

# Die Dienstleistungen im Griff – Erfolgreich gründen mit System

## Service Engineering Guideline für Existenzgründer

Schreiner Klein Seemann



**Fraunhofer**  
Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation



**PUSH!**

Eine Initiative der Wirtschaftsförderung  
Region Stuttgart GmbH (WRS)



**Existenzgründer aus Hochschulen**  
Ein Programm des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung

Die Dienstleistungen im Griff –  
Erfolgreich gründen mit System

Schreiner Klein Seemann

**Die Dienstleistungen im Griff –  
Erfolgreich gründen mit System**

Service Engineering Guideline  
für Existenzgründer

Nach einer langen Durststrecke, die das Land der Dichter, Denker und Erfinder in den letzten Jahrzehnten durchlaufen musste, ist es heute für viele junge Menschen wieder »in«, ein eigenes Unternehmen zu gründen. Getrieben von dem Ziel, sein eigener Herr zu sein und die eigenen Vorstellungen selbstständig in die Tat umsetzen zu wollen, sind sie bereit, ein persönliches Risiko einzugehen. Sie übernehmen Verantwortung für sich selbst und für andere. Die neuen GründerInnen investieren ihre Arbeitskraft und oftmals mehr als ihr gesamtes eigenes Kapital in eine Idee.

Der aktuelle Gründungsboom unterscheidet sich jedoch maßgeblich von denen der Vergangenheit. Früher konnte man sich noch in einer Vielzahl von Branchen selbstständig machen, weil es ausreichend Marktlücken zu erschließen gab. Kurz nach der Jahrtausendwende wird die Wirtschaft – insbesondere in dem traditionellen produzierenden Gewerbe – durch gesättigte Märkte charakterisiert. Sachgüter werden von vielen Anbietern in einer vergleichbaren Qualität und zu ähnlichen Preisen angeboten.

Erfolgreiche Sachgüter und Dienstleistungen, mit denen sich ExistenzgründerInnen heute selbstständig machen, zeichnen sich vor allem durch ihre Neuartigkeit und die in ihnen steckende Intelligenz aus. Hervorragende Qualität zu einem attraktiven Preis ist längst zur Voraussetzung geworden.

Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein Unternehmen der Biotechnologiebranche handelt, das über das Know-how verfügt, ein neues Enzym herzustellen oder eine Internet-Agentur, die sich auf das Anbieten individueller Dienste für WAP-Handys spezialisiert hat.

Eines haben alle erfolgreichen ExistenzgründerInnen gemeinsam: Sie haben es geschafft, ihre innovativen und oft wissensintensiven Ideen für ein Sachgut oder eine Dienstleistung in die Tat umzusetzen. Es ist daher das erklärte Ziel dieses Service Engineering Guideline, die GründerInnen dabei zu unterstützen, ihre Ideen erfolgreich zu verwirklichen. Der vorliegende Leitfaden »Die Dienstleistungen im Griff – Erfolgreich gründen mit System« ist das Ergebnis eines Verbundprojekts, das das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO zusammen mit ExistenzgründerInnen aus Stuttgarter Hochschulen durchgeführt hat. Das Projekt mit dem Titel »Service Engineering für Existenzgründer« wurde vom Partnernetz für Unternehmensgründungen aus Stuttgarter Hochschulen (PUSH!) im Rahmen des EXIST-Programms des BMBF gefördert. Der Leitfaden richtet sich an ExistenzgründerInnen in allen Gründungsphasen, die von den Vorteilen eines systematischen Vorgehens bei der Entwicklung ihrer Dienstleistungen profitieren wollen.

## Impressum

Fraunhofer IAO  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon +49 (0) 7 11/9 70-01  
Telefax +49 (0) 7 11/9 70-22 99

## Autoren

Peter Schreiner  
Laura Klein  
Christiane Seemann

## Layout und Satz

Vera Brauner  
Tanja Frey

## Druck

Satz- und Druckzentrum  
des Fraunhofer-  
Informationszentrums  
Raum und Bau IRB, Stuttgart

Das dem Leitfaden zu Grunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt des Leitfadens liegt beim Autor.

© Fraunhofer-Institut für  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation IAO,  
Stuttgart 2001

Alle Rechte vorbehalten.

ISBN 3-8167-6032-5

# Inhalt

About 5

Dienstleistungen –  
Erfolgsfaktor für die Existenzgründung 8

Service Engineering –  
Dienstleistungen systematisch  
entwickeln 10

Seven Steps to Success –  
Der Weg zur neuen Dienstleistung 12

Summary 66

Existenzgründerprofile 69

Literaturverzeichnis 77

Step I  
Scan the Idea!  
Ideen finden und formulieren 17

Step II  
Analyze and Evaluate!  
Märkte segmentieren und  
Chancen bewerten 21

Step III  
Requirements!  
Lernen, was der Kunde will 35

Step IV  
Service Concept!  
Planen und organisieren 39

Step V  
Test the Service!  
Fehler frühzeitig erkennen 49

Step VI  
Improve!  
Konzepte überarbeiten und  
verbessern 53

Step VII  
Start-up the Service!  
Dienstleistungen erbringen  
und vermarkten 59

# Dienstleistungen – Erfolgsfaktor für die Existenzgründung

Der Weg zur Dienstleistungsgesellschaft ist längst vollzogen. In Deutschland werden etwa 69 Prozent der Bruttowertschöpfung durch Dienstleistungen erzielt (Statistisches Jahrbuch 2000). Vier von fünf ExistenzgründerInnen machen sich im Dienstleistungssektor selbstständig (Verband der Vereine Creditreform e.V.). Dabei ist eine genaue Abgrenzung der Dienstleistung von dem Produkt schwierig, da sich bislang noch keine allgemein anerkannte Definition für den Dienstleistungsbegriff herausgebildet hat. Folgender Definitionsansatz beschreibt die wichtigsten Merkmale, die charakteristisch für jede Dienstleistung sind: Dienstleistungen werden als Leistungen definiert,

- bei denen ein Potenzial existiert, das die Fähigkeit und Bereitschaft zur Erbringung einer Leistung umfasst,
- in deren Prozesse externe Faktoren<sup>1</sup> integriert werden, an denen oder mit denen die Leistung erbracht wird,
- deren Ergebnisse bestimmte materielle und immaterielle Wirkungen an den externen Faktoren darstellen,
- die zur Erfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen interner oder externer Kunden bestimmt sind und die bei Inanspruchnahme auch einen Mehrwert für den Anbieter erzeugen (vgl. Fähnrich et al. 1999).

Um für diesen Leitfaden ein einheitliches Verständnis der Begriffe »Produkt«, »Sachgut« und »Dienstleistung« zu schaffen, wird im Folgenden eine Abgrenzung vorgenommen: Von vielen Autoren wird der Begriff »Produkt« als Oberbegriff für alle am Markt angebotenen Leistungen verwendet (vgl. z. B. Kern et al. 1996).

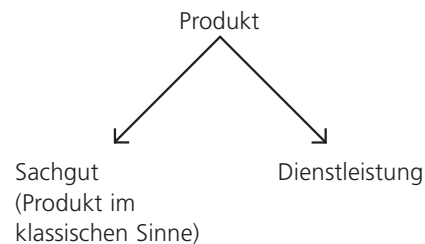


Abbildung 1:  
Abgrenzung der Begriffe  
»Produkt«, »Sachgut« und  
»Dienstleistung«

Demnach umfasst der Produktbegriff sowohl Dienstleistungen als auch Sachgüter (Produkte im klassischen Sinne). Sachgüter sind fast immer mit einem Dienstleistungsanteil verknüpft, so wie Dienstleistungen meist zusammen mit Sachgutanteilen verkauft werden.

Dazu zwei Beispiele: Bei einer PC-Schulung überwiegt sicherlich der Dienstleistungsanteil an dem Produkt, dennoch ist auch ein Sachgutanteil enthalten, nämlich die Schulungsunterlagen. Beim Kauf einer Solaranlage steht zwar das Sachgut im Vordergrund, jedoch haben die KundenInnen nur dann einen Nutzen, wenn sie gut beraten werden und die Anlage von einem Fachmann auch montiert wird. Der Nutzen des Sachgutanteils ist stark mit dem Dienstleistungsanteil verbunden.

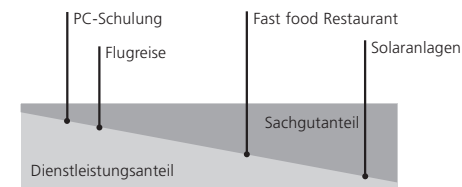


Abbildung 2:  
Produkte umfassen immer  
einen Dienstleistungs-  
und einen Sachgutanteil

ExistenzgründerInnen, die den Zusammenhang von Dienstleistungs- und Sachgutanteilen eines Produkts verstanden haben, können dieses Wissen nutzen, um sich Vorteile am Markt zu verschaffen: Oft vernachlässigen ExistenzgründerInnen, die vorwiegend produkt- oder technikorientiert denken, die Gewinnpotenziale, die sich durch ergänzende Dienstleistungen ergeben. Sie versäumen es, sich durch gute Dienstleistungen rund um das Sachgut von den Wettbewerbern abzuheben und dadurch die Geschäftsbeziehungen zu ihren KundenInnen langfristig zu sichern. Das erhebliche Potenzial dieser Dienstleistungen bleibt ihnen verschlossen. Der umgekehrte Fall ist ebenfalls häufig anzutreffen: ExistenzgründerInnen, die sich als Dienstleister verstehen, unterschätzen oft die wichtige Bedeutung, die die Sachgutanteile ihres Produkts haben.

<sup>1</sup> Der externe Faktor beschreibt den Kunden und dessen Verfügungsobjekte. Beispielsweise nimmt bei einer Autoreparatur nicht der Kunde selbst an der Dienstleistung teil, sondern sein Auto als Verfügungsobjekt.

# Service Engineering – Dienstleistungen systematisch entwickeln

Unter Service Engineering wird die systematische Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge verstanden (Fährnich et al.1999).

Ein systematisches und methodisches Vorgehen bei der Entwicklung und Gestaltung der Dienstleistungen unterstützt die ExistenzgründerInnen von der Ideenfindung bis zur Umsetzung. Entsprechend der Definition wird Service Engineering auf den drei Ebenen Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge betrachtet:

Der Begriff des Vorgehensmodells ist insbesondere aus der Entwicklung von Software bekannt (Software Engineering). Allgemein dienen Vorgehensmodelle der Planung von Entwicklungsprojekten, indem sie einen Überblick über die durchzuführenden Schritte geben. Dabei wird der Entwicklungsprozess in einzelne Entwicklungsabschnitte, so genannte Phasen, aufgeteilt. Die Phasen umfassen dabei alle Tätigkeiten, die bei einem Entwicklungsprojekt zu berücksichtigen sind. Das Vorgehensmodell »7 Steps to Success – Der Weg zur neuen Dienstleistung« wurde speziell für die Entwicklung von Dienstleistungen im

Existenzgründungsumfeld konzipiert und wird im dritten Kapitel und den darauf folgenden detailliert vorgestellt. Ähnlich wie bei den Vorgehensmodellen kommt für den Dienstleistungsbereich eine sinnvolle Übertragung von Methoden aus der Entwicklung von Sachgütern und Software in Frage. Methoden beschreiben, wie systematisch zur Erreichung einer Problemlösung vorzugehen ist. Im Rahmen dieses Leitfadens werden Methoden vorgestellt, die zur Entwicklung von Dienstleistungen verwendet werden können. Im Einzelnen werden Methoden zur Ideenfindung, zur Segmentierung des Markts und der Kunden, zur Abschätzung der Marktchancen, zur Analyse der Kundenanforderungen, zur Planung von Abläufen, zum Test des Dienstleistungskonzepts und zur Vermarktung erläutert. Die Methoden werden anhand von Beispielen aus der Existenzgründungspraxis veranschaulicht.

Der effiziente Einsatz von Vorgehensmodellen und Methoden wird durch Softwareunterstützung sichergestellt. Bislang existiert jedoch noch keine integrierte Software für die Entwicklung von Dienstleistungen. Das Stuttgarter Institut für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement IAT beschäftigt sich in einem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projekt mit der Entwicklung einer solchen Software.<sup>2</sup> Derzeit wird unterschiedliche Software für die Dienstleistungsentwicklung eingesetzt. Unter anderen werden Textverarbeitungs- und Präsentationsherstellungsprogramme, Software zur Modellierung von Geschäftsprozessen, Projektmanagementsoftware sowie Groupware-Systeme herangezogen.

Der vorliegende Leitfaden konzentriert sich im Folgenden auf die Betrachtungsebenen der Vorgehensmodelle und Methoden. Bei der Darstellung der Methoden wird, soweit es sinnvoll erscheint, auf unterstützende Software hingewiesen.

<sup>2</sup> vgl. Internetpräsentation des BMBF-Projekts Computer Aided Service Engineering Tool unter <http://www.caset.de>.

## Seven Steps to Success – Der Weg zur neuen Dienstleistung

Der vollzogene Wandel Deutschlands zur Dienstleistungsgesellschaft ist im Existenzgründungsumfeld besonders gut spürbar. Das Anbieten von Dienstleistungen wird von ExistenzgründerInnen zunehmend als gewinnbringendes Business entdeckt.

Es existiert eine Vielzahl an Ideen für Dienstleistungen; gleichzeitig herrscht aber häufig eine große Unsicherheit darüber, ob sich diese Dienstleistungen auch erfolgreich am Markt etablieren lassen. Die Dienstleistungen werden zu oft ad hoc auf den Markt gebracht, d. h. ohne systematisches Vorgehen. Fehler, die dem Erfolg vielleicht im Wege stehen und die mittel- bis langfristig zum Scheitern einer Existenzgründung führen können, sind die Folge.

Darüber hinaus stehen viele ExistenzgründerInnen vor der Frage, mit welchen Mitteln sie ihre Ideen in wettbewerbsfähige Dienstleistungen umsetzen können. Im Folgenden stellt der Service Engineering Guideline vor, wie systematisch vorgegangen werden kann, um neue Dienstleistungen zu entwickeln. »Neue Dienstleistungen« können in zwei Kategorien unterschieden werden. Zum einen sind es Dienstleistungen, die noch nicht am Markt angeboten wurden; man spricht in diesem Zusammenhang von »originär neuen Dienstleistungen«. Zum anderen sind es Dienstleistungen, die lediglich neu für das jeweilige Unternehmen sind. In diesem Fall soll eine Dienstleistung angeboten werden, die bereits – in ähnlicher Form – am Markt existiert.

Das im Weiteren dargestellte Vorgehen zur Dienstleistungsentwicklung besteht aus sieben Schritten und ist speziell für ExistenzgründerInnen konzipiert und erprobt worden. Dabei lassen sich die vorgestellten Methoden unabhängig davon einsetzen, ob die Dienstleistung für ein Produkt mit hohem oder niedrigem Dienstleistungsanteil entwickelt wird.

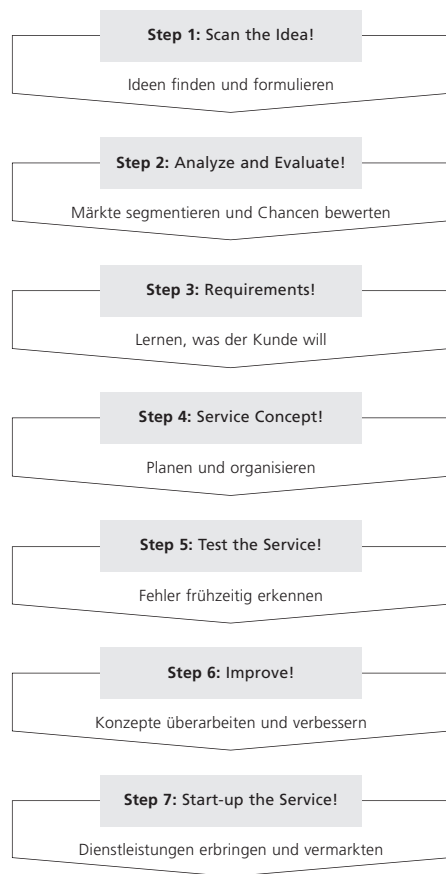


Abbildung 3:  
Vorgehensmodell »7 Steps  
to Success – Der Weg zur  
neuen Dienstleistung«

Im Einzelnen setzt sich das Vorgehen aus folgenden Schritten zusammen:

- 1 Im ersten Schritt findet die Generierung und Vorauswahl von Dienstleistungsideen statt. Hierbei können Methoden für die Ideenfindung angewendet sowie Überlegungen im Hinblick auf die generelle Realisierbarkeit angestellt werden.
- 2 Im zweiten Schritt werden die Dienstleistungsideen, die prinzipiell als realisierbar eingeschätzt wurden, konkretisiert und schriftlich formuliert. Auf Basis der Konkretisierung erfolgt zunächst eine Markt- und Kundensegmentierung, an die sich letztlich die Bewertung der Marktchancen anschließt. Das Ergebnis dieser Bewertung entscheidet darüber, welche Dienstleistungsideen die ExistenzgründerInnen weiterentwickeln werden.

- 3 Im dritten Schritt werden die Anforderungen an die Dienstleistung aus Sicht der (potenziellen) KundenInnen ermittelt. Die ExistenzgründerInnen sollten die Anforderungen analysieren, um sie bei der Erstellung des Dienstleistungskonzepts berücksichtigen zu können.
- 4 Im vierten Schritt findet die eigentliche Konzeption der Dienstleistung statt. Dabei werden die einzelnen Aktivitäten und Abläufe, die bei der Erbringung der Dienstleistung ausgeführt werden sollen, detailliert beschrieben.
- 5 Im fünften Schritt wird das erarbeitete Dienstleistungskonzept getestet, um gegebenenfalls existierende Schwachstellen zu erkennen und beheben zu können.
- 6 Im sechsten Schritt werden die Schwachstellen verbessert, die beim Testen in Schritt fünf aufgetreten sind. Ergebnis dieses Schritts ist ein Dienstleistungskonzept, das auf die Einführung am Markt vorbereitet ist.
- 7 Im letzten Schritt des Vorgehens wird das verbesserte Dienstleistungskonzept umgesetzt und die ausgereifte Dienstleistung auf den Markt gebracht. Die Dienstleistung wird vermarktet.

Eine detaillierte Beschreibung dieser sieben Schritte erfolgt im Anschluss an dieses Kapitel. Die Darstellung folgt einer einheitlichen Systematik:

- Die **Problemstellung** beschreibt die Ausgangslage des jeweiligen Schritts.
- Die **Zielsetzung** stellt kurz dar, was in diesem Schritt erreicht werden soll.
- Der Abschnitt **Methode und Vorgehen** erläutert, wie zur Zielerreichung vorzugehen ist.
- In einigen Schritten wird die Anwendung von Methoden anhand eines **Praxisbeispiels** aus dem Existenzgründungsumfeld verdeutlicht.

Step I  
Scan the Idea!  
Ideen finden und formulieren



### Problemstellung

Das Motto dieses Schritts lautet »be creative and scan ideas«. In dieser Phase werden Dienstleistungsideen gesucht und anschließend formuliert. Die meisten jungen Menschen, die sich intensiv mit der Absicht beschäftigen, ein Unternehmen zu gründen, haben bereits Vorstellungen von der Dienstleistung, auf der sie ihre Existenz aufbauen wollen. In vielen Fällen sind diese Vorstellungen bei genauem Hinsehen jedoch viel zu vage, um unmittelbar umgesetzt werden zu können. Unter diesen Voraussetzungen ist es hilfreich, die Vorstellung konkret zu Papier zu bringen und das Formuliere nochmals intensiv zu überprüfen.

Die wichtigsten Lieferanten für Dienstleistungsideen sind die ExistenzgründerInnen selbst, deren Freundeskreise sowie – falls schon vorhanden – KundenInnen und MitarbeiterInnen. Bedingt durch die fehlende Erfahrung von ExistenzgründerInnen hinsichtlich des Kundenverhaltens bzw. der Kundenanforderungen ist es meist nicht möglich, aus dieser Quelle heraus mögliche Marktlücken für Dienstleistungen zu erkennen. Daher entfällt diese Ideenquelle mitunter. Manchmal entstehen gute Dienstleistungsideen auch eher zufällig, so dass sie nicht unbedingt das Ergebnis einer systematischen Ideenfindung sein müssen.

Das Suchen nach Dienstleistungsideen kann mit Hilfe von Kreativitätstechniken erfolgen (Wack et al. 1998). Beispielsweise können mit der Methode »Brainwriting« (auch »Methode 6-3-5« genannt) Dienstleistungsideen systematisch generiert werden. »Brainwriting« ist eine Technik zur kreativen Ideenfindung.

### Zielsetzung

In STEP I sollen Ideen für neue Dienstleistungen zielgerichtet mit Hilfe der Brainwriting-Methode generiert werden. Es ist hilfreich, die Dienstleistungsidee schon in dieser Phase schriftlich zu formulieren. Die Beschreibung dient als Ausgangspunkt für die weiteren Phasen der Dienstleistungsentwicklung.

### Methode und Vorgehen

Für die Dienstleistungsentwicklung ist »Brainwriting« eine einfache, vielseitige und schnell anwendbare Methode zur Generierung von Ideen – in unserem Fall von Dienstleistungsideen. Die Kernidee des »Brainwriting« ist das schriftliche Festhalten von Ideen.

Die Methode ist einfach zu handhaben und bringt in einer relativ kurzen Zeit eine Fülle von Ideen. Die Bezeichnung »6-3-5« gibt bereits die Spielregeln und Spielbedingungen wider. 6 Teilnehmer schreiben in 3 vorgegebene Problemlösungsfelder je eine Idee. Für das Aufschreiben der drei Lösungen werden

5 Minuten Zeit gegeben. Im Idealfall beträgt die Dauer einer »6-3-5 Kreativitätssitzung« also  $6 \times 3 = 30$  Minuten. Für die Durchführung erhalten die Teilnehmer ein DIN-A4-Blatt mit einer vorgegebenen Spaltenaufteilung. Nach Bekanntgabe der Definition der Problemstellung, schreiben die Teilnehmer jeweils 3 Ideen in Zeitabschnitten von je 5 Minuten auf das DIN-A4-Blatt.

Nach Ablauf der 5 Minuten werden die Blätter in einer zuvor festgelegten Umlaufrichtung weitergegeben. Jeder Teilnehmer hat nun die ersten 3 Ideen seines Vorgängers vor sich. Er kann jetzt in der nächsten Zeile wiederum 3 Ideen niederschreiben, die eine Ergänzung der Vorgängerideen darstellen oder eine Variation der Vorgängerideen sowie völlig neue, andere Ideen. Auch hierfür stehen 5 Minuten zur Verfügung. Der Vorgang wird wiederholt, bis die sechste Zeile in der Spaltenaufteilung ausgefüllt ist, also nachdem jeder Teilnehmer jeweils 3 Lösungsvorschläge gemacht hat. Während der Ideensammlung sollten die Teilnehmer nicht miteinander sprechen, um sich nicht zu beeinflussen.

Im Anschluss daran werden alle DIN-A4-Blätter für die Teilnehmer sichtbar aufgehängt. Somit können die Dienstleistungsideen von den Teilnehmern im Hinblick auf die generelle Realisierbarkeit bewertet werden. Die Bewertung findet dann mit Hilfe von Kriterien statt, die auf die generelle Realisierbarkeit abzielen (z. B. vorhandene Kompetenzen, geeignete Informations- und Kommunikationstechniken, Finanzierbarkeit, Identifikation der ExistenzgründerInnen mit der Dienstleistungsidee). In STEP II wird eine vertiefte Analyse zur Abschätzung der Marktchancen für alle Ideen durchgeführt, die in STEP I positiv bewertet wurden.

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Kreativitätstechniken ist eine präzise, klar eingegrenzte Formulierung der Problemstellung. Je nach Erfahrung der Teilnehmer und Größe der Gruppe können zur Ideenfindung auch andere Methoden wie das »Brainstorming« oder Varianten davon sowie diskursive Techniken wie das Mindmapping eingesetzt werden. Unabhängig davon, welche Technik eingesetzt wird, sollte STEP I mit einer dezidierten Bewertung der generierten Ideen abgeschlossen werden.

Step II  
Analyze and Evaluate!  
Märkte segmentieren und Chancen bewerten



### **Problemstellung**

Um die Dienstleistung erfolgreich am Markt etablieren zu können, erfolgt in STEP II zunächst eine Konkretisierung der ausgewählten Dienstleistungsidee. Für diese Idee wird im Anschluss eine Markt- und Kundensegmentierung vorgenommen, um die Zielgruppe der Dienstleistung zu bestimmen. Die Bewertung der Dienstleistungsidee auf ihre Marktchancen schließt den STEP II ab.

### **Zielsetzung**

In STEP II werden zunächst die Dienstleistungsideen hinsichtlich ihrer Eigenschaften und Merkmale durch die ExistenzgründerInnen näher spezifiziert, um Ungenauigkeiten in folgenden Analysen auszuschließen. Dies bedeutet, dass die ExistenzgründerInnen den Leistungsumfang, den die Dienstleistung beinhalten soll, möglichst detailliert ausarbeiten. Diese Konkretisierung ist für die ExistenzgründerInnen eine gute Orientierungshilfe. Sie hilft ihnen, die Idee konsequent zu verfolgen.

Auf Basis der Konkretisierung erfolgt eine auf die Dienstleistung abgestimmte Segmentierung des anvisierten Markts und der Kundenzielgruppe. Die ExistenzgründerInnen sollen sich bereits zu einem frühen Zeitpunkt darüber im Klaren sein, welche Märkte sie bearbeiten und welche KundenInnen sie gewinnen wollen. Die Marktchancen lassen sich dadurch vor der Markteinführung abschätzen. Die besten Ideen werden weiterentwickelt.

### **Methode und Vorgehen**

Die angestrebte Definition und Konkretisierung der Dienstleistungsidee dient einer trennscharfen Differenzierung. Die exakte Beschreibung, welche Merkmale die Dienstleistung aufweisen soll, wird schriftlich fixiert. Gleichzeitig kann die Konkretisierung dazu beitragen, dass sich die ExistenzgründerInnen erfolgreich über die Komplexität des Markts hinwegsetzen und sich der Schwierigkeit seiner Bearbeitung widersetzen können. Die ExistenzgründerInnen sind aufgefordert, sich ein Bild über den zunächst noch unübersichtlichen Markt zu verschaffen. Dazu dient die Marktsegmentierung. Die erste Frage, mit der sich die ExistenzgründerInnen in diesem Zusammenhang beschäftigen, ist die, ob sie ihre Dienstleistungen anderen Unternehmen anbieten oder ob sie direkt auf den Konsumenten abzielen. Bietet ein Unternehmen einem anderen Dienstleistungen an, spricht man von einer Business-to-Business-Dienstleistung (verkürzt auch B2B). Soll der Konsument unmittelbar bedient werden, handelt es sich um eine Business-to-Consumer-Dienstleistung (B2C). Weitere Kriterien, um das anvisierte Marktsegment im B2B-Bereich näher zu spezifizieren, sind die relevanten Branchen und Unternehmensgrößen (kleine, mittelständische und große Unternehmen).

Zur genaueren Definition der Kundenzielgruppe innerhalb eines Marktsegments können so genannte Ordnungskriterien festgelegt werden. Sie sollen so gewählt werden, dass sie Auskunft über die Unterscheidungsmerkmale der verschiedenen erreichbaren KundenInnen geben. Das Marktsegment wird gemäß den Ordnungskriterien in Kundengruppen aufgeteilt, die möglichst homogen sind. So lassen sich Gruppen identifizieren, die hinsichtlich ihres Kundenverhaltens gleiche oder ähnliche Merkmale aufweisen und sich klar voneinander abgrenzen lassen. Im B2C-Bereich eignen sich z. B. demographische Kriterien (Alter, Geschlecht, Haushaltsgröße, Religion), sozio-ökonomische Kriterien (Einkommen, Schulbildung, Beruf) und psychographische Kriterien (Lebensstil, Persönlichkeitsmerkmale), um die Kundengruppen näher zu spezifizieren.

Der Nutzen der Segmentierung für die ExistenzgründerInnen liegen darin, Unterschiede zwischen den KundenInnen aufzudecken, um den speziellen Anforderungen jeder Gruppe gerecht werden zu können. So bildet sich eine speziell für die Dienstleistung der ExistenzgründerInnen zugeschnittene Kundenstruktur heraus.

Außerdem ist zu bewerten, wie attraktiv der Markt für die Dienstleistung ist und wie gut die Ausgangschancen der ExistenzgründerInnen sind, sich auf diesem Markt etablieren zu können.

Mit Hilfe einer Variante der Portfolio-Analyse ist es möglich, die Bewertung der identifizierten Ideen nach Kriterien durchzuführen, die für die Marktchancen der Dienstleistungen zentrale Bedeutung haben.

Abschließend soll die Ausgangssituation der ExistenzgründerInnen beurteilt werden, um die Chancen für eine Etablierung abschätzen zu können. Mit Hilfe einer Variante der Portfolio-Analyse werden die Dienstleistungsideen hinsichtlich der zu erwartenden Marktattraktivität und der relativen Ausgangssituation für die ExistenzgründerInnen untersucht. Auch wenn die Bewertung keine vollständige Marktanalyse ersetzen kann, so können die grafisch dargestellten Bewertungsergebnisse Anhaltspunkte dafür geben, ob eine Weiterverfolgung der Ideen sinnvoll und aussichtsreich erscheint oder nicht.

Die Portfolio-Analyse geht ursprünglich zurück auf Markowitz, der die Methode 1952 zur Zusammenstellung von Wertpapierbündeln entwickelt hat. Damals stand die Bewertung von Risiko und Rendite im Vordergrund der Analyse. Über verschiedene Entwicklungsschritte wurde die Portfolio-Analyse zum heute wohl verbreitetsten Instrument des strategischen Marketing und ist somit optimal zur Evaluation von Marktchancen geeignet. Insbesondere die Unternehmensberatungen Boston Consulting Group und McKinsey haben durch ihre Weiterentwicklungen der Methode einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung ihrer Bekanntheit geleistet. Die im Folgenden dargestellte Variante der Portfolio-Methode lehnt sich an diese Weiterentwicklungen an.

Auf den Existenzgründungsbereich übertragen, müssen zur Bewertung von Dienstleistungsideen vor allem zwei Größen untersucht werden: Die »Marktattraktivität«, eine Größe, die von der Umwelt beeinflusst wird und die nicht unmittelbar im Einflussbereich der ExistenzgründerInnen liegt, und die »relative Ausgangssituation«, eine durch die ExistenzgründerInnen beeinflussbare Größe. An dieser Stelle sei jedoch darauf

hingewiesen, dass die Methode ein verzerrtes Bild erzeugen kann für den Fall, dass es hinsichtlich der Bewertung noch zu viele Unbekannte gibt.

Wer die Portfolio-Analyse mit einem Computer durchführen möchte, benötigt dazu ein Kalkulationsprogramm, z. B. Microsoft Excel.<sup>3</sup>

Im Folgenden wird die Vorgehensweise zur Bewertung einer Dienstleistungsidee durch die Variante der Portfolio-Analyse kurz zusammengefasst:

- 1 Die bereits vordefinierten Kriterien (Marktvolumen, Bedarf, etc.) werden für den jeweils betreffenden Markt mit Worten näher beschrieben.<sup>4</sup>
- 2 Die einzelnen Kriterien sind zur Beurteilung der Marktattraktivität nicht alle gleich wichtig. Daher müssen die Kriterien bezüglich ihres Einflusses auf die Marktattraktivität unterschiedlich stark gewichtet werden. Es gibt keine allgemein gültige Faustregel, wie man die einzelnen Kriterien gewichten soll; schließlich kann beispielsweise die Gesetzgebung auf manche Dienstleistungen (z. B. Personaldienstleistungen bzw. Förderberatung im

Bereich regenerativer Energien) einen hohen Einfluss haben, auf andere eher einen geringen (z. B. Gestaltung von Internetseiten). Es gilt, dass die Summe aller Wichtungsfaktoren insgesamt 100 ergibt; das wichtigste Kriterium sollte dabei nur in Ausnahmefällen mehr als 20 Wichtungspunkte erhalten.

- 3 Anschließend wird der Ist-Zustand für jedes einzelne Kriterium in Bezug auf die Dienstleistungsidee mit Worten beschrieben. Diese Beschreibung dient der Vorbereitung einer ausgewogenen, möglichst objektiven Bewertung. Wenn mehrere Teilnehmer die Kriterien bewerten, stellt dieses Vorgehen sicher, dass alle Teilnehmer ein einheitliches Verständnis der Ausgangssituation haben.
- 4 Der im dritten Schritt in Worten formulierte Ist-Zustand wird nun mit Zahlen (Werte von 1 bis 9) bewertet. Die Bewertung eines Kriteriums mit 1 bedeutet, dass die Marktattraktivität für die Dienstleistungsidee hinsichtlich dieses Kriteriums besonders niedrig ist; die Vergabe der Bewertungszahl 9 lässt auf das Gegenteil schließen.
- 5 Wird die Bewertung mit Hilfe des Excel-Sheets durchgeführt, errechnet sich die Kriteriumspunktzahl nun automatisch als Produkt von Wichtungsfaktor (vgl. Schritt 2) und Bewertung des Ist-Zustands in Zahlen (vgl. Schritt 4).

- 6 Ebenfalls automatisch wird die Summe aller gewichteten Bewertungszahlen errechnet. Die so ermittelte Zahl bestimmt die Lage des Punkts auf der Marktattraktivitäts-Achse (y-Achse) des Portfolio-Diagramms.
- 7 Analog zu den gerade beschriebenen Schritten 1 bis 6 ist bei der Bewertung der »relativen Ausgangssituation« vorzugehen. Als Ergebnis wird die Lage des Punkts auf der relativen Ausgangssituations-Achse (x-Achse) bestimmt.
- 8 Mit Hilfe des Excel-Sheets wird die ermittelte Lage des Punkts automatisch in der grafischen Darstellung des Portfolio-Diagramms abgebildet.

<sup>3</sup> Eine Vorlage kann unter der Internetadresse <http://www.push-stuttgart.de/onlinebib/ documents/ 50/000050/Portfolio-Analyse.xls> heruntergeladen werden.

<sup>4</sup> Die Beschreibung der aufgeführten Kriterien kann im Normalfall übernommen werden. Bei einzelnen Kriterien können jedoch bei Bedarf Änderungen vorgenommen werden.

Aus den Positionen der einzelnen Dienstleistungsideen im Portfolio können Anhaltspunkte dafür ermittelt werden, ob die Dienstleistung erfolgreich von den ExistenzgründerInnen am Markt etabliert werden kann oder nicht.

Für die Marktattraktivität und die relative Ausgangssituation werden folgende Kriterien herangezogen:

**Marktattraktivität**

Kriterium	Beschreibung
<b>Marktvolumen</b>	momentane Zahlungsbereitschaft der Kunden für die jeweilige Dienstleistung
<b>Marktwachstum</b>	geschätzte Entwicklung des Marktvolumens und des Bedarfs für die jeweilige Dienstleistung
<b>Kundensituation</b>	wirtschaftliche Situation der Kunden
<b>Kundenpotenzial</b>	Struktur und Erweiterbarkeit des Kundenkreises
<b>Wettbewerbssituation</b>	Anzahl der zu beachtenden Wettbewerber und dadurch entstehender Wettbewerbsdruck
<b>Akzeptanz</b>	Akzeptanz der jeweiligen Dienstleistung auf dem Markt
<b>Bedarf</b>	momentaner Bedarf und Notwendigkeit der jeweiligen Dienstleistung
<b>Internationalisierung</b>	Chancen und Risiken durch Internationalisierung
<b>Konjunktur</b>	Abhängigkeit von konjunkturellen Einflüssen
<b>Gesetzgebung</b>	Abhängigkeit von der Gesetzgebung
<b>Eintrittsbarrieren</b>	Eintrittsbarrieren für andere Marktteilnehmer
<b>Marktpreisniveau</b>	am Markt realisierbare Preise für die jeweilige Dienstleistung
<b>Innovationszyklen</b>	Lebenszyklus für die jeweilige Dienstleistung

**Relative Ausgangssituation**

Kriterium	Beschreibung
<b>Kompetenz/ Mitarbeiterqualifikation</b>	Charakter, Know-how, Ausbildungsstand, Berufserfahrung der MitarbeiterInnen
<b>Qualität</b>	Kundenzufriedenheit hinsichtlich der angebotenen Dienstleistung
<b>Projektmanagement</b>	fristgerechte Bearbeitung von Aufträgen, Projektplanung und Durchführung
<b>Preis-/Leistungsverhältnis</b>	Verkaufspreise im Verhältnis zu Qualität und Leistungsverhältnis Umfang der angebotenen Dienstleistung
<b>Innovationsfähigkeit</b>	Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Aktualität (Innovationsvorsprung), Vordenken, Ideen haben
<b>Image</b>	Image im Außenraum
<b>Marktkennntnis</b>	Insider-Wissen im Markt, Methoden zur Markterkundung
<b>Kundenmanagement</b>	Kundenpflege, -kontakte, -bindung
<b>Verkaufserfahrung</b>	Akquisitionsgeschick und Routine im Verkaufen
<b>Verfügbarkeit</b>	Personalflexibilität, Auslastung, freie Kapazitäten

Abbildung 4:  
 Kriterien zur Beurteilung der »Marktattraktivität« und der »relativen Ausgangssituation«

Aus der Positionierung der Dienstleistungsidee innerhalb der jeweiligen Felder im Portfolio lassen sich in Anlehnung an die Portfolio-Matrix von McKinsey die in der unten stehenden Abbildung aufgeführten Strategien ableiten, die auch als so genannte »Normstrategien« bezeichnet werden:

Abbildung 5:  
Strategie je nach  
Positionierung im Portfolio  
(in Anlehnung an McKinsey)

<b>Selektives Vorgehen</b> – Spezialisierung – Nischen suchen – Akquisition erwägen	<b>Selektives Wachstum</b> – Schwächen identifizieren – Stärken ausbauen – Potenzial für Marktführung abschätzen	<b>Investition und Wachstum</b> – Wachsen – Marktführerschaft anstreben – Investitionen maximieren
<b>Rückzug erwägen</b> – Spezialisierung – Nischen suchen – Ausstieg erwägen	<b>Selektives Vorgehen</b> – Wachstumsbereiche identifizieren – Spezialisierung – selektiv investieren	<b>Selektives Wachstum</b> – Wachstumsbereiche identifizieren – stark investieren
<b>Rückzug</b> – Rückzug planen – desinvestieren	<b>Rückzug erwägen</b> – Investitionen minimieren – auf Desinvestitionen vorbereiten	<b>Selektives Vorgehen</b> – Gesamtposition halten – Investitionen zur Instandhaltung

### Praxisbeispiel

Die Firma nullsiebenelf medien gmbh, ein innovatives Unternehmen der New Economy aus Stuttgart, hat die frühe Phase der Existenzgründung bereits hinter sich. Geschäftsführer Roger Kautz absolvierte an der FH Pforzheim ein Designer-Studium. Im Anschluss daran hat er sich 1999 selbstständig gemacht. Geeignete Räumlichkeiten hat Roger Kautz mittlerweile im Hause seines Beteiligungspartners, des Fraunhofer Spin-Offs ISA Informationssysteme GmbH, gefunden. Von Fall zu Fall kooperiert Roger Kautz auch im Technologiesektor mit der ISA.

Die Firma, die sich von einer eher klassisch ausgerichteten Internet-Medienagentur hin zum modernen Provider von zielgruppengerechten Lösungen für die Unternehmenskommunikation entwickelt hat, ist ständig auf der Suche nach neuen Ideen. Durch die klare Abgrenzung und Definition seiner Dienstleistung hat sich für Roger Kautz ein Marktsegment herausgebildet: Mit dem Angebot regional spezialisierter WAP-Services für Handys zielt er auf entsprechende Anbieter (Provider) im Business to Business, die in der Telekommunikationsbranche agieren.

Das Angebot dieser WAP-Services ist eine neue Idee, die Kautz im Rahmen eines Brainwriting-Meetings mit Freunden entwickelt hat. Bevor die Entscheidung jedoch getroffen werden konnte, ob es sich lohnt, diese Idee weiterzuverfolgen, hat der Geschäftsführer im Rahmen eines Workshops die Marktattraktivität und die relative Ausgangssituation mit Hilfe des Excel-Sheets bewertet.

Im ersten Schritt wird die Marktattraktivität untersucht (siehe Abbildung 6).

Zunächst wird die Marktsituation für den WAP-Dienst beschrieben (Spalte B). Für jedes in der Spalte A aufgelistete Kriterium muss dieser Schritt durchgeführt werden.

Anschließend schätzen die Teilnehmer ein, welchen Anteil die einzelnen Kriterien jeweils an der Gesamtattraktivität des Markts haben. Beispielsweise wurde dem Kriterium »Marktwachstum« ein sehr hoher Faktor zugewiesen (20 Wichtungspunkte), da es sich um einen neuen Markt mit einem sehr hohen Wachstumspotenzial handelt. Die Summe der Anteile für alle Kriterien ergibt 100.

Nun wird der Ist-Zustand bezüglich der einzelnen Kriterien in Worten beschrieben. Dieses Vorgehen erleichtert die sich anschließende Bewertung des Ist-Zustands, die sodann vorgenommen werden kann. Bei der Bewertung (Spalte E) können Punkte von 1 bis 9 vergeben werden. Dabei steht 1 für den negativsten Einfluss auf die Marktattraktivität und 9 für den positivsten.

Das Kalkulationsprogramm errechnet nun automatisch das Produkt aus Wichtungsfaktor und Bewertungszahl. Die Summe der gewichteten Bewertungszahlen pro Kriterium bestimmt die Position der Dienstleistung auf der Marktattraktivitäts-Achse (y-Achse des Portfolios).

Die gleichen Schritte werden nun für die relative Ausgangssituation durchgeführt (siehe Abbildung 7).

Nachdem Roger Kautz und sein Team mit Hilfe des Excel-Sheets sowohl die Marktattraktivität als auch die relative Ausgangssituation bewertet haben, schauen sie sich nun die Portfolio-Matrix an (Abbildung 8).

Der Punkt, der die Position der Dienstleistung hinsichtlich der Marktattraktivität und der relativen Ausgangssituation darstellt, schneidet die Linie zwischen der ersten und zweiten Zeile in der mittleren Spalte. Eingeordnet in die Strategien in Anlehnung an McKinsey werden also die Empfehlungen »Selektives Wachstum« und »Selektives Vorgehen« ermittelt. Roger Kautz leitet zunächst daraus ab, dass es durchaus attraktiv sein könnte, die Idee weiterzuentwickeln. Er ist sich allerdings auch im Klaren darüber, dass ein alleiniges Konzentrieren auf diese neue Dienstleistung nicht vielversprechend ist. Um das erzeugte Gesamtbild dieser Dienstleistungsidee zu überprüfen, führte er gemeinsam mit Experten aus seinem Bekanntenkreis erneut eine Bewertung mit Hilfe der Variante der Portfolio-Analyse durch. Das Ergebnis der zweiten Bewertung fiel etwas weniger positiv aus. Dies führte dazu, dass die Aktivitäten – auch angesichts des zu investierenden Entwicklungsaufwands – zurückgestellt wurden.

#### Marktattraktivität

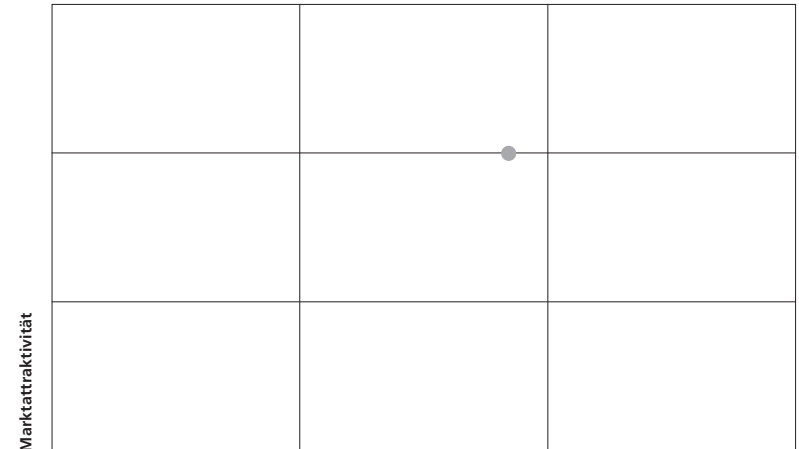
A Kriterium	B Beschreibung	C Wichtung	D Ist-Zustand	E Mittelwert	F Gewichtete Bewertung
<b>Marktvolumen</b>	Gesamtvolumen der von allen Endkunden zu zahlenden WAP-Gebühr	3	momentanes Volumen fast Null	1,0	<b>3</b>
<b>Marktwachstum</b>	Wachstum des o.g. Gesamtvolumens in den nächsten zwei Jahren	20	Mobilfunk-Betreiber pushen WAP massiv, WAP-Standard relativ einfach ggf. übertragbar	7,0	<b>140</b>
<b>Kundensituation</b>	Zahlungsbereitschaft und wirtschaftliche Potenz der Endkunden	10	Zahlungsbereitschaft für elektronische Kommunikationsdienste sehr hoch	8,0	<b>80</b>
<b>Kundenpotenzial</b>	Struktur des Kundenkreises	5	verschiedene Zielgruppen: Jugendliche, Kurzreisende	9,0	<b>45</b>
<b>Wettbewerbs-situation</b>	andere WAP-Dienstleister im City-Bereich	5	Routenplaner vorhanden, aber bislang kein City-Guide-Ansatz verfügbar	7,0	<b>35</b>
<b>Akzeptanz</b>	Akzeptanz des Dienstes	15	wid hoch eingeschätzt	8,0	<b>120</b>
<b>Bedarf</b>	Bedürfnis für den WAP-Dienst	10	ebenfalls hoch; Neugierde vorhanden, die genutzt werden muß	8,0	<b>80</b>
<b>Internationalisierung</b>	Chancen/Risiken durch Internationalisierung	4	Chance: WAP-City Europe/World, aber: auch ausländische Anbieter in BRD als Risiko	4,0	<b>16</b>
<b>Konjunktur</b>	Abhängigkeiten von konjunkturellen Einflüssen	4	Zahlungsbereitschaft auch bei konjunkturellem Abschwung vorhanden	7,0	<b>28</b>
<b>Gesetzgebung</b>	Abhängigkeit von der Gesetzgebung	0	kein Einfluß	0,0	<b>0</b>
<b>Eintrittsbarrieren</b>	Eintrittsbarriere für andere WAP-Dienst-Anbieter	10	geringe Barrieren, keine besonderen technischen Kenntnisse erforderlich	1,0	<b>10</b>
<b>Marktpreisniveau</b>	am Markt realisierbare Preise	10	grundsätzlich attraktiv, aber abhängig vom Volumen der nachgefragten Dienstleistung	6,0	<b>60</b>
<b>Innovationszyklen</b>	Lebenszyklus für WAP-Dienstleistungen	4	Notwendigkeit für längere Laufzeit des Dienstes	5,0	<b>50</b>
<b>100</b>					<b>637</b>

Abbildung 6:  
Marktattraktivität

Relative Ausgangssituation

A Kriterium	B Beschreibung	C Wichtung	D Ist-Zustand	E Mittelwert	F Gewichtete Bewertung
<b>Kompetenz/ Mitarbeiter- qualifikation</b>	Anlagen, Know-How, Ausbildungsstand, Berufserfahrung	3	Grundkenntnisse vorhanden, die aber noch ausgebaut werden müssen	5,0	<b>40</b>
<b>Qualität</b>	Zuverlässigkeit, Sicherheit	10	Aussage schwer möglich, Server bedingt anfällig	4,0	<b>40</b>
<b>Projekt- management</b>	Fristgerechte Bearbeitung, Projektplanung und Durchführung	7	mehrere Partner sind zu koordinieren	5,0	<b>35</b>
<b>Preis-/Leistungs- verhältnis</b>	Kostensätze und Qualität	15	moderate Kostensätze und Bereitschaft, unentgeltlich Entwicklung zu betreiben	7,0	<b>105</b>
<b>Innovations- fähigkeit</b>	Flexibilität, Anpassungs- fähigkeit und Aktualität (Innovationsvorsprung), Vordenken, Ideen haben, etc.	20	kreatives Umfeld und technische Innovations- fähigkeit gegeben	8,0	<b>160</b>
<b>Image</b>	Image im Außenraum	5	kaum Image vorhanden, ist aber ausbaubar	5,0	<b>25</b>
<b>Marktkennntnis</b>	Insider-Wissen im Markt, Methoden zur Markterkundung	10	beschränkt, aber auch insgesamt gibt es nur wenige Experten	6,0	<b>60</b>
<b>Kunden- management</b>	Kundenpflege, -kontakte, -bindung	5	keine Kontakte vorhanden, aber »Wege« sind vorgezeichnet	7,0	<b>35</b>
<b>Verkaufs- erfahrung</b>	Aquisitionsgeschick, Erfahrung	10	mit Netzwerk/Partnern durchaus vorhanden	5,0	<b>50</b>
<b>Verfügbarkeit</b>	Personalflexibilität, Auslastung, freie Kapazitäten	10	auslastung ziemlich hoch	3,0	<b>30</b>
		<b>100</b>			<b>580</b>

Abbildung 7:  
Relative Ausgangssituation



Relative Ausgangssituation

<b>Selektives Vorgehen</b> – Spezialisierung – Nischen suchen – Akquisition erwägen abschätzen	<b>Selektives Wachstum</b> – Schwächen identifizieren – Stärken ausbauen – Potenzial für Marktführung	<b>Investition und Wachstum</b> – Wachsen – Marktführerschaft anstreben – Investitionen maximieren
<b>Rückzug erwägen</b> – Spezialisierung – Nischen suchen – Ausstieg erwägen	<b>Selektives Vorgehen</b> – Wachstumsbereiche identifizieren – Spezialisierung – selektiv investieren	<b>Selektives Wachstum</b> – Wachstumsbereiche identifizieren – stark investieren
<b>Rückzug</b> – Rückzug planen – desinvestieren	<b>Rückzug erwägen</b> – Investitionen minimieren – auf Desinvestitionen vorbereiten	<b>Selektives Vorgehen</b> – Gesamtposition halten – Investitionen zur Instandhaltung

Abbildung 8:  
Portfolio- und Strategie-Mix

Step III  
Requirements!  
Lernen, was der Kunde will



### Problemstellung

Um die Dienstleistung erfolgreich am Markt etablieren zu können, erfolgt in STEP III die Ermittlung der Anforderungen aus Sicht der (potenziellen) KundenInnen. Es muss analysiert werden, welche Erwartungen die KundenInnen aus dem in STEP II identifizierten Segment haben. Ihnen kommt als Abnehmer der Dienstleistung eine ganz entscheidende Bedeutung zu: Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie erst durch die Interaktion des Dienstleistungsanbieters mit den KundenInnen zu verkaufbaren Produkten werden. Daher ist es besonders wichtig, dass die ExistenzgründerInnen die Anforderungen der KundenInnen kennen und diese in die Konzeption ihrer Dienstleistung einfließen lassen. Es ist darauf zu achten, dass sich die Dienstleistungen an den Bedürfnissen der KundenInnen orientieren und deren Erwartungen erfüllen. Die Anforderungsanalyse stellt eine geeignete Methode dar, um diese Untersuchung durchzuführen.

### Zielsetzung

In STEP III werden die Anforderungen an die neue Dienstleistung aus der Kundensicht ermittelt.

### Methode und Vorgehen

Ziel der Anforderungsanalyse ist es, die Erwartungen der KundenInnen hinsichtlich der neuen Dienstleistung zu ermitteln, um sie bei der Erstellung des Dienstleistungskonzepts berücksichtigen zu können.

Zunächst werden die Kundenanforderungen mit Hilfe von Marktforschungsmethoden erhoben. Hierzu zählen v. a. schriftliche Befragungen, Tiefeninterviews oder Gruppendiskussionen. Meist erscheint es sinnvoll, eine Kombination dieser Methoden anzuwenden. Die Ermittlung der Anforderungen zielt dabei auf das in Step II identifizierte Kundensegment. Verfügen die ExistenzgründerInnen bereits über einen eigenen Kundenstamm, so sollte auch diese Gruppe in der Anforderungsanalyse berücksichtigt werden.

Die Anforderungen lassen sich in zwei verschiedene Kategorien unterteilen: Die erste Anforderungskategorie beinhaltet unabdingbare Forderungen an die Dienstleistung (must-have-Anforderungen). Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Anforderungen, deren Erfüllung die KundenInnen ohne Abstriche voraussetzen. Die zweite Kategorie (nice-to-have-Anforderungen) umfasst Anforderungen, bei deren Erfüllung die Kundenzufriedenheit in erheblichem Umfang steigt oder die KundenInnen sogar begeistert werden.

Die Unterscheidung von must-have- und nice-to-have-Anforderungen macht es in einer anschließenden Bewertung einfacher, zu entscheiden, welche Faktoren für eine erfolgreiche Etablierung der Dienstleistung am Markt zwingend erforderlich sind und welche zusätzlich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber potenziellen Konkurrenten darstellen.

Nach der Ermittlung der Kundenanforderungen werden in einem zweiten Schritt die erfolgskritischen Kriterien der neuen Dienstleistung definiert. Dies ist erforderlich, da die KundenInnen in der Regel ihre Wünsche an die Dienstleistung konkret definieren (z. B.: Die Dienstleistung muss innerhalb eines Tages erbracht werden.).

Anhand der definierten Kriterien führen die ExistenzgründerInnen eine Beurteilung durch, ob sie über die notwendigen Fähigkeiten und Ressourcen verfügen, um die Dienstleistung in der vom Markt gewünschten Form anbieten zu können. Zunächst müssen die ExistenzgründerInnen sicherstellen, dass sie die Voraussetzungen erfüllen, um alle must-have-Anforderungen abzudecken.

Die KundenInnen beurteilen die von den ExistenzgründerInnen gebotene Dienstleistungsqualität vor allem im Hinblick auf die folgenden Kriterien:

- **Zuverlässigkeit**  
Die ExistenzgründerInnen müssen in der Lage sein, die geweckten Erwartungen der KundenInnen zu erfüllen.
- **individuelle Anpassung**  
Die Dienstleistung muss die individuelle Problemstellung der KundenInnen lösen.
- **Einfühlungsvermögen**  
Die ExistenzgründerInnen müssen den KundenInnen das Gefühl vermitteln, dass sie die Problemstellung vollständig erfasst haben.

Den Anforderungen der KundenInnen müssen die ExistenzgründerInnen Rechnung tragen, indem sie die Abläufe gemäß dieser drei Kriterien gestalten. Das Planen der Interaktionsprozesse zwischen den dienstleistenden ExistenzgründerInnen und ihren KundenInnen ist daher eine wesentliche Aufgabe im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung.

Step IV  
Service Concept!  
Planen und organisieren



### **Problemstellung**

In dieser Phase wird die eigentliche Konzeption der Dienstleistung durchgeführt. Darunter ist die Planung der einzelnen Aktivitäten und Abläufe, die bei der Erbringung der Dienstleistung ausgeführt werden sollen, zu verstehen. Dies kann mit Hilfe eines Flussdiagramms bzw. »Prozessmodells« geschehen. Es wird geklärt, wie die Dienstleistung zu gestalten ist, wie die KundenInnen in die Dienstleistungserbringung integriert werden und wie mit anderen Dienstleistern kooperiert werden kann. Zusätzlich kann das Prozessmodell die Ausgangsbasis für eine grobe Kostenanalyse bilden. Die Kosten können basierend auf den Informationen über die im Rahmen der Dienstleistung durchzuführenden Tätigkeiten sowie die aufzuwendenden Betriebsmittel abgeleitet werden. Die Kosten zuzüglich der angestrebten Gewinnmargen können als Grundlage für die Preisfindung dienen.

Als Ergebnis dieser Phase liegt ein Dienstleistungskonzept vor, das in STEP V – der Testing-Phase – erprobt werden kann. Zur Erarbeitung des Dienstleistungskonzepts eignet sich die Prozessvisualisierungsmethode K3. »K3« steht dabei für Kommunikation, Kooperation und Koordination.

### **Zielsetzung**

In STEP IV wird das Dienstleistungskonzept erstellt. Der genaue Ablauf der Dienstleistungserbringung wird grafisch dargestellt.

### **Methode und Vorgehen**

Mittels der K3-Methode ist eine Darstellung der Dienstleistung in Form eines Ablaufdiagramms möglich. Dabei werden die einzelnen, nacheinander auszuführenden Aktivitäten aufgelistet. Die Methode ermöglicht eine detaillierte und transparente Abbildung der Tätigkeiten, die bei der Dienstleistungserbringung ausgeführt werden sollen. Diese Darstellung unterstützt somit auch die Ausarbeitung von qualitätssichernden Maßnahmen.

Die K3-Methode ist leicht verständlich und erlernbar. Sie bietet eine hohe Flexibilität, und K3-Modelle sind zudem günstig durch Software abbildbar, da nahezu jede Grafiksoftware in der Lage ist, die Symbole der Methode darzustellen.

Bei der Anwendung der K3-Methode ist Folgendes zu beachten:

- Dienstleistungsprozesse abgrenzen  
Zuerst ist es notwendig, den Dienstleistungsprozess als Ganzes festzulegen, um ihn gegebenenfalls in einzelne, sinnvolle Teilprozesse zerlegen zu können, die getrennt voneinander abgearbeitet werden.
- Abläufe abbilden  
Das Ablaufdiagramm der Dienstleistung wird anhand vordefinierter Symbole erstellt. Um ein einheitliches Verständnis von den Begriffen zu erhalten, werden diese im Folgenden näher erläutert:

#### **Aktion**

Durch das Symbol »Aktion«, das in Form eines hellgrauen Rechtecks dargestellt wird, wird eine Tätigkeit abgebildet, die bei der Dienstleistungserbringung ausgeführt werden muss. Sie wird durch ein Ereignis ausgelöst. Oft wird eine Aktion lediglich von einem Substantiv und einem Verb beschrieben (z. B. Aktion »Daten erfassen«).

#### **Information**

Eine »Information«, dargestellt durch ein dunkelgraues Rechteck, stellt zweckorientiertes Wissen dar, das durch eine Aktion entsteht oder für Entscheidungsprozesse herangezogen wird. Informationen werden nur durch ein Substantiv beschrieben (z. B. Information »Kundendaten«).

### **Ereignis**

Ein Ereignis löst eine Tätigkeitsabfolge (Aktionen) aus und stellt auch das Ergebnis eines jeden Ablaufdiagramms dar (z. B. Ereignis »Kunde ruft an«).

### **Entscheidung**

Das Symbol der »Entscheidung« ist dann zu verwenden, wenn nach dem Ausführen einer Aktion mindestens zwei Handlungsalternativen auftreten können. Eine Entscheidung wird in der Regel als Entscheidungsfrage formuliert (z. B. Entscheidung »Korrekturen erforderlich?«).

### **Verknüpfung**

Eine »Verknüpfung« ist lediglich eine Zeichenhilfe zur besseren grafischen Darstellung, die fortlaufend nummeriert wird. Sie findet dann Anwendung, wenn eine Fortsetzung einer Tätigkeitsabfolge an einer anderen Stelle grafisch abgebildet werden soll.

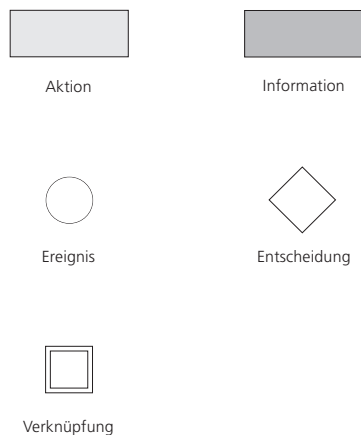


Abbildung 9:  
Symbole der K3-Methode

Die Elemente »Aktion« und »Information« sind Träger für bestimmte Attribute, die das zugeordnete Element näher beschreiben und die Koordinations-, Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen abbilden.

Als Attribute dienen z. B.:

- die Aktionsträger (die an einer Tätigkeit beteiligten Personen),
- die Art der Kommunikation (z. B. Telefonat, persönliches Gespräch),
- die Informationsträger (z. B. Formular, Datenbank) und
- der Informationsstatus (z. B. Information wird gelöscht oder erstellt).

Die Attribute können anwendungsspezifisch definiert werden. Nachfolgend sind Beispiele für Attribute dargestellt. Zur besseren Übersicht werden Beschreibungen der Attribute abgekürzt.

Weitere Attribute können ergänzt werden.

Um einen Arbeitsablauf grafisch darzustellen, wird folgendermaßen vorgegangen: Zuerst wird das Ereignis bestimmt, das den Tätigkeitsablauf auslöst. Anschließend werden die Tätigkeiten abgebildet und durch Pfeile in ihrer zeitlich logischen Abfolge verbunden. Im Anschluss daran werden die Elemente »Aktion« und »Information« mit Attributen versehen. Falls bei der »Aktion« Informationen verarbeitet werden oder entstehen, wird das Element »Information« hinzugefügt und ebenfalls mit den entsprechenden Attributen versehen. Die Darstellung des Arbeitsablaufs endet immer mit einem »Ereignis«. Ereignisse stellen somit immer den Anfangs- und den Endpunkt eines Ablaufs dar.

Die Darstellung eines Ablaufs mit der K3-Methode wird durch das folgende Praxisbeispiel der Firma academis anschaulich erklärt.



Abbildung 10:  
Attribute der K3-Methode

### Praxisbeispiel

Peter Segedi ist einer von zwei Geschäftsführern der academis GmbH, die Dienstleistungen im Bereich der Studenten- und Absolventenvermittlung anbietet. academis richtet sich an StudentInnen und bietet ihnen studienbezogene Projektarbeit in attraktiven Unternehmen mit leistungsorientierter Bezahlung. Für die StudentInnen bietet academis neben der Jobvermittlung auch ergänzende Dienstleistungen wie Beratung, Betreuung und Schulungen an.

Eine Marktrecherche, die academis selbst geplant und durchgeführt hat, hat ergeben, dass das von academis angebotene Leistungsspektrum durch existierende Arbeitsvermittlungen nicht abgedeckt wird. Es fehlen Studentenvermittlungen, die sich außer mit der Vermittlung von Jobs auch mit der Betreuung, Schulung und Beratung der StudentInnen beschäftigen und dadurch auch die Unternehmen entlasten. Die Untersuchung zeigte weiterhin, dass die Projektarbeit auf Honorar-, Werk-, Dienstvertragsbasis und die Teilzeitbeschäftigung zugenommen haben und dass die Studentenzahlen rückläufig sind. Diese Trends zeigen das Potenzial für die von academis angebotenen Dienstleistungen auf.

Einerseits erhalten die Unternehmen durch die Studentenvermittlung die Möglichkeit, motivierte und qualifizierte StudentenInnen für Projekte flexibel zu rekrutieren, andererseits haben die StudentenInnen durch überzeugende Leistungen die Chance des späteren Einstiegs in den ersten Job.

Außer der Marktanalyse wurden die StudentenInnen auch bezüglich ihrer Anforderungen an einen Nebenjob befragt. Die Rücklaufquote der Fragebögen betrug dabei beachtliche 36 Prozent. Ein Ergebnis dieser Befragung ist, dass die Mehrheit der StudentenInnen eine längere Studienzeit in Kauf nimmt, wenn sie praktische Erfahrungen durch Projektarbeit in Unternehmen sammeln können.

Nachdem Peter Segedi also die Anforderungen seiner KundenInnen analysiert hat, war es seine Aufgabe, im nächsten Schritt die Dienstleistung zu planen. Die klassische Vermittlungsdienstleistung stellt den wichtigsten Bestandteil seiner am Markt angebotenen Leistungen dar. Aus diesem Grund konzentrierte sich Segedi in der Service-Concept-Phase auf die Tätigkeiten, wie sie im Rahmen dieser Dienstleistung ablaufen:

Ausgangspunkt für die Jobvermittlungsdienstleistung sind die Anrufe der (potenziellen) Kunden. Peter Segedi ermittelt in diesen Telefonaten zunächst die Informationen über den vom Unternehmen zu vergebenden Job und die Anforderungen der StudentenInnen an den Job. In den gleichen Gesprächen fragt er die Adressdaten seiner GesprächspartnerInnen ab, um ihnen unmittelbar danach eine Auftragsbestätigung und einen Vertrag zuzuschicken. Im Anschluss daran durchsucht er seine Datenbank auf StudentenInnen, die dem Anforderungsprofil entsprechen. Sind solche KandidatenInnen bereits in der Datenbank enthalten, übermittelt er ihre Daten an das Unternehmen. Dieses vereinbart dann ein Vorstellungsgespräch. Nach diesem Gespräch hält academis Rücksprache mit den StudentenInnen und dann mit dem Unternehmen. Entscheidet sich das Unternehmen dazu, den Studenten oder die Studentin einzustellen, betreut academis den Studenten oder die Studentin. Nach Ablauf der Probezeit wird wieder mit dem Unternehmen Kontakt aufgenommen und die Rechnung über die erste Rate erstellt. Vor Ablauf der Vertragslaufzeit wird das Unternehmen nochmals kontaktiert, erst dann wird die Rechnung über die zweite Rate erstellt. Das Unternehmen beurteilt die von academis angebotene Dienstleistung mit einem Feedback-Bogen. Anschließend erfolgt eventuell ein Folgeauftrag oder aber das Projekt ist beendet.

Für den Fall, dass die academis-Datenbank keine geeigneten StudentenInnen enthält, wird eine Stellenausschreibung erstellt, die – je nach Absprache mit dem Unternehmen – nochmals den Kunden vorgelegt und gegebenenfalls korrigiert wird. Diese Stellenausschreibung wird anschließend an geeigneten Orten platziert. Anschließend wird zu interessierten StudentenInnen Kontakt aufgenommen und ein Vorstellungsgespräch vereinbart. Im Rahmen des Vorstellungsgesprächs werden die Daten der StudentenInnen erfasst. Anschließend trifft academis eine Vorauswahl geeigneter KandidatenInnen, deren Daten dann dem Unternehmen zugänglich gemacht werden, damit auch das Unternehmen ein Vorstellungsgespräch durchführen kann.

Diese textuelle Beschreibung der academis-Dienstleistung ist der Ausgangspunkt für die grafische Darstellung in Form eines Ablaufdiagramms bzw. Prozessmodells.

Um den Prozess übersichtlich abzubilden, verwendet Segedi die vorgestellte K3-Methode. Das so entstandene nachfolgende Modell stellt in vereinfachter Form die Dienstleistung von dem Starterereignis »Kunde ruft an« bis zum Schlussereignis »Projektende« anschaulich dar. Auf der Basis des erstellten Prozessmodells kann Segedi seinen Kunden, den StudentenInnen und auch neuen MitarbeiterInnen von academis die von ihm angebotene Dienstleistung erklären. Außerdem kann er es verwenden, um in STEP V seine Dienstleistung zu testen und eventuelle Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen.



Step V  
Test the Service!  
Fehler frühzeitig erkennen



### **Problemstellung**

In der Praxis reicht es nicht aus, den Ablauf der Dienstleistung grafisch abzubilden und anschließend diese Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Das Dienstleistungskonzept muss zuerst auf seine Umsetzbarkeit und auf die Erfüllung der Anforderungen überprüft werden. Somit können mögliche Schwachstellen identifiziert und anschließend eliminiert werden.

Neben der Überprüfung des in STEP IV erstellten Prozessmodells kann in diesem Schritt die Rollenspiel-Technik zum Testen des Dienstleistungskonzepts herangezogen werden. Diese Methode eignet sich insbesondere dann, wenn ermittelt werden soll, wie die angebotene Dienstleistungsqualität aus der Sicht der KundenInnen wahrgenommen wird.

### **Zielsetzung**

In STEP V wird das Dienstleistungskonzept getestet, um eventuell vorhandene Schwachstellen rechtzeitig zu erkennen und zu beheben.

### **Methode und Vorgehen**

Bei der Rollenspiel-Technik wird die Dienstleistungserbringung anhand der vorher definierten Abläufe mit fiktiven KundenInnen durchgespielt, um somit Schwachstellen identifizieren zu können. Bekannte oder MitarbeiterInnen übernehmen während des Rollenspiels den Part der KundenInnen.

Mittels des Rollenspiels wird ein typischer Ablauf einer Dienstleistungserbringung, beispielsweise ein Verkaufsgespräch, simuliert. Dadurch können Fehler identifiziert und im nächsten Schritt (STEP VI) verbessert werden. Wichtig ist dabei, dass die fiktive Kundin oder der fiktive Kunde sich möglichst realistisch verhält und genau beobachtet, wie die ExistenzgründerInnen die Dienstleistung erbringen. Dabei sollen sie sich alle Empfindungen, sowohl die positiven als auch die negativen, merken.

Im Anschluss an das Rollenspiel, das ggf. in verschiedenen Varianten (unterschiedliche fiktive KundenInnen, unterschiedliche Ausgangssituationen) mehrmals durchgeführt wird, sollen diese Empfindungen, die die Dokumentation der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität darstellen, detailliert diskutiert werden. Schwachstellen müssen ohne Rücksicht angesprochen werden. Konstruktive Kritik, welche Verbesserungen denkbar wären, ist für die ExistenzgründerInnen in dieser Phase besonders wertvoll.

Zusätzliches Feedback können neutrale BeobachterInnen geben, die ihre Eindrücke dokumentieren und im Anschluss an das Rollenspiel zur Diskussion stellen.

Step VI  
Improve!  
Konzepte überarbeiten und verbessern



### **Problemstellung**

In STEP VI werden die Schwachstellen verbessert, die beim Testen der Dienstleistung in STEP V aufgefallen sind. Ergänzend dazu kann die Durchführung einer SWOT-Analyse Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken in Bezug auf das aktuelle Dienstleistungskonzept aufdecken. Während die Risiken in der Regel nicht durch die ExistenzgründerInnen beeinflussbar sind, können sie bei den Schwächen aktiv ansetzen und das Konzept verbessern. Sicherlich wird es nur selten möglich sein, eine perfekte Dienstleistung auf den Markt zu bringen. Schließlich können nicht alle Unwägbarkeiten und potenziell eintretenden Schwierigkeiten im Voraus bedacht werden. Dennoch sollten gerade ExistenzgründerInnen der Planungs- und Verbesserungsphase in der Dienstleistungsentwicklung besondere Aufmerksamkeit schenken, da ihnen häufig die wertvollen Erfahrungswerte aus der Praxis fehlen.

Die Verbesserung des Dienstleistungskonzepts stellt allerdings keine einmalige Aufgabe dar, der sich die ExistenzgründerInnen nur im Rahmen der erstmaligen Entwicklung ihrer Dienstleistung stellen müssen. Vielmehr müssen sie ständig bemüht sein, die Qualität ihrer angebotenen Leistung zu verbessern.

Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP), der eingeleitet werden muss, um die Dienstleistung den Bedürfnissen der KundenInnen und den sich ändernden Rahmenbedingungen jeweils aktuell anpassen zu können.

### **Zielsetzung**

In STEP VI wird das getestete Dienstleistungskonzept verbessert; als Ergebnis resultiert ein ausgereiftes Dienstleistungskonzept, das auf die Einführung am Markt vorbereitet ist.

### **Methode und Vorgehen**

Eine Verbesserung des Dienstleistungskonzepts kann einerseits über die Optimierung der Abläufe und andererseits auf Basis der Ergebnisse einer SWOT-Analyse erfolgen.

Eine operative Verbesserung der Abläufe kann auf zwei unterschiedlichen Ebenen erreicht werden: Zum einen kann die Verbesserung im Front-Office-Bereich stattfinden, d. h. die Prozessschritte mit Kundenkontakt werden optimiert; zum anderen können die Prozesse im Back-Office-Bereich umgestaltet werden, um bessere interne Abläufe zu ermöglichen. Die Überarbeitung der Front-Office-Prozesse zielt v. a. auf die Optimierung der von den KundenInnen wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ab und die Verbesserungen im Back-Office-Bereich auf die Steigerung der Effizienz innerhalb des Unternehmens.

Neben der Verbesserung der Abläufe auf Basis der erstellten Prozessmodelle müssen sich die ExistenzgründerInnen vor der Markteinführung der Dienstleistung über die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bewusst werden. Dazu können sie die »SWOT-Analyse« einsetzen. »SWOT« steht dabei für die englischen Begriffe strengths, weaknesses, opportunities, threats.

### **Praxisbeispiel**

Die Brüder Axel und Kurt Krannich gründeten 1996 die Firma Krannich Solartechnik. Das Unternehmen bietet bedarfsgerechte Lösungen im Bereich der regenerativen Energien aus Sonnen- und Windkraft. Dabei bringen die MitarbeiterInnen ihr großes Know-how im Bereich der Energie- und Elektrotechnik mit ein. Der Nutzen für die Menschen, die Schonung der Umwelt und der verantwortungsvolle Umgang mit Ressourcen bestimmen dabei das Handeln der jungen Company. Als Vertragspartner des größten Batterieherstellers Europas und Generalvertreter für Mekra-Windkraftanlagen hat sich Krannich Solartechnik bereits ein Netzwerk mit starken Partnern aufgebaut. Die Firma schreibt sich auf die Fahnen, Individuallösungen mit einem hohen Qualitätsstandard, verbunden mit technischer Kompetenz und professionellem Service anzubieten.

Nachdem die Abläufe bereits durch die Analyse der K3-Prozessmodelle optimiert wurden, überprüfen und verbessern Axel und Kurt Krannich nun das Dienstleistungskonzept und die Ausgangslage des Unternehmens in Bezug auf die Stärken und Schwächen. Zu diesem Zweck wird die Methode »SWOT-Analyse« angewendet. Auch bei dieser Methode handelt es sich um ein einfach zu erlernendes Instrument, das die Entwicklung von Dienstleistungen in Kenntnis der eigenen Kompetenzen und Defizite unterstützt. Zusammen mit den

MitarbeiterInnen der Firma erarbeiteten Axel und Kurt Krannich dazu die SWOT-Analyse, wie sie nachfolgend abgebildet ist:

Abbildung 12:  
SWOT-Analyse von  
Krannich Solartechnik

<p><b>Strenghts /Stärken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-how im Bereich Energie- und Elektrotechnik sowie Solar- und Windkraft</li> <li>- umfangreicher Bestellkatalog</li> <li>- Flexibilität</li> <li>- aktive Kommunikation nach außen (Messen)</li> <li>- transparentes Leistungsangebot</li> </ul>	<p><b>Weakness /Schwächen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zu wenig Personal</li> <li>- Zeitmangel, um eine systematische Entwicklung von Dienstleistungen durchführen zu können</li> <li>- fehlende operalisierte Prozesse</li> <li>- Mangel an Generalvertretungen</li> </ul>
<p><b>Opportunities /Chancen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marktchancen durch ein kombiniertes Sachgut-/Dienstleistungsangebot</li> <li>- steigendes Umweltbewußtsein der Gesellschaft (Energiebedarf wird durch erneuerbare Energien gedeckt)</li> <li>- Generalvertrieb von Anlagen</li> <li>- Internationalisierung</li> </ul>	<p><b>Threats /Risiken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Firmengröße wird am Markt nur am Rande wahrgenommen</li> <li>- mit zu schnellem Wachstum verbundene Turbulenzen und Internationalisierung</li> <li>- Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Lage</li> <li>- hoher unentgeltlicher Beratungsaufwand in der Aquisition ohne Auftragsabschluß</li> <li>- technologische Entwicklung (kurze Lebenszyklen)</li> </ul>

Wichtig war den Existenzgründern auch, dass sie ihre SWOT-Analyse mit Bekannten diskutierten, die die Firma zwar kennen, ihr aber nicht angehören. Oftmals unterscheidet sich – v. a. in Bezug auf die Stärken und Schwächen – die eigene Wahrnehmung deutlich von der eines Unbeteiligten.

Die SWOT-Analyse verdeutlicht insbesondere die Engpässe im Personalbereich und die unzureichende Breitenwirkung durch die bislang noch geringe Zahl an Generalvertretungen. Entsprechend intensiviert Krannich derzeit die aktive Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen, die flexibel in die Dienstleistungserbringung involviert werden können. Die bestehenden Kontakte werden genutzt, um zusätzliche Generalvertretungen zu akquirieren. Darüber hinaus soll ein verstärktes Engagement auf Fachmessen dazu beitragen, neue Kontakte auch auf internationaler Ebene zu knüpfen.

Step VII  
Start-up the Service!  
Dienstleistungen erbringen und vermarkten



### **Problemstellung**

»Dienstleistungen erbringen und vermarkten« ist der letzte Schritt im Rahmen der Dienstleistungsentwicklung. Nun gilt es für die ExistenzgründerInnen, die Dienstleistung erfolgreich am Markt einzuführen. Durch die Bereitstellung der Infrastruktur wird das erprobte Dienstleistungskonzept in die Tat umgesetzt. Jetzt müssen Aufträge akquiriert und die KundenInnen zufrieden gestellt werden. Ein auf die Dienstleistung abgestimmtes Vermarktungskonzept unterstützt das Bemühen um Aufträge.

### **Zielsetzung**

In Step VII wird die entwickelte Dienstleistung in die Praxis umgesetzt. Dazu ist es notwendig, dass die ExistenzgründerInnen auf Grund der bereits gewonnenen Erkenntnisse über ihre Ausgangsposition und Marktchancen geeignete Konzepte zur Vermarktung anwenden. Im Folgenden werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Dienstleister »ihre« Dienstleistung erbringen und wirksam vermarkten können.

### **Methode und Vorgehen**

Eine erfolgsversprechende Dienstleistungsidee zu planen ist eine Sache. Das Dienstleistungskonzept zu realisieren und die Leistung auf dem Markt einzuführen eine andere. Ein speziell auf die ermittelte Zielgruppe abgestimmtes Vermarktungskonzept ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung der Idee. Gerade von jungen Unternehmen werden Kreativität und innovative Ideen sowie eine flexible Gestaltung des Angebots erwartet.

Eine flexible Ausgestaltung des Angebots kann erreicht werden, indem die ExistenzgründerInnen ihre angebotenen Produkte in Form eines »modularen Produktmodells« veranschaulichen. Dazu ist zunächst eine Gesamtübersicht aller angebotenen Produkte zu erstellen. Die Produkte werden dann unterschiedlichen Geschäftsfeldern zugeordnet. Das definierte modulare Produktmodell beinhaltet somit alle Bausteine des Standardangebots. Um die verschiedenen Anforderungen und Bedürfnisse der definierten Kundenzielgruppe individuell zu bedienen, können aus dem Produktmodell speziell auf die KundenInnen ausgerichtete Leistungspakete »geschnürt« werden. Die KundenInnen können aus dieser »Produktpalette« die Leistungen wählen, die ihren spezifischen Ansprüchen entsprechen.

Neben der flexiblen und möglichst individuellen Reaktion auf unterschiedliche Kundenanforderungen spielen im Dienstleistungsmarketing Referenzen eine wichtige Rolle. Die ExistenzgründerInnen müssen daher versuchen, möglichst schnell an die ersten Aufträge zu kommen, die sie später als Referenzen anführen können. Arbeiten sie mit etablierten Unternehmen zusammen, sollten sie nach der vollständigen Bearbeitung des Auftrags fragen, ob das Unternehmen in die Referenzkundenliste aufgenommen werden kann. Eine solche Liste der (wichtigsten) KundenInnen kann beispielsweise in die Internet-Präsentation der ExistenzgründerInnen eingebunden werden. Eine wachsende Liste mit Referenzkunden lässt im Außenraum auf die Dienstleistungsqualität der ExistenzgründerInnen schließen. Dazu kommt, dass die ExistenzgründerInnen unmittelbar davon profitieren, wenn ihre überzeugenden Leistungen von zufriedenen KundenInnen weiterempfohlen werden.

Mit dem Boom der Gründerszene sind zahlreiche Initiativen zur Unterstützung der ExistenzgründerInnen entstanden. Neben der klassischen Rechts- und Finanzierungsberatung bieten immer mehr Organisationen Auftrags-, Partner- oder Kapitalbörsen an, deren Abwicklung meist über das Internet abläuft. Auftragsbörsen beinhalten Ausschreibungen und Aufgabenstellungen von Unternehmen, die bereit sind, Aufträge an ExistenzgründerInnen zu vergeben. Über Partnerbörsen können andere ExistenzgründerInnen gefunden werden, mit denen kooperiert werden kann. Oftmals beinhalten die Partnerbörsen auch Kontakte zu so genannten »Business Angels«, die den ExistenzgründerInnen auf Basis einer reichhaltigen Praxiserfahrung mit Rat und Tat zur Seite stehen. Für kapitaintensive Gründungsprojekte kann die Unterstützung durch Venture-Capital-Geber (VC-Geber) eine wichtige Finanzierungsquelle darstellen. Über Kapitalbörsen im Internet können Anbieter von Venture Capital gefunden werden. Die Beratungsinstitutionen helfen den ExistenzgründerInnen dabei, die Seriosität der Angebote zu beurteilen.

Eine neue Form der Unterstützung sind so genannte »Matching-Foren«. Sie werden meist themen- oder branchenspezifisch von den Beratungsinstitutionen organisiert. Erklärtes Ziel der Matching-Foren ist es, ExistenzgründerInnen und Unternehmen für gemeinsame Projekte zusammenzubringen. Den ExistenzgründerInnen wird Gelegenheit geboten, durch eine Präsentation oder durch einen Stand auf ihre Produkte hinzuweisen. Häufig gewähren regionale Institutionen Zuschüsse für ExistenzgründerInnen zu Teilnahmen auf Messen. Im Rahmen von speziellen Gründermessen können Adressen von Werbeagenturen oder Multimedia-Anbietern in Erfahrung gebracht werden, die meist selbst aus der Start-up-Szene kommen. Mit deren Hilfe kann die eigene Dienstleistung durch professionell gestaltete Internet-Auftritte, Imagebroschüren, Plakate und Visitenkarten beworben werden. Das nachfolgend dargestellte Fallbeispiel zeigt, wie ein Existenzgründer das weite Spektrum seiner Dienstleistungen übersichtlich strukturiert hat. Mit dem modularen Produktmodell ist die aims GmbH in der Lage, die unterschiedlichen Aufgabenstellungen der KundenInnen individuell zu lösen.

### **Praxisbeispiel**

Die aims GmbH wurde am 22. Oktober 1997 als Spin-Off des Instituts für Automatisierung und Softwaretechnik IAS der Universität Stuttgart gegründet. Zum 1. Januar 1998 übernahm Andreas Knapp die Geschäftsführung.

Knapp entwickelte zusammen mit Kollegen am Institut eine Software zur ISO 9000-Zertifizierung und Dokumentation, d. h. eine Art »Online-Qualitätsmanagement-System«. Eine am Institut durchgeführte ISO 9000-Zertifizierung konnte mit Hilfe dieses Tools innerhalb von sechs Monaten durchgeführt werden. Das Tool kann Dokumente online umsetzen, indem es die Strukturen erkennt. Die Dokumente werden dabei automatisch in HTML-Code umgewandelt, was eine einfache Integration in bzw. eine Erstellung von Internet- oder Intranet-Seiten ermöglicht.

Nachdem der Bedarf an derartigen Tools zur Automatisierung der Online-Erstellung von Dateien erkannt wurde, konnte mit Unterstützung des Institutsleiters die Firma aims gegründet werden. Im Kern der Leistung steht die Software »aida«. Die Einführung und Pflege der Software stellen ebenso wie die Schulungen ergänzende Dienstleistungen dar, die zu dem Produkt angeboten werden.

Parallel zu dem Angebot von aida und den zugehörigen Dienstleistungen führt aims Projekt-Management-Software ein, erstellt Schnittstellenlösungen für unterschiedliche Software und unterstützt bei der Auswahl von Tools.

Im Rahmen des siebten Schritts der Dienstleistungsentwicklung (»Start-up the Service«) überlegte sich Knapp gemeinsam mit den MitarbeiterInnen seines Unternehmens, wie das als komplex zu bezeichnende Leistungsangebot von aims den (potenziellen) KundenInnen übersichtlich kommuniziert werden kann. Die einfache Darstellung war dabei genau so wichtig, wie die umfassende Berücksichtigung aller angebotenen Leistungen.

Aus diesem Grund entschied sich aims dazu, die angebotenen Dienstleistungen und Software im Rahmen eines so genannten »modularen Produktmodells« abzubilden. Dabei handelt es sich um eine einfache grafische Darstellung der angebotenen Leistungen, die die Verbindungen zwischen den Leistungen sowie die Möglichkeit der Kombination einzelner Bestandteile schnell erkennen lässt. Die gewählte Darstellungsform eignet sich zur Verwendung für die unterschiedlichen Medien, mit denen die Firma ihre Produkte bewirbt (Internet, Flyer, CD-ROM, PowerPoint-Präsentationen, etc.). Das nachfolgend abgebildete modulare Produktmodell von aims gibt einen Überblick über die Leistungen der Firma, die in die Bereiche »Beratung«, »Lösungen«, »Projektarbeit« und »Produkte« klassifiziert wurden.

Beratung	Lösungen	Projektarbeit	Produkte
Internet-/Intranet-Beratung	Firmenpräsentationen Planung, Konzeption, Design, Umsetzung	Web-Programmierung HTML, Java, nach aktueller Technik	aida suite
IT-Beratung	E-Commerce Lösungen	Software-Entwicklung C/C++, Visual Basic, UML	Komplettpaket Internet/CD-ROM
Nutzung verschiedener Medien	Konstruktions-Lösungen	Datenbanken Oracle, Access, AQL, ODBC	Produkt-Services Schnittstellen, Pflege, Schulungen
	Individuelle Lösungen z.B. Projektdokumentation, QM- Systeme	Process Improvement VGM, PM-Tools	

Anhand des modularen Produktmodells können sich die potenziellen KundenInnen schnell einen Überblick über die Produkte von aims verschaffen. Die Beziehungen der einzelnen Komponenten, z. B. E-Commerce-Lösungen und Web-Programmierung, können durch diese Darstellungsform besonders übersichtlich zum Ausdruck gebracht werden.

Abbildung 13:  
 Modulares Produktmodell  
 der aims GmbH

Der Weg zur neuen Dienstleistung – führt er die ExistenzgründerInnen zum Erfolg oder scheitern sie bei der Verwirklichung ihrer vielfältigen Ideen? Viele junge dynamische Menschen wagen den Schritt in die Selbstständigkeit und Unabhängigkeit und werden in den Sog des Existenzgründungsbooms gezogen. Aber wie meistern sie und ihr junges Unternehmen die Herausforderungen, die die Schaffung einer eigenen Existenz auf Basis einer eigenen Dienstleistungs-idee mit sich bringt? Welche Erfolgsrezepte existieren, die leicht erlernbar und durchführbar sind, aber trotzdem zur erfolgreichen Durchsetzung am konkurrenzreichen Markt führen?

Der Schlüssel liegt für viele ExistenzgründerInnen, die sich als Dienstleister verstehen, im Service Engineering, also in der systematischen Entwicklung und Gestaltung ihrer Dienstleistungen unter Verwendung geeigneter Vorgehensmodelle, Methoden und Werkzeuge. Um am Markt souverän zu bestehen, ist eine systematische Entwicklung von Beginn an notwendig. Eine Dienstleistung »schnell auf den Markt zu werfen« kann zu einem schwer überwindbaren Fehlschlag führen. Fehler in der Konzeptionierung, ungenaue oder fehlende Auseinandersetzung mit den Kundenanforderungen und den Abläufen sowie die Unkenntnis bzw. Unerfahrenheit im Umgang mit den optimalen Methoden führen häufig bereits in einem frühen Stadium zum Scheitern der ExistenzgründerInnen. Ein langfristig erfolgreiches Agieren auf dem Markt kann dagegen durch Wettbewerbsvorteile gesichert werden, die aus einem kundenorientierten Service Engineering resultieren.

Der Service Engineering Guideline ist als Anleitung zu gebrauchen, die den ExistenzgründerInnen Schritt für Schritt in Kürze die wesentlichen Elemente zur Konzeption erfolgsversprechender Dienstleistungen zusammenfasst. Dieser Guideline vermittelt dazu leicht erlernbare Vorgehensmodelle und Methoden. Dabei zeigen die Fallbeispiele junger ExistenzgründerInnen auf, wie Service Engineering in der Praxis den Weg zur erfolgreichen Umsetzung der Dienstleistungs-idee ebnet.

Sieben Schritte erfordert es, um sich auf dem Markt zu behaupten und sich dabei eine gewinnbringende Zukunft zu sichern. Doch es gilt, diese »7 Steps to Success« kontinuierlich und gründlich umzusetzen. Die ExistenzgründerInnen in den Fallbeispielen haben das Service Engineering in der Praxis erprobt und mit dem systematischen Vorgehen gute Erfahrungen gemacht. Sie haben gemerkt, dass durch eine innovative Dienstleistungs-idee zwar der Grundstein gelegt wird, jedoch bei der schrittweisen Entwicklung bis hin zur tatsächlichen Umsetzung meist sehr große Lücken in Bezug auf die individuelle Problemlösung bestehen. Durch das Service Engineering werden unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren identifiziert und Konzepte für einen erfolgreichen Umgang mit der Dienstleistung entwickelt, die sich jeweils an den Bedürfnissen der KundenInnen ausrichten.

Die ExistenzgründerInnen müssen sich darüber bewusst sein, dass die Art und Weise, wie sie ihre Dienstleistungen anbieten, den entscheidenden Vorteil im Wettbewerb bringt und sie dies durch eine systematische Entwicklung ihrer Dienstleistung erreichen. Das Service Engineering entwickelt sich damit für junge Unternehmen zunehmend zu einer zentralen Kompetenz in einer durch Wandel und Dynamik gekennzeichneten turbulenten Wirtschaft.

## Existenzgründerprofile

Die folgenden Profile sind Selbstdarstellungen der Existenzgründer, die als Praxisbeispiele in den vorliegenden Leitfaden aufgenommen wurden.



Die nullsiebenelf medien gmbh hat sich nicht auf kurzlebige Werbeauftritte spezialisiert, sondern auf vielseitige Internetdienste und Intranet-anwendungen, die längerfristig angelegte Lösungen erfordern. Die Agentur bietet ihren Kunden alles, was sie für erfolgreiche Kommunikation in der digitalen Welt brauchen. Digitale Wertschöpfung steht dabei im Mittelpunkt. nullsiebenelf unterstützt ihre Kunden in der Planungs- und Konzeptionsphase. Diese ist besonders wichtig, wenn es sich um komplexere Projekte handelt, die echte Systemlösungen erfordern. Wesentliche Bestandteile sind eine klare Zieldefinition und die Bestimmung geeigneter Instrumente und Technologien zur Zielerreichung. Zum umfassenden Leistungsspektrum der Agentur gehören im Bereich New Media:

- Entwicklung von Internetauftritten, Intranets, Extranets,
- Entwicklung von E-Commerce-Systemen und Online-Shops,
- Datenbankdesign und Datenbankanbindung,
- Online-PR,
- Online-Publishing,
- Hosting und Domainregistrierung.

Ein gelungener Internetauftritt zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass er neben statistischen Informationen in Text und Bild auch interaktive Elemente enthält, die dem Benutzer einen echten Mehrwert gegenüber herkömmlichen Informationsmedien bieten. nullsiebenelf bietet dazu ein breites Spektrum von

Standardanwendungen an und erstellt kundenspezifische Web-Applikationen. Die Agentur ist nicht nur in der Projektdurchführung tätig, sondern bietet auch Beratungs- und Konzeptionsleistungen an. Das Ziel ist, Kunden bei Problemen, Überlegungen und Entscheidungen im Bereich des Informationsmanagements zu jedem Zeitpunkt jede mögliche Unterstützung zu geben.

nullsiebenelf wäre keine echte Medienagentur, wenn sie vor lauter Pixeln die »klassischen« Medien nicht mehr sehen würde. Zum Angebot der Classic Media gehören deshalb natürlich auch:

- Konzeption und Umsetzung klassischer Kampagnen,
- Entwicklung von Cross-Media Kommunikationsstrategien,
- Full-Service Etatabwicklung,
- Erstellung von Broschüren, Salesfoldern und anderen Printprodukten,
- CI-Entwicklungen.

### Das Team

Die Agentur gehört zu den Erfolgreichen der Branche. Namhafte Kunden wie DaimlerChrysler, Siemens, Ricosta und weitere Organisationen aus den Bereichen Automobil, IT, Textil/Mode, Handwerk und Gesundheit unterstreichen das. Dabei war der Geschäftsführer Roger Kautz, als er 1997, im Alter von 27 Jahren, seine Agentur gründete, ganz auf sich allein gestellt. Mittlerweile belebt ein

siebenköpfiges Team den Agentursitz in der Stuttgarter Azenbergstraße. Kunden werden vom Geschäftsführer selbst betreut, der über die gesamte Auftragsdauer die Fäden in der Hand hält, sein Team selbst zusammenstellt und die Arbeit koordiniert. Je nach Aufgabenstellung werden Programmierer, Grafikdesigner und Texter zusammengebracht. Flexibilität wird bei nullsiebenelf groß geschrieben.

### Zahlen und Fakten

»Erfolg macht auch selbstbewusst. Davon profitieren unsere Kunden.« Roger Kautz

- Februar 1999: Gewinner beim VDI-VDE-IT Multimedia Gründerwettbewerb
- August 1999: Gründung der GmbH als Fraunhofer IAO Spin Off
- Oktober 2000: Mitbegründer der DVD/Video-Produktionsfirma 3W Motion GmbH
- November 2000: Mitgliedschaft im Deutschen Multimedia Verband DMMV
- Frühjahr 2001: Gründung einer PR-Agentur/Unit mit einem weiteren Branchenpartner, um das Angebot der Agentur zu erweitern
- Finanzierung: Eigenkapital
- Mitarbeiter: 7
- nullsiebenelf in der Fachpresse: werben & verkaufen, Der Kontakter, PR-Report, PR-Magazin, PR-Guide

### Referenzen

Key Accounts:

- DaimlerChrysler AG Stuttgart: Online-Publishing für die Media-Seiten und Intranetentwicklungen,
- Orthogon GmbH, Bremen, Paris, Atlantic City: Betreuung des Werbe-Etats Abwicklung Printproduktion, Online-Etat,
- Landesapothekerkammer Baden-Württemberg: Betreuung Online-Etat, Kampagnenbetreuung, verschiedene Broschüren,
- RICOSTA-Schuhfabriken, Donaueschingen: Online-Etat, CI-Beratung, PR-Beratung,
- Physoptics Opto-Electronic GmbH, Starnberg: Online-Etat, Werbe-Etat.

Kampagnen

- Medikamenteninformation online ([www.medikamenteninformation.de](http://www.medikamenteninformation.de))
- Kampagne mit bundesweiter Medienresonanz

### Kontakt

nullsiebenelf medien gmbh  
Azenbergstraße 35  
70174 Stuttgart  
Telefon: 07 11/99 79 97-90  
Telefax: 07 11/99 79 97-99  
E-Mail: [info@nullsiebenelf.com](mailto:info@nullsiebenelf.com)  
Internet: [www.nullsiebenelf.com](http://www.nullsiebenelf.com)



## Krannich Solartechnik



Die Ingenieurtätigkeit umfasst alle Leistungen von der Machbarkeitsstudie, über die Projektierung bis zur Detailplanung. Dazu gehört die Erstellung von Ausschreibungstexten, die Projektsteuerung und die Übergabe der Solarstromanlage. Darüber hinaus entwickelt die Krannich Solartechnik laufend Zusatzkomponenten zum wirtschaftlicheren Bau von Stromanlagen. Die erfolgreichste Entwicklung des Unternehmens ist das Schnellmontagensystem K2. Ein weiteres Standbein bildet das eigene Netz von Installateuren verteilt über die ganze Bundesrepublik. Dadurch ist es möglich, die Kunden vor Ort optimal zu betreuen. Die Partner werden ständig über den neusten Stand der Technik und die aktuellen Förderbedingungen informiert. Mittels der nationalen und internationalen Industrievertretungen ist es möglich, immer die neueste Produktgeneration anzubieten. Großprojekte werden von der Krannich Solartechnik durchgeführt.

### Das Team

**Kurt Krannich;** Gründer des Einzelunternehmens Krannich Solartechnik, Studium der Elektrotechnik an der FH Karlsruhe; Vertiefungsfächer: Energieerzeugung, Energieverteilung, Kraftwerksbau.

Kernkompetenz: Betreuung von Großkunden, Projektierung von Großanlagen, Produktentwicklung.

**Axel Krannich;** Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart.

Kernkompetenz: Öffentlichkeitsarbeit, Import und Export, Erschließung neuer Märkte, Produktmanager.

**Dipl.-Ing. (TH) Sabine Häcker;** Studium des Bauingenieurwesens an der Universität Stuttgart; Vertiefungsfach: Baubetriebslehre.

Kernkompetenz: Erstellung von Ausschreibungsunterlagen, Kalkulation, Projektsteuerung von Großanlagen.

### Zahlen und Fakten

Die Firma wurde im April 1995 gegründet und beschäftigt zur Zeit drei Mitarbeiter. Das Umsatzvolumen ist seit 1995 von 30.000 DM auf zwei Millionen DM im Jahr 2000 angewachsen.

### Referenzen

- Zahlreiche Einfamilienhäuser von 1 bis 5 kW,
- Sonderprogramm »Sonne in der Schule«, Auftraggeber: Energie Baden-Württemberg,
- Schwarze Schaaf, Architekturbüro Dinger in Ostelsheim,
- Firma Häcker, Fliesenfachgeschäft Weissach-Flacht.

### Kontakt

Krannich Solartechnik  
Hofäckerstraße 19  
71263 Weil der Stadt/Hausen  
Telefon: 0 70 33/3 36 87  
0 70 33/1 33 60  
Telefax: 0 70 33/3 36 86  
E-Mail: [info@krannich-solartechnik.de](mailto:info@krannich-solartechnik.de)  
Internet: [www.krannich-solartechnik.de](http://www.krannich-solartechnik.de)



Schon frühzeitig haben wir erkannt, dass sich im Zuge der gesellschaftspolitischen Veränderungen, den Entwicklungen im Bereich Internet und Neue Medien auch die zukünftigen Arbeitsformen wandeln. Die »Arbeitsnomaden« der Zukunft sind weder an einen festen Arbeitsort noch an geregelte Arbeitszeiten gebunden. Die Tendenz im akademischen Bereich geht zu projektbezogener und freiberuflicher Tätigkeit hin.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen, hat academis es sich zur Aufgabe gemacht, ein Netzwerk zwischen Unternehmen und Selbstständigen zu errichten. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung projektbezogener Tätigkeiten für StudentenInnen. Die StudentenInnen können bereits während des Studiums ihr Wissen praktisch umsetzen und selbstständig Projekte bearbeiten. Nicht nur die StudentenInnen, sondern auch die Unternehmen profitieren davon in vielerlei Hinsicht:

- die StudentenInnen arbeiten kostengünstig,
- neue Erkenntnisse fließen ins Unternehmen ein,
- Spitzen können abgebaut werden,
- mögliche Rekrutierung im klassischen Sinn.

Neben der Vermittlung projektbezogener Tätigkeiten bietet academis auch klassische Jobs an, die nicht unbedingt studienbezogen sind.

Dazu gehören z. B. Tätigkeiten als WerksstudentIn oder als wissenschaftliche Hilfskraft in einem Forschungsinstitut.

Als Partner des Studentenwerks Stuttgart hat academis ein Büro direkt in der Mensa. Hier können sich täglich ca. 3000 Studenten und Studentinnen rund um die Uhr über die neuesten Jobangebote informieren. Die Stellenausschreibungen werden mit den Unternehmen abgestimmt und noch am gleichen Tag ausgehängt. Auch auf den Webseiten von academis sind aktuelle Jobangebote sowie entsprechende Bewerbungsformulare online. Dort kann dann auch ein »Jobletter« abonniert werden, der Interessenten regelmäßig per E-Mail über die neuesten Jobangebote informiert.

### Das Team

Unser Team besteht aus den beiden Brüdern und Geschäftsführern Dieter und Peter Segedi und soll in Kürze durch zwei freie Mitarbeiter verstärkt werden. Zum Werdegang unserer Geschäftsführer:

Dieter Richard Segedi  
BWL-Studium, Abschluss Dipl.-Kfm. (t.o.); tätig in der Personalabteilung bei H. Bahlsens Keksfabrik KG in Hannover und bei Mercedes-Benz AG, Abteilung Vorplanung in Sindelfingen; selbstständig in der privaten Arbeitsvermittlung seit 1994; Geschäftsführer bei academis seit Dezember 1999.

Hans-Peter Segedi  
BWL-Studium, Abschluss zum Dipl.-Kfm. (t.o.) steht bevor. Leitung des Wohnungsreferats Allmandring I; sechsjährige Tätigkeit als studentische Aushilfskraft im gemeinsamen Betriebsrat der Institute IAO/IAT in Stuttgart; Gründerinhaber der EXZET.

### Zahlen und Fakten

Die Gesellschaft wurde am 14. Dezember 1999 gegründet und hat ihren Hauptsitz in Stuttgart. Es soll baldmöglichst eine Zweigstelle in München und Berlin eröffnet werden. Beide Geschäftsführer besitzen für die Ausübung der Vermittlungstätigkeit:

- Erlaubnis zur Arbeitsvermittlung durch die Bundesanstalt für Arbeit,
- die besondere Erlaubnis zur Arbeitsvermittlung durch die Bundesanstalt für Arbeit,
- die besondere Erlaubnis zur Arbeitsvermittlung von hochqualifizierten Fachkräften der Informations- und Kommunikationstechnologie durch die Bundesanstalt für Arbeit.

Wir sind ausschließlich in der akademischen Personalvermittlung tätig. Den Schwerpunkt unserer Vermittlungstätigkeit haben wir auf die Studentenvermittlung gelegt.

### Referenzen

Unsere Partner:  
Innovationspartner des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Partner des Studentenwerks Stuttgart.

Unsere Auftraggeber sind:  
Aldinger & Wolf Visualisierungen;  
CardDesign; EXZET e.V.; Ford AG;  
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; Gulf Exports Bombay, Indien; IC-Calw; ISPA GmbH; Kreuz-Verlag; LBS Maximum Promotion; Pfeiderer Baukeramik GmbH & Co. KG; Planungs- und Ingenieurbüro Nick; Proemotion; Studentenwerk Stuttgart; SVS-Verbindungselemente GmbH; Technical Arts San Diego, California; WDS; Wesser GmbH.

### Kontakt

academis GmbH  
Breitwiesenstraße 30  
70565 Stuttgart  
Telefon: 07 11/7 80 34 59  
Telefax: 07 11/7 80 34 79  
Mobil: 01 75/2 23 34 84  
E-Mail: peter.segedi@academis.de  
Internet: www.academis.de

### **Literaturverzeichnis**

Fähnrich, K.-P. et al.

Service Engineering. Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland.  
Stuttgart 1999.

Kern, W. et al.

Handbuch der Produktionswirtschaft.  
Stuttgart 1996.

Statistisches Bundesamt Statistisches  
Jahrbuch 2000 für die  
Bundesrepublik Deutschland.  
Wiesbaden 2000.

Verband der Vereine Creditreform e.V.  
[www.creditreform.de](http://www.creditreform.de).

Wack, O. et al.

Kreativ sein kann jeder.  
Hamburg 1998.