt, wenn wir das, wenn wir alle die Gesamtarbeitsverträge in der Schweiz digital abbilden können, dass ein Matching rechnet und funktioniert, dann gehen wir auch an den Markt und das haben wir geschafft. Also wenn sie sich etwas mal mit diesen Gesamtrahmenverträgen auseinandersetzen wollen, das ist ja wohl das Komplexeste, was es gibt. Ja gut, aber das ist kantonsweise, also wir sprechen da von verschiedenen Feiertagen innerhalb eines Kantons, je nachdem, ob die Mehrheit der Bevölkerung katholisch und reformiert ist. Wenn Sie das abbilden wollen, dann stossen Sie schon manchmal an die Grenzen, wo Sie nur noch weinen möchten. #26

Appenzeller Jan (appengan): Ja kann ich gut nachvollziehen. Das ist natürlich schon noch schwierig ja. Dann wie heben sie sich von der Konkurrenz ab? Also seitens irgendwie neuer Technologien, Innovation, Sie haben gesagt, Sie arbeiten viel mit jungen Leuten viel. Was sind so die, ja heben sich ab? #27

Jürg Karlen (Gast): Abheben sicher über das eher neue Produkt, das wir hier erstmals präsentieren dürfen, dann ist Seriosität, Verlässlichkeit. Das sind so Themen, die mich

eigentlich die ganze unternehmerische Zeit schon immer wieder beschäftigen, ja. Vielleicht zu viel Idealismus? Zu viele Interessen und vielleicht zu wenig Geschäftssinn ja, nein sonst würde ich nicht 30 Jahre schon tätig sein. Nein aber, es hat so was damit zu tun, ja. #28

Appenzeller Jan (appengan): Okay, okay. Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Kunden? #29

Jürg Karlen (Gast): Die lernen wir immer wieder neu kennen. #30

Appenzeller Jan (appengan): Ja, könnt ihr dann auch, wie agil draufreagieren, also wenn es jetzt neue Kundenbedürfnisse gibt, dann kann man theoretisch die Plattform relativ schnell anpassen, ist ja auch ein Vorteil von so Plattformbusiness. Schon, ja? #31

Jürg Karlen (Gast): Es ist. Das hat mich aus dem alten Geschäft oder dem bestehenden alten Geschäft eigentlich schon gelehrt, dass man nicht zu vieles, es geht meistens um die administrative Abwicklung dann ja, dass zu viele Kundenwünsche einen enormen unübersichtlichen administrativen Aufwand auf unserer Seite bedeuten. Das wollten wir eigentlich mit Smartstaff auch und das wird sehr gut akzeptiert lustigerweise. Im konventionellen Geschäft kommen alle Wünsche von den Kunden, wie sie die Rechnung, wie sie die Administration, wie sie, wie sie alles präsentiert haben möchten, mit wie viel Kopien und auf einer Plattform wird einfach akzeptiert, was da kommt, das ist witzig. #32

Appenzeller Jan (appengan): Das ist noch spannend. Und so ein bisschen auf das Thema eben Mitarbeiter. Wie gewinnt ihr und behaltet auch nachher Talente jeden Alters eigentlich bei euch? #33

Jürg Karlen (Gast): Ja, mit 2018 gegründet ähm, ist die Zeit noch etwas jung, um hier schon vom Karriereförderung zu sprechen. Im bestehenden Betrieb machen wir das selbstverständlich, auch mit der Art wie wir die Firma führen und transparent mit unseren Mitarbeitern umgehen. So haben wir immer wieder sehr, sehr, sehr, sehr langjährige Mitarbeiter. Auch wenn sie mal gehen, dann auch wieder gerne wiederkommen möchten. #34

Appenzeller Jan (appengan): Ja ok. Super, wir werden dann bei der zehnten Frage, die letzte, da geht es nochmal ein bisschen so allgemein um das Thema, was ihrer Meinung nach die potenziellen entscheidenden Faktoren, Merkmale für den Erfolg von einer Plattform ist. #35

Jürg Karlen (Gast): Ja, natürlich ein Angebot, ein Angebot auf den Markt zu bringen, dass gewünscht wird ja, Punkt, ziemlich simpel. Ich habe unerhört viel gelernt in dieser Arbeit. Weil nicht nur die Kunden anders funktionieren, sondern auch die Stellensuchenden anders funktionieren. Da ist eine höhere Toleranz auf einer Plattform da als im persönlichen oder im konventionellen ehemaligen Geschäft. Ja, das ist wirklich witzig und da dreht die Welt irgendwie anders. #36

Appenzeller Jan (appengan): Okay, spannend. Sind da auch irgendwie die Leute anders, die auf so einer Plattform, dann Stellen auch suchen? #37

Jürg Karlen (Gast): Überhaupt nicht, überhaupt nicht. #38

Appenzeller Jan (appengan): Ok ist wirklich wie konventionell? #39

Jürg Karlen (Gast): Was mich erstaunt hat, dass wir die ersten grossen Werbungen losgelassen haben, waren wir etwas erschrocken, weil die ersten drei Monate sich fast nur Frauen angemeldet haben, Stellensuchende und fremd, keine Ahnung von Personalverleih und Stellenvermittlung, das waren absolut unübliche Mengen an Frauen ja, hat uns dann etwas nervös gemacht, ob die Werbung irgendwie, nicht falsch, aber irgendwie etwas zu Frauen, aber hat sich dann wieder gelegt. Ich denke einfach, dass Frauen vielleicht etwas aufgeschlossener sind, für neue Plattformen. Das erkennen wir auch auf Kunden-seite, wenn wir mit HR-Leuten zu tun haben, wenn es ein älterer HR-Manager ist, dann sträubt er sich eher gegen das Abenteuer Smartstaff, als wenn es eine junge HR-Verantwortliche ist, eine Frau, die sind offener - witzig. #40

Appenzeller Jan (appengan): Ja ist jetzt noch speziell ja. Ja war richtig cool. Also ja, also das wäre meine Frage, wenn man so weit durch. Gab wieder coole Inputs, gibt jedes Mal bei jedem Gespräch irgendwie so Sachen, wo man denkt, ja sehr spannend und ich glaube, am Ende wurde es, dann gibt es wirklich eine schöne Sache. Wir haben auch

teilweise internationale Startups dabei und ich glaub, da vielleicht hätte sie dann auch.
#41

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Carify

Monday, 28.03.2022. Duration #00:27:29#

Appenzeller Jan (appenjan): Super perfekt, ja gut, dann würde ich sagen, wir starten. Nochmal danke für deine Zeit mega cool, hat das geklappt. Du bist jetzt das vierte Interview, sind nachher 13 Stück. Querbeet also wir haben wirklich von ganz in den Kinderschuhen, bis wirklich schon international und Unicorn mässig, also ich glaube gibt eine spannende Sache und ja, ich denke wir starten mit der ersten Frage. Erstmal wie wichtig ist schnelles Wachstum oder generell Wachstum für deinen Unternehmen, Carify? #1

Sergio Studer (Gast): Ja, ich glaub Wachstum ist für jedes Unternehmen sehr wichtig, gerade auch, wir sind ja eine Subskription Plattform und das Tolle bei Subskription ist, dass du eigentlich direktes Kundenfeedback bekommst und bei Subskription hast du ja immer einen Turn-Rate, Kunden die wieder rausfallen und wenn du eigentlich nicht wächst, also allgemein als Unternehmen, aber gerade als als Startup, dann kannst weder den Investoren nach den Mitarbeitern zeigen, dass dein Service, dein Produkt nachgefragt wird. Deshalb ist es für uns Wachstum extrem wichtig, um zu zeigen, dass wir mit unseren Services und Produkten auch ein Kundenbedürfnis, ähm, adressieren können. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, super, jetzt ein bisschen zu dir als Gründer selber, so deine Ausbildung, soziales Netzwerk, also so Entrepreneur-Erfahrungen? #3

Sergio Studer (Gast): Ja, ähm ich habe an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert, habe da meinen Bachelor gemacht, habe dann ein Zwischenjahr gemacht, wo ich bei einem Industriekonzern ein Praktikum gemacht habe. Und bin dann noch zurückgegangen, habe dann noch einen Master gemacht, das war damals ein neuer Master in Unternehmensführung, also eher generalistisch. Und bin dann Ende 2014 bei einem Startup eingestiegen. Es wurde von einem Freund von mir gegründet, Sherpany, das war oder ist immer noch eine Software-as-a-Service Firma. Wir haben da Software spezialisiert für Verwaltungsräte, Aufsichtsräte und Management Mitglieder von ja, von börsenkotierten Firmen entwickelt, und ich war eigentlich der erste Mitarbeiter. Alle oder die meisten meiner Studienkollegen sind eher zu Grossbanken, ins Consulting, Investmentbanking gegangen. Ich war eigentlich ja einer der Einzigen, die in ein Startup gegangen oder ein Startup gegangen ist und habe ich also das war doch nicht eine kurzfristige oder schnelle

Entscheidung, musste mir das lange überlegen, ist natürlich die ganzen Vergütungen nach dem Studium. Es war etwa die Hälfte vom Startlohn, was ich bei bei einem Grosskonzern gekriegt hätte, aber es war für mich eine gute Herausforderung. Ich war der erste Mitarbeiter nach den nach den Gründern. Und konnte so auch innerhalb von kurzer Zeit sehr viel Verantwortung übernehmen. Das Geschäft lief sehr gut, ich war dann nach acht Monaten bereits in der Geschäftsleitung und konnte dann das Verkaufsteam übernehmen und so eigentlich die ganze Internationalisierung, über die die nächsten vier Jahre vorantreiben. Wir sind dann von vier Leuten auf knapp 130 Leute gewachsen, gewachsen. Also ein sehr schnelles Wachstum, viele Mitarbeiter und Ende 2018 hatte ich dann genug davon. Das Ganze ist alles etwas grösser geworden. Das Produkt selber, der Service hat sich jetzt nicht mehr so viel weiterentwickelt. Es war nur nur noch inkrementelle Weiterentwicklung und so habe ich mich dann eigentlich entschieden, mit meinem heutigen Co-Founder zusammen etwas Neues zu starten, ein eigenes Unternehmen wieder von 0 zu starten, eine eine Lücke zu finden und ja, so bin ich eigentlich dazu gekommen, ich komme selber aus einer Familie von Unternehmern, also mein Vater hat dann ein Bauunternehmen in der vierten Generation und so bin ich eigentlich auch auch mit diesem ganzen Unternehmertum aufgewachsen. Habe das Spiel gesehen am Wochenende jeweils und so bin ich eigentlich ein bisschen dazugekommen. #4

Appenzeller Jan (appenjan): Okay spannend. Und auch so Netzwerke in dem Fall auch, war auch relevant oder so. Du wirst dann auch dein Netzwerk gehabt haben auch noch. #5

Sergio Studer (Gast): Ja natürlich also das Netzwerk war vor allem über meinen nächsten Job bei Sherpany beim Startup. Da hat man natürlich sehr viel Kontakt eben zu zu Investoren, potenziell neuen Investoren, man ist an Startup-Events gegangen, andere Gründer kennengelernt und so ist das Ganze eigentlich, hat sich das Ganze aufgebaut. #6

Appenzeller Jan (appenjan): Ok, spannend. Wie erreichst du Unternehmenswachstum also eben M&A, Investors, Internationalisierung, so? #7

Sergio Studer (Gast): Ja gut, am Anfang ist natürlich immer, da musst du quasi, also du kannst nicht gerade starten mit einer M&A-Transaktion, das wäre etwas etwas komisch, am Anfang setzt du natürlich auf auf organisches Wachstum. Musst du mal schauen, dass du Kunden findest und wir haben ja so eine zweiseitige Plattform, also wir haben eine

Asset-Light-Plattform und da hast du immer das Huhn-Ei-Problem, also wenn du kein Angebot hast, hast du keine Kunden, wenn du keine Kunden hast, hast du kein Angebot und da haben wir natürlich versucht, möglichst organisch zu wachsen auf allen Ebenen, also zuerst schauen, dass wir ein gewisses Angebot haben, dazu die Kunden finden, dann mehr Angebot, wieder Kunden finden. Und ähm, was wir über die letzten Jahre dann auch gemerkt haben ist, dass bei uns, bei unseren Plattformen das ganze Wachstum extrem Supply-Driven ist, also wie mehr Angebot, das wir haben, wie breiter unsere Angebote sind, wie spezifischer für die einzelnen Kunden, desto mehr Buchungen haben wir auch, desto mehr Umsatzwachstum haben wir, desto länger bleiben auch die Kunden. Deshalb ist ein grosser Fokus von uns auch auf auf den Partnern, dass sie da zusätzliches Angebot auf die Plattform bringen und gleichzeitig darf man aber auch nicht die Kunden die Kunden vergessen. Also wir haben da verschiedene Tests gemacht, wo wir vielleicht einen Monat gar kein Marketing gemacht haben, um zu schauen, ok wieviel Einfluss hat das Angebot, die Supply-Seite, wie viele Angebote hat wirklich die, die die Marketingseite, so sind wir immer ein bisschen am Spielen und am Ausbalancieren auf beiden Seiten, wie wird das optimale Wachstum erreichen können. #8

Appenzeller Jan (appenjan): Ok und Internationalisierung auch ein Thema schon, oder?
#9

Sergio Studer (Gast): Genau jetzt, eben das war jetzt so die ersten 2 Jahre ist natürlich organisches Wachstum und danach musst du ein bisschen schauen, eben gibt es ja verschiedene Varianten, das eine sind so strategische Allianzen. Die wird jetzt auch eingegangen sind mit Zürich Versicherung beispielsweise da sieht man gleiche Kundengruppen. Wir können von Ihnen profitieren und sie haben in der Schweiz knapp 1,4 Millionen Kunden sind, sie sind auch sehr stark im Fahrzeugbereich, Fahrzeugversicherung. Gleichzeitig können Sie natürlich von uns profitieren, weil die Versicherung als einzelstehender Service immer weniger wichtig wird für den Kunden. Es geht da immer mehr richtig Richtung Embeded-Insurance, so ist das eigentlich eine Win-Win Situation, also das ist das eine und dann für die Internationalisierung ist immer so ein bisschen die Frage, willst du es machen, wenn ja wann willst du es machen und wie willst du es machen. Da gibt es eigentlich auch ganz verschiedene Strategien du kannst auch auf einem weissen Blatt anfangen, sagen, ok, wir gehen einfach in ein neues Land, eröffnen ein Office finden erste Partner und was wir jetzt versuchen ist, in verschiedenen Märkten zum einen auch über die Zürich Versicherung. Deshalb ist das ein ein sehr spannender Partner für uns,

international aufgestellt, sehr gute Kontakte in den lokalen Märkten. Äh, das wird da irgendwo einen Partner finden, der sagt okay, ich übernehme die Supply-Seite, äh die Zürich Versicherung übernimmt die Versicherungsseite und Carify macht das ganze Plattform Business und Operations und so können wir eigentlich als Partnerschaft, als als Joint Venture dann, viel schneller wachsen in einem internationalen Markt. Und da sind wir jetzt gerade in diesem Jahr ein bisschen in der Phase, um herauszufinden, welcher Markt welche Partner, wo ist es spannend und da auch auf die ja das nächste Level vom Wachstum zu kommen. #10

Appenzeller Jan (appengan): Gab oder gibt es Förderungen seitens Regierung oder anderen Einrichtungen wie eben HSG oder so am Anfang? #11

Sergio Studer (Gast): Ja, das ist ja immer ein bisschen, ähm also, es gibt es gibt Förderprogramme. Wir waren da ganz am Anfang mal von der Basellandschaftlichen Kantonalbank bei der Swiss Innovation Challenge, das ist so ein Startup-Wettbewerb. Da haben wir so eine ein Kreditlimite gewonnen von der Bank selber, das ist aber mehr so ein Fallschirm, sag ich mal, wenn dir das Geld ausgeht, dass du noch ein paar Monate Zeit hast, um neue Investoren zu gewinnen. Ansonsten gibt es natürlich tausende Startup-Wettbewerbe, es gibt Innosuisse, wo du verschiedene Programme machen kannst. Wir schauen aber äh, sehr stark, dass wir das ganze Wachstum selber mit unseren Privatinvestoren finanzieren können, weil es ist natürlich bei diesen staatlich geförderten Programmen auch immer so, dass extrem viel Aufwand betrieben werden muss für Reporting, für Due Diligence usw. Ähm und das nimmt eben immer Zeit weg, vom Wachstum, vom vom Daily Business, vom vom Weiterentwicklung von der Weiterentwicklung der Produkte. Und da haben wir im Moment eher den Ansatz, dass wir private Investoren dazu holen, die lassen uns machen, die lassen uns rennen, die wissen auch, dass unsere Zeit am besten im Geschäft investiert ist und nicht irgendwelche Reportings und schöne PowerPoints zu machen, und das ist ein bisschen unsere Philosophie. #12

Appenzeller Jan (appengan): Ok, super und jetzt wieder so ein bisschen mehr wieder Treiber von schnellem Wachstum. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum von der Plattform? #13

Sergio Studer (Gast): Ja, ich glaube die die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum ist. Dass man intern die Leute dazu anregt, neue Sachen auszuprobieren, also schnell viele

einfache Entscheidungen zu treffen, weil man kommt irgendwann in eine Phase, wenn man so den ersten Wachstumsschub hinter sich hat, dass man nicht mehr so schnell Entscheidungen treffen kann, man hat ja eine bestehende Kundenbasis, man hat ein bestehendes Produkt, das will man nicht von heute auf morgen ändern. Ich glaube, da ist extrem, die Gefahr da, dass man zu schnell zu bürokratisch wird, zu schnelle, zu lange Entscheidungswege hat und deshalb, wenn man wachsen will, muss man weiterhin schnelle Entscheidungen treffen, auch mal Sachen ausprobieren, die vielleicht nicht funktionieren. Weil wenn alles immer funktioniert, dann dann innoviert man zu langsam. Also man muss eine Rate an Failure haben, damit man sieht okay, wir sind immer noch schnell genug und halt direktes Kundenfeedback, Anpassungen, den Markt testen. Ich glaube, das ist das ist das das beste Mittel für ein schnelles Wachstum und sobald das man eigentlich diesen Product-Market-Fit gefunden hat, wo man sieht, ok, das funktioniert, dann beginnen zu skalieren und sagen, okay das funktioniert, jetzt allozieren wir mehrere Ressourcen auf dieses Produkt, auf diesen Service, um das Ganze zu skalieren. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Und du hast schon ein bisschen angesprochen, aber so die Herausforderungen also, oder was behindert Wachstum? So quasi die Herausforderungen, sind so ein bisschen das oder gibt es da? #15

Sergio Studer (Gast): Also die grösste Wachstums-Verhinderung ist wirklich die, die Leute, der Mindset, also wenn man sagt, okay, irgendeinmal kommt man in diesem Mindset gut wir müssen oder es ist immer diese Trade Off zwischen Speed und Efficiency also muss sich jetzt diesen Prozess wirklich noch von den 80% die funktionieren, auf 100% bringen oder lass ich ihn einfach bei 80% und überlege mir etwas Neues. Wie kann ich neue Kunden gewinnen? Wie kann ich meine meine Revenue noch mehr vergrössern? Wie kann ich noch mehr Services verkaufen? Weil, nur das hält dich am Leben oder du kannst das perfekte Produkt haben. Alle deine Prozesse können perfekt funktionieren. Wenn du keine Leute findest oder Unternehmen, die bereit sind, dir etwas zu bezahlen für diesen Service, dann wirst du auch keine Investoren finden, die bereit sind in dein zusätzliches Wachstum zu investieren. Und dann gerätst du in diesen Teufelskreis, wo du vielleicht das perfekte Produkt hast, die perfekte Software, aber niemand will das und deshalb musst du eigentlich immer, immer so ein bisschen hart am Wind segeln, mit einem halbfertigen Produkt rausgehen, direktes Feedback einholen und so weiterwachsen können. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Du hast es noch angesprochen, Prozesse. Wie wichtig ist eigentlich so, dass eine Plattform hochautomatisiert ist oder das man halt maximal kann automatisieren? #17

Sergio Studer (Gast): Ja, ich glaube auch da, da ist immer. Die Automatisierung sollte mit der Zeit ähm kommen, nicht von Anfang an, also es war bei uns auch so, wir sagen immer, es sind so drei Schritte oder ähm, du beginnst mal den Prozess manuell zu machen, dann beginnst du ihn zu standardisieren und dann zu automatisieren, weil wenn Du von Anfang an automatisierst, dann weisst du nicht, ob dieser Prozess, den du automatisiert, überhaupt der richtige Prozess ist, und wenn du ein einen *Scheissprozess* automatisierst, hast du halt einen automatisierten *Scheissprozess*. Das ist auch nicht immer gut, deshalb ist es, glaube ich, wertvoll, wenn du am Anfang die Prozesse manuell machst, weil dann überlegst du dir auch, wie müsste dieser Prozess standardisiert werden und dann kannst du ihn automatisieren und so verhinderst du eigentlich auch, dass du viele unterschiedliche Prozesse hast, die dann automatisiert werden und nur einer im Unternehmen versteht es, wie der ganze Prozess funktioniert. Aber ich glaube schon, dass du, weil, weil das ist ja etwas, das viele Grossunternehmen und eben auch die Gefahr da ist. Du hast mal eben deine Excel Liste ein Masterfile das funktioniert dann und wenn du dort von diesem Masterfile, was eigentlich Standardisierung ist, das Ganze ins eigene System oder in ein automatisiertes System überzubringen, dann hast du meistens auch Gegenwehr Intern, ist auch ein gewisses Change-Management, weil es funktioniert ja, ja es funktioniert, aber es kann noch effizienter funktionieren und du zwingst eigentlich mit der Automatisierung die Leute sich auch zu überlegen, wie könnte dieses System skalierbar werden. Weil es ist etwas anderes, wenn du 20 Kunden am Tag hast, dann kannst du vielleicht manuell handeln, aber du musst dir überlegen, was muss das System können, damit ich 500 Kunden, 1000 Kunden am Tag abwickeln kann und deshalb ist es auch ein starker Fokus, dass diese Prozesse dann automatisiert werden. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Super, eben Internationalisierung die Frage die haben eigentlich schon behandelt, dann ja dann die nächste wäre so ein bisschen wie hebt sich von der Konkurrenz ab? So Innovationen, neue Technologien, Unique Value so ein bisschen das. #19

Sergio Studer (Gast): Ja also ähm Auto-Abo an sich ist ja mittlerweile, ich sag mal, der Service selber wird mehr und mehr zur Commodity. Es gibt verschiedene verschiedene

Player, die das anbieten, was uns unique macht immer noch in der Schweiz ist, dass wir eigentlich keine eigenen Autos haben, dass wir wirklich eine Asset-Light-Plattform sind. Ein Enabler für jeden, der eine Flotte hat, um zum Autoabo Anbieter zu werden, alle anderen in der Schweiz sind entweder selber Autohäuser, die ein Autoabo anbieten, Flottenanbieter oder halt Startups, die aber ihre eigenen Autos kaufen und wir sind eigentlich hier in der Schweiz immer noch der einzige Anbieter, der das geschafft hat, mit einer Asset-Light-Strategie erfolgreich und Markt aufzutreten und das das haben wir dadurch geschafft, dass wir eben die Software so einfach wie möglich gebaut haben, um für eine Garage für ein Autohändler innerhalb von 20 Minuten selber zum Autoabo-Anbieter zu werden. Das können wir, indem wir uns fokussieren auf einfache Softwareentwicklung und einfache Prozesse, so dass eigentlich jeder innerhalb von kürzester Zeit bei uns mitmachen kann, seine Autos im Abo anbieten kann und sich um nichts kümmern muss und das kann so wie wir das machen, eigentlich im Moment niemand anderes im Markt. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, super. Kennt ihr dann auch die Bedürfnisse von euren Kunden gut? #21

Sergio Studer (Gast): Ja, die probieren wir natürlich regelmässig auch aus, wieder ins Produkt einzubringen. Eben Kunden sind bei uns auf beiden Seiten, sowohl die, die, die Händler, die Garagen, die ihre Autos draufstellen, also auch die Endkunden. Und da versuchen wir schon sehr nahe am Kunden zu sein, herauszufinden, was ist das Bedürfnis, weshalb wird jetzt ein Auto gebucht? Wie lange können wir den Kunden bei uns behalten? Was für Zusatzservices können wir ihm anbieten? Weil das Abo Auto Abo an sich, das ist das richtige Produkt in einer bestimmten Lebensphase für deinen einen bestimmten Kunden, der vielleicht flexible Mobilität braucht, aber irgendeinmal ist vielleicht auch ein Leasing interessant für ihn ein Kauf eines Fahrzeuges oder gar kein Auto und und für gewisse Monate benutzt er den ÖV und da ist die Frage, wie fest wie stark willst du dich fokussieren und wie stark willst du den Kunden noch weitere Services und Produkte anbieten? Und wie stark kannst du da auch der Beste sein und dich von der Konkurrenz abzuheben oder willst du da vielleicht auch wieder Allianzen eingehen, Partnerschaften mit anderen Anbietern, die vielleicht einen anderen Bereich abdecken können. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Also du hast erwähnt so Zusatzservice, das ist schon noch ein Thema, wo auch theoretisch so Wachstum generieren könnte, wenn die Leute sagen: gut, dann gehen wir doch eher zu Carify? #23

Sergio Studer (Gast): Ja das ist ja sag mal klassisch in den Wirtschaftswissenschaften, der die Ansoff-Matrix. Ich kann entweder mit meinem bestehenden Produkt in einen neuen Markt gehen oder ich kann in meinem bestehenden Markt neue Services, neue Produkte anbieten. Da ist einfach immer die Frage, wie wie stark kann ich mich von der Konkurrenz abheben? Wir haben jetzt einen einen Wachstumsmarkt, Autoabo, der neue am Kommen ist, Mobility-as-a-Service. Jetzt naheliegend, wäre natürlich auch, dass man irgendwie in den Leasingbereich reingeht, dass man da zusätzliche Services anbieten kann, aber da hat man natürlich wieder andere Player, grössere Konkurrenten, die diesen Markt schon erfolgreich besetzt haben und es ist etwas anderes für ein Startup, in einem Wachstumsmarkt zu sein oder in einem Verdrängungsmarkt. Brauchst du im Verdrängungsmarkt, brauchst du einfach wieder viel mehr Mittel, finanzielle Mittel, damit du die Kunden zu dir bringen kannst und von einem anderen weg. In einem Wachstumsmarkt, ja kämpfen eigentlich alle um die gleichen Kunden, aber trotzdem jeder Kunde, der zum ersten Mal ins System reinkommt, hilft dir nachher auch, vielleicht einmal ein Kunde zu werden. #24

Appenzeller Jan (appengan): Und jetzt noch ein bisschen aufs Thema HR. Wie gewinnt und behaltet ihr die besten Leute bei euch? Mitarbeiterbeteiligung oder. #25

Sergio Studer (Gast): Ja also Startup ist das natürlich immer eine Herausforderung. Eben Grossunternehmen können natürlich viel, viel höhere Gehälter zahlen. Was wir als Startup äh bieten können, ist natürlich eben zum einen die Kultur, also sehr schnell sehr viel lernen, sehr schnell sehr viel Verantwortung übernehmen. Das machen wir auch, das leben wir auch wirklich so, als wenn bei uns die ersten Mitarbeiter, Praktikantinnen, Praktikanten, die waren am Anfang Head of Operations, die haben das ganze Operations gemacht, geschmissen. Ich glaube sehr viel Learning, sehr viel Erfahrung, was wir auch mitgeben können, ist irgendein Titel. Ist in der Startup-Welt nicht sehr wichtig, aber wenn du mal Head of Operations oder Head of Marketing bei uns warst, oder in einem Startup ist es natürlich in der Corporate Welt dann einfacher, irgendwo etwas höher einzusteigen als jetzt gerade beim beim Praktikanten. Und wir haben natürlich auch eben Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, gerade für langfristige Mitarbeiter, wo wir uns auch wünschen und erhoffen, dass sie, dass sie länger dabei sind, die sollen natürlich auch direkt ähm, etwas davon zurückerhalten, wenn sie an der Wertsteigerung des Unternehmens mitarbeiten, sollen sie auch damit beteiligt werden. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Okay und so Standortwahl. Ist das auch ein Thema? #27

Sergio Studer (Gast): Ja, Standortwahl ist ähm, also klar hier in der Schweiz ist natürlich ist Zürich ein guter Standort, um um Talente reinzuholen. Ähm, wir könnten aber ehrlich gesagt auch sonst irgendwo in der Schweiz stationiert sein. Also Startup ist immer so die Frage, willst du *fullyremote* machen oder willst du die Leute auch im Büro haben? Ich glaube, wir haben jetzt so eine hybride Lösung gefunden, es tut schon auch gut die Leute ab und zu im Office zu haben, um eine gewisse Kultur aufzubauen, um am Abend auch mal ein Bier zusammen zu trinken, auch persönliche Gespräche zu führen. Wir haben aber auch mittlerweile 30% unserer Leute sind global verteilt, also *fullyremote* in Südafrika, in Spanien, in Dubai, in Italien, Luxemburg, und das ist eine gute Mischung, das ist eine gute Mischung. Gerade eben bei den technischen Profilen, da musst du heute eigentlich weltweit rekrutieren, um die besten Leute zu finden. Da ist es schwierig, irgendwo ein Office aufzumachen, dann das Gefühl zu haben, dass das die Entwickler, diese Digital-Nomads dann sich 2-3 Jahre an einen Standort binden. Deshalb sind wir da eigentlich auch offen. Dass die, die die Leute *fullyremote* arbeiten. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, ja spannend und jetzt so Frage 10 so abschliessend noch mal deine Meinung. Potenzielle entscheidende Faktoren und Merkmal für den Erfolg einer Plattform? #29

Sergio Studer (Gast): Ja also eben, dass das äh die 2 wichtigsten Punkte sind glaub für jedes Startup, ob Plattform oder nicht sind Timing, also zur richtigen Zeit am richtigen Markt, also ich glaube, wenn wir mit unserer Plattform 5 Jahre früher gestartet hätten, hätte sich kein Schwein dafür interessiert. Wir haben wirklich so diesen diese Dynamik im Markt getroffen, in diesem Mobilitätsmarkt neue Nutzungsformen, neue Technologien, Elektroantrieb, Nachhaltigkeitsaspekte, also das Timing Timing ist extrem wichtig. In 5 Jahren wären wir auch zu spät gewesen und dann das Team, das die Leute auch den richtigen Mindset haben. Die äh, die motiviert sind, Fehler zu machen, täglich Fehler zu machen. Auch zu den Fehlern stehen, weil Fehler sind immer Learnings, also wir versuchen auch die Fehler, die die Leute machen, zu teilen, so dass wir sie einmal machen in der ganzen Organisation und nicht mehrmals. Ähm, und das sind so für mich die zwei wichtigsten Punkte und Kombinationen eben das Team und das Timing. Alles andere kannst du mit diesen zwei Punkten, also das Timing kannst du nicht immer steuern, aber das Team kannst du steuern und wenn du die richtigen Leute hast mit dem richtigen

Mindset, dann dann bringst du auch die richtigen Produkte und Services auf den Markt.
#30

Appenzeller Jan (appengan): Mhm. Super ja, du dann einen Punkt habe ich noch. Du ihr sind ja ein Gründerteam, das war auch entscheidend und hat auch einen grossen Vorteil gebracht, statt irgendwas alleine gründet, oder? #31

Sergio Studer (Gast): Ja, das ist immer so eine Sache. Also wir sind zu zweit, ähm als Gründer. Ich persönlich wäre von meiner Persönlichkeit eher jemand, der wahrscheinlich alleine gegründet hätte, wenn man mich gefragt hätte. Es hat Vor- und Nachteile, wenn man alleine gründet, kannst du schneller entscheiden, aber du entscheidest halt alleine und wenn deine Weltansicht halt nicht die ist die der Markt will, dann hast du ein sehr grosses Risiko, dass du in die falsche Richtung gehst. Jetzt sehe ich und mein oder mein Mitgründer und ich, wir sind beide sehr verschieden, wir haben unterschiedliche Ansichten, wir denken anders, das ist teilweise etwas mühsamer, das verzögert teilweise auch die Entscheidungsfindung, macht aber die Qualität der Entscheidungen am Ende besser, weil wir haben, da ebenso ein Konzept entwickelt, das wir auch, äh, versuchen, unseren Leuten mitzugeben. Disagree and Commit, also man muss nicht immer gleicher Meinung sein, man muss sich für etwas entscheiden, schnell entscheiden und dann ist es vielleicht nicht wichtig, selber gemacht hätte, aber ich sage okay bin zwar nicht der Meinung, aber wir probieren das jetzt drei Monate. Ich gebe Vollgas, wenn es funktioniert super und dann ist es gut für das Unternehmen, wenn es nicht funktioniert, dann bin ich nicht der, der mit dem Finger zeigt und sagt ich habe es ja genau gewusst, sondern versuchen mir was, was ich gemacht hätte und so ist glaub ich die Kombination von verschiedenen Denkweisen und unterschiedlichen Skills extrem wertvoll auch in ein Gründerteam. #32

Appenzeller Jan (appengan): Spannend, ja, sehr, sehr spannende Inputs, richtig cool. Ähm ich, wenn du Interesse hast, würde ich dir die Masterarbeit, wenn sie dann final wäre, dann noch zukommen lassen, vielleicht nach je nach Interesse und Zeit natürlich und ja, ich war am Ende und ja danke für deine Zeit. Danke vielmals. #33

Sergio Studer (Gast): Danke dir und wenn du noch Fragen hast, einfach melden. #34

Appenzeller Jan (appengan): Okay super sehr gerne. Mach ich, also machs gut. #35

Transcript Interview Vosh

Monday, 28.03.2022. Duration #00:26:04#

Appenzeller Jan (appengan): Super, dann können wir starten, ich habe dir glaube ich mal den Interviewleitfaden geschickt, ich hab den jetzt abgeändert noch, also es sind ein bisschen mehr allgemeiner, ein bisschen mehr zusammengefasst, weil das war schlussendlich zu viele Fragen. Du bist jetzt das fünfte Interview am Ende sind es 13. Genau und ich würde fragen, ich würde mal starten, also es geht jetzt ungefähr eine halbe Stunde. Haben wir jetzt. Haben wir so, hat sich so eingependelt maximal und das sind 10 Fragen und zuallererst mal wie wichtig ist dir schnelles Wachstum beziehungsweise Wachstum für dein Unternehmen? #1

Jafar Sabadia (Gast): Ja, wir sind jetzt in einer Phase, wo Wachstum sehr wichtig ist, also wir wachsen in einem dreistelligen Prozentbereich pro Jahr also, da ist schon unser Fokus, was für uns einschränkt ist, sind natürlich die finanziellen Mittel, aber das ist absolut unser Fokus im Moment. Also ja, das ist sicher eines der wichtigsten Themen. #2

Appenzeller Jan (appengan): Super, dann bisschen zu dir. Welche Eigenschaften machen dich als Gründer aus? So Ausbildung, Soziales Netzwerk, Entrepreneur-Erfahrung alles so in die Richtung. #3

Jafar Sabadia (Gast): Okay, soll ich das auf mich selber beziehen oder auf das Team? #4

Appenzeller Jan (appengan): Ja mal auf dich selber und nachher kommen wir dann nochmal auf Team zu sprechen. #5

Jafar Sabadia (Gast): Okay. Ja, ich habe einen BWL-Hintergrund auch also an der HSG studiert und da gibt es einen guten Mix aus so klassisch BWL, aber auch Entrepreneurship das, das wird da stark unterstützt. Ich denke, das war ein, ein, wie soll ich sagen, eine gute Grundlage, um ein Startup zu gründen. Ähm, aber auch persönlich, also ich komme aus einer Familie von von Unternehmern, von Gründern, da da kommt irgendwie natürlich auch viel Unterstützung aus der Familie, nicht finanziell, aber ich meine einfach so der Mindset und so die die Akzeptanz. Ja selber etwas zu gründen, selber etwas aufzubauen, das ist vorhanden. Was mich sonst auszeichnet? Ja ich ich glaub, ich bin gut in der Lage,

möglichst verschiedene Typen von Personen anzusprechen und mit den mich mit den Leuten auch gut zu verstehen und ich denke, das ist wichtig in einem Startup, wo man verschiedene Skills braucht. Man braucht schon eher Generalisten als Spezialisten, aber nicht jeder Generalist ist gleich oder man braucht Leute, die vielleicht eher Empathie haben, für gewisse Sachen. Man braucht aber Leute, die vielleicht strukturierter arbeiten und sich und vielleicht ein Flair für Zahlen haben und man braucht Leute die eher technisches Verständnis haben. Und so diese Leute zu identifizieren und zusammenzubringen und in einem Modus zusammenzubringen, wo sie effektiv zusammenarbeiten. Und ich denke, das ist auch ein wichtiger Aspekt. #6

Appenzeller Jan (appengan): Mhm, interessant ja und soziale Netzwerke, also habt ihr auch irgendwie auch von der HSG irgend so ein Netzwerk, wo ihr dann auch profitieren, konntet in eurem Wachstum? #7

Jafar Sabadia (Gast): Ja also es gibt an der HSG so ein Förderprogramm für Startups, da haben wir auch mitgemacht, da waren wir glaub, das dauert ein Semester, da waren wir dabei, haben ein bisschen finanzielle Unterstützung bekommen, habe vor allem wurden wir an Events eingeladen, wo wir ein paar Kontakte knüpfen könnten, konnten. Ich muss aber ehrlich sagen, daraus ist nicht viel geworden. Ähm, wir sind zwar noch in Kontakt mit dem Startup Center von der HSG und auch die sind bereit, uns zu unterstützen zum Beispiel Jobangebote für Praktikanten zu pushen in ihrem Netzwerk und auf Studenten, die interessiert wären und solchen Stellen. Also da sind wir schon in Kontakt, aber relativ begrenzt, sag ich mal. #8

Appenzeller Jan (appengan): Mhm, ok. Du hast es angesprochen mit dem eben dreistelligen Wachstum. Wie erreicht ihr das Wachstum? Also mit M&A ist vermutlich noch ein bisschen früh, aber über Investoren oder auch ist das Thema Internationalisierung auch schon Thema. Wie ist das? #9

Jafar Sabadia (Gast): Ja, es geht darum mal, wie soll ich sagen, einerseits geografisches Wachstum, wir sind aber nur in der Schweiz aktiv im Moment. Klar wir haben auch international Ambitionen, aber im Moment ist der Fokus auf die Schweiz, aber hier geht es darum, einfach interessante Städte zu identifizieren und dort Fuss zu fassen und zu wachsen. Aber auch in den Städten, wo wir jetzt schon aktiv sind, vor allem in Zürich, wo wir auch gestartet haben, wo unser Hauptgeschäft ist, da einfach in die Tiefe auch noch zu

wachsen. Wie machen wir das? Ja, Investoren, das ist jetzt noch nicht ein Thema. Sind wir zwar am Aufarbeiten, aber aktuell sind wir komplett selber finanziert. Also wir finanzieren unser Wachstum eigentlich mit dem Cash-Flow aus unserem Geschäft. Wir haben die glückliche Situation, dass wir viel wiederkehrenden Umsatz erwirtschaften, also wir haben viele Kunden, die die bleiben und die buchen regelmässig und dadurch bleibt unsere Kundenbasis stabil und auf diese können wir dann aufbauen. Also wir müssen nicht täglich neue Kunden akquirieren sozusagen. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Okay ja, guter Punkt ja. Müsst ihr auch, eben ihr habt ja auch eine zweiseitige Plattform, also ihr habt einerseits die Wäsche waschen und die andererseits die Wäsche geben. Hat man da auch was querfinanzieren müssen, dass man sagt, man muss erstmal die, eine Basis irgendwie aufbauen, oder, oder war das sehr organisch, step by step? #11

Jafar Sabadia (Gast): Ähm, also ich unterscheide immer nach zwei Perspektiven, also finanziell Querfinanzierung, das ist nicht wirklich ein Thema, weil die Dienstleisterseite, also wir nennen sie die Vosher, die die Leute, die waschen. Da ist es ja, das hat keine finanziellen Kosten, es ist aufwendig, es geht ums Recruiting. Wir sprechen von Recruiting, also wir schalten Inserate auf, wir nehmen Kontakt auf mit den Leuten, wir interviewen sie und und treffen sie und das ist ein aufwendiger Prozess, aber das verursacht keine direkten Kosten. Bei den Kunden ist es natürlich anders, da die akquirieren wir über Werbung. Ja, das ist natürlich die Kostenseite. Wie sieht das Gleichgewicht aus, das ist natürlich eine interessante Frage, das ist ja das klassische Henne-Ei-Problem, oder? Womit startet man, weil wir haben gemerkt, wenn wir in einem sagen, wir gehen in eine neue Stadt. Da brauchst du erst mal Vosher, damit die Kunden überhaupt etwas buchen können und wenn wir zu viele Vosher haben, die die meisten kriegen keine Aufträge, die sind dann frustriert und springen ab. Wir haben auch gemerkt, dass es braucht, ein Minimum an Voshern, also Leute, die verfügbar sind, weil die Kunden haben gerne eine Auswahl und wenn nur eine Person verfügbar ist, dann ist das oft nicht attraktiv für die Kunden. Also wir versuchen mit einem Minimum an Voshern zu starten, in irgendeinem neuen Gebiet, und zwar solche, die auch verstehen, solche die nicht vielleicht angewiesen sind auf Aufträge ab dem ersten Tag. Leute, die die mehr Geduld haben, die nicht auf dieses Einkommen angewiesen sind, sondern eher das als Nebenjob machen. Und mit der Zeit, wenn das dann läuft, wenn die Kunden auch kommen, könnte man auch andere Leute als Vosher Target und die mit auf die Plattform aufgeben. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Ok ja, spannend. Gab es, gab es Förderungen seitens Regierung oder Hochschulen, das ist ein bisschen angesprochen mit eben mit der HSG mit den Programmen und gab es sonst noch irgendwas, irgendwie Innosuisse oder was ist da noch alles gibt? #13

Jafar Sabadia (Gast): Ähm, also wir haben, ja in der Anfangszeit haben wir ja oft bei solchen Pitches und Wettbewerben mitgemacht, aber das war mehr, um Erfahrungen zu sammeln. Wir sind mal bei einem in die zweiten Runde gekommen oder in eine dritte, aber schlussendlich nicht gewonnen und dann auch keine finanzielle Unterstützung, nur eben von diesem HSG Programm, da waren wir drin. Jetzt sind wir aber in den Vorbereitungen, auch auf ein bisschen professioneller an die Sache heranzugehen und auch an Pitches teilzunehmen usw. Weil wir konnten, jetzt in den letzten 2-3 Jahren beweisen, dass das Geschäftsmodell auch Potential hat, dass das auch funktioniert, dass das auch profitabel sein kann. Mit dieser Basis erhoffen wir uns dann die Möglichkeit, auch über solche Pitches, aber auch über andere Arten von Events an potenzielle Investoren ranzugehen. Aber um die Frage zu beantworten aktuell nein, also da gibt es keine solcher Trainings oder so. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum und was behindert Wachstum? So ein bisschen die zwei Fragen. #15

Jafar Sabadia (Gast): Ja okay. Ja, einerseits natürlich die finanziellen Mittel, das ist klar, also ich glaub, darüber müssen wir nicht nicht allzu viel sagen. Aber auch ein Faktor ist Knowhow im Team und das, die Skills. Also ich mach dir ein Beispiel. Wir machen vor allem Onlinewerbung und viel über Google. Aber es geht ja auch andere Kanäle wie zum Beispiel Facebook und Facebook-Werbung, weiss nicht, ob du dich damit auskennst. Das ist, das braucht schon ein bisschen mehr Wissen. Es ist auch aufwendiger, das gut zu machen, gut umzusetzen. Man braucht natürlich Kreativität, aber auch die Skills, um Grafiken, Bilder, Videos usw. zu produzieren und in einer hohen Qualität und Quantität und das ist etwas, wo wir aktuell daran arbeiten. Das ist sicher ein Faktor, der wichtig ist, um Wachstum zu fördern. Es gibt auch andere Faktoren, ich denke auch Saisonalität, das ist auch ein Thema in unserer Branche zumindest. Da gibt es Zeiten im Jahr, wo es besser läuft, andere wo wenig läuft, auch generell das Wachstum geht schon hoch, aber die Wachstumsrate ist, ist auch abhängig von der Saisonalität. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Und so was ist so deine Meinung zu Branchen? Oft ist es so, dass man wirklich eine Wachstumsbranche sein muss und ihr sind ja schon jetzt in so einer Richtung, wo die Leute immer mehr Sachen so outsourcen wollen oder so kleine Sachen outsourcen wollen, das ist ja eigentlich dann genau auch sowas wo ihr jetzt anbietet oder so, das ist schon auch oder auch wichtig deiner Meinung nach, oder? #17

Jafar Sabadia (Gast): Ja, also, ich denke, das sind zwei Faktoren einerseits Leute, die das bisher noch nicht gemacht haben und die eben das outsourcen wollten, wie du das sagst. Ich denke dieses Bedürfnis ist vorhanden und das wächst auch. Andererseits gibt es auch die die normalen Wäscherei Kunden, die die sowieso ihre Wäsche outsourcen lassen, das ist schon immer gemacht haben, aber das jetzt neu über einen Onlinekanal machen können. Das sind wie zwei verschiedene Effekte, die die gleichzeitig zu Wachstum führen können, aber das sind unterschiedliche Zielkunden. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Und was behindert Wachstum? #19

Jafar Sabadia (Gast): Was behindert Wachstum? Also ich ich denke, wenn wir jetzt über den der Trend von Online-Wäsche sprechen oder auch Outsourcing von von Wäsche. Da ist die, wir haben gemerkt, da ist regional die Akzeptanz sehr unterschiedlich, also wir haben Städte teilweise, ja eigentlich da aufgehört weiter zu operieren, weil wir haben gemerkt, die Akzeptanz ist einfach nicht vorhanden, vielleicht ist es einfach noch zu früh und in anderen Gegenden da läuft's viel, viel schneller. Das ist auch abhängig von der Demographie und auch von der, ich sage mal Reife der Bevölkerung für solche Sachen. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Gut und mir das Thema Internationalisierung haben wir jetzt dann nochmal als Frage, wie ihr dazu steht, also auch langfristig gesehen. Weil theoretisch wäre es auch möglich, in anderen Ländern euer Geschäftsmodellen auszurollen. #21

Jafar Sabadia (Gast): Ja absolut, also was für uns interessant ist, sind grosse Städte mit einer hohen Bevölkerungsdichte und davon gibt es nicht viele in der Schweiz, das heisst, es ist relativ naheliegend, dass das das Geschäft im Ausland auch für uns interessant ist. Da sind das im Moment einfach die finanziellen Mittel, die uns einschränken, aber das ist sicher etwas, das wir auf unserer langfristigen Roadmap haben. Ins Ausland zu

expandieren zunächst mal ins grenznahe Ausland, aber ich denke, da ist, da gibt es in ganz Europa viele Städte, die attraktiv sein könnten, vielleicht sag ich jetzt mal. #22

Appenzeller Jan (appengan): Wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? Also eben mit Innovationen, neue Technologien, Unique Value, du hast es ein bisschen angesprochen mit normalen Wäscheservices? #23

Jafar Sabadia (Gast): Ähm, also ein Unterscheidungsmerkmal ist, dass die Wäsche bei uns von Drittpersonen gemacht wird. Das sind Privatpersonen, in der Regel halt Hausfrauen, die sowieso Wäsche machen für die Familie und die machen das dann auch für die Kunden und unsere Konkurrenz das sind in der Regel Wäschereien oder Onlineportale, die mit Wäschereien zusammenarbeiten. Das ist mal ein Unterscheidungsmerkmal und das das führt auch zu einem anderen Kundenerlebnis, also die Kunden haben eine persönliche Beziehung, eine andere Art von Interaktion, weil sie ja immer die gleiche Person haben, der Voshier. Bei einer Wäscherei ist das dann einfach die Person am Empfang oder der Chauffeur der die Wäsche bringt. Das ist mal ein Merkmal würde ich sagen. Ein zweites Merkmal ist die Einfachheit, die Convenience, die Einfachheit des Buchungsprozesses. Also wir haben da sehr viel Wert draufgelegt, dass der Buchungsprozess möglichst einfach geht, möglichst schnell, dass die Kunden wirklich von der Landingpage bis zur abgeschlossenen Bestellung möglichst einfach durchkommen durch diesen Prozess. Und da gibt es schon ähm, Nachholbedarf, weil die Konkurrenz, nicht bei allen. Es gibt schon gewisse, die die machen das auch gut. Ähm, aber das ist sicher etwas, wo wir uns abheben. #24

Appenzeller Jan (appengan): Ja ok und das Thema du hast vorhin noch angesprochen, dass das ihr doch auch noch ein bisschen administrativen Aufwand habt? Zum die Voshier onboarden, ist da auch noch geplant, dass man irgendwie da auch mehr digitalisiert, dass man da am Ende auch quasi doch noch mit weniger Leuten mehr Kunden erreichen kann oder mehr Voshier oder ist das gar nicht notwendig bei euch? #25

Jafar Sabadia (Gast): Also ich, ich denke hier gibt es schon, ähm Optimierungspotential. Bezüglich jetzt Automatisierung, aber trotzdem das ist ein Prozess, der muss zwingend meiner Meinung nach zu grossen Teilen manuell sein, weil es geht, einfach um um ähm ja, das persönliche Feeling oder wie nimmt man die Person wahr? Weil das ist genau auch unsere USP oder wie interagieren die Leute mit den Voshern. Aber gewisse Dinge kann

man schon automatisieren. Es gibt ein Beispiel von einer Plattform in den USA, die machen Prinzip das Gleiche wie wir, aber für Babysitten. Und die haben so einen Online-Fragebogen so ein Bewerbungsportal und da kann man relativ stark schon vorfiltern. Wir haben so etwas auch, aber das ist bei uns im Moment mehr im Hintergrund. Wir machen viel manuell, viel persönliche Arbeit, aber das hilft uns da einfach mal den Prozess für uns besser zu verstehen und und danach die Leute besser einzuschätzen, um dann auch ein gutes Kundenerlebnis garantieren zu können, aber ich glaube, hier gibt es schon die Möglichkeit einiges zu automatisieren, aber das wird nicht zu hundert Prozent möglich sein, wahrscheinlich auch nicht zu 50% aber deutlich mehr als jetzt. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, spannend. Spannende Punkte. Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden? #27

Jafar Sabadia (Gast): Ich würde behaupten, sehr gut. Zuerst mal, wir haben das Startup gegründet, weil wir selber dieses Problem hatten. Das Wäscheproblem, das Wäschereien teuer sind, unzuverlässig, die Öffnungszeiten einfach nicht mit den Arbeitszeiten passen, die wir hatten. Also wir hatten eigentlich unser eigenes Problem gelöst. Und natürlich nicht alle Kunden, die wir aktuell haben, fallen ins gleiche Schema wie wir selber, aber doch einige, aber was wir auch machen ist, wir legen sehr viel Wert darauf, viel mit Kunden zu sprechen, wir machen regelmässige Feedbackcalls mit dem Kunden, also mit jedem Kunden, manchmal auch regelmässig, bei anderen weniger. Aber wir versuchen da nahe dranzubleiben und gut zu verstehen, wer sind die Kunden, wie verhalten sie sich und was ist ihnen wichtig? Wir dokumentieren das auch und verfolgen das sehr eng. Also das ist auch ein Wachstumsfaktor, weil wie gesagt, die meisten, der Grossteil unseres Umsatzes ist von wiederkehrenden Kunden. Aber dass sie wiederkehrend bleiben, das ja ist halt schon Aufwand, der dahintersteckt. Und sobald man eine gute Beziehung hat zum Kunden, da ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie bleiben. Und dann kann man mit dem Marketingbudget sich dann fokussieren auf Neukunden, die, die wirklich komplett neu sind und die in den, in diesen Pool von Bestandskunden aufzunehmen. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Jetzt so ein bisschen das und die Frage davor. Wie sieht es aus mit Zusatzservices, wo man noch, wo man theoretisch auch anbieten könnte, wenn man so eine Kernkompetenz aufgebaut hat? Ist das auch noch, wo man sich auch so ein bisschen abheben kann und ja? #29

Jafar Sabadia (Gast): Ja, das ja, das ist ein, wie soll ich sagen, das ist eine eine Münze mit zwei Seiten. Einerseits erhöht das die Komplexität, was ein bisschen gegen unsere Philosophie spricht. Aber ich bin mir sicher man kann auch so Zusatzservices gut umsetzen. Auf minimalistische Art und Weise, die ins Konzept passt. Aber andererseits es gibt natürlich Potential, also ich denke, das offensichtlichste Beispiel in unserem Case ist Chemische Reinigung, wir bieten das aktuell nicht an, weil das kann eine Person zu Hause auch nicht machen. Also ein Voshier kann nicht einen Anzug zu Hause reinigen, deswegen arbeiten oder fangen wir an, jetzt auch mit professionellen Wäschereien zu arbeiten und versuchen dann auch diese Services anzubieten. Aber da ist immer. Also da stellen wir uns jedes Mal die Frage wie integrieren wir das sinnvoll in unser, in unser Portal oder in unsere Plattform, ohne die Komplexität unnötig zu erhöhen, also da ist schon etwas, wo wir versuchen, ein Gleichgewicht zu finden, aber ja, das ist so ein Thema für uns ja. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Ok, ich glaube bei euch ist das noch nicht so ein Thema, eben HR. Wie gewinnt und behaltet ihr die besten Talente für euer Unternehmen? Ist das auch ein Thema schon oder ist es noch ist noch zu früh? #31

Jafar Sabadia (Gast): Ja, es ist generell zu früh, wir sind im Moment dran die die Anforderungen an einen möglichen Praktikanten zusammen, aber das wäre dann wirklich unser erster Praktikant, der mal so ein bisschen die administrativen Sachen übernehmen würde. Aber wirklich aktiv HR haben wir nicht betrieben bisher. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, dann wären wir schon bei der letzten Frage, das ist noch so ein bisschen zusammenfassend. Was sind Deiner Meinung nach die potenziell entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #33

Jafar Sabadia (Gast): Okay. Also zuerst mal die die Kundennachfrage muss vorhanden sein und ich denke, das ist bei vielen Plattformen gegeben, aber das ist so die Grundvoraussetzung und uns war zu Beginn nicht klar, ob das überhaupt gegeben ist, weil uns ist kein Case bekannt, wo das gemacht wurde von einem solchen Modell mit Privatpersonen wirklich im Hintergrund als Dienstleistung. Das ist mal das Eine. Dann das Andere ist es, kann das profitabel skaliert werden? Und das sieht man in vielen Startups, wo, wo, das immer noch nicht der Fall ist, auch nach mehreren Jahren und und Milliarden, die investiert wurden. Also da ist die Chance natürlich oder die Wahrscheinlichkeit hoch, dass das dann nicht klappt. Aber jetzt für unsere Grösse haben wir gemerkt, dass das es möglich

ist, also wir sind davon zuversichtlich, dass das das geht mit unserem Geschäftsmodell. Aber das ist mal die Grundvoraussetzung so die Unit Economics, also das ist mal so das eine Thema. Dann das dritte Thema, das hängt vielleicht auch mit dem ersten zusammen, ist einfach der der Markt. Wie gross ist der Markt überhaupt? Und der Markt für für Wäsche ist da, also der, der existiert. Aber das muss man sich vielleicht ein bisschen differenzierter anschauen, es ist nicht nur der Markt für die aktuelle Wäsche oder die aktuelle Branche für Wäschereien, sondern da gibt es auch noch alle Kunden, die das bisher noch nicht gemacht haben und die wenn, wenn sie ein solches Angebot sehen und das auch genug attraktiv ist, dann auch so etwas in Anspruch nehmen würden. Also ich mach dir dann Beispiel, das kennst du wahrscheinlich auch schon, der Taximarkt in San Francisco oder der wurde auf eine bestimmte Zahl geschätzt und Uber hat schlussendlich das Fünffache davon übernehmen können, weil einfach das Angebot so attraktiv war, dass die Leute das genutzt haben, die vorher keine Taxikunden waren. Das ist etwas, das wir versuchen, auch im Hinterkopf zu behalten, also der Markt ist nicht gegeben, weil einfach so existiert heute schon. #34

Appenzeller Jan (appengan): Ja das ist spannend. Ja, super ja waren auch wieder sehr viel gute Punkte dabei. Wir wären am Ende vom vom Interview. Ich, bei Interesse, würde ich dir gern die Arbeit zustellen am Ende. Und wenn Interesse ist, vor allem auch vielleicht die Internationalisierung oder so kannst du auch spannend sein, haben da ein recht breites Portfolio mittlerweile und ja, danke, danke dir für deine Zeit und ja wünsche dir alles Gute. #35

Jafar Sabadia (Gast): Ja, danke dir auch für die die spannenden Fragen, ich denke, du hast hier ein spannendes Thema ausgewählt. Ähm. Ja, falls du noch Fragen hast, Rückfragen oder irgendwas, äh, komm auf mich zu. Jederzeit, kein Problem. #36

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Lokavor

Tuesday, 29.03.2022. Duration #00:55:14#

Appenzeller Jan (appengan): Super nein, dann passt das. Also nochmals vielen Dank für deine Zeit und genau das Transkript kann ich dir gerne nachher zu stellen, wenn ich es dann aufbereitet habe, wenn's dann sauber ist. Du bekommst, auch wenn du magst, die Masterarbeit zugestellt, also ein Exemplar. #1

Malte Schwinger (Gast): Unbedingt. #2

Appenzeller Jan (appengan): Wir haben insgesamt, also du bist jetzt das sechste Interview. Wir haben noch 13-14 Interviews. Wir haben eine recht breite Spanne auch, also von wirklich Neugründung bis Unicorns. Also wir haben wirklich das ganze Paket und ich glaube, es gibt nachher eine recht coole Sache. #3

Malte Schwinger (Gast): Super, dann bin ich gespannt drauf. #4

Appenzeller Jan (appengan): Super, dann würde ich sagen starte mal. Sind 10 Fragen, also in der Regel ging es maximal 30 Minuten, also das sollte eigentlich dann gut reichen unsere Zeit. Ja dann direkt zur ersten Frage, wie wichtig ist dir schnelles Wachstum für dein Unternehmen? #5

Malte Schwinger (Gast): Ja ja, also Wachstum ist natürlich bei der Plattformökonomie der Schlüssel zu allem. Schnelles Wachstum finde ich kritisch, weil äh, das muss gut getimt sein, also gerade, wir sind jetzt wirklich ganz am Anfang. Äh, das heisst von der Phase her sind wir im Bereich, wo wir jetzt mit den ersten Testkunden sozusagen das Ganze nochmals auf Herz und Nieren prüfen, also das sind zahlende Kunden und das ist jetzt nicht irgendwie Pre-Beta oder sonst irgendwas, sondern das Produkt ist fertig und wir arbeiten damit und die Kunden bezahlen auch dafür. Aber es sind im Augenblick noch wenige Kunden, mit denen wir im Augenblick arbeiten. Eben jetzt auch sag ich immer noch. Es geht gar nicht so sehr um Bugs, Bugs sind immer drin und die muss man verbessern, aber auch einfach so den ganzen Workflow und und alles nochmal hinterleuchten und auch unsere Prozesse schärfen, weil schnell zu schnelles Wachstum ist, genauso tödlich wie kein Wachstum. Äh, wenn man sage ich mal, die ersten Kunden vergrault, weil

man, weil das Produkt einfach noch nicht fertig ist oder oder nicht so funktioniert, wie man es erwartet, dann hat man, sag ich mal Strohfeuer ja, wenn man Leute vielleicht eine Marketingaktion, die ist bestenfalls erfolgreich und man holt viele Kunden rein. Und dann fliegt einem das Ding um die Ohren. Das heisst also Wachstum, ja und auch schnelles Wachstum, aber eben dann, wenn man wirklich bereit dafür ist. Das halte ich für lebenswichtig. Ich glaube, es sind viele dran gescheitert, an ihrer eigenen Ungeduld. Die vielleicht auch zu früh zu viel Geld gezogen haben, die dann ein grosses Budget hatten und dann jetzt nur nichts wie raus damit und eine tolle Marketingagentur beauftragt haben und das Geld in einem halben Jahr verbrannt haben und die Erfolge am Anfang auch da waren, aber dann eben das ist nicht nachhaltig gestalten konnte. #6

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm guter Punkt. #7

Malte Schwinger (Gast): Also, ich bin da eher ein Freund von organischem Wachstum und ähm lieber ein bisschen langsamer wachsen und dafür stabil wachsen. #8

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm okay cool. Dann... #9

Malte Schwinger (Gast): Ist vielleicht so ein bisschen gegen die gängige, sag ich mal Theorie und Praxis, wo alle immer nur sagen, wachsen, wachsen, wachsen, egal was es kostet. Das sehe ich ein bisschen anders. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Aber jetzt auch an deiner Stelle also nochmal auf das zu sprechen, wenn du jetzt wirklich das Produkt so weit hast, das es wirklich perfekt funktioniert, dann wäre grundsätzlich eine Skalierung und dann wirklich ein schnelles Wachstum dann eher schon auch, dann wäre es an der Zeit, oder? #11

Malte Schwinger (Gast): Ja, ja ja absolut. Also wenn du, wenn du parat bist, dann kann es nicht schnell genug gehen, wenn du in der Lage bist, das Wachstum zu verkraften, und zwar eben aus technologischer Sicht ja, du weisst es selber, wenn du eine Plattform die App-basiert ist betreibst und die Leute machen deine App auf und es funktioniert irgendwas nicht, dann bist du in Sekunden wieder gelöscht und sagen okay funktioniert nicht. Fertig. Die fragen ja auch nicht nach oder geben dir eine zweite Chance und deshalb eben, wenn du wirklich parat bist, dann natürlich so schnell wachsen wie möglich, das kommt

ja auch später in der Internationalisierung noch absolut, wenn du die Chance hast, international zu arbeiten, dann solltest du das auch so schnell wie möglich tun. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Spannend. Jetzt ein bisschen zu dir als Gründer, so bisschen Ausbildung, Netzwerk, auch so Soziales Netzwerk, Connections, Erfahrung? #13

Malte Schwinger (Gast): Ich bin vielleicht ein bisschen untypischer Fall. Ich bin 59 also jetzt für ein IT-Startup sicherlich ein Uropa. Ausbildung - ich persönlich habe Chemie studiert, also bin Diplomchemiker von der Ausbildung. Aber eben das war in den 80er Jahren, jetzt also schon ein bisschen her und ich bin Mitte der 90er Jahre sozusagen auf die Onlineseite gewechselt. Nach Forschungs- und Industriestationen und so weiter. Also beruflich habe ich schon einiges auf dem Buckel gehabt, bevor ich ins Online-Lager gewechselt bin und hab da eben dann mehrere Startups in in Reihe gegründet, habe glaube ich so ziemlich alles falsch gemacht, was man falsch machen kann, also viele aus eigenen Fehlern gelernt, weil es eben auch noch niemanden gehabt zu der Zeit. Mitte der 90er Jahre Online-Marketing gab es eigentlich gar nicht und dementsprechend ja, bin ich natürlich, was das Feld angeht, Autodidakt. Das heisst aber nicht unbedingt, dass das, dass es gut ist, also. Wir reden jetzt von IT-Startups, Plattformökonomie. Mindestens der CTO, muss absolut die bestmögliche Ausbildung haben. Also bei einem CTO sag ich mal, einen Autodidakten, der so ein bisschen was hier und da gelernt hat und dann mal eine Plattform zusammenschraubt, da würde ich als Investor nie investieren. Also ich würde sagen, sag ich mal, so bei dem Frontmann, sag ich mal der Posterboy, der muss einfach von der Persönlichkeit gut sein und von der von der Berufserfahrung und vielleicht auch Lebenserfahrung, sag ich mal Leadership. Diese Dinge muss der draufhaben, der muss nicht zwingend jetzt einen MBA haben oder sonst irgendwas. Also das das denke ich ist verkraftbar, aber auf der CTO-Seite da darf es an gar nix fehlen, das muss ein absoluter Vollprofi sein. Das ist auch bei uns im Team so. Mein mein IT-Partner, der hat eine eigene Entwicklerfirma in Serbien mit mit 90 Entwicklern, ist selber eben auch Ende 40, hat also entsprechend viele Projekte selber schon abgewickelt und da ist einfach ein breites, extrem breites Fachwissen da, so dass ich mich darauf verlassen kann, dass was der an IT-Infrastruktur baut, eben auch Hand und Fuss hat. Weil das ist eben auch, was ich gesagt habe, wenn wenn die Basis nicht funktioniert, wenn meine App zwar für ein paar hundert User toll funktioniert, aber dann, wenn dann plötzlich mal 1000 oder 10000 draufsteigen, äh, dann auseinanderbricht und wenn man Form-the-Stretch wieder neu bauen muss, weil die das Fundament nicht stimmt. Das kann eben auch tödlich sein.

Also von daher Ausbildung Gründer für mich für mich persönlich extrem wichtig Netzwerk und ich bin jetzt seit seit eben bald 30 Jahren in dem Business. Und da kennt man einfach einfach viele Leute und gerade auch Richtung Investoren hat man dann eben auch schon einiges gesehen und weiss, worauf man achten muss, was man, was man nicht braucht. Wir haben ja auch relativ spät, erst ein Business Angel mit reingenommen, da war eigentlich die App schon fertig. Haben wir jetzt einfach uns noch neues Netzwerk mit reingeholt, also, der der Dritte im Bunde, der dann bei der Gründung der AG mit eingestiegen ist, das ist der Martin Neff, der ist Chef Volkswirt von der Raiffeisen Schweiz, also jemanden der sage ich mal in dem Bereich extrem gut vernetzt ist in einem Bereich, in dem ich eben ich nicht gut vernetzt bin. Was die ganze IT-Branche angeht, da steht mein Netzwerk und da kenne ich viele Leute und in den Bereichen, wo ich keins hatte, habe ich mir erarbeitet, weil dann weisst du irgendwann auch, wie das geht. Also sind ja jetzt mit mit Lokavor im im Bereich Local Food, das heisst Agrarlebensmittel usw. und dann musst du halt da einfach die Ochsentour gehen und dann gehst du auf auf kleine Veranstaltungen und lernst Leute kennen und ich hab mittlerweile halt mit hundert hundert potenziellen Kunden gesprochen und gefragt was, was die brauchen, weil ich bin, ich komme nicht aus der Lebensmittel Branche und das muss man sich, dann da muss man sich das Netzwerk dann eben im Zweifel auch neue erarbeiten, aber in jedem Fall immer mit so vielen Leuten, wie möglich sprechen und und Reinhören. Ja, vom selber selber reden lernt man nix. man lernt vom Zuhören. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, spannend und du hast auch gesagt also Team ist auch sehr essenziell oder was man sich so ergänzen kann, also alleine wird es schwierig? #15

Malte Schwinger (Gast): In dem IT-Startup ist das Team, kann man glaube ich gar nicht hoch genug genug bewertet, also ich hatte das aus meinen früheren Startups und sag ich mal, das Erfolgreichste hat, das haben wir genau in ins Platzen der dot.com-Blase reingegründet, also zum ungünstigsten denkbaren Zeitpunkt und dass das Startup hat, nur überlebt, weil das Team zusammengehalten hat. Wir haben also rund um uns haben wir die, die Startups sterben sehen, wie die Fliegen, weil eben auch extrem viele gegründet wurden in der Zeit, also 99 und dann Anfang 2000 als die Dotcom Blase platzte im März, da war unter unser unsere Gründung gerade drei Monate her. Und dementsprechend ging das nur über über Zusammenhalt. Und und sind dann auch auch 3 oder 4 Jahre wirklich durch magere Zeiten gelaufen, aber eben haben zusammengehalten und wenn das nicht funktioniert, auch menschlich nicht funktioniert, selbst wenn du die tollsten Köpfe

zusammen hast, wenn ihr menschlich nicht zusammen funktionieren, wird es problematisch, weil eben erst schwierig wird, fliegt so ein Team auseinander, weil jeder jeder High-flyer hat auch andere Optionen. Ja, der kriegt Angebote von anderen Seiten, der hat andere Möglichkeiten und sobald sich da einer im Team anfängt zu fragen, warum tue ich mir das noch an? Dann ist das Spiel schnell vorbei. #16

Appenzeller Jan (appengan): Ja also, ihr braucht, dieser soziale Aspekt ist auch ein Punkt? #17

Malte Schwinger (Gast): Absolut absolut. Also ich hab immer nur mit mit Leuten gegründet, die ich seit vielen Jahren kenne, also auch meine jetzigen beiden Mitgründer Sescha der der IT-Profi der CTO, der hat bei mir seine Diplomarbeit gemacht in der früheren Firma. Also den den kenne ich auch seit 15 Jahren. Ist da vom Mitarbeiter zum Freund zum Partner geworden und den Martin Neff kenne ich seit 35 Jahren. Also es müssen Leute sein, auf die man sich blind verlassen kann. Wenn man da ein Team so ganz frisch nach Skills zusammenstellt, kann es funktionieren, aber es ist natürlich immer ein Risiko, weil immer, wenn es haarig wird, dann fängt es halt auch an zu menschn. Ist meine ist meine persönliche Erfahrung wie gesagt, das ist sicherlich in vielen anderen Fällen hat es auch geklappt und man man liest ja dann auch immer nur von denen denen die erfolgreich waren und und für jeden der erfolgreich war, gibt es halt 1000 die gescheitert sind und deren Geschichte hört man halt nie und da würde ich sagen bei den bei sehr vielen hat es einfach dann menschlich nicht geklappt. Oder die Idee vielleicht. #18

Appenzeller Jan (appengan): Ja. Okay, spannende Punkte, ja schon sehr, sehr reichhaltig super. Zur Frage jetzt wieder mehrere zurück zum Unternehmenswachstum. Wie erreicht ihr das oder wie plant ihr das so? #19

Malte Schwinger (Gast): Kann man, kann man, ist generell glaube ich schwer zu beantworten. Ich kann es im Prinzip nur für für unser Modell beantworten. Ich hab es dir gesagt, wir wollen lieber am Anfang langsamer wachsen und stabil wachsen, weil wir eben auch ein sehr aufwendiges Produkt haben, also ich weiss nicht, ob du dir Lokavor mal angeschaut hast. Das sieht nach aussen sehr einfach aus, aber die die Struktur darunter ist schon sehr aufwendig, also wir haben sehr viel Zeit und und auch privates Geld investiert, um das auf das Level zu bringen und dementsprechend müssen wir auch, können nicht sagen das ist jetzt mal eine App, da hat man, was weiss ich 30-40'000 Stutz reingehauen

und und dann läuft das schon irgendwie, sondern das ist sag ich mal nur ein Faktor 10 - 20 grösser, was das Investment angeht und dementsprechend sind wir auch vorsichtiger. Und unsere Wachstumsstrategie ist ist eben erst mal valide Use Cases aufbauen, dann dort über über dann wirklich Mund-Propaganda zu gehen, immer den Nutzen für für beide Seiten der Nutzer in den Vordergrund stellen. Also wir haben ja auf der einen Seite die kostenlosen Nutzer, die einfach sagen das ist cool ist cool, da bleibe ich dran. Die müssen wir ja bei der Stange halten. Obwohl es so viele Apps gibt, ja, du musst ja dann die App sein, wo man sagt das ist jetzt mal wirklich eine, die die hol ich mir und die benutze ich auch. Das heisst, da müssen wir natürlich schauen, dass die bei der Stange bleiben und auf der auf der zahlenden Seite, die dann wirklich, sag ich mal, das ist ja eine Software-as-a-Service-Modell, was wir anbieten, die dann eben auch in in Abos für für das bezahlen, was sie von uns bekommen. Die natürlich zuvorderst erstmal glücklich machen und sie an die Hand zu nehmen und sobald man diese Use Cases hat, dann eben auch weiter rausgehen, aber erst dann, wenn die da sind und man sag ich mal, die ersten Erfolgsgeschichten erzählen kann und zwar nicht Erfolgsgeschichten im Sinne von wir haben jetzt so viele Nutzer, das bringt dir nichts, wenn du, wenn du nicht, die Leute hast, die konkret, sag ich mal, einen Nutzen dann auch wieder aus der App ziehen und die wollen wir erstmal aufbauen und darauf aufbauend dann kommt natürlich der ganze Standard-Baukasten rein. Social Media, Search Engine Marketing, was man halt auf der Seite an Möglichkeiten hat. Und dann bei uns, weil wir uns im Lebensmittel Sektor bewegen, wird ein riesiger Faktor sein, Netzwerk und Multiplikatoren, sprich Verbände, Metzger-Verbände, Bäcker-, Winzer-, Agrarverbände, Bauernverbände. Die alle, sag ich mal händeringend natürlich nach Möglichkeiten suchen ihren ihrer Klientel bei der bei der Selbstvermarktung zu helfen und da gibt es eben im Augenblick einfach noch keine wirklich guten Tools und in in die Lücke wollen wir im Prinzip reinstossen und sagen hier habt ihr ein Tool, das ist mega einfach zu bedienen, das kann jeder ohne irgendwelche IT-Kenntnis. Das bringt den sofortigen Nutzen und das kostet fast nix. Also wir reden ja von einem Zehner im Monat das das kann sich jeder Hobby-Imker leisten. Und äh, und da im Prinzip wollen wir reinstossen, dass wir dann den Verbänden zeigen, schaut gebt das euren Leuten, promotet das bei euren Leuten, weil das ist, ja eure Aufgabe als Verband euren euren Unternehmen sozusagen einen Mehrwert über euer Wissen über euer Netzwerk reinzubringen und das ist für uns ein wichtiger Hebel. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja ok, spannend. Gibt es auch irgendwie so eine Art, du ich hab es auch aufgeschrieben, aber mit der Querfinanzierung also quasi, dass man muss

vor allem am Anfang Umsatz kaufen? Ist ja meistens so, dass man eine Plattform hat, dann sind die ersten Leute sind, auch wenn es ein cooles Produkt ist, immer schwierig, dass sie auf die Plattform kommen. Das die erste sagen, ja stimmen mein Konkurrent ist auch drauf, jetzt muss ich unbedingt. Ist auch so ein Thema, dass man sagt, man muss mal so eine Basis schaffen? #21

Malte Schwinger (Gast): Also ich finde den Begriff Querfinanzierung schwierig, weil wenn ich sag ich mal ins Marketing investieren, in Promotion investiere, um Kunden zu gewinnen, dann ist es ja keine Querfinanzierung. Querfinanzierung ist für mich, wenn ich jetzt sage ich ich bauen ein ganz anderes Zusatztool noch, dass da irgendwie dranhängt, das von vornherein nie, sag ich mal zur Wertschöpfung des Ganzen beiträgt, mich aber irgendwie doch voranbringt. Was weiss ich, die die Migros finanziert Klubschulen. Äh, davon kriegen die keinen zusätzlichen Käufer, das das wird sozusagen aus ihrem Lebensmittelgeschäft quersubventioniert, um im Markt als positiver Player wahrgenommen werden, wahrgenommen zu werden. Das ist dann im Prinzip eine Spielwiese, die sich auftut zu PR-Zwecken. Wenn ich jetzt anschau, wenn ich ein gutes Feature in in die kostenlose Seite meiner App einbauen und damit mehr Nutzer gewinnen, dann ist das aus meiner Sicht keine Quersubventionierung, sondern ich baue im Prinzip einen lebenswichtigen Bestandteil der App auf, weil ich brauche ja die Endnutzer, um meine zahlenden Kunden zufrieden zu machen. Ja, und deshalb ist Quer Querfinanzierung. Ich hab mit dem Begriff Schwierigkeiten, ich verstehe was du meinst, aber ich ich sehe eher ich, ich investiere immer in meinem Produkt und und wenn, wenn ich dann um das Produkt erfolgreich zu machen in in kostenlose Bestandteile des Produkts investieren, dann ist das für mich keine Quer Querfinanzierung, sondern sondern ich äh, betrachte das, sage ich mal die gesamte Plattform als als Ganzes und überlege mir was muss die Plattform leisten, damit sie erfolgreich wird. Und dann investiere ich sicherlich auch in Bereiche, die jetzt nicht sofort sage ich mal, einen wirtschaftlichen Nutzen bringen. Ist aber aus meiner Sicht keine Querfinanzierung. Querfinanzierung ist für mich eher was wirklich fachfremd ist, nicht jetzt direkt mit der Plattform zu tun hat, das wäre aber trotzdem vielleicht irgendeinen PR-Nutzen bringt oder sonst irgendwie positiv wahrgenommen wird und dann vielleicht meinen Markenkern verbessert, aber aber jetzt für die Anfangsphase würde ich sagen bei uns geht wirklich der allergrösste Teil der Ressourcen geht einfach ins Produkt, um halt möglichst rundes, möglichst perfektes Produkt anzubieten, weil da gilt einfach in der Regel *No Second Chance to make first Impression*, wenn du nichts von vornherein was Gutes anbietest. Es gibt sicherlich viele, die einfach dran gescheitert sind. Die hatten zwar ein

tolles Produkt, eine tolle Idee, das Ding sag ich sag jetzt mal ganz böse, gut Deutsch sah scheisse aus, dass keiner Lust hatte, es zu benutzen, obwohl die Funktion gut waren. Ja, da gibt es nur ganz wenige die die das überlebt haben, die die es trotzdem geschafft haben, also aus meiner Sicht ein Beispiel ist Wikipedia, das sieht immer noch grauenhaft aus, ist aber trotzdem erfolgreich. Und ähm, und da sehe ich einfach man muss schon ein sehr gut aussehendes Produkt auch haben. Es muss sich eine gute Funktion haben, sondern es muss auch Fancy aussehen. Es muss auf dem Stand der Dinge sein, also selbst als Mini-firma wie wir jetzt, wenn wir eine App in den Markt bringen, die nicht mindestens von der Optik wie wie WhatsApp oder sonst in Milliardenprodukt aussieht, haben wir von vornherein keine Chance. Selbst da muss man die Bereiche investieren, aber es ist aus meiner Sicht keine Querinvestition, sondern eine notwendige Investition. #22

Appenzeller Jan (appengan): Ja ist ein sehr guter Punkt. Ist lustigerweise das erste Mal gefallen, dieses ganze UX-Thema ich habe gedacht, wann kommt das erste Mal? Und es ist absolut zentral. Ich finde auch bei euch mega cool, ich bin auch sehr designaffin. Und das ist mir bei euch auch schon aufgefallen, weil es gibt, oft wo man sieht, dass es halt ja nicht so cool aussieht und ich glaube, das ist eben wirklich auch ein wichtige Punkt. Cool, dass der gefallen ist, jetzt in dem Kontext. #23

Malte Schwinger (Gast): Ja absolut. Also da haben wir auch, da sind wir auch im Team extrem stark besetzt, also wir haben eine Designerin in München und ein Designer in in Belgrad, die als Team sehr gut harmonieren. Und das das war so, sag ich mal, aus meiner Sicht substanzuell und und also für mich auch so ein Schlüsselerlebnis ich ich hab ja im Grunde genommen die ganze App, ich hab die mit Buntstiften gezeichnet, also wirklich jeden jeden Screen, aber eben nicht das Design, sondern die Funktionen. Ich wusste einfach genau, wie muss es aussehen nach den vielen Gesprächen mit den mit den potenziellen Anwendern. Wusste ich, wir brauchen den Bereich, wir brauchen den Bereich, den brauchen den Bereich und das hab ich auch, sag ich mal in einem Mockup, da ich nicht gut bin mit Mockup-Tools, habe ich es tatsächlich mit Buntstiften mal aufgemalt und und das ganze Ding habe ich durchgesprochen und den Designern gegeben und was ich zurückbekommen hab, da hatte ich echt Tränen in den Augen. Ja, weil das einfach so viel besser war, als alles was ich mir ausgedacht habe, nicht von der Funktionalität. Aber wie es, wie es ineinandergreifen hat, wie wie wie die Optik dann hinterher rüber kam von dem, was ich mir ausgedacht habe, war das meilenweit entfernt und da kann man auch

nicht früh genug, viel genug investieren in ein wirklich gutes Design. Meine persönliche Meinung und meine Erfahrung. Aber schön, dass du das bestätigst. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, das ist so ja, ist mir echt aufgefallen. #25

Malte Schwinger (Gast): Sag ich mal zwischen uns liegt ja eine gute Generation. Ich glaube gerade in deiner Generation ist es extrem wichtig was was scheisse aussieht, wird nicht benutzt. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Ja absolut, ja absolut. Nochmal so ein bisschen zum Thema Förderung zurück. Eben ihr wart bei Innosuisse glaube ich, oder das waren wir in dem Modul. Gab es da Förderungen oder so oder von Hochschule? #27

Malte Schwinger (Gast): Wir haben bisher wirklich alles privat finanzieren und es gibt keinen keine Förderung. Ich bin mit dem Rainer Fuchs jetzt noch im im Kontakt, wir wollen da vielleicht mal so ein Innosuisse Voucher uns uns anschauen, aber ich meine, da reden wir von 20'000 Franken für eine Studie, die uns sicherlich hilft und ich mach das auch gerne und ich habe auch Spass daran gehabt mit den sechs Studentinnen das das das Projekt durchzuziehen. Das hilft immer. Ich hab es dir ja vorhin gesagt, man kann gar nicht genug mit der anderen reden, die Inputs reinbringen können und auch da kamen frische neue Sachen mit rein, die ich gerne aufgenommen hab. Aber ansonsten haben wir noch keine Förderung. Ich wäre froh, das würde wäre einfacher und und und weniger bürokratisch. Also in der Schweiz geht es glaub ich sogar noch. In in in der EU, Deutschland, totale Katastrophe, der Aufwand, den man reinstecken muss, um da sag ich mal ein bisschen bisschen Geld zu ziehen, lohnt sich aus meiner Sicht nicht. Deshalb habe ich mich da auch nicht so intensiv drum bemüht. Auch EET und und und und diese ganzen Fonds. Das sind alles tolle Leute und wahnsinnig bemüht, aber letztendlich das, was sie was wir anbieten können, für das, was dabei rumkommt, da führe ich lieber ein paar Investorengespräche, weil da Rede ich über ganz andere Summen. Ja also da steht einfach Aufwand Nutzen für mich in einem schwierigen Verhältnis. Ich würde, ich würde da gerne mehr machen und und wie gesagt, ich werde das auch weiterführen mit der, mit dem mit dem Rainer Fuchs und wenn sich da andere Dinge auftun, würde ich da auch gerne dran. Ich hab mir jetzt noch von von Agri-Cunitz nochmal Förderprogramme angeschaut und ich glaube, da gibt es schon gute Dinge, aber es ist immer, man muss immer aus Unternehmersicht Aufwand und Nutzen ins Verhältnis setzen. Und wenn ich, wenn

ich, sag ich mal in einer ganz frühen Phase bin, wo es nur darum geht eine Idee zu evaluieren und dann sind natürlich 20'000 Franken viel Geld, aber eben in unserem Status sag ich mal, wo wir jetzt sag ich mal, aus der so langsam in die in die ernsthafte Launch-Phase eintreten, da suchen wir einfach andere Summen und und dann bist du bei Privatinvestoren, glaube ich besser aufgestellt. #28

Appenzeller Jan (appengan): Okay, jetzt wieder so ein bisschen wieder zurück auf Wachstum. Eben was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum und was behindert Wachstum? #29

Malte Schwinger (Gast): Also haben wir, glaub ich vorhin schon relativ gut abgehakt. Wachstum über über Netzwerk, dann kommt es wieder auf aufs Produkt an, irgendwann ist halt auch einfach, sag ich mal ein entsprechend grosses Marketingbudget einfach nötig um entsprechend zu wachsen. Also man kauft sich einfach Wachstum. Da muss man dann halt einfach einfach schauen, ist das dann, kauft man sich nachhaltiges Wachstum oder verbrennt man Geld und also da gibt es sicherlich auch Beispiele, wo ich sage, da wundert es mich, dass da immer noch so viel Geld reingebuttert wird, weil ich einfach die Nachhaltigkeit des des des Businessmodells nicht sehen. Und und wo ich einfach sehe, da wird viel Hype finanziert, also für mich ist zum Beispiel ein Thema, wenn ich mir Hellofresh anschau, ja ist ja gigantisch, was die, was, die an anderen an Summe an, sag ich mal Geld gezogen haben, dass fast ausschliessliches ins Marketing gebuttert wird und ich ich würde wirklich gerne mal deren Customer Lifetime Value sehen, ja, und und und da mal in die in die Zahlen reingucken, ob das wirklich so so plausibel ist, dass die so wahnsinnig viel Geld. Aber das ist dann halt, wenn du mal den ersten Schritt geschafft hast, passiert halt auch das, sag ich mal, dann immer auf den grössten Haufen nochmal drauf geworfen wird. Das ist natürlich schön, wenn man den Status erreicht hat, also ich Glück wünsche hier auch, da da spricht jetzt kein kein Neid, sondern eher einfach ein bisschen Verwunderung, wie wie wie wie das funktioniert, aber letztendlich ja, wenn du wenn du wirklich also wenn ich sehe wenn wenn uns gelingt, was wir vorhaben, dass wir sage ich mal von den hundert Kunden dann irgendwann zu den 1000 kommen und dann über eine Internationalisierung nachdenken, dann hoffe ich natürlich auch, dass wir entsprechend externe Finanzierung bekommen, die das dann halt auch schneller ermöglichen. Weil da kann es natürlich tödlich sein, wenn du dann zu langsam wächst und nicht die die nötigen Budgets reinbekommst, dass dich dann andere überrollen. Kann kann natürlich passieren. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Wie wichtig siehst du so das Thema, äh in der richtigen Branche zu sein oder so quasi, meine ihr sind jetzt so mit lokal. Ist schon so ein bisschen Trend ja auch, wo jetzt ist irgendwie die Leute, das ist irgendwie was die Leute cool finden, schon auch ein Punkt oder wo wo wichtig ist? #31

Malte Schwinger (Gast): Ja klar, ich meine, du musst natürlich schon die Wellen, die gerade da sind, auch reiten. Ja also da haben wir natürlich schon auch drauf geguckt, als wir uns das Thema ausgesucht haben, also die Marke Lokavor, die habe ich vor elf Jahren registriert. Und dann hatte ich vor vor vor 8-9 Jahren hatten wir schon den ersten Prototyp, der webbasiert war mit einer ähnlichen Idee und dann haben wir einfach gemerkt, der Medienbruch zwischen Webplattform und lokale Lebensmittelhandel ist zu gross, das wird nicht funktionieren und dann haben wir im Prinzip den Prototypen wieder in die Schublade gesteckt und haben gesagt, die die Zeit dafür ist einfach noch nicht reif. Zu früh ist genauso tödlich wie zu spät. Und und und haben es dann einfach ein bisschen vor sich hingären lassen, sag ich mal und haben dann immer wieder schon noch weitere Ideen entwickelt, wie man es wiederbeleben kann und eigentlich erst als als wir gesehen haben, jetzt sind die sind die Smartphones so weit, dass jeder im Prinzip seinen seinen Rechner immer immer in der Tasche und seinen sein Internet immer der Tasche mit herumträgt, haben wir gesagt ok, wir stricken es komplett um. Wir haben den den Webprototypen komplett eingestampft und haben uns auf Mobile First umgestrickt. Haben dann im Prinzip auch die Features umorganisiert, einfach gesagt ok was was sind die Core-Features für jetzt ein Launch im Mobile-Bereich und und haben dann vor zweieinhalb Jahren dann im Prinzip angefangen mit dem Hardcoding und sind jetzt nach zweieinhalb Jahren im Prinzip mit den ersten Kunden unterwegs. Es war schon ein sehr, sehr langer Weg, aber eben wir haben immer noch den langfristigen Trends geguckt und und haben eben vor vor 11 Jahren habe ich mir gedacht, Local Food wird irgendwann wird irgendwann ein Thema und hab deshalb eben auch diesen Markennamen registriert, weil ich gedacht hab, wenn Local Food, dann ist das der optimale Markenname dafür. Der Lokal Fresser, Lokavor klappt in jeder Sprache. Weil mir auch schon klar war, ich möchte, wenn, dann wird das möchte ich das internationalisieren, ich möchte einen möglichst grossen Hebel habe, ich möchte nicht eine Plattform für den Bodenseekreis bauen, weil das wird sich nie rechnen, sondern ich will die Technologie, die praktisch überall funktioniert. Und äh und deshalb eben auch Lokavor. Da haben mich viele gefragt, ja so ein kompliziertes Wort und und kennt keiner im englischsprachigen Raum, ist das durchaus ein Begriff. Im deutschsprachigen Raum noch nicht, aber es funktioniert in jeder Sprache und äh, mein

erstes grössers Startup war die Suchtreffer AG als Suchmaschinen Marketing Company und das hat im deutschsprachigen Raum gut funktioniert. Internationalisierung war mit dem Markennamen praktisch unmöglichen, ja also Searchtreffer geht geht nicht, funktioniert nicht und deshalb sag ich mal, war ich ein bisschen gebranntes Kind und hat gesagt okay. Aber eben Trendswellen klar mitreiten. Wir haben wir haben Local Food, wir haben also, wir haben lokal, wir haben regional, wir haben Lebensmittel, nachhaltige Lebensmittel, die Nachhaltigkeit, wir haben gegen Foodwaste, lokale Wirtschaft unterstützen, das sind so viele Trends sag ich mal, die bei uns zusammenfliessen, so dass wir uns da natürlich Rückenwind erwarten und dementsprechend eben auch in vielen Bereichen uns positionieren können und jeder sagt aha ok cool, ja, das braucht es. #32

Appenzeller Jan (appengan): Ja, ok, spannend. Die Frage der Internationalisierung. Wir haben es, wir haben es schon thematisiert eigentlich glaub ich. #33

Malte Schwinger (Gast): Die Plattform ist von vornherein so gebaut, dass, dass sie mehrsprachig ist, dass wir es sofort ausbauen können. Und man sieht es jetzt, obwohl wir erst eine handvoll Kunden, sag ich mal haben, sind hier ein paar um den, um den Bodensee drum rum, aber wir haben jetzt auch schon erste Kunden im Berliner Raum, weil es letztendlich keine Rolle spielt. Wir haben die App eben auch so aufgebaut, dass sie für unsere Kunden, die zahlenden Kunden, sofort funktioniert, also wenn die mich fragen, ja wieviel wieviel Nutzer habt ihr denn bei mir in der Region? Nur sage ich, kann ich ganz trocken sagen, gar keine oder nur eine Handvoll. Spielt für dich aber auch keine Rolle, weil dein Nutzen ist jetzt nicht das wir dir auf Anhieb Hunderte und Tausende neue Kunden bringen, sondern unser Tool ist dafür da, dass du deine bestehenden Kunden besser, schneller, effizienter, bedienst und alles, was du tun musst, wir geben dir einen QR-Code den hängst du dir in deinen Laden, deine Kunden fotografiert das ab und kriegen dann nicht nur unsere App, sondern werden automatisch Follower von dir und deinen Laden wird Startseite innerhalb der App. Boom, schon erklärt, schon fertig erklärt. Mehr muss ich gar nicht sagen. Ah so einfach alles klar und was einen Zehner im Monat? Okay. Das ist im Prinzip unser Ansatz und dementsprechend funktioniert es halt und wenn wir das auf englischsprachig machen oder auf Französisch oder Italienisch oder Serbisch spielt für uns keine Rolle. Das kann sofort für jeden Anbieter in seinem Markt funktionieren. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Okay gibt es auch irgendwelche Regularien, wo man auch irgendwie muss, beachten, wenn man in andere Länder geht, jetzt in eurem Business oder ist es weniger, als ich könnt, würde ich sagen, morgen in Frankreich? #35

Malte Schwinger (Gast): Ja, weil für uns wichtig sind die die Datenschutzbestimmungen. Weil wir sind ja nur Vermittler. Wir verkaufen den Leuten ja keine Lebensmittel, also das heisst der Händler als solcher ist derjenige, der seine Lebensmittel verkauft, der muss sich natürlich an die lokalen Gesetzgebungen halten. Wenn er da ein Stück Fleisch verkauft oder oder ein Glas Honig oder was auch immer, dann ist er in der Verantwortung. Wir sind ja, wir bieten ja nur, sag ich mal die die Software, über die sie arbeiten, aber wir nehmen auch keine Marge, sondern wir nehmen im Prinzip nur die Softwaremiete, also unser Businessmodell basiert nicht darauf, dass wir an den Umsätzen profitieren, sondern sondern wirklich nur, wir vermieten unsere Software und wenn die damit einen Tausender mehr Monat verdienen, umso besser, dass wird ein Kunde sein, den wir nie wieder verlieren. Aber eben wir sind nicht im Bereich der der Lebensmittelregularien, das könnten wir auch nicht stemmen in der Internationalisierung und die Datenschutzbestimmungen da halten wir uns sag ich mal an den Goldstandard und das sind die EU-Datenschutzregeln. Glaube es gibt kein Land auf der Welt, das da schärfer reguliert und und von daher haben wir uns da einfach juristisch beraten lassen und und sind jetzt gerade dabei, die neu aufzusetzen, der ganze Datenschutz und und Nutzungsbedingungen. Und damit denke ich, haben wir eigentlich den den Bereich abgedeckt und sehen da relativ unbesorgt eine Internationalisierung entgegen. #36

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm spannend. Ist ein guter Punkt, weil ich hab auch mit Leuten gesprochen, wo aufgrund von Regularien, dann gar kein schnelles Wachstum möglich ist, weil die können nicht morgen in ein anderes Land oder bei euch ist das jetzt wirklich, das wird funktionieren, also vor dem her, cool also. #37

Malte Schwinger (Gast): Ja klar. Ja, ja, also, ich meine, wenn du jetzt, wir werden, ich werde oft gefragt, wenn ich, wenn ich sage, ja, wir machen so Lebensmittel, lokale Lebensmittel und so weiter. Ah, dann macht ihr sowas wie Farmy? Dann sag ich immer nein, wir machen was komplett anderes, weil wir sind im Prinzip nur der der Softwareanbieter, aber ich könnte mir vorstellen, wenn Farmy, sag ich mal nach Deutschland wollte, müssten sie natürlich dort auch, dass das Lebensmittelgeschäft nochmal neu

lernen und und und sich überlegen, was sind denn hier die gesetzlichen Anforderungen. Weil die sicherlich anders sind als in der Schweiz. #38

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, ja, spannend und zur Frage eben zur Konkurrenz, wie hebt ihr euch ab? So Innovationen, neue Technologien? Du hast es angesprochen so mit Design und so. Ich glaub, das ist ein riesen Pluspunkt. #39

Malte Schwinger (Gast): Ja, also das ist sicherlich jetzt nicht das Rad neu erfunden und es gab und gibt immer wieder Versuche, sag ich mal, lokale Lebensmittel irgendwie zu digitalisieren. Wir haben uns da vieles angeschaut, kleinere Plattformen. Da ist es einfach aus meiner Sicht sage ich mal, da kommt jetzt meine Erfahrung natürlich ins Spiel, dass ich das seit bald 30 Jahren im Onlinemarketing bin und einfach einfach sehen, was da geht und wie wie digitale Businessmodelle funktionieren. Und da sind glaub ich häufig äh, ist vieles gut gemeint und zum Teil auch gar nicht schlecht gemacht, aber eben nicht zu Ende gedacht. Weil sich dann solche solche Plattformen häufig, sag ich mal regional begrenzen und damit schneiden sie sich vom von einem Hebeleffekt, vom von einem wirklichen Wachstum ab, das heisst also, um überhaupt leben zu können, müssen müssen die einfach ein paar 1000 Kunden generieren. Und die kriegen sie nicht auf engem Raum. Also Lokavor würde als Plattform für für die Bodenseeregion nie funktionieren. Weil selbst wenn ich 50% Marktanteil mit allen lokalen Produzenten hätte, hätte ich immer noch nicht genug für einen langfristig wirklich stabilen Betrieb. Das ist mal ein Fehler, den viele gemacht haben, dann eben Usability, einfach da nicht genug investiert und ich glaube zu wenig über den den wirklichen Kundennutzen nachgedacht. Wie schnell generiere ich einen wirklichen signifikanten Nutzen für mein, für meine Kunden mit möglichst wenig Aufwand. Und da ist dann eben auch wieder Usability. Krieg ich das Ding hin, also unsere Kunden in Berlin, das ist ein, das ist ein soziales Projekt, die haben einen Hof ausserhalb von Berlin, verkaufen ihre Waren in Berlin, da arbeiten sozial benachteiligte Jugendliche auf dem Hof und da hat keiner Ahnung von Marketing und und. Aber die können eine App bedienen und die hatten innerhalb von zwei Stunden, hatten die mit unserer App einen funktionierenden Onlineshop und hatten ihre ersten 30 Follower, die jetzt über die App ihre Vorstellungen für die Lieferung nach Berlin über die App machen und das zeigt uns halt, dass wir schon auf dem richtigen Dampfer sind. Weil wenn wenn die das hinkriegen, sag ich mal als absolute Nichtprofis, dann glaube ich, haben wir ein, haben wir ein gutes Tool gebaut, mit dem mit dem jeder arbeiten kann und die Einstiegschwelle ist eben vom Pricing her so niedrig, dass jeder sagt okay, also für für einen

Zehner im Monat, da muss ich nicht darüber nachdenken, wenn es nicht funktioniert, dann dann habe ich die die 120 also 114€ sind fürs erste Jahr im Augenblick was wir verlangen. Dann habe ich die halt in den Sand gesetzt, aber das bricht mir in keiner Weise das Genick und das, das kann man einfach mal machen. Also, das ist. Ich glaube, das sind so die wesentlichen Punkte, wo wir uns einfach von allem, was bisher dagewesen ist, absetzen. Wir haben das Rad nicht neu erfunden, aber ich glaub, wir haben, wir haben die Bauteile besser arrangiert als alle anderen und deshalb fährt unser Vehikel besser. #40

Appenzeller Jan (appengan): Ja eben du hast gesagt Usability ist auch gut oder die Digitalisierung, dass Leute einfach und schnell, eben genau Tausende könnten theoretisch drauf. #41

Malte Schwinger (Gast): Einfach einfach nochmal der Punkt. Hab ich eine App, mach ich die auf, seh ich sofort welchen Nutzen mir die bringt und sehe ich diesen nicht innerhalb von einer Minute ist die App wieder gelöscht. Und zwar sowohl von den von den Endnutzern als auch von den von den Anbietern. Ja und deshalb ist eben sagen wir, gehen wir nicht den Weg, den viele gehen, wir sammeln erstmal viele Nutzer äh und verkaufen diese vielen Nutzer dann den unseren zahlenden Kunden. Ähm, dafür brauchst du auch sehr tiefe Taschen und einen langen Atem. Und wir sagen nein, wir bringen den Nutzen rein und jeder jeder Kunde, also jetzt unsere Berliner, die haben jetzt mittlerweile glaube ich, doppelt so viele, die haben jetzt 60 Follower, das sind 60 Leute, die unsere App nutzen ja, das klingt jetzt wenig, aber die sie halt auch aktiv nutzen und die jetzt jede Woche im Prinzip von, über die App von ihrem Anbieter, den sie ja gewählt haben, was Sie gesagt haben, von dem will ich Informationen, kriegen die jetzt Pushnachrichten. Jetzt haben wir frisch geschlachtet. Jetzt ist der Spargel da, frische Erdbeeren, was auch immer. Das was sie wirklich interessiert ist kriegen die jetzt per Pushnachrichten aufs Handy. Einen Klick, sie sind auf der Bestellseite und können sagen ok, das ist meine Vorbestellung. Und so ist der Nutzen auf beiden Seiten da und unsere zahlenden Kunden sind extrem motiviert, Nutzer in die App reinzubringen, den den Weg haben wir, sag ich mal versucht, so so leicht wie möglich zu machen und dass das das es einfach unseren zahlenden Kunden leicht fällt uns Nutzer in die App reinzubringen und das sind dann halt auch zufriedene Nutzer und nicht welche diesmal runterladen und dann verstaubt das Ding irgendwo und wird nie wieder angeguckt. Dadurch, dass sie eben auch dann von ihren Lieblingshändler Pushnachrichten bekommen, nutzen sie die App natürlich auch regelmässig. #42

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, ja, okay, cool, ähm über die Bedürfnisse von Kunden?
#43

Malte Schwinger (Gast): Hatte ich eingangs erwähnt, einfach reden, reden, reden, auf Veranstaltungen gehen, mit potenziellen Kunden sprechen. Ich mach so ein bisschen Coaching auch für für andere Gründer und die mit irgendeiner Idee kommen und dann das Erste, was ich die frage: mit mit wie vielen Leuten, wie vielen Leuten hast du dein dein Produkt vorgestellt, die du vorher nicht kanntest? Die nicht Family und Friends sind, weil sie sagen alle: oh klasse Idee, hast du super ausgedacht, finde ich spitze. Sondern die wirklich kritisch hinterfragen, was bringt es mir, warum soll ich das machen? Und und da kann man nicht genug Zeit vorher investieren, weil man lernt wahnsinnig viel und und und man ist ganz schnell auf dem Holzsteg und investiert sag ich mal in Features, die zwar toll sind und toll aussehen, aber letztendlich von niemandem gewollt sind. #44

Appenzeller Jan (appenjan): Ähm, Thema HR. Vermutlich noch ein bisschen früh oder bei euch oder wie... #45

Malte Schwinger (Gast): Also vielleicht über die Zusammensetzung des Gründerteams haben wir gesprochen. CTO kann man nicht hoch genug bewerten, weil das muss ein absoluter Vollprofi sein und bei den anderen, wie gesagt kommt es dann eher auf Persönlichkeit und Netzwerk an und und wie kann man denn ein Team formen und zusammenhalten. Da sind, dann sind dann viele Dinge und ansonsten, da bin ich jetzt einfach lange genug im Geschäft. Man darf sich keine Single-Point-of-Failure ins Team einbauen. Also es darf keine keine Schlüsselpositionen geben, die man nicht ersetzen kann, die Gründer sind dabei, da sage ich, dann muss die Kompetenz da sein und dann muss der persönliche Zusammenhalt da sein. Deshalb sage ich ja, es ist immer gut, wenn man die Leute jetzt sehr lange kennt, dann ist die Gefahr einfach mal gebannt. Und wenn man die Gefahr verbannt hat, dass man sagt okay in diesem dieses Kernteam dieses Gründerteam hält zusammen, komme was da wolle, dann dann geht es um, sag ich mal, die die wichtigen Mitarbeiter und da würde ich keinen Mitarbeiter in eine Position setzen, die ich nicht ersetzen kann. Weil die Leute kommen und gehen und da kann man machen, was man will, kann man bezahlen, was man will. Es gibt immer einen, der besser bezahlt, da kann man. Ich glaube es ist extrem wichtig, klar die Leute wollen Sinn in ihrer Tätigkeit, das können wir natürlich bieten, weil wir, weil wir einfach ein ganz tolles Thema haben, wo alle sagen das ist geil, das ist, da möchte ich Energie reinstecken, da sehe ich auch einen

Sinn darin. Wir machen viele kleine Unternehmen glücklich mit unserem Produkt und und helfen noch dem grossen Ganzen mehr mehr Nachhaltigkeit, mehr Lebensmittelsicherheit, mehr lokale Wirtschaft. Das sind alles Themen, die da sind und trotzdem, das sind alles Menschen, die verfolgen alle ihre eigene Karriere und da wünsche ich auch jedem Glück. Ich hab genug Leute, sag ich mal jetzt auch aufgebaut, die dann gegangen sind und da ist immer ein lachendes und ein weinendes Auge dabei, man wünscht den Leuten Glück, aber man muss einfach damit rechnen, dass die gehen und und gerade eben im im IT-Bereich ist es extrem volatil. Weil da zum Teil eben, wenn der wenn der Bedarf sehr hoch ist, werden werden absurde Preise gezahlt. Wir haben unser Entwicklerteam in Serbien, da ist es Gott sei Dank noch nicht so kritisch und wir haben das grosse Glück, dass wir unsere Entwickler aus dem grossen Team rekrutieren. Das heisst also die die Mutterfirma, die da dahintersteht, das sind 90 Entwicklern und unser Team ist so zwischen 4 und 8 Leuten jetzt über die Zeit gewesen unser IT-Team. Und da sind auch immer Leute gekommen und gegangen, da sind nur zwei die von Anfang bis jetzt dabei sind, beim Rest gabs Fluktuationen und das liegt zum Teil an den Themen, die mal mal brauchen eben sag ich mal in der Datenbank in der Basis viel Power und dann, wenn die mal steht, braucht man weniger Power. Dann gehen die Leute doch wieder raus, aber wir haben immer die Leute, sag ich mal noch in Reichweite gehabt, sodass dass sie immer wieder ins Projekt reinkommen konnten, weil sie insgesamt in der Firma vorhanden waren. Das ist für uns ein Riesenvorteil, dadurch haben wir eben die Stabilität in dem Startup und nur zwei IT-Leute drinsitzen. Wenn da einer geht ist das schon fast zusammengebrochen und wenn beide gehen, ist die Firma tot. Weil du bist jemand sich in den Code eingearbeitet hat, hat man schneller neu geschrieben. Und das sind dann paar Monate die vergehen, in der in der Firma alles stillsteht und von daher also Personal ich, ich bin jetzt überhaupt kein Freund von früh Beteiligungen rausgeben, weil man weiss, nicht, was man kauft, wen man kauft, egal wie wie gut die Stimmung am Anfang ist, wenn man jemanden nicht über Jahre kennt, würde ich dem keine Anteile anbieten. Auch da bin ich eher untypisch, aber meine Erfahrung ist auch, dass es das nicht braucht diese diese ganzen, sag mal, Share-Geschichten, die machen mehr böses Blut als als, dass sie wirklich Nutzen stiften, wenn wenn der Purpose stimmt, wenn wenn die Stimmung in der Firma stimmt ist ist, glaube ich dann mit einem mit einem fairen Gehalt ist eigentlich alles erledigt und und wenn man wenn man dann wirklich, wenn man in das das Glück reinläuft und dann wirklich gute schwarze Zahlen schreibt, dann kann man über Boni immer noch viel machen. Aber zu einem frühen Status sagen ich, kauf jetzt, weil ich kein CTO hab, ich kaufe

mit einem CTO für 20%. Kann klappen, aber ich würde sagen in 9 von 10 Fällen geht das in die Hose. #46

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Letzte Frage. Es ist so ein bisschen zusammenfassend, also wir haben sehr, sehr viel tolle Punkte schon angesprochen, aber vielleicht ist doch noch irgendwas ebenso potenziell entscheidende Faktor Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #47

Malte Schwinger (Gast): Also generell, also jetzt weg von Lokavor ja, würde ich sagen Usability, der Nutzen muss innerhalb aller kürzester Zeit klar sein. Das muss nicht zwingend neu sein, wenn es besser ist als alles, was bisher im Markt war. Ja also ich mein, warum hat Zoom Erfolg, es gab Skype, es gab viele andere, das war einfach grösser, besser gemacht. Usability war besser und und und boom, war es ein riesen Erfolg. Also ich ich glaube, dass dass Neuheit und, und und und jetzt also so zum ähm. Der Begriff, den ich wirklich äh eigentlich fast hassen gelernt habe ist, ist na, wie sagt man? Was sagt man zu Uber und zu zu äh, äh, äh Airbnb gesagt, das sind? Wieso komme ich jetzt nicht auf den Begriff? Wenn wenn wenn eine Plattform im Prinzip ein Businessmodell zerstört und und komplett neu aufbaut. #48

Appenzeller Jan (appengan): Aha also radikal oder inkremental? #49

Malte Schwinger (Gast): Ja ja. Ne ne, wenn mir der Begriff einfällt. #50

Appenzeller Jan (appengan): Aber ich weiss, ich weiss was du meinst du mir fällt gerade ein. Disruptiv? #51

Malte Schwinger (Gast): Disruptiv genau, also Disruption finde ich ein ganz, ganz üblen Begriff und und ich glaube auch nicht, dass er, dass er langfristig zum zum Erfolg führt, weil ich ich bin, eher ein Freund von von von Evolution und Weiterentwicklung als als von von Disruption erstmal alles kurz und klein schlagen und dann und dann wieder was Neues aufbauen, weil diese disruptiven Modelle ziehen meistens Geld aus Bereichen, die dann letztendlich doch irgendjemand viel Geld kosten. Ja, also bei Airbnb sieht man ja die Städte haben reagiert und haben teilweise verboten, weil es ihre Hotellerie kaputtgemacht hat und Arbeitsplätze vernichtet hat und dass letztendlich sehr viel Geld bei sehr wenig Leuten gelandet ist. Ja, gleiches gilt für Uber. Hunderttausende arbeiten für

Hungerlohn dafür, dass ein paar Investoren ein irrwitziges Geld verdienen. Und deshalb bin ich kein kein Freund von von Disruption, sondern ich denke, es muss immer ein Modell sein, wo alle letztendlich einen Nutzen davon haben und dann äh und dann wird es auch erfolgreich sein. Das ist auch der Punkt, wo wir eben ansetzen. Bei uns profitieren die, die Endnutzer, es profitieren die kleinen Anbieter. Wir gehen bewusst nicht auf auf Marge, dass wir die irgendwann mal aussaugen und sagen jetzt seid ihr von uns abhängig, sag ich mal das Amazon Modell. Ja, ohne uns könnt ihr nicht mehr, sondern wir wir wollen eigentlich immer im Hintergrund bleiben und wir sehen uns eher als Business Enabler und ich glaube dann dann gewinnen alle und wenn alle gewinnen, dann ist es auch ein langfristiger Erfolg. Und wenn nur wenige gewinnen, dann läuft das wahrscheinlich eine Zeitlang gut, aber irgendwann schlägt das Pendel zurück und dann möchte ich eben nicht auf der Seite sein. Also ich glaube, das ist, das ist auch auch so von der vom vom Nutzen her, man hat es ja auch bei Google gesehen, solange Google, alle gesagt haben Google ist gut, war es ein Riesenerfolg und und und erst sag ich mal so angemerkt hat, sind die wirklich so gut oder laufen da ein paar Dinge, die eigentlich gar nicht in unserem Interesse sind. In dem Augenblick müssen sie dann schon wieder anfangen zu kämpfen und und Google hat nie Werbung geschaltet und erst als sage ich mal das Pendel anfängt zurückzuschwingen, haben die plötzlich angefangen, in in PR zu investieren und sich als als als toller Player genauso wie Amazon ja, mit mit AWS, die als massiv auch in in klassische Werbekanäle investieren, das machen sie nicht, weil sie das gerne wollen oder weil sie es cool finden, sondern weil sie müssen, weil sie merken, sonst verlieren sie wieder. Deshalb eben aus aus meiner Sicht ist je mehr man diese diese Win-Win-Win Positionen darstellen kann, umso grössere Chancen hat man auf langfristigen Erfolg. #52

Appenzeller Jan (appengan): Mhm, cool, sehr, spannend, sehr viele tolle Inputs. Also man merkt, du hast eine riesen Rucksack. War sehr bereichernd und ja, danke für deine Zeit. War super. Genau du bekommst das Transkript auf jeden Fall. Ich stelle dir das dann zu, sobald es fertig ist. Die Masterarbeit würde ich dir auch gerne zustellen. #53

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Jellypipe

Tuesday, 29.03.2022. Duration #00:52:40#

Appenzeller Jan (appenjan): Das ist doch gut, machen wir so. Ja perfekt danke vielmals für die Zeit und das Interesse an dem Interview. Sie sind jetzt das siebte Interview es werden nachher so 13-14 Interviews geführt und wir haben da wirklich eine breite Palette von Neugründung bis Unicorns, also wirklich ein recht breites Spektrum und es gibt glaub ich eine coole, coole Übersicht und wenn Interesse besteht, würde ich die Masterarbeit ihnen auch gerne eben zustellen, sobald das abgeschlossen ist. #1

Christian Camenisch (Gast): Ja, das wäre super, weil dann sehe ich auch so ein bisschen, was das Resultat daraus ist. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Ja genau das würde ich sehr gerne machen. Perfekt super, dann würde man gerade starten mit der ersten Frage sind ja zehn Fragen und ja zuallererst mal, wie wichtig ist Ihnen schnelles Wachstum für Ihr Unternehmen? #3

Christian Camenisch (Gast): Ja, ich könnte jetzt hier also ich habe auch eine Antwort dazu, aber ein bisschen noch ne eine Gegenfrage oder respektive eine Frage, die wir uns natürlich immer wieder stellen, seit wir eigentlich angefangen haben, nämlich was ist für uns überhaupt das relevante Wachstum? Ja ist es also sind das zum Beispiel Transaktionen also einfach die Menge, sind das Wachstum an User ist das Wachstum an äh, Umsatz und das hat sich auch über die Zeit, dass wir haben auch im 17 gegründet, sind live gegangen im 18. Diese KPI's haben sich da auch immer wieder ein bisschen geändert, ja. Grundsätzlich ist schnelles Wachstum, egal auf welchem KPI, wie wir das dann schlussendlich messen, für uns natürlich wichtig, was aber auch wichtig ist, ist im Anfang äh, wächst man mit, ich weiss nicht, ob der Ausdruck allgemein gängig ist, Anker Accounts also äh, das sind halt entweder Firmen, die Kunden dann von der Plattform sind, die bereits vielleicht Teil des Gründungsteams sind, ja, die bringen ja schon ein paar Kunden mit und am Anfang Friends Family halt die die man schon kannte, die dann auf die Plattform kommen, aber Wachstum ist für uns auch wichtig, in die Breite zu gehen, also wir haben ein spezielles Businessmodell, wir haben hundert bis 200 je nachdem, wie man das Modell anschaut, Partner und dass wir also nicht diese KPI's jetzt auf den Top 10 erreichen, sondern wieder auch ein Wachstum, ein gutes Wachstum in der Breite haben, das

heisst auf allen, bei allen Partnern ein Wachstum haben, das teilweise fast wichtiger, weil wenn der Anker Account wegbricht, ist dann. Haben wir auch schon erlebt, ja, dann bricht dir unter Umständen 60% des Umsatzes oder der Benutzer oder was auch immer dann weg. Sorry wenn wir zu lange sind, habe ich, das ist mein Naturell, ich gebe, ich bin manchmal bisschen ausschweifend. #4

Appenzeller Jan (appengan): Das ist sehr gut also, ich glaube, es gibt sehr viel Insights, wenn die Leute ein bisschen reden und über die Leitfragen sind mehr dazu da eigentlich, wirklich dafür da den Faden vorzugeben. Aber generell geht es wirklich um die Insights und vor her ist das super so, perfekt. So ein bisschen zu ihnen, als er Gründer so Ihre Eigenschaften, Ausbildung, Netzwerk, berufliches Netzwerk, Erfahrung, unternehmerische Tätigkeit in der Vergangenheit, wie sieht es so aus? #5

Christian Camenisch (Gast): Also es gibt so äh. Also ich habe nicht das erste Mal gegründet und ich bin auch aktuell in mehr als einer Firma involviert. Ich denke das, also ein wichtiges Element ist, die also ich, ich mach das hauptsächlich aus, also mit das was ich aus der Erfahrung mit einbringen kann ja, das ist eigentlich das was das wichtige Asset ist, dass ich in die verschiedenen Firmen, wo ich schon gegründet oder mitgegründet habe, eingebracht habe. Ich denke, der Erfahrungsschatz und ich muss auch sagen jetzt, wenn ich so ein bisschen zurückschauen und ich komme bei einer anderen Frage noch drauf zurück, das Team finde ich ein, also man kann die coolste Idee haben, den besten besten Business Plan, das Team ist wahnsinnig essentiell im Erfolg oder Misserfolg aus meiner Sicht und da ist die Erfahrung der verschiedenen Gründer, und zwar einerseits, sind eigentlich drei Punkte für mich bei diesem Team. Erstens die Erfahrung muss komplementär sein, also es nützt nichts, wenn man eine Plattform gründet und drei supercoole Entwickler hat, aber keiner hat irgendeine Erfahrung auf wie geht wie geht man international, also Internationalisierungserfahrung fehlt oder Cashflow-Management Erfahrung fehlt ja, dann fliegt das Ganze auch in die Luft, also Erfahrung der verschiedenen Gründungsmitglieder, aber gleichzeitig gemeinsame Werte. Weil sonst fliegt das Ganze aufgrund der Werterhaltung dann nach kurzer Zeit auseinander und alle müssen eine Leidenschaft haben für das, was man eigentlich aufbauen möchte. Das sind so, also wenn man so ein Team hat mit diesen komplementären Erfahrungen, dann ist das ein sehr wichtiger guter Startpunkt. Was ich noch einbringe die Erfahrungen aus meiner Sicht ja. #6

Appenzeller Jan (appengan): Wie wichtig ist es dann für Sie, in einem Gründerteam, dass man sich schon länger kennt. Wäre das auch eine Sache, man kennt sich erst seit einer Woche, wir haben uns da irgendwo kennengelernt auf irgendeinem Kongress, wir gründen oder ist da auch so ein bisschen, ja wir kennen uns jetzt 10 Jahre und wir wissen wie der andere tickt, auch wenn es wirklich mal hart auf hart kommt und so. Wie sieht es da aus? #7

Christian Camenisch (Gast): Die meisten, also zum Beispiel jetzt gerade aktuell die die zwei, wo ich, die zwei, drei wo ich sehr aktiv drin tätig bin. Bei zweien sind wir sechs Gründungsmitglieder und wichtig ist es, denke ich, also nicht. Es müssen sich nicht alle sechs also zum Beispiel bei dem, Sie haben mich ja über JellyPipe angeschrieben und das ist auch das, was ich arbeite ja 150%, ich würde sagen auf JellyPipe arbeite ich 80% meiner Zeit. Und da ist zum Beispiel so, dass immer, also nicht alle sechs haben sich gekannt. Wir haben uns alle sechs zum ersten Mal irgendwo mal einen Workshop, den wir dann aufgesetzt haben, getroffen oder kennengelernt, aber immer jemand hat den nächsten gekannt, also es war quasi es gab eine Vertrauensbasis, dass zum Beispiel, wenn der sagt der kommt gut raus, bei der IT, dann haben ihm die Anderen das geglaubt, weil wir dann schon 15 Jahre uns gekannt haben, der, der mich dann da mit reingenommen hat ja. Also ist so es müssen sich nicht alle kennen, aber das Vertrauen und das ist der zweite Punkt, dass ich gesagt habe auch beim Team. Und zwar die Werte, also die deckungsgleichen Werte, die man grundsätzlich hat, das kommt natürlich nur über eine längere, also kennt, wenn man sich schon eine Weile kennt. #8

Appenzeller Jan (appengan): Ok und so berufliches Netzwerk, soziales Netzwerk. Ist dem Fall auch wichtig, um eben die Leute auch zu kennen, oder? #9

Christian Camenisch (Gast): Natürlich genau, ich sag jetzt mal ähm, das ist dann auf alle Fälle wichtig, einerseits für das, das man überhaupt da in sowas reinkommt, ja, das andere ist, je nachdem welche Erfahrungen oder welche Bereiche man dann in diesem Startup natürlich übernimmt, sind andere Netzwerke wichtig. Ja, also ich habe zum Beispiel jetzt nicht. Wir haben einen, der den ganzen Vertrieb aufgebaut, ja, da war natürlich da, war ganz andere Netzwerke sehr wichtig, hat uns auch sehr geholfen, natürlich dann gerade diesen ersten Anker Account, also diese Family and Friends, dass man mal etwas auf die Plattform bringt zu haben. Das kommt aus diesem Netzwerk von diesen Leuten, die sich dem Sales angenommen haben. Also das Netzwerk ist natürlich dann schon auch wichtig,

ja bei mir jetzt ein bisschen weniger, weil ich mehr der Vater der Plattform selber bin, also der Technologie und auch als der CTO jetzt in diesem, in der JellyPipe agiere. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Ok. Wie erreicht ihr Unternehmenswachstum, also über Internationalisierung, M&A's, vielleicht noch ein bisschen früh, Investors, so das Thema?
#11

Christian Camenisch (Gast): Wir haben, also vielleicht eines vorweg. Wir sind ja eine Plattform, die nicht direkt an die Kunden geht, ja, also wie die meisten ich sag jetzt mal 90 oder 95% der Plattformen ist eine Plattform, die etwas konsolidiert oder dann verschiedene Lieferanten oder Angebote wie Bookings usw. zusammenbringt und dann direkt dem Endkunden anbietet. Wir haben eigentlich auf beiden Seiten Partner, also wir haben Lieferantenpartner und wir nennen das die Ecosystem-Partner und wir haben Solution Partners, das sind diejenigen, die an den Kunden dann bringen. Also wir haben vorne eine Shop Lösung, die dann die verschiedenen Partner bei sich, dann einbauen können ja für 3D Druck, aber wir selber gehen nie an den Endkunden. Und wir haben dann ähm. Wir haben einerseits oder je mehr wir Solution Partners also äh, die die an Endkunden gehen, je mehr wir von denen haben, desto mehr Endkunden erreichen wir und wir haben dann einerseits gesagt, dass wir international gehen wollen, um mehr Märkte also in mehreren Märkten natürlich an möglichst viele Kunden zu kommen. Ja, also, wir sind dann. Wir sind heute. Wir haben auf dem System 19 Länder, aber sehr aktiv sind wir vielleicht in der Hälfte ja, und das war für uns halt wichtig, weil wir haben dann gezielt nicht, wir haben, wir haben eigentlich zwei Teams gemacht. Wir haben gesagt, jemand ist verantwortlich für den Aufbau der Partner auf der Lieferantenseite, also Wachstum dort, weil du hast ja so ein Huhn-Ei Problem ja, also du kannst eine Plattform machen, wenn du nichts anzubieten hast, dann sieht es schlecht aus, aber wenn du auch niemand hast der nichts kauft, dann springen die anderen Partner ab, weil sie nichts rein, also keine Aufträge reinkommen. Dass wir haben das aufgeteilt gesagt okay, wir haben einen Chief Factory, also der ist zuständig für quasi unsere virtuelle Lieferantengemeinschaft und vorne die Sales, die schauen, dass das wir Solution Partner haben, die dann die Endkunden bringen. Wir haben gesagt okay, wir wollen international gehen. Wir haben zum Beispiel vielleicht in den Kernländern, wo wir angefangen haben, sehr gute Lieferanten, aber wir möchten vielleicht schneller wachsen, sind dann quasi auf die Suche gegangen in den verschiedenen Ländern, für neue Solution Partner, die dann die Endkunden reinbringen und deshalb sind Internationalisierung eigentlich sehr wichtig, weil wir schneller an mehr

Endkunden kommen. Investitionen haben wir und vielleicht noch von dem her, weil die Frage auch noch drin war wegen Investoren. Wir haben einen externen Investor reingeholt, also wir haben die ersten zwei Jahre aus Eigenmitteln gelebt, also wir haben alle sechs Gründungsmitglieder relativ viel Geld darein getragen, wollten so lange wie möglich eigentlich oder je länger je später, je mehr du schon Proof hast für das Modell, desto besser kriegst du auch Kohle für Prozente, ja, also haben wir gesagt, wir wollen eigentlich zu erstmal eine gute Basis schaffen, damit wir danach mehr Geld kriegen und wir haben das dann verzehnfacht. Also wir haben quasi den ersten Investor, haben wir dann für das zehnfache unseres Wertes dann Aktien verkauft. Das war für uns eigentlich, dann wirklich gut. Wir haben uns explizit einen Investor zu erstmal gesucht, der kein Finanzinvestor ist, sondern einer aus der Branche also, der auch uns als strategisch, also das ist quasi ein Familienunternehmen, die in der Industrie tätig sind und 3D Druck als langfristig wichtig für ihr Familienunternehmen sehen und deshalb haben die investiert da drin, weil ein Finanzinvestor, der diktiert dir dann nur, welche Quartalszahlen du erreichen musst. #12

Appenzeller Jan (appengan): Spannend. Gab es auf eure Reise bis jetzt irgendwelche Förderungen seitens Regierung oder Hochschulen oder so Programme. Nichts? #13

Christian Camenisch (Gast): Wir hatte ein- zweimal die Möglichkeit, also gerade in Deutschland, weil wir haben ja eine Niederlassung auch in Deutschland. Deutschland ist einer der grössten 3D Druck Märkte in Europa. Deshalb haben wir für ganz Europa eine Niederlassung dort, und wir haben uns das angeschaut, also ein, zweimal hatten wir konkrete Angebote auch auf dem Tisch, wo wir hätten mitmachen können, aber wir hätten eigentlich unseren Pfad verlassen müssen und so ein bisschen was anderes dann noch machen und irgendwie nicht so ganz unser Modell und nicht so unsere Strategie, einfach um an die Kohle zu kommen, das haben wir gesagt, wollen wir nicht. #14

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Okay und was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum? Und was behindert Wachstum? #15

Christian Camenisch (Gast): Also wie gesagt, also gerade, wenn äh, wenn man das, also das Huhn-Ei Problem, das war von Anfang an so ein Thema bei uns also Produkt oder Angebot, ja muss raufgefahren werden und Demand muss raufgefahren werden und das muss in einem gesunden Gleichgewicht raufgefahren werden, weil sonst springen dir immer die ein oder andere ab und du stirbst eigentlich dann, bevor du zum nächsten Level

kommst. Also das ist und da hab ich jetzt nicht die, da muss man eigentlich immer wieder schauen nachjustieren ja, beispielsweise eben Internationalisierung da können wir jetzt reingehen, ohne dass wir bereits Lieferanten haben und dann bauen wir die Lieferanten dazu, weil vielleicht, dann wird es noch ein bisschen günstiger die Angebote und das ist so immer ein Schritt, um Schritt Aufbau diese beiden Seiten also Angebot und Nachfrage auch aufzubauen. Ja, das ist ein sehr wichtiger Aspekt aus meiner Sicht. Das andere ist, wenn man dann die Partner sucht, wie gesagt, wir haben für, die also Demand und für den Supply haben wir eigentlich Partner und dann haben wir auch den Fehler, zum Beispiel gemacht, wir haben viel ausprobiert. Wir haben einen Fehler gemacht, wir haben uns dann auch eine Tele Sales-Organisation noch angeschafft, die dann für uns Partner gesucht hat. Aber die haben nicht die richtigen Partner gesucht also, das heisst, man kann man, muss auch beim Wachstum draufschauen dann, dass man die richtigen Partner hat, oder? Für uns ist es zum Beispiel wichtig, wir haben einen Partner, der hat die Industriekunden, wie zum Beispiel auch Sauber, Formel 1, zum Beispiel auch die drucken auch bei uns Teile ja, über diesen Solution Partner und der ist eigentlich, sag ich mal. Dieser Solution Partner ist trusted Advisor des Endkunden ja. Aber wir haben dann auch einfach weil diese Tele Sales hatten viele Firmen abtelefoniert, danach paar gefunden, aber die waren dann irgendwelche Firmen, die eigentlich nicht für die Kunden, die vom Profile für uns eigentlich nicht wirklich sinnvoll sind, die haben dann auch nie Endkunden auf die Plattform gebraucht und sind dann frustriert, nach einer Weile wieder ausgestiegen, das heisst, man muss aufpassen, dass man nicht ein Wachstum macht, das dann schlussendlich eigentlich einem nach einem Jahr wieder zusammenbricht, weil die rausfinden, das eigentlich diese Partnerschaft nicht wirklich gewinnbringend ist oder keine Win-Win Situation ist. Also das Wachstum muss so gemacht sein, dass es wirklich ein Win-Win Situation für die beiden Partner ist, ja. Ähm, und was beim Wachstum auch sicherlich und das haben wir massiv unterschätzt ja. Wenn man gerade, wenn man jetzt in einen Markt geht und etwas ändert, wie Leute es seit Jahren gemacht haben, also man hat eine super Idee warum macht man das nicht digital? Ganz toll, ja, denkt man, man hat jetzt die Idee schlechthin das Problem ist, die Leute, die diesen Markt vielleicht sind, arbeiten seit 15 Jahren auf eine gewisse Art und Weise ja, und die und da musst du einfach zuerst einmal eine Änderung der Leute herbeiführen ja, und wenn du das nicht tust, ja, dann wirst du unter Umständen mit der coolsten Idee nicht durchkommen. Das heisst, du musst auch gezielt die Endkunden oder den Partnern helfen, dass die Endkunden eigentlich überhaupt auf diesen Zug aufspringen. Bereit sind, diese Änderungen zu machen. In unserer Branche, in 3D Druck, hört sich wahnsinnig innovativ an und Leading Edge, aber

Tatsache ist, dass in der Industrie ja die Beschaffungsprozesse so sind, da wird in einem Worddokument irgendein Angebot geschrieben und mit drei Durchschlägen und dann muss noch der das in SAP und dann muss das noch der Vorgesetzte dreimal abgesehnet haben. Und jetzt kommst du mit einem Onlinerechner für beste Preise und so weiter, ich meine, nachdem haben jetzt die Einkäufer nicht gesucht. Und das braucht Zeit und Vertrauen ja, weil die wissen, woher sollen die wissen, dass das wirklich eine gute Qualität ist oder dass das auch dann irgendwie ein fairer Preis ist oder wenn sie das zwei- dreimal gemacht haben. Man sieht auch die Kunden, die kommen zuerst, sind vielleicht kleine Bestellungen und dann werden sie grösser und teurer. Ja, also es braucht Vertrauen, damit auch diese Änderung des Verhaltens dann herbeigeführt werden. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, du hast doch gesagt, Zeit ist auch so ein Punkt. Eben es braucht Zeit. Wie ist es denn so? Auch zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist mit so einem Produkt oder es sind jetzt in einer Wachstumsbranche oder es ist jetzt irgendwie immer noch ein bisschen neu, aber es ist schon also, das ist jetzt nicht etwas am absteigenden Ast ist und da ist das Timing auch so ein Punkt oder habt ihr das auch so gemerkt, oder? #17

Christian Camenisch (Gast): Ähm. Ja, also natürlich ist es so, dass es gibt optimale Zeitpunkte. Ja, also jetzt ich, ich hab bin noch in einem anderen Startup drin, wo ich Mitgründer und Verwaltungsrat bin und da geht es um die Integration von Leuten in die Arbeitswelt und für Flüchtlinge und solche Themen ja und wo alles gleich auch noch übersetzt wird. Super Zeitpunkt, Ukraine Krise kommen ganz viele Ukrainer in die Schweiz. Perfekter Zeitpunkt hätten wir nicht besser wählen können, ja. Das hilft der richtige Zeitpunkt. Ich denke, aber wenn man was macht, was es vielleicht etwas noch verbessert oder die Arbeitsbelastung vielleicht von irgendwelchen Leuten reduziert, dann kann man auch in einem Markt reingehen, wo bereits vielleicht schon einige Mitbewerber drin sind ja, also wir sind nicht in diesen Markt gekommen und waren die absolut Ersten, aber wir haben ein anderes Businessmodell ja und man kann immer wieder etwas Neues auch in einem bestehenden Markt eigentlich wieder bringen. Ja, Apple hat auch nicht das erste Smartphone gebracht und war trotzdem sehr erfolgreich. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, guter Punkt ja. Eben das Thema Internationalisierung. Wir haben so ein bisschen angesprochen und eben wie wichtig war die Internationalisierung für den Erfolg, wo ihr jetzt heute steht? #19

Christian Camenisch (Gast): Also die ist wie, wir haben international gestartet, weil wir wussten von Anfang an, dass zum Beispiel nur mit Schweiz, dass wir hier nicht eine wahnsinnige Überlebenschance haben. Und deshalb sind wir gleich losgegangen mit dem DACH-Raum also wir haben gleich Deutschland, Schweiz, Österreich von Anfang gemacht. Ich denke auch als Schweizer Firma in nur dem Schweizer Markt ist es zum Beispiel sehr schwierig, also da ist einfach ein sehr überschaubares Potential. Mich überrascht immer wieder, ich weiss nicht ob da, also das TWINT System ja also das habe ich von Anfang an eher kritisch angeschaut, weil ich glaube, langfristig gegen die internationalen Player mit dem Markt Schweiz allein ist es halt sehr schwierig, ja. Für uns ist die Internationalisierung wie gesagt von Anfang an wichtig und das Interessante daran ist ja, man muss sich dann auch von Anfang an mit den Problematiken auseinandersetzen. Ja, also man kann sich, also wir haben wahnsinnig viel, äh nervenaufreibende Probleme lösen müssen, ja halt Zoll, also wir machen ja den ganzen Warenfluss, wir machen den ganzen Geldfluss, Mehrwertsteuer, Warenfluss, Zoll, Logistik in verschiedenen Ländern dann war der Brexit noch. Alle diese Themen musst du von Anfang an lösen. Der Vorteil ist wir können heute ein neues Land innerhalb von kürzester Zeit dazu nehmen, weil wir haben jetzt die Erfahrung gemacht. Ja, das ist natürlich jetzt für uns auch ein Vorteil, weil wir schneller international weitere Länder dazunehmen können. #20

Appenzeller Jan (appengan): Okay, aber es gibt schon noch mal so eine gewisse Hürde zum ein neues Land, weil zum Beispiel ich habe Plattformen geredet, da waren so strikte Regulierungen und dass sie eigentlich kaum international so schnell könnt wachsen und andere, die sind so digital, dass sie natürlich theoretisch sagen können, in der nächsten Stunde können wir irgendwie Spanien ans Netz nehmen. Aber bei euch geht es schon nochmal so ein kleines, also ein Zwischending oder es braucht schon noch einen personellen Aufwand zum das dann alles so einstellen, eben mit Zoll und alles, weil ihr halt doch noch irgendwie ein physisches Produkt habt, oder? #21

Christian Camenisch (Gast): Also ich brauche, da ich ja dann schlussendlich, dass aus der technischen Plattform Verantwortliche eigentlich ja mache und das ist eigentlich egal ob das ein Land ist oder zehn Länder ist, aber ich habe da ein Formular, das muss mir der Logistik und Accounting, das ist die gleiche Person, Verantwortlicher ausfüllen. Da sind Dinge drauf, was ist dort der Mehrwertsteuersatz, was möchte er zum Beispiel bei den Lieferzeiten oder wir haben uns eine Matrix von jedem Land in jedes Land, wie viele Tage müssten wir für die Lieferung rechnen und solche Themen. Ja, das musst du mir

ausfüllen, das ist, das sind ich sage jetzt noch 10-20 Punkte und da kann ich das innerhalb von zwei Stunden kann ich ein neues Land live schalten, weil das System von Anfang an so gebaut wurde, eben weil wir schon mit den Deutschland-Schweiz Problematik schon angefangen haben, ist das System, kann das eigentlich all diese Stellschrauben, die braucht und braucht es jetzt da eine Zolldeklaration, braucht es keine. Was musst du drauf sein und so weiter, das ist alles quasi in der Software schon so eingebaut und wird über eine Steuerungstabelle gemacht und von dem her ist das eigentlich nicht ein grosses Problem. Also wir haben jetzt Polen erschlossen. Wir haben jetzt Factories auch in Polen. Das haben wir an einem Vormittag, haben wir das gesagt. Wir haben uns dann doch entschieden, wollen wir mit Zloty oder ohne Zloty. Wir haben gesagt nein, wir machen auch in diesen Ländern alles mit Euro, dann ist es noch ein bisschen einfacher. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Ok spannend sehr spannend, dann war euch wirklich von Anfang an klar, international ist das Ziel und wir setzen schon die ganze Technologie auf einfache Internationalisierung? #23

Christian Camenisch (Gast): Genau ja, also wir haben das nicht mal so, wir haben das nicht mal so mit vollem Bewusstsein gemacht. Wir haben mit vollem Bewusstsein gemacht, das wie im DACH-Raum angefangen haben. Das hat uns dazu gezwungen das nachher, also wir wussten, dass wir mehr dazu machen. Mehr Länder dazu nehmen wollen. Haben wir das von Anfang an eigentlich so gebaut. Habe auch gelernt ja, da musst wir auch ein bisschen nachjustieren, weil eben wieder neue. Der Brexit, der hat uns da auch noch ein bisschen zu Kopfzerbrechen gemacht. Und dann beispielsweise Deutschland hat die Mehrwertsteuer gesenkt von 19 auf 16% für eine gewisse Zeitspanne, unser System konnte nur mit der jetzigen Mehrwertsteuer arbeiten. Keine historische Mehrwertsteuertabelle, mussten wir dann nachbauen, ja aber auch das können wir jetzt und das ist unser Glück, deshalb können wir so schnell in verschiedene Länder. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, cool. Wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? Eben Innovation, neue Technologien, Unique Value? #25

Christian Camenisch (Gast): Also das eine ist äh also die zwei bis drei wichtigen Unterschiede sind eigentlich das Modell selber, weil wir haben, und das war mit der Grund oder einer der Hauptgründe, dass ich überhaupt mitgemacht habe. Wir haben gesagt, wir gehen, schwimmen gegen den Strom, wir machen, die meisten Plattformen drängen

eigentlich einen, mit also einen Teil der ganzen Lieferkette raus, nämlich den Zwischenhändler und wir haben gesagt nein, wir wollen den eigentlich unterstützen, dass er nicht rausfliegt, weil bei unseren Mitbewerbern wird er eliminiert. Bei uns, wir unterstützen ihn und er bringt uns eigentlich gratis die Kunden. Ja also, wir müssen nichts tun und bringt uns dafür die Kunden, da müssen wir nicht selber die Endkunden suchen. Also das das Modell ist ein anderes. Wir haben auch auf der Lieferantenseite ein anderes Modell, ein anderes Businessmodell gewählt als zum Beispiel unsere Mitbewerber, also das Modell unterscheidet uns sehr stark. Ähm, das zweite was uns unterscheidet ist, wir haben gesagt, was wir wollen. Es gibt solche, die machen irgendwie alles mit Industrie, egal ob Drehen, Fräsen, 3D Druck und hast du nicht gesehen. Wir haben gesagt wir gehen, wir fokussieren uns auf eine Sparte und machen die möglichst gut ja, aber in dieser Sparte wollen wir dafür das beste Angebot haben. Das heisst, wir haben gesagt, wir wollen möglichst viele, zum Beispiel Technologien, Materialien haben also, bei uns kann man nicht nur Kunststoff und Metall man kann auch Sand und Gips und Holz und alles mögliche drucken. Das heisst, wir schauen eigentlich, dass wir das breiteste und unsere Factory Chef macht eigentlich sehr gezielt, so dass ist eigentlich Teil seiner KPIs, das er schaut, dass wir in möglichst vielen Ländern möglichst viel in der Breite auch anbieten können, ja und das zu einem und das immer zu einem nach Möglichkeit bestem Preis im Markt die Breite des Angebots ist der zweite Punkt und der dritte Punkt ist, wir haben gesagt, wir sind nur erfolgreich, wenn auch unsere Partner erfolgreich sind. Deshalb haben wir von Anfang an auch. Und jetzt haben wir das noch gesteigert, also wir fahren Programme, um unsere Partner erfolgreich zu machen. Also wir geben denen gratis Marketingmaterial, wir schulen die, in wie kann, also wie können die auf Instagram Werbung machen? Wie können sie, wie sollen sie mit ihren Kunden Werbung machen für diese Plattform und und und. Also wir haben Video, also Liveschulungen, wir haben ein ganzes Portal aufgebaut, wo wir unsere Partner trainieren, erfolgreich am Markt zu sein, mit unserer Plattform. Also nicht einfach, denn das funktioniert nicht, die werden nichts tun, die haben das Gefühl, man kann irgendwo eine Page hinstellen und dann kommen die Kunden von alleine und das ist halt leider nicht ganz so ja. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Ok. Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse vor euren Kunden?
#27

Christian Camenisch (Gast): Das, wir haben, das ist eine spannende Geschichte, wir haben vor anderthalb Jahren einen neuen Verwaltungsrat reinbekommen. Der war mal Chef

des Globus in Zürich, also der der Globus Gruppe, und der war ja natürlich sehr stark kundenorientiert ja, das war sein Steckenpferd ja und er musste den Kunden verstehen und dann ist der da reingekommen. Ich war in dieser Verwaltungsratssitzung dabei und der hat dann irgendwie uns gechallenged, wie gut kennen wir den Kunden? Ja und er hat dann uns sehr gezielte Fragen gestellt und wir haben auch gemerkt, dass wir den Endkunden eigentlich nicht so gut kennen, wie wir gedacht haben, dass wir ihn kennen, ja, das war für uns ein ziemlich dramatisches Erlebnis. Und er ist dann reingekommen als Verwaltungsrat und hat dann, jeder Verwaltungsrat und hat eine Ressortverantwortung und er hat das Marketing übernommen und hat dann das auch sehr sukzessive aufgebaut, dass wir den Endkunden besser kennenlernen. Über verschiedene Mittel. Ist für uns nicht immer ganz so einfach, weil wir gehen ja nie direkt an Endkunden, das heisst wir müssen immer Aufbau aus, zum Beispiel auch, wenn bei uns was bestellt wird, da ist das Logo des Partners drauf und nicht unser Logo usw. Das ist nicht ganz so trivial, aber haben wir gemacht, wir haben auch zusammen mit zum Beispiel, mit also wir haben unsere Partner befragt, die kennen ja auch ihre Endkunden. Wir haben aber auch zusammen mit dem Partner die Endkundeninterviews gemacht. Wir haben auch verschiedenste Massnahmen getroffen, dass wir den besser kennenlernen. Kenne wir ihn heute gut? Ich denke, wir kennen ihn besser als vor anderen Jahren. Und äh, ich denke aber auch, dass da weiterhin Luft nach oben ist. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Und wie ist so das Thema Agilität, weil ich meine, wenn man ebenso ein physisches Produkt hat, dann und die Bedürfnisse ändern sich, dann ist es halt doch immer recht mit recht langer Zeit verbunden, bis man sich dann anpasst und eine Plattform kann man theoretisch relativ schnell reagieren. Ist das auch so ein Thema, woher merkt, es gibt einen Vorteil mit so einem Plattformbusiness? #29

Christian Camenisch (Gast): Also ich. Ja, grundsätzlich ist das sicher so. Allerdings hab ich ja, wir kämpfen eher wie ich schon vorhergesagt, wir kämpfen eher damit, dass schon unsere, das existieren und die Existenz unserer Plattform ist für viele unserer Kunden schon zu viel Agilität. Ja, weil sich ein analoger Prozess, also wir dürfen gar nicht zu viel zu schnell machen, ja. Und wir machen das auch sehr, wir haben jetzt letztes Jahr, wir haben. Wir haben quasi einen kompletten Neubau gemacht des Systems letztes Jahr, wo wir auch mit wirklich mit einem professionellen UX-Team zusammen das aufgebaut haben, und wir versuchen jetzt kleine Änderungen einzubringen. Ja, weil wir merken und wir haben auch gemerkt, dass zu viel Agilität unsere Kunden eher abschreckt, als dass sie

als das wir müssen sie immer mit auf diese Reise nehmen. Ja, und wir müssen das wirklich auch das ist ein Team Marketing ist normalerweise involviert, der Support ja ist involviert, weil der ja immer auch hört, was gut oder schlecht ist. Und ein UX-Team, dass wir ein externes UX-Team und wir als Technologieteil zusammen jeweils diese Änderungen vorbereiten. Weil kleinste Änderungen können ein Einbruch der Bestellungen auslösen, weil die sind so so was ist jetzt das, dieser Knopf hier, versteh ich nicht, dann drück ich auch nicht und ja also ja, man könnte mehr Agilität machen und wir können auch sehr schnell diese Änderung machen, das ist ein Vorteil, ja. Also wenn wir was gemacht haben, können wir auch schnell wieder das anpassen. Aber wir müssen sehr vorsichtig dossiert machen diese Änderung. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Ja guter Punkt. Jetzt so ein bisschen ins Thema HR, wie gewinnt und behaltet ihr die besten Leute eigentlich bei euch. Gibt es einen Standort, irgendwie wo ihr sagt Zürich, da müssen wir hin, sind die besten oder wie ist es bei euch oder ist das nicht so relevant? #31

Christian Camenisch (Gast): Nein, also wir haben ja unsere Firma so aufgebaut, dass wir, wir haben, wir waren sechs Gründer. Davon sind aktuell noch zwei operativ tätig. Also es gibt noch im Verwaltungsrat noch Gründer also aktuell sind noch zwei, zwei sind ausgeschieden aus der Operation und jetzt sind wir noch zu zweit. Die Anderen haben wir zum Beispiel an Bord, wir sind wir sind eigentlich nur gerade zwölf Leute ja, der Rest des Teams, also zum Beispiel in der Softwareentwicklung oder in meinem Bereich, wir machen die Softwareentwicklung, maintainen das ganze System, also alles läuft auf Amazon ist ja sowieso relativ simpel und einfach und nicht sehr nicht sehr kompliziert. Auch das UX, der ganze UX-Teil der läuft zum Beispiel auch bei mir. Ich habe keinen einzigen Mitarbeiter, das sind alles externe Ressourcen, das heisst, wir haben uns sehr viel Zeit genommen, die richtigen Partner da zu finden. Wir haben auch schon in einigen Bereichen die Partner gewechselt, weil wir dann gemerkt haben, dass nicht die Richtigen sind, aber ich habe ein Entwicklungsteam in Saarbrücken von einer Firma, das UX-Team in Zürich, von dem her, wir haben eigentlich die wichtigen, also, dass das Managementteam das sind alles, die haben dann auch, wir haben einen CEO gewählt. Wir brauchen dann irgendwie noch in CEO. Dann haben wir dann einen eingestellt, aber der musste dann auch Aktien kaufen von uns, also das war eine Bedingung, weil wir wollten nur jemanden haben, der auch als Unternehmer dann mit dabei ist, also wir haben, dann das Managementteam zusammengesetzt aus zwei Gründungsmitglieder, der Rest sind alles Leute, die

aber auch mit Aktien dann reingekommen sind. Bei der Suche haben wir uns sehr viel Zeit gelassen, weil es wichtige Positionen sind, zum Beispiel der CEO oder die Chefin des Marketings oder Support. Und äh. Ja haben da halt äh sehr stark über LinkedIn, also hat dann über LinkedIn oder den persönlichen Netzwerk Leute zusammengetragen und das ganze Team hat dann jeweils über mehrere Runden mitentschieden, dass wir da die richtigen Leute haben. Die Location war nicht relevant für uns, weil die, viele, wie gesagt auch im Marketing, die Marketingchefin des Marketings, hat keine Mitarbeiter, das sind alles aus Agenturen wieder raus ja. #32

Appenzeller Jan (appengan): Ja cool. Cooler Punkt. Da nochmal zurück. Was hast du als Sie eigentlich für eine Ausbildung gemacht? #33

Christian Camenisch (Gast): Du kannst mir schon Du sagen. #34

Appenzeller Jan (appengan): Also gut. #35

Christian Camenisch (Gast): Ich bin zwar 47, aber ich bin noch nicht so alt. #36

Appenzeller Jan (appengan): Super ja, dann bin der Jan übrigens. Genau. #37

Christian Camenisch (Gast): Wolltest du meinen Background? #38

Appenzeller Jan (appengan): Ja. Also ja genau Ausbildung so, weil ich habe das Gefühl, dass sehr viel Kompetenz in dem technischen Bereich. #39

Christian Camenisch (Gast): Also ich bin ja ein, äh, Schulabbrecher original. Also vielleicht bin ich nicht erwähnt hatte, in der DNA wegen dem Gründer und der Erfahrung als ich davon gesprochen habe ja, ich glaube Unternehmer muss man sein. Das muss man wollen, das ist deine, ich war nicht immer Unternehmer, also ich habe, ich mein Leben ging so ich war im Gymnasium. Und ich war immer sehr ein Rebell, ja, und dann haben sie mich hab ich, ich hab's hingekriegt, dass sie mich nicht wegen den Noten, sondern weil wegen meinem Verhalten haben sie mich aus dem Gymnasium rausgeworfen. Und dann habe ich aber netterweise eben jemanden gefunden, der mir dann eine Lehrstelle gegeben hat und ich wurde Tiefbauzeichner. Und da hab ich dann gedacht, da muss man sehr viel so Strassenprofile rechnen und auch Statik und so und da habe ich gedacht, das

kann man sicher auch, damals noch auf DOS, hab ich mir dann ein Progrämmchen geschrieben ja, das mir dann alles super ausgerechnet hat, habe ich Freude gekriegt, hab das autodidaktisch gelernt ja, habe ich hab mir gleich auch Assembler und C angeeignet, ich hab keine Ahnung, ich hab da geschaut noch nicht online, da gab es doch diese Prospekte da war C+ ja, das hört sich gut, dann hab ich bestellt habe ich installiert habe ich ein Virus geschrieben, habe ich zuerst meine eigene Kiste kaputt gemacht damit und so fing das an und ich hab dann, bin dann äh 95, bin ich ins bin ich nach San Francisco. Äh, hab dort eine Weile gearbeitet und gelebt. Bin dann, äh zurückkommen vor dem dot.com, war dann am Start, ja, gleich in San Francisco. Ich war, das war noch cool, ich war damals, das war in einer Bar in San Francisco, kaum so eine Frau auf mich zu, hat so ein bisschen mit mir gequatscht. Ich mach das und das und das, super Sache ja, sie arbeitet da für eine Firma und Sie suchen noch Produktmanager, ob ich Interesse hätte. Ich so? Wie heisst die Firma? Sun Microsystems, wie heisst das Produkt? Java, hab ich gesagt noch nie gehört, interessiert mich nicht. Hätte ich vielleicht auch was ja sagen sollen, keine Ahnung. Und dann bin ich zurückgekommen und habe dann, weil ich glaube ich habe immer einen guten Job gemacht. Ich hab noch nie mich beworben in meinem ganzen Leben. Ich wurde immer abgeworben und wurde dann und ich hab mich dann selbstständig gemacht zuerst. Wurde dann aber quasi gefragt, ob ich nicht da und dort einsteigen möchte. Bin dann schlussendlich bei Ernst Young, Deloitte mit hat mich mal abgeworben, das hat mir dann nicht gefallen. Dann kam Ernst Young, hat mich übernommen und dann habe ich gefunden, da bin ich 9 Jahre war ich dann der Oracle. Äh, von dort, da gab es dann den Country Leader in der Schweiz, das ist Markus Kröniger, der ist im Verwaltungsrat auch von der JellyPipe, der hat mich dann mitgenommen zu Avaloq, die macht Bankensoftware und ich hatte vielfache, zum Beispiel auch bei Avaloq oder ich war, das ist eigentlich interessant für mich. Ich war ich habe auch Startups in den Firmen gemacht, als zum Beispiel bei Avaloq hab ich AFP-as-Service, das ist quasi E-Banking-as-a-service hab ich aufgebaut. Das heisst, der Chef hat mir da gesagt, hier hast du 1'000'000, keine Mitarbeiter, aber ich möchte jetzt E-Banking als quasi Firma in der Firma aufbauen. Du hast völlige Narrenfreiheit, du musst dich nicht, du musst quasi mit dem Finanzchef ein bisschen auskaspern, wie das so laufen soll und dann musst du das in der Firma aufbauen, ist ganz eine andere Perspektive, als wenn du etwas draussen aufbaust, weil da musst du zum Beispiel oder wir haben dort haben wir haben gesagt wir bieten E-Banking an, wo sich verschiedene Banken anhängen können, und wir haben einen Subskription-Model gemacht ja. Und CFO der bestehenden Firma meint, ja aber wir haben immer Cost-Plus verrechnet und jetzt kommst du mit deiner Flat Subskription Fee, das passt nicht in unser

Finanzmodell, da musste er, da musste ich so lange kämpfen ja, dann kämpft du monatelang gegen diese internen Mühlen und das ist eine ganz andere Geschichte ja. Äh, auf alle Fälle hab ich dann wieder zurückgefunden, wurde ich wieder, ich war Unternehmer wo meiner Arbeitskarriere und war Unternehmer ab 2017 bin ich 2017-18 bin ich dann wieder selbstständig geworden. #40

Appenzeller Jan (appenjan): Ok, sehr spannend, sehr spannend, ein richtiger Experte auch in dieser ganzen Digitalisierung demfall. #41

Christian Camenisch (Gast): Ja ja, habe viel in dem Bereich gemacht. #42

Appenzeller Jan (appenjan): Ja spannend, sehr spannend, ja da dann würden wir zur letzten Frage kommen und Frage 10 das ist nochmals so ein bisschen zusammenfassend und vielleicht auch ein bisschen allgemein, was deiner Meinung nach die potenziell entscheidenden Faktoren und Merkmale sind für den Erfolg von einer Plattform. #43

Christian Camenisch (Gast): Also ich hab mir da so kleines Notizzettelchen gemacht dazu, also hier hab ich, wollte ich das auch nochmals mit dem Team. Ja also ich glaube für den Erfolg ist das Team sehr wichtig. Ich hab gelernt, dass das ist, so gerade am Anfang, irgendwann ist es nicht mehr so wichtig. Am Anfang ist es extrem wichtig. Was ich auch gelernt habe ist, es geht immer, es geht immer länger, als man denkt ja, du kannst noch so geile Pläne machen, aber es geht immer länger aus du denkst, weil eben, du musst du kommst mit einem neuen, mit einer Plattform, die Leute dazu zwingt, etwas anderes zu machen ja, das geht nicht so schnell wie du denkst diese ganzen Skalierungen, du kannst das alles planen, aber es ist immer länger gegangen. Also du musst durchhalten und du musst in der Lage sein durchzuhalten. Ja, also wenn du, wenn du, ein Cash-Problem hast. Nach zu kurzer Zeit ja, dann wirst du sterben daran, ja, weil du brauchst länger als dein Businessplan denkt ja. Was ich auch hier noch aufgeschrieben habe. Es ist schon wichtig, dass du musst ein, gerade wenn du mehrere Parteien an verschieden, also wir haben ja die Lieferanten und wir haben die vorne raus und du musst einen Mehrwert für jeden Stakeholder an dieser Plattform bieten können und wenn du das nicht kannst du kannst sagen ja beispielsweise, wir mussten auch noch ein bisschen dazu lernen, also wir haben gedacht ja, wir gehen jetzt auf diese Factory diese 3D Druckereien zu ja und sagen denen wir füllen euch die die Maschinen und das ist unser Punkt, das ist schon unser Mehrwert ja, aber realistisch ist so, dass wir nicht mehr als 10% von denen ihren

Maschinen mit unserer Plattform füllen. Ja, wenn wir jetzt noch Geld dafür verlangt, dann springen die vielleicht zu schnell ab. Das heisst, man muss auch herausfinden, was genau dann der Mehrwert der Plattform zum Beispiel, wir haben viele Druckereien, die nutzen uns, weil sie sich nicht nur um die Logistik kümmern müssen und auch kein Kreditorenrisiko haben und solche Themen ja also. Wir machen den Cashflow wie garantieren, dass sie die Kohle kriegen. Wir holen es bei Ihnen an der Rampe ab, wir machen die ganze Verzollung und sie haben nichts damit zu tun. Ja, und das ist Mehrwerte, der unterdessen eigentlich heute vielmehr eigentlich Verkaufsargument ist, als jetzt einfach nur das Volumen, das du bei denen reinträgst, ja ist auch ein Mehrwert. Das heisst, du musst überall, du musst dir, du kannst nicht, du kannst nicht ein Stakeholder sagen, der hat dann, der hat dann einfach was davon, weil, sondern du musst dich schon sehr genau überlegen was wo bringst du für Mehrwert rein, weil sonst macht der bei dir nicht mit. Was ich auch aufgeschrieben haben ist, wir haben immer wieder gelernt, wir müssen immer wieder Dinge probieren, ja, du musst immer, da kommt ein bisschen das, was du gesagt hast mit der Agilität schon auch rein also, dank dem das es eine technische Plattform ist, kann man halt solche Dinge auch schneller mal probieren und jetzt gerade, wir haben etwas gestern in der Teamsitzung, haben gesagt wir machen noch ein Incentive für das und das und das wir nehmen mal drei bis vier von unseren Lieferanten und versuchen das mal mit denen. Vielleicht können wir das und das noch steigern. Wir machen einen Test drei Monate und dann entscheiden wir, gehen wir weiter mit dem oder nicht. Und immer wieder neue, wir sitzen immer einmal in der Woche zusammen und überlegen uns solche Dinge und dann entscheiden wir vielleicht, dass wir nichts machen oder wir entscheiden lass uns das probieren und wir probieren das. Und auch bei der Automatisierung die Logistik ist in der in diese Internationalisierung, also Mehrwertsteuer und Zoll, das sind die zwei Dinge, die unsere meisten Nerven gekostet haben und weiterhin immer noch Nerven kosten ja, auch dort haben wir immer wieder kleine Schritte gemacht und was probiert. Können wir hier das so machen, können wir das auch so automatisieren. Und wenn wir dann was und dann versuchen wir, wenn wir was probiert haben, wir probieren meistens die Dinge manuell. Also wo es keine Technologie dazu braucht, ja also beispielsweise jetzt dieses Incentive ja werden wir eine Gutschrift machen für ein gewisses Volumen und das können wir zum Beispiel automatisieren, dass das System kann das. Es macht dann automatisch jeden Monat eine gewisse Gutschrift, aber das machen wir noch gar nicht. Sondern wir machen das doch manuell, nehmen drei wichtige Accounts, dann machen wir das mal ein, zwei, drei Monate, dann wird das manuell gemacht und wenn das gut kommt, dann bauen wir das automatisch, als Automatisierung in die Plattformen ein. Also immer wieder kleine

Dinge probieren gleichzeitig und das ist auch etwas, was ich beobachtet habe, wo ich auch sehr stark dagegenhalte, weil ich gesehen, habe, dass auch zu einem Problem wird. Es gibt dann. Ich habe das so aufgeschrieben. Die Grundprinzipien nicht leichtsinnig kippen, was du mit meine ist, ich sehe immer wieder, und das ist immer der gleiche Kampf zwischen mehr der Vertriebsseite und der Produktmanagement Seite ja, äh das du aus opportunistischen Gründen Dinge machst ja, also, musst irgendwie neue Dinge probieren und du darfst auch nicht jedes Prinzip immer total stur verfolgen ja, du musst bereit sein, auch Grundprinzipien zu ändern, aber nicht leichtsinnig ja, wenn du das tust ja nicht einfach, weil jetzt gerade ah, da gibt es jetzt einen ganz grossen Kunden, der würde kommen auf die Plattform. Wenn wir jetzt genau das alles anders machen und verfolgen auch die Strategie, weil ich eben wie gesagt schon lange in der Softwarebranche tätig bin. Eine der grössten Fehler, den man machen kann, ist kundenspezifischer Anforderungen einbauen, dass das fällt dir Jahre später auf die Füsse. Also ich habe mal bei einer grossen Softwarefirma gearbeitet, die hatten ja 20% jährliche Wartungsgebühren, die sie verlangen von diesen 20% Wartungsgebühren, dass sie das Cashout reinbekommen müssen sie rund 40% für den Unterhalt von einmal verkauften kundenspezifischen Anforderungen wieder reinvestieren, das heisst, ihnen bleibt nur 60% des Cashs wirklich, um Innovationen voranzutreiben und das ich kenne auch einen Kollegen, da ist die ganze Firma eigentlich schlussendlich bankrott gegangen aus dem Grund, weil sie hatten den Softwarecode so verbaut ja mit Kostenanforderungen, das ist eigentlich nicht mehr wartbar war und die Wartungskosten haben die Einnahmen überstiegen ja, und deshalb, und das ist ein Fehler es passiert ja immer wieder und du baust eine Plattform, da kommt der der für den Verkauf zuständig ist, whoa super Sache, grosser Kunde. Du musst diese Änderung dann immer mitziehen, ja und wir sind hier sehr strikt wir bauen, weil ich hier auch die notwendige Kraft habe, intern, als Mitgründer und Hauptaktionär oder einer der Hauptaktionäre kann ich sagen nein und wir sind bis jetzt clean. Wir haben entweder wenn solche Kundenanforderungen kommen, dann bauen wir sie entweder für alle ein, als Feature, ja, dann kann man es halt für alle ein- und ausschalten. Oder jeder kann das dann so machen, wenn er will und wir sagen, ist das etwas, was für die 100-200 Partner, die wir haben, sinnvoll sein kann, wenn es nur für diesen einen ist, dann machen wir es in der Regel nicht und wenn, dann nur als Feature, das für alle wiederverwendet werden kann, deshalb aber, wenn man zurück zu dir, wenn man Grundprinzip hat, zum Beispiel, dass wir den Cashflow machen oder dass wir draussen das machen, weil das Businessmodell, das so vorgibt, das zu leicht, da muss man schon sehr gut überlegen. Ich kann ein Beispiel aus unserer Firma nennen, wir haben gesagt, wir gehen nicht direkt an den Kunden. Das

heisst, wir lassen das unseren Partnern und dann haben wir dann trotzdem mal einen eigenen Shop gemacht und eigentlich unser Grundprinzip verletzt, was dazu geführt hat, dass die anderen Kunden Sturm gelaufen sind und abspringen wollten ja, also muss ich schon gut überlegen, wenn man Grundprinzipien kippt. #44

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, spannend, ja, super viel Informationen, sehr umfangreich, ich glaube einen grossen Mehrwert. Ja es wäre sonst fertig von meinen Fragen her und ich würde hier die Aufnahme sonst stoppen. #45

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview Hystrixmedical

Monday, 04.04.2022. Duration #00:42:57#

Appenzeller Jan (appenjan): Ja perfekt super, dann würde ich sagen starten wir, eben es sind 10 Fragen, Zeit es sollte ausreichen, alles war jetzt nie länger als eine Stunde meistens so um eine halbe Stunde rum also sollten gehen. #1

Philippe Hügli (Gast): Okay. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Dann würde ich sagen ja, starten mit der ersten Frage. Wie wichtig ist dir schnelles Wachstum oder Wachstum für deine Unternehmen? #3

Philippe Hügli (Gast): Ja, so schnelles Wachstum ist immer schön. Ich glaube, was wichtig ist, ist die Nachhaltigkeit, also man kann ja wachsen ähm vielleicht manchmal auf Kosten der Glaubwürdigkeit auch, also je nachdem wie du wächst. Aber was uns immer sehr wichtig ist und gerade wir als Plattformbetreiber im Gesundheitswesen, wo wir bringen, eigentlich die Digitalisierung in einen Markt, der sehr stark von Vertrauen geprägt ist und entsprechend ist die Wachstumsgeschwindigkeit ist sicherlich etwas, was schön ist, wenn es hoch ist, aber ich glaube, Geduld ist sehr viel wertvoller und sehr viel empfehlenswerter, wenn das Wachstum auch nachhaltig ist. Und deswegen äh, ich würde zugunsten von Nachhaltigkeit auf Wachstumsgeschwindigkeit verzichten. #4

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Super, dann mal zur zweiten Frage. Das geht so ein bisschen mehr zurück zu dir, so die Eigenschaften, was dich ausmachen, so Ausbildung, berufliches Netzwerk, auch so Unternehmererfahrung, also die Themen? #5

Philippe Hügli (Gast): Ja also, ich hab ja ich habe Betriebsingenieurswesen studiert. Maschinenbau und Verfahrenstechnik mit Spezialisierung auf Logistik und Medtech oder dann elf bis elfeinhalb Jahre tätig in der Industrie, also bei verschiedenen grossen globalen Playern. In verschiedenen Funktionen und verschiedenen Märkten also da war auch Österreich mit dabei und die Schweiz. Und habe dann da meine Erfahrungen sammeln dürfen, jetzt nicht nur auf Industrieseite, sondern natürlich auch auf Käuferseite, also bei Gesundheitsdienstleistern wie Spitälern beispielsweise. Und ich glaube, da habe ich sicherlich vieles mitbringen können, nicht nur wie Prozesse funktionieren, aber auch

Menschenkenntnis. Weil ich natürlich jetzt in meinem Werdegang eigentlich begonnen habe beim Produkt ganz nahe am Endverbraucher, den Patienten zusammen mit den Anwendern, habe ich auch bei Implantationen war ich mit dabei oder durfte Support unterstützen, wo wie funktioniert das. Wie können diese Herzschrittmacher programmiert werden und so weiter. Bis hin dann zu Vertriebstätigkeiten, also ich habe so ein bisschen die verschiedenen Facetten auf Verbraucherseite und Lieferantenseite kennenlernen dürfen. Unternehmerisch habe ich jetzt für meine Firma, die ich 2017 gegründet habe, wahrscheinlich nicht allzu viel mitgebracht, aber wieso ist wie du es wahrscheinlich selber auch kennst von der Hochschule, man kriegt ja da viel mit den verschiedensten Disziplinen und Fächern, was so ein bisschen Unternehmenskulturen anbelangt oder Unternehmensführung, Betriebswirtschaftssachen und je nachdem wie realistisch dann die Cases auch sind, die die man da anschaut. Ich habe dann auch mal noch so einen MBA gemacht in St. Gallen und in Toronto und da gab es sehr viele Real Cases von Startups und junge Unternehmen, die in verschiedenen Ländern oder Geographie angeschaut haben. Das hat mich sehr motiviert, auch selber dann meine Firma zu gründen, 2017. Aber sonst muss ich ganz ehrlich Weise eingestehen hab ich wahrscheinlich vieles einfach gelernt, also «We are building to play while flying it», oder? So ich bin auch nicht die Eierlegende-wollmilchsau, aber ich habe sehr viel grosse Freude, mich in neue Themen, Themenkreise, einzudenken oder einzuarbeiten und dann du kannst nicht anders als dir die neuen Eigenschaften anzueignen. #6

Appenzeller Jan (appenjan): Bist du ein Team oder bist du alleine als Gründer von der Plattform? #7

Philippe Hügli (Gast): Also ich habe die Firma selber gegründet, 2017 als Oneman-Show und 2018 sind dann zwei Mitgründer an Board gekommen, mit zusätzlichen Kompetenzen und heute sind wir 9 Festangestellte oder Headcounts. Es gibt noch zwei bis drei Teilzeitstellen dabei und arbeiten noch mit drei Freelancern zusammen, aus verschiedenen Disziplinen, Marketing, Legal und Accounting. #8

Appenzeller Jan (appenjan): Und wie siehts aus so beruflichem Netzwerk, ja vermutlich aus der früheren Tätigkeit schon auch die Verbindungen gemacht? #9

Philippe Hügli (Gast): Ja, schon ja, also sehr viel natürlich. Ich meine du kannst dir vorstellen nach elf Jahren in der Industrie, in der Branche, im Gesundheitswesen natürlich

sehr, sehr viele Ärzte kennengelernt, die sind jetzt für meine heutige Tätigkeit nicht so tatsächlich relevant, weil unsere Ansprechpartner vor allem der Einkauf das Procurement ist. Und auf der Verkäuferseite halt einfach die verschiedenen Lieferanten. Ich kenne natürlich mittlerweile oder auch schon von damals verschiedensten Mitbewerbern und heute sind das halt einfach alles Verkäuferinstitutionen auf unserer Plattform und entsprechend war der Zugang zu potentiellen Käufern auf der Plattform wie auch potentiellen Verkäufern eigentlich sehr, sehr einfach, muss ich sagen. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, okay. Nächste Frage, wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? #11

Philippe Hügli (Gast): Ja, da gibt es verschiedene Mechaniken, die da wirken, also wir haben einerseits, versuchen wir natürlich, über sogenannte Multiplikatoren zu arbeiten, das heisst, wir haben zufriedene Nutzer auf Lieferantenseite wie auch auf Käuferseite mit denen wir Roundtables machen zu bestimmten Themenkreisen, wo sie ihre gleichgesinnten Kolleginnen und Kollegen dazu einladen, wo wir so ein bisschen versuchen «Spreading the Good Words and the good Stories». Das ist etwas, was sicherlich dazu beiträgt, dass wir zusätzliche Nutzer an Board bekommen, die dann ihre eigenen Erfahrungen machen, die wir dann vielleicht wieder gebrauchen können, um solche Sachen zu tun. Dann haben wir aber auch mit existierenden Kunden, mit denen wir sehr stark und sehr viel Workshops machen, um neue Funktionalitäten zu entwickeln, die das Leben einfacher machen und der Trick dabei ist ja ganz einfach, dass man eben die verschiedenen Anwender, Nutzerinnen und Nutzer quasi an Bord, holt für Entwicklung von neuen Funktionalitäten und Mechaniken auf der Plattform, um quasi diese Funktionalitäten ein Teil von ihnen bereits in der Entwicklung zu sein und so im Moment, wo das Ganze dann live geht, eigentlich weniger Überzeugungsarbeit leisten muss, weil am Schluss ist es ja auch ein bisschen deren Baby, weil die haben einen grossen Beitrag dazu geleistet. Also das sind so ein bisschen die zwei Wachstumspillars, die wir, die wir sehen, wo wir aktiv beeinflussen können und dann so ein bisschen reaktiv ist, wenn wir natürlich Mund zu Mund Propaganda sehen von zufriedenen Kunden, die das ja anderen weitererzählen und sagen Hey, wenn du Kunden gewinnen willst, musst du auf diese Plattform, da bist du ersichtlich. Die Sichtbarkeit ist da ein riesengrosses Thema. Oder für die Käuferseite, ja, wir haben ganz gute Erfahrungen gemacht mit Hystrixmedical, weil wir da halt eigentlich einfach alles finden, was wir suchen. So sind wie so verschiedene Pfeiler, die uns helfen, quasi das Wachstum der Firma voranzutreiben. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Und wie ist es mit dem externen Geldern? Also ist das auch, also Finanzierung, Investoren ist auch schon ein Thema? #13

Philippe Hügli (Gast): Ah ja klar. Wir haben drei Finanzierungsrunden hinter uns. Wir haben bis heute 6'000'000 Schweizer Franken aufgenommen. Und haben verschiedene private Investoren, wie auch Investorenetzwerke und auch institutionelle Investoren von unserer Vision überzeugen können und da gibt es natürlich auch sogenannte «Smart Money» mit dabei, also Geld was daher kommt mit vielen Erfahrungen und Inputs und das ist natürlich sehr, sehr wertvoll auf jeden Fall also. Wir haben als institutionelle Investoren haben wir die Mediclinic International, die Besitzerin von der Hirslanden Gruppe aus Südafrika, die ist bei uns investiert. Wir haben eine Staying Group, weiss nicht, ob du das etwas sagt, das ist ein Family Office, welches sehr stark investiert ist in verschiedenen Plattform-Geschäften weltweit, in verschiedenen Branchen und wir haben eine Zühlke Ventures zum Beispiel aus Zürich, das war unser erster institutioneller Investor, und dann haben wir noch eben verschiedene Privatinvestoren, die aus dem Startangels Network kommen oder aber auch aus anderen Bereichen, also beispielsweise der CEO und Gründer von Digitec Galaxus, Florian Teutenberg ist auch bei uns mit investieren. Also das ist, da haben wir natürlich schon, ich würde sagen, ein bisschen der ganzen Thematik geschuldet, in der wir tätig sind, haben wir auch solche Investoren anziehen können und dann Sachen, schneller und auch ja halt vielleicht auch ein bisschen Glück gehabt, dass wir so tolle Investoren finden konnten und auch von der Vision überzeugen konnten und das bringt natürlich enorm viel, also das ist sicherlich auch ein grosser Wachstumsfaktor im Sinne von. Ja, ich meine, wenn wir irgendwelche Themen haben und irgendwelche Fragen wir haben in unseren Investoren Netzwerk, wo also tatsächlich Investoren, die bei uns mit an Bord sind, haben wir eigentlich alle Antworten, die wir brauchen. Dann muss sie lediglich richtigstellen und dann auch abholen. Sehr wertvoll, auf jeden Fall ja. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Und jetzt ähm, so ein bisschen Thema Förderung seitens Regierung oder anderen Einrichtungen, Hochschulen gab es da auch was, zu Beginn vielleicht mehr? #15

Philippe Hügli (Gast): Ja, also, wir haben Unterstützung bekommen von der STI Stiftung für Technologie und Innovation. Von denen haben wir mal ein zinsloses Darlehen bekommen, das haben wir dann aber zurückbezahlt. Dann sehen wir von Innosuisse unterstützt worden, da haben wir auch, sind jetzt im Core-Coaching drin. Da wir hier auch so

einen Betrag bekommen haben, den wir verwenden dürfen, für die verschiedenen Spezialisten, die es die wir da uns zu Rat ziehen können. Dann haben wir mal von Horizon 2020 haben wir da so eine an 50'000€ Fonds bekommen oder Unterstützung bekommen, um einen Piloten zu machen in der EU. Und dann haben wir auch von der Standort Förderung vom Kanton Bern haben wir auch noch Support erhalten, als wir da ansässig wurden mit unserem Firmensitz im Kanton Bern. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Spannend hört sich super gut an. #17

Philippe Hügli (Gast): Es gibt, es gibt verschiedene Töpfe, die man finden kann, sollte und muss, die einem das Leben eigentlich recht viel einfacher machen. Selbstverständlich ist es aber auch so, dass man da schon umsonst an das Geld kommt, was sehr sehr wichtig ist in dem Zeitpunkt. Gleichzeitig ist es aber auch natürlich die berechtigte Erwartungshaltung, dass wenn man selber zum Fliegen kommt, dass man sich dann quasi im Umkehrschluss auch ein bisschen dann engagiert, da und das ist sicherlich etwas, was auf unserer Agenda ist, wenn wir dann so weit sind, dass wir sagen können wir sehen jetzt wunderbar profitabel unterwegs, dass wir da uns dann mal ein erkenntlich zeigen für diejenigen Institutionen, die uns da unterstützt haben zu Beginn. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, spannend noch eine Frage nochmal zurück du hast gesagt, du kommst vor allem aus dem ganzen Medizinbereich gab es dann auch in speziell, weil Plattform jedoch sehr Technik- oder sehr IT-lastig, gab es dann auch irgendwann mal jemanden der dann so ein Crack war, in dem in dem Gebiet oder diesen ganzen ja IT. #19

Philippe Hügli (Gast): Also bei uns im Team meinst du? #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, genau, dass auch sogar also, oder auch sogar auch als Founder, also nachher dann der, dann eben du hast gesagt, ein Jahr später kamen dann noch zwei dazu? #21

Philippe Hügli (Gast): Also das ist auf jeden Fall so. Ich meine, ich war ja ich wusste damals, als ich die Firma gegründet hatte 2017, habe ich das Startkapital gegeben und gesagt ich habe ein Jahr Zeit und diesem Jahr brauchen wir einen oder brauche ich brauche ich einen Prototypen, ich brauche mindestens, ich hab die Zahl von zehn in den Raum

gestellt zehn Käufer und zehn Verkäufer, die das irgendwie cool finden. Ich brauche Investoren und ich brauche ein, zwei Mitgründer, die quasi neben den Kompetenzen, den Horizont erweitern oder ergänzen und da kam dann der eine Mitgründer Roman Emminger und Bord, er ist IT-Entwickler, also er hat bei war bei Novartis und bei Actelion Global Business Process Application Lead und verantwortet bei uns als CTO & CIO die ganze Entwicklung. Also er ist tatsächlich ein Crack, der die Ärmel hochkrempeln kann und selber coden kann. Auch heute noch tut und eigentlich ja, die ganze Entwicklung leitet und auf der anderen Seite oder ja auch ergänzend ist dann noch Jonathan Campbell zugekommen. Er kommt aus dem Finanzbereich und Risiko Management und verantwortet bei uns, die ganzen Operations und die Finanzen und das war, das war ja sehr bereichernd und auch sehr notwendig, das waren Teil der Agenda. Auch unbedingt notwendig, um Gelder zu finden. Also es gibt selten Investoren, die eine in eine Oneman Show investieren, weil die haben sagen, die Risikodiversifikation ist überhaupt nicht gegeben, also wenn du Geld suchst, brauchst du eigentlich schon recht ein ausgewogenes Gründer-team oder irgendwelche Mitarbeiter, die an Bord sind und bei uns war es natürlich dann schlussendlich sehr schön ausgewogen mit, ich von der Branche und mit dem Marktkenntnis und das technologische Wissen zu den Produkten. Roman mit den entsprechenden Kenntnissen, was die Entwicklung anbelangt, Plattformgeschäfte und so und Jonathan der dann schlussendlich die Operations und Finanzen auch im Griff hatte, das war natürlich sehr abgerundet, dann zudem. #22

Appenzeller Jan (appengan): Mhm. Super. Weitere Frage. Was sind Deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum und was behindert Wachstum so als Gegenfrage dann? #23

Philippe Hügli (Gast): Die wichtigsten Treiber sind für also wir sprechen im speziellen von Plattformen, oder? #24

Appenzeller Jan (appengan): Genau. #25

Philippe Hügli (Gast): Und ich glaube, die wichtigsten Treiber von Wachstum sind die, wie sagt man, die Akzeptanz vom Nutzer für das Tool. Also es tut dir niemand einen Gefallen. Also die Leute müssen davon überzeugt sein, dass das für sie in Mehrwert ist und dass es ihnen etwas bringt. Und dann nutzen Sie es und dann erzählen Sie gerne auch anderen davon, und das ist sicherlich ein Wachstumstreiber. Hingegen ein

Wachstumshemmer kann sein, wenn du zu lange und diese Erfahrung haben wir leider auch gemacht, wenn du zu lange an einem, nicht in einer Vision, aber an einer bestimmten Mechanik oder an einem Ablauf festhältst, weil du glaubst, das ist die Realität. Und wir haben dann auch gemerkt, wir müssen noch enger mit den Nutzern zusammenarbeiten, egal ob das zukünftige mögliche Nutzer sind oder existierende Nutzer. Wir müssen deswegen, machen wir so viele Workshops auch, um wirklich am Puls zu sein und halt Hypothesen testen zu können also das, was uns jemand gesagt hat, dass wir das auch testen können mit zehn Anderen und dann daraus quasi eine neue Funktionalität oder einen neuen Pfad abzuleiten, den es gilt zu verfolgen. Um halt eben dieses Wachstum und diese Akzeptanz im Markt zu haben, das bringt wenig irgendwie etwas im Dunkeln Räumchen zu produzieren, weil man glaubt, gehört oder verstanden zu haben, sondern lieber frühzeitig, bevor es fertig ist, den ersten Teil schon mal präsentieren und wieder testen, also dieses ganze «Trial-and-Error», das ist unheimlich wichtig. Diese kleinen Iterationsschritte, glaube ich, ist ein sehr, sehr grosser Wachstumsförderer. An Stelle von, wir machen ein Geheimnis draus und wir sind sicher auf dem richtigen Weg und dann irgendwie kommt das grosse Erwachen. #26

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Ich glaube, wir können nachher nochmal drauf zurück. Jetzt vorneweg nächste Frage Thema Internationalisierung ich meinte, es ist auch ein Thema bei euch oder jetzt auch in Europa mittlerweile? #27

Philippe Hügli (Gast): Na, wir sind aktuell noch in der Schweiz tätig, wir haben aber ganz konkrete Pläne, Lizenzierungen im deutschen Markt. Wir haben auch Anfragen aus dem saudi-arabischen Markt und aus Nordamerika und das sind jetzt am Verfolgen, wie wir das genau machen können oder machen sollten. Da gibt es auf jeden Fall Pläne, das ist ja auch auf unserer Agenda ganz gross, deswegen hatten wir auch diesen Horizon 2020 Projektpiloten dort in den Holland durchgeführt haben und auf jeden Fall ein grosses Thema aber stand oder jetzt dieses Jahr 2022 ist die Schweiz sehr stark am vorwärts machen und je nachdem, vielleicht ergibt sich noch eine Möglichkeit dort vielleicht zwei, aber ich denke eher eine bezügliche Lizenzierung im Ausland, wo wir starten können. #28

Appenzeller Jan (appengan): Okay, du sagst die Lizenzierung. Ist es schon auch noch aufwendig, auch andere Länder zu erschliessen, jetzt in eurem speziellen Business Case? #29

Philippe Hügli (Gast): Ja also, ich meine vom Plattformgeschäft her, die Plattform können wir Remote für jeden Markt eigentlich «copy-paste» machen, was wir anpassen müssen, sind die Währungen und möglicherweise gewisse Funktionalitäten, gewisse Abläufe, die bei einem Markt nicht jetzt speziell notwendig sind. Ich mach dir ein Beispiel in unserem Markt ist zum Beispiel eine Zahlungsfunktion auf der Plattform völlig nicht relevant. Die Leute machen Vertrag und schliessen den Vertrag ab. Wir stellen auch Rechnung. Die Rechnung wird bezahlt, der Lieferant kriegt eine Bestellung vom Käufer, der liefert das, stellt eine Rechnung und dann wird es bezahlt. In anderen Geographien ist es so, dass ein Lieferant niemals irgendetwas liefern würde, wenn nicht schon bezahlt worden ist vorab, das heisst du brauchst eine Kreditkarten-Lösung, die integriert ist in der Plattform. Solche Themen, die müsste man natürlich dann vorab angehen. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, spannend. Wie habt ihr euch von der Konkurrenz ab? Eben spezielle Innovation, Unique-Value für den Kunden, neue Technologien vielleicht?
#31

Philippe Hügli (Gast): Wir sind, also ich meine, es gibt verschiedene Plattformen, Plattform-Geschäfte, wenn du googelst, HealthCare Plattform, HealthCare Marketplace, findest du tausende und wenn du da drauf gehst, ist es meistens oder fast immer, Preis aber Anfrage und bei uns ist es so, dass das Eintrittsticket für die Käufer ist, natürlich, dass man den Preis hinterlegen muss. Und wir wollen Geschwindigkeit bringen, wir wollen Übersichtlichkeit bringen und wir wollen eigentlich den Komfort an der Schnittstelle, Beschaffung und Vertrieb bringen, dass wir alle kennen aus dem Konsumgüterbereich und daher ist unser Wettbewerbsvorteil ist sicherlich, dass wir sehr eng am Nutzer sind, also wir haben sehr eng mit ihm zu tun oder mit ihr zu tun, was den Upload von Produkten angeht. Das ist alles Real Time da und dann haben wir aber auch einen Markt geschaffen, den es so so im Gesundheitswesen nicht gab. Also ist tatsächlich ein digitales Ebenbild von den analogen Geschäften da draussen. Welches für verschiedenste Lieferanten im Wesentlichen für sämtliche Longtail Produkt, also Produkte, die etabliert sind im Markt, bei denen es eben um diese Sichtbarkeit geht, dass man für die einen wirklich sehr gewinnbringend Vertriebskanal hat, der nichts kostet, wenn du nichts bringt und auf der Käuferseite haben wir eine Drehscheibe für Marktinformationen, wo man sofort eigentlich sämtliche möglichen Quellen sieht. Und mit den entsprechenden Angeboten und das Ganze hat eigentlich so bisschen seinen Proof-of-Concept gerade in der Pandemie in 2020

als verschiedene Supply Chain zusammengebrochen sind und nur noch einzelne Lieferanten liefern konnten, aber nicht wussten wer sind denn jetzt eigentlich die konkreten Käufer und Käufer waren verzweifelt auf der Suche nach möglichen Quellen, aber nicht wussten wer sind denn jetzt die eigentlichen Verkäufer? War eben diese Drehscheibe für Marktinformationen sehr, sehr, praktisch für alle, weil man draufgehen konnte, sofort sah, wo man welches Material bekam, bekommen konnte und die Verträge abschliessen konnte und die Bestellungen auslösen. Also diese instantane Informationsverfügbarkeit ist sicherlich ein riesen grosser Wettbewerbsvorteil, der nur funktioniert, weil wir sehr eng zusammen sind mit den Verbrauchern und wir haben auch erste ERP System Integrationen, die dazu führen, dass alles noch mehr Real Time eigentlich vonstattengeht. #32

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Hört sich spannend an. Wie ist es dann auch so mit automatisierten Prozessen oder so Automatisierungsgrad? Das ist ja auch nur so ein Punkt bei Plattformen, dass man irgendwann schaut, möglichst viel automatisieren, dass man wirklich wenig Mitarbeiter braucht, zum nachher skalieren. #33

Philippe Hügli (Gast): Ja. Ist ein grosses Thema jetzt momentan, das was wir machen eigentlich nur noch was skalierbar ist. Bis Mitte letztes Jahr auch Pandemie bedingt war natürlich viel manuell ad-hoc Arbeit. Aber jetzt sind wir wirklich sehr stark daran ausgerichtet, was bringt GMW, also «Gross Merchandise Volume» auf die Plattform? Was bringt Traction, welche Funktionalitäten fördern das Nutzerengagement, also eben dein Wachstum in einer Form, die nachhaltig ist, wie gesagt, sehr wichtig. Und ja, und wie können wir das vorwärtstreiben, so dass wir da wirklich nachhaltige uns bewegen können und dass das auch stabilen Stelzen steht, und so entscheiden wir eigentlich auch heute. Also alles was Geschwindigkeit bringt, was Wachstum bringt, was Automatisierungsgrad vorwärtstreibt, das unterstützen wir und das, das versuchen wir zu priorisieren und alles, was zwar kurzfristig schneller uns voranbringen würde, aber eben nicht nachhaltig orientiert ist, das Stellen wir eigentlich hinten an, obschon das manchmal eine recht krasse Herausforderung ist, mit der Priorisierung. So Automatisierung Riesenthema und deswegen auch diese ERP Anbindungen auf Verkäufer- wie auch auf Käuferseite das bringt natürlich enorm viel, weil vieles automatisch funktioniert. Also Produkte werden automatisch ersichtlich, Warenkörbe können sehr einfach zusammengestellt werden, Angebotsrunden können direkt aus dem ERP System heraus getriggert werden von Käuferseite. Und Preise können auf Verkäuferseite automatisch aktualisiert werden auf der Plattform, ohne händisch das zu pflegen, pflegen zu müssen und schlussendlich, wenn Verträge da

sind, kannst du im Prinzip auf den Knopf drücken und die Stammdatenpflege ist ebenfalls erledigt, also der Kreis vom Suchen zum Finden, zum Verhandeln zum Vertrag zum Bestellen ist eigentlich geschlossen. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, okay. Du hast immer wieder mal angesprochen mit euren Diskussionsrunden mit dem Kunden. Die Frage 8 zielt da so ein bisschen auch darauf ab. Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse eurer Kunden? Du hast du schon relativ gut eigentlich auch dargestellt, aber gibt es sowas zu ergänzen da? #35

Philippe Hügli (Gast): Ja also, die ändern sich ja immer. Die ändern sich immer und da darf man sich nicht zu schade sein, auch gleiche Fragen oft, wiederholt zu stellen. Also man kann, man darf leider nicht davon ausgehen, dass wenn man einmal in Erfahrung gebracht hat, was stört euch am meisten, dass das in einem halben Jahr immer noch das Gleiche ist. Und dem versuchen wir aber eben genau Rechnung zu tragen, indem wir regelmässige so ja Workshops machen, wo wir zum Teil sind kurze Sachen, gell, das sind nicht, wir machen nicht so vormittaglange Sachen, wir machen vielleicht eine Stunde online, wo wir drei bis vier verschiedene Lieferanten einladen oder drei bis vier verschiedene Einkäufer*innen oder Käufer*innen. Und wir sagen, das Thema ist heute digitale Einkaufsgemeinschaft. Was stellt ihr euch darunter vor? Was sind die Themen, die heute im analogen Leben damit bearbeitet? Wo ist, wo sind die Pain-Points? Ist das für alle gleich? Welche Funktionalitäten könnte man aus den digitalen Konsumgüterbereich ableiten? Wohin soll das gehen? Also ich würde sagen, unsere Kenntnisse bezüglich den Nutzerbedürfnissen sind sicherlich sehr gut, aber am Schluss, ich meine du könntest doppelt und dreifach so viele Workshops machen, wenn du die Zeit und die Ressourcen dazu hättest, also der ist im Raum nach oben und wir versuchen da immer wieder ein bisschen andere Leute auch zu involvieren, um auch andere Perspektiven zu bekommen. Und ja, ich glaube, das haben wir, haben wir im Griff. Unter Berücksichtigung der Ressourcen, die wir zur Verfügung haben, ich würde gern viel mehr machen. #36

Appenzeller Jan (appenjan): Ja und wie sieht, also ich habe auch schon mit diversen anderen Plattformen geredet und da war auch so ein bisschen das Thema mit Kunden, Kundenbedürfnisse und wie ist es bei euch also, wenn jetzt immer in grosser Kunde zum Beispiel sagt, wenn jetzt die Funktion da wäre, dann sind wir dabei und also über dieses, dass man quasi eine Plattform irgendwie so speziell zerstückelt jeder hat so seinen Part und am Ende hat man so ein Riesenkonstrukt, wo eigentlich schwierig ist, zum Skalieren

dann nachher, wirklich spät. Wie sieht denn das mit zu Änderungen so mehr grössere Änderungen, wo einzelne Kunden ansprechen? #37

Philippe Hügli (Gast): Ja, also ich habe, was bei solchen Situationen sehr wichtig ist und deswegen habe ich vorhin jetzt auch von dieser digitale Einkaufsgemeinschaft gesprochen, dass auch das klingt, jetzt so einfach man kann ein paar Bedürfnisse zusammenfassen und dann hat man diese digitale Einkaufsgemeinschaft. Aber die Prozesse dahinter, die sind doch recht umfangreich, wie auch selber feststellen konnten. Um deswegen haben wir da jetzt verschiedenste Stakeholder mit an Bord geholt, also wir haben gesehen, das ist ein Bedürfnis, wir haben gehört, das ist ein Bedürfnis, ich habe mir verschiedene gesprochen, die gesagt haben, dass ein Bedürfnis. Und erst als wir zum Schluss gekommen sind, dass könnte auch strategisch für uns ein wichtiger wertvolle Punkt sein, mit dem wir auch zusätzliche Nutzer faszinieren können, haben wir es in Angriff genommen, wiederum in Zusammenarbeit mit verschiedensten existierenden, aber auch kritischen noch nicht tatsächliche existenten Nutzern. Um halt diesen Entwicklungsprozess stets begleiten zu können, eben unter Berücksichtigung der Meinungen und Erfahrungen, die vom von der Nutzerseite existieren. Du hast gefragt wie machen wir da, also wie tun wir das priorisieren oder machen wir das, dass wir dann einfach ebenso grosse Klumpen haben, von die irgendwie nicht mehr skalierbar sind. Es ist natürlich die Aufgabe vom CTO dann oder vom Entwicklungsteam, das so aufzubauen, dass man das modular eben auch für andere Märkte bauen oder brauchen kann, wie beispielsweise eine Zahlungsfunktion und da schauen wir sicherlich sehr stark drauf. Also wir sind eben wie gesagt, lieber vielleicht etwas langsamer unterwegs, aber dafür nachhaltig im Sinne von Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und auch unter Berücksichtigung der Inputs, der der verschiedenen Nutzersegmente. #38

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, ok ein bisschen zum Thema Human Ressource. Wie gewinnt und behaltet ihr die besten Leute bei euch im Unternehmen? #39

Philippe Hügli (Gast): Wir versuchen unsere, also wir versuchen, unsere Kolleginnen und Kollegen eigentlich sehr stark mit einzubinden. Also wir tun nie neue Stellen besetzen mit dem Sinn oder mit der Absicht wir haben ein weiteres Pferd im Stall, den wir zeigen dürfen, in welche Richtung es laufen soll oder beziehungsweise, wie es laufen soll. Sondern wir versuchen immer, Kolleginnen oder neue Kollegen und Kolleginnen anzusprechen, die uns überzeugen in der Faszination für den Markt, wo wir sind, und gewisse

Potentiale erkannt haben oder glauben, erkennen erkennt zu haben und die dann deckungsgleich sind mit unserer Vision und die das dann umsetzen möchten. Also wir versuchen hier ein starkes Involvieren der neuen Arbeitnehmer und der existierenden Arbeitnehmern dabei zu haben, in verschiedenen Projekten, aber auch um halb die Erfahrungen abzuholen. Ich wurde einmal von einer Mitarbeiterin gefragt, wie kann es sein, dass wir nur einen eine Person im Team haben, die im Gesundheitswesen tätig war? Das war ich oder bin ich? Habe ich gesagt wenn du da draussen in unserem Markt im Gesundheitswesen die Anforderungen oder der Geschmack sich verändert, dann müssen wir auch die Rezeptur verändern, sonst riecht unser Kuchen, den wir backen immer gleich und die Rezeptur können wir nur verändern, wenn wir neue oder andere Perspektiven mitreibringen, also brauchen wir Leute aus verschiedenen Industrien mit verschiedenen Hintergründen, vielleicht auch kulturellen Hintergründen, die eben neue Ideen bringen, die deckungsgleich oder kompatibel sind mit unserer Vision. Wir haben sehr starke Werte, auch die uns wichtig sind. Und wenn das quasi funktioniert und harmoniert, dann ist die die Loyalität, die Mitarbeiterloyalität eigentlich eher ein Symptom als eine Ursache und das ist etwas, was mir sehr wichtig ist. Ich habe früher grosse Corporates gearbeitet und da war immer an den Wänden standen die Values «Careing» zum Beispiel, aber eigentlich es hat niemand gekümmert hat da drin. Es ist einfach dagestanden und das muss man leben. Und das versuchen wir sehr stark zu machen. Wir sind ein kleines Team und können das sehr, glaub ich. Wenn nicht wir, wer dann. Sehr gut eigentlich leben so. #40

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Mhm. Okay. Zu Thema Standortwahl ist auch ein Thema oder könntet ihr theoretisch an jedem Ort eure Plattform betreiben? #41

Philippe Hügli (Gast): Ach so theoretisch könnten wir an jedem Ort unsere Plattform betreiben. Ich glaube, es wäre nicht zeitgemäss, wenn man sagen würde, wir müssen zwingend mit unserer Firma irgendwo lokalisiert sein. Weil Fakt ist, dass die Mitarbeiter sowieso nicht alle jeden Tag ins Office kommen wollen und dann physisch vor Ort sind. Also wir arbeiten, wir haben das, glaube ich, alle jetzt in den letzten zwei Jahren oder drei Jahren bald gesehen, dass ja digitales Arbeiten sehr gut funktioniert. Sofern man punktuell auch sich wirklich darum bemüht, physischen Kontakt zu haben, also deswegen würde ich sagen wir sind theoretisch in der Lage von überall her unsere Plattform zu betreiben. Natürlich macht es Sinn, wenn man geographisch sich irgendwo befindet, wo man nahe ist bei den Mitarbeitern. Also wir beispielsweise, wir haben Mitarbeiter gehabt aus Zürich, aus Bern, aus Friburg, aus Basel und aus Luzern und auch Solothurn und haben

gesagt ok, was ist geographisch, liegt am besten, ja der Mittelpunkt ist irgendwo da, was ist das welcher Kanton, Kanton Bern also sind wir zum Kanton Bern gegangen zur Standortförderung gesagt könnt ihr uns helfen und gesagt ja, wollt ihr dann? ÖV-Technisch gute anschlossen ist Langenthal und deswegen ist unsere Headquarter Langenthal. Also wir haben nicht gesagt, dass Medtech Cluster ist in Basel oder im Jura. Wir wollen da sein und dann schauen wir, wenn wir darauf finden, sondern wir haben primär geschaut was sind die Leute, die unser mit unserer Vision übereinstimmen und zu uns passen kulturell. Mit kulturell meine ich Unternehmenskultur. Und dann haben wir geschaut wo macht es sich unseren Sitz zu haben. Der Faktor ist für uns eigentlich vollkommen irrelevant da wir digital sind. Kein Lager, wir kaufen und verkaufen nichts, also ich sage immer so. Zum Beispiel Uber ist das grösste Taxi Unternehmen und besitzt kein eigenes Taxi, oder? Amazon ist der grösste Bucherladen oder war der grösste Bücherladen und besitzt kein eigenes Buch. Und unsere Vision als Drehscheibe für Marktinformationen für Gesundheitswesen ist die grösste Medizintechnikfirma zu sein, ohne eine eigene Entwicklung und für das müssen diese, egal wo wir sind. #42

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Ja. Super, jetzt noch zu letzten Frage dies auch nochmal so ein bisschen, ich glaube so zusammenfassend. Was sind deiner Meinung die potenziellen entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #43

Philippe Hügli (Gast): Ich glaube, das haben wir schon ein bisschen ein bisschen angekratzt also eine Plattform wird dann erfolgreich sein, wenn Sie für Ihre Nutzer einen, einen oder mehrere Benefits generiert, die den täglichen Arbeitsablauf massiv vereinfachen. Und um das in Erfahrung bringen zu können, muss man einfach sehr, sehr eng bei den Kunden sein, wenn man das nicht kommen sehr, sehr grosse Ohren haben, sehr gut zuhören zu können, also ist ultrawichtig, wenn du nicht weisst, was deine Kunden wollen, hast du nicht gefragt oder nicht zugehört? Und und ich glaube, das ist das absolute A und O, wenn du am Bedürfnis deiner Kunden vorbeientwickelst, ich meine die Leute aber nicht auf dich gewartet, also du musst wirklich und das ist etwas, was, was einfacher gesagt ist als getan. Ich meine wir ertappen uns selber auch immer wieder dabei, dass wir gewisse Funktionalitäten einfach geil finden und diese perfektionieren wollen, in der Meinung, dass trifft das Bedürfnis und dann testen wir es und merken, es ist gar nicht so perfekt, wie wir eigentlich geglaubt haben, dass muss irgendwie der Button da muss grün sein und da unten oder irgendwie so. Also drum, um auf deine Frage zurückzukommen. Wenn du es schaffst die Bedürfnisse, die heute da sind und die Pains zu verstehen, dann

bist du heute und mittelfristig erfolgreich. Was dann aber noch wichtiger ist die zukünftigen Entwicklungen der Pains und der Bedürfnisse zu antizipieren und dahin auch zu entwickeln und deswegen ist es ultrawichtig, dass du sehr nahe bei deinen Nutzern bist. Um diese auch als Ambassador eigentlich verwenden zu können. Das Beste, was dir passieren kann, ist, dass Nutzer zufriedene Nutzer es irgendwelchen möglichen zukünftigen anderen Nutzern weitererzählen, ohne dass es von dir bezahlte Marketing Ambassadors sind, oder? Und wenn du das schaffst, dann bist du glaub ich, dann bist du gut ausgerüstet, um zuversichtlich in die Zukunft segeln zu können. #44

Appenzeller Jan (appengan): Und durch Zufall mal angetreten mit dem mit dem Button Farbe Grün und Rot. Wie wichtig ist dann so Usability und das ganze Design für den Erfolg? #45

Philippe Hügli (Gast): Mega wichtig. Brutal wichtig. Gut also Usability brutal wichtig. Also du musst also, das ist eine meiner allergrössten Erkenntnisse, du musst davon ausgehen, dass die Leute, die da draussen sind, die haben erstens mal keine Zeit. Zweitens mal eigentlich null Interesse, wenn, deine Firma gross zu machen. Sie kriegen ja auch nichts davon, ausser, dass sie irgendwie schneller vorwärtskommen, kommen vielleicht in den täglichen Ablauf. Aber sie sind sonst nicht intensiviert und wenn dir jemand sagt, schau mal eigentlich, finde ich es ganz cool, aber ich bräuchte jetzt noch diese Angabe zum Produkt oder dieser Ablauf stört mich, weil ich da zweimal auf den Knopf drücken muss. In der Zwischenzeit muss ich noch etwas ausdrucken, damit ich quasi absegnen kann. Ich möchte das direkt absenken können auf der Plattform, indem ich einen anderen Nutzer einlade, der dann ein Approval gibt und dann geht der Prozess weiter. Das sind Sachen, die musst du auf die Goldwaage legen, ultrawichtig also Usability also wirklich, das ist mega wichtig. Natürlich brauchst du eine gewisse Grundfunktionalität, also wenn du nichts hast und das nutzerfreundlich ist, dann bringt es auch niemandem etwas. Aber wirklich deswegen habe ich vorhin gesagt grosse Ohren haben viele Fragen stellen und dann warst du hörst nicht klar das sofort umsetzen wollen, sondern das vielleicht auch nochmals dann testen, deine Hypothesen daraus ableiten und dann testen kannst du diese Hypothese annehmen, musst du sie verwerfen, super iterativ aber alles, was deine Kunden sagen sehr, sehr, sehr, sehr, genau hinhören, ultrawichtig Usability, User Experience mega wichtig. Also ist fast, ich würde sagen, ist wichtiger, wenn ich jetzt eine funktionierende gute Funktionalität habe und die Leute sehen zwar der Mehrwert, finden es aber mühsam zu benutzen und ich habe jetzt den Entscheid oder ich muss entscheiden wollen

wir Ressourcen allozieren, um das so zu machen, dass die Leute Spass haben beim Benutzen oder sagen wir ach kommen wir können schon damit leben, denn wir machen es auch jeden Tag und das geht schon gut. Dafür kommen wir in drei Wochen mit einer zusätzlichen Funktionalität, die zwar auch nicht so sexy ist, aber funktioniert etwa gleich gut. Dann würde ich zuerst schauen, dass das, was schon gut funktioniert, einfach noch Spass macht zum Benutzen. Ultrawichtig, ultrawichtig. #46

Appenzeller Jan (appenjan): Du. Ja, ich glaube, wir werden am Ende, ich habe bin mit meinen Fragen so weit durch, ich will doch daher der Stelle jetzt die Aufnahme abbrechen. #47

Philippe Hügli (Gast): Und ich hoffe, es hat ein bisschen was gebracht, konnte ein bisschen Infos geben. #48

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, auf jeden Fall. Ja, es gibt wirklich ein recht spannendes recht breites Feld also so unterschiedliche Startups dabei so unterschiedliche Plattformen. Und ja, ich glaub das ist schon eine gute Sache langsam. #47

##Abschliessender nicht relevanter Smalltalk##

Transcript Interview MyZivi

Tuesday, 04.04.2022. Duration #00:24:01#

Appenzeller Jan (appengan): Jetzt sollte es laufen. Gut eben, ja also die Daten sind eh vertraulich anonym, deshalb der Einzige, der das sieht, ist mein Betreuer und ich und wenn das nachher irgendwo verteilt, wird die Masterarbeit ist das eh ohne Transkript und anonymisiert genau. #1

Joshua Devadas (Gast): Wunderbar. #2

Appenzeller Jan (appengan): Das nochmal so vorneweg genau. Ja gut, dann offiziell nochmal danke für deine Zeit, du bist jetzt das neunte Interview schon. Es gibt dann am Ende so 13 Stück. Wir haben da eine ganz breite Palette von Plattformen in der Schweiz und genau ich würde sonst gerade direkt starten, mal mit der ersten Frage. Wie wichtig es dir schnelles Wachstum für dein Unternehmen. #3

Joshua Devadas (Gast): Wir sind in einer super speziellen Position also. Jetzt muss ich aufpassen. Schnelles Wachstum wär schön, es kommt im Moment nicht für uns in Frage und wir könnten nicht allzu viel damit anfangen. Wir sind in einem sehr kleinen, ich sag jetzt mal Markt, also wir haben das mal berechnen sind in zehn bis fünfzehn Millionen Markt und das heisst schnelles Wachstum bringt uns nicht extrem viel, solange wir dieses Wachstum nicht schnell in Revenue ummünzen können, bringt uns das gar nichts. Also wir können, blöd gesagt, wenn wir den vollen Markt erobern, aber dennoch nicht monetarisieren, haben wir nichts davon. Beantwortet das die Frage? #4

Appenzeller Jan (appengan): Ja ja, das passt mir so weit, da kommen wir nachher nochmal darauf zu sprechen. Jetzt erstmal so ein bisschen zu dir als Gründer, so deine Ausbildung, Netzwerk, Unternehmererfahrung? #5

Joshua Devadas (Gast): Alles relativ random und nicht also ich bin nicht der passendste Unternehmer, behaupte ich jetzt mal, ich bin da ein bisschen mehr reingerutscht. Ich bin erst 25. Ich bin aus dem Gymnasium rausgekommen. Hatte etwas Headhunting Erfahrung, habe etwas Sales gemacht, habe studiert und im Moment studiere ich, arbeite ich und arbeite ebenfalls noch an MyZivi. Ursprünglich waren wir eine Administration-

Software. Da ging es darum, Betrieben zu ermöglichen verschiedene ich sage jetzt mal Administrationsschritte zu machen, das sind so Dinge wie eine Einsatzvereinbarung. Das entspricht einem Arbeitsvertrag, Spesen, Auszahlungen, Lohnauszahlungen et cetera. Da hab ich nicht wirklich passend Erfahrung. Haben dann einen Pivot gemacht zu einem Job-Marktplatz für Zivildienstleistende und da hab ich recht gute Erfahrungen gemacht. Zum einen ich war eine recht lange Zeit lang Rekruter und hab mich da viel mit dem mit der Technologie in der Gründungsphase auseinandergesetzt. Jobmarktplatz wie die funktionieren und was dabei wichtig ist, war ein grosses Thema davon. Ich, ich habe ein wenig Sales-Erfahrung und dann ich kann selber nicht coden, aber ich sag jetzt mal, ich hab genug technische Affinität, dass ich weiss, was in etwa wichtig ist und was mir ein Entwickler bauen kann und was eher nicht oder vielleicht was machbar ist und was nicht. Das heisst ich hab nicht total unpassende Erfahrung. Meine zwei Co-Founder kommen beide aus einer aus der Softwareentwicklungs-Ecke, der eine kommt, eher aus der CRM-Ecke. Nicht so passende Erfahrung und der andere arbeitet bei einer Webagentur und der hat super passende Erfahrungen. Frage beantwortet? #6

Appenzeller Jan (appengan): Ja, das passt soweit und so auch Netzwerk also eben ist da auch etwas vorhanden schon, dass man ja auch wie die Connection gemacht hat, zum ist ja schon spezielle Branche? #7

Joshua Devadas (Gast): Nein, unser Netzwerk also Slash, ich habe nicht das passende oder das korrekte Netzwerk zum eigentlich hier erfolgreich sein zu machen. Zum einen habe ich nicht wirklich ein Netzwerk, ich sag jetzt mal in kapitalgeben Kreisen, das war so oder so praktisch, egal was man für ein Startup hat, aber das habe ich nicht. Oder noch nicht und das andere wäre halt jetzt so ein Netzwerk im Space, der relevant für uns ist, das heisst so Betriebe die Zivildienstleistende einstellen, aber ja, das habe ich auch nicht. Also Netzwerk bring ich nichts mit, meine zwei Co-Founder übrigens bringen ganz wenig Netzwerk mit, aber die sind extrem schlechter darin, ihr Netzwerk auszuschöpfen. Das heisst ja so, c'est la vie #8

Appenzeller Jan (appengan): OK. Super dann Frage drei, wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? #9

Joshua Devadas (Gast): Für uns ist es, jetzt muss ich, ich beantworte mal die Frage mich nimmts Wunder, ob ich sie in die richtige Richtung beantworte. Wir haben ursprünglich

damit angefangen, unser Markt ist Zivildienstleistende und Betriebe die Zivildienstleistenden einstellen. Wir haben damit angefangen, auf Betriebe zugehen, haben gemerkt das funktioniert nicht, man muss zuerst das Angebot holen für diesen Markt und dann haben wir Zivildienstleistende geholt und jetzt und damit können wir Betriebe an Bord holen und eigentlich ich sag jetzt mal ein Leading-Indikator für uns ist, kommen, oder blöd gesagt, wir wissen, dass wir es richtig machen, wenn wir viele Betriebe kriegen, weil dann wissen wir, dass wir die richtigen Zivis am Anziehen sind. Wir arbeiten auf der Zivildienstleistenden Seite und wenn wir sehen, ob wir erfolgreich sind, wenn Betriebe damit zu uns kommen. Und das ist für uns Unternehmenswachstum. Und das ist die in erster Linie das Nonplusultra ist mehr User generieren, die als Betriebe bei uns auf der Plattform agieren. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, also ein Thema vom Wachstum ist ja irgendwann mal Internationalisierung ist es auch ein Thema, wobei euch möglich wäre oder ist das Thema Zivildienst schon eher schweizlastig? #11

Joshua Devadas (Gast): Das Thema des Thema Zivildienst eher schweizlastig, was man allenfalls argumentieren könnte ist unsere Expertise ist nicht Zivildienst, sondern unsere Expertise, ist Jobmarktplätze, das Problem ist Jobmarktplätze die gibt es schon eine ganze Weile und einen Jobmarktplatz erfolgreich zu machen, da braucht's irgendwie das gewisse Etwas. Unser gewisses Etwas war, wir haben eine Nische der Zivildienst als niemand drinnen, und das war so ein bisschen der springende Punkt. Theoretisch könnte man sagen, man könnte sich überlegen, zum Beispiel ok, wenn wir extrem erfolgreich mit Betrieben die Zivis einstellen, also Schulen und Spitäler. Da könnte man theoretisch einen Pivot machen oder so eine Vergrößerung eine Internationalisierung im Gesundheits-Space oder aber auch im Schul-Space wo auch ein bisschen Geld herumfliegt. Sehen wir nicht als eine genug grosse Chance und unsere Alleinstellungsmerkmale sind nicht genug relevant, dass wir in einem solchen Pool dann erfolgreich sein können. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, okay, super danke. Dann gab es Förderungen seitens Regierungen oder Hochschulen oder irgendwas? #13

Joshua Devadas (Gast): Wir haben die ZHAW Startup Challenge 2020 gewonnen und haben dadurch ein Jahr lang Runway Inkubator erhalten und wir starten jetzt dann einen Innocheck oder wir beantragen einen Check. Wir schauen mal, ob das klappt oder nicht.

Gratis gefördert wurden wir nicht, aber blöd gesagt, es gab ein Jahr lang Incubator und ein Jahr lang Coaching. Wir konnten nicht so fest profitieren von dem, wie man hätte profitieren können. Zum einen, weil wir nicht so viel Zeit reingesteckt haben, zum anderen, aber auch das war nicht wirklich das, was wir benötigt haben, was wir eigentlich benötigt hatten, wäre mehr Zeit von unserer Seite einfach MyZivi zu bearbeiten und MyZivi voranzutreiben. #14

Appenzeller Jan (appengan): Okay, das Thema Investoren auch schon oder war das auch mal ein Thema? #15

Joshua Devadas (Gast): Es war eine lange Zeit, ein Thema. Wir haben gesetzt, bewusst mal ein wenig auf die Seite gelegt, mit dem Hintergedanken ein, ich sage es einmal, ein Angel Investor oder jemand, der einen 5x, 10x rausholen muss, der wird mit uns nicht happy, weil was wir machen können ist, wir haben unseren zehn bis fünfzehn Millionen Markt, wenn wir den erobern können Bootstrap, mit einer Bootstrap, ist sage jetzt mal Finanzierungsmethode, ist es mega geil. Das wird mega Spass machen. Das, das wäre profitabel, sehr gut, wenn wir aber ein Investor aufnehmen, ist unser Markt für den Zivildienst einfach nicht gross genug und das heisst entweder müssen wir einen massiven Pivot oder eine Internationalisierung machen, um einen Investor anzuziehen. Oder aber wir kriegen keinen Investor. #16

Appenzeller Jan (appengan): Okay, okay. Dann Frage fünf. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum von Plattformen? Vielleicht ja. #17

Joshua Devadas (Gast): Generell oder MyZivi? #18

Appenzeller Jan (appengan): Ja bald mal beides, also generell eigentlich schon auch, aber ja so beides? #19

Joshua Devadas (Gast): Ich meine idealerweise komme ich, krieg ich es hin möglichst kapitaleffizient, beide Seiten von meinem Markt zu skalieren und wenn ich, wenn ich das hinkriege, wenn ich weiss, ich kann zehn Franken drin stecken und das generiert mir zehn User auf Seite A oder fünfzehn User auf Seite B, wenn ich A das weiss und B diese Zahl stimmt oder diese Zahl blöd gesagt kapitaleffizient ist, dann «c'est la vie», dann feier ich richtig ab, weil dann kann ich entweder einfach mit meinen vorhandenen Mittel arbeiten,

oder aber, ich suche mir einen Investor und ich, ich muss ich muss nur oben etwas rein füttern und unten kommt etwas heraus und das ist eigentlich eine Traumsituation und als Unternehmen als Startup versucht man, genau an diesen Punkt zu kommen zum einen um den gesamten Flow eben zwischen Seite A und Seite B zu quantifizieren und dann zum anderen diese Quantifikationen oder diese mathematische Berechnung so hinzubekommen, indem man Trends benutzt, indem man Technologie einsetzen, mit dem man Marketing einsetzt, um auf Klick sagen zu können ok, wenn ich das mache, passiert das und wenn ich es dreimal mache, dann verdiene ich fünf Franken. Voila jetzt brauche ich noch 10'000 Franken und damit kann ich XY machen. Macht das Sinn? Habe ich die Frage beantwortet? #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, und wie siehst du das auch so, Thema so Automatisierung, es ist ja schon auch immer ein Thema, dass je mehr, je mehr man wächst, desto mehr Administration braucht. Die Plattform muss funktionieren und je mehr man automatisiert, irgendwann, desto besser kann man skalieren. Wie siehst du das? Jetzt auch in eurem Kontext? #21

Joshua Devadas (Gast): Mhm. Ich mein man darf skalieren, wenn man den Product-Market-Fit gefunden hat, vorher nicht, und das ist, das ist ein Problem, das wir auch schon hatten und da versuche ich auch meine Team Members jeweils zu stoppen. Nix nix automatisieren, nix irgendwie schneller machen oder irgendwie sich überlegen wie können wir das verzehnfachen, bevor man weiss, dass es funktioniert, bevor man diesen Product-Market-Fit oder halt ein Teil von Product-Market-Fit rausgefunden hat, bevor man wirklich ein Value generiert hat, muss man sich gar nicht erst Gedanken machen, wie man das Ganze automatisieren will und wenn man etwas automatisiert, dass eigentlich einem nix bringt oder das eigentlich genug effizient ist oder dass das nicht genug gut durchdacht ist und dann schiess ich mir nur ins Bein oder weil, dann stecke ich viel Zeit und Energie in etwas, das mir eigentlich nichts bringt und ich denke noch, dass es mir etwas bringen. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Ja, okay und was behindert Wachstum also? Also so Herausforderungen von Wachstum? Was denkst du darüber? #23

Joshua Devadas (Gast): Generell oder MyZivi? #24

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, beides. #25

Joshua Devadas (Gast): MyZivi, wir haben wirklich ein Zeit Problem, dass wir nicht genug Zeit in MyZivi stecken können in Kombination mit, dass wir nicht in einem idealen Markt drinnen sind. Das ist so ein bisschen unsere Challenge und das hindert uns zu wachsen. Generell was hindert Wachstum? Man muss wissen, was das Richtige ist zu tun, muss das Richtige tun und verstehen, was das Richtige ist. Das ist wieder Challenge vom Startup. Ich hab begrenzte Ressourcen, wo stecke ich meine Ressourcen hin? Und wenn ich, wenn ich herausfinden kann, wo ich meine Ressourcen stecken muss, dann wird alles einfacher. Ich behandle die Frage ein bisschen als interne Frage. Aus Sicht Startup. Was begrenzt ein Wachstum? Wie zu sagen, ja irgendwie der Weltmarkt, also das ist vielleicht gut, aber schlussendlich muss ich mit meinen Ressourcen schauen, wo ich hinkomme und einfach zu wissen darüber works lief, heisst sie verlasse weiss nicht, was nicht funktioniert. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Dann Frage sechs wäre so ein bisschen mehr noch auf das Thema Internationalisierung, aber das ist ja bei euch jetzt nicht so ein Thema oder auch wegen der Branche, dann würde ich sonst Frage sieben direkt weiter springen wie hebt sich von der Konkurrenz ab? #27

Joshua Devadas (Gast): Wir haben keine Konkurrenz. Slash wir sind jetzt in der speziellen Situation, dass unsere Konkurrenz eigentlich das Bundesamt für Zivildienst ist, das heisst eine staatliche Institution. Man könnte diese, zum einen ist diese eine Konkurrenz. Zum anderen ist sie ein relevanter Stakeholder und Partner für uns, den wir nicht allzu fest anpissen dürfen. Wir heben uns, unser Produkt, der Bund hat ein sehr ähnliches Produkt wir mir. Wir heben uns dadurch ab, dass wir eine bessere Usability haben. Das ist im Moment unsere Unique Selling Point und unsere Value Proposition wir wollen diese natürlich noch sehr viel weiter ergänzen, aber im Moment haben wir noch eine bessere UI. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, du das Thema angesprochen Usability. Sehr guter Punkt, wie wichtig siehst du generell so Usability und auch das Design von so einer Plattform für den Erfolg? Das ist kann wachsen? #29

Joshua Devadas (Gast): Mhm, es kommt ein bisschen auf den User drauf an, in unserem Fall ist unser der User irgendwie ein 19-jähriger Schnösel, der den Zivildienst der Militär machen will und der hat einfach eine Aufmerksamkeitsspanne von zweieinhalb Sekunden, da ist, da ist Usability A und O. Ich kann mir vorstellen in einem Two-sided-Marketplace, wo es um finanziell Produkte geht, quantitative Produkte oder auch keine Ahnung International-Shipping, da werden diese Faktoren viel weniger wichtig und da gehts es noch viel mehr um Integration, um Preise um hast du genug grosse Salesforce. Kommst du an die richtigen Stakeholder? Da werden solche Dinge viel wichtiger als die Usability. Also wie gesagt es kommt auf den User drauf an. Ist es B2B, ist es B2C und wenn es B2C ist, welche Art von C? #30

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, ok spannend, wie kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden? #31

Joshua Devadas (Gast): Auf Seite Zivildienst kennen wir sie relativ gut auf Seiten Betriebe sollten wir noch oder können wir sie auch. Wir sollten noch mehr machen, wir sollten Sie noch besser kennenlernen. Zivildiensten eben Lukas und Philipp sind selber im Zivildienst und da sprechen wir öfters mit Leuten, auf Seiten Betrieb haben, haben wir eine Zeit lang wirklich sehr, sehr viel mit Betrieben gesprochen, aber da sollten wir mehr am Ball bleiben. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, wenn es eben Bedürfnisse sich ändern seitens Kunden, würde man auch mit Plattform anpassen, Funktionen anpassen oder wie ist das, wie sind ihr dazu eingestellt? #33

Joshua Devadas (Gast): Wir haben, wir haben unseren Product-Market-Fit noch nicht voll gefunden und darum ist es, gerade in diesem Fall wir wissen noch nicht ganz, wo es hin mit dem Produkt geht und gerade in diesem Fall ich bin vorsichtig einfach zu machen, was der Kunde sagt. Wenn der Kunde mir sagt er hat einen Pain, dann bin ich grundsätzlich bereit, daran interessiert, mit meinem Produkt das Problem zu lösen, wenn er bereits einen zu konkreten Lösungsansatz hat, dann kann ich, in die Wand fahren und beginnen als Softwareagentur anstatt als Startup zu agieren, dass ich einfach sein Problem löse und wir haben das jetzt in unserem Space gesehen, dass die verschiedenen Arten von Kunden funktioniert sehr verschieden und die wollen verschiedene Dinge und die sind gemeinsame Nenner zu finden, der für den 15 Mannbetrieb genauso interessant ist wie für den

Zweimannbetrieb, das ist eine Challenge. Könnte ich jetzt, ich habe ich etwas den roten Faden verloren könntest du die Frage nochmals wiederholen? #34

Appenzeller Jan (appenjan): Also die Frage war also vor allem auf die Bedürfnisse von euren Kunden, ob ihr die gut kennt? Das war so das. #35

Joshua Devadas (Gast): Ja, ok. Wir sollten die Bedürfnisse unserer Kunden besser kennen, wir kennen sie bereits relativ gut. #36

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Okay, super dann Frage HR. Wie gewinnt und behaltet ihr die besten Talente für euer Unternehmen? #37

Joshua Devadas (Gast): Ist nicht wirklich eine Frage, die uns betrifft. Wir sind zu dritt, wir haben nicht vor, irgendjemand in den nächsten zwei Jahren einzustellen. Wir haben im Moment so ein Projekt oder zwei, dass sich allenfalls entwickeln könnte und ich hab das mal wunderbar von Y-Combinator gehört und das funktioniert wirklich, die beste Strategie ist einfach Leute, die man kennt, einstellen. Ich habe jetzt in so ein Projekt allenfalls das wir über MyZivi machen können, so ein Human-centric Designprojekt und da hab ich 3-4 Leute die ich dazu nehmen will, wenn sich das materialisiert und das sind alles Leute die ich persönlich kenne, mit denen ich studiert habe, wo ich weiss, wie sie funktionieren und ich sag jetzt mal, bis wir 15 Leute sind oder falls ich ein Startup hätte, wo wir bis auf 15 Leute wachsen, die ersten 15 Leute sind nur Leute, die ich kenne Personal-Hires und Empfehlungen und da arbeite ich nur über diese Mitarbeitergewinnungsmethode. #38

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, okay. Ähm, dann noch eine Frage, was meiner Meinung nach potentiell entscheidende Faktoren und Merkmale für den Erfolg von Plattform vielleicht auch bisschen unabhängig von MyZviv, vielleicht generell so deine Erfahrung? #39

Joshua Devadas (Gast): Ich würde dir sowieso mal empfehlen, den Sharp zu checken, das ist so ein Anbieter von Two-sided-Platforms. Das ist so eine so eine White Label, Two-sided-Plattform Lösung und die haben einen supercoolen Podcast. Ich weiss nicht mehr, wie er heisst, irgendwie Two-sides-markets oder two-sides-marketplaces oder so. #40

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. #41

Joshua Devadas (Gast): Und was die immer wieder spannend auf LinkedIn posten ist, sie sind ein grosser Fan von Bootstrap im Marketplace und ich glaube, wie der Erfolg von Plattformen ist, den Grad zu finden zwischen nehme ich wieviel Kapital nehme ich auf versus was verträgt mein Markt. Ich glaube, viele Plattformen also natürlich nicht, aber die klassischen Dinge wie so eine Plattform nicht funktionieren kann, ist Co-Founder Streit, «Bad Atticucion» was weiss ich, nicht genug Atem oder so. Aber was genau so gut und insbesondere Plattformen passieren kann, ist, dass ich Kapital aufnehmen. Das ich zu viel Kapital aufnehme Slash, dass sich in einem Markt reingehe und mein Investor will mehr von mir, als dass mein Marketing anbieten kann und das heisst, es muss Dinge tun, die nicht funktionieren werden, weil ich habe, so viel Geld aufgenommen habe, muss ich muss ich Märkte erschliessen, die ich eigentlich nicht erschliessen kann und dieses Grad zu finden mit wie viel Kapital Slash, nehme ich überhaupt Kapital auf versus in welchem Markt bin ich und bringt mir das wirklich etwas das Kapital aufzunehmen. Ich glaub, das ist noch eine Frage, die sich viele Plattformen nicht überlegen und ich glaube, viele Plattformen sollten sich ernsthaft überlegen, hey can I bootstrap it, should I bootstrap it, weil sobald ich von einem ein Business Angel 1'000'000 aufnehme, dann will der 6'000'000 zurück. Wenn ich aber bootstrappe, bin ich halt ein wenig langsamer, aber dann muss ich nicht diese 5x, 10x, wie sagt man denn, Reviews reinbringen. Dann muss ich nicht dieses massive Wachstum bieten, wenn ich das Kapital nicht aufnehmen. #42

Appenzeller Jan (appengan): Mhm. Okay, super ja, du mit meinen Fragen, wer ich eigentlich schon durch. Das waren zehn Fragen genau ähm, bei dir noch irgendwas einfällt zum Thema Plattformen dann wäre jetzt noch Zeit? Sonst passt es. #43

NICHT RELEVANTER SMALLTALK###

Transcript Interview TestingTime

Friday, 08.04.2022. Duration #00:32:07#

Appenzeller Jan (appengan): Und du bist jetzt das zehnte Interview. Gibt nachher vier-zehn Interviews quer Beet eigentlich diverse Plattformunternehmen. Genau und das sind zehn Fragen und ja, ich denke, würden die mal du mal durchgehen und ja, aber wenn der Unklarheiten sind, dann können wir uns dann der Frage dementsprechend klären. #1

Reto (TestingTime) (Gast): Gut. #2

Appenzeller Jan (appengan): Super, dann würde ich starten mit der ersten Frage wie wichtig ist dir schnelles Wachstum für deine Unternehmen? #3

Reto (TestingTime) (Gast): Es war sehr wichtig, bis Ende letzten Jahres. Als wir, bis wir verkauft wurden und jetzt. Wir wurden ja eine Marktforschungsfirma Nordstat verkauft. Und jetzt steht Profitabilität im Zentrum, das heisst wirklich möglichst zu wachsen und jetzt ist es, möglichst profitabel zu wachsen, so ein bisschen ein Shift passiert. Im, in der Firma oder im Life Cycle was auch irgendwie normal ist, solange du immer Investorengelder hast, kannst du halt auf extrem schnelles Wachstum und da war es auch sehr wichtig, aber jetzt ist es nicht mehr das Wichtigste so. #4

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Super, dann würde ich jetzt gerade mal die zweite Frage. Wir kommen dann auf die Themen danach auch nochmal zurück. Zweite Frage so ein bisschen mehr zu dir als Gründer, so deine Eigenschaften, Ausbildung, so soziales berufliches Netzwerk, Unternehmererfahrung. #5

Reto (TestingTime) (Gast): Mhm. Ursprünglich habe ich mal Informatik studiert. Und habe dann auch auf diesem Beruf gearbeitet, habe dann immer. Ich war dann auch sechs Jahre in den USA im Silicon Valley, habe dort einfach halt gearbeitet und hab dort immer mehr gespürt, dass ich irgendwie selber unternehmerisch was machen möchte. Bist du eingefroren, bist du noch da? Hallo. #6

Appenzeller Jan (appengan): Ja, jetzt wieder gut. #7

Reto (TestingTime) (Gast): Okay. Und hab dann meine Passion, ich kam dann zurück bin dann zu Doodle gegangen und habe da, war Produkt Manager verantwortlich für das Produkt und habe da meine Passion für User Experience entdeckt und habe dann berufsbeleitend ähm noch einen Master gemacht im Bereich Mensch-Maschinen Interaktionsdesign und daraus in diesem, in dieser Welt hab ich dann die Opportunität zu TestingTime entdeckt. Und habe dann diese Plattform ja aufgezogen und erste Kunden kamen dann effektiv aus diesem Netzwerk von diesem zweiten Studiengang das war eigentlich so meine ja, so mein Startpunkt und ab dann ja, das ist dann halt so von dort aus bin ich dann gewachsen. Und ja, ich bin gut vernetzt. Ich bin ein sozialer Mensch und dass auch die, die die Welt von Mensch-Maschinen Interaktionsdesign ist ja die Schnittstelle zwischen Psychologie, Designs und Maschine also hat immer Menschen gerne und so ist auch, bin ich ähm gerne um Menschen und pflege das auch. #8

Appenzeller Jan (appengan): Okay, cool. Nächste Frage wie habt ihr damals Unternehmenswachstum erreicht? Eben mit du hast mal angesprochen mit Investorengeldern, war auch Thema Internationalisierung ein Thema, M&A's vielleicht auch? #9

Reto (TestingTime) (Gast): Mhm. Also das initiale Wachstum haben wir mal in 2015 sind der Schweiz bewiesen. Investoren geben die nicht Geld, um überhaupt was zu beweisen sie geben die immer Geld, um was du bereits gut machst, schneller und grösser zu machen, also für Skalierung. Das war schon bei der Seed Round im 15 bis zu ja also wir haben dann nur eigentlich zwei weitere Runden gemacht, aber es geht immer darum, dich zu beschleunigen, indem was du schon gut machst und damals gingen wieder dann nach Deutschland mit dieser Seed Runde, um zu beweisen wir können das auch in Deutschland betreiben. Und dann gab es eine weitere Series A mit der sind wir dann nach England, Frankreich so immer weiter. Und das war eigentlich immer so zur Expansion haben wir das Geld verwendet und dann eigentlich kam dann zusätzlich noch der Verkauf. Wir haben dann gesagt, jetzt hören wir auf, Geld zu ricern und der nächste Wachstumsschritt ist eigentlich Teil eines grösseren Unternehmens zu sein, und das haben wir dann, so über eine, wir haben dann eine M&A Firma engagiert, die uns einen Käufer gesucht haben, so. #10

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Ja. Okay, musst du dir auch zu Beginn einer Seite der Plattform auch irgendwie querfinanzieren, dass es eine Art von Kunden quasi auf der

Plattform mal initial drauf hat, oder oder also wie habt ihr das gelöst, dass es dann eigentlich immer Angebot und Nachfrage so balanciert? #11

Reto (TestingTime) (Gast): Ja. Angefangen haben wir mit so «Fake it till you make it». Wir haben uns im Anfang so so positioniert, dass wir eigentlich schon ganz viele Testpersonen im Pool haben und dass wir da schon aktiv und funktionsfähig sind, aber hinter der Fassade war eigentlich nichts. Ich glaube, dem sagt man, Concierge-Prototyping, du machst alles von Hand hinten und so habe wir einfach mal bewiesen, gibt es denn Demand und den Supply wussten wir, dann können wir immer organisieren, aber dann ist dann der Demand so gestiegen, dass wir dann das schnell hochfahren müssen, den Supply. Und, und jetzt hat sich das natürlich so eingeepegelt, aber ich glaube, wenn man so eine Plattform Business aufbaut, sollte man zuerst nur den Demand validieren und gar nicht so, sich um den Supply kümmern. #12

Appenzeller Jan (appengan): Okay, spannend, du redest immer von wir. Wart ihr ein Gründerteam oder hast du es alleine gegründet? #13

Reto (TestingTime) (Gast): Ja, nö, wir waren zu Beginn ein Dreier-Gründerteam, dann haben wir uns für einer Person getrennt und sind dann Zweier-Gründerteam. Das mal also ja. Die prägendste Zeit vom Unternehmen waren wir einfach zu zweit und ich wollte ganz bewusst das nicht alleine machen, das war mir sehr wichtig. #14

Appenzeller Jan (appengan): Ja und was waren so die wichtigen Elemente in dem Team? Also was, was euch immer so Kompetenz, ist immer wieder ein Thema. War auch so über soziale Aspekte. So vor allem zu Beginn? #15

Reto (TestingTime) (Gast): Ich glaube, es gibt so in jeder Beziehung, du musst so gemeinsame Werte teilen, das ist wichtig. Und dann skill-mässig, musst du dich ergänzen. Das verstehst du, die die Werte, wie man was macht, das muss gemeinsam, wenn du komplett diametrale Vorstellung von der Welt und wie Dinge, wie man arbeitet und so dann, dann wird es nicht klappen, aber auf Skillebene muss es eben ergänzend sein, weil du kannst nicht nur einen Skill haben. Ja, es ist halt wirklich ist wie eine Beziehung man muss, immer schauen, dass keine Konflikte oder wenn, wenn ein Konflikt entsteht, dass sie möglichst rasch ausdiskutiert werden, gelöst werden, also, dass man das immer pflegt, dass man Vertrauen hat, wertschätzt, all diese Dinge sehr wichtig. Und ja, wir hatten eine

Person, die hat dann halt nicht mehr reingepasst. Das war es eine sehr schwierige Zeit für diese, für diese Trennung zu machen. Aber dafür wir zu zweit, kann dafür extrem gut klar und waren auch erfolgreich, wie jetzt die ganze Reise bewiesen hat, so haben wir mehr richtig gemacht als falsch. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Das ist gut. Spannend, ja und auch eben so Kompetenzen, das war auch immer wieder ein Thema in anderen Gesprächen, dass die Leute eigentlich sagen, auch das ist wichtig ist, dass man wirklich so diese Kernkompetenzen im Gründerteam auch hat, also das man, wenn man eine Plattform betreibt, du bist Informatiker, das mal einfach was versteht von der Materie und nicht, dass man irgendwie sagt, man kauft irgendwas ein und dann ist man auch gar nicht agil. Wie siehst du so das? #17

Reto (TestingTime) (Gast): Ich glaube, ich meine, ich habe nie was programmiert. Ich habe aber immer Grossstädten. Mein Mitgründer ist der CTO und der, das ist seine Welt und ich war nie ein guter Programmierer hat mich auch nie, aber aber was natürlich jetzt, so die strukturierte Vorgehensweise, Denkweise, Arbeitsweise das, wenn man so ein Informatik Studium durchmacht und auf diesen Berufen arbeitet, hat man so eine gewisse Arbeitsweise, die sehr strukturiert und organisiert ist und das ist war so ein wichtiger gemeinsamer Nenner, aber ich wusste eben nicht, ich möchte, ich wusste immer Engineering muss Inhouse sein, damit man sehr schnell das entwickeln kann, man kann dann schon das Team skalieren mit so Outsourcing oder so. Aber ich wollte nie so irgendwie jemanden permanent beauftragen, dann ist man immer in so einem Dienstleisterverhältnis und das funktioniert nicht, aber ich konnte mich hier immer darauf verlassen, dass die Plattform, ich war am Anfang nahe am Produktdesigns und so also wie sich, wie sich so das Produkt entwickelt. Aber habe mich jetzt auch komplett rauskommen und habe mich dann sehr schnell auf Sales Marketing fokussiert. Also wirklich den ganzen Vertrieb und das ist jetzt aber auch halt das Management von einer Person abgedeckt und ich kümmerge mich jetzt mehr halt so überliegende Themen, Partnerschaften, Integration mit dem Käufer und so, solche Dinge ja. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, interessant. Gab es, nächste Frage, gab es auch Förderungen seitens Regierung oder anderen Einrichtungen wie Hochschulen irgendwelche Programme zu Beginn? #19

Reto (TestingTime) (Gast): Ja, wir hatten ein Coaching von «Genilem». So ein Coaching, ich glaube, das ist auch so und Förderungsprogramm, das war jetzt, okay. Und dann haben wir auch, bei diesem IFJ Startup Zeugs mitgemacht, aber der sind wir nie gefordert worden, das war immer ein bisschen frustrierend. Wir wurden eigentlich nie so, wir haben versucht, ein bisschen an diese Förderungsgelder heranzukommen, aber ausser diesem Genilem-Coaching haben wir nie was gekriegt oder geschafft, weil irgendwie ja, alle haben immer das Gefühl gehabt, was ist das eigentlich? Also ja, hat angefangen mit den meisten Investoren, die haben das nie verstanden, was wir eigentlich machen und auch so diese Förderungsprogramme, da sitzen Leute drin, die sind gar nicht so gut, ist meine Erfahrung, die haben irgendwie, weiss auch nicht wieso, so einen Sitz gekriegt. Und es kommen immer nur Leute rein oder Unternehmen, die so ein bisschen diese Klischee-Kriterien, es ist ein ETH-Spinoff, ist immer so ein Garant, dass du in einem Förderungsprogramm kommst, dann können alle ihre Boxen ticken und wenn du irgendwie kommst und halt nicht ETH, sondern HSR und hast irgendein Business Modell, sie irgendwie gar nicht verstehen, eine UX-Industrie, die da tatsächlich entstanden ist und so da merkst du halt einfach, diese Leute können keine Boxen ticken oder können keine Schublade ziehen und sind sie verloren und dann sagen sie nein und ich finde es einfach ein bisschen traurig, dass diese Leute sich so an diesen Klischeeboxen festhalten müssen. Wenn es ETH ist, dann ist das ja schon mal gut und sich nicht einfach ein bisschen sich mit Trends, mit irgendwie neuen Dingen auseinandersetzen so, weisst du, was ich meine? #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, verstehe ich gut, ja sehr interessant. Dann die nächste Frage was ist deiner Meinung nach, so die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum von einer Plattform und was behindert Wachstum? #21

Reto (TestingTime) (Gast): Gutes Word of Mouth, auf der Demandseite, eigentlich auf der Supplyseite auch also das treibt wirklich tatsächlich. Leute machen gute Erfahrungen, sie wechseln den Job, bringe dich da wieder rein, das ist ein fast der stärkste Hebel. Testpersonen machen gute Erfahrungen sie erzählen es weiter. Was hemmt das Wachstum? Ähm. Ja ähm, wirtschaftliche Unsicherheit, aber es gilt eigentlich glaub ich, für alle. Plötzlich so die Budgets irgendwie eingefroren werden so oder ja, wir hatten natürlich zum Beispiel auch so, kamen ins Stocken während der Pandemie, aber dafür ging es dann danach umso mehr ab wieder. Internationalisierung ist schwieriger, als man denkt, speziell in Europa. Es ist und die Amerikaner tun sich da immer noch schwerer, die haben das Gefühl, sie können da einmal Europa einnehmen, aber auch als Europäer zu expandieren

ist schwierig. Ob du nach Frankreich, Holland, Italien, es ist nicht einfach eine Sprachübersetzung, sondern es ist halt ein bisschen mehr als das, oft musst du andere Währungen, du brauchst Customer Support in diese Sprache, also man es ist einfach eine teure, viel teurer Expansion als innerhalb zum Beispiel Nordamerika zu expandieren. Es ist überall Dollar, überall Englisch, überall das gleiche Mindset und das ist in Europa nicht und dass das hemmt, diese kulturellen Unterschiede. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Okay und von eurem Geschäftsmodell theoretisch eben ihr könntet in allen Ländern theoretisch euer Angebot auffahren. Also es gibt eigentlich keine Regularien oder irgendwelche grösseren Hürden, wo das sehr komplex machen oder so, so ein neues Land zu erschliessen? #23

Reto (TestingTime) (Gast): Es gibt so. Als grundsätzlich das Thema User Experience ist in jedem Land wichtig, also da haben wir keine Hürden. Der Bedarf ist da. Das Konzept von einem Testpersonen-Pool aufbauen deshalb vielleicht ein bisschen andere Grenzen, wieviel darf man diesen Leuten wirklich auszahlen über das Jahren hinweg, damit es so nicht sozialversicherungspflichtig wird, aber ansonsten, ist es das Gleiche. Aber es ist doch nicht so einfach, Kunden funktionieren dann halt doch ein bisschen anders überall oder hat andere Competitors, die sich da etabliert haben. So ja, das hängt immer ein bisschen davon ab und zum Beispiel die UK ist sehr bürokratisch, um überhaupt zu einem Kunden ranzukommen, reinzukommen muss man da tausende von Formularen ausfüllen, wo in der Schweiz und Deutschland viel schneller Mal einfach ausprobiert wird, bevor man irgendwie mit diesem Vendor Prozess in Kontakt kommt, also. Ja, es gibt solche Dinge, zum Beispiel UK ist überhaupt nicht agil, ist wirklich sehr bürokratisch. Aber wenn man mal reinkommt, dann mit viel grösseren Tickets und sonst ist es vielmehr so ja, ich probiere mal. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, und wie siehst du das Thema, so Usability, UX-Design von Plattformen. Also wie wichtig ist das für Wachstum? #25

Reto (TestingTime) (Gast): Also das die Plattform selber UX-friendly ist okay, da muss ich dir ganz klar sagen, das ist topwichtigste Thema ähm. Weil ich natürlich als. Wir machen ja nichts anderes als Firmen zu helfen, ihre Produkte und Dienstleistungen benutzerfreundlich zu machen, also ja ist absolut wichtig. Ich glaube, das muss so also. Das

ist so wichtig es muss quasi verankert sein, in der Firmenkultur, das man, muss gar nicht fragen, ob das so ist, sondern es wird einfach gelebt. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, spannend. Genau das Thema in die nächste Frage wäre so wieder ein bisschen zurück auf Internationalisierung, das haben wir eigentlich besprochen, also geht einfach nochmal darum, wie stehen Sie zur Internationalisierung des Unternehmens? Aber ich glaub, das haben wir, das konnte man abhaken dann so ein bisschen mehr in die Richtung Konkurrenz, wie hebt ihr euch ab? Somit Innovation irgendwie Unique Value, neue Technologien oder auch so das Thema, digitale Prozesse, also die Automatisierung von der Plattform? #27

Reto (TestingTime) (Gast): Ja grundsätzlich haben wir ein altes Businessmodell, ich meine früher und immer noch heute gibt es Marktforschungsagenturen, den kann man eine Email schreiben oder anrufen und dann wird das ein bisschen händisch gelöst und was wir gemacht haben ist mehr so halt eine Plattform, wo man das im Selfservice Modus digital abwickeln kann, das eigentlich was wir gemacht haben, als unsere grosser Differenzierer ist, man muss mit uns nicht sprechen, machen die Kunden aber teilweise trotzdem noch. Aber es ist eigentlich möglichst im Selfservice-Verfahren wird das abgewickelt. Wir haben dann all das digitalisiert ja. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Und auch so dass wie siehst du das. Man kann eben einen Prozess manuell machen, wie ihr es auch am Anfang gemacht habt und dann irgendwann kommt der Schritt, wo man es dann standardisiert mal und dann wird, werden die Prozesse automatisiert, dass man auch möglichst wenig Leute braucht eigentlich oder wenn man wirklich skalieren und richtig wächst, wie sieht, wie ist da deine Meinung zu dem? #29

Reto (TestingTime) (Gast): Also wir sind jetzt genau in diese Phase drin, wo wir jetzt sagen, eigentlich wollen wir nicht jetzt das Operationsteam mit dem Wachstum, Umsatzwachstum parallel hochfahren, sondern wir müssen jetzt unsere Plattform so optimieren und so transformieren, dass wir eigentlich mit dem gleichen Supportteam doppelten Umsatz liefern können, und das sind jetzt genau in dieser Phase drin, wo, wo es ganz wichtig ist. Während dieser crazy Wachstumsphase sind wir egal, Hauptsache, wir wachsen, aber wenn du in eine Profitabilität Phase gehst, dann möchtest du Effizienz, Skalierbarkeit

nicht über Menschen, sondern eben über Automatisierung erreichen und da sind wir jetzt genau drin. #31

Appenzeller Jan (appenjan): Spannend. Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse eurer Kunden?
#32

Reto (TestingTime) (Gast): Ich würde sagen sehr gut, weil wir jegliche Plattformveränderungen, bei uns ist es immer normal, dass wir Research Sprint machen. Das heisst, jedes Feature, jede Veränderung wird mit Benutzertests, Interviews validiert. Also wir sind im konstanten, also das Produktteam ist im konstanten Kontakt mit Kunden oder Testpersonen. Jede Lieferung hat ein Rating, da haben wir Operationsteam, das ist nonstop in Kontakt. Wie schauen die Ratings an. Wir machen Quarterly QBRs mit Grosskunden also so Checks mit Kunden, ob alles noch gut ist. Wir sind, das ist ein konstanter Loop. Warte mal kurz. Also da würde ich auch wirklich so Prozesse etabliert, also nicht nur im Produkt, sondern wirklich durch Operations Sales. Weil ich auch wieder auf das Thema zurückkomme. Der beste Wachstumstreiber ist ein zufriedener Kunde, der dann das weiter erzählt und weiter in die nächste Firma bringt. Das ist eigentlich der stärkste und darum, wir sind nicht immer perfekt und uns gehen, wir haben auch schon verloren, weil sie unzufrieden waren etc. Aber wir arbeiten extrem stark daran, wirklich sehr nahe, immer am Kunden zu sein. Nicht nur jetzt einmalig, beim Anfang, sondern wirklich konstant, so dass wir einfach immer den, haben immer den Finger am Puls so. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Okay und jetzt nochmal in dem Kontext, dass ich auch ein Vorteil von einem digitalen Produkt oder Plattform, dass man relativ agil auch über Anpassungen machen kann, wenn sich Bedürfnis, Kundenbedürfnisse ändern, siehst du das auch als Vorteil, als auch in eurem Kontext? #31

Reto (TestingTime) (Gast): Mhm. Ja, natürlich vor so 2015 konnten wir über Nacht Dinge ändern, so heute brauchst du plötzlich zwei Wochen, einen Monat. Also wo ist jetzt noch die Agilität? Es ist ein grosses Produkt mittlerweile, mit viel mehr Abhängigkeiten und das wurde so halt, ja ist gewachsen. Ich wünsche mir manchmal wieder diese alten Tage, wo man sagt, so können wir das ändern und nächsten Tag was live aber ja. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Jetzt haben wir noch zwei Fragen vier Minuten das eine Thema wäre noch HR, also wie gewinnt und behalte die besten Talente für euch? #33

Reto (TestingTime) (Gast): Wir, also kennst du OKRs, Objektiven Key Results, das ist so ein Management. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Nein. #35

Reto (TestingTime) (Gast): Ja, was sind, ja muss mal nachgooglen, aber wir hatten lange einen HR, aber wir haben gesagt wir wachsen jetzt nicht mehr, wir wollen effizient werden und dann haben wir uns gesagt, wir brauchen jetzt keinen HR mehr aber ähm, es ist schon eine Challenge und darum haben wir eines dieser Objektivs ist «Remain a great Place to work» das die Leute nicht das Gefühl haben jetzt geht es nur noch um Profitabilität, sondern wir machen viele regelmässige Teamevents und wir bringen die Leute immer mal wieder zusammen und für sonstige Aktivitäten haben wirklich so, grosszügig sein mit den Leuten, das ist glaub ich das Wichtige und wirklich einen Effort machen. Dinge zu organisieren, für die Leute, dass immer was läuft und dann sind sie happy und bleiben und kommen dann schon gar nicht auf diese Idee, ich schaue mich mal rum. Aber ja, das ist immer eine Challenge. Leute kommen und gehen. Manchmal unerwartet, manchmal erwartet, manchmal lässt du Leute gehen. Wir haben gemeinsame Werte, auch so bestimmt und wir schauen auch immer, dass ich diese Werte gepflegt und genutzt werden. Ja zum Beispiel ein Wert ist, so «Bold-Moves» so riskiere was und wenn du auf die Schnauze fällst, ist okay, aber lerne davon und so. Aber es ist besser du riskierst was, als du zu vorsichtig bist. Ob das jetzt in dieser Profitabilität, immer noch so ein Hauptwert ist könnte man das challengen. Transparenz ist auch so ein Wert und dann, diese Werte greifst du immer wieder auf, wenn du miteinander sprichst und so und das sind so wie so dann ein bisschen Guiding-Principles. #36

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Dann ja, dann würden wir schon zur letzten Frage kommen, das ist noch ein bisschen nochmal zusammenfassend. Was sind deiner Meinung nach die potenziellen entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #37

Reto (TestingTime) (Gast): Also diese als Unternehmer erfolgreich aufzubauen oder dass sie einfach von der Aussenwahrnehmung erfolgreich ist, also aus Kundensicht oder also, als Sicht vom Unternehmen oder aus Sicht vom Markt. #38

Appenzeller Jan (appenjan): Aus Sicht vom Unternehmen denken ich, ja. #39

Reto (TestingTime) (Gast): Ich glaube immer, wenn ich mit Unternehmern rede, die anfangen und so und ich mach jetzt ja selber auch so Investments. Und ich sehe einfach immer ein bisschen so die gleichen. Ich glaube was wir richtig gut gemacht haben, ist diese MVP-Denke. Wir haben das Erlebnis gefakt bevor und haben gesagt lass uns zuerst mal den ersten zahlenden Kunden finden, ohne dass wir was programmieren. Wir tun so wie es uns gibt und alles super funktionieren. Und ich glaube, es ist so, das ist am Anfang sehr wichtig, ich höre immer noch viel zu viel Menschen, die eine riesen Plattform entwickeln und sagen ja, wir gehen dann in einem halben Jahr mal live damit und ich sage wieso, du baust jetzt doch irgendwie aus deinen eigenen Annahmen irgendwas und dann sind wir das Gefühl, ich war da auch schon an diesem Punkt und da habe ich gesagt ich will nur mit zwei mindestens zu zweit gründen, also immer im Sparring Partner der dich challenged und du nicht anfängst dich irgendwie in deiner eigenen Welt zu verlieren. Dann ist es wichtig, dass du nix programmierst am Anfang und sondern einfach beweist, dass dein Businessmodell an sich Sinn macht und am Ende den Dreh raus hast, dass du dann wirklich möglichst viel auf digital, du musst nicht immer alles automatisieren, du kannst teilweise recht lange einfach händisch diese Lücken füllen und mach das immer so lange, bis du verstehst. Was ist das Problem? Bevor du was anfängst zu automatisieren? Ich denke, wir machen oft, wenn wir ein neues Feature ausprobieren, dann bringen wir das nur UI-mässig live und dahinter sagen wir ja, wenn dann jemand jetzt dieses Addon bestellt, lösen wir das mal von Hand und wir machen das zwei-, dreimal und vielleicht sogar mehr, bis wir wirklich verstehen wie komplex ist jetzt die Delivery davon? Und dann fangen wir an es zu programmieren und eigentlich das so immer durchgängig ist, so teuer irgendwas immer zu entwickeln es ist immer von Gründern die Komfortzone, etwas zu entwickeln, aber eigentlich geht es gar nicht darum, zu entwickeln, sondern es geht darum, das Business schnell zu verstehen und dann richtig, danach erst, zu automatisieren und digitalisieren weisst du, was ich meine? #40

Appenzeller Jan (appengan): Ja voll, gute Punkte. #41

Reto (TestingTime) (Gast): Aber was Gründer sind meistens, kommen Sie genau aus der Programmieren-Ecke oder weiss doch auch nicht. Sie kommen aus der HSG und dann möchten sie am liebsten den perfektsten Businessplan machen, weil das ist deren Komfortzone. Der Programmierer möchte eigentlich am liebsten programmieren und jeder möchte das machen, was er gut kennt, aber das ist eigentlich gar nicht so wichtig, sondern es ist wirklich wichtig, dass Business zu verstehen und zu validieren so. Dann wird es

erfolgreich und alle Fails, die ich gesehen habe, die bauen jahrelang irgendwelche komplexen Systeme und einfach merken dann, dass keine Sau sich dafür interessiert. Ob Plattform oder nicht Plattformmodell ist wie egal. #42

Appenzeller Jan (appengan): Okay, spannend ja, du wären wir durch mit den Fragen genau ja, also eben, wenn Interesse vorhanden ist, würde ich gern die Masterarbeiten zur Verfügung stellen, dann wenn es so weit ist, aber insgesamt 14 Interviews das Transkript ist anonymisiert, das sieht eigentlich nur mein Betreuer und sonst wird es auch nie veröffentlicht, genau und auch in der Arbeit ist es auch anonymisiert genau. #43

NICHT RELEVANTER SMALLTALK###

Transcript Interview Brixel

Monday, 11.04.2022. Duration #00:27:43#

Appenzeller Jan (appenjan): Ok, das funktioniert super, ja dann nochmal danke für deine Zeit. #1

Martin (Gast): Mhm gerne. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Du bist jetzt das elfte Interview, es gibt nachher dreizehn. Also kommen jetzt danach noch zwei. Und genau und nachher sollte es dann eine Sicht auf das Thema geben. Es sind zehn Fragen ich habe sie dir schon zur Verfügung gestellt, du weisst Bescheid, ich denke, eine halbe Stunde sollte reichen, dass wir meistens so eine halbe Stunde bis maximal 50 Minuten gehabt also das sollte passen, da würde ich sagen starten wir direkt mit der ersten Frage. Wie wichtig ist dir schnelles Wachstum für dein Unternehmen? #3

Martin (Gast): Mhm, das war von Anfang an natürlich ein Ziel zu wachsen, logisch jedes Startup, aber es war nicht jetzt wichtig, schnell zu wachsen. Wir haben sehr stark in das technische Produkt oder unsere Plattform investiert, das braucht einfach Zeit und für uns war wichtig, einfach stetig zu sehen, dass wir dann wachsen am Markt also, dass wir stetig positiv wachsen als Wachstumsraten haben die, die zu nehmen und vielleicht warum bei uns vielleicht schnelles Wachstum auch nicht, ja, wie soll ich sagen, an der Tagesordnung oder nicht so sprunghaft stattgefunden hat? Wir haben auch nicht klassisch Runde für Runde so mit VCs investiert bisher. Wir haben eigentlich selber am Anfang investiert und mit Business Angels und haben versucht eigentlich zuerst die die Unit Economics richtig zu verstehen, auch wo musst du dann das Geld einsetzen? Genau also, da haben wir einfach von der Strategie bewusst auf Qualität haben schlussendlich auch gesetzt und wir sind aber jetzt an einem Punkt, wo wir natürlich ganz genau wissen, wenn wir das Geld investieren, wo das dann Wachstum vorangetrieben werden kann. #4

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, okay. Jetzt zurück zu dir, Eigenschaften als Gründer zu deiner Ausbildung und berufliches Netzwerk, Erfahrung. #5

Martin (Gast): Mhm. Mhm ja, da steht was macht Sie als Gründer aus. Ich denke Ausbildungshintergrund und so ist glaub ich nicht so wichtig natürlich hilft Berufserfahrung und also ich habe einen Master in BWL gemacht, dann zwei bis drei Jahre ein bisschen gearbeitet in Beratung und Marketing, aber ich glaube, vielmehr ist, was steckt in einem drin also diesen Unternehmergeist, sag ich mal und einfach den Mut etwas auszuprobieren oder diese Neugier. Risikobereitschaft sind wichtig und dann, wenn man mal gegründet hat, das ist ja en Vogue, oder ähm, dann einfach auch Durchhaltewillen, oder? Also schlussendlich weiss man ja nie, was auf einem zukommt ist geht das vorwärts sind wir erfolgreich, ja welche Hürden muss man da überspringen und einfach da hartnäckig zu sein, ist sehr wichtig und ich glaube, das bringe ich mit unserem Team, auch meine Mitgründer. Ja, einfach immer vorwärtsschauen und positiv bleiben, das ist sicher wichtig. #6

Appenzeller Jan (appengan): Mhm, du hast erwähnt, das Gründerteam eben ihr habt zusammen gegründet als Team, wie wichtig war das auch, dass man sich da auch ergänzt von den Kompetenzen, aber auch sozial? #7

Martin (Gast): Mhm, ja, ich denke, dass das liest man überall in der Theorie und das sagen auch Investoren, das ist wichtig. Ich glaube, das Wichtigste ist eigentlich aber die Vertrauensbasis, und das ist etwas, was man vielleicht im Voraus dann nicht weiss, was auf einem zukommt. Wir haben da eigentlich eine gute Ausgangslage, also mein Mitgründer und ich, Michael, wir hatten schon vorher zusammen eine Agentur. Ich bin da bei ihm eingestiegen. Wir hatten auch da schon Erfahrung mit Partnern, die aussteigen, also solche Themen und dann bei uns ist noch jemanden als erster Mitarbeiter zugekommen ist auch ein Mitgründer geworden sozusagen und wir ergänzen uns, aber wir haben, was wichtig ist, wir haben gewisse Überschneidungen, das bringt man irgendwie nicht weg manchmal. Wir haben dann aber einfach immer geschaut, dass wir das was fehlt, noch hinzu hinzunehmen, halt mit Aufbau vom Team genau. Also wenn alle gleich sind, ist es nicht gut, ich glaube wichtig ist auch, dass man hart diskutieren kann und wichtige Entscheidungen auch, ja, sich Zeit dafür nimmt und da gibt es sicher, einfachere Themen und dann gibt es wieder schwierigere Themen, je nachdem, wo man steht und das ist wahrscheinlich für in einer Beziehung, oder? Am Anfang ist Honeymoon Phase und dann erst, wenn es, wenn die ersten Tests kommen, merkt man dann ja, wie gut ist der Kitt da zusammen. Wie gut vertraut man einander ja und da haben wir jetzt sicher eine gute Entwicklung gemacht und sind gut aufgestellt. #8

Appenzeller Jan (appenjan): Ok und so nochmal das Thema kommt, so Kompetenz also, wie ist das so Kernkompetenzen im Gründerteam sind? Also zum Beispiel der Plattform Digitalisierung, IT wie wichtig ist, dass da Leute im Gründerteam vorhanden sind, wo da grosses Knowhow haben oder ist das weniger wichtige deiner Meinung? #9

Martin (Gast): Mhm. Na ja. Ich denke idealerweise hast du das schon am Anfang im Gründerteam zusammen, aber das kann man sicher nicht auswählen. Ich glaube, wenn du zum Beispiel alleine gründest, dann musst du einfach wissen, was es braucht und zuerst diese Positionen schnell besetzen können, oder? Das müssen nicht zwingend immer Gründer sein. Du kannst auch einen CTO rasch versuchen anzustellen und so weiter. Von dem her kann man aus meiner Sicht kann man das nicht sagen, dass das unbedingt an den Gründer aufgehängt sein muss. Es muss aber sicher vorhanden sein, diese Ergänzung und als Gründer oder Unternehmen muss ich wissen welche Kompetenzen braucht das? Und dann auch muss, kann ich mir das selber noch aneignen, dazulernen oder muss ich einfach schnell da ja das Knowhow reinholen und ich glaube, das ist fast wichtiger. Genau einfach das Bewusstsein, was braucht es. Und eine Plattform logisch, das Technische ist wichtig, das Design, also das Produkt, die Produktentwicklung, aber dann einfach auch die Ökonomie dahinter zu verstehen und ja, das ist ein Geschäftsmodell auch zu verstehen, dass vor uns ist es dort allemal dazu. Ich denke, es ist ein bisschen vieles mitbringen von Anfang ist gut, aber dann das Restliche, wie lernt man und wie entwickelt man sich weiter ja. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Nächste Frage wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? #11

Martin (Gast): Mhm. Ja was steht da eigentlich? Genau also grundsätzlich? Es ist unterschiedlich, natürlich Marketing ist ein Teil. Wir haben aber nicht bewusst oder wir haben bewusst nicht auf eine grosses Market Buying gesetzt, strategisch. Das wäre möglich in unserem Markt, aber es kostet viel Geld, weil wir sind ja ein Transaktionsmarkt. Wir erreichen einfach, am Anfang haben sicher organisch erreicht und dann jetzt vermehrt in den letzten zwei Jahren, dass wir uns in Ökosystemen verknüpfen. Das heisst, wir stellen unsere Plattformen mit anderen Partnern zur Verfügung und spricht ja auch so ein bisschen, dass diese Business Ökosystemen zu einer Art Plattform werden oder? Und ich glaube, das war jetzt ein eine Strategie, die wir bewusst verfolgt haben, wo wir dann, wenn wir da gewisse Partnerschaften schliessen können, dann schnell mal statt mit Geld,

sondern mit Partnerschaften an neue Kunden-Pools herankommen, die dann auch wieder ein starker Wachstumstreiber sein können. So erreichen wir jetzt Wachstum und dann auch bewusst aus der Schweiz hinausgegangen in andere Märkte. Wo sind andere Marktdynamiken vorhanden. Sobald unser Produkt unsere Prozesse genug reif war, um zu schauen ja, wo können wir auch Fuss fassen und dann eigentlich, du hast ein gewisses Investment gemacht, die Plattform hat ein gewisses Level erreicht, das heisst die zusätzlichen Investitionen, um das zu skalieren oder darauf zu wachsen, ist dann nicht mehr so gross. Und das haben wir ja auch gemacht, wir sind dann zum Beispiel, haben verschiedene Märkte ein bisschen getestet und sind dann zum Beispiel, der zweite Markt war Portugal nach der Schweiz. #12

Appenzeller Jan (appengan): Ok. Dann, wir kommen auch noch auf eine Internationalisierung zurück. Jetzt noch die Frage vier, gab es Förderungen seitens Regierung, Hochschulen, irgendwelche Programme, Coachings? #13

Martin (Gast): Hm nein. Wir haben das natürlich auch ein bisschen angeschaut, gibt verschiedene Programme, wir haben auch das Horizon 2020 mal in Portugal angeschaut und ehrlich gesagt, das ist einfach immer noch ein bisschen, du musst wirklich das wollen ist auch ein kann auch ein Zeitfresser sein. Wir waren ein bisschen ambivalent, auch mit der mit der ganzen Startup Szene. Du musst auch als Gründer ein bisschen schauen ja, ja wie viel Zeit investiere ich da. Dann bekomme ich 10'000 Franken. Was bringt mir das? Es ist wirklich so ein bisschen der Fokus zu behalten und vielleicht ist es, kann es nicht generell sagen, auch ein bisschen vielleicht vom Thema her oder komm ich aus einer Uni heraus, dann ist man ja vielleicht näher an solchen Themen. War bei uns kein Thema, nein. #14

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Was sind deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum und was behindert Wachstum? #15

Martin (Gast): Mhm ja, das Wichtigste ist sicher Fokus also, dass man sich nicht verzettelt. Ich glaube, das war bei uns auch, man sieht überall Opportunities das ist logisch, aber dann wirklich der Fokus, sich irgendwo drauf zu fokussieren, wenn man merkt, da fängt irgendwas an und dann muss man dranbleiben. Das ist sicher wichtig, das würde heissen Verzettelung würde das verhindern. Logisch es gibt noch andere Faktoren genügend Kapital, natürlich auch wieder zu haben, wenn man mal weiss, wo, wo man mit dem Geld

ansetzen kann, dann müssen sich sicher von Vorteil, wenn man da investieren, dann kann in dem Sinne also oder Cashflow. Dann Recruiting ist so ein Thema. Kommt natürlich ein bisschen drauf an oder wenn man es irgendwelche Stellen zu besetzen hat, die man braucht, da ist ein, ich weiss nicht wie starkes Bremsen, aber das ist sicher wichtig, dass du antizipieren und man darf da einfach auch nicht zu schnell Leute wahrscheinlich einstellen. Man muss da auf die Qualität setzen also und dass dieses im richtigen Moment, sag ich mal das ein bisschen zu antizipieren das ist eine Herausforderung. Damit man dann nicht eben sich selber im Weg steht, wenn man die Ressourcen nicht hat, für die man benötigt. #16

Appenzeller Jan (appengan): Ich hab alle Plattformen angeschaut und vornerein und mir ist aufgefallen, dass bei euch jetzt UX extrem gut ist, also vom Design ist mega gut. Wie wichtig siehst du das Thema, das eine Plattform schön aussieht? #17

Martin (Gast): Sehr ein wichtiges Thema, das kommt auch von unserer DNA her. Wir hatten vorher eine Agentur, ein Teil war Branding und Design, also, mein Mitgründer kommt aus der Produktentwicklung und da ist es sicher so, dass wir zum Beispiel auch da du hast so viele Sachen Ideen entwickeln möchtest und wir haben einfach gesagt, wenn du den Funnel klassischerweise anschaust, das ist ja dann ein wie du Wachstum dann auch messen kannst oder daran arbeiten kannst, haben wir einfach sehr stark auch am Anfang immer auf das Onboarding gesetzt, weil wir genau wussten, wo hast du ja die wichtige Conversion Rates? Wo damit dann, dann der ganze Funnel zusammenspielt oder wo verlierst du meistens, dass wir uns darauf konzentriert haben. Und da ist natürlich ja eben UI/UX Entwicklung ist ein sehr wichtiges Thema und das auszuprobieren zu testen. Auch von dem auf jeden Fall sehr wichtig und auch das Level heutzutage du musst eigentlich, wenn du eine Plattform ein digitales Produkt hast, von Anfang an, musst du da einfach mitspielen auf einem gewissen Level, sonst fällst du einfach schonmal also ab, also ich glaube generell das Designbewusstsein, die Qualität, das Level, das Einstiegslevel ist einfach hoch und dann musst du einfach mithalten von Anfang an. #18

Appenzeller Jan (appengan): Ja, okay. Und da auch noch zum Thema so Automatisierung. Es ist ja auch immer ein Vorteil bei Plattformen Themen zu automatisieren auch speziell für schnelles Wachstum, dann irgendwann. Wie stehst du dazu, zu automatisierte Abläufe von Plattform? #19

Martin (Gast): Mhm. Macht sicher Sinn, gewisse Sachen zu automatisieren. Klassischer Weise hast du auch im Onboarding Themen und so Campaings, so was haben wir alles auch ausprobiert. Es kommt wahrscheinlich ein bisschen auf deinem Modell an und wie stark braucht es den Kunden, um ihn zu überzeugen. Vielleicht noch mehr als nur eine E-Mail-Kampagne und im richtigen Moment die richtige Botschaft, das heisst bei uns ist ein bisschen Zusammenspiel. Von wo macht es Sinn und wo nervst du vielleicht auch die Kunden oder wo versucht mehr ein direktes Gespräch zu haben mit einem Kunden. Dann, das heisst, das ist ein bisschen nach Aussen ausgerichtet, zum Kunden gerichtet, aber dann nach Innen ist es sicher auch wichtig. Also rein, wenn du in deinen Prozessen vieles automatisieren kannst, das macht dich effizienter, macht alles einfacher, da haben wir viele Sachen einfach in unsere Plattform abgedeckt, dass wir auch mit einem kleinen Team grosse Mengen an Anfragen automatisch abwickeln können, also das sind sicher solche Themen die wichtig sind. Also auch da, da ist es vielleicht perse Automatisierung klingt gut, aber du musst mehr ein bisschen verstehen, ja wo setze ich dann an, bei mir wo macht es Sinn? Also nur weil wenn ich irgendwelche Blogposts lese von HubSpot und so wie genial, das alles ist. Heisst nicht, dass es für dich zwingen, das Richtige ist oder du? Und eben interne Kommunikation mit Kunden usw. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Ja okay, super, nochmal das Thema zurück Internationalisierung. Wir haben es schon bisschen behandelt. #21

Martin (Gast): Mhm genau. Wir haben schon ein bisschen. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Aber vielleicht gibt es doch noch ein Punkt? Wie wichtig ist die Internationalisierung für den Erfolg von einer Plattform? #23

Martin (Gast): Ja, so jetzt, wie gesagt, wenn du mal einen gewissen Reifegrad hast, dann schaust du dich um, dann schaust du, du denkst vielleicht mehr ein bisschen in Märkten jetzt Immobilienmärkte, die Schweiz ist ja schon perse klein und eigentlich nicht so ein dynamischer Markt und da war für uns klar, dass wir auch schauen werden, wo können wir sonst noch in Märkten gehen. Wir haben wir schon verschiedene Märkte getestet, auch mit potenziellen Partnern und kleinen Piloten und ein Beispiel jetzt bei uns die Eigentumsquote in Portugal ist etwa doppelt so hoch als in der Schweiz, da gibt es vielmehr Transaktionen also und ein von der von der Grösse vom von den Ländern, die sind fast gleich. Aber es gibt viel mehr Transaktionen in Portugal und da war es für uns natürlich

sinnvoll, auch einfach zu sagen also gut, unsere Modelle funktioniert jetzt hier, Wachstum ist vielleicht weniger schnell rein von der Anzahl Transaktionen und der Dynamiken in unserem Markt können wir das nehmen in anderen Markt und da haben wir jetzt auch sehr schnell Fuss gefasst in Portugal, das ist wie eine Business Unit, die ist auch relativ schnell selbsttragend geworden, dann auch. Also, das ist schon wichtig für uns ja, auf jeden Fall, das dient sich ja dann an, wenn man ein digitales Produkt eine Plattform hat, zu sagen ja gut, jetzt habe ich einen gewissen Reifegrad eben wo geh ich hin? Und dann dort weiter zu skalieren ist für uns auf jeden Fall wichtig ja, weil man lernt dann auch dazu oder, gegenseitig. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Ja okay, wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? #25

Martin (Gast): Mhm ja, ich denke ein Thema, hast du selber ein bisschen gesehen wahrscheinlich irgendwie. Wir investieren stark in das Branding, Design, UX das ist sicher ein Thema und was viele nicht wahrnehmen oder nicht wissen wir waren eigentlich von Anfang an eine Tech Company und was wir machen, wir einen entwickeln eigentlich ein Produkt, dass wir dann selber nutzen. Unsere Service Units, also diese Immobilienberater-Leute nutzen das eigene Produkt, also wir haben eigentlich so dieses eating-your-own-dog-food-Prinzip, also das heisst, wir haben das einfach so hochgeschaukelt immer. Also wir haben, stell dir vor, du bist eine Softwareentwicklungsfirma und versuchst es dann irgendwelchen Leuten zu verkaufen. Aber wenn du den Kunden im Haus hast, dann hast du ständig eigentlich Feedback und das heisst, wir haben eigentlich die Plattform zuerst für uns gebaut und das ist schon eine grosse Vorteil jetzt auch, wenn wir eben rausgegangen sind in den letzten zwei Jahren um Business, also B2B-Partner zu akquirieren, weil wir eigentlich wissen genau, wovon wir sprechen und selber ein Interesse immer haben an der Weiterentwicklung und ich denke, das macht uns sicher einzigartig und jetzt für den Kunden, ist sicher auch so, dass wir eben in dem Sinne auf Technologie und persönlichen Service setzen und von der Philosophie her uns geht es primär darum, den Kunden zu empoweren, also dass er im Driverseat ist, dass wir absolute Transparenz auch da leben neue Modelle machen. Ein kleines Beispiel, bei uns muss ein Kunde für eine Immobilientransaktion oder einen Service nicht zuerst ein Vertrag unterschreiben und exklusiv, dass wir für ihn arbeiten. Du kannst alles online buchen jederzeit per Mail, dann wieder sagen ok ich, ich cancel, also wirklich dieses Onlineerlebnis und ich denke da, das ist auch ein, so vom Prinzip her, dass wir nicht, dass wir sagen, dass eine Dienstleistung und dass wir eben wirklich versuchen nicht, dass der Kunde sagt ja gut, ich hab jetzt, ist zwar

eine Plattform und dann irgendwo ist es eine Blackbox, ich bekomme nicht alles mit, sondern wir haben die ganze Transaktions-Journey für den Kunden, nach dem Do-it-yourself-Prinzip aufgebaut, das heisst der Kunde kann jederzeit einfach mitbestimmen oder sehen was, wo er steht im Prozess und ich denke, das ist schon ein einzigartig. Da geht niemand bisher so weit, dass wir eigentlich die ganze Transaktion nicht nur für uns, zu der Abrechnung zu machen, im Hintergrund aufgebaut haben, sondern eben für den Kunden primär vorne in seinem in seiner Umgebung. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Okay? Und wie gut kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden? #27

Martin (Gast): Mhm ja, ich denke schon gut, sonst hätten wir sicher nicht Erfolge. Wir sind da ständig natürlich dran, um uns, wie eben gesagt, wir versuchen das als eigene Anwendung des Produktes so zu entwickeln, weil wir das Inhouse haben, haben wir das so ein bisschen, in der DNA auch die Leute mit direktem Kundenkontakt also da gibt es eigentlich so ein bisschen diese Qualitäts- oder Softdaten, die wir versuchen immer wieder, ja zu analysieren und uns weiterentwickeln. Was sind die Bedürfnisse? Dann logischerweise haben wir Analytics-Daten auch das Verhalten schlussendlich und versuchen, das zusammenzubringen. Ich denke, das ist sehr wichtig und manchmal muss man aber auch ein bisschen ausprobieren, natürlich auch neue Sachen und zu sehen ja, stimmt diese Hypothesen, ich denke auch da haben wir Verschiedenes ausprobiert und manchmal haben wir da irgendwas gefunden, das gut funktioniert und dann wiederum nicht. Also es heisst ein Teil ist natürlich analysieren mit dem Kunden sprechen und dann der Teil man muss halt auch ein bisschen ausprobieren. Man kann also ja auch, bekannt aus der Innovation, verschiedene Methoden auch da versuchen wir ständig natürlich die Bedürfnisse weitere ja zu verstehen und Sachen zu testen. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Okay super. Wie gewinnt und behaltet ihr die besten Talente für euer Unternehmen? #29

Martin (Gast): Mhm ja, ja, ich denke sicher der Recruiting Prozess bei uns ist schon mal, ja für ein Start-up wahrscheinlich, also ich kanns nicht vergleichen, aber wir nehmen uns das Zeit, also das heisst, wenn wir was ausschreiben, dann gibt es zuerst einen, vom Prozess einen Call, Kennenlernen, das ist noch kein Bewerbungsgespräch. Dann gibt es eine Stunde Bewerbungsgespräch und wenn du dann sozusagen in der Endauswahl bist, wenn

man so sagen will, dann arbeiten wir immer mindestens einen halben Tag zusammen Schnuppertag bis ein Tag mit Teamlunch, also wir versuchen eigentlich schon von Anfang an sehr stark Leute zu finden, die sich mit uns identifizieren können und die zu uns passen. Dann das Wort Talente, Talente wollen wir alle, das ist klar, ich denke wir versuchen dann ein faires Gehalt zu zahlen, logisch können wir nicht mithalten mit sonstigen Sachen, aber man merkt dann, wenn man das Grundgehalt stimmt, dann ist das was, was die Firma sonst ausmacht. Eben die Unternehmenskultur oder ja wie ist die Kommunikation, was wie kann ich mich einbringen? Also diese Sachen? Die Werte sind sozusagen, dann wichtig und das versuchen wir auch schon am Anfang zu vermitteln und damit sich die Leute, damit direkt auseinandersetzen können. Und dann wir haben etwas, da steht Mitarbeiterbeteiligung, wir haben einen Pool, der reserviert ist, also so ein Equity Programm, das ist sicher auch wichtig und dann, wir sind dann, wie soll ich sagen, diese ganze Diskussion, Pandemie Home-Office und das ganze Zeug. Das war für uns überhaupt nichts Neues. Bei uns war schon immer so du arbeitest so wie du am besten arbeiten kannst, weil wir waren ja schon früher natürlichen an Standorten und ich denke, das ist bei dieser Remote Working und online und so, das ist auch sehr gelebt bei uns. Da passiert vieles auf Vertrauen und ja, ich denke, wir haben bisher nur Leute verloren, die wahrscheinlich dann im Nachhinein nicht gut rekrutiert waren oder nicht zu uns gepasst haben oder dann klassischerweise, wenn sich jemand halt, das ist ja normal, wenn er noch ein paar Jahre sagt, du ich hab Lust auf was anderes, aber dann geht man im Guten auch also einander genau. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, super und jetzt zur letzten Frage. Was sind deiner Meinung nach die potenziellen entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform? #31

Martin (Gast): Mhm. Hab ich mich noch gar nicht damit auseinandergesetzt. Diese ist in deiner Liste. Mhm. Die entscheidenden Faktoren. Ja schlussendlich, ob die Plattform den Zweck dann halt auch erfüllt, wofür sie da steht oder im Kern bei uns ist, geht es um Immobilientransaktionen. Also kann ich eigentlich wirklich, mein Kernproblem hier wirklich lösen, also ich denke, das ist sicher entscheidend. Und dann. Das wissen wir sind ja alle ein bisschen auch dieses Chicken-and-Egg Problem diese Herausforderung auch ist da genug Traffic drauf, oder ist geschicht da genug oder ist das überhaupt interessant. Also dass das heisst kann ich genug anziehen, oder? Von beiden Seiten, das ist sicher wichtig, das haben wir zum Beispiel auch immer versucht, obwohl wir uns primär auf

einer Seite der Verkäufer konzentrieren, von Leistungsangeboten ja immer gemerkt, dass die andere Seite auch funktionieren muss, dass wir sagen, wir monetarisieren zwar einer Seite nicht oder noch nicht, aber die muss genauso den Zugang haben. Genauso verstehen, wie eine Transaktion abläuft also das heisst, man muss eigentlich, zumindest bei einem Transaktionsmodell beide Seiten genau gleich gut verstehen und daran darauf hinarbeiten, aber um sich dann halt auch überlegen, wo monetarisieren, wo kann man monetarisieren? Also wo hat man seine Wertschöpfungsmodell? Ja, das ist noch schwierig zu sagen, gibt es den entscheidenden Faktor, es sind viele Sachen also ich denke, das fängt an beim, ja verstehen die Leute überhaupt, wozu die Plattform da ist, eben die Kernaufgabe. Kann ich das, kann ich das da überhaupt wirklich abwickeln? Wie ist eben die die Nutzererfahrung? Genau das sind sichere die zentralen Elemente schlussendlich ja. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, hast du eine Branchenerfahrung im Immobilienbereich oder war das dann komplett neu? #33

Martin (Gast): Nein, das war neu. Wir hatten einfach als Agentur vorher auch Kunden in dem Bereich. Wir hatten zum Beispiel Homegate mal ein Redesign gemacht. Wir hatten eine Online-Hypothek gemacht als Agentur, das heisst, wir haben so in das Thema rund um Immobilienplattform. Das war aber nicht so entscheidend, eben das war viel entscheidender zu wissen wie entwickelt man ein digitales Produkt, wie funktionieren diese Mechanismen? Wo haben da auch grosse Player ihre Probleme. Wie funktioniert ein Funnel? Das war viel entscheidender und das Fachwissen logischerweise haben wir uns angeeignet und dann mit den entsprechenden Leuten, die dazugestossen sind, natürlich auch ergänzt ja. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, spannend, gute Punkte ja also wir sind glaub recht pünktlich fertig geworden. #35

NICHT RELEVANTER SMALLTALK###

Transcript Interview Myoldtimer

Tuesday, 12.04.2022. Duration #00:23:36#

Appenzeller Jan (appenjan): Super, ich denke, das funktioniert. Genau die Transkription ist anonymisiert, die sehen nur ich und meine Betreuer, die geht auch wieder nie publiziert. Genau sonst alle Unternehmen sind auch anonymisiert in der Arbeit und genau. Du bist jetzt das zwölfte Interview, vorletzte. Heute Abend ist noch eins und dann sind es dreizehn hab ich dreizehn Plattformen interviewt in den letzten Wochen. #1

Cristiano (Gast): Oh wow. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Genau super ja, die Fragen habe ich dir vorgängig mal geschickt, vielleicht hast du schon reingeschaut? #3

Cristiano (Gast): Ja habe mal kurz reingeschaut, ja. #4

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, super ja, dann würde ich sagen starten wir direkt mit der ersten Frage. Wie wichtig ist dir schnelles Wachstum für deine Unternehmen? #5

Cristiano (Gast): Also Wachstum ist generell eigentlich immer wichtig. Jetzt vor allem für uns ist auch schnelles Wachstum auch wichtig. Weil das unser Business Modell sozusagen kann man nicht wirklich patentieren und demzufolge muss man halt schneller sein als die Konkurrenz. #6

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Zu dir als Gründer, was für Eigenschaften machen dich aus, Ausbildung, Netzwerk, Unternehmer-Erfahrung? #7

Cristiano (Gast): Für mich ist es das erste Unternehmen. Ich habe vorher einen Bachelor gemacht in Wirtschaftsingenieurswesen. Ja, das Netzwerk, das ist auch wichtig, dass hatte mir auch geholfen und Erfahrungen von anderen Personen, die schon gegründet haben. Das man die Fehler oder diese Erfahrung, die sie gemacht haben, was man die Fehler nicht wiederholt. Oder die Erfahrungen besser ausführt ja, dass nicht immer das Gleiche wieder passiert. #8

Appenzeller Jan (appengan): Mhm hast du dann irgendwie, wir kommen nachher nochmal drauf zu sprechen mit den Förderungen, aber hast du, du hast glaube ich auch einen Co-Gründer, oder? Ihr sind ein Team? #9

Cristiano (Gast): Genau ja. #10

Appenzeller Jan (appengan): Und wie wichtig ist ein Team deiner Meinung nach für so eine Gründung oder so ein Startup? #11

Cristiano (Gast): Ja, also das Team ist sehr wichtig. Man kann natürlich auch alleine gründen. Aber ich denke schon, dass wenn jemand, wenn man mit jemand die gleiche Leidenschaft hat, dann kommt man viel weiter, weil man hat auch noch die Sicht von der anderen Person. Man kann sich gegenseitig auf die Finger schauen. Sonst, wenn man halt seine eigenen Sachen ausprobiert, ist oft auch die Resonanz von anderen angewiesen als von den Kunden vielleicht da schon eher zu spät, man sollte eigentlich schon vorher schon gewisse Sachen haben damit das, weil sie können, natürlich Feedback ist auch wichtig, aber man sollte schon so ein Grundangebot haben, wenn man an den Markt geht. #12

Appenzeller Jan (appengan): Mhm, ok super. Wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? #13

Cristiano (Gast): Bei dieser Frage bin ich mir nicht ganz sicher was genau gemeint ist? Was ist die erste Frage? #14

Appenzeller Jan (appengan): Ja, so ein bisschen mehr in die Richtung, so die Methode, wie ihr Unternehmenswachstum erreicht. Es gibt Plattformen, die, die schon andere kleinere Plattformen akquirieren und wachsen so oder es gibt Plattformen, die werden relativ schnell international, dass sie wirklich so ein Wachstum oder Investoren ist, halt schon auch so ein Thema, wo dann schnell Wachstum möglich ist. #15

Cristiano (Gast): Also bei uns ist so, dass wir einmal selber mit unserem Privatvermögen angefangen. Und das Ziel ist eigentlich auch so weit wie möglich zu bootstrafen. Und erst, wenn das nicht mehr möglich ist, dass wir dann auf Investorensuche oder Venture Kapitalist gehen. Ja, das mag vielleicht bei anderen Plattformen, vor allem, wenn man hohe Anfangsinvestitionen hat, muss man vielleicht schon von Anfang an auf

Investorensuche gehen bei uns, da wir ja die Fahrzeuge nicht selber besitzen. Kommt ja praktisch kein Kapital, das an uns gebunden ist und sind so freier in der in der Ausführung. #16

Appenzeller Jan (appenjan): Okay und eben, aber es wäre schon, wenn es mal irgendwann so einen Reifegrad erreicht hätte, wo man sagt die Plattform ist eigentlich bereit, jetzt kann man wirklich skalieren, eventuell auch international. Ist das auch ein Thema für euch, dass man das auch ausrollen könnten auf andere Länder. #17

Cristiano (Gast): Ja, das ist bei uns auch ein Thema. Wir haben am Anfang haben wir uns eigentlich auf die Schweiz fokussiert. Und die mit der Zeit haben wir auch gemerkt, dass auch deutsche und österreichische Fahrzeugbesitzer auf uns aufmerksam geworden sind. Und wir wollten eigentlich die Internationalisierungs-Strategie, erst später beginnen, haben aber dann durch dieses Kundenfeedback, dass wir erhalten haben, dass eher bisschen vorgezogen und für die Internationalisierung da müssten wir auf Investoren zu gehen, weil, da müssen wir einen rund einen sechsstelligen Betrag haben, dass wir starten im Ausland dann starten können. Und ja, das können wir selber noch nicht aufbringen. #18

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Gab es Förderungen seitens Regierung oder Hochschulen, andere Einrichtungen, irgendwelches Coachings oder finanzielle Förderungen? #19

Cristiano (Gast): Nein, es also wir haben gar keine Förderungen. Es gibt den einen oder anderen, was wird zum Beispiel gemacht haben ist, dass wir an gewissen Wettbewerben uns angemeldet und teilgenommen haben und ein Beispiel ist die Swiss Innovation Challenge dort gibt es ist ein Wettbewerb und gleichzeitig erhalten auch Coaching und noch andere Sachen. #20

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Aber ihr habt jetzt nie von einem Coaching profitiert? Also das habt ihr ja alles selber angeeignet. #21

Cristiano (Gast): Ja. #22

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, okay. #23

Cristiano (Gast): Wir haben dann noch auf unser Netzwerk zugegriffen. #24

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, okay. Dann was sind Deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum von einer Plattform? #25

Cristiano (Gast): In der Corona Pandemie haben wir festgestellt, dass die Regulierungen, behördlichen Vorgaben, sowohl ein Vorteil, aber auch ein Nachteil sein kann. Bei uns war es eher ein Nachteil, weil wir konnten, wir wollten auch gerade starten und dann kam Corona, da müssten wir halt uns noch bedeckt halten. Andere Plattformen haben wir aber gehört, dass sie am Anfang Schwierigkeiten hatten, aber dann später ein richtiger Boom stattgefunden hat. Das hängt jetzt, sicherlich auch zusammen mit, was das Angebot der Plattform ist. #26

Appenzeller Jan (appenjan): Hm. Und wie zentral siehst du so Usability für den Kunden, also das bei euch jetzt einfach man kann mit wenigen Klicks eigentlich ein Auto ausschalten oder auch für Kunden mit wenigen Klicks sowas buchen können, also das ganze Thema Usability wie steht ihr dazu? #27

Cristiano (Gast): Ja, dass das auf das hat mir einen grossen Fokus gelegt, weil uns war richtig, dass es möglichst einfach ist ein Fahrzeug sowohl zu inserieren wie auch zu buchen. Weil wir hatten, war schon mal Erfahrungen von anderen Plattformen, wo wir vor der Gründung selber benutzt haben, gemerkt haben, dass das nicht so gut das kann man noch besser machen. Diese lange, man muss auf etwas warten, was eigentlich nicht so nicht so wichtig war in dem Sinn. Und das haben wir auch alles bei uns einfließen lassen. #28

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, oder hast du das Thema UX, also das Design von so einer Plattform, das wie steht ihr dazu? Ich hab Plattform geredet, dann gesagt das ist einfach essentiell, weil das ist wie ein Level, wo gesetzt ist, die Leute sind sich ein Design gewöhnt und wenn man jetzt quasi das Design nicht hinkommt, dann schwierig. Wie steht ihr dazu? #29

Cristiano (Gast): Ja, das ist natürlich auch wichtig, weil wir sind eigentlich sozusagen praktisch nur online präsent und generieren auch unsere Umsätze online und dementsprechend soll auch eine die Plattform möglichst gut daherkommen. Sicher sein, transparent,

einfache einfach handzuhaben, dass man sich ohne Bedienungsanleitung sich zurechtfindet. Ja, dann brauchen wir die gängigen Sachen von anderen Plattformen, was die Leute erst scrollen oder mit den Fingern Sachen machen, dann wieder probiert, auch mit einfließen zu lassen und die Plattform gestalten. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Okay, super jetzt die Frage wäre noch die sechste Frage, welches Thema Internationalisierung? Wir haben schon bisschen angeschnitten hast du noch was zu ergänzen? Sonst würde mir die Frage dann überspringen. #31

Cristiano (Gast): Also, bei uns wird es Internationalisierung sicher wichtig sein. Weil der Schweizer Markt ist auch begrenzt und vor allem bei Plattformen muss man eigentlich fast mehr international gehen zum Wachstum ankurbeln. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm und ihr habt ja jetzt auch ein Geschäftsmodell, was grundsätzlich relativ schnell auch in ein anderes Land oder gibt es da auch Hürden, wo man sagt, irgendwie es behindert auch was, das ist doch aufwendiger jetzt morgen in Frankreich starten. Wie ist es bei euch, bei eurem Modell? #33

Cristiano (Gast): Ja, es gibt. Es kommt ja, es kommt wieder auf gewisse Länder drauf an, ob wirklich diese Sharing-Mentalität ausgeprägt ist oder eher weniger. Das ist eben in der Schweiz der Fall und danach ob auch das Angebot vorhanden ist, ob genügend Fahrzeuge, wo in unserem Bereich fallen, auch vorhanden sind und auch die Grösse des Landes. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Und ihr habt euch jetzt ein bisschen auf eine Nische fokussiert, so das Oldtimer Thema oder vermutlich auch Youngtimer, war das sehr bewusst gewählt oder hat man jetzt oder ist die Idee, dass man dann auch mit breiter geht? Ja, das ist quasi der macht sich sehr, ist mein Namen in dieser Nische zum schnell wachsen? #35

Cristiano (Gast): Ja, wir haben eigentlich so angefangen, weil es gibt schon andere Plattformen die das Grundbedürfnis von A nach B zu kommen, abdecken und da würde es nicht viel Sinn machen diese zu konkretisieren. Deshalb haben wir mal geschaut, was noch möglich wäre und eigentlich hat es damit angefangen, dass ein Kollege zum Geburtstag einen älteren luftgekühlten Porsche erhalten hat für einen Tag. Und es war eigentlich ein tolles Erlebnis und aber es war schade, dass eigentlich nichts wir kannten

dazumal nichts Ähnliches und man kommt dieses Fahrzeug nicht einfach irgendwo suchen. Es ist über Kontakte von Kontakten ist das zustande gekommen und da dachten wir doch, machen wir hier was. Und so ist eigentlich Myoldtimer entstanden. #36

Appenzeller Jan (appengan): Okay, okay, spannend sind ja auch irgendeinem Ökosystem drin, irgendeinem Verbund oder irgendeinem Zusammenschluss von irgendwie einer Versicherung, die sind ein Partner bei euch, oder? #37

Cristiano (Gast): Genau ja. Aber das ist noch ein Thema bei der Internationalisierung, weil im Moment ist das Versicherungsangebot, dass wir in Partnerschaft mit der Baloise anbieten, das ist Moment auf die Schweiz beschränkt. Und da sind wir im Gespräch, dass wir auch so ein Versicherungsprodukte im Ausland anbieten können. #38

Appenzeller Jan (appengan): Okay interessant und wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? So Innovation oder eben spezielle Unique Value für den Kunden auch vielleicht Einsatz von komplett neuen Technologien. #39

Cristiano (Gast): Bei uns ist das Geschäftsmodell eigentlich sehr einfach wir bringen Mieter und Fahrzeugbesitzer zusammen. Für jede erfolgreiche Vermietung erhalten wieder eine Vermittlungsprovision und kümmern uns um die Versicherung, Zahlungsabwicklung, legen Spielregeln für eine sichere Vermietung fest. Deshalb hatten wir bisher auch noch keine Unfälle oder sonstige Schäden. Bei uns auf der einen Seite spart der Mieter, wenn er die Fahrzeuge von Plattform mietet. Im Schnitt sind wir rund 30% günstiger als traditionelle Vermietungsfirmen. Auf der anderen Seite können die Vermieter Geld verdienen, wenn sie ihr Fahrzeug vermieten. Und zusätzlich reduziert man damit die Standzeit der Fahrzeuge und ermöglicht hoffentlich unvergessliche Ausflüge. #40

Appenzeller Jan (appengan): Wie wichtig siehst du das Thema Automatisierung? Das ist ja auch immer ein Thema, das wir irgendwann, wenn der Plattform und Reifegrad erreicht hat, dass man einfach maximal skalieren sollte, das mit möglichst wenig Ressourcen eigentlich möglichst schnell wachsen kann und auch bereit oder auch international dann gehen kann. Wie ist das bei euch, also ist es möglich zu sagen, wir können automatisieren, mal quasi alles. #41

Cristiano (Gast): Von Anfang an ist das eigentlich ein Grundstein gewesen, wo wir die Plattform aufgebaut haben, dass möglichst vieles automatisiert ist, dass wir nicht mit Excel Listen, herumhantieren. Das ist eigentlich bereits heute schon so, dass also uns braucht es eigentlich nicht mehr, wenn alles sauber läuft, also jemanden geht drauf, bucht ein Fahrzeug. Im Hintergrund wird die Versicherung abgeschlossen. Die Kreditkarte, also die Überweisung, findet statt. Und das Fahrzeug wird zurückgebracht. Die Preise werden auf das Fahrkonto ausgelöst. Um die Versicherung kommt in dem Fall auch nicht zum Einsatz, das eigentlich jetzt schon alles automatisiert. #42

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Das hört sich auf den ersten Blick relativ komplex an. Habt ihr im Gründer-Team bei euch, das IT-Knowhow oder das Entwicklungs-Knowhow oder habt ihr das eingekauft oder extern outgesourct? #43

Cristiano (Gast): Es ist teils teils, also die die Grundsoftware für die Plattform, die haben wir eingekauft. Weil dort muss man nicht das Rad neu erfinden, das ist eigentlich nur eine Plattform. Aber wir haben dann andere, ich vor allem habe so weit wie möglich meine IT-Kenntnisse gehen, habe ich es so einstellen können, wie ich es gerne möchte oder wie es am besten für die Kunden ist. Dort, wo es dann halt tief in die Materie ein geht, hatte ich dann externe Hilfe. Beim Programmieren und Sachen implementieren ja. #44

Appenzeller Jan (appengan): Okay. Wie gut kennt ihr die Bedürfnisse von euren Kunden? #45

Cristiano (Gast): Zum einen wir haben eigentlich zwei Zielgruppen, das ist zum einen, die Mieter und Vermieter. Am Anfang war es sehr wichtig, dass wir vor allem die Vermieter angesprochen, weil für Mieter hätte es jetzt nicht viel Sinn gemacht und sie auf die Plattform kommen sehen da drei bis vier Autos und gehen dann wieder. Deshalb war es wichtig, dass wir einmal im Grundangebot haben. Und erst als wir einen gewissen Anzahl Fahrzeug erreicht hatten sind wir dann eigentlich, haben wir richtig Werbung gemacht um die Mieter, dass sie dann auf unsere Angebote aufmerksam gemacht werden. Und dann doch selber sparen gemacht und das dann in die Plattform einfließen lassen, um wieder bei uns kann man jederzeit kontaktieren per E-Mail, Telefon oder Kontaktformular ausfüllen und uns auch Feedback geben, falls was man der Wünsche hat oder etwas gefunden hat, das vielleicht nicht so optimal läuft. Da kann man jederzeit auf uns zukommen. #46

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Okay, tut ihr auch von euch aus, proaktiv Änderungen vornehmen so kleine, wie so A/B Tests und dann schauen, wie Kundschaft reagiert oder ist es schon mehr, wenn der Kunde ein Bedürfnis hat, dann geht er quasi auf euch zu. #47

Cristiano (Gast): Beides ist ja auch AB-Tests machen wir und man muss ja immer technologischer möglichst weit vorne sein. Ja, und dann auch selber Sachen ausprobieren, wie es ankommt ja. #48

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, super, dann die neunte Frage das geht so ein bisschen ums Thema Mitarbeiter ich denke vermutlich ein bisschen zu früh noch oder bei euch. #49

Cristiano (Gast): Ja, bei uns ist es zu früh, wir sind immer noch das Gründerteam. Das hängt auch ein bis davon ab, wie sich das Ganze entwickelt, das kann vielleicht Ende dieses Jahres vielleicht ein Thema oder erst nächstes Jahr, dass wir vielleicht da mit Hilfe brauchen. Im Moment sind wir aber noch das Gründerteam. #50

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Und dann zur zehnten Frage das ist Mal so noch ein bisschen so allgemein gefasst, vielleicht auch nochmal eine Wiederholung, aber da ganz generell nochmal drum, was deiner Meinung nach die potenziellen entscheidenden Faktoren in den Merkmalen sind für den Erfolg von einer Plattform. Kann auch unabhängig sein, aus der Erfahrung das ist so ein bisschen so die eigene Meinung nochmal. #51

Cristiano (Gast): Also zuerst mal denk ich mal, das hängt davon ab, wo man, in welcher Branche, dass man tätig ist und dann sicher auch der Background. Und starke, also finanzstarke Investoren oder berühmte Persönlichkeiten im Hintergrund hat, dann wird der Erfolg der Plattform eher grösser sein, als wenn ein, was beim Nobody von irgendwo. Und dann sicher auch die, wie auch so schon erwähnt, die so behördlichen Sachen kann Vor- oder Nachteil sein. Es gibt doch die, wo in etwas beschlossen wird und dann profitiert, hat diese Plattform davon. Dass er es gibt, es gibt so viele Sachen, manchmal reicht es schon, wenn man zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist. Ja, manchmal ist auch ein bisschen eine Portion Glück dabei. #52

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Ok super ja du mir werden durch mit den zehn Fragen, ich würde dann auch da die Aufnahme stoppen so weit. Perfekt und ja super Merci

vielman für die Inputs. Es gibt am Ende glaub möglich jetzt eine breite Sicht auf das Thema Plattform Geschäftsmodelle. Ich würde auch gerne die Masterarbeit zur Verfügung stellen. #53

NICHT RELEVANTER SMALLTALK###

Transcript Interview Nomady

Tuesday, 12.04.2022. Duration #00:31:28#

Appenzeller Jan (appenjan): Du kein Problem es braucht keine Vorbereitung. Ich denke wir sollten auch Zeit haben 30 Minuten sollte reichen, meistens so 25 - 50 Minuten gegangen. Das ist immer ein bisschen unterschiedlich. #1

Oliver (Gast): Okay, gut. #2

Appenzeller Jan (appenjan): Top, dann würde ich mal anfangen. Die erste Frage wie wichtig ist dir schnelles Wachstum für deine Unternehmen? #3

Oliver (Gast): Mhm. Ja, ich glaube immer für ein Marketplace ist es wichtig, dass man relativ schnell auf eine gewisse kritische Grösse kommt. Bei Nomady insofern ist es sicherlich etwas speziell, weil wir auch noch Ziele haben, was unsere Vision angeht eben. Wir möchten auch einen nachhaltigen Tourismus fördern. Darum sag ich mal in den Anfängen sich, sehr wichtig auf eine kritische Grösse zu kommen. Danach ist es auch sehr wichtig, auf die Qualität zu achten. #4

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Und in dem Kontext, war das von Anfang an eigentlich klar, man will wirklich auch gross werden, also international in allen Ländern oder wie ist so das Mindset von Anfang an gewesen. #5

Oliver (Gast): Ja so, ich glaube, wenn man etwas rechnen kann, sieht man relativ schnell das, Nomady als Marketplace in der Schweiz. Das ist sehr knapp, ist von der Marktgrösse her, also war es von Anfang an schon relativ klar, dass das Geschäftsmodell eben ein transaktionsbasierter Marketplace, relativ kleine Verhältnismässigkeit, Transaktionen, dass man da, dass der Markt Schweiz nicht hergibt, dass man zumindest europäisch denken muss. #6

Appenzeller Jan (appenjan): Okay. Jetzt bisschen zu dir deine Eigenschaften als Gründer so Ausbildung, Netzwerk, Entrepreneur-Erfahrung? #7

Oliver (Gast): Mhm. ja, also ich hab klassisch, eher eine Finanzkarriere hinter mir. Ich habe also Wirtschaft mit Finance und Banking in Luzern studiert. Hab dann rund zehn Jahren im Banking, vor allem in der Geschäftskundenberatung und Firmenkundenberatung gearbeitet, Immobilienfinanzierung, auch kleine M&A-Geschichten. Aber parallel hab ich das Thema Unternehmertum schon immer sehr fasziniert und ich habe auch kleine Projekte, manchmal nebenan auch gemacht. Im Immobilienbereich etwas gemacht, mit meiner Frau etwas - einen Coffee Shop gehabt, also so im Kleinen und sag ich mal so die ersten Unternehmenserfahrung hatte ich glaube ich immer auch parallel, und wenn du halt Firmen auch berätst oder, bist du auch nahe am Unternehmen. Das hat mich auch im Banking am meisten interessiert, ich war nie in der Vermögensverwaltung oder so tätig, das sagt mir gar nichts Börse und so Zeugs, sondern eher wirklich ein Geschäft führen oder ein Geschäft aufbauen? #8

Appenzeller Jan (appenjan): Und das Netzwerk, also auch das berufliche Netzwerk? #9

Oliver (Gast): Mhm. Ja also. Im Thema Tourismus, wo wir sind, hatte ich eigentlich kein Netzwerk also, ich hatte einfach ich glaub, ich hab das Produkt verstanden, weil es eine grosse Leidenschaft von mir ist. Nomady entspringt ja wirklich, sage ich aus der Wildnis also wir waren wirklich in Alaska unterwegs. Ich war da mehrmals auf Expeditionen und sagt mir einfach schöne Orte in der Natur, auf eine nachhaltige Art und Weise zugänglich machen. Das wäre auch ein Geschäftsmodell, oder? Ja, so ist eigentlich eher dazu gekommen, vom Netzwerk im Tourismus, das muss ich mir dann halt aufbauen, ich hatte logisch das Netzwerk, das ich gehabt habe aus den Finanzen, hat sicherlich auch etwas geholfen, gerade im Founding oder dass man vielleicht etwas weiss, wie vielleicht so ein bisschen blond daherkommen soll und welche Ansprechpartner man hat, ist glaube ich am Anfang schon auch wichtig. Aber eben für das operative Geschäft muss du dir halt das Netzwerk aufbauen. #10

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Okay und wie erreicht ihr Unternehmenswachstum? Eben mit Investoren, Internationalisierung, M&A's? #11

Oliver (Gast): Ja also, ich sage jetzt mal vorerst mal war unser Wachstum mal, sag ich mal. Eigentlich sind es zwei Fragen oder so wie finanziert ihr das Wachstum auch, oder? Wir haben die ersten zwei Jahre gebootstrapt, beziehungsweise sehr viel eigenes Kapital auch mit eingebracht. Eben zwei Jahre, dann haben wir schon etwas höheren Cash Flows

als wir erwartet haben, also konnten wir das Ganze noch etwas stretchen und haben dann zwei Jahre zugewartet, wie sie die erste Finanzierungsrunde gemacht haben, von da war eigentlich klar, wir können es einfach schneller machen, wenn wir halt mit Investoren arbeiten, vor allem auch die Plattform richtig auf technisch voranbringen, Sales-Leute anstellen, das wäre natürlich es ginge einiges langsamer, wenn du das organisch mit dem Umsatz machen würdest du, obwohl mir das schon sehr wichtig ist. Auch schon von Beginn an zu zeigen, dass man fähig ist, Geld zu verdienen, oder ist gerade im Marketplace Business, glaube ich macht man häufig auch die umgekehrte Variante. Also arbeite einfach ohne Fees oder einfach so tief, dass man eigentlich, dass man weiss ok, so funktioniert es eh nicht, sondern erst wenn wieder mega gross sind, dann können wir anfangen die Schraube anzudrehen sagen wir, da hatte ich einen anderen Approach. Ich habe eher versucht herauszufinden, welches Pricing können wir auf dem Markt durchsetzen. Und jetzt optimieren wir etwas, gehen, kommen sogar etwas runter mit den Kommissionen, also ich hab da den umgekehrten Weg gewählt, hat mir auch recht gegeben, weil wir einfach schon von Anfang an gezeigt haben, das wird auch Geld verdienen können. #12

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Ok, du redest von wir, ihr sind auch ein Gründerteam, oder? #13

Oliver (Gast): Ja, also ich habe ganz zu Beginn alleine gestartet und dann Paul, der Co-Founder kam relativ schnell in den ersten Monaten, dann auch dazu ja. #14

Appenzeller Jan (appenjan): Wie wichtig siehst du so Team also in einem Startup? #15

Oliver (Gast): Ja, Team is Key also. Vor allem würde ich, wenn es irgendwie geht, halt auch ist, es sehr wichtig unterschiedliches Knowhow einzubringen, oder. Wir sind jetzt eher so aufgestellt. Ich bringe, glaube ich, dass das Business Thema mit und Paulo ist sehr der Kreative, der Creative Director gerade bei Nomady ist es wichtig. Es ist ein emotionales Produkt, oder es geht um Reisen, Ferien, Camping, Natur da holst du die Leute vielmehr auch über die Emotionen ab, als er bringt das ganze UX-Thema Branding. Ist eigentlich unsere Inhouse-Marketingagentur, dazumal gefehlt hat aber der technische Typ oder technische Frau oder hatten wir schlichtweg nicht im Netzwerk und da hab wir wirklich Schwein gehabt, dass wir der heutige CTO ist dann zu uns gestossen und mittlerweile eigentlich zu einem erweiterten Founder-Team. Aber waren nicht von Anfang an dabei. Da kannst du dann mit ESO, PESO und was es alles für Zeugs gibt, oder?

Mitarbeiterbeteiligung etwas machen, aber ideal wäre schon, wenn wir schon von Beginn weg auch die technische Person mit dabei haben. Aber das ist halt Wunschdenken ist noch viel Wunschdenken. Da liest du ja viel über das Gründer Team und das muss so und so sein schlussendlich hast du einfach eine Ausgangslage und dann machst oder machst halt eben nicht, kannst auch noch drei Jahre studieren und das gute Gründerteam finden, oder? #16

Appenzeller Jan (appengan): Ja okay, spannend. Gab es noch irgendwelche Förderungen seitens Regierung, Hochschulen, anderen Einrichtungen, Coachings, Finanzförderungen? #17

Oliver (Gast): Ja ja, also wir haben mal, ich weiss nicht, wie öffentlich das ist, von der Schweizer Berghilfe den Innovationspreis gewonnen. Öffentliche Förderung? Ist halt auch auch Innosuisse, nehme ich mal an so, da sind wir mit dabei im Coaching. Ansonsten haben wir eigentlich ja. Es gibt es gäbe noch viel, wo man wo man machen kann, aber das ist mir alles zu bürokratisch und aufwendig oder. Im Tourismus könntest du viele über so NFP Projekte, neue Regionalpolitik oder mit Tourismus und Gemeinden. Aber für das habe ich echt keine Zeit zu da irgendwie zwei Jahre an einem Projekt zu arbeiten, das geht viel zu langsam. Jetzt im Vergleich zum Startup oder. #18

Appenzeller Jan (appengan): Ja ok, was sind Deiner Meinung nach die wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum von der Plattform? #19

Oliver (Gast): Zu schnelles Wachstum, spezifisch auf schnell, oder? #20

Appenzeller Jan (appengan): Ja schnell, oder? #21

Oliver (Gast): Also die Qualität, die Qualität, mal ausgeschlossen, oder was? #22

Appenzeller Jan (appengan): Ja mal primär, ja aber. #23

Oliver (Gast): Weil das finde ich sehr wichtig, auch wenn du das analysiert, oder? Ich bin der Überzeugung, dass ein Marketplace am Anfang auch vor allem von der Qualität lebt. Sagt auch einige Sachen, wenn du in der Theorie liest, so eher die Nische bearbeiten, nicht zu breit dafür dort den Fokus auf guten Supply vor allem das es gut funktioniert und

wir haben schon sehr diesen Approach gewählt, also ich hätte einiges mehr Supply, also bei uns Camps raufladen können, auch wenn ich sie nicht so cool daherkommen und hat nicht die Experience sind. Da haben wir, das war quasi auch etwas unsere Marketing-Approach also. Wieder haben praktisch nichts auf der Demand Seite investiert, sondern die, die Kunden sind, einfach da, wenn du ein geiles Produkt hast und wenn sie zufrieden sind, dann verkauft sich das quasi wie von alleine zu Beginn. Aber ich glaube, dieses Thema sind wir. Man muss von Anfang an wissen, was für ein Marketplace hat man oder ist man supply-driven? Wie Nomady, also die Challenge ist eher sehr gute Supply hinzukriegen, in guter Qualität und dann sind auch die Kunden da. Und dann ist natürlich der Wachstum, wenn ich es auf Nomady beziehe sicherlich auch wie ist gerade ein Thema im Markt? Oder wir haben da wirklich mit Covid. Beides also Vor- und Nachteile von Vorteilen ganz klar auf der Demand-Seite wir hatten eigentlich beim Tourismus noch das beste Produkt was du haben kannst und eigene Orte in der Natur mieten, wo du für dich alleine hast, quasi das war ja eigentlich sehr gesucht, oder? Aber auf der Supply Seite war Covid natürlich auch etwas schwierig, weil wir haben halt nicht ein Produkt, das war einfach voll auf der Supply Seite von Anfang an scalen kannst. Ich kann nicht dann eine halbe Million in die Hand nehmen und einfach in Google AdWords Kampagne schalten wegen dem hab ich immer noch nicht den gewünschten Effekt zu Beginn sag ich mal, wenn du eine echte Innovation bringst wie Nomady, also Camping auf privatem Land, also vorher noch gar nicht gekannt hat, dass man das überhaupt machen kann, dann musst du viel Überzeugungsarbeit leisten und hat ja auch nicht zu schade sein, so wie ich es auch gemacht hab. Ich war halt bei den Bauern unterwegs, bin bei denen zwei bis drei Stunden gesessen. Der erste Host wo ich ongeboardet haben, war dann auch eine ältere Frau im Emmental auf einem Bauernhof. Da bin ich mit ihr in der Küche gesessen und habe zusammen mit dir das Listing ausgefüllt. Ja, das war einfach ein hammergeiler Platz und ich wusste die, sie wird jetzt, wenn sie das hochschaltet, dann wird sie überhäuft mit Buchung und so war es auch oder so, das war fast zu viel für sie, oder ich muss sie, ich habe dann ihr, sie war gesundheitlich nicht so fit, dann hab ich ihr gezeigt, wie sie den Kalender sperren kann, dass sie nicht so viel Buchungen erhält oder also das ist wirklich. Es ist doch nicht so der klassische Approach ah cool, ich hab da die Ideen Marketplace und dann Boom oder sondern es ist halt auch kombiniert mit einer Leidenschaft eben schöne Orte in der Natur zugänglich zu machen, auch aus einem eigenen Problem heraus. Ich hasse es einfach auf überfüllten Camping Plätzen zu hocken und da hab ich einfach mein Erlebnis was ich suche, aber eben schweife jetzt etwas ab, das auf das schnelle Wachstum glaube ich ist sicherlich der Zeitpunkt, der Markt, das Bedürfnis. Und ich

könnte mir vorstellen es ist sicherlich noch Marketplace, andere in einer anderen Branche natürlich noch viel schneller gehen kann und wahrscheinlich auch muss, oder? Wo vielleicht auch nicht so das Hauptthema gerade die Qualität ist, wo du einfach wirklich klassisch halt einfach nur verbindest, sag ich jetzt mal, wenn es Auto Abos geht oder irgendwie solche Themen, wo es weniger relevant auch vielleicht etwas weniger Emotionen im Spiel sind. Da glaub ich ist einfach sicherlich krass die Netzwerkeffekte, die relativ schnell fassen müssen, oder? Bei uns ist etwas anderes, wir müssen das etwas händisch machen. #24

Appenzeller Jan (appengan): Spannende Punkte. Wie - Eure Plattform sieht mega aus vom UX – super, also ich bin ein grosser Designfan war ich schon immer und auch bei euch die beste Plattform, die ich eigentlich gesehen habe, bis jetzt. #25

Oliver (Gast): Danke. Unsere, oder was? #26

Appenzeller Jan (appengan): Eure ja, also ich finde es irgendwie sehr, sehr cool. War das bewusst? Also das UX, Usability war das bewusst Fokus? Ich habe auch mit Leuten geredet, die auch super UX haben, aber wo sie einfach gesagt haben, es geht mittlerweile einfach wie ein Level und das muss man haben im Plattform-Business, wenn man da nicht schon startet, dann hat man einfach Nachteil. War das bewusst gewählt auch, oder? #27

Oliver (Gast): Mhm. Hm, also ich muss dir auch unter uns sagen also es sind noch jehnte Punkte, die noch nicht so sind, wie wir sie wollen, also ob es ist schön, dass es gegen aussen eben das ist schon mal gut daher kommt ja auf deine Frage: Es war bewusst, wir haben das Thema Brand und UX, als ein USP definiert, wie wir uns abheben möchten. Vor allem eben wiederum wir sind B2C oder sogar C2C je nachdem wie du das siehst, dann nicht Branding und Markenaufbau sehr, sehr wichtig und dann bist du auch weniger austauschbar und eben wir haben ein emotionales Produkt. Es geht um Camping in der Natur, Tourismus, Erlebnis, Action, Nachhaltigkeit sind einfach Themen, die du mit einer sehr guten Bildwelt mit einer guten UX halt nach wie vor möglich ist, dich von der Konkurrenz abzuheben. So auch der Co-Founder, wo ich dann an Bord geholt habe, das hab ich zum Glück, glaub ich genügend früh gespürt, ich sehe da bin ich, ein schlechter Designer, aber ich hab das Gefühl ich hab vielleicht ein gewisses Verständnis wie es der Kunde gerne haben möchte oder eben von der Bildwelt vielleicht hast du mal in deiner Recherche geschaut, Airbnb oder die haben ja extrem viel über das klassische

Bildmaterial gearbeitet, das haben wir quasi wie kopiert und gesagt ok die ersten hundert Camps, die müssen einfach so sein und dann gehen wir halt vorbei und fotografieren sie egal oder? #28

Appenzeller Jan (appenjan): Ja. Mhm, cool, ähm noch eine Frage zum Thema Internationalisierung. Wir haben es schon bisschen angesprochen, wie wichtig ist es für den Erfolg von euch, das ganze Thema Internationalisierung, jetzt auch mit der Marktgrösse in der Schweiz? #29

Oliver (Gast): Ja, das ist sicherlich sehr wichtig, also der Schweizer Markt ist interessant, sehr interessant sogar glaub ich auch für uns für ein Marketplace und die Erfahrung zu machen wir haben unterschiedliche Kulturen unterschiedliche Sprachregionen. Wir müssen eigentlich schon sehr viel für das wieso ein kleines Land sind eigentlich schon sehr viel anbieten, wo bereits quasi international ist im Kleinen. Also Sprachenthema, oder. Und ein Tessiner tickt auch etwas anderes als ein Deutschschweizer oder einer aus dem Welschland. Ja, aber eben also klar, Camping es ist ein saisonales Geschäft, und für uns ist einfach wichtig, jetzt mit der Community auch herauszuwachsen, oder. Die sind jetzt noch zwei Jahre schon sehr brav in der Schweiz geblieben, das war auch gut so für uns sage ich mal also da gab es nicht viele Alternativen als in der Schweiz zu reisen jetzt ändert sich das wieder, man reist wieder, sag wir jetzt mal vielleicht etwas näher etwas europäischer, aber man reist wieder und da möchten wir natürlich mit der Community mitwachsen und also für uns ist es schon wichtig, ja. #30

Appenzeller Jan (appenjan): Ok und wie hebt ihr euch von der Konkurrenz ab? Du hast es auch erwähnt, ein Ding ist UX/Usability? # 31

Oliver (Gast): Mhm ja, das ist eben ein USP. Wir hatten einen USP im Bereich von Value Creation sagen mit dem, also das Thema Wertschöpfung also Nomady positioniert sich klar so als Marketplace, wo man auch in der Schweiz, wo man auch am meisten Geld verdienen kann, als Host, als Gastgeber eben das geht nicht um Billigcamping bei uns findest du nicht einfach so ein Platz für 5€ oder 10,00€ oder einfach den Bus hinstellen kann, sondern ist mit einer gewissen Qualität verbunden und mit einer gewissen Infrastruktur etwa ein gewisses, auch keine Masse oder so es hat eher nur so zwei bis drei Plätze. Und das Ganze macht es etwas Unique es wird eher zu einem Erlebnis und darum kann so auch der Gastgeber bei Nomady, einen Preis verlangen, wie er sonst auf dem

Campingplatz haben würde und nicht so klassisch al la Stellplatz ist oder also eben das USB Value Creation ist bei uns sehr wichtig. Das zieht natürlich auch die Leute an also sagst mal bei uns typische Kunde ist nicht bei uns, weil er einfach denkt, da finde ich ein einfachen, schnell einen günstigen Platz, anstatt auf dem Campingplatz sondern, bei uns sucht oder eben den schönen Platz das Erlebnis und das erlaubt, ergibt dann auch mehr Geld perse. Auf dem Hof beispielsweise kauft noch Produkte, kauft vielleicht noch ein Stück Fleisch und am Abend auf den Grill oder eine Flasche Wein, wie auch immer und das macht das glaub ich interessant für Nomady Gastgeber, weil wir auch nicht High-Level natürlich nicht Luxus bieten wir an, aber halt schon Leute, die auch gewillt sind vielleicht für einen wirklich schönen exklusiven Platz, vielleicht auch mal 60 oder 70 Franken zu zahlen, weil er halt einfach schön ist und man hat noch Feuerholz, eine Feuerstelle, eben das Erlebnis. Dann als USP Value Creation, dann wollen wir auch sehr ins Thema Nachhaltigkeit gehen, das ist auch eine Vision von uns Gründern etwas für die Zukunft vom Tourismus von Morgen sage ich jetzt mal, etwas mitmachen, diesen zu gestalten. Und die ganze Nachhaltigkeit möchten wir natürlich auch unternehmensintern so haben eben Thema Gender. Einfach so, wie man Mitarbeiter führt und und und. Diese Themen, die werden sehr hoch geschrieben. #32

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm, cool, so das Thema Automatisierung. Du hast schon gesagt, ihr habt schon Produkt, wo ja eben händisch muss die Plätze auch auswählen oder so bewerten. Ist dann das Thema Automatisierung auch irgendwie ein Thema, das man sagt, man kann also ja, wenn man wächst, dass man halt irgendwie nicht Personal gleich Grösse, sondern dass wir wirklich irgendwann sagt, man kann mehr Leute abfertigen und dann steht das wieder im Konflikt zu eurer Vision, also euren Werten. Oder?
#33

Oliver (Gast): Nein, nicht unbedingt also es ist glaub ich ein Must, dass man natürlich vor allem auf der Supply-Seite mehr Automatisierung hinbringt, da sind wir auch sehr intensiv dran. Es muss einfach zum richtigen Zeitpunkt auch erfolgen oder so. Wenn wir jetzt einen neuen Markt bearbeiten, dann investieren wieder da mehr, dann sind unsere Leute gerade in Italien beispielsweise unterwegs und machen dasselbe nochmals wie in der Schweiz. Aber danach muss natürlich schon automatisierter laufen oder. Die CACs Cost and Akquisition Costs, die müssen natürlich mittelfristig runter und die Skalierungseffekte müssen da sein, auch bei uns, auch wenn wir diese Vision von einem nachhaltigen Tourismus und und haben das ist nicht, also da muss ich schon klar sagen. Das muss man

auch nicht zu romantisch sehen, also schlussendlich nachhaltig heisst auch, dass man Gewinne erzielen kann, mittelfristig und dass die Cash-Flows reichen, dass man nicht immer eine Burn-Rate hat und das mit Investoren finanziert, auch wenn das zum Teil sogar möglich ist. Das hat auch mit Nachhaltigkeit zu tun oder, dass man ein Geschäftsmodell aufbaut, wo mittelfristig auch möglich ist, damit Geld zu verdienen, oder. #34

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Wie gut kennen Sie die Bedürfnisse von euren Kunden? Also das Thema Co-Creation, zusammen das Produkt weiterentwickeln? #35

Oliver (Gast): Mhm. Ja, es ist eine gute Frage ich glaube, da muss man immer weiter machen. Klar machen wir Befragungen und Bedürfnisanalysen, und, und und. Aber da kann man immer noch mehr machen. Ich glaube, wir verstehen jetzt schon vor allem in der Schweiz, wo wir schon jetzt drei Jahre aktiv sind, können wir glaube ich, relativ gut abschätzen, wie unsere Gastgeber ticken, was ihre Bedürfnisse sind. Auf der Demand Seite vielleicht doch etwas weniger, weil wir noch etwas weniger Fokus gehabt haben, beziehungsweise die Bookings, ja, die waren mit verhältnismässig geringem Aufwand da, aber da sind wir gerade dran, das zu professionalisieren und noch besser die Kundeneinteilung zu machen, auch wieder zum Stichwort Automatisierung. Da ist viel Luft natürlich noch nach oben und das ist auch immer eine Ressourcenfrage auf der Techseite. Das Ganze muss natürlich auch implementieren, also auch wenn du jetzt automatisieren muss, muss man meistens auch technisch automatisieren oder. Das ist teilweise auch noch etwas ein Nadelöhr. Gute Tekies. Nicht so einfach in der Schweiz. #36

Appenzeller Jan (appenjan): Ja okay, sagen wir noch paar Minuten Zeit, ich habe zwei Fragen. Also die eine Frage wäre wie gewinnt und behaltet ihr die besten Talente für euch? #37

Oliver (Gast): Mhm. Ja, ist gerade ein Projekt Employer Branding da sind wir noch sehr am Anfang. Aber ja ist schon so also in einem Startup, da haben wir auch diese Philosophie, also die Leute, die performen, die die zu uns passen, die mit uns durch dick und dünn, also durch beide Phasen gerne möchten, haben wir ein PESO-Modell wo der möglich ist sich zu beteiligen. Und sonst werden wir natürlich vor allem auch zukünftig, wenn wir wieder mehr ins Recruiting gehen, halt auch einfach über unser Produkt punkten wir haben halt ein geiles Produkt, ist eben wie gesagt auch emotional ist. Ich fördere das auch aktiv. Ich habe gerade unsere eine Mitarbeiterin, die primär so Accounting und Financing

macht. Die ist jetzt gerade Mutter geworden, jetzt hat der Mann im Monat die Möglichkeit zu reisen. Dann fragt sie kann ich das auch on the road machen dann, klar ja, nimmt den Laptop mit mach deine Buchhaltung irgendwo ist mir eigentlich egal, ob du das irgendwo auf dem Camping in Italien oder im Büro machst, also etwas zu leben, was wir auch irgendwo. Was wir, was wir darstellen, was wir von der Vision haben, glaub ich sehr wichtig, da können wir auch noch viel mehr machen, eben Leute intensivieren, dass sie am Wochenende mal Nomady nutzen sind. Wir haben zwei Fahrzeuge, die Mitarbeiter auch benutzen können in der Freizeit Camper, Dachzelt und und und. Halt einfach auch der Lifestyle oder klar also. Es ist, wir stellen gewisse Anforderungen. Das ist relativ taff, wir haben auch hohe Ziele und wir arbeiten hart, aber das soll auch möglich sein, die schönen Seiten eben vom von unserem Business zu geniessen und mal unterwegs zu sein. Ein Bier zu nehmen auf einem Nomady Camp am Abend und das müssen wir noch etwas mehr transportieren im Recruiting. #38

Appenzeller Jan (appenjan): Mhm. Spannend, dann wär die letzte Frage, ist noch mal so ein bisschen zusammenfassen, denk ich zu allem was sind deiner Meinung nach die potenziellen entscheidenden Faktoren und Merkmale für den Erfolg von einer Plattform?
#39

Oliver (Gast): Hm. Ja, ich glaube jetzt zunächst einmal muss wirklich ein klares Bedürfnis vorhanden sein, also das ist einfach nicht zu gesucht ist oder das ist wirklich echte Mehrwerte schafft das glaube ich ist der Key, das ist auch immer das was ich, wenn ich pitche, wenn ich vorstelle, klar aufzuzeigen welchen Nutzen bringt bring ich dir als Plattform, und zwar auf beiden Seiten oder. Demand and Supply, das glaube ich ist, ist sehr, sehr wichtig dann. Glaub ich eben das was der Markt perse, dass der wirklich auch dann da ist, eben das geht jetzt in den Nutzen hinein schlussendlich dann glaube ich kommt schon relativ schnell das Team. Das du da ein paar fähige Leute hast, das ist erstmal einen MVP aufzubauen zu testen, das glaub ich ist auch ein Key Faktor das man da. Relativ zügig ist ich hab mir dazu mal ein Ziel gesetzt in drei Monaten will ich ein Produkt. Auch wenn das noch ziemlich schäppig ist, ob es ist ein Produkt, und es kann jemand einen Platz aufschalten und kann jemand einen Platz buchen, auch wenn du noch sehr viel manuell, also am Anfang bin ich mal irgendwo nach Hause gesprungen und hab ein PDF dann kreierte und verschickt. Aber einfach, dass man, dass man sehen kann, ok das es überhaupt, was ich als Voraussetzung gesagt haben, ist ein Bedürfnis vorhanden. Das kannst du halt nicht theoretisch nur. Da kannst du viele Marktrecherchen und so, aber das hab ich fast

nicht, gar nicht gemacht. Ich habe fast keine Marktrecherchen dazu gelesen. Ich habe vielmehr im echten im Real Life probiert drei schöne Plätze, da wo ich wohne zu finden und dann habe ich die ersten Leute angehauen, geht doch da mal campen oder so. Relativ schnell weg von der Theorie in die Praxis ist glaub ich auch ein Erfolgsfaktor. Und dann kommt schon auch bald mal als Thema Funding, weil es natürlich so oft es eben mit einem kleinen Supply und einem kleinen Demand hast du mega Aufwand, vor allem wenn du. Irgendwo mal doch etwas Löhne zahlen musst du, dann, glaube ich, ist schon auch wichtig, dass man eine gewisse Fähigkeit hat, die Idee zu transportieren, zu pitchen und halt die Leute es geht ja nur um die Vision und nur um du kannst ja nicht mit Zahlen argumentieren du hast ja nichts. Ich hatte beim ersten Fund bei «die Höhle der Löwen» irgendwie 3000 Franken Umsatz, Bruttoumsatz über die Plattform gemacht. Das waren irgendwie 50 Buchungen oder so oder. Also das Thema Funding kommt dann schon noch relativ schnell. Wo auch zum Erfolgsfaktor führen kann und dann halt diese Hartnäckigkeit dranbleiben, vielleicht auch mal offen zu sein, etwas zu ändern. Wenn etwas nicht so funktioniert. Und dann auf weiter, wenn ich noch weiterdenken, wenn sobald es mehrere Leute werden, das Thema Mitarbeiterführung des ganze Kulturthemen werden dann immer wichtiger, wo, wo ich vielleicht auch etwas unterschätzt habe, wie viel. Ja, wie kritisch das halt auch ist, dass man da sehr viel auch investieren muss, oder? Ja, ich glaube, das würde ich jetzt als die Erfolgsfaktoren sehen und Spass haben halt und nicht gerade aufgeben. #40

Appenzeller Jan (appenjan): Ja, spannend, ja merkt bei dir die Leidenschaft, das ist ja, ich hab irgendwie. Eben ich habe es, es ist noch speziell, immer wo ich das so angeschaut habe bei euch man merkt, da ist irgendwie auch Leidenschaft dahinter. Und ich glaube, das ist eben schon auch noch ein wichtiger Punkt für eine Plattform, das einfach über die Gründer dieses bemerkte irgendwie eine Begeisterung und ich habe auch mit anderer Plattform geredet, da hat man einfach gemerkt, das ist gar nicht so eine Begeisterung und bei dir du lebst das, das ist mega, richtig cool, so spannend. #41

Oliver (Gast): Ja ich glaube das ist schon auch das Ziel, wo etwas suchst du, das war immer mein Ziel, irgendetwas zu verbinden. Von Business und der Leidenschaft braucht das muss man das auch nicht zu romantisieren, also da muss ich schon auch ehrlich sein als die letzten drei Jahre, ich bin schon ziemlich Outdoor viel unterwegs mit Zelt oder nur wandern und auf Expedition sind so wenig wie in den letzten drei Jahren, habe ich noch nie gemacht, weil ich halt einfach so viel Arbeit habe oder also man darf es auch nicht

romantisieren oder klar, das gehört auch etwas zum Storytelling oder eben. Das gehört dazu, aber es braucht ich glaube, eine Leidenschaft für ein Produkt für ein Projekt. Diese ist immer sehr wichtig. Ich glaube, es kommt besser, wenn du dich mit dem identifizieren kannst und Freude daran hast absolut. #42

Appenzeller Jan (appenjan): So. Super perfekt, dann wären wir am Ende. #43

Oliver (Gast): Cool. Super. #44

Appenzeller Jan (appenjan): Und ja, sehr viele spannende Punkte wieder auf die Aufzeichnung, dann mal unterbrechen wieder genau und dann ja würde ich mich sonst wieder melden und die Masterarbeiten zur Verfügung zu stellen. #45

NICHT RELEVANTER SMALLTALK###

E. Coding Guideline

Entrepreneur attitudes

Subcategory	Description	Anchor example	Coding rule
Recognising the right moment	When an expert recognizes the right moment to start the business	“... <i>am Ende ist das Timing schon wichtig, ist der Markt ready für dich ...</i> ” (Getyourguide, para. 32)	(no delimitation necessary)
Relevant industry experience	When an expert already has professional experience within the industry	“... <i>Personaleinstellung-Firmen, die es seit über 40 Jahren gibt ...</i> ” (Smartstaff, para. 6)	It is about the industry in which the platform is active. IT experience is not relevant for this category
Higher education (college, master and PHD)	When an expert has at least a tertiary degree	“... <i>alle an der ETH studiert, mein Background ist Elektrotechnik ...</i> ” (Getyourguide, para. 6)	(no delimitation necessary)
Entrepreneurial experience	If an expert has already had entrepreneurial experience	“... <i>habe da eben dann mehrere Start-ups in Reihe gegründet ...</i> ” (Lokavor, para. 14)	(no delimitation necessary)
Age (below 40 ages)	If the expert is under 40 years old	(no text position coded)	(no delimitation necessary)

Gender (male)	If the expert is under male	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Management or engineering education (management)	If the expert has made a management education	“... <i>ich habe an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert ... Master in Unternehmensführung ...</i> ” (Carify, para. 4)	Here it is determined whether an expert has a management education or not.
Mindset	If the founder has a visionary mindset	“... <i>so glaube ich, ein bisschen Mindset und Persönlichkeits-einstellungen oder Persönlichkeitsthemen ...</i> ” (Eduwo, para. 6)	Mindset includes different attitudes, such as passion, doer mentality, etc. (no delimitation necessary)
Broad social and professional network	If the expert has a large network in the professional, but also social environment	“... <i>Netzwerk ist sicher sehr wertvoll und hilfreich, weil das vieles vereinfacht und effizienter macht ...</i> ” (Eduwo, para. 6)	No delimitation necessary)

Resources and capabilities of the firm

Subcategory	Description	Anchor example	Coding rule
Present size (below 50 employees)	If the expert's start-up has fewer than 50 employees.	(no text position coded)	(no delimitation necessary)

Rate of employees that hold university degree (0.3)	If the expert's employees have a tertiary degree	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Firm started by a team	If the expert has not founded alone but in a team	“... <i>das Team, kann man glaube ich gar nicht hoch genug genug bewerten ...</i> ” (Lokavor, para. 16)	It can also be that a founder started alone, but then very quickly a co-founder joined in.
Involvement of employee in decision making	If the founder / founding team involves the employees in the decision-making process	“... <i>Leute dazu anregt, neue Sachen auszuprobieren, also schnell viele einfache Entscheidungen zu treffen ...</i> ” (Carify, para. 14)	(no delimitation necessary)
Growth-oriented vision and mission	If the founder focuses on growth	“... <i>wir sind jetzt in einer Phase, wo Wachstum sehr wichtig ist ...</i> ” (Vosh, para. 2)	(no delimitation necessary)
Formal professional cooperation	If the company enters cooperation's with other companies or institutions	“... <i>statt mit Geld, sondern mit Partnerschaften an neue Kunden-Pools herankommen ...</i> ” (Brixel, para. 12)	(no delimitation necessary)
Day-to-day advisors' cooperation	If the founder or the founding team can	“... <i>Smart Money mit dabei,</i>	This is about people who are

	always benefit from an advisor team	<i>also Geld was daher kommt mit vielen Erfahrungen und Inputs ...” (Hystrix-medical, para. 14)</i>	connected to the company and provide know-how, not financial resources)
Creating unique value for customers	If the platform can be used to offer a unique advantage to the customer	<i>“... Digitale Prozesse, vereinfachte Sachen, schneller, unkomplizierter, besseres User Interface ...” (Eduwo, para. 26)</i>	This is about what can make a platform better than conventional products.
Product superiority	If the product is of high quality	<i>“... geht nicht um Billigcamping bei uns findest du nicht einfach so ein Platz für 5€ oder 10,00€ ...” (Nomady, para. 32)</i>	(no delimitation necessary)
Innovation	If the entrepreneur encourages innovation	<i>“... Innovation bringst wie ... also Camping auf privatem Land ...” (Nomady, para. 24)</i>	Co-Creation und Innovation wird getrennt, in dem bei Innovation testen und
Higher buyer concentration	If one focuses on a niche at the beginning	<i>“... fokussieren uns auf eine Sparte und machen die möglichst gut ...”</i>	This is about the focus on customer groups

		<i>(Jellypipe, para. 26</i>	
Exemplary recruitment and selection	If the company can hire capable and qualified employees	<i>“... darf da einfach auch nicht zu schnell Leute wahrscheinlich einstellen ...”</i> (Brixel, para. 16)	(no delimitation necessary)
Pay-for-performance plan (in general)	If the company pays their employees more for good performance to motivate them	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs)	If the company offers their employees shares in the company to motivate them and to bind them to the company.	<i>“... Equity Programm, das ist sicher auch wichtig ...”</i> (Brixel, para. 30)	(no delimitation necessary)
Geographic location that provides access to a qualified labour pool	If the company is in a cluster where there is access to good personnel.	<i>“... Location war nicht relevant für uns ...”</i> (Jellypipe, para. 32)	(no delimitation necessary)
Automatisation of processes	If internal processes are automated	<i>“... starker Fokus, dass diese Prozesse dann automatisiert werden ...”</i> Carify, para. 18)	(no delimitation necessary)
Internationalisation	If the start-up is planning or has already implemented internationalization	<i>“... sehr wichtig, also nur die Schweiz wäre für uns kein Markt ...”</i> (Getyourguide, para. 22)	(no delimitation necessary)

Venture capital financing	If the founder or the founding team are financially supported by investors or other institutions.	“... <i>Investoren finden konnten und auch von der Vision überzeugen konnten und das bringt natürlich enorm viel ...</i> ” (Hystrixmedical, para. 14)	It is about persons or institutions that give financial means, no know-how support.
Usability of the digital product	If the platform is designed in a simple and appealing way	“... <i>sehr, genau hinhören, ultra-wichtig Usability, User Experience mega wichtig ...</i> ” (Hystrixmedical, para. 46)	(no delimitation necessary)
Involve customers in product development	If a company continues to develop the platform with the customer.	“... <i>deswegen, machen wir so viele Workshops auch, um wirklich am Puls zu sein und halt Hypothesen testen zu können ...</i> ” (Hystrixmedical, para. 26)	It also selects simple testing with customer feedbacks.

Perceived environment

Subcategory	Description	Anchor example	Coding rule
Dynamism	Under dynamic can be the understand the changes of customer needs, technologies, and the method of competitions	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Hostility	Hostility means the competition in the market	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Heterogeneity	Heterogeneity describes the competition in the different markets where the company is active	(no text position coded)	(no delimitation necessary)

Entrepreneurial strategy

Subcategory	Description	Anchor example	Coding rule
Risk-taking	When a founder is willing to take risks	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Proclivity	When a founder has proclivity to entrepreneurial orientation	(no text position coded)	(no delimitation necessary)
Innovativeness	When a founder is always breaking new ground with his company	(no text position coded)	((no delimitation necessary)

F. Coded Text Passages

Main category entrepreneur attitudes

Recognising the right moment – Coding (6)

1. «... am Ende ist das Timing schon wichtig, ist der Markt ready für dich. Und ... wir hatten auch diese Idee, und zwar genau zu diesem Zeitpunkt als Flug, Hotel ging alles schon online, war schon relativ weit und diese Activities also „Things-to-do“ war eigentlich so der nächste Piller ...» (Getyourguide, para. 32)
2. «... wichtigsten Punkte sind glaub für jedes Startup, ob Plattform oder nicht sind Timing, also zur richtigen Zeit am richtigen Markt ...» (Carify, para. 29)
3. «... also natürlich ist es so, dass es gibt optimale Zeitpunkte ... Perfekte Zeitpunkt hätten wir nicht besser wählen können, ja. Das hilft der richtige Zeitpunkt ...» (Jellypipe, para. 18)
4. «... schnelle Wachstum glaube ich ist sicherlich der Zeitpunkt, der Markt, das Bedürfnis ...» (Nomady, para. 24)
5. «... das wird nicht funktionieren und dann haben wir im Prinzip den Prototypen wieder in die Schublade gesteckt und haben gesagt, die die Zeit dafür ist einfach noch nicht reif. Zu früh ist genauso tödlich wie zu spät ...» (Lokavor, para. 32)
6. «... es gibt so viele Sachen, manchmal reicht es schon, wenn man zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist ...» (Myoldtimer, para. 52)

Relevant industry experience – Coding (3)

1. «... mit meiner Lebenspartnerin im Familienbetrieb in einer Personaleinstellungs-Vermittlungsfirma, die es seit über 40 Jahren gibt ...» (Smartstaff, para. 7)
2. «... da meine Erfahrungen sammeln dürfen, jetzt nicht nur auf Industrieseite, sondern natürlich auch auf Käuferseite, also bei Gesundheitsdienstleistern wie Spitälern beispielsweise ...» (Hystrixmedical, para. 6)
3. «... hatte etwas Headhunting Erfahrung ...» (MyZivi, para. 6)

Higher education (college, master and PHD) - Coding (10)

1. «... Universität St. Gallen Wirtschaft studiert, habe da meinen Bachelor gemacht ...» (Carify, para. 4)
2. «... habe studiert ...» (MyZivi, para. 6)
3. «... wir haben alle an der ETH studiert, mein Background ist Elektrotechnik ...» (Getyourguide, para. 6)

4. «... BWL-Hintergrund auch also an der HSG studiert und da gibt es einen guten Mix aus so klassisch BWL, aber auch Entrepreneurship ...» (Vosh, para. 6)
5. «... Chemie studiert, also bin Diplomchemiker von der Ausbildung ...» (Lokavor, para. 14)
6. «... Betriebsingenieurswesen studiert. Maschinenbau und Verfahrenstechnik mit Spezialisierung auf Logistik und Medtech ...» (Hystrixmedical, para. 6)
7. «... Ursprünglich habe ich mal Informatik studiert ...» (TestingTime, para. 6)
8. «... ich habe einen Master in BWL gemacht ...» (Brixel, para. 6)
9. «... Ich habe vorher einen Bachelor gemacht in Wirtschaftsingenieurswesen ...» (Myoldtimer, para. 8)
10. «... Ich habe also Wirtschaft mit Finance und Banking in Luzern studiert ...» (Nomady, para. 8)

Entrepreneurial experience – Coding (5)

1. «... Und man geht das dann mit 50 wenn man nochmal ein Startup auf die Beine stellt mit einer völlig neuen Geschichte ...» (Smartstaff, para. 8)
2. «... hab da eben dann mehrere Start-ups in in Reihe gegründet ...» (Lokavor, para. 14)
3. «... nicht das erste Mal gegründet und ich bin auch aktuell in mehr als einer Firma involviert ...» (Jellypipe, para. 6)
4. «... parallel hat mich das Thema Unternehmertum schon immer sehr fasziniert und ich habe auch kleine Projekte, manchmal nebenan auch gemacht ...» (Nomady, para. 8)
5. «... wir hatten schon vorher zusammen eine Agentur ...» (Brixel, para. 8)

Management or engineering education (management) – Coding (3)

1. «... das war damals ein neuer Master in Unternehmensführung ...» (Carify, para. 4)
2. «... BWL-Hintergrund auch also an der HSG studiert ...» (Vosh, para. 6)
3. «... habe einen Master in BWL gemacht ...» (Brixel, para. 6)

Mindset – Coding (10)

1. «... so glaube ich, ein bisschen Mindset und Persönlichkeitseinstellungen oder Persönlichkeitsthemen ...» (Eduwo, para. 6)

2. «... gesagt ja, lass uns da was machen und ich glaube, dann war sehr, sehr viel learning by doing ...» (Getyourguide, para. 6)
3. «...Motivation, die Motivation der Leute, der Spass dran, die Neugier, Freude am Erfolg ...» (Smartstaff, para. 20)
4. «... Ja selber etwas zu gründen, selber etwas aufzubauen, das ist vorhanden ...» (Vosh, para. 6)
5. «... alle müssen eine Leidenschaft haben für das, was man eigentlich aufbauen möchte ...» (Jellypipe, para. 6)
6. «... sehr viel grosse Freude, mich in neue Themen, Themenkreise, einzudenken ...» (Hystrixmedical, para. 6)
7. «... Unternehmergeist, sag ich mal und einfach den Mut etwas auszuprobieren oder diese Neugier. Risikobereitschaft sind wichtig und dann, wenn man mal gegründet hat ... dann einfach auch Durchhaltewillen ... Hürden muss man da überspringen und einfach da hartnäckig ... vorwärtsschauen und positiv bleiben, das ist sicher wichtig ...» (Brixel, para. 6)
8. «... Hartnäckigkeit dranbleiben, vielleicht auch mal offen zu sein, etwas zu ändern. Wenn etwas nicht so funktioniert ...» (Nomady, para. 40)
9. «... und dann das Team, das die Leute auch den richtigen Mindset haben ...» (Carify, Absatz 30)
10. «... und da dachten wir doch, machen wir hier was ...» (Myoldtimer, Absatz 36)

Broad social and professional network – Coding (9)

1. «... Netzwerk ist sicher sehr wertvoll und hilfreich, weil das vieles vereinfacht und effizienter macht ...» (Eduwo, para. 6)
2. «... hat sehr viel vom Netzwerk profitiert, sich die richtigen Leute gesucht und dann die richtigen Fragen gestellt ...» (Getyourguide, para. 6)
3. «... natürlich also das Netzwerk war vor allem über meinen nächsten Job ... Da hat man natürlich sehr viele Kontakt eben zu zu Investoren, potenziell neuen Investoren ...» (Carify, para. 6)
4. «... für mich persönlich extrem wichtig Netzwerk ...» (Lokavor, para. 14)
5. «... wichtig einerseits für das, das man überhaupt da in sowas reinkommt, ja, das andere ist, je nachdem welche Erfahrungen oder welche Bereiche man dann in diesem Startup natürlich übernimmt, sind andere Netzwerke wichtig ...» (Jellypipe, para. 10)

6. «... nach 11 Jahren in der Industrie, in der Branche, im Gesundheitswesen ... der Zugang zu potentiellen Käufern auf der Plattform wie auch potentiellen Verkäufen eigentlich sehr, sehr einfach, muss ich sagen ...» (Hystrixmedical, para. 10)
7. «... Und ja, ich bin gut vernetzt ...» (TestingTime, para. 8)
8. «... Netzwerk, das ist auch wichtig, dass hatte mir auch geholfen und Erfahrungen von anderen Personen ...» (Myoldtimer, para. 8)
9. «... das Netzwerk, das ich gehabt habe aus den Finanzen, hat sicherlich auch etwas geholfen, gerade im Funding ...» (Nomady, para. 10)

Main category resources and capabilities of the firm

The firm was started by a team – Coding (11)

1. «... Ja, niemals alleine, wenn es nicht sein muss ...» (Eduwo, para. 10)
2. «... super Gründerteam, das ist für mich auch so, aber das ist jetzt nicht unbedingt nur für eine Plattform ist Overall als Startup ...» (Getyourguide, para. 32)
3. «... die Kombination von verschiedenen Denkweisen und unterschiedlichen Skills extrem wertvoll auch in ein Gründerteam ...» (Carify, Absatz 32)
4. «... Knowhow im Team und das, die Skills ...» (Vosh, para. 16)
5. «... das Team, kann man glaube ich gar nicht hoch genug bewertet ...» (Lokavor, para. 16)
6. «... man kann die coolste Idee haben, die besten besten Business Plan, das Team ist wahnsinnig essentiell im Erfolg oder Misserfolg aus meiner Sicht ...» (Jellypipe, para. 6)
7. «... es gibt selten Investoren, die eine in eine Oneman Show investieren, weil die haben sagen, die Risikodiversifikation ist überhaupt nicht gegeben, also wenn du Geld suchst, brauchst du eigentlich schon recht ein ausgewogenes Gründerteam ...» (Hystrixmedical, para. 22)
8. «... ich wollte ganz bewusst das nicht alleine machen, das war mir sehr wichtig ...» (TestingTime, para. 14)
9. «... das Wichtigste ist eigentlich aber die Vertrauensbasis ...» (Brixel, para. 8)
10. «... also das Team ist sehr wichtig. Man kann natürlich auch alleine gründen. Aber ich denke schon, dass wenn jemand, wenn man mit jemand die gleiche Leidenschaft hat, dann kommt man viel weiter ...» (Myoldtimer, para. 12)

11. «... Team ist Key also. Vor allem würde ich, wenn es irgendwie geht, halt auch ist, es sehr wichtig unterschiedliches Knowhow einzubringen ...» (Nomady, para. 16)

Involvement of employee in decision making – Coding (3)

1. «... wichtigsten Treiber für schnelles Wachstum ist, dass man intern die Leute dazu anregt, neue Sachen auszuprobieren, also schnell viele einfache Entscheidungen zu treffen ...» (Carify, para. 14)
2. «... wir versuchen, unsere Kolleginnen und Kollegen eigentlich sehr stark mit einzubinden ... Also wir versuchen hier ein starkes Involvieren der neuen Arbeitnehmer und der existierenden Arbeitnehmern dabei zu haben, in verschiedenen Projekten, aber auch um halt die Erfahrungen abzuholen ...» (Hystrixmedical, para. 40)
3. «... Beispiel ein Wert ist, so «Bold-Moves» so riskiere was und wenn du auf die Schnauze fällst, ist okay, aber lerne davon ...» (TestingTime, Absatz 36)

Growth-oriented vision and mission – Coding (3)

1. «... für uns Wachstum extrem wichtig, um zu zeigen, dass wir mit unseren Services und Produkten auch ein Kundenbedürfnis, ähm, adressieren können ...» (Carify, para. 2)
2. «... ich möchte einen möglichst grossen Hebel habe, ich möchte nicht eine Plattform für den Bodenseekreis bauen, weil das wird sich nie rechnen, sondern ich will die Technologie, die praktisch überall funktioniert ...» (Lokavor, para. 32)
3. «... wir haben international gestartet, weil wir wussten von Anfang an, dass zum Beispiel nur mit Schweiz, dass wir hier nicht eine wahnsinnige Überlebenschance haben ...» (Jellypipe, Absatz 20)

Formal professional cooperation – Coding (4)

1. «... strategische Allianzen. Die wird jetzt auch eingegangen sind mit Zürich Versicherung beispielsweise ... können wir eigentlich als Partnerschaft, als als Joint Venture dann, viel schneller wachsen in einem internationalen Markt ...» (Carify, para. 10)
2. «... da gewisse Partnerschaften schließen können, dann schnell mal statt mit Geld, sondern mit Partnerschaften an neue Kunden-Pools herankommen, die dann auch wieder ein starker Wachstumstreiber ...» (Brixel, para. 12)

3. «... Versicherungsangebot, dass wir in Partnerschaft mit der Baloise anbieten, das ist Moment auf die Schweiz beschränkt. Und da sind wir im Gespräch, dass wir auch so ein Versicherungsprodukte im Ausland anbieten können ...» (Myoldtimer, para. 38)
4. «... riesiger Faktor sein, Netzwerk und Multiplikatoren, sprich Verbände, Metzger-Verbände, Bäcker-, Winzer-, Agrarverbände, Bauernverbände ...» (Lokavor, para. 20)

Day-to-day advisors' cooperation – Coding (3)

1. «... Smart Money, mit dabei, also Geld was daher kommt mit vielen Erfahrungen und Inputs und das ist natürlich sehr, sehr wertvoll auf jeden Fall ... irgendwelche Fragen wir haben in unseren Investoren Netzwerk, wo also tatsächlich Investoren, die bei uns mit an Bord sind, haben wir eigentlich alle Antworten, die wir brauchen ...» (Hystrixmedical, para. 14)
2. «... Ist halt auch auch Innosuisse, nehme ich mal an so, da sind wir mit dabei im Coaching ...» (Nomady, para. 18)
3. «... explizit einen Investor zu erstmal gesucht, der kein Finanzinvestor ist, sondern einer aus der Branche also, der auch uns als strategisch ...» (Jellypipe, para. 12)

Creating unique value for customers – Coding (6)

1. «... Bedürfnis vorhanden sein, also das ist einfach nicht zu gesucht ist oder das ist wirklich echte Mehrwerte schafft das glaube ich ist der Key, das ist auch immer das was ich, wenn ich pitche, wenn ich vorstelle, klar aufzuzeigen welchen Nutzen bringt bringt dir die Plattform, und zwar auf beiden Seiten ...» (Nomady, para. 40)
2. «... Wachstumsstrategie ist ist eben erst mal valide Use Cases aufbauen, dann dort über über dann wirklich Mund-Propaganda zu gehen, immer den Nutzen für für beide Seiten der Nutzer in den Vordergrund stellen ... Das ist mal ein Fehler, den viele gemacht haben ... ich glaube zu wenig über den den wirklichen Kundennutzen nachgedacht» (Lokavor, para. 20)
3. «... und du musst einen Mehrwert für jeden Stakeholder an dieser Plattform bieten können ...» (Jellypipe, para. 44)
4. «... Leute müssen davon überzogen sein, dass das für sie in Mehrwert ist und dass es ihnen etwas bringt ...» (Hystrixmedical, para. 26)

5. «... wenn der Kunden im Fokus steht, bezahlt er wirklich auch nur das, was er wirklich kriegt und wo er wirklich auch ein Mehrwert hat ...» (Eduwo, para. 26)
6. «... gewissen Qualität verbunden und mit einer gewissen Infrastruktur etwa ein gewisses, auch keine Masse oder so es hat eher nur so zwei bis drei Plätze. Und das Ganze macht es etwas Unique es wird eher zu einem Erlebnis ...» (Nomady, Absatz 32)

Product superiority – Coding (5)

1. «... wirklich eine gute Qualität ist oder dass das auch dann irgendwie ein fairer Preis ist ...» (Jellypipe, para. 16)
2. «... haben wir einfach von der Strategie bewusst auf Qualität haben schlussendlich auch gesetzt ... ich glaube generell das Designbewusstsein, die Qualität, das Level, das Einstiegslevel ist einfach hoch ...» (Brixel, para. 4)
3. «... in den Anfängen sich sehr wichtig auf eine kritische Größe zu kommen. Danach ist es auch sehr wichtig, auf die Qualität zu achten ... Ich bin der Überzeugung, dass ein Marketplace am Anfang auch vor allem von der Qualität lebt ...» (Nomady, para. 4)
4. «... Wir wollen nicht Discount sein, das gibt es auch andere in unserem Space, ist einfach immer Prozent Prozent Prozent ist jetzt nicht dort, wo wir wollen ...» (Getyourguide, para. 26)
5. «... gutes Kundenerlebnis garantieren zu können... Wir sprechen von Recruiting, also wir schalten Inserate auf, wir nehmen Kontakt auf mit den Leuten, wir interviewen sie und und treffen sie und das ist ein aufwendiger Prozess ...» (Vosh, para. 12)

Innovation – Coding (3)

1. «... wenn du eine echte Innovation bringst wie ... also Camping auf privatem Land ...» (Nomady, para. 24)
2. «... hier über unserem Modell eigentlich etwas Neues, etwas Innovatives gemacht haben ...» (Eduwo, para. 26)
3. «... wenn alles immer funktioniert, dann dann innoviert man zu langsam ...» (Carify, para. 14)

Higher buyer concentration – Coding (6)

1. «... Fokus auf die Schweiz, aber hier geht es darum einfach interessante Städte zu identifizieren und dort Fuss zu fassen und zu wachsen ...» (Vosh, para. 10)
2. «... Wir haben gesagt wir gehen, wir fokussieren uns auf eine Sparte und machen die möglichst gut ja, aber in dieser Sparte wollen wir dafür das beste Angebot haben ...» (Jellypipe, para. 26)
3. «... wir haben eigentlich so angefangen, weil es gibt schon andere Plattformen die das Grundbedürfnis von A nach B zu kommen ...» (Myoldtimer, para. 36)
4. «...geht nicht um Billigcamping ... sondern ist mit einer gewissen Qualität verbunden und mit einer gewissen Infrastruktur ... eben den schönen Platz das Erlebnis ... wollen wir auch sehr ins Thema Nachhaltigkeit gehen ...» (Nomady, para. 32)
5. «... wir haben eine Nische der Zivildienst als niemand drinnen, und das war so ein bisschen der springende Punkt ...» (MyZivi, Absatz 12)
6. «... man sieht überall Opportunities das ist logisch, aber dann wirklich der Fokus, sich irgendwo drauf zu fokussieren, wenn man merkt, da fängt irgendwas an und dann muss man dranbleiben ...» (Brixel, Absatz 16)

Exemplary recruitment and selection – Coding (3)

1. «... man darf da einfach auch nicht zu schnell Leute wahrscheinlich einstellen. Man muss da auf die Qualität setzen also und dass dieses im richtigen Moment, sag ich mal das ein bisschen zu antizipieren das ist eine Herausforderung...» (Brixel, para. 16)
2. «... um Leute einzustellen, ist bei uns sehr hoch. Aber das hat natürlich auch zur Folge, dass wir relativ starke Mitarbeiter haben und jeder arbeitet gern mit guten Leuten zusammen. Das ist ein bisschen unsere Taktik, also wir heiraten nicht einfach jeden, damit wir den Headcount hochtreiben. Sondern wirklich ja, nur die besten und dafür ein bisschen weniger. Ich glaube, das motiviert die Leute schon auch ...» (Getyourguide, para. 30)
3. «... Also wir tun nie neue Stellen besetzen mit dem Sinn oder mit der Absicht wir haben ein weiteres Pferd im Stall, den wir zeigen dürfen, in welche Richtung es laufen soll oder beziehungsweise, wie es laufen soll. Sondern wir versuchen immer, Kolleginnen oder neue Kollegen und Kolleginnen anzusprechen, die uns überzeugen in der Faszination für den Markt, wo wir sind, und gewisse Potentiale erkannt haben oder glauben, erkennen erkennt zu haben und die dann

deckungsgleich sind mit unserer Vision und die das dann umsetzen möchten ...»
(Hystrixmedical, para. 40)

Stock options plans and employee stock ownership plans (ESOPs) – Coding (5)

1. «... dann wir haben etwas, da steht Mitarbeiterbeteiligung, wir haben einen Pool, der reserviert ist, also so ein Equity Programm ...» (Brixel, para. 30)
2. «... Mitarbeiterbeteiligung etwas machen, aber ideal wäre schon, wenn wir schon von Beginn weg auch die technische Person mit dabei haben ...» (Nomady, para. 16)
3. «... Sonst haben wir ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm ...» (Eduwo, para. 30)
4. «... Aber wir zahlen sicher gute Löhne und Mitarbeiterbeteiligung ... Mitarbeiterbeteiligung ja, das machen mittlerweile fast alle Start-ups ...» (Getyourguide, para. 30)
5. «... Und wir haben natürlich auch eben Mitarbeiterbeteiligungsprogramme, gerade für langfristige Mitarbeiter, wo wir uns auch wünschen und erhoffen, dass sie, dass sie länger dabei sind ...» (Carify, para. 26)

Geographic location that provides access to a qualified labour pool – Coding (2)

1. «... Zürich ein guter Standort, um Talente reinzuholen ... Wir haben aber auch mittlerweile 30% unserer Leute sind global verteilt, also *fullyremote* in Südafrika, in Spanien, in Dubai, in Italien, Luxemburg, und das ist eine gute Mischung, das ist eine gute Mischung. Gerade eben bei den technischen Profilen, da musst du heute eigentlich weltweit rekrutieren, um die besten Leute zu finden ...» (Carify, para. 28)
2. «... Berlin hat schon sehr gestrahlt, für Talents zu akquirieren, also zu hiren eigentlich ...» (Getyourguide, para. 22)

Automatisation of processes – Coding (9)

1. «... sobald ich an der Plattform haben will, dann musst du die extrem, sage ich durchdigitalisiert und automatisiert sein, sonst kann ich nicht skalieren und wenn ich nicht skalieren kann, dann wachse ich ja nicht ...» (Eduwo, para. 32)
2. «... Die Automatisierung sollte mit der Zeit ähm kommen, nicht von Anfang an ... was muss das System können, damit ich 500 Kunden, 1000 Kunden am Tag abwickeln kann und deshalb ist es auch ein starker Fokus, dass diese Prozesse dann automatisiert ...» (Carify, para. 18)

3. «... Aber gewisse Dinge kann man schon automatisieren ...» (Vosh, para. 26)
4. «... wir das mal ein 1-2-3 Monate, dann wird das manuell gemacht und wenn das gut kommt, dann bauen wir das automatisch, als Automatisierung in die Plattformen ein ...» (Jellypipe, para. 44)
5. «... Also alles was Geschwindigkeit bringt, was Wachstum bringt, was Automatisierungsgrad vorwärtstreibt, das unterstützen wir ... So Automatisation riesen Thema ...» (Hystrixmedical, para. 34)
6. «... wollen wir nicht jetzt das Operationsteam mit dem Wachstum, Umsatzwachstum parallel hochfahren, sondern wir müssen jetzt unsere Plattform so optimieren und so transformieren, dass wir eigentlich mit dem gleichen Supportteam doppelten Umsatz liefern können ... Effizienz, Skalierbarkeit nicht über Menschen, sondern eben über Automatisierung erreichen ...» (TestingTime, para. 31)
7. «... in deinen Prozessen vieles automatisieren kannst du, das macht dich effizienter, macht alles einfacher, da haben wir viele Sachen einfach in unsere Plattform abgedeckt, dass wir auch mit einem kleinen Team grosse Mengen an Anfragen automatisch abwickeln können ...» (Brixel, para. 20)
8. «... Grundstein gewesen, wo wir die Plattform aufgebaut haben, dass möglichst vieles automatisiert ist, dass wir nicht mit Excel Listen, herumhantieren ...» (Myoldtimer, para. 42)
9. «... es ist glaub ich ein Must, dass man natürlich vor allem auf der Supply-Seite mehr Automatisierung hinbringt ...» (Nomady, para. 34)

Internationalisation – Coding (8)

1. «... Ja, das ist sicherlich sehr wichtig, also der Schweizer Markt ist interessant, sehr interessant sogar glaub ich auch für uns für ein Marketplace und die Erfahrung zu machen ...» (Nomady, para. 30)
2. «... Ja, sehr wichtig, also nur die Schweiz wäre für uns kein Markt, also das war sehr wichtig ...» (Getyourguide, para. 22)
3. «... wenn du die Chance hast, international zu arbeiten, dann solltest Du das auch so schnell wie möglich tun ...» (Lokavor, para. 12)
4. «... Wir haben auf dem System 19 Ländern, aber sehr aktiv sind wir vielleicht in der Hälfte ja ...» (Jellypipe, para. 12)
5. «... wir haben aber ganz konkrete Pläne, Lizenzierungen im deutschen Markt ...» (Hystrixmedical, para. 28)

6. «... wenn du mal einen gewissen Reifegrad hast, dann schaust du dich um, dann schaust, du denkst vielleicht mehr ein bisschen in Märkten jetzt Immobilienmärkte, die Schweiz ist ja schon perse klein und eigentlich nicht so ein dynamischer Markt und da war für uns klar, dass wir auch schauen werden, wo können wir sonst noch in Märkten gehen ...» (Brixel, para. 24)
7. «... gerade in diesem Jahr ein bisschen in der Phase, um herauszufinden, welcher Markt welche Partner, wo ist es spannend und da auch auf die ja das nächste Level vom Wachstum zu kommen ...» (Carify, para. 10)
8. «... Series A mit der sind wir dann nach England, Frankreich so immer weiter. Und das war eigentlich immer so zur Expansion haben wir das Geld verwendet ...» (TestingTime, Absatz 10)

Venture capital financing – Coding (8)

1. «... Businessangels bei uns, also Investoren, die bei uns investiert haben, damit wir Geld ... haben, um uns schneller zu entwickeln und dann schneller zu wachsen ja ...» (Eduwo, para. 12)
2. «... wenn man international einen Marktplatz betreiben will, E-Commerce, dann braucht es Fremdkapital ...» (Getyourguide, para. 8)
3. «... dass wir das ganze Wachstum selber mit unseren Privatinvestoren finanzieren können ...» (Carify, para. 12)
4. «... Wir haben einen externen Investor reingeholt, also wir haben die ersten zwei Jahre aus Eigenmitteln gelebt ...» (Jellypipe, para. 12)
5. «... Wir haben drei Finanzierungsrunden hinter uns ... das bringt natürlich enorm viel, also das ist sicherlich auch ein grosser Wachstumsfaktor ...» (Hystrixmedical, para. 14)
6. «... solange du immer Investorengelder hast, kannst du halt auf extrem schnelles Wachstum und da war es auch sehr wichtig ...» (TestingTime, para. 4)
7. «... haben dann 2 Jahre zugewartet, wie sie die erste Finanzierungsrunde gemacht haben, von da war eigentlich klar, wir können es einfach schneller machen, wenn wir halt mit Investoren arbeiten ...» (Nomady, para. 12)
8. «... irgendwann ist halt auch einfach, sag ich mal ein entsprechend grosses Marketingbudget einfach nötig um entsprechend wachsen. Also man kauft sich einfach Wachstum ...» (Lokavor, para. 30)

Usability of the digital product – Coding (11)

1. «... Wir investieren stark in das Branding Design UX das ist sicher ein Thema ... auch das Level heutzutage du musst eigentlich, wenn du eine Plattform ein digitales Produkt hast, von Anfang an, musst du da einfach mitspielen auf einem gewissen Level, sonst fällst du einfach schonmal also ab ... Einstiegslevel ist einfach hoch und dann musst du einfach mithalten ...» (Brixel, para. 18)
2. «... Ja, das ist natürlich auch wichtig, weil wir sind eigentlich sozusagen praktisch nur online präsent und generieren auch unsere Umsätze online und dementsprechend soll auch eine die Plattform möglichst gut daher kommen ...» (Myoldtimer, para. 30)
3. «... Thema Brand und UX, als ein USP definiert, wie wir uns abheben möchten ...» (Nomady, para. 28)
4. «... man muss schon ein sehr gut aussehendes Produkt auch haben. Es muss sich eine gute Funktion haben, sondern es muss auch Fancy aussehen. Es muss auf dem Stand der Dinge sein, also selbst als Minifirma wie wir jetzt, wenn wir eine App in den Markt bringen, die nicht mindestens von der Optik wie wie WhatsApp oder sonst in Milliardenprodukt aussieht, haben wir von vornherein keine Chance ... Tool, das ist mega einfach zu bedienen, das kann jeder ohne irgendwelche IT-Kenntnis ...» (Lokavor, para. 22)
5. «... Convenience, die Einfachheit des Buchungsprozesses. Also wir haben da sehr viel Wert draufgelegt. Dass der Buchungsprozess möglichst einfach geht, möglichst schnell, dass die Kunden wirklich von von der Landingpage bis zur abgeschlossenen Bestellung möglichst einfach durchkommen durch diesen Prozess ...» (Vosh, para. 24)
6. «... Mega wichtig. Brutal wichtig. Gut also Usability brutal wichtig. Also du musst also, das ist eine meiner allergrößten Erkenntnisse, du musst davon ausgehen, dass die Leute, die da draußen sind, die haben erstens mal keine Zeit ...» (Hystrixmedical, para. 46)
7. «... Wir heben uns dadurch ab, dass wir eine bessere Usability haben. Das ist im Moment unsere Unique Selling Point und unsere Value Proposition ...» (MyZivi, para. 28)
8. «... Wir haben quasi einen kompletten Neubau gemacht des Systems letztes Jahr, wo wir auch mit wirklich mit einem professionellen UX-Team zusammen das aufgebaut haben ...» (Jellypipe, para. 30)

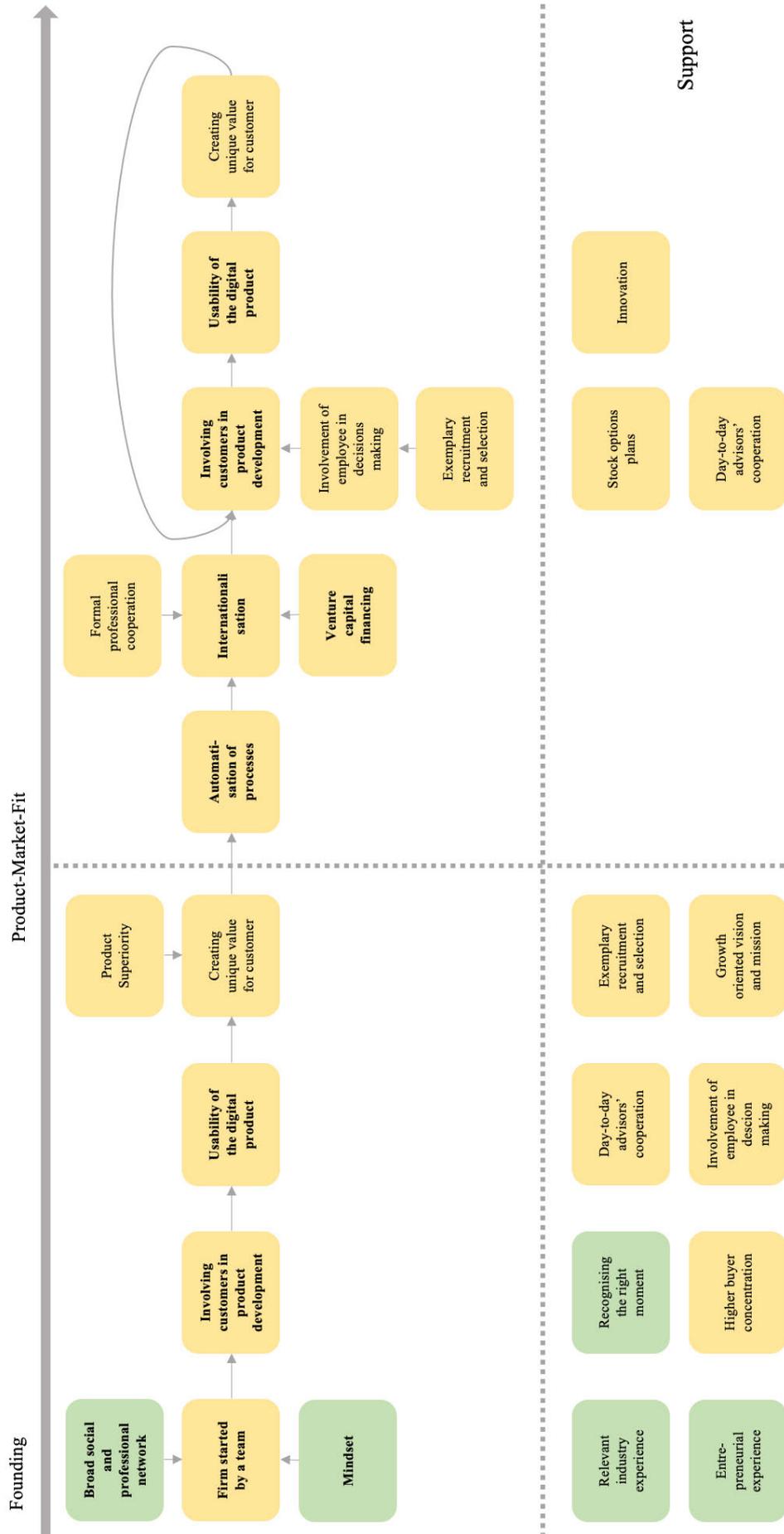
9. «... vereinfachte Sachen, schneller, unkomplizierter, besseres User Interface ...» (Eduwo, Absatz 26)
10. «... Also das die Plattform selber UX-friendly ist okay, da muss ich dir ganz klar sagen, das ist topwichtigste Thema ...» (TestingTime, para. 26)
11. «... fokussieren auf einfache Softwareentwicklung und einfache Prozesse, so dass eigentlich jeder innerhalb von kürzester Zeit bei uns mitmachen kann ...» (Carify, para. 20)

Involving customers in product development – Coding (11)

1. «... deswegen, machen wir so viele Workshops auch, um wirklich am Puls zu sein und halt Hypothesen testen zu können ... frühzeitig, bevor es fertig ist, den ersten Teil schon mal präsentieren und wieder testen, also dieses ganze «Trial-and-Error», das ist unheimlich wichtig...» (Hystrixmedical, para. 26)
2. «... bekannt aus der Innovation, verschiedene Methoden auch da versuchen wir ständig natürlich die Bedürfnisse weitere ja zu verstehen und Sachen zu testen ...» (Brixel, para. 28)
3. «... erstmal einen MVP aufzubauen zu testen, das glaub ich ist auch ein Key Faktor ...» (Nomady, para. 40)
4. «... halt direktes Kundenfeedback, Anpassungen, den Markt testen. Ich glaube, das ist das ist das das beste Mittel für ein schnelles Wachstum ...» (Carify, para. 14)
5. «... immer normal, dass wir Research Sprint machen. Das heißt, jedes Feature, jede Veränderung wir mit Benutzertests, Interviews validiert. Also wir sind im konstanten, also das Produktteam ist im konstanten Kontakt mit Kunden oder Testpersonen ...» (TestingTime, para. 30)
6. «... ja auch AB-Tests machen wir und man muss ja immer technologischer möglichst weit vorne sein. Ja, und dann auch selber Sachen ausprobieren, wie es ankommt ja ...» (Myoldtimer, para. 48)
7. «... nah an unseren Kunden, gerade als Startup, glaube ich, ist das unglaublich wichtig, weil es sonst einfach nicht möglich wäre zu wachsen ...» (Eduwo, para. 28)
8. «... wir machen sehr viel so A/B-Experimente also der 50% sieht A und 50% B, dann gucken wir wie es so funktioniert ...» (Getyourguide, para. 34)
9. «... hab mittlerweile halt mit hundert hunderten potenziellen Kunden gesprochen und gefragt was, was die brauchen ...» (Lokavor, para. 14)

10. «... da sprechen wir öfters mit Leuten, auf Seiten Betrieb haben, haben wir eine Zeit lang wirklich sehr, sehr viel mit Betrieben gesprochen ...» (MyZivi, para. 32)
11. «... wir legen sehr viel Wert darauf, viel mit Kunden zu sprechen, wir machen regelmässige Feedbackcalls mit dem Kunden ...» (Vosh, Absatz 28)

H. Rapid Growth Factors Diagram

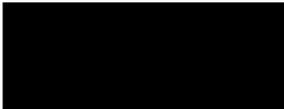


I. Truth Statement

"I hereby declare that I have written this thesis independently, without the assistance of third parties and using only the sources indicated and that I will not hand over copies of this thesis to third parties without the written consent of the course director."

At the same time, all rights to the work are assigned to the Zurich University of Applied Sciences (ZHAW). The right to name the authorship remains unaffected.

Name of the student



Jan Appenzeller