



Echometer Ideenpapier

als Anlage 2 der Antragstellung für das EXIST-Gründerstipendium

Inhaltsverzeichnis

1 Executive Summary	1
2 Geschäftsidee	3
2.1 Vorgeschichte	3
2.2 Wissensträger	4
2.3 Innovation	6
2.4 Projektplanung	10
3 Markt/ Wettbewerb	11
3.1 Marktsituation	11
3.2 Wettbewerber	14
3.3 Alleinstellungsmerkmale	16
3.4 Zielgruppe & Markteintritt	18
4 Unternehmensplanung	20
4.1 Finanzplanung	20
4.2 Unternehmensorganisation	22
4.3 Chancen & Risiken	23

1 Executive Summary

Mitarbeiterbefragungen haben sich in deutschen Unternehmen zur Jahrtausendwende als Instrument etabliert, um das Feedback von Mitarbeitern aufzunehmen und daraus einen strukturierten Wandlungsprozess abzuleiten. In der Praxis tun sich viele Unternehmen allerdings schwer, die Erkenntnisse aus einer Mitarbeiterbefragung (MAB) in nachhaltige und für Mitarbeiter spürbare Maßnahmen zu übersetzen. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Ergebnisse einer MAB viel Interpretationsspielraum lassen und gleichzeitig die Interpretationshoheit häufig beim Management liegt, welches durch seine isolierte Perspektive häufig keine adäquaten Konsequenzen ziehen kann. Im schlimmsten Fall führt die MAB dann dazu, dass die Zufriedenheit und das Engagement der Mitarbeiter sich entgegen der Zielsetzung sogar verschlechtern, anstatt sich zu verbessern.

Echometer revolutioniert den Einsatz von Mitarbeiterbefragungen durch die Verknüpfung von Erkenntnissen der Organisationsforschung zu Mitarbeiterengagement und weiteren Zielgrößen mit dem Einsatz moderner Web-Technologien, Data-Science und praktischen Erkenntnissen aus der agilen Methodologie. Zentraler Bestandteil ist dabei neben dem Beitrag zu wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn in der Arbeits- und Organisationspsychologie der integrierte Folgeprozess, der die Teams in den Mittelpunkt stellt und ihnen hilft, die Ergebnisse in einen nachhaltigen Wandlungsprozess zu übersetzen. Durch die Umsetzung als SaaS-Lösung (SaaS: Software as a Service) ergibt sich ein skalierbares und damit potentiell lukratives Geschäftsmodell.

Das dreiköpfige Gründerteam, welches sich im Rahmen des Gründer- und Mittelstandsnetzwerkes der Founders Foundation in Bielefeld zusammengefunden hat, vereint Expertise aus der Psychologie, der Informationstechnologie sowie der Betriebswirtschaftslehre und deckt damit alle notwendigen Qualifikationen ab. Für das Gründerteam besteht eine vielversprechende Markteintrittschance durch den lokalen Zugang zu gründungsaffinen Mittelständlern in Ostwestfalen (via Founders Foundation) und dem Münsterland (via Digital Hub MünsterLAND). Tiefgehende Gespräche bei Besuchen von Fachmessen wie der Zukunft Personal in Köln am 19.-21. September 2017 und fünf bereits vorliegende Absichtserklärungen bestätigen das Kundeninteresse an der Lösung. Wissenschaftliche Unterstützung erfährt das Gründerteam unter anderem durch Prof. Dr. Hertel, der als Direktor des Instituts für Psychologie der Universität Münster Experte für Electronic HR-Management (HR: Human Resources) ist, und PD Dr. Meinald Thielsch¹ von

¹ Kontaktdaten: Fliednerstraße 21, 48149 Münster, Tel: +49 251 8334161, thielsch@uni-muenster.de.

der organisations- und wirtschaftspsychologischen Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (WWU), der das Team als Mentor mit seiner Expertise im Bereich der Online-Psychometrie unterstützt.

2 Geschäftsidee

2.1 Vorgeschichte

Das Konzept von Echometer wurde über einen Zeitraum von eineinhalb Jahren in interdisziplinärer Zusammenarbeit der Antragsteller – Studenten der Psychologie, Betriebswirtschaftslehre und Informationstechnologie – entwickelt. Herr Diaz (B.A. International Management) identifizierte die Feedbackkultur im Team im Rahmen seiner Bachelorarbeit als zentrale Variable des Führungskräfte-Onboardings und beschäftigte sich daraufhin weiter mit den Herausforderungen heutiger Organisationskulturen. Gleichzeitig erlebte er in der Praxis, dass jährliche Mitarbeiterbefragungen mitarbeiterseitig unliebsam aufgenommen und lediglich als statisches Instrument genutzt werden, ohne ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Durch diese theoretischen und praktischen Erkenntnisse wurden Verbesserungspotenziale von Mitarbeiterbefragungen hinsichtlich der zeitlichen Nähe des Feedbacks, der Verwendung von validierten und optisch ansprechenden Fragebögen sowie der Strukturierung des Folgeprozesses identifiziert. Gleichzeitig verfasste Herr Heidemeyer (Organisationspsychologe; cand. M.Sc. Psychologie) seine Bachelorarbeit über das attraktive Design von Online-Umgebungen und deckt damit die nötige Expertise für einen wesentlichen Teil der späteren Lösung ab. Im Rahmen der Founders Academy im Mai 2016 – einem Gründungs-Workshop der Founders Foundation in Bielefeld unter der Leitung von Prof. Dr. Jan Brinkmann (Akademischer Leiter des “Master of Science in Innovation and Entrepreneurship”-Studiengangs an der ESADE Barcelona und aktiver Business Angel) – wurde aus den gesammelten Erkenntnissen schließlich eine Geschäftsidee. Das hier temporär gefundene Team “Echometer” gewann den finalen Pitch-Day der Founders Academy unter 10 Startups.² Durch das Gründernetzwerk der Founders Foundation fand sich mit Robin Roschlau (Softwareentwickler mit dem Schwerpunkt User Centered Design; B.A. Wirtschaftsinformatik) der letzte notwendige Mitgründer für das Projekt. Nachdem das Produktkonzept durch eine Beta-Version und das Marktinteresse durch LOIs (Letter of Intent) validiert wurden, sehen die Gründer nun den richtigen Zeitpunkt, sich der Umsetzung in Vollzeit zu widmen.

² Mehr Informationen:

<https://www.startupregionowl.de/rueckblick-auf-den-academy-pitch-day-der-founders-foundation/>

Übersicht relevanter Forschungsarbeiten im Vorfeld der Gründung

Forschungsarbeiten der Gründungsmitglieder:

- Bachelorarbeit: Diaz (2017). Performance measurement & leadership in sales management - Case Study of Deutsche Post Adress.
- Bachelorarbeit: Heidemeyer, C., & Thielsch, M. T. (2018). Experience Design on Websites: Investigation on the Relatedness-need. Mensch und Computer 2017-Tagungsband: Spielend einfach interagieren, 17, 317.
- Masterarbeit in Hinblick auf die Zielgröße *Fluktuation* Echometers (vgl. Kapitel 2.3; in Arbeit): Heidemeyer, & Binnewies (2018). Investigation on the relationship between leader-member exchange and turnover intention.
- Bachelorarbeit: Roschlau (2016). Erarbeitung eines Interaktions- und Navigationskonzepts für die Web-Oberfläche eines Workload Automation Systems.

Forschungsarbeiten der wissenschaftlichen Mentoren Hertel und Thielsch:

- Antoni, C., & Hertel, G. (2009). Team processes, their antecedents and consequences: Implications for different types of teamwork. European Journal of Work and Organizational Psychology, 18(3), 253-266.
- Hertel, G., Stone, D. L., Johnson, R. D., & Passmore, J. (Eds.). (2017). The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of the Internet at Work (Vol. 7696). John Wiley & Sons.
- Thielsch, M. T., & Jaron, R. (2012). Das Zusammenspiel von Website-Inhalten, Usability und Ästhetik. In Mensch & Computer (S. 123-132).
- Thielsch M., & Weltzin S. (2013) Online-Mitarbeiterbefragungen. In: Domsch M., Ladwig D. (eds) Handbuch Mitarbeiterbefragung. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg

2.2 Wissensträger

Christian Heidemeyer absolviert aktuell das Masterstudium Psychologie der Universität Münster mit Schwerpunkt Personal und Wirtschaft. Neben inhaltlichem und methodischem bzw. statistischem Kenntnissen eignete er sich hier ein fundiertes Wissen in der Programmiersprache R Statistics an. Berufliche Erfahrungen erwarb er als Praktikant bei einer Personalberatung und in einem HR-Praxissemester bei Vodafone sowie Kenntnisse als Hilfskraft in den Arbeitseinheiten der klinischen Psychologie und Psychotherapie und der Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Seit 1,5 Jahren ist er aktives ehrenamtliches Mitglied des Startup-Vereins Venture Club Münster. Er nahm außerdem im Frühjahr 2017 an der Founders Academy teil. Neben seinem Studium entwickelte er die Smartphone App "Psyttastic", die psychologische Fakten beinhaltet (20.000 Downloads). Weiterhin verfasste Herr Heidemeyer seine Bachelorarbeit in Kooperation mit der BFO (Beratung und

Fortbildung für Organisationen)³ und Roland Berger über Experience Design auf Webseiten (Veröffentlichung im Tagungsband der Mensch und Computer, 2017).

Jean Michel Diaz (B.A. International Management) absolvierte ein duales Studium bei Bertelsmann und ist aktuell als Assistent der Geschäftsführung bei der Deutschen Post Adress GmbH & Co. KG beschäftigt. Hier sammelte er Erfahrungen zur strategischen Personalarbeit und der Umsetzung von MABs sowie der Umsetzung der Folgeprozesse in der Praxis. Seine Bachelorarbeit verfasste er zum Einfluss von Führungsmethoden auf die Motivation in Vertriebsteams. Praktische Erfahrungen zum Thema Führung sammelte er als Mitgründer von MomentMap, bei dem er ein Team aus 4 Entwicklern verantwortete, in dem auch Robin Roschlau als Entwickler tätig war. Jean Michel Diaz gewann mit seinem Echometer-Pitch im Herbst 2016 die Founders Academy.

Robin Roschlau (B.Sc. Wirtschaftsinformatik) absolvierte ebenfalls ein duales Studium bei Bertelsmann. Nachdem er sich sowohl während der Ausbildung als auch privat bereits intensiv mit der nachhaltigen Entwicklung von anwenderfreundlicher Software beschäftigte, ist er aktuell bei der Deutschen Post Adress als Java-Softwareentwickler angestellt und arbeitet dort an komplexen B2B-Anwendungen und -Systemen. In seiner Bachelorarbeit beschäftigte er sich tiefergehend mit der Disziplin des User Experience Design, die sowohl technische als auch psychologische Aspekte des Designs intuitiver Benutzeroberflächen vereint. Somit weist Herr Roschlau sowohl in der Entwicklung von Systemanwendungen als auch im Bereich der Frontend-Entwicklung das nötige Know-How auf, um die technische Umsetzung des Projektes zu verantworten.

Für das erste Geschäftsjahr gliedert sich die Organisation in die drei Gründungsmitglieder gemäß ihrer Stärken und Erfahrungen auf: Jean Michel Diaz übernimmt die kaufmännische Leitung und steuert die vertrieblichen Aktivitäten; Robin Roschlau verantwortet die Softwareentwicklung inklusive des Designs und der UX; Christian Heidemeyer treibt den Forschungstransfer und die Produktentwicklung voran und unterstützt Herr Roschlau mit seiner psychologischen Expertise beim Design der Software. Die IT-Entwicklung wird bei Bedarf durch Alex Steiner (dualer Student der Wirtschaftsinformatik) als externer Dienstleister in Teilzeit unterstützt. Der Vertrieb wird von Philipp Aschhoff (Key Account Manager Automotive bei arvato SCM Solutions) und Max Schüler (Student; Mitgliedschaft im Gildenhaus e.V.⁴) durch ihr Netzwerk im Mittelstand in OWL (Ostwestfalen-Lippe) unterstützt. Herr Heidemeyer wird vom Institut für Psychologie der WWU, insbesondere in

³ Mehr Informationen: <https://www.uni-muenster.de/OWMS/bfo/index.html>

⁴ Mehr Informationen: <https://www.gildenhaus.de/>

Person von Prof. Dr. Guido Hertel und PD Dr. Meinald Thielsch unterstützt. Prof. Hertel von der Universität Münster kann als erfahrener Experte für Electronic HR-Management wertvolle Erkenntnisse für unseren neuartigen Ansatz der Personalarbeit beitragen. Dr. Thielsch als Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Online-Forschung (DGOF e.V.) und Spezialist für Mensch-Computer Interaktion und UX (User Experience) hat eine fundierte Expertise im Bereich Online-Fragebogenkonstruktion und ein hervorragendes wissenschaftliches Netzwerk. Beide stehen dem Team beratend zur Seite, um unter anderem den aktuellen Stand der Forschung bei der Weiterentwicklung des Produktkonzeptes zu berücksichtigen.⁵

Auch Partnernetzwerke sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für den bisherigen und künftigen Verlaufes des Projekts. Hier zu erwähnen sind insbesondere (1) die Founders Foundation in Bielefeld, die es sich zum Ziel gemacht hat, den Mittelstand in OWL mit innovativen Vordenkern in der Region zu vernetzen, um so ein Ökosystem für Startups zu ermöglichen und Gründer zu fördern⁶, (2) das Gründernetzwerk der WWU Münster, (3) der Venture Club Münster, als studentische Initiative und (4) der Digital Hub MünsterLAND, der das Netzwerk durch weitere Hubs in Köln, Düsseldorf, Aachen, Bonn und im Ruhrgebiet ergänzt. Die Founders Foundation, der Venture Club Münster und das Digital Hub MünsterLAND haben bereitwillig ihre Unterstützung des Gründungsprojektes in Form eines LOI zugesichert (Anhang 1). Darüber hinaus hat sich Sebastian Borek als Geschäftsführer der Founders Foundation (selber Angel Investor und Serial Entrepreneur) persönlich als Mentor angeboten.

2.3 Innovation

Das Produktkonzept zielt darauf ab, die Zielgrößen *Mitarbeiterengagement*, *Fluktuationsrisiko* und *Innovationskultur* mithilfe von psychologischen Konstrukten (zum Beispiel Stress oder Autonomie von Mitarbeitern) indirekt zu messen und durch einen mitarbeiterzentrierten Folgeprozess zu verbessern. Das Engagement von Mitarbeitern⁷ weist einen hohen Zusammenhang mit deren Performance auf ($r=.39$, $p<.001$ ⁸), und kann daher als zentrale Kenngröße für Unternehmen aller Industrien betrachtet werden. Gespräche mit der Zielgruppe haben allerdings früh ergeben, dass kundenindividuell auch Fluktuation und

⁵ Mehr Informationen: <https://www.uni-muenster.de/OWMS/>

⁶ Mehr Informationen: <http://foundersfoundation.de>

⁷ Im Folgenden wird aus Gründen der Einfachheit und Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet.

⁸ Christian, Michael; Slaughter, Jerel (2007): Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area.

Maßnahmen ableiten kann, um diese zu verbessern (in Abbildung 1 könnte “Aspekt A3” *Wertschätzung* sein). Maßnahmen werden fortlaufend in den folgenden Meetings bis zum Abschluss der Maßnahme besprochen und deren Erfolg entsprechend der Ergebnisentwicklung der rollierenden Themenblöcke nachgehalten (Abbildung 1 zeigt wie sich *Wertschätzung* im 3. Meeting verbessert hat; im 2. Meeting wird die zweitwichtigste Vorbedingung besprochen und kurz die Maßnahme(n) aus dem 1. Meeting).

Anders als bei Pulsbefragungen nach der eNPS Methode⁹ erhält das HR-Team durch die Methodik von Echometer konkrete Hinweise, an welchen Vorbedingungen gearbeitet werden muss. Zudem sind die Umfragen (und somit Maßnahmen) auf jedes Team individuell ausgerichtet. Zu guter Letzt könnten von Unternehmen außerdem zentrale KPIs (Key Performance Indicators) vorgegeben werden, die zusätzlich regelmäßig in der Umfrage gemessen werden, um auf Managementebene ihren zeitlichen Verlauf nachvollziehen zu können (zum Beispiel Zufriedenheit, Commitment, usw.). Vor dem Hintergrund der hohen Sensibilität der Daten bleibt zu erwähnen, dass Sicherheits- sowie Datenschutzaspekte, die sich bspw. aus der EU-DSGVO ergeben, selbstverständlich fortlaufend kontrolliert und mit entsprechenden Maßnahmen berücksichtigt werden.¹⁰

Bei klassischen Top-down Interpretationen des Managements werden in der Praxis die Probleme der Mitarbeiter zu häufig nicht hinreichend verstanden, was dazu führt, dass eine MAB sogar eher schädlich als nützlich für die Organisation sein kann.¹¹ Durch den oben beschriebenen Fokus auf regelmäßige Feedback-Routinen in den Teams und kurze Feedback-Schleifen versucht Echometer also, das von Prof. Dr. Walter Bungard (2007)¹² beschriebene Problem des klassischen Vorgehens einer jährlichen Befragung zu lösen: Er bemängelt, “[...] dass die Zielsetzung einer MAB u. a. darin besteht, eine Feedbackkultur zu schaffen, dass aber zugleich das Fehlen einer solchen Kultur als Hauptursache für das Scheitern einer MAB identifiziert werden kann” (S. 2).

Perspektivisch wird nach Erprobung des Fragebogenmodells eine anonymisierte Datenbank zur tiefergehenden Analyse bereitgestellt. Diese wird kundenübergreifende Auswertungen in Form von Benchmarking und weiterführenden Interferenz- und Ursachenanalysen

⁹ eNPS bezieht sich auf die Beantwortung der Frage: “Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Ihren Arbeitgeber einem Freund oder Bekannten empfehlen?”. Mehr Infos unter:

<https://www.netigate.net/de/auswertung/employee-net-promoter-score-wie-loyal-sind-ihre-mitarbeiter/>

¹⁰ Hierzu ist auch eine Teilnahme an entsprechenden Workshops geplant, siehe z.B.

<https://www.dgof.de/event/dgof-workshop-dsgvo-was-muessen-online-forscher-beachten/>

¹¹ Hossiep, Rüdiger; Frieg, Philip (2008): Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

¹² Bungard, Walter et al. (2007): Mitarbeiterbefragung - was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten.

ermöglichen. Konkret ist die empirische Überprüfung wissenschaftlicher Modelle der Arbeit, zum Beispiel zu Zufriedenheit, Stress usw., in Hinblick auf Moderatoren und Mediatoren vor dem Hintergrund des immensen Forschungsbedarfs eine attraktive Möglichkeit für wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn. Des Weiteren kann auf der Datenbasis ein analytisches Modell konstruiert werden, um für Kunden Vorhersagen zu treffen und Ihnen Empfehlungen zu geben.

Folgende wissenschaftliche Arbeiten und Quellen dienen insbesondere inhaltlich als Grundlage des Projektes:

- Bungard, W., Müller, K., & Niethammer, C. (Eds.). (2007). Mitarbeiterbefragung-was dann...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten. Springer-Verlag.
- Christian, M. S., & Slaughter, J. E. (2007, August). Work Engagement: A Meta-analytic review and directions for research in an emerging area. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2007, No. 1, S. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: a comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1128.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Das Gründungsteam hat bereits eine Beta-Version veröffentlicht, mit dem Teams kleine Feedbackschleifen durchführen und dokumentieren können. Die Beta richtet sich nicht an Organisationen als Ganzes, sondern vorerst an einzelne (Projekt-)Teams. Sie ermöglicht die Planung, Umsetzung und Nachhaltung der Ergebnisse aus Retrospektiven in der Projektarbeit und zielt darauf ab, eine Feedbackkultur in operativen Projekten zu etablieren und Echometer in diesem Bereich bekannt zu machen. Parallel wurde bereits der erste Entwurf eines wissenschaftlich konstruierten Fragebogens zur Messung der Vorbedingungen der Zielgrößen Engagement, Fluktuationsrisiko und Innovationskultur erarbeitet, sodass zwei wesentliche Bausteine der Produktvision von Echometer schon umgesetzt sind. Diese wurden auch bereits mit der Zielgruppe geteilt, was es dem Team ermöglicht hat, sich ein breites Kontaktnetz im HR-Bereich aufzubauen und dokumentierte

Interessensbekundungen (Letter of Intent; vgl. Kapitel 3.5) an der weiteren Zusammenarbeit mit dem Gründungsteam einzuholen.¹³

2.4 Projektplanung

Entsprechend des bisherigen Projektverlaufs basiert auch die Projektplanung während der EXIST-Förderung auf dem “Lean Startup”-Konzept.¹⁴ Ziel des Gründungsteams ist es dabei, mit einem möglichst geringen Einsatz von Ressourcen möglichst schnell ein funktionierendes Produkt (Minimum Viable Product, kurz MVP) auf den Markt zu bringen, um so die Wahrscheinlichkeit, in kurzer Zeit einen Product-Market-Fit (PMF) zu erreichen, zu erhöhen.

Um diesen schnellen Marktzugang umzusetzen, wird die Produktentwicklung in zwei Phasen unterteilt. Im ersten Schritt wird Echometer als unkomplizierte Feedbacklösung für Teams (zur Unterstützung bei Retrospektiven) vermarktet. Dieses Team-Tool wird von Robin Roschlau aufbauend auf der aktuellen Beta-Version im ersten Quartal (Quartal: Q) finalisiert und anschließend bei den Pilotkunden, die ihr Interesse an der Zusammenarbeit in diesem Rahmen bereits mit einem Letter of Intent zugesichert haben, ab Q2 in der Praxis zum Einsatz kommen. Jean Michel Diaz wird dabei die Schnittstelle zum Kunden übernehmen und die Rückmeldungen der Kunden aufnehmen, damit das Tool ausgehend vom Kundenfeedback weiter optimiert werden kann.

Während das erste Halbjahr sich insbesondere darauf fokussiert, den PMF für das Team-Tool sicherzustellen, beginnt ab Q3 in enger Zusammenarbeit mit den Pilotkunden die Weiterentwicklung vom Team-Tool zum Orga-Tool, welches Anfang des zweiten Jahres online gehen soll (siehe Abbildung 2). Das Orga-Tool umfasst die eigentliche MAB-Funktionalität und erlaubt im Gegensatz zum Team-Tool die unternehmensweite Erfassung, Organisation und Analyse der mit Echometer gesammelten Kennzahlen und Maßnahmen und bietet so mehr Funktionalitäten für die HR-Abteilung und Geschäftsführungsebene. Während Christian Heidemeyer im ersten Halbjahr sowohl bei der Website-Gestaltung als auch im Kundenkontakt unterstützt, wird er sich im weiteren Zeitverlauf stärker der Analyse der psychologischen Konstrukte und der gesammelten Ergebnisse widmen, um z.B. eine noch intelligentere Steuerung der Feedbackschleifen zu

¹³ Die aktuelle Beta ist unter beta.echometer.de verfügbar.

¹⁴ Ries, Eric (2011): The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses

ermöglichen. Auch vertriebsseitig wird die Einführung des Orga-Tools ab Q4 begleitet, um bereits zum Start in Q5 mit bis zu drei Kunden auf der Orga-Version zu arbeiten.

Abbildung 2. Projektplanung für das erste Gründungsjahr

Monate	Q 1			Q 2			Q 3 +4					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Orga	Gründung GmbH						Suche nach Eigenkapitalgebern (z.B. Business Angels)					
Produkt	Vorbereitung des Team-Tools für Pilotkunden			Pilotkunden begleiten + Team-Tool verbessern			Vorbereitung des Orga-Tools Konzeption & Implementierung weiterer analytischer Produktfeatures					
Sales & Marketing	Start mit Pilotkunden koordinieren			Fokus auf Neukunden-gewinnung			Neukunden + Roadshow bei Bestandskunden für Orga-Tool					

Ziel des Gründungsteams ist es, zu Beginn des zweiten Jahres eine Anschlussfinanzierung durch Eigenkapitalgeber abzuschließen. Um diese Anschlussfinanzierung zu gewährleisten, wird, in Q3 beginnend, Kontakt mit geeigneten Geldgebern aufgebaut. Die aufgenommenen finanziellen Ressourcen sollen u.a. dafür genutzt werden, um nach Ablauf der EXIST-Förderung Mietkosten eines eigenen Büros zu finanzieren und sukzessive weitere Mitarbeiter im Bereich IT-Entwicklung und Marketing einzustellen. Mit diesen zusätzlichen Ressourcen kann die dann folgende Wachstumsphase vorbereitet werden. Weitere Informationen zur Planung des zweiten Geschäftsjahres finden sich im Kapitel 4.

3 Markt/ Wettbewerb

3.1 Marktsituation

Spätestens seit der Jahrtausendwende sind Mitarbeiterbefragungen in deutschen Unternehmen gängige Praxis geworden.¹⁵ Der aktuelle Fachkräftemangel und die erhöhte Erwartungshaltung der Arbeitnehmerschaft hinsichtlich Selbstverwirklichung und Mitbestimmung im Vergleich zu früheren Generationen verstärken diesen Trend weiter.¹⁶

¹⁵ Hossiep, Rüdiger; Frieg, Philip (2008): Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.
http://www5.rz.ruhr-uni-bochum.de:8659/mam/hossiep_frieg_der_einsatz_von_mitarbeiterbefragungen.pdf

¹⁶ Bundesagentur für Arbeit (2017): Fachkräfteengpassanalyse
<https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/>

Angesichts dieser Entwicklungen wird es für Unternehmen immer wichtiger, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen und ihre Mitarbeiter als strategische Ressource zu begreifen.¹⁷ Die Mitarbeiterbefragung ist in diesem Zusammenhang als ein zentrales Erhebungs-, Analyse-, Diagnose- und Interventionsinstrument zu sehen.¹⁸ Die Praxis zeigt jedoch große Unterschiede in der Durchführung. Während 32% der Unternehmen ihre Mitarbeiter jährlich befragen, sind es 34%, die eine Umfrage alle zwei Jahre durchführen und 12%, die lediglich alle drei Jahre aktiv werden.¹⁹

Dadurch, dass aktuell die meisten Mitarbeiter-Leistungsgespräche, ähnlich wie MABs, jährlich stattfinden, sieht über die Hälfte der Befragten das Feedback als nicht aufgaben- oder projektbezogen an. Laut einer Deloitte Studie planen 44% der befragten Personalverantwortlichen in Deutschland die Einführung eines neuen Performance-Management-Systems. Ziel dabei ist unter anderem, das System insgesamt zeit- und projektnäher zu gestalten.²⁰

Auch im HR-Umfeld ist die Digitalisierung einer der Top-Trends der letzten Jahre gewesen, wie Deloitte in seinem jährlichen Global Human Capital Trends unterstreicht. Für viele Unternehmen sei jetzt die richtige Zeit, um zukunftsweisende Prozesse, Werkzeuge und Plattformen im HR-Umfeld zu etablieren.²¹ Während bei diesem Trend diverse HR-Prozesse betroffen sind, zeigt eine Umfrage unter 187 Personalverantwortlichen, dass die Bereiche *Führungs- und Kulturmanagement* (65%) sowie *Organisationsentwicklung und Transformations-Management* (59%) dabei eine führende Rolle spielen.²² Beides sind Domänen, in denen sich auch die Geschäftsidee von Echometer primär bewegt.

Während die Zielvorstellungen und Digitalisierungsstrategien der Personalverantwortlichen bereits inhaltlich umrissen sind, gibt es aktuell sowohl in Deutschland als auch weltweit noch

BA-FK-Engpassanalyse-2017-06.pdf und Parment, Andres (2013): Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren und führen.

¹⁷ Von Holleben, Kai et al. (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte - Strategien für Deutschlands Unternehmen.

¹⁸ Bungard, Walter et al. (2007): Mitarbeiterbefragung - was dann ...? MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten.

¹⁹ Hossiep, Rüdiger; Frieg, Philip (2008): Der Einsatz von Mitarbeiterbefragungen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

²⁰ Deloitte (2017): 2017 Deloitte Global Human Capital Trends - Deutschland Report: Neue Spielregeln im digitalen Zeitalter.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC%20Trends%20Borschüre_Germany%20Report_2017.pdf

²¹ Bersin, J. et al. (2017): 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

²² Kienbaum (2015): Ergebnisbericht HR-Trendstudie
http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/HR-Trendstudie_FINAL.pdf

verhältnismäßig wenige konkrete Projekte in der Umsetzung. Gerade in Deutschland wird als Grund dafür die bisher unzureichende Informationsgrundlage zu Digitalisierungstrends im HR-Bereich bemängelt.²³ Eine Studie im Auftrag der KfW belegt, dass der Mittelstand trotzdem ein interessanter Markt ist. Demnach haben Mittelständler 2015 zehn Mrd. € für Digitalisierungsprojekte ausgegeben. 47% der Unternehmen gaben an, eine neue Software im Rahmen eines Digitalisierungsprojektes einzuführen. Ebenfalls gehen 45% davon aus, dass sich ihre Digitalisierungsausgaben in den kommenden Jahren um bis zu 10% oder mehr Prozent erhöhen werden.²⁴

Der adressierbare Markt i.H.v. 3,1 Mrd. € berechnet sich auf Grundlage der Anzahl Erwerbstätiger in Europa²⁵ multipliziert mit einem angenommenen Preis i.H.v. 12€, was gewichtet um Unternehmensgröße und Papier- vs. Digitalumfrage als konservativer Durchschnitt angenommen werden kann.²⁶ Basierend auf einer Hochrechnung des prozentualen Anteils von Unternehmen, die in der DACH Region an MABs teilnehmen²⁷, wurde der bediente Markt i.H.v. 1,5 Mrd. € abgeleitet. Das Zielsegment i.H.v. 47 Mio. € wiederum beschränkt sich auf den deutschen Mittelstand im Dienstleistungsbereich, wo Echometer seinen Markteintritt am vielversprechendsten bewertet.²⁸

²³ Deloitte (2017): 2017 Deloitte Global Human Capital Trends - Deutschland Report: Neue Spielregeln im digitalen Zeitalter.
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/human-capital/HC%20Trends%20Borschüre_Germany%20Report_2017.pdf

²⁴ Saam, Marianne et al. (2016): Digitalisierung im Mittelstand: Status Quo, aktuelle Entwicklungen und Herausforderungen.

²⁵ Quelle: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_statistics/de

²⁶ Siehe zum Beispiel: <https://www.copsoq.de/leistungen-und-preise/>

²⁷ Quelle:
http://www5.rz.ruhr-uni-bochum.de:8659/mam/hossiep_frieg_der_einsatz_von_mitarbeiterbefragungen.pdf

²⁸ Quelle:
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/ProdGewerbeDienstleistungen.pdf?__blob=publicationFile

Abbildung 3. Adressierbarer Markt und Zielsegment



Nachdem vor diesem Hintergrund von einem relevanten Markt gesprochen werden kann, wird sich im Folgenden mit konkurrierenden Unternehmen auseinandergesetzt.

3.2 Wettbewerber

Bei der Betrachtung des Wettbewerbs ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen reinen SaaS-Lösungen und Beratungsunternehmen mit HR Fokus, die Leistungen im Kontext zu MABs anbieten. Im Fokus der Wettbewerbsanalyse stehen vor allem SaaS-Lösungen, da Beratungsleistungen ein grundlegend anderes Geschäftsmodell verfolgen und kaum skalierbar sind. Im Folgenden werden die SaaS-Lösungen als Wettbewerber genauer dargestellt.

Weltweit gibt es einige konkurrierende SaaS-Anbieter, die sich jeweils in ihrem Feedbackprozess und ihrer Zielgruppe unterscheiden. Um eine Vorauswahl der aktuell wirklich erfolgreich vermarkteten Lösungen zu erlangen, hilft ein Blick auf die Suchtrends von Google. *Google Trends* gibt Auskunft über das globale Suchinteresse an beliebigen Begriffen und stellt diese im Zeitverlauf und regional immer im Verhältnis zu anderen Suchbegriffen als Referenz dar. Dabei gilt es zu beachten, dass sich das Interesse an unspezifischen Firmenbezeichnungen wie "HR-Instruments", was tatsächlich der Name eines Anbieters aus Deutschland ist, nicht verlässlich über diese Methode messen lässt. Trotzdem ist das Suchinteresse ein relevantes Kriterium für eine Vorselektierung der Wettbewerber, da SaaS-Lösungen in erster Linie online vermarktet werden und für diesen Kanal das Suchinteresse wiederum eine zentrale Kennzahl ist. Aus Google Trends lassen sich für Deutschland die Daten in Tabelle 1 ableiten.

Interessant ist, dass Cultureamp (Melbourne, Australien) und Tinypulse (Seattle, USA) als Wettbewerber aus dem Ausland, trotz ihres durchaus erfolgreichen Markteintritts in ihren heimischen Märkten, in Deutschland bisher laut Google Trends kaum bzw. gar keine Beachtung finden. Neben den genannten Wettbewerbern gibt es Weitere, die ihre Softwarelösung innerhalb eines Hybridmodells in Kombination mit Beratungsleistungen vertreiben. Im Rahmen dieser Wettbewerbsanalyse wollen wir uns allerdings auf die oben genannten stärksten Online-Wettbewerber beschränken, da diese vergleichbare Geschäftsmodelle verfolgen.

Loopline ist ein Ansatz für Peer-to-Peer Feedback aus Berlin. Das bedeutet, dass neben der Personalabteilung, die ihre Fragen zentral für das Unternehmen steuert, auch jeder Mitarbeiter Fragen stellen kann. Jeder Mitarbeiter bekommt dafür zufällig Fragen zugespielt, die er täglich beantwortet - entweder zum Unternehmen oder zu einer Person. Kunden für diese Lösung sind zum Beispiel Mister Spex und outfittery in Berlin.²⁹

Tabelle 1. Suchinteresse an Wettbewerbern in Deutschland³⁰

Suchbegriff	Suchinteresse in Deutschland	Fokusregionen
Loopline	33	Berlin, marginal Bayern und NRW
OfficeVibe	25	Berlin, geringer Bayern und NRW
Teambay	21	Berlin, marginal NRW
Peakon	20	Nur Berlin
Cultureamp	0	-
Tinypulse	0	-

OfficeVibe wurde 2013 in Montreal gegründet und beschäftigt mit 25 Mitarbeitern (laut LinkedIn) verhältnismäßig wenig Mitarbeiter. Das Produkt richtet sich an Führungskräfte, die mit dem Tool und dem Feedback der Mitarbeiter Aspekte wie Zufriedenheit und Stresslevel messbar machen können, um dann darauf reagieren zu können. Dabei greift man auf einen

²⁹ Loopline Homepage: <https://www.loopline-systems.com> und <https://www.gruenderszene.de/allgemein/loopline-cloud-ibb-htgf>; jeweils Zugriff am 25.11.2017.

³⁰ Quelle: Google Trends. Mehr Informationen: <https://trends.google.com/trends/?geo=de>; Abgerufen am 10.06.2018.

eNPS Ansatz zurück, der im Follow-up auf anonymes Feedback setzt und die Möglichkeit gibt, dieses anonym zu diskutieren.

Teambay beschränkt sich im Gegensatz zu *Loopline* auf zentral gesteuerte Fragen, die dann entweder an alle oder an spezifische Zielgruppen versendet werden können. Zu den Fragen kann anonymes Feedback gesammelt und beantwortet werden. Während *Teambay* bereits in einigen Artikeln und Zeitschriften Erwähnung fand, sind die Kunden zumeist einzelne (Pilot-)Abteilungen in den aufgeführten Referenzen.³¹

Cultureamp ist trotz seines verhältnismäßig geringen Suchinteresses ein interessantes Unternehmen, da sie mit 172 Mitarbeitern deutlich mehr Mitarbeiter haben als die Vergleichsgruppe und mit seinen 10 T. Followern auf LinkedIn eine relevante Online-Bühne für sich schaffen konnte.³² Während *Cultureamp* 2011 in Melbourne gegründet wurde, kam erst 2015 und 2016 durch zwei Finanzierungsrunden das nötige Kapital ins Unternehmen.³³ Dementsprechend hoch scheinen auch die Wachstumsambitionen zu sein, wobei diese sich wohl in erster Linie auf den US-Amerikanischen Markt fokussieren. So ist die Homepage zum Beispiel bisher nur auf Englisch verfügbar.³⁴

Peakon visualisiert die Ergebnisse seiner Befragungen in einem Dashboard und hilft so Abteilungsleitern und HR-Abteilungen Rückschlüsse auf Verbesserungspotentiale zu ziehen. Hauptunterscheidungsmerkmal ist auch hier, dass der Follow-up Prozess nicht im Team, sondern jeweils bei den Vorgesetzten stattfindet und von HR zentral überwacht werden kann.

Tinypulse stammt aus Seattle, wurde 2012 gegründet und beschäftigt aktuell 114 Mitarbeiter.³⁵ Auf ihrer Homepage behaupten sie, die #1 Engagement Plattform zu sein, was für den deutschen Markt basierend auf dem hiesigen Suchinteresse als nicht zutreffend gewertet werden kann. Das Produkt verfolgt die Philosophie von *OfficeVibe*.

3.3 Alleinstellungsmerkmale

Angesichts der aufgezeigten Trends muss Mitarbeiterfeedback neu gedacht werden. Dies setzen bisherige SaaS-Wettbewerber nur bedingt um. Die wesentlichen

³¹ *Teambay* Homepage <https://teambay.com/> - Zugriff am 25.11.2017; Gespräch mit der Gründerin auf der Zukunft Personal in Köln am 19.09.2017.

³² *Cultureamp* LinkedIn Seite: <https://www.linkedin.com/company/1892859/>

³³ Quelle: <https://angel.co/culture-amp>

³⁴ *Cultureamp* Homepage: <https://www.cultureamp.com>

³⁵ *Tinypulse* LinkedIn: <https://www.linkedin.com/company/2947125/>

Unterscheidungsmerkmale von Echometer werden im Folgenden dargestellt. Ausgenommen bei der Betrachtung werden solche Merkmale, mit denen wir uns nicht vom Wettbewerb abgrenzen wollen, bei denen wir aber langfristig gleichwertige Leistungsmerkmale anstreben (z.B. Aspekte wie Benchmarking).

Fundierte Analyse individueller Zielgrößen: Nicht Mitarbeiterengagement alleine, sondern auch Fluktuation und Innovation sind für Unternehmen zentrale Kenngrößen, auf die eine MAB eingehen sollte. So hat Peakon hier zwar verglichen mit Loopline und Teambay ein Produkt mit fundiertem wissenschaftlichem Hintergrund, bietet jedoch nur Engagement als Zielgröße an, während Echometer drei Zielgrößen optimiert.

Integrierter Follow-up Prozess: Neben der Fragebogengestaltung ergibt sich ein essentielles Alleinstellungsmerkmal im Follow-up Prozess. Alle betrachteten SaaS-Lösungen fokussieren sich beim Follow-up Prozess auf anonyme Rückmeldungen zu den Fragen und auf Vorgesetzte als Initiatoren von Maßnahmen. Diese Art eines Follow-up-Prozesses hilft allerdings nur bedingt dabei, in Organisationen eine nachhaltige Feedbackkultur zu etablieren. Daher zielt Echometer darauf ab, die Besprechung der Umfrageergebnisse einzelner Teams in deren regelmäßige Routinen mit einfließen zu lassen (vs. Berichterstattung der Vorgesetzten an Mitarbeiter) und damit einen kollektiv-initiierten Change-Prozess einzuleiten, in dem jeder Mitarbeiter in seinem Team eine gestaltende Rolle einnehmen kann.

Aktive Einbeziehung aller Stakeholder: Sowohl die Mitarbeiter, als auch Führungskräfte, HR-Verantwortliche und Geschäftsführer sind im Rollenkonzept von Echometer berücksichtigt und nehmen entsprechend ihrer Positionen eine aktive Rolle ein. Alle Gruppen werden mit individuellen Handlungshinweisen angeleitet, wie sie den Change-Prozess zur Feedbackkultur im Unternehmen anstoßen und unterstützen können. Die Begleitung eines erfolgreichen Follow-up Prozesses auf allen Unternehmensebenen, welcher in der Literatur als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche MAB beschrieben wird, bieten sonst nur Beratungsunternehmen. Die individuelle Unterstützung aller betroffenen Gruppen im Unternehmen unterstreicht daher Echometers Ansatz als Consulting 4.0 Lösung.

Usability & Gamification: Insbesondere durch Gamification-Aspekte soll positives Verhalten wie regelmäßig stattfindende Feedback-Routinen in den Teams, die gemeinsame Definition von Maßnahmen sowie auch das regelmäßige Feedback-Geben gefördert werden. An dieser Stelle seien die Erfahrungen unserer Mentoren Prof. Dr. Hertel und PD Dr. Thielsch

erwähnt, die auf die Erfahrung vieler ähnlicher Beratungsprojekte zurückgreifen und dem Team auch bei der Umsetzung von Gamification- und UX-Aspekten beratend zur Seite stehen können.

Lokaler Marktzugang: Ein weiteres Alleinstellungsmerkmal, das nicht auf Seite des Produkts liegt, besteht in dem angestrebten Marktsegment des deutschen Mittelstands und dem damit zusammenhängenden lokalen Marktzugang (insbesondere in OWL und dem Münsterland) mit Betreuungsmöglichkeiten in der Implementierungsphase, welche für Kunden ebenfalls ein wesentliches Differenzierungsmerkmal darstellt (siehe Abbildung 4). Während langfristig ein vollautomatisiertes Onboarding möglich sein soll, wird der lokale Zugang gerade in der Anfangsphase von Vorteil sein.

Abbildung 4. Übersicht der Alleinstellungsmerkmale

	Fundierte Analyse individueller Zielgrößen	Integrierter Follow-up Prozess	Aktive Einbeziehung aller Stakeholder	Usability & Gamification	Lokaler Marktzugang
Echometer	✓	✓	✓	✓	✓
Loopline	✗	(✓)	(✓)	✓	(✓)
Teambay	✗	✗	(✓)	(✓)	(✓)
Peakon	(✓)	(✓)	✗	(✓)	✗

3.4 Zielgruppe & Markteintritt

Echometer befindet sich innerhalb der Gebiete OWL und dem Münsterland, in einer der wirtschaftlichen Hochburgen des Mittelstandes und der Hidden Champions (siehe z.B. hier³⁶, hier³⁷ und hier³⁸).³⁹ Der Mittelstand hatte hierbei erfahrungsgemäß nur wenig Kontakt mit dem Thema Feedbackkultur, während ihm angesichts des Fachkräftemangels der Wert loyaler Mitarbeiter durchaus bewusst ist. Sehr hilfreich wird bei der ersten Kontakthanbahnung dabei der Bezug zur Founders Foundation und den weiteren externen Partnern sein (vgl. Kapitel 2.2). Im Vertriebsprozess können wir auf unsere praktische Expertise (siehe Erfahrungen

³⁶ Quelle: <http://www.ostwestfalen-lippe.de/wirtschaft-in-ostwestfalenlippe.html>

³⁷ Quelle: <http://die-deutsche-wirtschaft.de/die-30-groessten-familienunternehmen-in-nrw/>

³⁸ Quelle: <https://die-deutsche-wirtschaft.de/mittelstand-nrw/>

³⁹ Siehe hierzu u.a.:

<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/mittelstand-warum-in-ostwestfalen-die-meisten-weltmarktfuehrer-sitzen/11932606.html> und

<http://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/tag-der-weltmarktfuehrer-im-muensterland-innovative-mittelstaender-mit-weitblick/14813760.html>

von Philipp Aschhoff und Jean Michel Diaz) im Vertrieb von Lösungen aufbauen und so - anstelle eines Vertrieblers - als Berater für die Unternehmen auftreten, um die Wissenslücken der Unternehmen zu digitalen Lösungen im HR-Bereich zu überwinden.

Tabelle 2. Leads mit erfolgreicher Kontaktaufnahme⁴⁰

Unternehmen	Mitarbeiter-anzahl	Status
Compeon GmbH	50 - 100	LOI
Delius GmbH	200 - 300	in Kontakt
Harting Deutschland GmbH & Co. KG	4.300	in Kontakt
Hymmen GmbH	170	in Kontakt
Intelligence GmbH	5.600	in Kontakt
Jacobs Gruppe	810	in Kontakt
JW Ostendorf GmbH & Co. KG	700	LOI
Kapten & Son GmbH	50 - 100	LOI
Miele & Co. KG	19.500	in Kontakt
mobileJobs GmbH	50 - 100	LOI
Piening GmbH	7.500	in Kontakt
Schüco International KG	4.900	LOI
Tönsmeier Management GmbH & Co. KG	3.000	in Kontakt

Der regionale Bezug spiegelt sich auch in der Liste der bisher erfolgreich kontaktierten Unternehmen wider, die größtenteils aus der Region stammen (siehe Tabelle 2). Bei den in der Tabelle 2 genannten Unternehmen wurde das Konzept von Echometer im Rahmen mindestens eines Termins vorgestellt. Es gab durchweg positives Feedback und großes Interesse an dem Tool. Es sind Follow-Ups geplant, in denen die nächsten möglichen Schritte geplant und besprochen werden sollen. Bei fünf Unternehmen sind die Gespräche bereits so weit, dass diese ihre Absicht, Echometer zu nutzen, konkret in Form eines LOIs zugesichert haben. Beispielfhaft zu nennen ist die Schüco KG, die als Weltmarktführer

im Bereich Gebäudehüllen⁴¹ mit ihren fast 5.000 Mitarbeitern repräsentativ für den potenziellen Markt Echometers steht. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass die Compeon GmbH sowie die JW Ostendorf GmbH & Co. KG so überzeugt von dem Konzept Echometers sind, dass sie bei der Vorstellung des Konzeptes von sich aus mündlich anboten, Kontakte mit anderen Unternehmen innerhalb ihres Netzwerks zu vermitteln.

Bei der bisherigen Kundenansprache wurden außerdem wachstumsstarke Digitalunternehmen (z.B. Compeon GmbH) als mögliche Kunden angesprochen, um auch diese Marktsegmente zu testen. Die auch hier vorhandenen LOIs können als Bestätigung der flexiblen Einsatzgebiete für Echometer gewertet werden und unterstreichen das langfristige Marktpotenzial von Echometer (vgl. Kapitel 4.3). Abschließend sehen wir vor

⁴⁰ LOIs vgl. Anhang 2; Quellen der MA-Anzahl: Unternehmens-Website, Presse-Texte oder auf Anfrage.

⁴¹ Quelle:

<https://www.wiwo.de/unternehmen/mittelstand/weltmarktfuehrer-index-die-weltmarktfuehrer-nach-branchen/14782268-all.html>

diesem Hintergrund die Möglichkeit eines zeitnahen Markteintritts, durch den bereits im EXIST-Zeitraum eine relevante Anzahl von zahlungskräftigen Kunden erreicht werden kann, als sehr wahrscheinlich.

Marketingseitig wird der Markteintritt insbesondere durch Messebesuche (z.B. Zukunft-Personal), Pressearbeit und Publikationen in Fachmagazinen und Blogs begleitet. Dazu wurden bereits Kontakte mit zum Beispiel der IHK vor Ort und dem deutschen HR-Podcast "Loving HR" geknüpft.⁴² Da Online-Marketing wegen der Beratungsintensität in der ersten Phase wenig erfolgversprechend ist, wird es zwar aufgrund des späteren Skalierungspotentials von Anfang an ein Teil unserer Markteintrittsstrategie sein, aber erst mittel- bis langfristig intensiv forciert. Im ersten Schritt fokussiert sich das Online-Marketing primär auf die Teams, die unsere Feedback-Tools letztendlich nutzen. Intendiert ist, diese durch kostenlose Probemonate für einen Test zu motivieren und dadurch einen Pull-Effekt auszulösen. Als eine sehr affine Gruppe für dieses Marketing haben wir Digitalunternehmen identifiziert. Diese sind durch die Methoden der agilen Softwareentwicklung bereits häufig mit dem Konzept kurzer und direkter Feedbackschleifen vertraut. Angestrebte Kontaktpersonen für den Vertrieb sind dabei HR-Entscheider und Geschäftsführer.

4 Unternehmensplanung

4.1 Finanzplanung

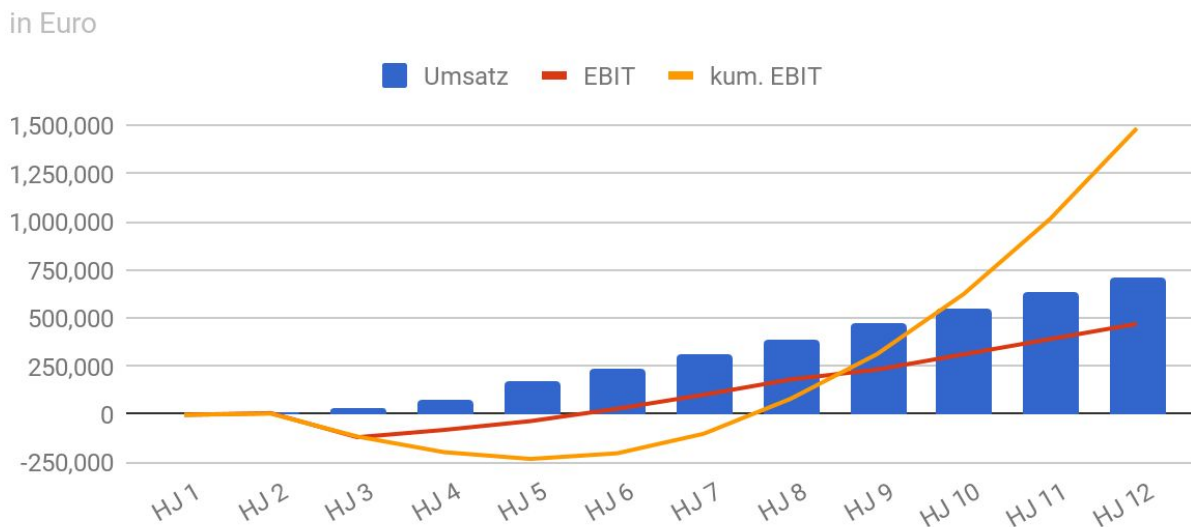
Das Gründungsteam plant mit seinem Feedback-Tool für Teams (Team-Tool), aufbauend auf der aktuellen Beta einen jährlichen Umsatz in Höhe von 1.200 € pro Kunde realisieren zu können - eine Summe, die erfahrungsgemäß häufig auch ohne Involvierung der Geschäftsführung durch einzelne Abteilungen getragen werden kann. In dem Angebot enthalten ist die Lizenz, das Tool mit bis zu zehn Teams (mit max. 10 Personen) nutzen zu können. Im ersten Geschäftsjahr werden die Umsätze zu 100% über das Team-Tool bzw. im Jahresverlauf über 15 gewonnene Kunden realisiert. Ab dem zweiten Geschäftsjahr wird das Orga-Tool mit einem umfassenden Rollenkonzept und dem ganzheitlichen Fragenkatalog veröffentlicht und die bis dahin gewonnenen Team-Tool-Kunden werden sukzessive auf dieses umgestellt. Das Gründungsteam geht davon aus, 6 Monate nach Einführung des Orga-Tools 50% der Kunden darauf migrieren zu können und diese Quote langfristig halten zu können. Während im ersten Jahr der Einführung des Orga-Tools noch ein "Einführungspreis" von jährlich 8.000 € pro Unternehmen vorgesehen ist, wird dieser in den Jahren danach auf 12.000 € angehoben, was mit erweitertem Funktionsumfang zu

⁴² Loving HR: <https://www.lovinghr.de>

begründen ist. Zum Ende des zweiten Jahres ist geplant mit 40 Kunden, davon 20 mit dem Orga-Tool, zu arbeiten.

Die Kostenplanung im ersten Geschäftsjahr umfasst (a) ein IT-Budget i.H.v. 11.100 €, das für externe Entwicklungsleistungen sowie Web-Hosting verwendet wird, (b) ein Reisekostenbudget i.H.v. 7.200€, das mit den anfänglich anstehenden Neukunden-Terminen sowie Vor-Ort-Terminen im Rahmen des Kunden-Onboardings zu rechtfertigen ist, (c) ein Marketingbudget i.H.v. 4.800 €, das insbesondere die Aufwände für Marketingmaterialien (z.B. Flyer), Messebesuche (wobei hier die ersten beiden Messebesuche zu 60% vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie subventioniert werden⁴³), Artikel in Fachzeitschriften und Online-Werbung (wie Google Adwords) beinhaltet und (d) eine Position "Sonstiges" i.H.v. 11.200, in der u.a. Kosten für die Gründung, Buchhaltungssoftware etc. berücksichtigt sind.⁴⁴

Abbildung 5 und Tabelle 3. Prognose der Umsatz- und Ergebniszahlen in Halbjahren



Halbjahre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
# Kunden	4	15	22	40	58	78	101	125	149	173	197	221
# Mitarbeiter	3	3	5	5	7	7	7	7	8	8	8	8
Umsatz T€	1,3	6,3	33,5	74,8	176	241	314	393	472	551	630	710
Ergebnis T€	-2,7	6,3	-119	-81	-35	29	102	181	233	312	391	470

⁴³ BMWi (2017): BMWi fördert Messeteilnahmen von Start-ups in 2018
<http://www.exist.de/SharedDocs/Kurzmeldungen/DE/BMWi-foerdert-Messeteilnahmen.html>

⁴⁴ Für eine genauere Übersicht der finanziellen Planung siehe Abbildung 5 und Tabelle 3.

Im zweiten Jahr soll optimalerweise direkt zu Anfang Eigenkapital aufgenommen werden, um den geplanten Finanzbedarf (ca. 240 T.€) zu decken. Die Kosten im zweiten Jahr werden im Wesentlichen dadurch getrieben, dass die Gründer mit einem vollen Gehalt (angenommen sind jeweils 60 T.€ p.a.)⁴⁵ berücksichtigt, eigene Büroflächen angemietet (1.500 € / Monat) sowie ein Praktikant im Bereich Marketing (1.500 € / Monat) und ein zusätzlicher Vollzeit Software-Entwickler (55 T.€ p.a.) eingestellt werden.

Für die Aufnahme des Eigenkapitals kann auf das im Rahmen der Founders Academy aufgebaute Netzwerk zu Investoren wie z.B. e.ventures, joint capital und EnjoyVentures zurückgegriffen werden. Eine erfreuliche Aussicht sind für mögliche Investoren dabei hohe Margen, nachdem der Deckungsbeitrag ausreicht, um den beschriebenen Fixkostenblock zu kompensieren:

4.2 Unternehmensorganisation

Die Gründung einer rechtlichen Einheit wird in den ersten drei Monaten nach Antritt des EXIST-Stipendiums geplant, damit die Pilotkunden des Team-Tools eine gewisse Rechtssicherheit mit Echometer als Vertragspartner empfinden. Als Rechtsform wird dabei auf die GmbH zurückgegriffen, die insbesondere für Unternehmen des Mittelstandes besser geeignet ist, einen zuverlässigen Geschäftspartner zu suggerieren als die Alternative der UG. Es ist beabsichtigt, die Geschäftsanteile bei der Gründung in gleichen Anteilen unter den drei Gründern aufzuteilen. Darüber hinaus soll es zu einem späteren Zeitpunkt möglich sein, Mitarbeiter über ein Mitarbeiterbeteiligungsprogramm am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen.

Bei der zukünftigen Erweiterung des Teams, also der Personalauswahl und -führung, wird aktiv zu Chancengleichheit und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf beigetragen. Mittelfristig soll eine familienfreundliche Betriebsorganisation und ein flexibles Arbeitszeitmodell entwickelt werden. Das Gründerteam wird sich durch Fortbildungen und Coaching Wissen und Kompetenzen im Bereich der Chancengleichheit aneignen. Die Geschäftstätigkeit des zukünftigen Unternehmens trägt zur Steigerung der Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit kleinerer und mittlerer Unternehmen bei und reduziert damit die Arbeitslosigkeit. Alle unternehmerischen Aktivitäten werden ressourcenschonend geplant und umgesetzt.

⁴⁵ Alle Gehaltsangaben inkl. 20% Lohnnebenkosten.

4.3 Chancen & Risiken

Wie bei jedem Startup Projekt ergeben sich generische Risiken aus der reinen Marktposition heraus. So gibt es zum Startzeitpunkt keine Bestandskunden, auf die aufgebaut werden kann. Beim Markteintritt besteht das Risiko, dass das Produkt nicht vom Markt nachgefragt wird. Dieses Risiko wurde durch das kundenorientierte Vorgehen der Gründer bei der Konzeption jedoch so gut wie möglich reduziert. Ein weiteres Risiko im Rahmen des Markteintritts ist, dass die Produktentwicklung mehr zeitliche Ressourcen benötigt als im Businessplan angenommen. In diesem Fall verzögert sich entsprechend die geplante Umsatzsteigerung. Im schlimmsten Fall können durch Verzögerungen auch Interessenten das Vertrauen und damit ihre Kaufabsicht des Produkts verlieren. Im weiteren Verlauf wiederum besteht während der vertrieblichen Skalierung das Hauptrisiko darin, die geplanten Wachstumsraten nicht einhalten zu können und mehr Aufwand in die Neukundenakquise investieren zu müssen als geplant. Während der gesamten Periode spielt außerdem der CLV (*Customer lifetime value*) eine wichtige Rolle. Je nach Zufriedenheit der Kunden wäre es möglich, dass Teams die Lösung für einen gewissen Zeitraum nutzen und sich dann gegen eine weitere Nutzung entscheiden. In solchen Fällen wird es vorkommen, dass mehr Aufwand in die Kundenakquisition investiert wurde, als der Kunde durch seine späteren Umsätze rechtfertigt. Ein weiteres, konkretes Risiko besteht darin, dass die Teilnahmequote an den Umfragen von Echometer über die Zeit abflacht und nicht mehr repräsentativ ist. Auch hier sind jedoch Gegenmaßnahmen eingeplant (vgl. Kapitel 2.3).

Gleichzeitig bestehen aber auch zahlreiche Chancen. Unter der Annahme, dass größere Mittelständler gewonnen werden, besteht schon in der Testphase mit dem Team-Tool die Möglichkeit, nicht nur eins, sondern gleich mehrere Teams innerhalb des Unternehmens von einer Nutzung Echometers zu überzeugen. Gleichmaßen kann es sein, dass Kunden insgesamt schneller zum Orga-Tool wechseln oder die Kundenverteilung sich positiver in Richtung des Orga-Tools entwickelt als die angenommenen 50%. Mittelfristig besteht die Chance, durch zusätzliche Funktionalitäten wie u.a. Benchmarking und erweitertes HR-Reporting weitere Umsätze generieren zu können. Im Markteintritt liegt außerdem die Chance, einen Sog-Effekt innerhalb der Zielgruppe zu erzeugen: Sobald ein Unternehmen bei potentiellen Bewerbern damit wirbt, sich intern mithilfe von Echometer mit seiner Unternehmenskultur zu beschäftigen und positive öffentliche Äußerungen (zum Beispiel in der Presse oder auf *kununu.com*) dazu erscheinen, könnten weitere Mittelständler von sich aus auf uns aufmerksam werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass einzelne

Mitarbeiter nach einem Job-Wechsel bei ihrem neuen Arbeitgeber begeistert von Echometer berichten und so authentisch auf Echometer aufmerksam machen. Eine weitere vertriebsseitige Chance liegt darin, zum Beispiel Change-Personalberatungen von der Nützlichkeit des Echometer-Tools für ihre Projekte zu überzeugen. Dies wäre ein bisher nicht berücksichtigter Vertriebskanal mit großen Potenzial. Während es durchaus denkbar ist, dass diese Effekte in Einzelfällen vorkommen werden, sind sie im Businessplan vorerst nicht berücksichtigt. Ebenfalls nicht berücksichtigt ist die Möglichkeit von Cross-Selling. Über das Echometer Screening könnten sich Variablen wie Arbeits-Selbstwirksamkeit, Stressempfinden und Führungsstil als Schwachstellen herausstellen. In dem Fall ließen sich über Echometer Online-Trainings für die Verbesserung dieser Problemzonen anbieten.⁴⁶ Alles in allem sind aus Sicht des Gründungsteams die wahrscheinlichen Risiken und Chancen in ausgeglichenem Maße im Businessplan berücksichtigt und Maßnahmen getroffen worden, um die Risiken zu minimieren.

⁴⁶ Empirische Evidenz für die Wirksamkeit derartiger Online-Interventionen finden sich zum Beispiel bei Glück und Maercker (2011) und Kypri und McAnally (2005).

Anhang 1: LOIs Netzwerkpartner

Sehr geehrte Damen und Herren,

Der Digital Hub münsterLAND fördert digitale Innovationen und ihre erfolgreiche Umsetzung in der regionalen Wirtschaft Münsters durch die Zusammenarbeit mit Startups und Hochschulen und die Schaffung eines Unterstützungsangebots für Corporate Entrepreneurship Initiativen. Des Weiteren bietet er ein zentrales Angebot zu Gründungs-, Innovations- und Geschäftsvorhaben im Bereich digitaler Geschäftsmodelle. In diesem Rahmen bieten der Digital Hub Innovationsformate (z.B. Hackathons), ein Accelerator-Programm und Qualifizierungsangebote an.

Das Vorhaben von Echometer, mithilfe eines auf wissenschaftlicher Empirie basierenden Online Feedback-Tools die Kultur in Unternehmen in Hinblick auf Engagement, Innovation und Fluktuation zu optimieren, hat uns vor dem Hintergrund der Probleme unserer engen Kontakte in mittelständischen Unternehmen vollends überzeugt. Echometer passt sowohl vom Business Modell als auch vom Produkttyp hervorragend in unsere Zielgruppe.

Unter der Voraussetzung, dass das Team die Entwicklung eines marktfähigen Produktes vollendet und innerhalb des kommenden Jahres die Geschäftstätigkeit aufnimmt, wird der Digital Hub schon jetzt zusichern, Echometer in das Startup Fellowship Programm aufzunehmen und sie in diesem Rahmen mit unseren Mitteln unterstützen.



Tom Malessa, Geschäftsführer münsterLAND.digital e.V.



Münster, den 24.04.2018

Sehr geehrte Damen und Herren,

der Venture Club Münster e.V. ist Münsters größte studentische Initiative für Startups. Mit über 150 aktiven Mitgliedern und Alumnis bilden wir ein Netzwerk, das sich für bessere Grundlagen für Gründer einsetzt. Mit unserer Arbeit möchten wir Studenten, Startups und Unternehmen zusammenbringen, um die Startup Szene in Münster und Umgebung zu fördern und zu stärken. Dafür möchten wir Studenten für Entrepreneurship begeistern und befähigen.

Das Vorhaben von Echometer, mithilfe eines auf wissenschaftlicher Empirie basierenden Online Feedback-Tools die Kultur in Unternehmen in Hinblick auf Engagement, Innovation und Fluktuation zu optimieren, hat uns vollends überzeugt. Wir halten Echometer sowohl vom Business Modell als auch vom Produkttyp für ein Startup mit enormen Potenzial.

Unter der Voraussetzung, dass das Team die Entwicklung eines marktfähigen Produktes vollendet und innerhalb des kommenden Jahres die Geschäftstätigkeit aufnimmt, sichert der Venture Club Münster e.V. jetzt schon zu, Echometer bestmöglich mit den dem Verein zur Verfügung stehenden Mitteln vollends zu unterstützen.

Friedrich Grimm

Vorsitzender des Venture Club Münster e.V.

LETTER of INTENT

Sehr geehrte Damen und Herren,

die 2016 gestartete Founders Foundation gGmbH ist ein Pilotmodell, das Startup-Gründer und Unternehmer in spe am Wirtschaftsstandort Ostwestfalen-Lippe ausbildet, begleitet und vernetzt. Die von der Bertelsmann Stiftung finanzierte, gemeinnützige Initiative soll Talente anziehen und sie mit lokalen Unternehmen und Forschungsinstituten verbinden.

Ziel ist es, starke Unternehmerpersönlichkeiten und eine erfolgreiche Startup-Kultur in der Region zu entfalten. Zentrale Bausteine des Modells sind eigene Event-Formate, die Ausbildung an der Founders Academy sowie das sechsmonatige Ausbildungsprogramm Founders Camp. Mit erfahrenen Mentoren setzt die Founders Foundation auf die Ausbildung und unterstützt Startup-Gründer im gesamten Reifeprozess bis in die Finanzierungsphase hinein.

Das Team der Founders Foundation unter der Führung von Sebastian Borek und Dominik Gross sitzt in Bielefeld.

Das von „Echometer“ angestrebte Produkt konnte uns, ebenso wie eine unabhängige Jury, bereits in unserer zweiten Founders Academy 2016 vollends überzeugen. Wir möchten deshalb hiermit mitteilen, dass wir „Echometer“ als potentielle Kunden zur Verfügung stehen.

Mit freundlichen Grüßen



Sebastian Borek, Geschäftsführer der Founders Foundation gGmbH

Anhang 2: LOIs Kunden

Letter of Intent

Absichtserklärung für den Einsatz von Echometer

Echometer hilft Organisationen mit seiner gleichnamigen Tool, klassische Mitarbeiterbefragungen durch einen kontinuierlichen Feedbackprozess in Teams zu ergänzen. Durch regelmäßige Feedback-Meetings wird ein strukturierter Wandlungsprozess eingeleitet und fortlaufend durch das Tool begleitet. Das Tool befindet sich aktuell in einer Beta-Phase und wird fortlaufend entsprechend des Feedbacks aus der Praxis weiterentwickelt.

Schüco International entwickelt und vertreibt mit über 4.750 Mitarbeitern Systemlösungen für Fenster, Türen, Fassaden, Schiebekonstruktionen, Sicherheitstechnik und Sonnenschutz in über 80 Ländern mit dem Ziel, heute und in Zukunft Technologie- und Serviceführer der Branche zu sein. (...)

Wir bestätigen hiermit unser Interesse, Echometer mit einem oder mehreren Teams zu testen, um dem Echometer-Gründungsteam durch Feedback aus der Praxis bei der Weiterentwicklung des Tools als Pilotkunde zu unterstützen. Weiter bekunden wir unser Interesse bei einem positiven Verlauf der Testphase, das Tool auch darüber hinaus im Unternehmen einzusetzen.

Diese Absichtserklärung ist nicht bindend, sodass jederzeit auch ohne Angabe von Gründen von einer weiteren Zusammenarbeit Abstand genommen werden kann.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit dem Echometer-Gründungsteam.

Bielefeld, den 25.04.18

[Signature]

SCHÜCO
Schüco International KG
Karolinenstr. 1 - 15 • 33609 Bielefeld
Postfach 10 25 53 • 33525 Bielefeld

[Signature] [Signature]

Letter of Intent

Absichtserklärung für den Einsatz von Echometer

Echometer hilft Organisationen mit seinem gleichnamigen Tool, klassische Mitarbeiterbefragungen durch einen kontinuierlichen, durch die Teams getriebenen Feedbackprozess zu ersetzen. Durch regelmäßige Feedback-Meetings wird ein strukturierter Wandlungsprozess eingeleitet und fortlaufend durch das Tool begleitet. Das Tool befindet sich aktuell in einer Beta-Phase und wird auf Grundlage des Feedbacks aus der Praxis weiterentwickelt.

MobileJob.com ist der Recruiting-Spezialist für den außerakademischen Arbeitsmarkt. Arbeitgeber aus zahlreichen Branchen finden über mobileJob.com den zu ihnen passenden Mitarbeiter. Durch unser starkes Wachstum in den vergangenen Jahren ist das Monitoring des Mitarbeiterengagements zu einer zentralen unternehmerischen Herausforderung geworden. Mit Echometer erhoffen wir uns eine Lösung für diese Herausforderung, die es uns neben dem Monitoring gleichzeitig ermöglicht die Mitarbeiter aktiv in zukünftige Change-Prozesse einbinden zu können.

Wir bestätigen dementsprechend hiermit unsere Absicht, Echometer in unseren Teams zu testen, um das Echometer-Gründungsteam durch Feedback aus der Praxis bei der Weiterentwicklung des Tools als Pilotkunde zu unterstützen. Des Weiteren bekunden wir unsere Absicht, bei einem erfolgreichen Verlauf der Testphase das Tool auch darüber hinaus im Unternehmen einzusetzen.

Diese Absichtserklärung ist nicht bindend, sodass jederzeit auch ohne Angabe von Gründen von einer weiteren Zusammenarbeit Abstand genommen werden kann.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit dem Echometer-Gründungsteam.

ReG, den 04.05.18


Christian Städtler

MobileJob.com, Head of HR & Business Operations

Von: **Vanessa Siegbert** vanessa@kapten-son.com
Betreff: Feedback
Datum: 2. Mai 2018 um 17:18
An: jeanmichel.diaz@echometer.eu



Lieber Jean Michel,

vielen Dank für die Vorstellung eurer Beta-Version. Wie besprochen möchte ich hiermit unser Interesse bestätigen, nach Umsetzung des angesprochenen Feedbacks, Echometer bei Kapten & Son zu einzusetzen.

Lasst uns gerne, nachdem ihr die besprochenen Punkte umgesetzt habt, nochmal einen Termin vereinbaren, um gemeinsam Einsatzszenarien bei uns im Unternehmen zu konkretisieren.

Viele Grüße,
Vanessa

Vanessa Siegbert

Head of HR

Kapten & Son GmbH
Alter Fischmarkt 12
48143 Münster
Germany

mailto: vanessa@kapten-son.com
web: www.kapten-son.com

Kapten & Son GmbH
Sitz: Köln
Registergericht: Amtsgericht Köln
HRB Nr.: 93163
Geschäftsführer: Fabian Deventer, Johannes Theobald
Wichtiger Hinweis: Die vorgenannten Angaben werden jeder E-Mail automatisch hinzugefügt und lassen keine Rückschlüsse auf den Rechtscharakter der E-Mail zu.

Letter of Intent

Absichtserklärung für den Einsatz von Echometer

Echometer hilft Organisationen mit seinem gleichnamigen Tool, klassische Mitarbeiterbefragungen durch einen kontinuierlichen, durch die Teams getriebenen Feedbackprozess zu ersetzen. Durch regelmäßige Feedback-Meetings wird ein strukturierter Wandlungsprozess eingeleitet und fortlaufend durch das Tool begleitet. Das Tool befindet sich aktuell in einer Beta-Phase und wird auf Grundlage des Feedbacks aus der Praxis weiterentwickelt.

COMPEON ist der führende produkt- und anbieterunabhängige Full-Service-Dienstleister für Mittelstandsfinanzierungen in Deutschland. Durch starkes Wachstum in den vergangenen Jahren ist das Monitoring des Mitarbeiterengagements zu einer wichtigen unternehmerischen Aufgabe geworden. Mit Echometer erhofft sich COMPEON eine praktikable Lösung für diese Aufgabenstellung, die es neben dem Monitoring gleichzeitig ermöglicht, die Mitarbeiter aktiv in zukünftige Change-Prozesse einbinden zu können.

Wir bestätigen dementsprechend hiermit unsere Absicht, Echometer in unseren Teams zu testen, um das Echometer-Gründungsteam durch Feedback aus der Praxis bei der Weiterentwicklung des Tools als Pilotkunde zu unterstützen. Des Weiteren bekunden wir unsere Absicht, bei einem erfolgreichen Verlauf der Testphase das Tool auch darüber hinaus im Unternehmen einzusetzen.

Diese Absichtserklärung ist nicht bindend, sodass jederzeit auch ohne Angabe von Gründen von einer weiteren Zusammenarbeit Abstand genommen werden kann.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit dem Echometer-Gründungsteam.

Disselhorst, den 22.05.18



Dr. Frank Wüller
COMPEON, Geschäftsführer



Jean Michel Diaz
Co-Founder
Echometer

IHRE ZEICHEN/
NACHRICHT VOM

UNSERE ZEICHEN/
ZUSTÄNDIG
mh / Anita Mühlenkamp

TELEFON
0 25 41/7 44-
237

TELEFAX
0 25 41/7 44-
8237

COESFELD,
18.04.2018

Letter of Intent
Absichtserklärung für den Einsatz von Echometer

Sehr geehrter Herr Diaz,
sehr geehrte Damen und Herren,

Echometer hilft Organisationen mit seinem gleichnamigen Tool, klassische Mitarbeiterbefragungen durch einen kontinuierlichen Feedbackprozess in Teams zu ergänzen. Durch regelmäßige Feedback-Meetings wird ein strukturierter Wandlungsprozess eingeleitet und fortlaufend durch das Tool begleitet. Das Tool befindet sich aktuell in einer Beta-Phase und wird fortlaufend entsprechend des Feedbacks aus der Praxis weiterentwickelt.

Die J.W. Ostendorf GmbH & Co. KG ist ein erfolgreiches deutsches, international tätiges mittelständisches Familienunternehmen mit Tochter- und Beteiligungsgesellschaften im In- und Ausland. Mit ca. 750 Mitarbeitern entwickeln, produzieren und vertreiben wir Farben, Lacke und Lasuren. Jahrzehntelange Erfahrungen und modernste Fertigungsanlagen sind wichtige Bausteine unseres Erfolgs.

Wir bestätigen hiermit unser Interesse, Echometer mit einer oder mehreren Teams zu testen, um dem Echometer-Gründungsteam durch Feedback aus der Praxis bei der Weiterentwicklung des Tools als Pilotkunde zu unterstützen. Weiter bekunden wir unser Interesse bei einem positiven Verlauf der Testphase, das Tool auch darüber hinaus im Unternehmen einzusetzen.

Diese Absichtserklärung ist nicht bindend, sodass jederzeit auch ohne Angabe von Gründen von einer weiteren Zusammenarbeit Abstand genommen werden kann.

Wir freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit dem Echometer-Gründungsteam.

Mit freundlichen Grüßen

J.W. Ostendorf GmbH & Co. KG

Anita Mühlenkamp
Leiterin JWOAkademie

J.W. OSTENDORF GMBH & CO. KG · ROTTKAMP 2 · POSTFACH 16 45 · 48651 COESFELD · GERMANY · TELEFON +49 2541 744-0
AG COESFELD HRA 1077 · PERSÖNLICH HAFTENDE GESELLSCHAFTERIN: OSTENDORF BET. GMBH, COESFELD HRB 1413
GESCHÄFTSFÜHRER: MICHAEL OSTENDORF (VORSITZ), JAN OSTENDORF, RALF EBEL, HEINZ ROTHUES