HOCHSCHULE RUHR WEST
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anwendung des Lean Start-up-Konzeptes im Dienstleistungssektor

Eine kritische Analyse am Beispiel der Gründung eines Health-Care-Centers

Bachelorarbeit
im Studiengang Betriebswirtschaftslehre – Internationales Handelsmanagement und Logistik (B.A.)
der Hochschule Ruhr West

Marika Lietzau
Matrikelnummer 00087000

Erstprüfer:	Prof. Dr. Müller-Roterberg
Zweitprüferin:	Prof. Dr. Sonja Schade
Betreuer:	Prof. Dr. Müller-Roterberg

Duisburg, Dezember 2023

„The only way to win is to learn faster than anyone else."

– Eric Ries

Kurzfassung

Die hohe Quote nicht erfolgreicher Start-up-Gründungen legt nahe, einen effizienten Gründungsprozess mit schnellem Markteintritt anzustreben, um Ressourcen für das Kerngeschäft des Start-up-Unternehmens einsetzen zu können. Für das produzierende Gewerbe liegt mit dem Lean Start-up™-Konzept[1] ein dafür geeigneter Ansatz vor, dessen Anwendbarkeit auf Gründungen im Dienstleistungsbereich jedoch noch nicht wissenschaftlich erforscht wurde.

Hier setzt die vorliegende Bachelorarbeit an, indem sie die Anwendung des Lean Start-up-Konzeptes im Dienstleistungssektor, speziell anhand der Gründung eines Health-Care-Centers, untersucht. Die Arbeit stellt das im Produktentwicklungsbereich entwickelte Lean Start-up-Konzept umfassend dar und analysiert im Rahmen einer empirischen Untersuchung seine mögliche Übertragbarkeit auf die Gründung und Entwicklung eines Dienstleistungsunternehmens. Die speziellen Herausforderungen und Chancen, die bei der Anwendung dieses Konzepts im Dienstleitungswesen entstehen, werden beleuchtet. Während in der Anwendung des Konzepts in produzierenden Start-up-Unternehmen eine Prototypentwicklung üblich ist, um einen frühzeitigen Markteintritt zu realisieren, schlägt die vorliegende Arbeit einen für Dienstleistungsunternehmen ressourcenschonenderen Pfad ein, indem das Lean Start-up-Konzept mittels Geschäftspräsentationen und anschließenden leitfadengestützten Interviews angewandt wird.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten Einblicke in die Anwendbarkeit und Wirksamkeit des Lean Start-up-Konzeptes bei der Gründung eines Health-Care-Centers und im Dienstleistungssektor im Allgemeinen. Es werden potenzielle Stärken und Schwächen des Ansatzes identifiziert, die als Anhaltspunkt für zukünftige Gründer:innen und Unternehmer:innen im Dienstleistungssektor dienen können. Der Ausblick skizziert mögliche Weiterentwicklungen des Forschungsgebietes und gibt Empfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung des Lean Start-up-Ansatzes in ähnlichen Gründungsszenarien.

Schlagwörter: Lean, Start-up, Health-Care-Center, Gründung, Kritische Analyse, Dienstleistungssektor, Geschäftsmodell, Unsicherheit, Marktnachfrage, Kundenanalyse, Umfragen

[1] * The Lean Startup is a trademark and service mark owned by Eric Ries. *

Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung ..... **I**

Inhaltsverzeichnis ..... **II**

Abbildungsverzeichnis ..... **IV**

Tabellenverzeichnis ..... **V**

Abkürzungsverzeichnis ..... **VI**

Vorwort **1**

1 Einleitung **2**

1.1 Problemstellung und Zielsetzung 2

1.2 Struktur 3

2 Theoretischen Grundlagen **4**

2.1 Gründer und Gründungsprozess 4

2.2 Start-up 7

2.3 Lean Start-up 8

2.3.1 Konzept des Lean Start-ups 8

2.3.2 Beispiele 13

2.4 Dienstleistung 14

3 Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes Health-Care-Center **16**

3.1 Beschreibung der Geschäftsidee 16

3.2 Zielgruppenanalyse 22

4 Anwendung des Lean Start-up-Konzepts **27**

5 Auswertung **44**

5.1 Ergebnisse 44

5.2 Kritische Würdigung und Einschränkungen 46

6 Fazit **48**

6.1 Zusammenfassung 48

6.2 Ausblick 49

Anhang A: Geschäftspräsentation **52**

Anhang B: Interviewleitfaden **58**

Anhang C: Transskript A – Interview Helene **61**

Anhang D: Transskript B – Interview Niklas **64**

Anhang E: Transskript C – Interview Lin **67**

Anhang F: Transskript A – Interview Helene – codiert **70**

Anhang G: Transskript B – Interview Niklas – codiert **73**

Anhang H: Transskript C – Interview Lin – codiert **76**

Anhang I: Matrix der strukturierten Inhalte nach dem Codieren **79**

Literaturverzeichnis **84**

Erklärung **91**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das psychologische Kapital („HERO“) 5
Abbildung 2: Die innovativsten Länder der Welt 6
Abbildung 3: Fünf Prinzipien der Lean Start-up-Methode 10
Abbildung 4: Zusammenhang: Vision – Strategie – Produkt 12
Abbildung 5: Säulen des Health-Care-Centers 17
Abbildung 6: Bedürfnishierarchie 21
Abbildung 7: Geschäftspräsentation H4H (Seite 1, Titelblatt) 32
Abbildung 8: Geschäftspräsentation H4H (Seite 3, Säule ‚Bewegung & Fitness‘) 33
Abbildung 9: Geschäftspräsentation H4H (Seite 6, Buchungsoptionen) 34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kurs- und Programmübersicht H4H 19
Tabelle 2: Demographische Eigenschaften potenzieller Kunden des H4H 25
Tabelle 3: Kategorien des Interviewleitfadens 31
Tabelle 4: Auf Basis des Leitfadens gebildete Codes 38
Tabelle 5: Auszug aus der Matrix der strukturierten Inhalte nach dem Codieren (Akzeptanz: Präferenzen) 41
Tabelle 6: Übersicht: Präferenzen der (Teil-)Angebote des ‚H4H' 42
Tabelle 7: Ergebnisse aus Akzeptanz: Präferenz 44

Abkürzungsverzeichnis

d.	der / die / das
dsb.	derselbe
H4H	Home for Health
KI	Künstliche Intelligenz
MFP	minimal funktionsfähiges Produkt

Vorwort

Die Entscheidung für das Thema ‚Anwendung des Lean Start-up-Konzepts im Dienstleistungssektor. Eine kritische Analyse am Beispiel der Gründung eines Health-Care-Centers.' resultierte aus meinem persönlichen Interesse und meinem Vorhaben, ein solches Gesundheitszentrum zu gründen. Mit meiner Abschlussarbeit wollte ich mich der wissenschaftlichen Fragestellung der Wirtschaftlichkeit eines solchen Zentrums widmen. Nach der Auswahl des Themas im Bereich der Gründungsforschung und einem ersten Austausch mit meinem Betreuer, Herrn Professor Dr. Müller-Roterberg, stieß ich auf das Lean Start-Up-Konzept. Die Frage, ob dieses Konzept im Dienstleistungssektor anwendbar ist, blieb während meiner ersten Recherchen unbeantwortet, da es i. d. R. nicht in diesem Sektor angewandt wird. Ich entschied mich, diese Fragestellung wissenschaftlich fundiert zu beantworten.

An dieser Stelle möchte ich Herrn Professor Dr. Müller-Roterberg für seine Unterstützung und Betreuung danken. Mein Dank gilt auch den Teilnehmern der hier vorgestellten Interviews, die viele relevante Ergebnisse generiert haben. Frau Professor Dr. Sonja Schade danke ich für ihr Zweitgutachten und Herrn Steffen Goldbecker und Herrn Sören Nienhäuser für ihre Unterstützung und Schreibberatung.

Den Leser:innen wünsche ich viel Freude beim Lesen dieser Bachelorarbeit.

Marika Lietzau

Duisburg, 23. Dezember 2023

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Den Erfolgsaussichten von Unternehmensneugründungen stehen meist Risiken gegenüber. Nicht selten scheitern Unternehmer[2] an Risiken, die vor allem in der Frühphase der Gründung schlagend werden können.[3]

Das Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung ermittelte 1.037 Insolvenzen im Oktober 2023. Verglichen mit Oktober 2022 besteht ein Anstieg von 44 Prozent. Bei Außerachtlassung der Corona-Pandemie, beziehungsweise im Vergleich der Oktoberdurchschnitte der Jahre 2016 bis 2019, ist ein Anstieg von 12 Prozent zu verzeichnen. Die Studie ermittelte weiterhin, dass der Großteil der Insolvenzen auf die Branche des Gesundheitswesens fiel.[4] Einer früheren Untersuchung zufolge sind vor allem nicht ausreichend einkalkulierte Änderungen der Marktsituation sowie nicht realitätstaugliche Geschäftsideen die Hauptursachen für Insolvenzen von Jungunternehmen.[5]

Das frühzeitige Einholen von Kundenfeedback und damit die Validierung der Geschäftsstrategie ist im heutigen Gründungswesen folglich elementar wichtig. Im produzierenden Sektor ist für diese Anforderung das Lean[6] Start-up-Konzept etabliert.[7] In der vorliegenden Arbeit wird geprüft, inwiefern das Modell auf eine Geschäftsidee im Dienstleistungssektor angewandt werden kann. Exemplarisch wird dazu die potenzielle Gründung eines Gesundheitszentrum für Erholungssuchende im Ruhrgebiet betrachtet. Zu untersuchen ist, ob und wie das Lean Start-up-Konzept, das ursprünglich im produzierenden Gewerbe genutzt wird, modifiziert werden muss, um es auf den Dienstleistungsbereich übertragen zu können. Der

[2] Anmerkung der (Anm. d.) verfassenden Person: Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich immer auf alle Geschlechter.

[3] Vgl. Neumann: (2016), S. 1.

[4] Vgl. Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle: (2023).

[5] Vgl. Engeln et al.: (2010), S. 78.

[6] Anm. d. verfassenden Person: lean (engl.) = schlank (dt.).

[7] Vgl. Ries: (2015), S. 14.

Schwerpunkt dieser Arbeit liegt somit auf der Anpassung des Konzepts an die Rahmenbedingungen von Unternehmensgründungen in der Dienstleistungsbranche.

1.2 Struktur

Die Untersuchung der Anwendbarkeit des Lean Start-up-Konzepts im Dienstleistungssektor erfolgt in sechs Kapiteln.

Nach einer Einleitung in **Kapitel 1** werden in **Kapitel 2** theoretische Grundlagen der vorliegenden Arbeit erläutert und jeweils abgegrenzt, um einen konzeptuellen Rahmen zu etablieren, in dem die Problemstellung verortet und spezifiziert werden kann und der als Bezugssystem für eine empirische Untersuchung dienen kann. Dazu werden der Gründerbegriff und der Gründungsprozess, das Konzept des Start-ups, das Lean Start-up-Modell und der Begriff der Dienstleistung diskutiert und ihre jeweilige Relevanz für die Aufgabenstellung der vorliegenden Arbeit wird aufgezeigt.

Das **dritte Kapitel** beginnt mit einer Kurzvorstellung der Verfasserin, da auf sie im Rahmen der vorliegenden Arbeit als potenzielle Gründerin Bezug genommen wird. Anschließend wird die Geschäftsidee eines Health-Care-Centers vorgestellt. Zudem werden – als zentraler Schritt der Erstellung eines Businessplans – die Bedürfnisse der Kundenzielgruppe analysiert.

Daraufhin wird im **vierten Kapitel** die Anwendbarkeit des Lean Start-up-Konzepts auf das Gründungsvorhaben untersucht. Die Antwort auf die Forschungsfrage wird induktiv mithilfe qualitativ-empirischer Methoden erarbeitet. Die qualitative Datenerhebung erfolgt durch eine Felduntersuchung bzw. durch Interviews, in denen Geschäftspräsentationen experimentell veranschaulicht werden. Das Lean Start-up-Konzept wird somit in Abweichung vom etablierten Vorgehen nicht durch Erstellung eines Prototyps angewandt, sondern in Form empirischer Feldforschung, in der Kundenfeedback auf die Geschäftsidee gesammelt wird.

In **Kapitel 5** werden die Befragungsergebnisse präsentiert. Auf ihrer Basis werden Handlungsempfehlungen für die generelle Anwendbarkeit des Lean Start-up-Konzepts in der Dienstleistungsbrache abgeleitet. Die Arbeit schließt mit einer Analyse der Grenzen der Anwendbarkeit ab und zeigt Alternativen auf. Ebenso umfasst das Kapitel 5 die kritische Würdigung der vorliegenden Arbeit hinsichtlich ihres Beitrags zu Theorie und Praxis und die Darstellung ihrer Einschränkungen.

Im abschließenden **sechsten Kapitel** werden die Hauptergebnisse und -erkenntnisse der Arbeit zusammengefasst. Es wird ein Ausblick auf künftige Entwicklungen gegeben.

2 Theoretischen Grundlagen

2.1 Gründer und Gründungsprozess

Gründer sind Unternehmer, weshalb die Begriffe in den meisten Kontexten substituierbar sind. Ebenfalls kann das aus dem Englischen stammende Synonym Entrepreneur[8] genutzt werden, da es im deutschen Sprachgebrauch ebenfalls verbreitet ist.

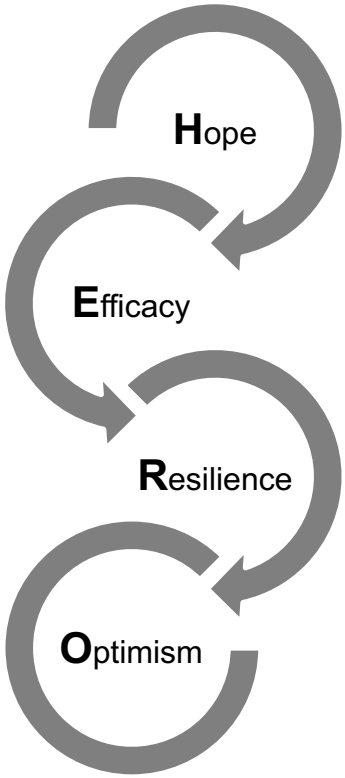
In der (Wirtschafts-)Psychologie werden Gründern diverse Persönlichkeitsmerkmale zugeordnet. So wird bei ihnen von einer grundsätzlich geringen oder sogar negativen Risikoaversion ausgegangen.[9] Zudem wird Gründern oft eine ausgeprägte Entschlossenheit (ein „unbändiger Wille“[10]) und ein starkes Streben nach kontinuierlicher Verbesserung sowohl ihrer eigenen Fähigkeiten als auch der von ihnen entwickelten Produkte oder Dienstleistungen zugeschrieben. Sie zeigen eine hohe Lernbereitschaft und betrachten Niederlagen als Lernchance, anstatt sie ausschließlich negativ zu bewerten.[11]

Hinsichtlich des Handelns von Unternehmern in der Praxis wird ihnen eine Vielzahl wichtiger Funktionen zugeordnet. Hierzu gehören die Koordination und die Nutzung von Ressourcen sowie die Übernahme von Kapital- und Unternehmensrisiken. Ihr Innovationsdrang fördert zudem den technischen Fortschritt.[12] Ein hohes Sicherheitsbedürfnis oder ein Bedürfnis nach Beständigkeit wird der Unternehmerrolle selten zugeordnet.[13][14] Die Auswahl einer passenden Führungsmethode und die korrekte Umsetzung der Methode sind ebenfalls von besonderer Bedeutung.[15] Das aus der Organisationsforschung stammende Konzept eines positiven Organisationsverhaltens (Positive Organizational Behavior – POB) beschreibt, dass langfristiger Erfolg und andauernde Leistung in höchstens vier psychologischen Merkmalen

[8] Anm. d. verfassenden Person: Entrepreneur (engl.) = Unternehmer (dt.).
[9] Vgl. Zitelmann: (2022) S. 300f.
[10] Huber; Streuli: (2018), S. 24.
[11] Vgl. Reiter: (2014), S.19ff.
[12] Vgl. Blum: (2001), S. 4.
[13] Vgl. Schreiber; Rolny: (2018), S. 74.
[14] Vgl. Ries: (2015), S. 32.
[15] Vgl. Pioch: (2020), S. 76f.

klassifizierbar sind. Die Anfangsbuchstaben der vier Merkmale bilden das englische Wort „Hero“[16] (vgl. Abbildung 1).[17]

Abbildung 1: Das psychologische Kapital („HERO“)



Hope (engl.) = Hoffnung (dt.)
→ an gesteckten Zielen festhalten

Efficacy (engl.) Selbstwirksamkeit (dt.)
→ von seinen eigenen Fähigkeiten überzeugt sein

Resilience (engl.) = Resilienz (dt.)
→ Probleme bewältigen und Hürden überwinden können

Optimism (engl.) = Optimismus (dt.)
→ zuversichtlich in die Zukunft schauen und an seinen Erfolg glauben

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Youssef und Luthans: (2007).

Diese beschriebenen Persönlichkeitsmerkmale von Unternehmern treten in unterschiedlichen Kontexten auf; somit ist es unerheblich, ob die Unternehmerperson in einer For-Profit- oder Non-Profit-Organisation oder in einer behördlichen Institution tätig ist.[18]

Ein **Gründungsprozess** erfordert damit einhergehend somit nicht ausschließlich eine bestimmte Art des Handels, sondern ebenso eine besondere Geisteshaltung.[19] Einen Gründer

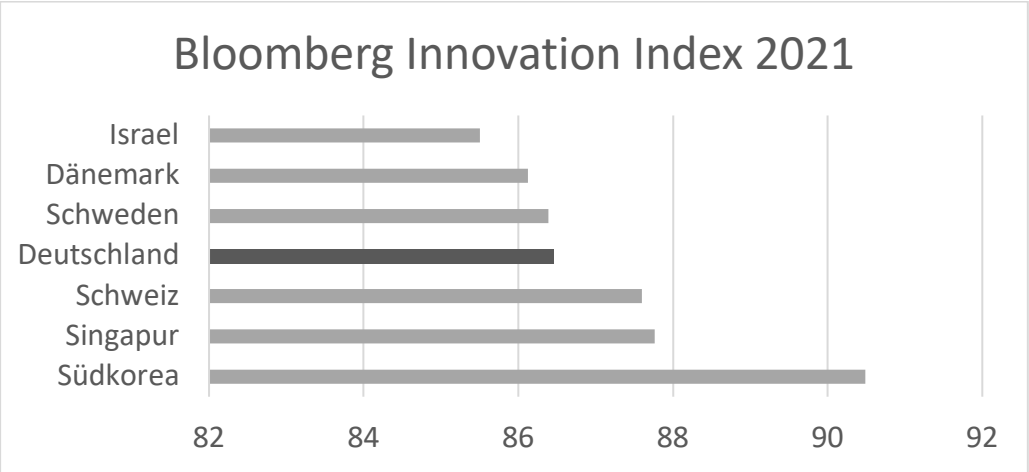
[16] Anm. d. verfassenden Person: hero (engl.) = Held (dt.).
[17] Vgl. Youssef; Luthans: (2007), S. 774ff.
[18] Vgl. Reiter: (2014), S. 21.
[19] Vgl. dsb., S. V.

zeichnet der Wunsch aus, die eigenen wirtschaftlichen Ziele und Wünsche in einer Unternehmensgründung zu verwirklichen.[20] Gründer scheitern mit schätzungsweise fünf Gründungsideen, bevor sie eine Idee wertschöpfend umsetzen können.[21]

Damit ein Gründungsprozess beginnen kann, bedarf es zunächst einer Geschäftsidee. Daraufhin folgt eine Konkretisierung der Idee, die eine Strategieentwicklung und bspw. die Erstellung eines Prototyps beinhaltet. Sofern die Idee Akzeptanz findet und für Kunden einen Mehrwert schafft, kann sie als Innovation bezeichnet werden; die Gründer sind dann die sog. Innovatoren. Je nach Geschäftsmodell wird das Ergebnis nach der Durchführung von Marktforschungsarbeiten und der Sicherstellung der Finanzierung verbreitet und (weiteres) Marktvolumen wird ausgeschöpft.[22]

Durch ein aktives Gründertum werden in einem Wirtschaftsraum Entwicklungspotenziale gefördert. Dies hat eine positive Auswirkung auf die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung.[23] Deutschland zählt aktuell zu den innovativsten Ländern der Welt (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Die innovativsten Länder der Welt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bloomberg: (2021).

[20] Vgl. Fauchart: Gruber: (2011), S. 1.
[21] Vgl. Reiter: (2014), S.19ff.
[22] Vgl. Küppers: (2020) S. 22ff.
[23] Vgl. Blum: (2001), S. 4.

2.2 Start-up

Ein sogenanntes Start-up-Unternehmen ist ein neu gegründetes Unternehmen bzw. eine Organisation, die auf der Suche nach einem geeigneten Geschäftsmodell ist.[24] In einem Start-up steht nicht ausschließlich die Neuentwicklung von Produkten im Fokus die Tätigkeit, sondern ebenso die kontinuierliche Optimierung bestehender Produkte, Prozesse und Marketingstrategien.[25] Einem Start-up ist zu Beginn in der Regel noch nicht bekannt, welchen konkreten Bedarf der potenzielle Kunde hat und wer der Kunde im Detail ist.[26] Ries beschreibt in seinem Buch ‚Lean Startup' (2013) ein Startup daher als „eine menschliche Institution, die ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einem Umfeld extremer Ungewissheit entwickelt".[27]

In diesem Kontext ist die Zusammensetzung des Gründungsteam, sei es eine Einzelperson oder ein kleines Team, von sekundärer Bedeutung. Sofern ein Zusammenschluss mit Geschäftspartnern in Betracht gezogen wird, ist es ratsam, dass die Gründungsteam-Größe auf höchstens drei Personen begrenzt wird.[28] Wie bereits beschrieben, haben Start-ups in ihren Anfängen kein festgelegtes Geschäftsmodell und kein finales Produkt, sie müssen den Markt jedoch zügig betreten, damit nicht zu viel Zeit und Energie in die theoretische Bestimmung des finalen Angebots investiert wird, ohne dass Kunden das Angebot zuvor real getestet haben, denn für Start-ups stellt das Lernen von tatsächlichen Kunden ein essenzielle Element des Fortschritts dar.[29] Es gilt, dass die Unternehmenseigenschaft erst mit dem ersten zahlenden Kunden besteht; zahlende Kundschaft stellt somit „die einzige notwendige und hinreichende Bedingung"[30] für das Bestehen eines Unternehmens dar[31]. Start-ups mit neuen und innovativen Ideen betreten den Markt daher oft mit unausgereiften Prototypen, während Start-ups die bereits etablierte Ideen umsetzen, den Markt mit Produkten von höherem Reifegrad betreten können.[32]

---

[24] Vgl. Blank: (2014), S. XII.
[25] Vgl. Ries: (2015), S. 26.
[26] Vgl. dsb., S. 49.
[27] Vgl. dsb., S. 32.
[28] Vgl. Thiele-Unge: (2019), S. 140f.
[29] Vgl. Pioch: (2020), S. 117 und S. 51.
[30] Aulet: (2016), S. 25.
[31] Vgl. Aulet: (2016), S. 25.
[32] Vgl. Pioch: (2020), S. 117.

Die Ambition, einen fundierten und wegweisenden Geschäftsplan zu erstellen, ist bei Gründern häufig ausgeprägt. Jedoch ist es insbesondere bei neuartigen und innovativen Geschäftsideen ratsam, die frühzeitige Festlegung auf eine spezifische Strategie zu vermeiden. Denn Start-ups agieren in einem „Umfeld extremer Ungewissheit“[33] und haben, wie bereits beschrieben, keine oder wenig Kenntnis über die späteren Kunden, weshalb eine hohe Agilität und Anpassungsfähigkeit erforderlich sind.[34]

2.3 Lean Start-up

2.3.1 Konzept des Lean Start-ups

Im Rahmen dieses Kapitels werden zunächst die historische Entwicklung und der Ursprung des Lean Start-up-Konzepts beleuchtet. Anschließend erfolgt eine umfassende Darlegung des Konzeptes, wobei auf die theoretischen Grundlagen und die zugrunde liegenden Prinzipien eingegangen wird. Im nachfolgenden Kapitel werden konkrete Anwendungsbeispiele herangezogen, um die praktische Umsetzung des Lean Start-up-Konzeptes zu veranschaulichen.

Das Lean Start-up-Modell entstand in mehreren Etappen und Meilensteinen. Die ersten Prinzipien entwickelte Steve Blank, sie sind u. a. in seinem Buch ‚The Startup Owner’s Manual‘ festgehalten und fokussieren hauptsächlich Aspekte der Kundenentwicklung. Blank forderte dazu auf, Informationen „außerhalb des Büros“ zu sammeln, denn „Fakten finden sich […] [d]ort, wo die zukünftigen Kunden leben und arbeiten“.[35] Die Wurzeln des finalen Konzeptes haben ihren Ursprung bei Eric Ries, der beruflich zunächst in der Entwicklung von Produkten tätig war, bevor er ein Mitgründer eines Unternehmens wurde. Der Tatsache geschuldet, dass Ries vor der Neugründung das Scheitern seiner eigens entwickelten Produkte voraussah, veranlasste ihn die bekannten Prozesse der Gründung eines Start-ups kritisch zu hinterfragen. Denn da Ries keine Versagensursachen in der Technologie oder Vision ausmachen konnte, musste die Ursache seines Erachtens in der Unternehmensgründung liegen. Er suchte somit nach neuen Ansätzen dafür, ein Unternehmen aufzubauen.

[33] Ries: (2015), S. 16.
[34] Vgl. Ries: (2015), S. 16.
[35] Vgl. Blank: (2014), S. XII und S. 26.

Unter anderem in Anlehnung an den von Toyota stammenden Lean Manufacturing[36]-Ansatz entwickelte er das Lean Start-up-Konzept, das den Innovationsprozess durch Anwendung von Lean Thinking[37] steuert. Seine Erfahrungen, Beobachtungen und Recherchen aus dem Umfeld der Konzeptentwicklung ließ er bei der Unternehmensgründung einfließen, worauf sich sein Unternehmen unter Anwendung der neuen Ideen erfolgreich entwickelte und Ries globale Aufmerksamkeit erntete. Ries setzte sich daraufhin zum Ziel, die Verschwendung, die aus Produkten resultiert, die nicht etabliert werden konnten, zu beenden, und widmete sich vollends der Verbreitung seines Konzepts in der Wirtschaft. Er wurde von zahlreichen Interessierten eingeladen und stellte das Lean Start-up-Konzept etliche Male vor. Das Konzept fand in unterschiedlichen Branchen Einzug, u. a. wurde Ries von der United States Army und von diversen Regierungsorganisationen eingeladen.[38] Heute ist ‚LEAN STARTUP' eine geschützte Marke von Eric Ries.[39]

Das Konzept besagt, dass grundsätzlich neben dem Wissen über das Produkt auch Wissen über die Umwandlung in tragfähige Aktivitäten bestehen muss.[40] Somit positioniert es sich als Werkzeug für die Vermarktung von Innovationen und den Unternehmensaufbau und hilft dabei, aus anfänglichen Ideen bereits frühzeitig zuverlässige Geschäftsmodelle zu entwickeln, ohne einen Businessplan erstellen zu müssen. Damit unterscheidet sich dieses Management-Tool von solchen, die erst bei der Umsetzung von bestehenden Strategien und für die Optimierung bereits implementierter Prozesse angewandt werden können. Das Lean Start-up-Konzept zeigt den Start-ups mit Konzepten wie Design Thinking und (Rapid) Prototyping neuartige Möglichkeiten auf, innovativ zu sein.[41] Das Design Thinking ist ein Innovationsansatz, der Raum für Kreativität schafft, indem er den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt, und die Methoden des Rapid Prototypings sind Werkzeuge für die schnelle Produktentwicklung bzw. -entstehung.[42] Im Konzept gilt der Pivot or Proceed-Ansatz[43], das heißt, dass in der frühen Phase auf Basis von Kundenreaktionen jeweils die Entscheidung zwischen einer Anpassung oder einer Fortführung des Geschäftsmodells

[36] Anm. d. verfassenden Person: manufacturing (engl.) = Produktion (dt.).
[37] Anm. d. verfassenden Person: thinking (engl.) = Denken (dt.).
[38] Vgl. Ries: (2015), S. 13.
[39] Vgl. The Lean Startup Circle Wiki: (o. J.).
[40] Vgl. Ries: (2015), S. 9-10.
[41] Vgl. Ries: (2015), S. 13f.
[42] Vgl. Müller-Roterberg: (2020), S. 22; Gebhardt: (2003), S. 1.
[43] Anm. d. verfassenden Person: pivot or proceed (engl.) = umkehren oder fortfahren (dt.).

getroffen wird. Diese systematische Vorgehensweise führt Start-ups Schritt für Schritt durch Experimente zur Produktion von für den Markt geeigneten Produkten bzw. Dienstleistungen.[44] Weiterhin wird der Ansatz des Lean Start-up-Konzepts auch in etablierten Unternehmen verfolgt, wenn neue Geschäftsmodelle entwickelt oder Innovationsprojekte durchgeführt werden sollen. Denn insbesondere, wenn ein neues Produkt oder eine durch ein Projekt zu erzielende Optimierung noch nicht definiert ist, können auch in etablierten Unternehmen Denkweisen und Methoden des Lean Start-up-Konzepts angewandt werden.[45] Die Lean Start-up-Methode basiert auf fünf Prinzipien, die im Folgenden (vgl. Abbildung 3) detailliert beschrieben werden.

Abbildung 3: Fünf Prinzipien der Lean Start-up-Methode

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ries: (2015), S. 15 f.

Der Leitsatz **Entrepreneure gibt es überall** besagt, dass es überall Unternehmer gibt. Insofern Start-ups in diesem Kontext als menschliche Organisationsform betrachtet werden, die unter Unsicherheiten ein Produkt oder eine Dienstleistung erschaffen, ist auch in etablierten Unternehmen von Prozessen, und damit von sozialen Rollen – auch der des Entrepreneurs – auszugehen, wie sie für Neugründungen typisch sind. Die Lean Start-up-

[44] Vgl. Ries: (2015): S. 53f.
[45] Vgl. Blank: (2014), S. XIf.

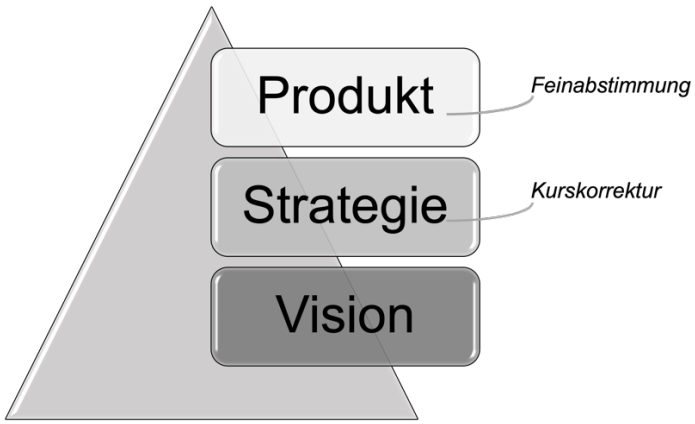
Methode kann somit auch in etablierten Unternehmen Anwendung finden. Das zweite Prinzip lautet **Entrepreneurship ist Management** und sagt aus, dass in einer Start-up-Organisation auf Unsicherheiten mit Führungskompetenz reagiert werden muss. Diese Kompetenz ist integraler Bestandteil des Profils von Entrepreneuren (vgl. Kapitel 2.1) und ist unabdingbar in Unternehmen, die per Innovationskraft Wachstum generieren müssen. Das dritte Prinzip **Validierte Lernprozesse** soll Lernfortschritte sicherstellen, wozu andauernde Experimente notwendig sind. Durch die ständige Kontrolle mittels dieser Experimente soll ein tragfähiges Geschäftsmodell erzeugt werden.[46] Das Prinzip **Bauen, messen, lernen** bildet das „Herzstück des Lean Start-up-Modells“[47]. Es vermittelt die Notwendigkeit der Beschleunigung der sog. Feedbackschleife, die von Ideen durchlaufen wird. Die Schleife besteht aus der initialen Idee, aus der das Produkt entwickelt wird (bauen), dem Produkt, das daraufhin Kundenfeedback generiert (messen) und abschließend dem Feedback, das Rückschlüsse (lernen) auf das weitere Vorgehen ermöglicht. Das letzte Prinzip der Methode wird als **Innovationsbilanz** bezeichnet und erfordert eine akribische Bestandsaufnahme und Buchführung, um die Start-up-Ergebnisse messen und somit auch verbessern zu können und die Eigenverantwortung der Unternehmer zu fördern. Im Zentrum stehen die Erfolgsmessungen, die Festlegungen von Meilensteinen und die Priorisierungen von Aufgaben.[48]

Das Konzept ist gezielt darauf ausgerichtet, eine zügige Markteinführung zu ermöglichen, in Übereinstimmung mit den Anforderungen, die insbesondere für Start-ups von großer Bedeutung sind (vgl. Kapitel 2.2), um mögliche Ressourcenverluste zu minimieren.[49] Dazu werden Annahmen getroffen, die es in Experimenten zu testen und zu belegen oder zu widerlegen gilt und die zur Generierung eines minimal funktionsfähigen Produktes (MFP) führen.[50] Das MFP ist eine unvollständige Version des finalen Angebotes, dem im Anfangsstadium diverse Eigenschaften fehlen, die jedoch im weiteren Verlauf als relevant eingestuft werden können.[51] Obgleich die Handlungen, die zu einer Feedbackschleife führen, in der Sequenz von Bauen, messen und Lernen aufeinander folgen, schlagen sie sich in dieser Reihenfolge nicht in einer Planung nieder. Denn die Planung sieht vor, zunächst darüber Erkenntnisse

[46] Vgl. Blank: (2014), S. 16f.
[47] Ries: (2015), S. 73.
[48] Vgl. dsb., S. 16f.
[49] Vgl. dsb., S. 24.
[50] Vgl. Ries: (2015), S. 68.
[51] Vgl. dsb., S. 74.

zu erlangen, *was* erlernt und analysiert werden muss, damit ein Produkt entwickelt werden kann, mit dem Experimente durchgeführt werden können, die zu einer Auswertung führen. Der erste Schritt besteht demnach in der Ergründung darüber, was erlernt werden muss.[52] Es wird daraufhin angestrebt, schnellstmöglich zu identifizieren, welches spezifische Angebot offeriert werden muss, um Marktnachfrage zu generieren und Kaufkraft abzuschöpfen.[53] In diesem Zusammenhang ist anzumerken, dass hauptsächlich das Angebot, in diesem Fall das Produkt, angepasst wird. Die dahinterstehende Strategie wird seltener angepasst und die ursprüngliche Vision, auf der die Strategie und das Produkt basiert, wird in der Regel gar nicht verändert (vgl. Abbildung 4).[54] Kurskorrekturen sind „Bestandteil des Lebens“[55] wachsender Unternehmen und umfassen in der Regel keine grundsätzlichen Änderungen, sondern eine strukturelle Überprüfung einer Hypothese.[56]

Abbildung 4: Zusammenhang: Vision – Strategie – Produkt



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Ries: (2015), S. 29.

Die validierten Lernprozesse (vgl. Abbildung 3) zeigen auf, welche Aspekte der Strategie noch optimiert werden können (Kurskorrektur), um die definierte Vision zu erreichen.[57] Die

[52] Vgl. Ries: (2015), S. 75.
[53] Vgl. dsb., S. 24.
[54] Vgl. dsb., S. 27f.
[55] Ries: (2015), S. 155.
[56] Vgl. dsb., S. 155.
[57] Vgl. Ries: (2015), S. 41.

Kurskorrektur, die erforderlich ist, sobald eine getroffene Annahme nicht bestätigt werden kann und durch eine neue Hypothese ersetzt werden muss, ist ein essenzieller Bestandteil des Gesamtkonzepts und führt zu einer Zeit- und Geldersparnis.[58] Die aufzustellenden Hypothesen betreffen hauptsächlich Nutzen und Wachstum (Nutzen- und Wachstumshypothese) eines Start-ups und erfordern einen „Vertrauensvorschuss".[59] Das Lernen führt außerdem zu der Entscheidung darüber, was den Kunden final angeboten werden soll (Feinabstimmung), und verhindert, dass lediglich intuitiv statt faktenbasiert agiert wird.[60]

2.3.2 Beispiele

Die erste Anwendung des Lean Start-up-Modells fand bei der Unternehmensgründung durch Ries, dem Entwickler des Modells, statt. Ries hatte bereits vorher eine gescheiterte Unternehmensgründung zu verzeichnen und beschloss im Jahre 2004 eine weitere Gründung vorzunehmen. Hierbei wollte er auf die bekannten Strategien und Ansätze verzichten und einen neuen Weg einschlagen, der auf der Erfüllung von Kundenwünschen und einer kurzen Zykluszeit beruht. Mit einer Gründergruppe entwickelte er sog. Avatare, die von den Kunden des Unternehmens genutzt werden können. Diese Avatare sollen online miteinander in Kontakt treten und interagieren können. Jeder Kunde soll einen Avatar kreieren und sich online anonym in eine Interaktion begeben können, um in der virtuellen Welt soziale Kontakte zu knüpfen oder sich zu vernetzen. Weiterhin soll die Software wie eine Handelsplattform funktionieren: Die Avatare sollen sich untereinander Kleidung und Accessoires verkaufen können. Auch weiteres Zubehör zur Gestaltung des digitalen Lebens, zum Beispiel Mobiliar, soll verkauft werden können. Die Software soll entgeltlich zur Verfügung gestellt werden. Anstatt die Plattform jedoch bis ins kleinste Detail zu entwickeln, entschieden sich die Ideengeber, zunächst die wesentlichen technischen Funktionen, wie die Zahlungsabwicklung und die Inhalte, zu entwerfen und dem Markt als ein noch nicht ausgereiftes Angebot zugänglich zu machen. Mit den ersten Kunden wurden dann Experimente in Form von Abfragen durchgeführt. So konnte von den ersten Anwendern Feedback zur Software gewonnen werden, aus dem Rückschlüsse auf die Anforderungen an das Produkt allgemein

[58] Vgl. dsb., S. 75.
[59] Vgl. Ries: (2015), S.76f. und S.79
[60] Vgl. dsb., S. 41.

und das Gesamtkonzept abgeleitet werden konnten. Die Gründer konnten Schritt für Schritt via Produktanpassung eine funktionierende Software entwickeln. Aus dem anfänglichen Prototyp, der noch Programmierungsfehler aufwies, Stabilitätsprobleme verursachte und die Rechner die Anwender lahmlegte, wurde schließlich eine anwendbare, hoch nachgefragte Software des erfolgreichen Unternehmens IMVU[61].[62]

Das Unternehmen Dropbox, das sich auf den geteilten Zugriff auf Dateien spezialisiert hat, wählte einen ähnlichen Weg. Der Gründer, Drew Houston, erkannte, dass die fehlende Möglichkeit, Dateien mit anderen Personen zu teilen, ein Problem darstellte, und wollte diesen Mangel beheben. Dabei ging er jedoch davon aus, dass dieses Problem den potenziellen Anwendern seiner Lösung gar nicht bewusst ist und ihnen erst bei der Nutzung der (vollständig funktionierenden) Anwendung auffallen würde. Er entwickelte daher keinen klassischen Prototypen, das heißt kein klassisches MFP, sondern ein Video (Video-MFP), das die geplante voll funktionsfähige Endversion seines Produktes mit allen wesentlichen Produkteigenschaften veranschaulichte. Das Interesse des Publikums wurde geweckt, sodass anschließend viele Websitebesuche zu verzeichnen waren. Somit hat Houston bereits frühzeitig und mit geringem Ressourceneinsatz Kundenfeedback generieren können und damit einer Verschwendung von Ressourcen entgegengewirkt.[63]

2.4 Dienstleistung

Eine Dienstleistung ist ein Dienst, der verrichtet wird.[64] Als Handlungen sind Dienstleistungen daher möglicherweise physisch beobachtbar, haben aber keine physische Substanz und werden daher als immateriell bezeichnet. Da sie somit vor dem Kauf nicht begutachtet werden können, ist seitens der Empfänger von Dienstleistungen ein gewisses Vertrauen in den ausgewählten Dienstleister wichtig,[65] zumal Dienstleistungen im direkten Verhältnis zur Qualifikation sowie Motivation der anbietenden Person stehen und

[61] Anm. d. verfassenden Person: IMVU ist eine globale, auf 3D-Avataren basierende soziale Gemeinschaft mit über 4 Mio. monatlich aktiven Nutzern, die zusammenkommen, um sich auszutauschen und gemeinsame Erfahrungen zu machen. Vgl. IMVU: (o. J.).

[62] Vgl. Ries: (2015), S. 11ff.

[63] Vgl. dsb., S. 91f.

[64] Vgl. Scheuer: (2015), S. 2.

[65] Vgl. dsb., S. V.

Dienstleistungsunternehmen ihren potenziellen Kunden daher ein Sicherheitsgefühl vermitteln sollten.[66] Der Kunde, der keine anderweitigen Kriterien für eine Bewertung des Angebots hat, wird erst auf Grundlage eines Sicherheitsgefühls, das durch das Leistungsversprechen oder beispielsweise den positiven Marktauftritt erzeugt wird, eine Entscheidung zugunsten des Anbieters treffen.[67] Für das Unternehmen ergibt sich aus der positiven Assoziation, die der Kunde nach zufriedenstellender Leistungserbringung mit dem Anbieter verknüpft, die Möglichkeit, eine nachhaltige Kundenbindung aufzubauen, die mit zunehmender Dauer kostensenkende Wirkungen (Reduzierung des Akquisitionsaufwands) entfaltet. Zudem sind langfristige Kunden weniger anfällig für einen Anbieterwechsel, bspw. aufgrund von Preiserhöhungen, und eher geneigt eine Weiterempfehlung auszusprechen.[68] Stammkunden tragen somit zu einem langfristigen Unternehmenserfolg bei.[69]

Dienstleistungsangebote sind im höchsten Maß heterogen und erlauben indessen keinen adäquaten Vergleich.[70] Allgemeine Beispiele für Dienstleister sind u. a. eine Autowerkstatt, ein Geldinstitut oder eine Verkehrsgesellschaft.[71]

Auch im Gesundheits- und Sozialwesen werden Dienstleistungen erbracht. Die Angebote in diesem Bereich werden als personenbezogenen bezeichnet. Zu personenbezogenen Dienstleistungen zählen u. a.:

- Gesundheitsdienstleistungen,
- (Körper-)Pflegedienstleistungen,
- Beratungen und
- Freizeitdienstleistungen (z. B. Sport).[72]

Ein Gesundheitszentrum, das die oben genannten Dienste offeriert, entspricht somit einem Dienstleister bzw. einem Dienstleistungsunternehmen.

[66] Vgl. Bandura: (1997), S. 471; Scheuer: (2015), S. 13.
[67] Vgl. dsb., S.16.
[68] Vgl. Scheuer: (2015): S.151.
[69] Vgl. Imgrund: (2016), S. 255.
[70] Vgl. Raehlmann: (2013), S. 43.
[71] Vgl. Scheuer: (2015), S. 2.
[72] Vgl. Heinze: (2011), S. 168.

3 Vorstellung des Untersuchungsgegenstandes Health-Care-Center

3.1 Beschreibung der Geschäftsidee

Kapitel 3 gliedert sich in die Vorstellung der Verfasserin und Geschäftsidee-Entwicklerin, in die Beschreibung der Geschäftsidee und in die Ermittlung des Kundenbedürfnisses. Zugleich wird der Aspekt der Machbarkeit beleuchtet. Alle Sachverhalte werden so ausführlich wie nötig beschrieben, wobei aus Umfangsgründen auf detaillierte Ausführungen verzichtet wird.

Die Autorin wurde am 21.01.1993 in Duisburg geboren und entwickelte von frühester Kindheit an eine ausgeprägte Begeisterung für Tiere und die Natur. Ihre Faszination galt stets der natürlichen Vielfalt. Dieses Interesse spiegelt sich in ihrer anhaltenden Beschäftigung mit den Themengebieten Naturheilkunde und natürliche Lebensweise wider. Mit ihrem Wissen und ihrem Engagement verfolgt sie das Ziel, Menschen dabei zu unterstützen, Eigenverantwortung für ihre Gesundheit zu übernehmen und die Gesundheitsförderung voranzutreiben. Dabei stehen die Konzepte der Naturverbundenheit und Prävention im Zentrum ihrer Bemühungen.

In einer jüngst durchgeführten Studie wurde eine Stichprobe Arbeitnehmer nach ihrer vorrangigen Lebenspriorität befragt, wobei 84 Prozent die Gesundheit als bedeutsamsten Aspekt nannten. Im weiteren Fortgang der Untersuchung wurden diejenigen, die der Gesundheit den höchsten Stellenwert zuteilten, nach ihrem Gesundheitsverhalten befragt. Als vorrangige Maßnahme zur Gesunderhaltung wurden eine gesunde Ernährung (55 Prozent), sportliche Betätigung (47 Prozent) und die Vermeidung von Stress (30 Prozent) hervorgehoben.[73]

Diese Ergebnisse sind in Übereinstimmung mit der Entwicklung des Konsumverhaltens. Im Jahr 2021 stiegen die Konsumausgaben verglichen zum Vorjahr in privaten deutschen Haushalten weiter an. Insgesamt steigen die Konsumausgaben schneller als die Verbraucherpreise. Innerhalb der Konsumausgaben ist eine Zunahme im Bereich Gesundheit

[73] Vgl. Gothaer Studie: (2022).

nachweisbar. Im Jahr 2019 betrugen die durchschnittlichen Ausgaben privater Haushalte im Bereich Gesundheit 104 Euro, während sie im Jahr 2020 bereits auf 107 Euro und im Jahr 2021 auf 115 Euro anwuchsen.[74]

Ihrer eigenen Interessen wegen und aufgrund der Ergebnisse der zuvor aufgeführten Erhebungen möchte die Verfasserin mit ihrer Geschäftsidee Bedürfnisse von Personen mit selbstfürsorglichen und lebensstilbewussten Anliegen befriedigen.

Die Geschäftsidee ist die Gründung eines ‚Home for Health' (H4H), das die Zielgruppe von gesundheitsbewussten Menschen anspricht, indem ein umfassendes Angebot zur Gesundheitserhaltung offeriert wird. Die Einrichtung stellt eine Kombination von **Dienstleistungen** bereit, die darauf abzielen, die körperliche und geistige Gesundheit zu fördern und zu stärken. Das Dienstleistungsangebot des 'H4H umfasst verschiedene Aspekte der Gesundheitsförderung und des Wohlbefindens. Dazu gehören Übernachtungsmöglichkeiten in Verbindung mit Einheiten aus den Bereichen Bewegung & Fitness, Ernährung & Lebensführung und Wellness & Entspannung. Diese ganzheitliche Herangehensweise soll den Gästen die Möglichkeit bieten, ihre Gesundheit zu stärken und ein bewusstes Leben zu führen (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Säulen des Health-Care-Centers

Quelle: Eigene Darstellung.

[74] Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): (2022).

Die zuvor genannten Säulen stehen einzeln oder in Kombination zur Buchung zur Verfügung und bieten jeweils vielfältige Ansätze, die in unterschiedlichen Kursen, Workshops und Vorträgen präsentiert werden. Je nach Zielen und Präferenzen der Teilnehmer können Einheiten aus den verschiedenen Säulen ausgewählt werden.

Bewegung & Fitness bietet eine vielfältige Auswahl an Dienstleistungen, darunter ein Personal Training, das speziell auf die individuellen Bedürfnisse und Ziele der Teilnehmer zugeschnitten ist. Zusätzlich werden Gruppenfitnesskurse, bspw. Zirkeltraining (‚Fit Circle') oder Pilates, angeboten, um die körperliche Fitness zu steigern. Für Interessierte der chinesischen Praktiken stehen Tai Chi- und Qigong-Kurse zur Verfügung. Inspiriert von den Prinzipien des Ayurveda[75] können auch Yoga-Angebote[76] wahrgenommen werden, die nicht nur die körperliche Fitness, sondern auch die Harmonie von Körper und Geist fördern.

Ernährung & Lebensführung beinhaltet eine individuelle Ernährungsberatung, die auf Ausgewogenheit der Ernährung und das Management des Körpergewichts abzielt. In Gruppenkochkursen haben die Teilnehmer die Möglichkeit, das Gelernte in die Praxis umzusetzen und eine gesunde Ernährungsweise zu verinnerlichen. Darüber hinaus stehen Kurmaßnahmen wie Detox[77]-Kuren zur Verfügung, die dazu dienen, den Körper zu entgiften und bei längerer Anwendung auch zur Gewichtsreduzierung führen können[78]. Es werden zudem Ayurveda-Workshops und Workshops zur Stressbewältigung und Schlafverbesserung angeboten. Für Interessierte steht ein Programm zur Rauchentwöhnung zur Verfügung.

Wellness & Entspannung bietet ein breites Spektrum an Dienstleistungen und Aktivitäten, die darauf abzielen, das Wohlbefinden zu steigern. Hierzu gehören Massageangebote, Meditationskurse, Aromatherapie-Workshops und Angebote der Heilpraktiken, wie Akkupunktur, die die Möglichkeit bieten, zu entspannen und das innere Gleichgewicht zu finden. Eine Saunaeinrichtung vervollständigt das Angebot.

Das Gesamtangebot des H4H wird auf einer dedizierten Website für Interessenten transparent dargestellt. Auf dieser Seite befinden sich eine detaillierte Angebotsübersicht (vgl. Tabelle 1) und Preisinformationen sowie Buchungsoptionen.

---

[75] Anm. d. verfassenden Person: Ayurveda ist eine aus Indien stammende Heilkunst. Vgl. Lad: (2015), S.14.

[76] Anm. d. verfassenden Person: Yoga ist eine philosophische Lehre, die sich u. A. aus Meditation und körperlichen Übungen zusammensetzt. Das Ziel ist die Befreiung der Gebundenheit an die Last der Körperlichkeit. Vgl. Duden: (o. J.).

[77] Anm. d. verfassenden Person: detox(ification) (engl.) = Entgiftung (dt.).

[78] Vgl. Hotzel: (2021), S. 268.

Tabelle 1: Kurs- und Programmübersicht H4H

Bewegung & Fitness	Ernährung & Lebensführung	Wellness & Entspannung
Pilates	Ayurveda	Massagen
Yoga	Kochkurse	Heilpraktiken
Tai Chi	Kurmaßnahmen	Aromatherapie
Qigong	Ernährungsberatung	Meditation
Zirkeltraining	Raucherentwöhnung	Sauna
	Coaching & Workshops	

Quelle: Eigene Darstellung.

Um den unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden, bietet das H4H verschiedene Aufenthaltsmodelle an. Diese reichen von flexiblen Kursbuchungen bis zu entspannten Wochenendaufhalten und ausführlichen achttägigen Aufenthalten. So können die Teilnehmer die für sie passende Option wählen, abhängig von ihrer verfügbaren Zeit und ihren individuellen Gesundheitszielen. Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg des H4H-Projektes ist der sorgfältig gewählte Standort. Die Standortwahl fällt auf das Ruhrgebiet und der Standort weist eine geografische Lage auf, die durch eine unmittelbare Anbindung an einen Park oder Wald gekennzeichnet ist, was eine abgeschiedene Umgebung schafft, wobei dennoch eine gute Erreichbarkeit sichergestellt werden soll. Diese Umgebung bietet den Gästen die Möglichkeit, in der Natur zu entspannen und verschiedene Aktivitäten zur Steigerung des Wohlbefindens auszuüben. Das H4H verkörpert somit ein innovatives Geschäftskonzept, das Gesundheits- und Wellnessdienstleistungen in einer einladenden Umgebung vereint und es gesundheitsbewussten Menschen ermöglicht, auf effektive Weise für ihre physische und mentale Gesundheit zu sorgen.

Die primäre Zielgruppe dieses Konzeptes sind Erholungssuchende, die aktiv Maßnahmen ergreifen möchten, um ihre Gesundheit zu schützen und zu verbessern. Das Konzept des H4H kann mit dem eines Kurorts verglichen werden und zielt darauf ab, den Gästen einen Platz für Ruhe, Entspannung und Wohlbefinden zu bieten. Das zentrale Anliegen dieses

Retreats[79] liegt in der Harmonisierung von Körper, Geist und Seele, um ganzheitliches Wohlbefinden zu fördern.

Der finale Kundennutzen wird unter anderem durch die subjektive Wahrnehmung potenzieller Kunden beeinflusst. Während das konkrete Kundenbedürfnis im Rahmen einer Prüfung von *Produkt*angeboten unkompliziert festgestellt werden kann, ist die Ermittlung des Kundenvorteils bei einem *Dienstleistungs*angebot schwieriger.[80] Zur theoretischen Begründung eines Bedürfnisses nach einem Aufenthalt im H4H wird die Bedürfnispyramide von Abraham Maslow herangezogen. Diese Pyramide gliedert die menschlichen Bedürfnisse in fünf Stufen, wobei der Mensch in der Regel bestrebt ist, zunächst die Bedürfnisse der niedrigsten Stufe gemäß seiner aktuellen Lebenssituation zu erfüllen. Erst nach deren Befriedigung richtet er seine Aufmerksamkeit auf Bedürfnisse der nächsthöheren Ebene. Beispielsweise wird ein Mensch, der hungrig ist, zuerst sein physiologisches Bedürfnis nach Nahrungsaufnahme (Stufe 1) befriedigen, bevor er seinen sozialen Bedürfnissen (Stufe 3) nachkommt.[81] Die vierte Stufe der Pyramide repräsentiert die Ebene der Individualbedürfnisse eines jeden Menschen (vgl. Abbildung 7). Mentale und körperliche Gesundheit kann diesem Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung und Entfaltung zugeordnet werden.[82]

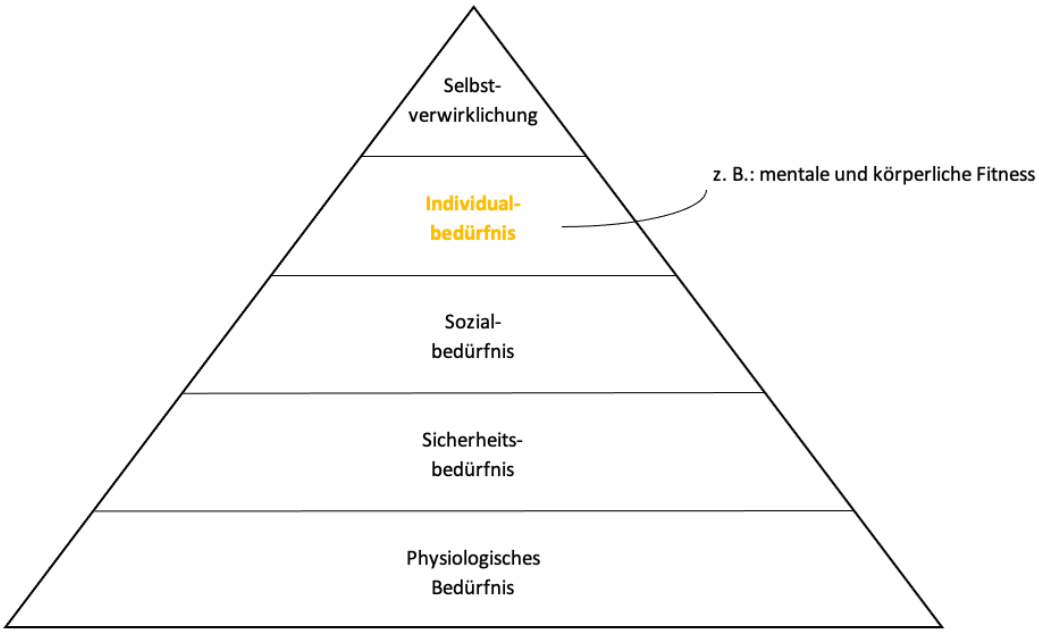
[79] Anm. d. verfassenden Person: Retreats sind Ruhepausen und werden zum körperlichen und / oder seelischen Rückzug aus der gewohnten Umgebung zur Entspannung oder zum Stressabbau eingesetzt.

[80] Vgl. Plum: (2017), S. 86.

[81] Vgl. Kotler: (2016), S. 228.

[82] Vgl. Plum: (2017), S. 87.

Abbildung 6: Bedürfnishierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Maslow: (1943), S. 370ff.

Die Geschäftsidee der Verfasserin knüpft hier an und vermag das Individualbedürfnis auf der vierten Stufe der Bedürfnispyramide von Maslow zu befriedigen. Dieses Bedürfnis manifestiert sich jedoch erst, wenn die grundlegenden, auf Mangelbehebung abzielenden Bedürfnisse (Defizitbedürfnisse) der ersten drei Stufen bereits vollständig erfüllt sind. Erst nachdem diese Bedürfnisse befriedigt sind, kann davon ausgegangen werden, dass ein Individuum sich den Wachstumsbedürfnissen auf den Stufen vier und fünf widmen kann, die nicht nur Zufriedenheit, sondern auch Glück vermitteln.[83] Das Bedürfnis nach einem Angebot, wie es beim H4H vorgesehen ist, lässt sich als *aktiv* einstufen. Dies bedeutet, dass potenzielle Kunden sich bereits ihrer Bedürfnisse bewusst sind und aktiv nach einem entsprechenden Angebot suchen.[84]

Insgesamt kann geschlussfolgert werden, dass es Personen gibt, die ihren Wachstumsbedürfnissen (Stufe vier und fünf) besondere Aufmerksamt schenken. Infolgedessen kann die

[83] Vgl. Plum: (2017), S. 87.
[84] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 163.

grundlegende Prämisse vertreten werden, dass für die vorliegende Geschäftsidee im Allgemeinen ein Kundenbedürfnis besteht. Die exakte Identifikation der Zielgruppe bzw. der potenziellen Kunden erfolgt im nachstehenden Kapitel 3.2, das der Zielgruppenanalyse gewidmet ist.

Abschließend wird die Machbarkeit des Vorhabens in den Fokus gerückt. Hierbei sind sowohl die persönliche Eignung als auch die personellen Ressourcen von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Geschäftsidee. Ebenso bedarf es einer eingehenden Prüfung der finanziellen Machbarkeit, einschließlich der Ermittlung der Startkosten und laufenden Betriebsausgaben. Angesichts des Gewinnorientierungsansatzes der Geschäftsidee ist es von entscheidender Bedeutung, dass die erwarteten Umsetzerlöse die Kosten decken können. Die Berücksichtigung rechtlicher Anforderungen, wie Lizenzen und Genehmigungen, ist unerlässlich.[85] Es sei angemerkt, dass eine detaillierte, über Grundsätzliches hinausgehende Ausführung der Machbarkeitsprüfung zur Erreichung des Forschungsziels nicht beitragen kann und daher als erfolgreich abgeschlossen vorausgesetzt wird.

3.2 Zielgruppenanalyse

Der Lean Start-up-Ansatz sieht an dieser Stelle vor, dass im Rahmen der Strategie eine in sich schlüssige Vorstellung der potenziellen Kunden erstellt wird. Die Strategie basiert auf der (Unternehmens-)Vision (vgl. Kapitel 2.3.1).[86] Zur Umsetzung dieses Schrittes wird eine klassische Zielgruppenanalyse durchgeführt, wie sie in der Marktforschung bzw. in einem Businessplan zu finden ist.

Die Untersuchung zielt darauf ab, das Profil des potenziellen Kunden für das Dienstleistungsangebot im H4H zu ermitteln, um die Bedürfnisse sowie präferierten Zugangsweisen des Kunden zu identifizieren. Auf dieser Basis wird herausgearbeitet, welche Fragestellungen hinsichtlich der potenziellen Zielkunden und deren Bedürfnisse von wesentlicher Bedeutung sind bzw. zu welchen Fragen jeweils Antworten benötigt werden, die dann mithilfe des Lean Start-up-Konzeptes im Kapitel 4 entwickelt werden.

[85] Vgl. Plum: (2017), S. 97f.
[86] Vgl. Ries (2015), S. 27.

Die Zielgruppe bestimmt hierbei den Soll-Zustand des Angebots, indem ihre Analyse konkretisiert, wer die Dienstleistung in Anspruch nehmen wird.[87] Beschrieben wird die Zielgruppe anhand demographischer Merkmale, wie Alter, Geschlecht, Ausbildung & Beruf, Verdienst, Familienstand, Religion, Staatsangehörigkeit usw.[88]

Das Angebot des H4H ist in drei wesentliche Säulen unterteilt, die jeweils eine distinkte Zielgruppe ansprechen.

Bewegung & Fitness: Die Zielgruppe dieser Säule sind Fitness- bzw. Sportbegeisterte. In Deutschland sind Fitnessstudio-Mitglieder zumeist Millennials[89] (43 Prozent) beider Geschlechter mit hohem Haushaltseinkommen (46 Prozent). Sie verfügen relativ häufig über einen Bachelor- (17 Prozent) oder Masterabschluss (13 Prozent) und leben vermehrt in einer (Klein-)Familie in Großstädten (32 Prozent).[90] Insbesondere Pilates- und Yoga-Interessierte werden von dieser Säule angesprochen. In Deutschland sind an Pilates und Yoga Interessierte überwiegend Millennials (37 Prozent) und weiblich (81 Prozent) und verfügen über ein hohes jährliches Haushaltseinkommen (40 Prozent).[91] Sie haben relativ oft einen Bachelor- (17 Prozent) oder Masterabschluss (16 Prozent) und leben vermehrt mit einem Partner (31 Prozent) und in Großstädten (28 Prozent).[92]

Ernährung & Lebensführung: Diese Säule zielt bspw. auf ernährungsbewusste Personen oder jene, die es werden möchten, ab. In Deutschland achtet aktuell (Juni 2023) bereits jede zweite Person auf eine gesunde Ernährung, Frauen achten hierbei häufiger auf eine gesunde Ernährung (65 Prozent) als Männer (45 Prozent).[93] Frauen sind hingegen häufiger (15 Prozent) unzufrieden mit ihrem Gewicht und wünschen abzunehmen als Männer (7 Prozent).[94] Insgesamt sind in Deutschland aktuell (Juni 2023) 68 Prozent aller über 14-Jährigen am Kochen und an Kochrezepten interessiert.[95] Grundsätzlich können Personen des

[87] Vgl. Häusel: (2018), S. 19.

[88] Vgl. Hungenberg: (2014), S. 125.

[89] Anm. d. Verfasserin: Millennials sind Personen der Geburtenjahrgänge 1981-1994. Millennials werden auch Generation Y genannt. Vgl. Nordmann: (2013), S. 36.

[90] Vgl. Consumer Insights by Statista: (2023).

[91] Vgl. Consumer Insights by Statista: (2023).

[92] Vgl. Consumer Insights by Statista: (2023).

[93] Vgl. IfD Allensbach: (2023).

[94] Vgl. IFAK; forsa marplan; GIM; Kantar: (2021).

[95] Vgl. IfD Allensbach: (2023).

LOHAS[96]-Lebensstils als Zielgruppe identifiziert werden, diese Gruppe schreibt der eigenen Gesundheit und dem eigenen Wohlbefinden eine große Bedeutung zu.[97] Personen dieser Orientierung sind eher weiblich (62 Prozent) als männlich (37 Prozent) und überwiegend (88 Prozent) über 30 Jahre alt. Die Altersgruppe 60–69 Jahre ist in dieser Personengruppe die größte (21 Prozent). Der Familienstand ist größtenteils (55 Prozent) verheiratet oder ledig (27 Prozent). Häufig wurde die Hochschulreife (44 Prozent) erreicht und eine betriebliche Ausbildung (35 Prozent) absolviert. Das monatliche Haushaltseinkommen LOHAS-orientierter Personen ist tendenziell hoch und beträgt 4.000 – 5.000 Euro (14 Prozent) oder 5.000 Euro und mehr (25 Prozent).[98]

Wellness & Entspannung: Die Zielgruppe dieser Säule sind Wellness-Interessierte, die nach Entspannung und Wohlbefinden streben. In Deutschland favorisieren zunehmend mehr Personen (2021: 20 Prozent, 2021: 22 Prozent, 2023: 23 Prozent) Wellness-Reisen als Urlaubsreise.[99] Ein wesentlicher Aspekt von Wellness ist Self-Care[100]. Self-Care beschreibt das Selbstfürsorgebedürfnis von Individuen und ist individuell ausgeprägt.[101] Mit Self-Care vertraut und achtsam im Alltag sind gemäß einer Parship-Online-Umfrage, durchgeführt mit Parship-Mitgliedern, vornehmlich Frauen. 47 Prozent aller Frauen und 38 Prozent aller Männer versuchen Self-Care bereits im Alltag umzusetzen. 28 Prozent aller Frauen und 19 Prozent aller Männer richten ihr Handeln konsequent danach aus.[102]

Die Zielgruppeneigenschaften der potenziellen Kunden der jeweiligen Säulen des H4H können abschließend zu einer Gesamtzielgruppenbeschreibung zusammengefügt werden (vgl. Tabelle 2).

[96] Anm. d. verfassenden Person: Abk.: LOHAS = Lifestyle of health and sustainability (engl.) = Lebensstil der Gesundheit und Nachhaltigkeit (dt.).

[97] Vgl. Choi, Sooyeon; Fernberg, Richard A.: (2021).

[98] Vgl. IfD Allensbach: (2023).

[99] Vgl. IfD Allensbach: (2023).

[100] Anm. d. verfassenden Person: Self-Care (engl.) = Selbstpflege / Selbstfürsorge (dt.).

[101] Vgl. Hughes: (2014), S. 169.

[102] Vgl. Parship.de: (2021).

Tabelle 2: Demographische Eigenschaften potenzieller Kunden des H4H

Potenzielle Kunden des 'H4H'
• Millennials • Ü30-Jährige, viele 60- bis 69-Jährige • Männer und Frauen, häufiger Frauen • Hohes Haushaltseinkommen (> 5.000 Euro) • Hochschulreife, Ausbildung oder Studienabschluss • Verheiratet oder ledig • In (Klein)-Familie oder mit PartnerIn lebend • In Großstädten lebend

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Zielgruppe besteht vorwiegend aus Millennials, ist überwiegend weiblich, aber auch männlich, hat das 30. Lebensalter erreicht oder häufig auch bereits das 60. – 69. Lebensalter, verfügt über ein hohes Haushaltseinkommen, ist verheiratet oder ledig, ist in Großstädten in einer Partnerschaft oder mit eigener Familie lebend und hat die Hochschulreise, eine Ausbildung oder ein Studium absolviert.“

Zielgruppendefinitionen wie die oben genannte geben gemäß einer klassischen Bestimmung einen Anhaltspunkt, sie sind jedoch nicht detailliert, sodass kein vollständiges Bild des potenziellen Kunden entstehen kann.[103] Ein unvollständiges Bild des Kunden lässt jedoch erheblichen Interpretationsspielraum und eignet sich daher nicht dazu, ein unternehmensweit einheitliches Verständnis des Kunden zu schaffen. Um Kunden in einem Unternehmen einheitlich zu definieren, wurden Buyer Personas geschaffen.[104] Buyer Personas beschreiben Zielkunden anschaulich und konkretisieren neben den klassischen Merkmalen auch persönliche Anliegen, Ansprüche und Ängste.[105] Aus Umfangsgründen werden an dieser Stelle keine Buyer Personas ermittelt. Die potenziellen Kunden werden anhand der obigen Beschreibung bestimmt. Es ist anzumerken, dass der hier zwecks Vereinfachung

[103] Vgl. Häusel: (2018), S. 13.
[104] Vgl. dsb., S. 16.
[105] Vgl. dsb., S. 27.

gewählte Ansatz bei äußerst innovativen Geschäftsideen nicht empfohlen wird, da die Kundensegmentierung problem- und bedürfnisorientiert erfolgen sollte.[106]

[106] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 160.

4 Anwendung des Lean Start-up-Konzepts

In diesem Kapitel wird das Lean Start-up-Modell auf die Geschäftsidee der Gründung eines Health-Care-Centers angewandt. Der Einstieg in das Kapitel erfolgt mit theoretischen Erläuterungen zur Vorgehensweise. Es wird daraufhin die Hypothese aufgestellt, dass ein erstes Feedback für die Geschäftsidee per Interviews generiert werden kann. Zur Teilnahme an den Interviews werden potenzielle Kunden identifiziert und pseudonymisiert vorgestellt. Die Überprüfung der Hypothese wird vorbereitet, indem eine Geschäftspräsentation und ein Leitfaden für fokussierte Interviews erstellt werden. Daraufhin erfolgt die Durchführung der Interviews, die eine Präsentation der Geschäftsidee beinhalten, um das erste Feedback potenzieller Kunden zu erhalten. Die aufgezeichneten Ergebnisse werden transkribiert und analysiert (gemessen) und Rückschlüsse werden gezogen (‚Pivot or Proceed', vgl. Kapitel 2.3.1). Das Transkribieren beschreibt die Übertragung der Audiodateien, die die Interviews enthalten, in eine Schriftform.[107]

In Kapitel 1.1 wurde auf den Anstieg der Insolvenzen aufmerksam gemacht, die vorwiegend der Gesundheitsbranche zugeordnet werden können. Der Gründungsprozess des H4H, das ebenfalls der Gesundheitsbranche zugeordnet werden kann, wird gemäß dem Lean Start-up-Modell von Eric Ries gestaltet, um optimale Erfolgschancen zu erreichen. Es wird somit der Ansatz verfolgt, dass ein Start-up nicht mithilfe eines Businessplans, sondern nach Ries' Konzept ‚lean' zu starten ist.[108] Das Lean Start-up-Modell unterstützt Gründer dabei, ein für den Markt adäquates Produkt zu entwickeln, was in einem dynamischen Sektor wie dem Gesundheitswesen von essenzieller Bedeutung ist.[109] Das Konzept beschreibt eine prinzipielle Vorgehensweise, sodass es weder starre Abläufe vorgibt noch als „Ansammlung einzelner taktischer Maßnahmen"[110] verstanden werden kann.[111] Es ist vielmehr von hoher Flexibilität gekennzeichnet, sodass es auch im Dienstleistungssektor angewandt werden kann, um dort mit einer verschlankten, nicht finalen und ressourcensparend entwickelten Dienstleistung bereits früh und schnell die Kundenakzeptanz zu testen. Das Kundenfeedback

[107] Vgl. Dresing: (2018), S. 16.
[108] Vgl. Ries: (2015), S. 13f.
[109] Vgl. Eppley et al.: (2021).
[110] Ries: (2015), S. 55.
[111] Vgl. Ries: (2015), S. 55.

fungiert dabei primär zur Erprobung der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells, indem es zeigt, ob die Geschäftsidee zur effektiven Lösung eines bestehenden Problems oder der überzeugenden Befriedigung eines Bedürfnisses geeignet ist, und die Bereitschaft der Kunden evaluiert, das Angebot gegen Entgelt in Anspruch zu nehmen.[112] Mithilfe des Kundenfeedbacks kann iteratives Lernen (Bauen, Messen, Lernen) erfolgen, auf dessen Basis die Dienstleistung Schritt für Schritt den Kundenbedürfnissen angepasst werden kann (Pivot or Proceed).

Für die Durchführung des Lean Start-up-Ansatzes wird ein Artefakt benötigt, mit dem eine Kundenreaktion hervorgerufen werden kann. Dieses Artefakt kann ein MFP sein, aber auch in einer Repräsentation des Produkts oder der Dienstleistung bestehen. Der Gründer von Dropbox, Drew Houston, wählte diese zweite Möglichkeit, als er Kundenreaktionen auf seine Geschäftsidee mittels eines Videos statt einer minimal funktionsfähigen Version seiner Software testete. Repräsentationen von Produkten oder Dienstleistungen können im für sie benötigten Aufwand variieren. Im Folgenden werden drei Formen eines Artefakts erörtert, mit dem erste Kundenreaktionen auf die Geschäftsidee des H4H erhoben werden können: ein minimal funktionsfähiger Prototyp in Form eines Pop-up-Geschäfts, eine Darstellung des H4H mittels virtueller Realität und eine Darstellung des Angebots mittels spezifisch erstellter Werbematerialien.

Wie beschrieben, besteht eine Möglichkeit, das Lean Start-up-Konzept auf die Geschäftsidee anzuwenden, darin, eine verschlanke, nicht finale Dienstleistung anzubieten, ähnlich den Prototypen im industriellen Sektor. Die Umsetzung könnte hierbei durch die Errichtung eines temporären **Pop-up-Ortes** erfolgen. Dieser zeitweilig errichtete, nicht ortsfeste Standort würde als minimal funktionsfähiges Produkt (MFP) betrachtet werden können, da das Angebot zunächst ausschließlich grundlegende Basisdienstleistungen und -programme beinhaltet, die minimalen Anforderungen genügen, um die Nachfrage zu testen und ein erstes Kundenfeedback einzuholen. Das Angebot sowie die Zielgruppe könnten validiert werden, indem die (zahlenden) Kunden des vorübergehenden Standortes zu ihren Bedürfnissen befragt werden. Anhand der Rückmeldungen können Anpassungen bzw. iterative Verbesserungen erfolgen, mit der die erste Bauen-Messen-Lernen-Schleife abgeschlossen wäre. Mit Hilfe des Pivot-or-Proceed-Ansatzes könnte bestimmt werden, ob die (Teil-)Angebote

[112] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 159.

angepasst werden sollten, weil ihnen keine ausreichende Nachfrage gegenübersteht (Pivot), oder ob der Fokus beibehalten werden kann (Proceed).

Alternativ könnte der Lean Start-up-Ansatz angewendet werden, indem ein **virtueller Rundgang** durch das Health-Care-Center ‚H4H' ermöglicht wird. Eine fokussierte Befragung von Teilnehmern einer Begehung des Gesundheitszentrums in einer Computersimulation könnte die Bedürfnisse der Kunden zu Tage fördern. Die Teilnehmer würden vorab ausgewählt und der potenziellen Zielgruppe entsprechen. Rückmeldungen zur Geschäftsidee sowie den angebotenen Dienstleistungen können in einer anschließenden Befragung ermittelt werden. Eine weitere, aufwendigere Form eines virtuellen Rundgangs bestünde in der Darstellung des Health-Care-Centers in einer VR[113]-Welt, die sich den Teilnehmern mittels einer VR-Brille erschließt und in der sie mit der virtuellen Umgebung interagieren können. Auch in diesem Fall könnten Teilnehmer das H4H eigenständig begehen, um virtuell einen Eindruck des Angebots zu erlangen. Eine anschließende Befragung der Teilnehmer würde auch hier Rückschlüsse auf die Tragfähigkeit der Geschäftsidee bzw. des konkreten Angebots zulassen. Je nach Ausgestaltung der Simulation könnte ein Coin-System (virtuelles Guthaben- bzw. Bezahlsystem) implementiert werden, welches aufzeigt, für welche Dienstleistung die Nutzer zahlen würden, indem zu Beginn der Simulation Coins (Guthaben) gutgeschrieben werden, die während des Rundgangs eingesetzt werden können.

Eine dritte Methode besteht in der Verwendung von **Marketingmaterial**, wie Flyern, Prospekten und Videos, die im Rahmen von **Fokusgruppen** oder **Umfragen (z. B. Online-Befragungen)** eingesetzt werden. Solche Marketingmaterialien würden das Angebot darstellen, wären selbst aber keine Version des Angebots mit minimaler Funktionsfähigkeit. Dessen ungeachtet könnten Sie Kundenfeedback generieren.[114]

Grundsätzlich sollte stets der „einfachste durchzuführende Test"[115] gewählt werden, wodurch gleichermaßen Kosten eingespart und Kundenwissen schnell abgerufen werden kann.[116] Bei der Auswahl der Visualisierungstechnik ist die Berücksichtigung des Zeitbudgets ebenso wichtig wie die des Kostenbudgets.[117] In dieser Arbeit wird aus

[113] Anm. d. verfassenden Person: VR = virtual reality (engl.) = virtuelle Realität (dt.).
[114] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 169ff.
[115] Müller-Roterberg: (2018), S. 169.
[116] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 171.
[117] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 157.

organisatorischen und Kostengründen von der Einrichtung eines Pop-up-Standortes und einer virtuellen Repräsentation des H4H abgesehen. Letztere zwei Optionen sind sehr aufwendig und daher nicht ausreichend dazu geeignet, die Geschäftsidee im Sinne des Lean Start-up-Ansatzes effizient zu testen. Zudem eignen sie sich vornehmlich für eine spätere Phase der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung. Das Lean Start-up-Konzept wird aus diesem Grund in der frühesten Innovationsphase angewandt, indem **Geschäftspräsentationen** abgehalten werden und potenzielle Kunden daraufhin in **Interviews** befragt werden. Die Geschäftspräsentationen sind hierbei als Ersatz der physischen Prototypen zu betrachten. Die Präsentation und Befragung können als ein erstes Experiment betrachtet werden, welches ein validiertes Lernen anstößt, in dem die Geschäftsidee Schritt für Schritt optimiert werden kann. Aus Gründen des Umfangs können in dieser Arbeit nur begrenzt Feedbackschleifen durchgeführt werden; es wird lediglich eine Schleife in Form einer Interviewrunde implementiert. Das heißt, dass im Erstkontakt Rückmeldungen zu mehreren Hypothesen erfragt werden. Es ist zu betonen, dass von einem **Erstkontakt** keine *finalen* Rückmeldungen zu erwarten sind. Das Ziel besteht stattdessen darin, die Kundenprobleme zu erkennen und den potenziellen Zielkundentypen mit seinen tatsächlichen Bedürfnissen und Präferenzen bestmöglich zu identifizieren.[118] Dieses Ziel wird erst durch wiederholte Experimente erreicht, die letztendlich zu einer Annäherung der Unternehmensvision an die Kundenwünsche führen.[119] Im Verlauf der Iterationen und in nachfolgenden Feedbackschleifen konzentrieren sich die Experimente mit MFP zunehmend auf *einzelne* Merkmale oder Bestandteile des Angebots.[120] Eine Empfehlung liegt darin, die Feedbackschleifen getrennt für die Bereiche Kunde, Produkt/Dienstleistung und Geschäftsmodell durchzuführen, um eine gezielte und differenzierte Analyse zu ermöglichen.[121]

Die qualitativen Interviews werden unabhängig voneinander mit drei durch die Verfasserin identifizierten potenziellen Kunden des vorgestellten Dienstleistungsangebots durchgeführt (vgl. Kapitel 4.1). Es wird die Interviewform ‚strukturiert' gewählt und das Interview findet leitfadengestützt statt. Der Leitfaden, ausgestaltet als tabellarischer Überblick, dient der Lenkung des Interviews, wobei eine natürliche Gesprächsatmosphäre in Alltags- und ohne

[118] Vgl. Ries: (2015), S. 85.
[119] Vgl. Silva et al.: (2013), S. 296.
[120] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 166.
[121] Vgl. dsb., S. 159.

Fachsprache angestrebt wird.[122] Die Ausgestaltung des Leitfadens erfolgt gemäß den gängigen Methoden, was bedeutet, dass die Themen kategorisiert werden und für jede Kategorie ein separates DIN-A-4-Papier im Querformat vorbereitet wird, das den Interviewenden bei der Gesprächsführung unterstützt. Es wird eine Schriftgröße gewählt, die auch aus weiterer Entfernung erkennbar ist.[123] Die Kategorien nehmen Bezug auf die Geschäftspräsentation und bestimmen den Rahmen der leitfadengestützten fokussierten Interviews. Es wurden drei Kategorien gebildet (vgl. Tabelle 3).

Tabelle 3: Kategorien des Interviewleitfadens

Kategorie 1	Einstiegsimpuls, Erste Eindrücke und Gedanken
Kategorie 2	Spezifisches Angebot
Kategorie 3	Schluss-Intervention, Erwägung einer Teilnahme

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der ersten Kategorie ‚Einstiegsimpuls, Erste Eindrücke und Gedanken' werden initiale Gedanken zur Geschäftsidee aufgenommen. Hierbei werden die ersten Eindrücke abgefragt, wobei dem Interviewteilnehmer Raum gegeben wird, frei seine Meinung zu äußern. Es soll festgestellt werden, was er von der Geschäftsidee sowie speziell vom Gesundheitszentrum H4H hält, welche Aspekte ihm zusagen und welche ihn weniger ansprechen. Nach der Erhebung der ersten Eindrücke werden im zweiten Teil des Interviews getätigte Aussagen, das Detailangebot betreffend, aus der ersten Kategorie schrittweise aufgegriffen. Dabei wird angestrebt, einen natürlichen Gesprächsfluss zu erzeugen und Feedback zu allen drei Säulen sowie nahezu jedem spezifischen Dienstleistungsangebot des Health-Care-Centers zu generieren. Nachdem ein vollumfängliches Feedback erhalten wurde, geht es in der dritten Kategorie primär um die Abfrage, ob das Angebot zum Zeitpunkt des Interviews wahrgenommen werden würde, d. h., ob das Gegenüber einer (sofortigen) Buchung tatsächlich einwilligen würde. Abschließend werden die Interviews mit einer offenen Frage nach

[122] Vgl. Niebert: (2014), S. 126.
[123] Vgl. dsb., S. 128.

Anmerkungen (‚Gibt es etwas, das wir noch vergessen haben oder Du noch loswerden möchtest?‘) beendet.[124]

Zu Beginn der Interviews erfolgt die Wiedergabe der Geschäftspräsentation (‚Experiment‘, vgl. Kapitel 2.3.1), die zur Erhebung der Interessen führt, weshalb die Interviews als strukturierte fokussierte Interviews klassifiziert werden.[125] Die anschließende Befragung dient nicht der direkten Beantwortung der Forschungsfrage; vielmehr wird die Forschungsfrage operationalisiert, sodass die Beantwortung der Interviewfragen der Beantwortung der Forschungsfrage dient.[126]

Der Umfang der Geschäftspräsentation umfasst sechs Seiten, wobei die erste Seite als Titelblatt und zur exemplarischen Veranschaulichung eines Health-Care-Centers dient. Zusätzlich wird der Name des Zentrums als ‚H4H‘ bekanntgegeben (vgl. Abbildung 7).

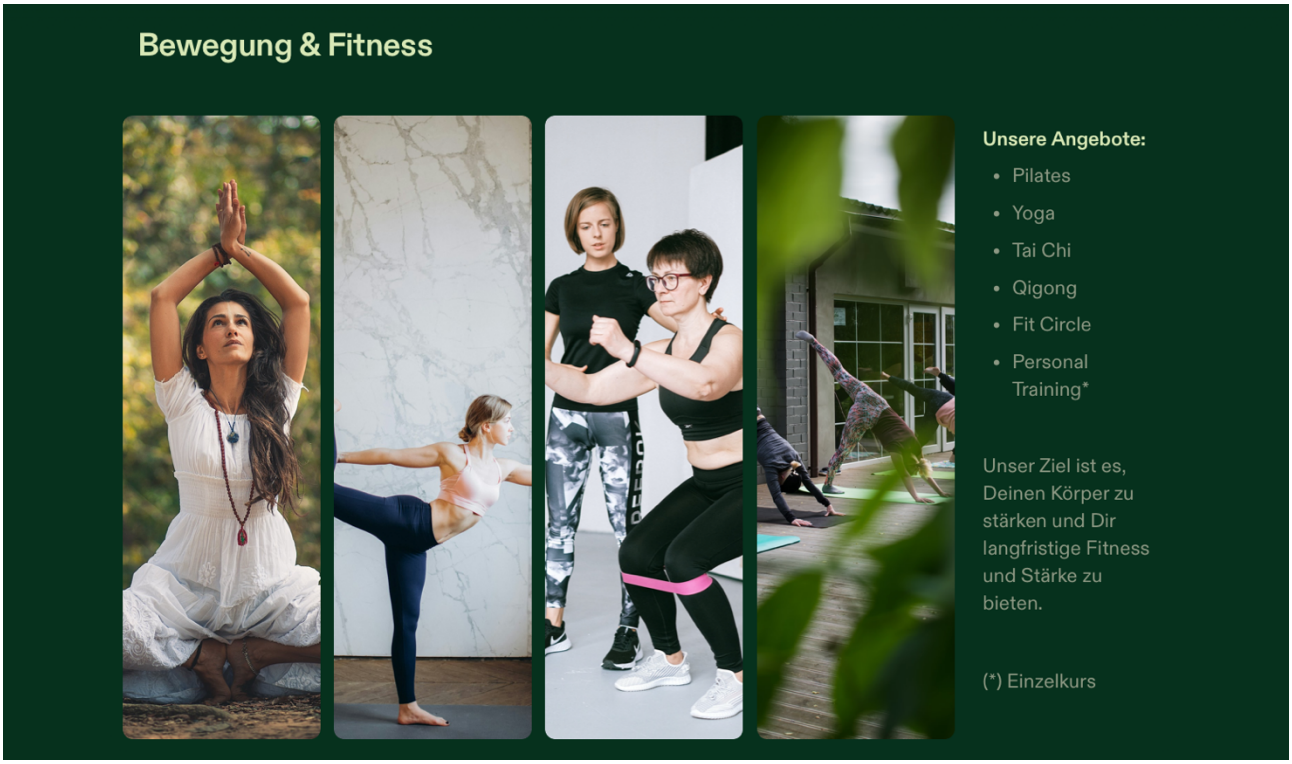
Abbildung 7: Geschäftspräsentation H4H (Seite 1, Titelblatt)

Quelle: Eigene Darstellung.

[124] Vgl. Niebert: (2014), S. 129.
[125] Vgl. dsb., S. 125.
[126] Vgl. dsb., S. 126.

Die nachfolgende Seite beinhaltet eine konzise Darstellung des H4H, die dazu dient, einen einleitenden Überblick über das Angebot zu geben und potenzielle Dienstleistungen aufzuzeigen. In den darauffolgenden drei Seiten wird die Ausgestaltung der Dienstleistungen der einzelnen Säulen (Bewegung & Fitness, Ernährung & Lebensführung, Wellness & Entspannung) präsentiert (vgl. Beispiel Abbildung 8).

Abbildung 8: Geschäftspräsentation H4H (Seite 3, Säule ‚Bewegung & Fitness')



Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend werden auf einer separaten Seite die verschiedenen Buchungsmöglichkeiten (Einzelkurs, Wochenendtarif, achttägiger Aufenthalt) aufgeführt (vgl. Abbildung 9), die Preisangaben sind hierbei geschätzt. Zur Ermittlung des tatsächlichen Angebotspreises bedarf es einer methodischen Preisermittlung, auf die aus Umfanggründen verzichtet wurde.

Abbildung 9: Geschäftspräsentation H4H (Seite 6, Buchungsoptionen)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Interviewlänge, inklusive Geschäftspräsentation, wurde vorab auf maximal 15 Minuten festgelegt und es wurde darauf geachtet, die Interviews störungsfrei und mit angemessener Akustik durchzuführen.[127] Bereits bei der Terminvereinbarung wurde festgelegt, dass die Teilnehmer ca. 30 Minuten Zeit einplanen sollten. Es wurde vereinbart, dass während des Interviews der Ton aufgezeichnet, jedoch kein Video erstellt wird. Die Interviewpartner sind eingangs rechtlich unterrichtet worden und stimmten der pseudonymisierten Verarbeitung ihrer personenbezogenen Daten durch Unterzeichnung einer Einwilligungserklärung zu. Die Pseudonymisierung erfolgt zum frühestmöglichen Zeitpunkt, d. h. bereits bei der Transkription.[128] Die Transkription folgt weitgehend dem Regelsystem von Dresing und Pehl (2018) und orientiert sich an der inhaltlich-semantischen Vorgehensweise, ohne die Lautsprache

[127] Vgl. Niebert: (2014), S. 131.
[128] Vgl. dsb., S. 131.

zu verwenden und unter Außerachtlassung der Prosodie (Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit etc.).[129]

Die zu interviewenden Personen wurden anhand der ermittelten Zielgruppenbeschreibung (vgl. Kapitel 3.2) ausgewählt; d. h., es wurden Individuen ausgewählt, die den ermittelten Eigenschaften möglichst genau entsprechen. Sie werden im Folgenden pseudonymisiert vorgestellt.

- Helene, 53 Jahre alt, aus Neuss
  Helene ist verheiratet und lebt mit ihrem Ehemann in Neuss in einer Eigentumswohnung. Helene hat ein Diplom und ist als Webdesigner in Vollzeit berufstätig. Helene gehört der Generation X an, sie hat einen erwachsenen Sohn. Das monatliche Haushaltseinkommen von Helene und ihrem Mann, tätig als IT-Berater im öffentlichen Dienst, liegt oberhalb von 5.000 Euro. Helene ist an naturheilkundlichen Verfahren interessiert und sucht regelmäßig einen Chiropraktiker auf.

- Niklas, 40 Jahre alt, aus Duisburg
  Niklas gehört der Generation Y an, er ist ein Millennial. Niklas hat einen Studienabschluss und ist Manager in der Logistikbranche. Er lebt mit seiner Partnerin, beruflich selbstständig als Hundefriseurin, in Duisburg. Das monatliche Haushaltseinkommen liegt bei über 5.000 Euro. Niklas betreibt seit seiner frühen Kindheit diverse Sportarten und ist im Bereich Gesunderhaltung vielseitig interessiert.

- Lin, 31 Jahre alt, aus Düsseldorf
  Lin ist ebenfalls ein Millennial, das heißt der Generation Y angehörig. Lin ist verheiratet und lebt mit ihrem Partner in der Großstadt Düsseldorf. Sie hat eine berufliche Ausbildung absolviert und einen Abschluss als Betriebswirtin. Das Haushaltseinkommen von Lin und ihrem Ehemann, tätig in der Baubranche, liegt bei ca. 4.500 Euro. Lin ist seit ihrer Diagnose mit Diabetes mellitus Typ 2 ernährungsbewusster und an einem gesundheitlichen Lebensstil interessiert.

[129] Vgl. Dresing: (2018), S. 20ff.

Alle Interviews wurden zur Durchführung im November 2023 in den Räumlichkeiten der Hochschule Ruhr West in Mülheim an der Ruhr geplant. Die Befragungen wurden nacheinander in der 46. Kalenderwoche (14.11.2023 – 20.11.2023) durchgeführt, wodurch eine konsistente Vorgehensweise durch die Interviewerin gewährleistet wurde.

Den drei Teilnehmern wurde dieselbe Präsentation gezeigt und dieselben Eingangsfragen gestellt. Der Gesprächsverlauf und weitere Fragen ergaben sich jeweils individuell aus dem Gesprächsfluss und den Antworten der Teilnehmer. Die Befragungen zielten darauf ab, die Vorstellungen der Interviewpartner zu verstehen, den Zieltypen für das Angebot ausfindig zu machen und das Angebot allgemein zu verifizieren oder falsifizieren.[130]

Die Auswertung der Interviews soll zügig und für „Dritte nachvollziehbar“[131] erfolgen. Das Ziel ist die Rekonstruktion der Vorstellungen der Befragten aus den generierten Interviewdaten.[132] Es wird auf eine *systematische* qualitative Inhaltsanalyse verzichtet, da das Lean Start-up-Konzept möglichst gemäß seinem Ursprung angewendet werden soll, um eine Vergleichbarkeit mit der Anwendung im industriellen Sektor zu erreichen. Das deshalb anstelle der systematischen qualitativen Inhaltsanalyse verwendete **episodische Codieren** ist eine näher an Alltagstechniken angelehnte Methode, die insbesondere in der Marktforschung Anwendung findet, da hier die Ergründung neuer Ideen der Systematisierung vorgezogen wird.[133] Es werden daher im Folgenden mithilfe einer qualitativen Analyse, dem episodischen Codieren, Auffälligkeiten der Interviews wiedergegeben, die als Feedback auf die Geschäftsidee eingeordnet werden können und aus denen relevante Rückschlüsse zum Dienstleistungsangebot gezogen werden können.[134] Im Hinblick auf die Feedbackschleife ist anzumerken, dass nicht relevant ist, wie schnell gelernt werden kann, sondern alleinig die Durchlaufzeit der gesamten Schleife von Bedeutung ist.[135] Innerhalb der Schleife, mit ihren Bestandteilen Bauen, Messen und Lernen, ist die Auswertung der durchgeführten Interviews dem Lernen zuzuordnen. Die vorherige Konzipierung und Durchführung der Interviews können als Mittel der Messung betrachtet werden.

---

[130] Vgl. Niebert: (2014), S. 126.
[131] Niebert (2014), S. 134
[132] Vgl. Niebert: (2014), S. 134.
[133] Vgl. dsb., S. 59.
[134] Vgl. Kuckartz: (2010), S. 59.
[135] Vgl. Ries: (2015), S. 323.

Das Codieren beschreibt eine „menschliche Interpretationsleistung“[136], für die eine Vertrautheit mit dem Text unabdingbar ist.[137] Die gesetzten Codes können als ‚thematische Codes‘ und damit als Indikatoren verstanden werden, die auf bestimmte Argumente oder Themen aufmerksam machen.[138] Sie dienen der „Erschließung, Beschreibung und Erklärung von Daten“.[139] Der zuvor entwickelte Leitfaden, bestehend aus drei wesentlichen Kategorien, dient als Basis für die Bildung der thematischen Codes.[140] Die Analyse der Transkripte bezieht sich schlussfolgernd auf a.) den (ersten) Gesamteindruck, b.) das spezifische Angebot und c.) die tatsächliche Bereitschaft zur Inanspruchnahme des Dienstleistungsangebots im H4H. Gemäß Kuckartz ist angeraten, die anhand des Leitfadens definierten Codes um allgemeine Codes zu ergänzen, es wird daher der Code ‚Sonstiges‘ eingeführt (siehe Tabelle 4).[141] Im Hinblick auf die Forschungsfrage weist die Kategorie 2 (Akzeptanz der speziellen Angebote) eine hohe Bedeutung auf. Für relevante Codes wird die Ausdifferenzierung in Sub-Codes empfohlen.[142] Der Code ‚Akzeptanz‘ wird aus diesem Grund in zwei Sub-Codes gegliedert, den Sub-Code ‚Präferenz‘ (positive Akzeptanz, +) und den Sub-Code ‚Ablehnung‘ (negative Akzeptanz, -).

[136] Kuckartz: (2010), S. 58.
[137] Vgl. Kuckartz: (2010), S. 58.
[138] Vgl. dsb., S. 61.
[139] Vgl. Kelle und Kluge: (2010), S. 60.
[140] Vgl. Kuckartz: (2010), S. 62.
[141] Vgl. dsb., S. 39.
[142] Vgl. dsb., S. 60.

Tabelle 4: Auf Basis des Leitfadens gebildete Codes

Kategorie Im Leitfaden	**Themenbereich im Leitfaden**	**Code**
Kategorie 1	Einstiegsimpuls, Erste Eindrücke und Gedanken	Wahrnehmung
Kategorie 2	Spezifisches Angebot	Akzeptanz (positiv [+], negativ [-])
Kategorie 2	Spezifisches Angebot	Verbesserungsvorschläge
Kategorie 3	Schluss-Intervention, Erwägung einer Teilnahme	Buchung / Weiterempfehlung
	-	Sonstiges

Quelle: Eigene Darstellung.

Die gebildeten Codes erfordern eine präzise Definition, um Abgrenzungsprobleme zu vermeiden und aufzuzeigen, welche Aspekte mit dem jeweiligen Code erfasst werden.[143]

- **Wahrnehmung:** Diese Kategorie wird verwendet, wenn der Interviewte sich allgemein zum Health-Care-Center oder dem Konzept des Gesundheitszentrums äußert. Ausgeschlossen sind Aussagen, die sich auf das spezifische Angebot beziehen.
- **Akzeptanz – Präferenz (+):** In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die ein spezifisches Dienstleistungsangebot des Health-Care-Centers betreffen und als positiv zu klassifizieren sind. Hierunter fallen ausschließlich persönliche Präferenzen des Interviewten. Die Kategorie wird nicht verwendet, wenn einem (Teil-)Angebot gegenüber eine ablehnende Haltung eingenommen wird.

[143] Vgl. Kuckartz (2020), S. 33.

- **Akzeptanz – Ablehnung (-):** In diese Kategorie fallen alle Aussagen, die ein spezifisches Dienstleistungsangebot des Health-Care-Centers betreffen und als negativ zu klassifizieren sind. Hierunter fallen ausschließlich persönliche Abneigungen des Interviewten. Die Kategorie wird nicht verwendet, wenn einem (Teil-)Angebot gegenüber eine annehmende Haltung eingenommen wird.
- **Verbesserungsvorschläge:** Diese Kategorie wird verwendet, wenn der Befragte Aspekte nennt, die nicht im Konzept oder Dienstleistungsangebot des Health-Care-Centers beinhaltet sind, jedoch die Erwartungshaltung des Interviewten an ein Health-Care-Center widerspiegeln.
- **Buchung / Weiterempfehlung:** Diese Kategorie wird für Aussagen über den Teilnahmewunsch oder die Teilnahmeverneinung verwendet. Für Aussagen zur Weiterempfehlung wird diese Kategorie ebenfalls gewählt.
- **Sonstiges:** Diese Kategorie wird vergeben, wenn eine inhaltlich relevante Aussage nicht angemessen den o. g. Kategorien zugeordnet werden kann.[144]

Die durchgeführten und transkribierten Interviews wurden der episodischen Codierung mit den zuvor genannten Codes unterzogen. Für die weitere Bearbeitung wird das Eisenhower-Prinzip, das besagt, dass die Konzentration zunächst auf das Wichtigste zu lenken ist, als Orientierung genutzt.[145] Der Code ‚Akzeptanz' wird gemäß dem Prinzip zuerst bearbeitet, anschließend erfolgt die Bearbeitung der weiteren Codes in der Reihenfolge ‚Verbesserungsvorschläge', ‚Wahrnehmung', ‚Buchung / Weiterempfehlung' und ‚Sonstiges'. Das weitere Vorgehen beinhaltet eine Zusammenstellung der Textabschnitte der jeweiligen Codes, die einem „Meer an ungeordneten, unstrukturierten Informationen"[146] ein Raster überlegt (vgl. Tabelle 5).[147] Mithilfe der Zusammenstellung werden die Inhalte daraufhin aufgearbeitet, wobei darauf Acht gegeben wird, dass die Aspekte analysiert und thematisch zusammenfassend wiedergegeben werden.[148] Das Ergebnis ist eine Materialverdichtung, die in den Worten der Verfasserin Aussagen zu den jeweiligen Codierungen beinhaltet. Es erfolgt in diesem Schritt „eine Bewegung von der Ebene der Alltagssprache hin zu Ebene der

[144] Vgl. Kuckartz (2020), S. 35.
[145] Vgl. dsb., S. 57.
[146] Kuckartz: (2020), S. 76.
[147] Vgl. Kuckartz: (2020), S. 56, 76.
[148] Vgl. dsb., S. 81.

Wissenschaftssprache".[149] Im letzten Schritt erfolgt die finale Berichtanfertigung (vgl. Kapitel 5.1).[150] Aufgrund des Forschungszieles dieser Arbeit, das die Anwendung des Lean Start-up-Konzepts und die zügige Generierung von Kundenfeedback zur Einleitung weiterer Iterationsschleifen einschließt, erfolgt an dieser Stelle eine Fokussierung der Analyse ausschließlich auf die Akzeptanz des geplanten Angebots sowie auf mögliche Verbesserungsvorschläge.[151] Die Präsentation der Ergebnisse erfolgt im Kapitel 5.1.

Der nachfolgende Auszug (vgl. Tabelle 5) entspricht einem Teilabschnitt aus der Matrix der strukturierten Inhalte nach dem Codieren. Die darin enthaltenen Zitate stammen aus den drei Interviews mit potenziellen Kunden und umfassen die Aussagen der Interviewteilnehmer bezogen auf ihre jeweiligen Präferenzen; das heißt, es sind spezifische persönliche Vorlieben und Meinungen enthalten. Es wurde eine gekürzte Darstellung gewählt, die nicht alle genannten Präferenzen beinhaltet. Die vollständige Matrix befindet sich im Anhang dieser Arbeit (vgl. Anhang I).

[149] Kuckartz: (2020), S. 86.
[150] Vgl. dsb., S. 77.
[151] Vgl. Ries: (2015), S. 233.

Tabelle 5: Auszug aus der Matrix der strukturierten Inhalte nach dem Codieren (Akzeptanz: Präferenzen)

Interview 1 (Helene, B)	Interview 2 (Niklas, B2)	Interview 3 (Lin, B3)
„Die Möglichkeit auch **einzelne Angebote** in Anspruch zu nehmen." „Und das **Personal Training** finde ich gut beziehungsweise finde ich es gut, dass es **individuelles Training** gibt." „Mich würden dann noch **Wellnessangebote und Kochkurse** interessieren." „**Kochkurse** finde ich spannend, weil ich mich wie gesagt vor allem für Gesundheit von innen heraus interessiere." „Also **Massagen** lasse ich schon mehr oder weniger regelmäßig durchführen und in die **Sauna** gehe ich auch oft, (...) das finde ich gut. Dann weiß ich noch, dass es **Aromatherapien** gab, damit kenne ich mich noch nicht aus, aber das würde ich auf jeden Fall mal ausprobieren, das sind ja glaube ich Ölanwendungen, darüber habe ich schon sehr viel Gutes gehört."	„**Bewegung und Fitness** sind mir wichtig" „ein **individuelles Training** ist auch super, um spezifische Ziele zu erreichen." „Und **Tai Chi** kenne ich auch bereits, das habe ich eine Zeit lang gemacht." „**Ernährung** ist enorm wichtig. Das **Ayurveda**-Konzept finde ich interessant, es ist faszinierend zu sehen, wie Ernährung die Gesundheit beeinflusst. Kochkurse klingen auch super." „Für mich persönlich ist **Ernährungsberatung** wichtig. Es ist gut erfahren zu können, wie man seine Ernährung verbessern und anpassen kann, um gesünder zu leben." „Ich denke, **Massagen und Meditation** können wirklich entspannend sein." "Ich persönlich finde **Yoga** wirklich sehr entspannend, Yoga gibt mir das Gefühl, Körper und Geist gleichzeitig zur Ruhe zu bringen."	„**Massageangebot**" „die Massagen und **Heilpraktiken** finde ich gut. Das mache ich auch." „**Sauna** ist halt auch schön" „**Kochkurse** gefällt mir sehr gut. Dann lernt man auch direkt die Sachen umzusetzen für zu Hause. Für Leute die jetzt vielleicht nicht so kreativ sind. Und wenn man davor auch noch die **Ernährungsberatung** hat, kann man das auch direkt vor Ort mit einem Profi umsetzen und das Wissen festigen. **Kurmaßnahmen** finde ich auch gut"

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Kuckartz: (2020), S. 76.

Die positive Äußerung eines Interviewteilnehmers zu einzelnen Angeboten kann als mögliche Validierung des Angebots verstanden werden. Erst die Häufigkeit der Nennung gibt Aufschluss darüber, ob das Angebot tatsächlich validiert ist.[152] Demnach ist ein Angebot validiert, sofern die Mehrheit, das heißt zwei Interviewpartner, das Angebot präferieren und in Anspruch nehmen würden. Ein Angebot, dass kein Interviewpartner präferiert, kann als falsifiziert eingestuft werden. Sofern lediglich ein Befragter ein Angebot in Anspruch nehmen würde, ist das Angebot nicht eindeutig validiert, weshalb es weiteren Experimenten unterzogen werden sollte. Die nachfolgende Übersicht fasst die Präferenzen (**+**) und Abneigungen (-) der Interviewpartner zusammen (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 6: Übersicht: Präferenzen der (Teil-)Angebote des ‚H4H'

	Helene (B)	**Niklas (B2)**	**Lin (B3)**
Pilates	-	**+**	-
Yoga	-	**+**	-
Tai Chi	-	**+**	-
Qigong	-	-	-
Zirkeltraining	-	-	-
Personal Training	**+**	-	-
Ayurveda	-	**+**	-
Kochkurse	**+**	-	**+**
Kurmaßnahmen	**+**	-	**+**
Ernährungsbera-	-	**+**	**+**
Rauchentwöh-	-	-	-
Massagen	**+**	**+**	**+**
Heilpraktiken	-	-	**+**
Aromatherapie	**+**	-	-
Meditation	-	**+**	-
Sauna	**+**	-	**+**

Quelle: Eigene Darstellung.

[152] Vgl. Kuckartz: (2020), S. 56.

Im ersten Interview mit der Befragten B (Helene), einer Vertreterin der Generation X, wurden ihre Ansichten und Präferenzen eingehend erörtert. Sie zeigte ein starkes Interesse an einem individuell zugeschnittenen Training, um spezifische Rückenbeschwerden zu behandeln, und bevorzugt dabei ein Personal Training gegenüber Gruppenkursen. Darüber hinaus legt sie großen Wert auf eine gesunde Ernährung und zeigt Interesse an Kochkursen im Angebot des Zentrums. Die Befragte B äußerte auch ihr Interesse an Kurmaßnahmen wie Detox-Behandlungen und signalisierte den Wunsch, solche Kuren regelmäßig durchzuführen. Sie zeigt eine positive Einstellung zu Wellnessangeboten wie Massagen und der Sauna im Zentrum. Zudem äußerte sie ihre Neugier auf Aromatherapieanwendungen und bekundete den Wunsch, dieses Angebot auszuprobieren.

Das Interview mit dem Befragten B2 (Niklas) erfolgte als zweites Interview. Niklas war sehr aufgeschlossen und berichtete von seinem großen und vielfältigen Sportinteresse. Niklas ist insgesamt bevorzugt an der Säule „Bewegung und Fitness“ interessiert, dies äußerte sich in seinem Interesse an Yoga, Pilates und Tai Chi. Dem Fit Circle und Qigong gegenüber war er neugierig gestimmt. Er mag Ayurveda-Praktiken und eine gesunde Ernährung ist ihm wichtig, weshalb er das Angebot der Ernährungsberatung sowie die Kochkurse gut findet. Im Bereich Wellness & Entspannung ist B2 ebenfalls vielfältig interessiert, hier sprechen ihn Massagen und Meditation besonders an.

Die Interviewpartnerin B3 (Lin) präsentierte während des Gesprächs eine introvertierte Persönlichkeit. Diese Dynamik stellte für die Interviewerin eine herausfordernde Situation dar. Trotz (Denk-)Pausen und offener Fragen hatte B2 Schwierigkeiten, ihre Gedanken zu artikulieren und sich auf das Experiment einzulassen. Dennoch konnten brauchbare Ergebnisse erzielt werden. Es wurde deutlich, dass B2 Interesse an den Säulen Wellness & Entspannung sowie Ernährung & Lebensführung hat. Das Angebot der Säule Bewegung & Fitness sprach sie hingegen nicht an.

5 Auswertung

5.1 Ergebnisse

Dieses Kapitel analysiert das Kundenfeedback auf die Geschäftsidee und beschreibt die Realisierbarkeit der Geschäftsidee. Im Rahmen dieser Studie lag der Fokus der Analyse auf der Bewertung der Angebotsakzeptanz und den potenziellen Optimierungen, um zügig auf Kundenfeedback reagieren zu können. Die Ergebnisse werden in quantitativer Form dargestellt (vgl. Tabelle 7) und im Anschluss kurz erläutert. Abschließend werden praxisrelevante sowie allgemeine Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Tabelle 7: Ergebnisse aus Akzeptanz: Präferenz

	Präferenz	Ablehnung	Ergebnis
Pilates	1	2	?
Yoga	1	2	?
Tai Chi	1	2	?
Qigong	0	3	-
Zirkeltraining	1	2	?
Personal Training	1	2	?
Ayurveda	1	2	?
Kochkurse	3	0	+
Kurmaßnahmen	2	1	+
Ernährungsberatung	2	1	+
Rauchentwöhnung	0	3	-
Massagen	3	0	+
Heilpraktiken	1	2	?
Aromatherapie	1	2	?
Meditation	1	2	?
Sauna	2	1	+

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Tabelle 7 zeigt die Anzahl der Präferenzen und Ablehnungen der Befragten zum jeweiligen Teilangebot des H4H, woraus sich eine Validierung (+) oder Falsifikation (-) des Angebots ergibt. Das Lernen aus den Ergebnissen impliziert in diesem Zusammenhang, dass bei einer Bestätigung einer Hypothese mit der Verifizierung der nächsten Hypothese begonnen wird. Im Falle einer Nichtbestätigung wird ein ‚Pivot' initiiert und bei nicht eindeutigen Ergebnissen erfolgt eine Rückkehr zu früheren Hypothesen.[153] Da es sich um die erste Hypothese überhaupt handelt und keine vorherige Untersuchung stattfand, wird unterstellt, dass bei Zustimmung von 1 von 3 Befragten (?) weitere Untersuchungen notwendig sind. Insgesamt wurden 5 Angebot eindeutig validiert. 2 Angebote wurden eindeutig abgelehnt: Qigong und Rauchentwöhnung. Die Analyse der Codierungsergebnisse zu ‚Verbesserungsvorschlägen' (vgl. Anlage I) ergab im Rahmen der Interviews, die auf individuelle Vorstellungen und Anforderungen an ein Health-Care-Centers eingingen, spezifische Anfragen nach maßgeschneiderten Angeboten für individuelle Problemstellungen. Helene äußerte beispielsweise den Wunsch nach einem Kurs zur gezielten Stärkung des Rückens, um ihre Rückenschmerzen zu mildern. Zusätzlich äußerte sie den Bedarf nach Fitnessgeräten und einem individuellen Trainingsplan. In Bezug auf Kochkurse zeigte Helene Interesse an der Erprobung verschiedener Zutaten aus diversen Kulturen. Niklas zeigt eine Vorliebe für ausgedehnte Naturwanderungen als entspannende Aktivität. Lin äußerte den Gedanken, dass die Integration eines Schwimmbades und eines Thermalbades in das Angebot wertvoll wäre.

Die Interviews trugen zur Erreichung des Ziels bei, Kundenwünsche in Bezug auf ihre wirklichen Bedürfnisse und Vorlieben zu identifizieren. Die gewonnenen Antworten ermöglichten ein vertieftes Verständnis der Zielkundentypen, was zukünftig eine präzise Identifikation und gezielte Ansprache dieser Zielgruppe ermöglichen sollte. Es ist jedoch anzumerken, dass weitere Experimente notwendig sind, um das Angebot an die sich wandelnden Kundenbedürfnisse anzupassen.

Basierend auf den Ergebnissen können **Handlungsempfehlungen** abgeleitet werden, die die Entnahme der Angebote Qigong und Rauchentwöhnung aus dem Angebot des H4H empfehlen, da für diese Dienste keine Nachfrage besteht. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit betont, Folge-Experimente mit optimierten Geschäftspräsentationen in weiteren

[153] Vgl. Müller-Roterberg: (2018), S. 159.

Interviews durchzuführen. Die Einbeziehung der zusätzlichen Angebote der Teilnehmer kann nach sorgfältiger Überprüfung auf mögliche Konflikte mit der Vision des Start-ups in späteren Experimenten erwogen werden. Aufgrund der Merkmale des Dienstleistungswesens (vgl. Kapitel 2.4) sollte allgemein berücksichtigt werden, dass Dienstleistungen im engen Zusammenhang mit den Fachkräften stehen. Als allgemeine Handlungsempfehlung lässt sich daraus ableiten, dass der Suche nach und Integration von qualifiziertem Personal besondere Aufmerksamkeit zugeteilt werden sollte, denn das Personal sollte in den Entwicklungsprozess eingebunden sein. Die Dienstleistung an sich ist heterogen, weshalb eine Schwierigkeit bei der Skalierbarkeit und Reproduktion berücksichtigt werden sollte. Auch die Standardisierung ist, menschlicher Interaktionen wegen, komplex.

5.2 Kritische Würdigung und Einschränkungen

Kritisch hervorzuheben ist, dass in der vorliegenden Arbeit Einschränkungen gemacht werden mussten. Die wichtigsten Einschränkungen werden im Folgenden aufgeführt.

Mit der vorliegenden Arbeit wurde *ein* Fallbeispiel im Dienstleistungssektor beleuchtet. Es wurde das Beispiel eines Health-Care-Centers gewählt. Eine Ausarbeitung mit **weiteren Fallbeispielen im Dienstleistungsbereich** könnte zu einem andersartigen Ergebnis der Arbeit führen.

In der Arbeit wurden Interviews herangezogen, weshalb eine **subjektive Komponente** Einzug erhielt. Die Auswahl der Interviewteilnehmer ist von subjektiver Natur und basiert auf einer Definition der Zielgruppen, die eine präzise Bestimmung spezifischer Buyer Personas ermöglichen könnten, um exakte Käuferprofil abzuleiten.[154] Weiterhin wurde die Anzahl der durchgeführten Interviews, aufgrund des begrenzten Umfangs der vorliegenden Ausarbeitung, auf 3 Interviews limitiert. Eine ergänzende qualitative Inhaltsanalyse der Interviews nach Methoden wie der von Philipp Mayring könnte durchgeführt werden. Es ist anzumerken, dass eine Forschung ohne subjektive Einflüsse oder mittels quantitativerer Interviews zu einem abweichenden Ergebnis führen könnte. Die Anwendung von Umfragen oder VR könnte beispielsweise abweichende Ergebnisse erzeugen.

[154] Vgl. Häusel: (2018), S. 21.

Für die Analyse dieser Arbeit wurden einschlägige relevante Quellen herangezogen. Zusätzlich wurden auf der Grundlage der **Plausibilitätsargumentation** eigene Erfahrungen und branchenspezifisches Wissen einbezogen und **Annahmen** wurden getroffen. Es sei darauf hingewiesen, dass die Analyse aufgrund von Einschränkungen im Umfang nicht in die Tiefe geht und nicht sämtliche bedeutenden Aspekte beleuchtet.

Die Arbeit wurde im 4. Quartal 2023 angefertigt und fertiggestellt, da dies auch dem Umfragezeitraum entspricht, steht die Arbeit unter den Nachwirkungen der **Coronapandemie**. Die Pandemie hielt offiziell bis April 2023 an.[155] Auch die erneut (Dezember 2023) steigenden Corona-Infektionszahlen und Infektionszahlen anderer Atemwegserkrankungen beeinflussen indes ggf. das Nachfrage- und Konsumverhalten der Menschen.[156]

Unter anderem resultierend aus der Corona-Krise befindet sich die **Inflationsrate** zum Zeitpunkt der Anfertigung der Arbeit, das heißt im 4. Quartal des Jahres 2023, auf Rekordniveau.[157] Die Inflation hat Auswirkungen auf die Zahlungsbereitschaft von potenziellen Konsumenten.

Die Arbeit ist aus o. g. Gründen daher (teilw.) nicht repräsentativ. In Bezug auf die theoretische Ebene wurde dargelegt, dass eine grundsätzliche Übertragung möglich ist. Auf praktischer Ebene wurden Dienstleistungsunternehmen erste, noch nicht vollständig ausgereifte Instrumente zur Verfügung gestellt. Aufgrund aller genannter Gegebenheiten besteht eine Unsicherheit im Hinblick auf die Verallgemeinerung der erarbeiteten Ergebnisse.

[155] Vgl. Die Bundesregierung: (2023).
[156] Vgl. Tagesschau: (2023).
[157] Vgl. DESTATIS: (2023).

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit bestand aus der Prüfung der Anwendbarkeit des Lean Start-up Modells in der Dienstleistungsbranche. Hierzu wurde eine konkrete Gründungsidee der Verfasserin herangezogen. Das Konzepts wurde auf die Gründung des H4H (Home for Health) angewandt, um die Kompatibilität zu validieren. Die Forschung umfasste die detaillierte Darstellung des Lean Start-up-Konzeptes und seiner aus dem Produktentwicklungsbereich hergeleiteten Prinzipien sowie die anschließende Überprüfung seiner Übertragbarkeit auf die Gründung und Entwicklung des H4H.

Der Durchlauf des Lean Start-up-Konzepts im Dienstleistungssektor, speziell bei Gründung eines Health-Care-Centers, wurde in Kapitel 4 ausführlich untersucht. Die Analyse ergab, dass dieses Konzept ähnlich wie im produzierenden Gewerbe Rückmeldungen generiert, vergleichbar mit den Ergebnissen aus klassischen Prototypen-Experimenten. Die gewonnen Kundenrückmeldungen könnten maßgeblich dienlich sein, um in einem ungewissen Geschäftsumfeld agil zu bleiben und die Dienstleistungen innerhalb einem Health-Care-Centers erfolgreich anzubieten. Der iterative Prozess schrittweiser Experimente und darauffolgenden Anpassungen der Dienstleistungen könnte dazu beitragen, potenzielle Risiken zu minimieren, bevor umfassende Investitionen in die Implementierung getätigt werden. Die Realisierbarkeit der Geschäftsidee wurde nach der Runde von Interviews positiv bewertet.

Die kritische Analyse am Beispiel des Health-Care-Centers verdeutlichte die Anwendbarkeit der iterativen Feedbackschleife des Lean Startup-Konzeptes im Dienstleistungssektor. Die Ergebnisse, wie in Kapitel 5.1 dargelegt, unterstreichen die Relevanz von Kundenfeedback für die Anpassung von Dienstleistungen und betonen die Notwendigkeit, flexibel auf Marktanforderungen zu reagieren. Das Lean Start-up-Modell präsentiert keine universelle Lösung für alle Situationen, jedoch stellt es eine Basis bereit, um mit Unsicherheiten umzugehen.[158] Angesichts der innovativen Dynamik des Gesundheitswesens, vergleichbar mit der des Silicon Valley, erweist sich die Lean Start-up-Methode somit als eine Strategie dafür, die

[158] Vgl. Eppley et al.: (2021).

Unsicherheit und kritischen Faktoren zu mindern, die mit der Einführung neuer Dienstleistungen in diesem Bereich einhergehen.[159] Diese Erkenntnisse bieten wertvolle Einblicke für die Entwicklung und Skalierung von Dienstleistungsunternehmen unter Berücksichtigung der Lean Startup-Prinzipien.

6.2 Ausblick

Die Zielsetzung der vorliegenden Bachelorarbeit bestand in der Überprüfbarkeit der Anwendungsmöglichkeiten der Lean Start-up-Methode von Eric Ries im Dienstleistungssektor. Um die Anwendbarkeit der Methode zu untersuchen, wurde ein konkretes Praxisbeispiel herangezogen. Die Gründung des Health-Care-Centers Home for Health (‚H4H') wurde beispielhaft anhand der Prinzipien des Ansatzes von Eric Ries durchgeführt. Dieser sowie jeder anderen Innovation ist eine Vision vorangestellt, auf der daraufhin weitere Schritte zur Verwirklichung folgen. Diese Schritte sind kritisch zu betrachten und es bedarf der Fähigkeit, sie nicht intuitiv zu beurteilen, sondern sie anhand von Experimenten einer Ursache-Wirkung-Untersuchung zu unterziehen.[160] Eric Ries verweist in seinem Buch „Lean Start-up" darauf, dass insgesamt erst noch wenig Kenntnis über die Produktivität in einer unsicheren Umgebung vorhanden ist. Er schlägt vor, sog. „**Start-Up-Testlabore**"[161] zu implementieren, um weitere Forschungsprogramme und Entwicklungsmethoden zu testen.[162]

Die Lean Start-Up-Methode fand zügig Einzug in die Start-ups, dies könnte ursächlich darauf zurückgeführt werden, dass bislang keine anderen Hilfsmittel zur Verfügung stehen.[163] Für Start-ups bedarf es demnach der **Entwicklung weiterer Werkzeuge**. Das Konzept findet darüber hinaus, v. a. nach weiteren Publikationen von Steve Blank, auch Einzug in große Unternehmen. In diesem Kontext versuchen etablierte Unternehmen sich durch die Integration von Merkmalen aus dem Start-up-Umfeld zu transformieren, um ebenso wie Start-ups innovieren zu können. Diese Anpassungen erbringen jedoch keine wesentlich relevanten Ergebnisse, da in Nicht-Start-Ups darüber hinaus auch **weitere Aspekte** zu berücksichtigen

[159] Vgl. Silva: (2013), S. 299.
[160] Vgl. Ries: (2015): S. 240.
[161] Ries: (2015): S. 242.
[162] Vgl. Ries: (2015): S. 242.
[163] Vgl. Euchner und Blank (2021).

sind.[164] Trotz der Implementierung des Lean Start-up-Konzeptes bleibt die Präsenz von ineffizienten Arbeitsprozessen und damit einhergehender Verschwendung weiterhin signifikant. Eric Ries beschreibt die anhaltende Verschwendung von menschlicher Zeit als eine Form von fahrlässiger Vergeudung von menschlicher Kreativität und Potenzial. Dieser Ansatz reflektiert die Ansicht, dass die ineffiziente Verwendung von Zeit in Unternehmen derzeit eine beträchtliche Einschränkung der menschlichen Fähigkeiten und Ideen darstellt.[165]

In der Vergangenheit waren externe Einflussfaktoren, wie das Wettbewerbsumfeld, das Kundenverhalten und rechtliche Anforderungen, weitgehend vorhersehbar. Heutzutage hingehen ist eine ständige Bereitschaft für Unterbrechungen erforderlich, da Veränderungen, insbesondere die Rechtsverbindlichkeit betreffend, kurzfristig eintreten können. Sowohl Erlerntes als auch bestehende Rahmenbedingungen verlieren zunehmend an Aktualität und können zügig veralten. Das bedeutet, das Wissen, das zum Beispiel im Studium erworben wurde, schnell veraltet sein könnte. Blank bemerkt, dass „die Regeln, mit denen wir uns heute beschäftigen, nicht in den Büchern stehen".[166] Der Aspekt der **zunehmenden Ungewissheit** wird daher einen immer höher werdenden Stellenwert einnehmen.

Weiterhin wird die Integration der **künstlichen Intelligenz (KI)** einen bedeutenden Einfluss auf zukünftige Entwicklungen und die Anwendbarkeit des Konzepts ausüben. Es ist ratsam, verstärkt auch die Stellenprofile der Mitarbeiter zu analysieren und auf eine generelle Standardisierung zu verzichten. Stattdessen sollte den Mitarbeitern Unterstützung geboten werden, um eine **Orientierung an Ergebnissen und der Unternehmensmission** zu ermöglichen. Aktuell tendiert die KI jedoch dazu, Arbeit zunehmend zu fragmentieren und zu automatisieren, was letztendlich dazu führt, wenig sinnvolle Ergebnis zu erzielen. Die Lösung liegt darin, die Ziele und Missionen bis in die untersten Hierarchieebenen zu kommunizieren und Entscheidungsbefugnisse auf möglichst niedrige Ebene zu delegieren. Dies schafft Anreiz-Situationen, die Mitarbeiter dazu ermutigen, Freiheiten zu nutzen und Problemlösungen zu entwickeln, die an dieser Stelle eher von Menschen als von KI durchgeführt werden können. Unternehmen, deren Management KI als unterstützendes Werkzeug nutzt und interne

[164] Vgl. Euchner und Blank (2021).
[165] Vgl. Ries: (2015), S. 236f.
[166] Vgl. Euchner und Blank: (2021).

Aufgaben definiert, die zweckdienliche Resultate erbringen, anstatt bloße Automatisierung anzustreben, werden langfristig erfolgreich sein.[167]

Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass sich das Stadium bezüglich des Umgangs mit Innovationen im 21. Jahrhundert noch in einer frühen Phase befindet. Es erfordert **weitere Forschungen und Untersuchungen**, um die effektivsten Strategien zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu identifizieren und zu entwickeln. [168]

Speziell auf den **Dienstleistungssektor** bezogen ist Bedarf an weiteren Pilot- und Forschungsprojekten vorhanden, denn der Markt erfordert von Gesundheitsunternehmen eine verstärkte Entwicklung von auf den Patienten ausgerichteten Angeboten, insbesondere im Bereich der Gesundheitstools.[169] Die gegenwärtig vorhandene Literatur ist diesbezüglich spärlich.[170] Im Gesundheitswesen wird bereits ‚Lean Healthcare' angewendet, um das Personal zu unterstützen, die Qualität zu verbessern und die Ressourcenverschwendung zu minimieren.[171] Studien, die sich speziell mit Lean Startups im Gesundheitsweisen befassen, sind jedoch ebenso rar.[172]

[167] Vgl. Euchner und Blank: (2021).
[168] Vgl. Euchner und Blank: (2021).
[169] Vgl. Eppley et al.: (2021).
[170] Vgl. dsb.
[171] Vgl. Silva: (2013), S. 296.
[172] Vgl. dsb., S. 300.

Anhang A: Geschäftspräsentation

HOME 4
HEALTH

Dein Health-
Care-Center.

Unser Beitrag für Dein Wohlbefinden

Im Health-Care-Center **H4H** liegt unser Fokus auf Deiner Gesundheit und einem ausgeglichenen Lebensstil. Wir konzentrieren uns gezielt auf drei zentrale Säulen: **Bewegung & Fitness, Ernährung & Lebensführung** sowie **Wellness & Entspannung**.

Unsere festen Angebote umfassen: Yoga, Ayurveda, Pilates, Saunabesuche, Massagen, Coaching, Seminare und die Förderung einer gesunden Kochkultur.

Bewegung & Fitness

Unsere Angebote:

- Pilates
- Yoga
- Tai Chi
- Qigong
- Fit Circle
- Personal Training*

Unser Ziel ist es, Deinen Körper zu stärken und Dir langfristige Fitness und Stärke zu bieten.

(*) Einzelkurs

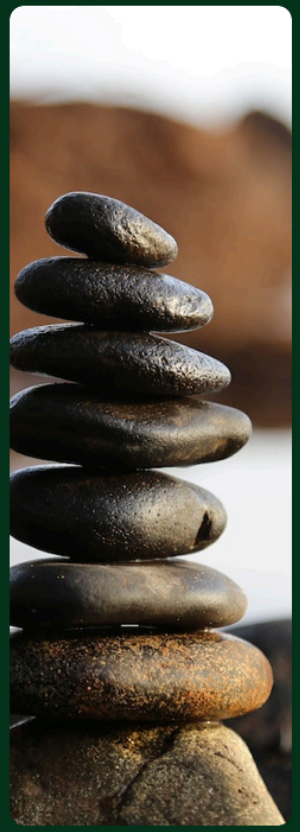
Ernährung und Lebensführung

Unsere Angebote:

- Kochkurse
- Kur-maßnahmen
- Ernährungs-beratung
- Ayurveda
- Raucher-entwöhnung*
- Coaching & Workshops

Gemeinsam optimieren wir Deine Ernährung und Lebensführung.

Wellness & Entspannung



Unsere Angebote:

- Massagen*
- Heilpraktiken
- Aromatherapie*
- Meditation
- Sauna

Tauche ein in eine Welt der Ruhe und Erholung.

Gemeinsam bringen wir Körper und Geist in Einklang.

(*) Einzelkurs

Verfügbare Tarife

Just One

1 ausgewählter Kurs, mehrfaches Training pro Monat.

69 € (mtl.)

Mit (*) markierte Kurse sind keine Gruppenkurs und individuell zubuchbar.

Wochenende

Anreise: Freitag, ab 17:00 Uhr

Abreise: Sonntag, bis 15:00 Uhr

Alle Gruppenkurse sowie Verpflegung sind enthalten.

Einzelkurse (*) sind zubuchbar.

ab 349 €

8- tägiger Aufenthalt

Anreise: Freitag, ab 17:00 Uhr

Abreise: Freitag, bis 15:00 Uhr

Alle Gruppenkurse sowie Verpflegung sind enthalten. Eine 30-minütige Massage nach Wahl ist enthalten.

Einzelkurse (*) sind zubuchbar.

ab 1.249 €

Anhang B: Interviewleitfaden

KATEGORIE 1: Einstiegsimpuls, Erste Eindrücke und Gedanken

Interventionen (mögliche Formulierungen)	***Erwartete Vorstellung(en)***	***Bemerkungen, Hinweise auf Anknüpfungen, Varianten***
Beschreibe bitte einmal, ob und warum das Health-Care-Center deiner Meinung nach existieren sollte.	*Ja, da es Menschen unterstützt ein gesundes Leben zu führen, da es Gleichgesinnte zusammenbringt, ...*	*Ggf. bereits erläutern lassen, was besonders gut gefallen hat.*
Was denkst Du über das allgemeine Konzept des H4H?	*Ganzheitlicher Ansatz, sehr umfangreich.*	-
Für wen, ist dieses Center deiner Meinung nach interessant, also wer würde das Programm ausprobieren?	*Menschen die auf ihre Gesundheit viel Wert legen*	*Erfragen, ob Person sich als Zielkunde sieht.*

KATEGORIE 2: Spezifisches Angebot

Interventionen (mögliche Formulierungen)	***Erwartete Vorstellung(en)***	***Bemerkungen, Hinweise auf Anknüpfungen, Varianten***
Was denkst Du über die Säule „Fitness & Bewegung"?	*Vorliegen, Abneigungen und Verbesserungsvorschläge werden kommuniziert*	*Konkrete Vorstellungen über die Säule herausfinden.*
Was denkst Du über die Säule „Ernährung & Lebensführung"?	*Vorliegen, Abneigungen und Verbesserungsvorschläge werden kommuniziert*	*Konkrete Vorstellungen über die Säule herausfinden.*
Was denkst Du über die Säule „Wellness & Entspannung"?	*Vorliegen, Abneigungen und Verbesserungsvorschläge werden kommuniziert*	*Konkrete Vorstellungen über die Säule herausfinden.*

KATEGORIE 3: Schluss-Intervention, Teilnahme

Interventionen (mögliche Formulierungen)	***Erwartete Vorstellung(en)***	***Bemerkungen, Hinweise auf Anknüpfungen, Varianten***
Würdest Du Menschen in deinem Umfeld von dem Center erzählen, und wenn ja, wie würdest Du es beschreiben?	*Ja, gesundheitsbewussten Menschen würde ich davon erzählen.*	*Zentrum aus Kundensicht definieren lassen.*
Würdest Du Dich hier und heute für eine Teilnahme anmelden?	*Ja, ich würde das Angebot gerne testen.*	*Erfragen, welche Aufenthaltsdauer relevant ist.*
Haben wir etwas vergessen, was Du gerne noch gerne ansprechen möchtest?	*Nein, das Angebot ist vollständig.*	*Positive Antwort spezifizieren lassen.*

Anhang C: Transskript A – Interview Helene

INTERVIEW 1 – HELENE – 14.11.2023

I: Wir sind heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu einer Geschäftsidee interessiert. Es geht um die Gründung eines Health-Care-Center. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe die Befragung für meine Abschlussarbeit durch. Deine Antworten bleiben anonym und ich behandele sie vertraulich. Zuerst zeige ich Dir eine Präsentation zeigen und danach können wir darüber sprechen. Ich bin offen für deine Gedanken, also lass sie gerne einfach raussprudeln. Und keine Sorge, wenn es Pausen gibt, ich hör Dir aufmerksam zu und lasse Dir genug Zeit, deine Gedanken zu sortieren. Hebe Dir Fragen am besten bis zum Schluss auf, dann haben wir genug Zeit sie zu klären. Hast Du bis hierher Fragen zum Ablauf?

B: Ich habe keine Fragen.

I: Super, dann starte ich nun die Präsentation zum Health-Care-Center. Bitte lasse die Seiten gut auf Dich wirken und gehe selbst zur nächsten Seite, wenn Du so weit bist.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Die Präsentation ist beendet. Beschreibe einmal, ob und warum ein Health-Care-Center dieser Art existieren sollte.

B: Ich finde die Präsentation war sehr interessant. Ich denke, dass das Health-Care-Center gegründet werden sollte, da es auf jeden Fall ein Publikum dafür gibt. Heutzutage legen sehr viele Menschen Wert auf ihre Fitness und die Gesundheit.

I: Was hat Dir besonders gut gefallen?

B: Die Möglichkeit auch einzelne Angebote in Anspruch zu nehmen. Wenn ich in der Nähe wohnen würde, würde ich regelmäßig hingehen können. Und das Personal Training finde ich gut beziehungsweise finde ich es gut, dass es individuelles Training gibt. Einfach da jeder andere Ziele hat.

I: Du sagst, dass Dir individuelles Training zusagt und jeder andere Ziele hat. Welche individuellen Ziele könnten das sein?

B: Ja, genau. Ich lege zum Beispiel viel Wert auf innere Gesundheit und auf mein Wohlbefinden und beim Sport möchte ich mich lieber nur auf meine Problemzonen konzentrieren, daher finde ich das individuelle Training auch gut. ... Also beispielsweise möchte ich hauptsächlich meine Rückschmerzen loswerden und darauf könnte man sich dann individuell einigen. Mich würden dann noch Wellnessangebote und Kochkurse interessieren. Aber andere interessieren andere Sachen.

I: Ich verstehe, dass Dir vom Sportangebot am besten das individuelle Training zusagt. Wie stehst Du denn insgesamt zu den Gruppenkursen, wie bspw. Pilates oder Yoga?

B: Gruppenkurse mag ich persönlich nicht so gerne, ich würde Einzeltraining bevorzugen. Dann gerne auch mit Trainer oder zum Beispiel nach einer Einweisung und wenn ich einen individuellen Plan bekäme, dann auch alleine an Geräten, zum Beispiel eben speziell für den Rücken.

I: Und Kochkurse magst Du auch, sagtest Du? Beschreibe bitte einmal genauer, was Dir daran gefällt.

B: Genau, Kochkurse finde ich spannend, weil ich mich wie gesagt vor allem für Gesundheit von innen heraus interessiere und da spielt eben die Ernährung oder die richtigen Lebensmittel eine wichtige Rolle. Gesund und gleichzeitig ausgewogen kochen zu können finde ich einfach insgesamt wichtig und ich glaube da kann man immer viel dazu lernen, es gibt ja so viele Zutaten, auch aus anderen Ländern, oder auch Gewürze, die man noch gar nicht kennt. Wenn man dann im Kurs damit zu tun hat und die Verarbeitung lernen kann finde ich das sehr interessant.

I: Wie denkst Du darüber, dass es auch Kurmaßnahmen gibt? Darunter fallen beispielsweise Detox-Kuren.

B: Ja, finde ich auch sehr gut, dass es das gibt. Das ist sozusagen das Pendant zur gesunden Ernährung, eben dass man sich auch entgiftet. Meiner Meinung nach kommt Gesundheit von Innen, deswegen sollte man solche Kuren eigentlich regelmäßig machen. Ich weiß das zwar, aber ich mache das auch viel zu selten.

I: Danke. Du sagtest bereits, dass Du auch Wellness gerne magst. Was magst Du besonders und wie stehst Du zum Angebot des ‚H4H'?

B: Also Massagen lasse ich schon mehr oder weniger regelmäßig durchführen und in die Sauna gehe ich auch oft, das gab es auch in dem Angebot des Centers, das finde ich gut. Dann weiß ich noch, dass es Aromatherapien gab, damit kenne ich mich noch nicht aus, aber das würde ich auf jeden Fall mal ausprobieren, das sind ja glaube ich Ölanwendungen, darüber habe ich schon sehr viel Gutes gehört.

[Seite 5, Wellness & Entspannung, wird eingeblendet]

B: Ach, ja, Heilpraktiken gab's noch, das sagt mir jetzt erstmal nichts, also schon, aber ich kann mir gerade keine konkrete Anwendung darunter vorstellen, wenn es sowas ist wie Chiropraktik, dann ist das eher relevant, wenn ich konkrete Beschwerden habe. Ja und Yoga habe ich mal ausprobiert, aber hat mir nicht sooo gut gefallen. Würde ich vielleicht aber irgendwann nochmal ausprobieren, da gibt es ja auch verschiedene Arten von Yoga.

I: Vielen Dank für deine Erläuterungen. Würdest Du dich hier und heute anmelden? Und wenn ja, wofür? Bitte begründe deine Entscheidung auch.

B: Ja, ich würde mich auf jeden Fall anmelden. Den Kochkurs würde ich gerne mitmachen und einen Wellnesstag würde ich auch probieren wollen. Vielleicht sogar auch direkt ein ganzes Wellness-Wochenende mit meinem Mann zusammen.

I: Wurde noch etwas vergessen, in der Geschäftspräsentation, im Angebot oder gibt es noch etwas, was Dir einfällt, worüber wir noch nicht gesprochen haben oder was Du wissen möchtest?

B: Was mich noch interessiert, wie das Angebot für ein Wochenende aussieht, wenn wir eben zu zweit kommen. Also zum Beispiel ob wir auch gleichzeitig zur Massage könnten und wie sich alles für zwei Personen preislich gestaltet.

I: Vielen Dank für deine Rückmeldung und vielen Dank, dass Du Dir die Zeit für das Interview genommen hast. Ich beende die Aufnahme jetzt.

Anhang D: Transskript B – Interview Niklas

INTERVIEW 2 – NIKLAS – 16.11.2023

I: Wir sind heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu einer Geschäftsidee interessiert. Es soll ein Health-Care-Center gegründet werden und mit unserem Gespräch möchte ich herausfinden, wie Du dazu stehst. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe die Befragung im Rahmen meiner Abschlussarbeit durch. Deine Angaben werde ich wie bereits erläutert anonymisieren und vertraulich behandeln. Ich werde Dir eingangs zunächst eine Präsentation zeigen und anschließend sprechen wir über das Gesehene. Es wäre super, wenn Du deine Gedanken von Dir aus teilst und lasse Dich bitte nicht irritieren, wenn es zu Pausen kommt. Ich höre Dir aufmerksam zu und lasse Dich deine Gedanken in Ruhe und vollständig äußern. Hebe Dir deine Fragen bitte möglichst bis zum Schluss, sodass es während des Interviews nicht zu Gegenfragen kommt, am Ende haben wir auf alle Fälle noch Zeit deine Fragen zu beantworten. Hast Du bis hierher Fragen zum Ablauf?

B2: Das klingt nach einer guten Struktur, ich habe alles verstanden und bin bereit, mit der Präsentation zu starten.

I: Super, dann starte ich nun die Präsentation zum Health-Care-Center. Bitte lasse die Seiten gut auf Dich wirken und gehe selbst zur nächsten Seite, wenn Du so weit bist.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Die Präsentation ist beendet. Beschreibe einmal, ob und warum ein Health-Care-Center dieser Art existieren sollte.

B2: Ein Health-Care-Center wie das vorgestellte ‚H4H' könnte eine bedeutende Rolle für die Gesellschaft spielen. In unserer modernen Lebensweise ist die Förderung von Gesundheit und Prävention besonders wichtig. Das Center bietet an, dabei zu helfen ein ausgewogenes und gesundes Leben zu führen und das in einem ganzheitlichen Ansatz. Gerade bei dem ganzen berufsbedingten Stress heutzutage ist vor allem die Wellness-Säule wichtig. Und das Center bringt Menschen mit ähnlichen Zielen zusammen, es kann dazu beitragen eine Gemeinschaft zu bilden, in der sich ausgetauscht und gegenseitig motiviert werden kann.

I: Vielen Dank für die Ausführung. Was denkst Du über die Personen, für die dieses Angebot interessant sein könnte? Wie stellst Du Dir einen Interessenten konkret vor?

B2: Das Center richtet sich an ziemlich unterschiedliche Leute, denke ich. Es ist für diejenigen attraktiv, die einen gesünderen Lebensstil anstreben und nach Möglichkeiten suchen, ihre körperliche Fitness zu steigern. Aber auch für Leute, die nach Stressabbau und mentaler Entspannung suchen, könnte das Center interessant sein. Es ist im Grund genommen für jeden, der daran interessiert ist, etwas für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu tun und vielleicht auch Gleichgesinnte treffen möchte, die ähnliche Ziele haben.

I: Wie stehst Du konkret zu der Säule Bewegung & Fitness? Was ist Dir dabei wichtig und was spielt keine große Rolle?

B2: Bewegung und Fitness sind mir wichtig, besonders wenn es um meine Gesundheit geht. Ich mag es, aktiv zu sein und mich fit zu halten, aber ich suche nicht unbedingt nach extrem intensiven Workouts. Mir geht es mehr darum, einen Ausgleich zu finden, um mich gut zu fühlen und etwas für meine Gesundheit zu tun, ohne dass es zu stressig wird. Es ist für mich wichtig, dass die Kurse mich herausfordern, aber gleichzeitig auch motivierend und nicht überfordern sind.

I: Ich verstehe. Es soll Pilates, Yoga, Tai Chi, Qigong, einen Fit Circle und individuelles Training geben. Wie findest Du das?

B2: Das klingt ziemlich vielseitig, was super ist. Ich finde die Idee toll, verschiedene Optionen zu haben, je nachdem wie ich mich fühle oder worauf ich gerade Lust habe. Pilates und Yoga sind großartig und ein individuelles Training ist auch super, um spezifische Ziele zu erreichen. Der Fit Circle klingt interessant, ich würde gerne mehr darüber erfahren, was das genau für Übungen beinhaltet. Und Tai Chi kenne ich auch bereits, das habe ich eine Zeit lang gemacht. Nur Qigong habe ich noch nie ausprobiert, aber da würde ich mir bestimmt auch mal ansehen. Ich probiere gerne neue Sportarten aus.

I: Okay. Was fällt Dir zur Säule ‚Ernährung & Lebensführung' mit dem entsprechenden Angebot ein?

[Seite 4, Ernährung & Lebensführung, wird eingeblendet]

B2: Ernährung ist enorm wichtig. Das Ayurveda-Konzept finde ich interessant, es ist faszinierend zu sehen, wie Ernährung die Gesundheit beeinflusst. Kochkurse klingen auch super, besonders wenn es um gesunde Rezepte geht. Die Rauchentwöhnung ist auch wichtig, für diejenigen, die daran arbeiten möchten. Das ist auf jeden Fall auch sehr vielfältig.

I: Und wie steht's um die Ernährungsberatung? Die hast Du außen vorgelassen, hat das einen Grund?

B2: Das stimmt, darüber habe ich gar nicht gesprochen. Für mich persönlich ist Ernährungsberatung wichtig. Es ist gut erfahren zu können, wie man seine Ernährung verbessern und anpassen kann, um gesünder zu leben.

I: Okay, und wie stehst Du zur letzten Säule ‚Wellness & Entspannung' mit dem Angebot an Massagen, Heilpraktiken, Aromatherapie, Meditation und Sauna? Was gefällt Dir daran und was eher nicht so?

B2: Das klingt nach einer angenehmen Mischung. Ich denke, Massagen und Meditation können wirklich entspannend sein. Die Sauna ist auch nett, obwohl ich persönlich nicht so oft in die Sauna gehe. Aber generell hört sich das nach einem schönen Angebot an, um zu entspannen.

I: Du sagst Sauna magst Du nicht so gerne, wie entspannst Du denn gerne und welche Art von Wellness magst Du?

B2: Ich persönlich finde Yoga wirklich sehr entspannend, Yoga gibt mir das Gefühl, Körper und Geist gleichzeitig zur Ruhe zu bringen. Manchmal mache ich auch gerne lange Spaziergänge in der Natur, das hilft mir, den Kopf freizubekommen.

I: Das klingt wirklich entspannend. Würdest Du Menschen in deinem Umfeld von dem Center erzählen, und wenn ja, wie würdest Du es beschreiben?

B2: Ja, definitiv. Das ‚H4H' bietet eine großartige Auswahl an Gesundheits- und Wellness-Dienstleistungen. Ich bin von der Vielfalt der Angebote beindruckt, besonders von den Yoga- und Pilates-Kursen sowie von den Entspannungsmöglichkeiten wie Massagen. Ich denke es könnte für viele Leute interessant sein, die auf der Suche nach einem Ort zur Verbesserung ihres Wohlbefindens sind und würde es empfehlen.

I: Würdest Du ich hier und heute anmelden und wenn ja, welches Programm findest Du attraktiv? Bitte begründe deine Antwort.

B2: Das Wochenendprogramm klingt für mich am interessantesten. Es bietet eine längere Entspannungsphase und ermöglicht es, mehrere Angebote des Centers auszuprobieren. So könnte ich verschiedene Kurse und Wellness-Angebote kennenlernen und ein Gespür dafür bekommen, was mit wirklich gefällt und hilft.

I: Haben wir deine Meinung nach noch etwas vergessen, in der Präsentation oder im Angebot oder möchtest Du noch etwas anmerken?

B2: Mir fällt jetzt spontan nichts ein, was vergessen worden wäre oder noch hinzugefügt werden könnte. Die Präsentation war recht umfassend und hat einen guten Überblick über die angebotenen Programme gegeben.

I: Vielen Dank für deine Zeit und deine Bereitschaft zur Teilnahme am Interview. Ich beende die Aufzeichnung dann jetzt.

Anhang E: Transskript C – Interview Lin

INTERVIEW 3 – LIN – 18.11.2023

I: Wir sind hier heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu meiner Geschäftsidee interessiert. Es geht darum ein Health-Care-Center zu etablieren, zu gründen. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe im Rahmen meiner Abschlussarbeit jetzt eine Befragung mit Dir durch. Deine Angaben werde ich anonymisieren und vertraulich behandeln und ich werde Dir zunächst eine Präsentation zeigen über die Geschäftsidee und danach sprechen wir darüber Es wäre super, wenn Du deine Gedanken von Dir aus einfach frei teilst, und lasse Dich bitte nicht irritieren, wenn es zu Pausen kommt oder ich dann nicht direkt etwas sage, das dient dazu, dass Du Zeit hast, um Dich zu sammeln und deine Gedanken vollständig äußern kannst. Deine Fragen kannst Du im Idealfall bis zum Schluss aufheben, damit es nicht zu Gegenfragen kommt. Nach der der Präsentation und nach meiner Befragung haben wir aber noch Zeit deine Fragen zu beantworten. Hast Du Fragen zum Ablauf?

B3: Nein, wir können starten.

I: Okay, dann starte ich jetzt die Präsentation zum Health-Care-Center. Du kannst die Seiten einfach auf dich wirken lassen und gleich selbst weiter klicken, wenn Du Dir alles angeschaut hast.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Damit ist die Präsentation schon beendet. Vielen Dank. Wie hat Dir gefallen, was Du gesehen hast? Findest Du das dieses Health-Care-Center errichtet werden sollte?

B3: Ja, das klingt erstmal gut.

I: Was fällt Dir spontan ein, was gefällt Dir besonders gut an dem Center?

B3: Das auf die Gesundheit der Menschen geachtet wird und der Wellnessbereich.

I: Und der Wellnessbereich sagst Du. Du legst also viel Wert auf Wellness? Machst Du gerne Wellness?

B3: Ja.

I: Hat Dir etwas aus dem Wellness-Angebot besonders gut gefallen oder was machst Du gerne an Wellness? Erläutere das gerne einmal.

B3: Ja, das Massageangebot.

I: Ich gehe nochmal auf die Seite.

[Seite 5, Wellness & Entspannung, wird eingeblendet]

B3: Ja, die Massagen und Heilpraktiken finde ich gut. Das mache ich auch.

I: Okay, das machst Du schon und das spricht dich hier an? Und zum sonstigen Angebot, kannst Du dazu auch was sagen?

B3: Zu Meditation jetzt nichts, da ich das nicht mache. Aber das ist bestimmt auch entspannt für andere, die das halt regelmäßig machen und Sauna ist halt auch schön.

I: Okay. Aromatheraphie hast Du jetzt nicht angesprochen.

B3: Weil ich nicht weiß, was ich mir jetzt darunter vorstellen soll.

I: Okay, aber Heilpraktiken und Massagen sprechen Dich hier schon an?

B3: Ja

I: Gibt es sonst eine Art an Wellness oder Entspannung, die Du gerne im Alltag machst?

B3: Thermalbäder

I: Okay. Wenn wir nochmal zu den anderen Säulen gehen. Du bist jetzt erst auf Wellness eingegangen. Wir haben ja insgesamt 3 Säulen, aus denen das Health-Care-Center besteht. Die andere Säule ist Ernährung und Lebensführung. Was kannst Du spontan zu dieser Säule sagen? Spricht sie Dich auch an oder eher nicht oder was gefällt Dir oder gefällt Dir nicht so gut?

[Seite 4, Ernährung & Lebensführung, wird eingeblendet]

B3: Kochkurse gefällt mir sehr gut. Dann lernt man auch direkt die Sachen umzusetzen für zu Hause. Für Leute die jetzt vielleicht nicht so kreativ sind. Und wenn man davor auch noch die Ernährungsberatung hat, kann man das auch direkt vor Ort mit einem Profi umsetzen und das Wissen festigen. Kurmaßnahmen finde ich auch gut, das Center erinnert mich auch an einen Kurort.

I: Okay. Und Raucherentwöhnung und Ayurveda ist jetzt speziell eher nichts was Dich interessiert?

B3: Ayurveda weiß ich nicht, was das ist. Und Raucherentwöhnung, wenn man es möchte, auf jeden Fall, wenn man aber auch dafür bereit ist, ich glaube, wenn man nicht dafür bereit ist, dann glaube ich nicht, dass man das schafft.

I: Okay. Dann haben wir noch eine dritte Säule, das ist unsere Sportsäule, die Bewegung & Fitness – Säule. Wie gefällt Dir das Angebot dieser Säule? Kannst Du dazu was sagen?

[Seite 3, Bewegung & Fitness, wird eingeblendet]

B3: Finde ich prinzipiell gut. Ich bin jetzt aber zum Beispiel nicht so der Fitness-Mensch. Wenn noch Schwimmen dabei gewesen wäre, dann würde ich sagen ‚Ja, okay'. Man kann es bestimmt ausprobieren und es gibt auch bestimmt viele die es mögen. Ich denke ich würde es bei Gelegenheit ausprobieren.

I: Und insgesamt von allem was Du jetzt hier gesehen hast. Würdest Du, wenn das errichtet worden wäre und du weißt, Jemand in deinem Umfeld legt Wert auf Bewegung & Fitness, Ernährung & Lebensführung und Wellness & Entspannung, würdest Du von diesem Gesundheitszentrum berichten?

B3: Ja, auf jeden Fall.

I: Was würdest Du sagen?

B3: Dass ich ein Center gefunden habe und das alles drin ist, worauf, ich sage jetzt mal meine Bekannte oder Freundin Wert legen. Dass das vielleicht was für sie ist, und dann würde ich ihr auch den Seitenlink schicken, damit sie sich das sofort anschauen kann.

I: Und für Dich persönlich? Wie hat Dir das Angebot gefallen beziehungsweise hat Dir das Angebot so gut gefallen, dass Du dich zum Beispiel, wenn es das jetzt geben würde, Du Dich hier und heute anmelden würdest?

B3: Ja, doch, würde ich schon machen.

I: Und wenn Du Dich anmelden würdest, wofür würdest Du dich anmelden? Welches Angebot würdest Du gerne testen?

[Seite 6, Tarife, wird eingeblendet]

B3: Das Wochenendangebot.

I: Okay, ein Wochenende. Vielen Dank. Findest Du, dass noch etwas vergessen worden ist oder irgendetwas nicht berücksichtigt worden ist oder gibt es noch etwas das Du dazu loswerden möchtest?

B3: Hm. Nein.

I: Vielen Dank, dann beende ich die Aufnahme jetzt.

Anhang F: Transskript A – Interview Helene – codiert

INTERVIEW 1 – HELENE – 14.11.2023

I: Wir sind heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu einer Geschäftsidee interessiert. Es geht um die Gründung eines Health-Care-Center. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe die Befragung für meine Abschlussarbeit durch. Deine Antworten bleiben anonym und ich behandele sie vertraulich. Zuerst zeige ich Dir eine Präsentation zeigen und danach können wir darüber sprechen. Ich bin offen für deine Gedanken, also lass sie gerne einfach raussprudeln. Und keine Sorge, wenn es Pausen gibt, ich hör Dir aufmerksam zu und lasse Dir genug Zeit, deine Gedanken zu sortieren. Hebe Dir Fragen am besten bis zum Schluss auf, dann haben wir genug Zeit sie zu klären. Hast Du bis hierher Fragen zum Ablauf?

B: Ich habe keine Fragen.

I: Super, dann starte ich nun die Präsentation zum Health-Care-Center. Bitte lasse die Seiten gut auf Dich wirken und gehe selbst zur nächsten Seite, wenn Du so weit bist.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Die Präsentation ist beendet. Beschreibe einmal, ob und warum ein Health-Care-Center dieser Art existieren sollte.

B: Ich finde die Präsentation war sehr interessant. Ich denke, dass das Health-Care-Center gegründet werden sollte, da es auf jeden Fall ein Publikum dafür gibt. Heutzutage legen sehr viele Menschen Wert auf ihre Fitness und die Gesundheit.

I: Was hat Dir besonders gut gefallen?

B: Die Möglichkeit auch einzelne Angebote in Anspruch zu nehmen. Wenn ich in der Nähe wohnen würde, würde ich regelmäßig hingehen können. Und das Personal Training finde ich gut beziehungsweise finde ich es gut, dass es individuelles Training gibt. Einfach da jeder andere Ziele hat.

I: Du sagst, dass Dir individuelles Training zusagt und jeder andere Ziele hat. Welche individuellen Ziele könnten das sein?

B: Ja, genau. Ich lege zum Beispiel viel Wert auf innere Gesundheit und auf mein Wohlbefinden und beim Sport möchte ich mich lieber nur auf meine Problemzonen konzentrieren, daher finde ich das individuelle Training auch gut. ... Also beispielsweise möchte ich hauptsächlich meine Rückschmerzen loswerden und darauf könnte man sich dann individuell einigen. Mich würden dann noch Wellnessangebote und Kochkurse interessieren. Aber andere interessieren andere Sachen.

I: Ich verstehe, dass Dir vom Sportangebot am besten das individuelle Training zusagt. Wie stehst Du denn insgesamt zu den Gruppenkursen wie bspw. Pilates oder Yoga?

B: Gruppenkurse mag ich persönlich nicht so gerne, ich würde Einzeltraining bevorzugen. Dann gerne auch mit Trainer oder zum Beispiel nach einer Einweisung und wenn ich einen individuellen Plan bekäme, dann auch alleine an Geräten, zum Beispiel eben speziell für den Rücken.

I: Und Kochkurse magst Du auch, sagtest Du? Beschreibe bitte einmal genauer, was Dir daran gefällt.

B: Genau, Kochkurse finde ich spannend, weil ich mich wie gesagt vor allem für Gesundheit von innen heraus interessiere und da spielt eben die Ernährung oder die richtigen Lebensmittel eine wichtige Rolle. Gesund und gleichzeitig ausgewogen kochen zu können finde ich einfach insgesamt wichtig und ich glaube da kann man immer viel dazu lernen, es gibt ja so viele verschiedene Zutaten, auch aus anderen Ländern, oder auch Gewürze, die man noch gar nicht kennt. Wenn man dann im Kurs damit zu tun hat und die Verarbeitung lernen kann finde ich das sehr interessant.

I: Wie denkst Du darüber, dass es auch Kurmaßnahmen gibt? Darunter fallen beispielsweise Detox-Kuren.

B: Ja, finde ich auch sehr gut, dass es das gibt. Das ist sozusagen das Pendant zur gesunden Ernährung, eben dass man sich auch entgiftet. Meiner Meinung nach kommt Gesundheit von Innen, deswegen sollte man solche Kuren eigentlich regelmäßig machen. Ich weiß das zwar, aber ich mache das auch viel zu selten.

I: Danke. Du sagtest bereits, dass Du auch Wellness gerne magst. Was magst Du besonders und wie stehst Du zum Angebot des ‚H4H'?

B: Also Massagen lasse ich schon mehr oder weniger regelmäßig durchführen und in die Sauna gehe ich auch oft, das gab es auch in dem Angebot des Centers, das finde ich gut. Dann weiß ich noch, dass es Aromatherapien gab, damit kenne ich mich noch nicht aus, aber das würde ich auf jeden Fall mal ausprobieren, das sind ja glaube ich Ölanwendungen, darüber habe ich schon sehr viel Gutes gehört.

[Seite 5, Wellness & Entspannung, wird eingeblendet]

B: Ach, ja, Heilpraktiken gab's noch, das sagt mir jetzt erstmal nichts, also schon, aber ich kann mir gerade keine konkrete Anwendung darunter vorstellen, wenn es sowas ist wie Chiropraktik, dann ist das eher relevant, wenn ich konkrete Beschwerden habe. Ja und Yoga habe ich mal ausprobiert, aber hat mir nicht sooo gut gefallen. Würde ich vielleicht aber irgendwann nochmal ausprobieren, da gibt es ja auch verschiedene Arten von Yoga.

I: Vielen Dank für deine Erläuterungen. Würdest Du dich hier und heute anmelden? Und wenn ja, wofür? Bitte begründe deine Entscheidung auch.

B: Ja, ich würde mich auf jeden Fall anmelden. Den Kochkurs würde ich gerne mitmachen und einen Wellnesstag würde ich auch probieren wollen. Vielleicht sogar auch direkt ein ganzes Wellness-Wochenende mit meinem Mann zusammen.

I: Wurde noch etwas vergessen, in der Geschäftspräsentation, im Angebot oder gibt es noch etwas, was Dir einfällt, worüber wir noch nicht gesprochen haben oder was Du wissen möchtest?

B: Was mich noch interessiert, wie das Angebot für ein Wochenende aussieht, wenn wir eben zu zweit kommen. Also zum Beispiel ob wir auch gleichzeitig zur Massage könnten und wie sich alles für zwei Personen preislich gestaltet.

I: Vielen Dank für deine Rückmeldung und vielen Dank, dass Du Dir die Zeit für das Interview genommen hast. Ich beende die Aufnahme jetzt.

Anhang G: Transskript B – Interview Niklas – codiert

INTERVIEW 2 – NIKLAS – 16.11.2023

I: Wir sind heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu einer Geschäftsidee interessiert. Es soll ein Health-Care-Center gegründet werden und mit unserem Gespräch möchte ich herausfinden, wie Du dazu stehst. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe die Befragung im Rahmen meiner Abschlussarbeit durch. Deine Angaben werde ich wie bereits erläutert anonymisieren und vertraulich behandeln. Ich werde Dir eingangs zunächst eine Präsentation zeigen und anschließend sprechen wir über das Gesehene. Es wäre super, wenn Du deine Gedanken von Dir aus teilst und lasse Dich bitte nicht irritieren, wenn es zu Pausen kommt. Ich höre Dir aufmerksam zu und lasse Dich deine Gedanken in Ruhe und vollständig äußern. Hebe Dir deine Fragen bitte möglichst bis zum Schluss, sodass es während des Interviews nicht zu Gegenfragen kommt, am Ende haben wir auf alle Fälle noch Zeit deine Fragen zu beantworten. Hast Du bis hierher Fragen zum Ablauf?

B2: Das klingt nach einer guten Struktur, ich habe alles verstanden und bin bereit, mit der Präsentation zu starten.

I: Super, dann starte ich nun die Präsentation zum Health-Care-Center. Bitte lasse die Seiten gut auf Dich wirken und gehe selbst zur nächsten Seite, wenn Du so weit bist.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Die Präsentation ist beendet. Beschreibe einmal, ob und warum ein Health-Care-Center dieser Art existieren sollte.

B2: Ein Health-Care-Center wie das vorgestellte ‚H4H' könnte eine bedeutende Rolle für die Gesellschaft spielen. In unserer modernen Lebensweise ist die Förderung von Gesundheit und Prävention besonders wichtig und das Center bietet an, dabei zu helfen ein ausgewogenes und gesundes Leben zu führen und das in einem ganzheitlichen Ansatz. Gerade bei dem ganzen berufsbedingten Stress heutzutage ist vor allem die Wellness-Säule wichtig. Und das Center bringt Menschen mit ähnlichen Zielen zusammen, es kann dazu beitragen eine Gemeinschaft zu bilden, in der sich ausgetauscht und gegenseitig motiviert werden kann.

I: Vielen Dank für die Ausführung. Was denkst Du über die Personen, für die dieses Angebot interessant sein könnte? Wie stellst Du Dir einen Interessenten konkret vor?

B2: Das Center richtet sich an ziemlich unterschiedliche Leute, denke ich. Es ist für diejenigen attraktiv, die einen gesünderen Lebensstil anstreben und nach Möglichkeiten suchen, ihre körperliche Fitness zu steigern. Aber auch für Leute, die nach Stressabbau und mentaler Entspannung suchen, könnte das Center interessant sein. Es ist im Grund genommen für jeden, der daran interessiert ist, etwas für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu tun und vielleicht auch Gleichgesinnte treffen möchte, die ähnliche Ziele haben.

I: Wie stehst Du konkret zu der Säule Bewegung & Fitness? Was ist Dir dabei wichtig und was spielt keine große Rolle?

B2: Bewegung und Fitness sind mir wichtig, besonders wenn es um meine Gesundheit geht. Ich mag es, aktiv zu sein und mich fit zu halten, aber ich suche nicht unbedingt nach extrem intensiven Workouts. Mir geht es mehr darum, einen Ausgleich zu finden, um mich gut zu fühlen und etwas für meine Gesundheit zu tun, ohne dass es zu stressig wird. Es ist für mich wichtig, dass die Kurse mich herausfordern, aber gleichzeitig auch motivierend und nicht überfordern sind.

I: Ich verstehe. Es soll Pilates, Yoga, Tai Chi, Qigong, einen Fit Circle und individuelles Training geben. Wie findest Du das?

B2: Das klingt ziemlich vielseitig, was super ist. Ich finde die Idee toll, verschiedene Optionen zu haben, je nachdem wie ich mich fühle oder worauf ich gerade Lust habe. Pilates und Yoga sind großartig und ein individuelles Training ist auch super, um spezifische Ziele zu erreichen. Der Fit Circle klingt interessant, ich würde gerne mehr darüber erfahren, was das genau für Übungen beinhaltet. Und Tai Chi kenne ich auch bereits, das habe ich eine Zeit lang gemacht. Nur Qigong habe ich noch nie ausprobiert, aber da würde ich mir bestimmt auch mal ansehen. Ich probiere gerne neue Sportarten aus.

I: Okay. Was fällt Dir zur Säule ‚Ernährung & Lebensführung' mit dem entsprechenden Angebot ein?

[Seite 4, Ernährung & Lebensführung, wird eingeblendet]

B2: Ernährung ist enorm wichtig. Das Ayurveda-Konzept finde ich interessant, es ist faszinierend zu sehen, wie Ernährung die Gesundheit beeinflusst. Kochkurse klingen auch super, besonders wenn es um gesunde Rezepte geht. Die Rauchentwöhnung ist auch wichtig, für diejenigen, die daran arbeiten möchten. Das ist auf jeden Fall auch sehr vielfältig.

I: Und wie steht's um die Ernährungsberatung? Die hast Du außen vorgelassen, hat das einen Grund?

B2: Das stimmt, darüber habe ich gar nicht gesprochen. Für mich persönlich ist Ernährungsberatung wichtig. Es ist gut erfahren zu können, wie man seine Ernährung verbessern und anpassen kann, um gesünder zu leben.

I: Okay, und wie stehst Du zur letzten Säule ‚Wellness & Entspannung' mit dem Angebot an Massagen, Heilpraktiken, Aromatherapie, Meditation und Sauna? Was gefällt Dir daran und was eher nicht so?

B2: Das klingt nach einer angenehmen Mischung. Ich denke, Massagen und Meditation können wirklich entspannend sein. Die Sauna ist auch nett, obwohl ich persönlich nicht so oft in die Sauna gehe. Aber generell hört sich das nach einem schönen Angebot an, um zu entspannen.

I: Du sagst Sauna magst Du nicht so gerne, wie entspannst Du denn gerne und welche Art von Wellness magst Du?

B2: Ich persönlich finde Yoga wirklich sehr entspannend, Yoga gibt mir das Gefühl, Körper und Geist gleichzeitig zur Ruhe zu bringen. Manchmal mache ich auch gerne lange Spaziergänge in der Natur, das hilft mir, den Kopf freizubekommen.

I: Das klingt wirklich entspannend. Würdest Du Menschen in deinem Umfeld von dem Center erzählen, und wenn ja, wie würdest Du es beschreiben?

B2: Ja, definitiv. Das ‚H4H' bietet eine großartige Auswahl an Gesundheits- und Wellness-Dienstleistungen. Ich bin von der Vielfalt der Angebote beindruckt, besonders von den Yoga- und Pilates-Kursen sowie von den Entspannungsmöglichkeiten wie Massagen. Ich denke es könnte für viele Leute interessant sein, die auf der Suche nach einem Ort zur Verbesserung ihres Wohlbefindens sind und würde es empfehlen.

I: Würdest Du ich hier und heute anmelden und wenn ja, welches Programm findest Du attraktiv? Bitte begründe deine Antwort.

B2: Das Wochenendprogramm klingt für mich am interessantesten. Es bietet eine längere Entspannungsphase und ermöglicht es, mehrere Angebote des Centers auszuprobieren. So könnte ich verschiedene Kurse und Wellness-Angebote kennenlernen und ein Gespür dafür bekommen, was mit wirklich gefällt und hilft.

I: Haben wir deiner Meinung nach noch etwas vergessen, in der Präsentation oder im Angebot oder möchtest Du noch etwas anmerken?

B2: Mir fällt jetzt spontan nichts ein, was vergessen worden wäre oder noch hinzugefügt werden könnte. Die Präsentation war recht umfassend und hat einen guten Überblick über die angebotenen Programme gegeben.

I: Vielen Dank für deine Zeit und deine Bereitschaft zur Teilnahme am Interview. Ich beende die Aufzeichnung dann jetzt.

Anhang H: Transskript C – Interview Lin – codiert

INTERVIEW 3 – LIN – 18.11.2023

I: Wir sind hier heute zusammengekommen, da mich deine Meinung zu meiner Geschäftsidee interessiert. Es geht darum ein Health-Care-Center zu etablieren, zu gründen. Ich studiere an einer Fachhochschule und führe im Rahmen meiner Abschlussarbeit jetzt eine Befragung mit Dir durch. Deine Angaben werde ich anonymisieren und vertraulich behandeln und ich werde Dir zunächst eine Präsentation zeigen über die Geschäftsidee und danach sprechen wir darüber Es wäre super, wenn Du deine Gedanken von Dir aus einfach frei teilst, und lasse Dich bitte nicht irritieren, wenn es zu Pausen kommt oder ich dann nicht direkt etwas sage, das dient dazu, dass Du Zeit hast, um Dich zu sammeln und deine Gedanken vollständig äußern kannst. Deine Fragen kannst Du im Idealfall bis zum Schluss aufheben, damit es nicht zu Gegenfragen kommt. Nach der der Präsentation und nach meiner Befragung haben wir aber noch Zeit deine Fragen zu beantworten. Hast Du Fragen zum Ablauf?

B3: Nein, wir können starten.

I: Okay, dann starte ich jetzt die Präsentation zum Health-Care-Center. Du kannst die Seiten einfach auf dich wirken lassen und gleich selbst weiter klicken, wenn Du Dir alles angeschaut hast.

[Geschäftspräsentation ‚H4H' wird gestartet]

I: Damit ist die Präsentation schon beendet. Vielen Dank. Wie hat Dir gefallen, was Du gesehen hast? Findest Du das dieses Health-Care-Center errichtet werden sollte?

B3: Ja, das klingt erstmal gut.

I: Was fällt Dir spontan ein, was gefällt Dir besonders gut an dem Center?

B3: Das auf die Gesundheit der Menschen geachtet wird und der Wellnessbereich.

I: Und der Wellnessbereich sagst Du. Du legst also viel Wert auf Wellness? Machst Du gerne Wellness?

B3: Ja.

I: Hat Dir etwas aus dem Wellness-Angebot besonders gut gefallen oder was machst Du gerne an Wellness? Erläutere das gerne einmal.

B3: Ja, das Massageangebot.

I: Ich gehe nochmal auf die Seite.

[Seite 5, Wellness & Entspannung, wird eingeblendet]

B3: Ja, die Massagen und Heilpraktiken finde ich gut. Das mache ich auch.

I: Okay, das machst Du schon und das spricht dich hier an? Und zum sonstigen Angebot, kannst Du dazu auch was sagen?

B3: Zu Meditation jetzt nichts, da ich das nicht mache. Aber das ist bestimmt auch entspannt für andere, die das halt regelmäßig machen und Sauna ist halt auch schön.

I: Okay. Aromatheraphie hast Du jetzt nicht angesprochen.

B3: Weil ich nicht weiß, was ich mir jetzt darunter vorstellen soll.

I: Okay, aber Heilpraktiken und Massagen sprechen Dich hier schon an?

B3: Ja

I: Gibt es sonst eine Art an Wellness oder Entspannung, die Du gerne im Alltag machst?

B3: Thermalbäder

I: Okay. Wenn wir nochmal zu den anderen Säulen gehen. Du bist jetzt erst auf Wellness eingegangen. Wir haben ja insgesamt 3 Säulen, aus denen das Health-Care-Center besteht. Die andere Säule ist Ernährung und Lebensführung. Was kannst Du spontan zu dieser Säule sagen? Spricht sie Dich auch an oder eher nicht oder was gefällt Dir oder gefällt Dir nicht so gut?

[Seite 4, Ernährung & Lebensführung, wird eingeblendet]

B3: Kochkurse gefällt mir sehr gut. Dann lernt man auch direkt die Sachen umzusetzen für zu Hause. Für Leute die jetzt vielleicht nicht so kreativ sind. Und wenn man davor auch noch die Ernährungsberatung hat, kann man das auch direkt vor Ort mit einem Profi umsetzen und das Wissen festigen. Kurmaßnahmen finde ich auch gut, das Center erinnert mich auch an einen Kurort.

I: Okay. Und Raucherentwöhnung und Ayurveda ist jetzt speziell eher nichts was Dich interessiert?

B3: Ayurveda weiß ich nicht, was das ist. Und Raucherentwöhnung, wenn man es möchte, auf jeden Fall, wenn man aber auch dafür bereit ist, ich glaube, wenn man nicht dafür bereit ist, dann glaube ich nicht, dass man das schafft.

I: Okay. Dann haben wir noch eine dritte Säule, das ist unsere Sportsäule, die Bewegung & Fitness – Säule. Wie gefällt Dir das Angebot dieser Säule? Kannst Du dazu was sagen?

[Seite 3, Bewegung & Fitness, wird eingeblendet]

B3: Finde ich prinzipiell gut. Ich bin jetzt aber zum Beispiel nicht so der Fitness-Mensch. Wenn noch Schwimmen dabei gewesen wäre, dann würde ich sagen ‚Ja, okay'. Man kann es bestimmt ausprobieren und es gibt auch bestimmt viele die es mögen. Ich denke ich würde es bei Gelegenheit ausprobieren.

I: Und insgesamt von allem was Du jetzt hier gesehen hast. Würdest Du, wenn das errichtet worden wäre und du weißt, Jemand in deinem Umfeld legt Wert auf Bewegung & Fitness, Ernährung & Lebensführung und Wellness & Entspannung, würdest Du von diesem Gesundheitszentrum berichten?

B3: Ja, auf jeden Fall.

I: Was würdest Du sagen?

B3: Dass ich ein Center gefunden habe und das alles drin ist, worauf, ich sage jetzt mal meine Bekannte oder Freundin Wert legen. Dass das vielleicht was für sie ist, und dann würde ich ihr auch den Seitenlink schicken, damit sie sich das sofort anschauen kann.

I: Und für Dich persönlich? Wie hat Dir das Angebot gefallen beziehungsweise hat Dir das Angebot so gut gefallen, dass Du dich zum Beispiel, wenn es das jetzt geben würde, Du Dich hier und heute anmelden würdest?

B3: Ja, doch, würde ich schon machen.

I: Und wenn Du Dich anmelden würdest, wofür würdest Du dich anmelden? Welches Angebot würdest Du gerne testen?

[Seite 6, Tarife, wird eingeblendet]

B3: Das Wochenendangebot.

I: Okay, ein Wochenende. Vielen Dank. Findest Du, dass noch etwas vergessen worden ist oder irgendetwas nicht berücksichtigt worden ist oder gibt es noch etwas das Du dazu loswerden möchtest?

B3: Nein.

I: Vielen Dank, dann beende ich die Aufnahme jetzt.

Anhang I: Matrix der strukturierten Inhalte nach dem Codieren

	Akzeptanz: Präferenz	**Akzeptanz: Ablehnung**	**Verbesserungsvorschläge**	**Buchung, Empfehlung**	**Wahrnehmung**	**Sonstiges**
Helene (B)	„Die Möglichkeit auch einzelne Angebote in Anspruch zu nehmen. Wenn ich in der Nähe wohnen würde, würde ich regelmäßig hingehen können. Und das Personal Training finde ich gut beziehungsweise finde ich es gut, dass es individuelles Training gibt.“ „daher finde ich das individuelle Training auch gut.“ „Mich würden dann noch Wellnessangebote und Kochkurse interessieren.“ „ich würde Einzeltraining bevorzugen. Dann gerne auch mit Trainer“ „Kochkurse finde ich spannend, weil ich mich wie gesagt vor allem für Gesundheit von innen heraus interessiere und da spielt eben die Ernährung oder die	„Gruppenkurse mag ich persönlich nicht so gerne“ „Ach, ja, Heilpraktiken gab’s noch, das sagt mir jetzt erstmal nichts, also schon, aber ich kann mir gerade keine konkrete Anwendung darunter vorstellen, wenn es sowas ist wie Chiropraktik, dann ist das eher relevant, wenn ich konkrete Beschwerden habe. Ja und Yoga habe ich mal ausprobiert, aber hat mir nicht sooo gut gefallen.“	„beim Sport möchte ich mich lieber nur auf meine Problemzonen konzentrieren“ „Also beispielsweise möchte ich hauptsächlich meine Rückschmerzen loswerden“ „nach einer Einweisung und wenn ich einen individuellen Plan bekäme, dann auch alleine an Geräten, zum Beispiel eben speziell für den Rücken.“ „es gibt ja so viele verschiedene	„Ja, ich würde mich auf jeden Fall anmelden. Den Kochkurs würde ich gerne mitmachen und einen Wellnesstag würde ich auch probieren wollen. Vielleicht sogar auch direkt ein ganzes Wellness-Wochenende mit meinem Mann zusammen.“	„Heutzutage legen sehr viele Menschen Wert auf ihre Fitness und die Gesundheit.“	„Einfach da jeder andere Ziele hat.“ „Würde ich vielleicht aber irgendwann nochmal ausprobieren, da gibt es ja auch verschiedene Arten von Yoga.“

	richtigen Lebensmittel eine wichtige Rolle. Gesund und gleichzeitig ausgewogen kochen zu können finde ich einfach insgesamt wichtig und ich glaube da kann man immer viel dazu lernen“ „finde ich auch sehr gut, dass es das gibt. Das ist sozusagen das Pendant zur gesunden Ernährung, eben dass man sich auch entgiftet. Meiner Meinung nach kommt Gesundheit von Innen, deswegen sollte man solche Kuren eigentlich regelmäßig machen“ (Kurmaßnahmen) „Also Massagen lasse ich schon mehr oder weniger regelmäßig durchführen und in die Sauna gehe ich auch oft, das gab es auch in dem Angebot des Centers, das finde ich gut. Dann weiß ich noch, dass es Aromatherapien gab, damit kenne ich mich noch nicht aus, aber das würde ich auf jeden Fall mal ausprobieren, das sind ja glaube ich Ölanwendungen, darüber habe ich schon sehr viel Gutes gehört.“		Zutaten, auch aus anderen Ländern, oder auch Gewürze, die man noch gar nicht kennt. Wenn man dann im Kurs damit zu tun hat und die Verarbeitung lernen kann finde ich das sehr interessant.“ „Also zum Beispiel ob wir auch gleichzeitig zur Massage könnten und wie sich alles für zwei Personen preislich gestaltet.“			

Niklas (B2)	„Bewegung und Fitness sind mir wichtig, besonders wenn es um meine Gesundheit geht. Ich mag es, aktiv zu sein und mich fit zu halten (...) Mir geht es mehr darum, einen Ausgleich zu finden, um mich gut zu fühlen und etwas für meine Gesundheit zu tun (...) Es ist für mich wichtig, dass die Kurse mich herausfordern, aber gleichzeitig auch motivierend“ „Pilates und Yoga sind großartig und ein individuelles Training ist auch super, um spezifische Ziele zu erreichen.“ (Bewegung & Fitness) „Und Tai Chi kenne ich auch bereits, das habe ich eine Zeit lang gemacht.“ „Ernährung ist enorm wichtig. Das Ayurveda-Konzept finde ich interessant, es ist faszinierend zu sehen, wie Ernährung die Gesundheit beeinflusst. Kochkurse klingen auch super, besonders wenn es um gesunde Rezepte geht. Die Rauchentwöhnung ist auch wichtig, für diejenigen, die daran	„aber ich suche nicht unbedingt nach extrem intensiven Workouts“ „ohne dass es zu stressig wird“ „und nicht überfordern sind.“ „Die Sauna ist auch nett, obwohl ich persönlich nicht so oft in die Sauna gehe.“	„Der Fit Circle klingt interessant, ich würde gerne mehr darüber erfahren, was das genau für Übungen beinhaltet.“ „Manchmal mache ich auch gerne lange Spaziergänge in der Natur, das hilft mir, den Kopf freizubekommen.“	„Ja, definitiv. Das ‚H4H‘ bietet eine großartige Auswahl an Gesundheits- und Wellness-Dienstleistungen.“ „und würde es empfehlen.“ „Das Wochenendprogramm klingt für mich am interessantesten. Es bietet eine längere Entspannungsphase und ermöglicht es, mehrere Angebote des Centers auszuprobieren. So könnte ich verschiedene Kurse und Wellness-Angebote kennenlernen und ein Gespür dafür bekommen, was mit wirklich gefällt und hilft.“	Ein Health-Care-Center wie das vorgestellte ‚H4H‘ könnte eine bedeutende Rolle für die Gesellschaft spielen. In unserer modernen Lebensweise ist die Förderung von Gesundheit und Prävention besonders wichtig und das Center bietet an, dabei zu helfen ein ausgewogenes und gesundes Leben zu führen und das in einem ganzheitlichen Ansatz. Gerade bei dem ganzen berufsbedingten Stress heutzutage ist vor allem die Wellness-Säule wichtig. Und das Center bringt Menschen mit ähnlichen Zielen zusammen, es kann dazu beitragen eine Gemeinschaft zu bilden, in der sich ausgetauscht und gegenseitig motiviert werden kann.“ „Das Center richtet sich an ziemlich unterschiedliche Leute, denke ich. Es ist für diejenigen attraktiv, die	„Nur Qigong habe ich noch nie ausprobiert, aber da würde ich mir bestimmt auch mal ansehen. Ich probiere gerne neue Sportarten aus.“

	arbeiten möchten. Das ist auf jeden Fall auch sehr vielfältig.“ „Für mich persönlich ist Ernährungsberatung wichtig. Es ist gut erfahren zu können, wie man seine Ernährung verbessern und anpassen kann, um gesünder zu leben.“ „Ich denke, Massagen und Meditation können wirklich entspannend sein.“ “Ich persönlich finde Yoga wirklich sehr entspannend, Yoga gibt mir das Gefühl, Körper und Geist gleichzeitig zur Ruhe zu bringen.“ „besonders von den Yoga- und Pilates-Kursen sowie von den Entspannungsmöglichkeiten wie Massagen.“				einen gesünderen Lebensstil anstreben und nach Möglichkeiten suchen, ihre körperliche Fitness zu steigern. Aber auch für Leute, die nach Stressabbau und mentaler Entspannung suchen, könnte das Center interessant sein. Es ist im Grund genommen für jeden, der daran interessiert ist, etwas für seine Gesundheit und sein Wohlbefinden zu tun und vielleicht auch Gleichgesinnte treffen möchte, die ähnliche Ziele haben.“ „Das klingt ziemlich vielseitig, was super ist. Ich finde die Idee toll, verschiedene Optionen zu haben, je nachdem wie ich mich fühle oder worauf ich gerade Lust habe.“ „Ich denke es könnte für viele Leute interessant sein, die auf der Suche nach einem Ort zur Verbesserung ihres Wohlbefindens sind“	

					„Das ‚H4H' bietet eine großartige Auswahl an Gesundheits- und Wellness-Dienstleistungen. Ich bin von der Vielfalt der Angebote beindruckt"	
Lin (B3)	„Massageangebot" „die Massagen und Heilpraktiken finde ich gut. Das mache ich auch." „Sauna ist halt auch schön" „Kochkurse gefällt mir sehr gut. Dann lernt man auch direkt die Sachen umzusetzen für zu Hause. Für Leute die jetzt vielleicht nicht so kreativ sind. Und wenn man davor auch noch die Ernährungsberatung hat, kann man das auch direkt vor Ort mit einem Profi umsetzen und das Wissen festigen. Kurmaßnahmen finde ich auch gut"	Zu Meditation jetzt nichts, da ich das nicht mache „Weil ich nicht weiß, was ich mir jetzt darunter vorstellen soll." (Aromatheraphie) „Ayurveda weiß ich nicht, was das ist. Und Raucherentwöhnung, wenn man es möchte, auf jeden Fall, wenn man aber auch dafür bereit ist, ich glaube, wenn man nicht dafür bereit ist, dann glaube ich nicht, dass man das schafft." „Ich bin jetzt aber zum Beispiel nicht so der Fitness-Mensch"	„Thermalbäder" „Wenn noch Schwimmen dabei gewesen wäre, dann würde ich sagen ‚Ja, okay'."	„Ja, auf jeden Fall." „Dass ich ein Center gefunden habe und das alles drin ist, worauf, ich sage jetzt mal meine Bekannte oder Freundin Wert legen. Dass das vielleicht was für sie ist, und dann würde ich ihr auch den Seitenlink schicken, damit sie sich das sofort anschauen kann." „Ja, doch, würde ich schon machen. (...) Das Wochenendangebot."	„Das auf die Gesundheit der Menschen geachtet wird" „das Center erinnert mich auch an einen Kurort."	„Ich denke ich würde es bei Gelegenheit ausprobieren." (Fitness)

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuckartz: (2020), S. 76.

Literaturverzeichnis

Aulet, Bill: Startup mit System. In 24 Schritten zum erfolgreichen Entrepreneur, Heidelberg 2016.

Heinze, Rolf: Soziale Dienste und Beschäftigung., in: Evers, Adalbert., Heinze, Rolf G. und Olk, Thomas. (Hrsg.): Handbuch Soziale Dienste. Bibliografische Information der Deutschen Nationalbank, Wiesbaden 2011, S. 168-205.

Bandura, Albert: Self-Efficacy: The Exercise of Control, New York 1997.

Blank, Steve; Dorf, Bob: Das Handbuch für Startups, Köln 2014.

Bloomberg: Ranking der 20 innovativsten Ländern der Welt nach dem Bloomberg Innovation Index im Jahr 2021, Statista 2021.

Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1089357/umfrage/innovativste-laender-der-welt-nach-dem-bloomberg-innovation-index/, Zugriffsdatum: 12.10.2023.

Blum, Ulrich; Leibbrand, Frank: Entrepreneurship und Unternehmertum. Denkstrukturen für eine neue Zeit, Wiesbaden 2001.

Choi, Sooyeon; Fernberg, Richard A.: The LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) Scale Development and Validation, MDPI 2021.

Quelle: https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/1598, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

Consumer Insights by Statista: Target audience: Gym & fitness club members in Germany in Germany, 2023

Quelle: https://de.statista.com/statistik/studie/id/120676/dokument/zielgruppe-fitnessstudio-mitglieder-in-deutschland/, Zugriffsdatum: 10.11.2023.

Consumer Insights by Statista: Target audience: Yoga & pilates enthusiasts in Germany, 2023

Quelle: https://de.statista.com/statistik/studie/id/121637/dokument/zielgruppe-yoga-und-pilatesbegeisterte-in-deutschland/, Zugriffsdatum: 10.11.2023.

DS Media GmbH: Start-up, Start-Up, Startup, StartUp oder gar Start Up?, Köln.

Quelle: https://www.deutsche-startups.de/2018/01/16/start-start-startup-startup-oder-gar-start/, Zugriffsdatum: 04.10.2023.

DESTATIS: Private Konsumausgaben 2021 um 4,6 % gegenüber Vorjahr gestiegen, Wiesbaden.

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/12/PD22_509_639.html, Zugriffsdatum: 10.10.2023.

DESTATIS: Verbraucherpreisindex und Inflationsrate, Wiesbaden.

Quelle: https://www.destatis.de/DE/Themen/Wirtschaft/Preise/Verbraucherpreisindex/_inhalt.html, Zugriffsdatum: 12.12.2023.

Die Bundesregierung: Coronavirus in Deutschland: Corona-Schutzmaßnahmen sind ausgelaufen.

Quelle: https://www.bundesregierung.de/breg-de/themen/coronavirus/ende-corona-massnahmen-2068856, Zugriffsdatum: 10.12.2023.

Dresing, Thorsten; Pehl, Thorsten: Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 8. Auflage, Marburg 2018.

Eckert, Roland: Lean Startup in Konzernen und Mittelstandunternehmen: Ergebnisse einer Expertenbefragung und Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2017.

Engeln, Jürgen; Falk, Ulrich; Heger, Diana; Höwer, Daniel; Metzger, Georg: Ursachen für das Scheitern junger Unternehmen in den ersten fünf Jahren ihres Bestehens. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Mannheim und Neuss 2010.

Euchner, Jim; Blank, Steve: Lean Startup and Corporate Innovation: An Interview with Steve Blank: Jim Euchner talks with Steve Blank about innovation in corporations. Lean Startup is only part of the solution in: Research Technology Management, Band 64, Ausgabe 5, Seite 11-17.

Fauchart, Emmanuelle; Gruber, Marc: Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship, in: Academy of Management Journal, New York 2011.

Gebhardt, Andreas: Rapid Prototyping, Ohio 2003.

Gothaer: Pressemitteilung. Gothaer Studie: Gesundheit und Familie sind Beschäftigten am wichtigsten, Köln 2022.

Quelle: https://presse.gothaer.de/pressreleases/gothaer-studie-gesundheit-und-familie-sind-beschaeftigten-am-wichtigsten-3189791#:~:text=Gefragt%20nach%20den%20drei%20wichtigsten,Prozent)%20folgt%20die%20finanzielle%20Sicherheit. Zugriffsdatum: 10.10.2023.

Häusel, Hans-Georg; Henzler, Harald: Buyer Personas, Freiburg 2018.

Homburg, Christian: Grundlagen des Marketingmanagements. Einführung in Strategie, Instrumente, Umsetzung und Unternehmensführung, Mannheim 2020.

Hotzel, Ariane: Einfach machen: Ayurveda, Deggendorf 2021.

Huber, Rafael; Streuli, Elisabeth: Die Psychologie des Familienunternehmens am Beispiel von SCHULER St. JakobsKellerei, in: Negri, Christoph (Hrsg.): Psychologie des Unternehmertums. Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung, Zürich 2018, S. 23-35.

Hughes, Gerrie: Competence and Self-Care in Counselling and Psychotherapy, London 2014.

Hungenberg, Harald: Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren, 8. Auflage, Nürnberg 2014.

IFAK; forsa marplan; GIM; Kantar: Verbrauchs- und Medienanalyse – VuMA 2022, Frauen in Deutschland nach Zustimmung zur Aussage „Ich wäre wirklich froh, wenn ich etwas abnehmen könnte“ im Vergleich mit Männern im Jahr 2021, Statista 2021.

Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/290419/umfrage/umfrage-unter-frauen-in-deutschland-zum-wunsch-nach-gewichtsabnahme/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

IfD Allensbach: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse – AWA 2023. Ernährungseinstellung der deutschen Bevölkerung im Geschlechtervergleich im Jahr 2023, Statista 2023.

Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/826792/umfrage/umfrage-in-deutschland-zu-ernaehrungseinstellungen-im-geschlechtervergleich/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

IfD Allensbach: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse – AWA 2023. Käufer in Bio-Läden in Deutschland nach Informationsinteresse am Kochen und Kochrezepten im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2023, Statista 2023.

Quelle: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/752651/umfrage/kaeufer-in-bio-laeden-nach-informationsinteresse-am-kochen-und-kochrezepten/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

IfD Allensbach: LOHAS (Life of health and sustainability) in Deutschland, Statista (2023).

Quelle: https://de.statista.com/statistik/studie/id/61700/dokument/lohas-in-deutschland/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

IfD Allensbach: Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse – AWA 2023. Anzahl der Personen in Deutschland, die Wellness-Urlaub als Urlaubsreise favorisieren, von 2019 bis 2023 (in Millionen), Statista 2023.

Quelle: https://de.statista.com/statistik/studie/id/22477/dokument/wellness-industrie-statista-dossier/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

Imgrund, Florian: Der kundenseitig wahrgenommene Wert anbieter- und der kundengesteuerten Dienstleistungsindividualisierung. Eine vergleichende konzeptionelle und empirische Analyse, Duisburg 2016.

IMVU: Where real life comes to play, Redwood City, o. J.

Quelle: https://de.secure.imvu.com/welcome/ftux/, Zugriffsdatum: 06.10.2023.

Eppley, Hannah B.; Zhou, Waymond; Wilson, Grant Alexander; Toscani, Michael; York, John M.: Using Lean Startup to Discover Customers in the mHealth Industry: Currrent Landscape and Challenged in: Journal of Commercial Biotechnology, Ausgabe 26, Nr. 3, S. 25-38, 2021.

Kelle, Udo; Kluge, Susann: Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung, 2. Auflage, Wiesbaden 2010.

Kotler, Philip; Keller, Kevin; Brady, Mairead; Goodman, Malcolm und Hansen, Torben: Marketing Management, 3rd edition, London 2016.

Kuckartz, Udo: Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten, 3. Auflage, Wiesbaden 2010.

Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan: Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA. Schritt für Schritt, Wiesbaden 2020.

Küppers, Bernhard: Business-Know-how für Gründer. Geschäftserfolg in der Start-up-Szene, Stuttgart 2020.

Lad, Vasant: Das große Ayurveda-Heilbuch: Die umfassende Einführung in das Ayurveda. Mit praktischen Anleitungen zur Selbstdiagnose, Therapie und Heilung, 15. Auflage, Aitrang 2015.

Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle: Pressemitteilung 28/2023, IWH-Insolvenztrend: Viertel Quartal beginnt mit Anstieg der Insolvenzzahlen, Halle (Saale) 2023.

Quelle: https://www.iwh-halle.de/presse/pressemitteilungen/detail/iwh-insolvenztrend-viertes-quartal-beginnt-mit-anstieg-der-insolvenzzahlen/, Zugriffsdatum: 08.11.2023.

Müller-Roterberg, Christian: Design Thinking für Dummies, München 2020.

Müller-Roterberg, Christian; Praxishandbuch Design Thinking. Tipps & Tools, Norderstedt, 2018.

Neumann, Michael: Wie Start-ups scheitern: Theoretische Hintergründe und Fallstudien innovativer Unternehmen, Wiesbaden 2016.

Niebert, Kai; Gropengießer, Harald: Leitfadengestützte Interviews in: Krüger, Dirk; Parchmann, Ilka und Schecker, Horst (Hrsg.): Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung, Kiel 2014.

Nordmann, Nadine; Drewitz, Ulla: Willkommen, Generationenvielfalt! Gen X, Millennials, Gen Z – ein starkes Team, Stuttgart 2013.

Parship.de: Self-Care – Für Singles auch bei der Partnersuche relevant. Bist du ganz allgemein mit dem Thema Self-Care vertraut und achtest in deinem Alltag auf dein inneres Wohlbefinden? 2021.

Quelle: https://www.parship.de/studien/parship-wissen-self-care-fuer-singles-auch-bei-der-partnersuche-relevant/, Zugriffsdatum: 11.11.2023.

Pioch; Sebastian; Hauke, Windmüller: Start-up Skills. Der Guide für Entrepreneure & Querdenker. Frankfurt und New York 2020.

Plum, Bernhard: Mein Business Plan. Praxisleitfaden für Start-ups - vom Handwerksbetrieb bis zum IT-Unternehmen, Freiburg 2017.

Raelmann, Irene: Dienst am Menschen – unter Wert? Entgelt für personenbezogene Dienstleistungen, Wiesbaden 2013.

Redaktion des Dudens (Herausgeber): Start-up, Duden online, o. J.

Quelle: https://www.duden.de/rechtschreibung/Start_up, Zugriffsdatum: 03.10.2023.

Redaktion des Dudens (Herausgeber): Yoga, Duden online, o. J.

Quelle: https://www.duden.de/rechtschreibung/Yoga, Zugriffsdatum: 07.10.2023.

Reiter, Thorsten: Start up! – Jetzt! Endlich loslegen und es richtig machen, Frankfurt am Main 2014.

Ries, Eric: Lean Startup. Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen, 2. Auflage, München 2015.

Scheuer, Thomas: Marketing für Dienstleister. Wie Sie unsichtbare Leistungen erfolgreich vermarkten, 3. Auflage, Hannover und München 2015.

Schreiber, Marc; Rolny, Diana: Persönlichkeitsunterschiede von Manager/innen und Unternehmer/innen, in: Negri, Christoph (Hrsg.): Psychologie des Unternehmertums. Von der Gründung bis zur Nachfolgeregelung, Zürich 2018, S. 63-75.

Silva, Sandra; Calado, Robisom; Silva, Messias; Nascimento, Marco: Lean Startup applied in Healthcare: A viable methodology for continuous improvement in the development of new products and services, Fortaleza 2013.

tagessschau.de: Interview zu Erkältungssaison: “Wir steigen auf sehr hohem Niveau ein“, 01.12.2023.

Quelle: https://www.tagesschau.de/wissen/gesundheit/corona-grippe-100.html, Zugriffsdatum: 10.12.2023.

The Lean Startup Circle Wiki: Branding Guide, o. J.

Quelle: http://leanstartup.pbworks.com/w/page/55606055/Branding%20Guide, Zugriffsdatum: 04.11.2023.

Thiele-Unge, Reinhard: Die Startup Bibel, Deggendorf 2019.

Yussef, Carolyn M.; Luthans, Fred: Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience, volume 33, issue 5, 2007.

Quelle: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307305562, Zugriffsdatum: 13.10.2023.

Zitelmann, Rainer: Psychologie der Superreichen: Das verborgene Wissen der Vermögenselite, 6. Auflage, München 2022.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht. Die vorgelegte Arbeit hat weder in der gegenwärtigen noch in einer anderen Fassung schon einem anderen Fachbereich der Hochschule Ruhr West oder einer anderen wissenschaftlichen Hochschule vorgelegen.

Duisburg, 23.12.2023

Ort, Datum

Unterschrift