Miguel Miranda

CHANCEN UND GRENZEN INNOVATIVER GESCHÄFTSMODELLE FÜR PERSONALDIENSTLEISTUNGEN

München, 22.01.2019

I Inhaltsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis III

III Tabellenverzeichnis IV

1 Einleitung 1

1.1 Ausgangssituation 1

1.2 Zielsetzung 2

1.3 Aufbau und Vorgehensweise 3

2 Theoretische Grundlagen 4

2.1 Geschäftsmodell 4

2.1.1 Geschäftsmodell nach dem Business-Modell-Canvas 5

2.1.2 Geschäftsmodell nach dem Business Modell Navigator™ 9

2.1.3 Zusammenfassung zum Geschäftsmodell 11

2.2 Geschäftsmodellinnovation 11

2.2.1 Initiation 12

2.2.2 Ideation 13

2.2.3 Integration 14

2.2.4 Implementation 15

2.2.5 Zusammenfassung zur Geschäftsmodellinnovation 16

2.3 Personaldienstleistungen 16

2.3.1 Interne und externe Personalgewinnung 18

2.3.2 Personalberatung 19

2.3.3 Executive-Search-Prozess 20

2.3.4 Zusammenfassung 23

3 Experteninterviews 23

3.1 Vorbereitung 25

3.2 Durchführung 25

3.3 Auswertung 26

3.3.1 Unternehmensprofile 26

3.3.2 Marktanforderungen an die Personalberatung 27

3.3.3 Geschäftsmodell: Solution-Provider 28

3.3.4 Geschäftsmodell: Cross Selling 28

3.3.5 Geschäftsmodell: Franchising.....29
3.3.6 Geschäftsmodell: Orchestrator.....30
3.3.7 Geschäftsmodell: Revenue-Sharing.....30
4. Innovative Geschäftsmodelle in der Personalberatung 31
4.1 Solution Provider 31
4.2 Cross Selling 32
4.3 Franchising 33
4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung 34
5. Fazit und Ausblick.....35
VI Literaturverzeichnis V

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Business-Model-Canvas (Osterwalder, 2010, S. 18-19) 5

III Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die wichtigsten Kennzahlen 2009 im Überblick 1
Tabelle 2: Die wichtigsten Kennzahlen 2014 im Überblick 2
Tabelle 3: Zusammenfassung der Geschäftsmodellmuster für die Personalberatung ..34

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Während der Finanz- und Wirtschaftskrise im letzten Quartal des Jahres 2008 erlitten die Personaldienstleister sowie deren Geschäftsmodelle einen starken Einbruch. Dadurch entstanden hohe Volatilitäten und zahlreiche Unsicherheiten in der Branche. Viele Personalberatungen mussten ihre Mitarbeiter auf Kurzarbeit setzen oder sogar Mitarbeiter entlassen.

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis € 500.000 Jahresumsatz	€ 100.000 bis € 250.000 Jahresumsatz	unter € 100.000 Jahresumsatz
Gesamtumsatz in €	1.100 Mio. €	–26,2 %	445 Mio. €	225 Mio. €	175 Mio. €	140 Mio. €	100 Mio. €	16 Mio. €
Anteil am Gesamtumsatz			40,5 %	20,5 %	15,9 %	12,7 %	9,1 %	1,5 %
Anzahl Beratungs-unternehmen	1.835	– 6,0 %	35	150	250	500	600	300
Durchschnittliche Umsatzveränderung			–23 %	–20 %	–20 %	–23 %	–28 %	–40 %
Anteil an Gesamt-unternehmen			2 %	8 %	14 %	27 %	33 %	16 %
Anzahl Berater	4.940	– 8,5 %	740	825	1.050	1.175	850	300
Anzahl sonstige Mitarbeiter	5.200	–10,0 %	1.050	1.100	1.150	1.075	725	100
Anzahl i. d. Personalbe-ratung tätiger Personen	10.140	– 9,5 %	1.790	1.925	2.200	2.250	1.575	400
Anzahl besetzte Positionen	37.750		9.500	8.000	8.000	6.600	4.750	900
Anteil an den besetzten Positionen (gesamt)			25 %	21 %	21 %	17 %	13 %	2 %

Tabelle 1: Die wichtigsten Kennzahlen 2009 im Überblick (Murmann, 2009/2010, S. 3).

Von 2008 bis 2009 sank die Zahl der Personalberater um 8,5 Prozent von 5.420 auf ungefähr 5.000. Besonders kleine Gesellschaften mit einem Jahresumsatz von unter 100.000 Euro waren betroffen. Von ihnen schieden 14 Prozent als Marktteilnehmer aus (Murmann, 2009/2010, S. 3).

Trotz dieser Herausforderungen blieb die Personaldienstleistung durch die großen Wachstumschancen und Konsolidierungspotentiale weiterhin eine attraktive Branche auf dem Markt. 2014 stieg die Zahl an Personalberatern im Vergleich zu 2009 von 5.200 auf 6.175, und damit um 18,75 Prozent. Zudem entstanden in diesem Jahr 165 mehr Personalberatungen als 2009 (Murmann, 2014/2015, S. 3).

Der Zuwachs an Personalberatungen war ein Zeichen dafür, dass diese Branche ein großes Potential hat. Die Herausforderung ist es jedoch, sich von anderen Personalberatungen bzw. Personaldienstleistungen abzugrenzen, um weiterhin auf dem Markt profitabel agieren zu können.

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis € 500.000 Jahresumsatz	unter € 250.000 Jahresumsatz
Umsatz	1,7 Mrd. €	5,7 %	667 Mio. €	365 Mio. €	291 Mio. €	210 Mio. €	158 Mio. €
Marktanteil in %			39,4 %	21,6 %	17,2 %	12,4 %	9,3 %
Segmentwachstum			5,8 %	6,2 %	5,6 %	4,9 %	4,7 %
Durchschnittliches Umsatzwachstum	4,7 %		6,0 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,3 %
Anzahl Beratungsunternehmen	2.000		50	150	250	550	1.000
Anzahl Mitarbeiter	11.900	6,3 %	1.920	2.185	2.815	2.650	2.330
Anzahl Berater	6.175	6,5 %	950	1.075	1.325	1.375	1.450
Anzahl festangestellter Researcher	2.725	11,2 %	450	510	690	700	375
Anzahl Backofficekräfte	3.000	1,7 %	520	600	800	575	505
Anzahl besetzter Positionen	53.550	2 %	14.000	11.200	11.600	9.000	7.750

Tabelle 2: Die wichtigsten Kennzahlen 2014 im Überblick (Murmann, 2014/2015, S. 3).

Ein Weg, sich von anderen Personaldienstleistungen bzw. Personalberatern abzugrenzen, wäre, das eigene Geschäftsmodell zu betrachten und zu versuchen, innovative Geschäftsmodelle zu integrieren und sich somit von den Wettbewerbern zu unterscheiden. Innovation war immer ein wesentlicher Faktor, der dazu geführt hat, Unternehmenswachstum anzuregen und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu optimieren. In der Regel entwickeln viele Unternehmen hochqualitative und technologisch komplexe Produkte bzw. Dienstleistungen. Eine Innovation dieser Dienstleistungen, Produkte und auch Prozesse ist eine Möglichkeit, sich von den Wettbewerbern abzuheben und Marktführer zu bleiben, jedoch reicht eine Produkt- oder Prozessinnovation nicht aus, um die Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten und eine Geschäftsmodellinnovation durchzuführen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 3–5).

Um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln, bedarf es einer Veränderung von mindestens zwei der vier Kernelemente eines Geschäftsmodells (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 8). Diese Kernelemente werden im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit näher erläutert. Wenn sich Personalberatungen von den Wettbewerbern unterscheiden möchten, sollten sie sich mit verschiedenen Geschäftsmodellthemen befassen und möglicherweise weitere Geschäftsmodelle in Erwägung ziehen.

1.2 Zielsetzung

In der Forschung wurden bisher innovative Geschäftsmodelle für bekannte Firmen wie Tesla untersucht. Forbes hat hierfür eine Liste zu den Top 100 innovativsten Unternehmen auf der Welt erstellt (Forbes, 2018). Die Reihenfolge vom besten zum hundertsten Unternehmen basiert sich auf dem Innovation Premium factor von Forbes definiert (Dyer, Gregersen, 2011).

Das einzige Unternehmen auf dieser Liste, welches Themen im Bereich der Personaldienstleistung abdeckt, wäre Workday auf Platz zwei dieser Forbes Liste. Es liegen demzufolge nur wenige innovative Unternehmen in der Personaldienstleistung, insbesondere der Personalberatung, vor.

Das Ziel dieser wissenschaftlichen Arbeit ist es nicht nur diese Forschungslücke zu schließen, sondern auch dahingehend die Chancen und Grenzen innovativer Geschäftsmodelle im Bereich der Personaldienstleistungen zu erforschen. Der Fokus dieser wissenschaftlichen Arbeit soll auf der Personalgewinnung, vor allem auf der Personalberatung, liegen.

Ferner wird die Frage geklärt, welche Anforderungen auf dem Markt der Personalgewinnung bzw. der Personalberatung wesentlich sind, um erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt zu agieren und die man bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodellansätze beachtet werden können.

Die vorliegende Arbeit soll Unternehmen und Unternehmern in der Personalberatung aufzeigen, welche Geschäftsmodellansätze sie noch berücksichtigen und integrieren können, um sich von den Wettbewerbern abzuheben, weiterhin profitabel auf dem Markt zu agieren und Geschäftsmodellinnovation zu betreiben.

1.3 Aufbau und Vorgehensweise

Die wissenschaftliche Arbeit besteht aus einem theoretischen und aus einem empirischen Teil. In der **Theorie** wird ausführlich auf den verhältnismäßig neuen Begriff ‚Geschäftsmodell' aus der Betriebswirtschaftslehre eingegangen und dabei verschiedene Definitionen vorgestellt. Zudem wird der Prozess der Innovation von Geschäftsmodellen näher erläutert. Da es in dieser wissenschaftlichen Arbeit um den Begriff der ‚Personaldienstleistung', der in der Personalpsychologie geläufig ist, gehen soll, wird dieser ebenfalls erklärt – inklusive der Vielfalt an Definitionen, die zu diesem Begriff gehören. Zuletzt werden die Anforderungen des Marktes untersucht, die für die Personaldienstleistung, insbesondere der Personalberatung, eine wichtige Rolle spielen, um anhand dieser Faktoren innovative Geschäftsmodellansätze aufzustellen.

Die Anforderungen werden ebenfalls in der **Empirie** anhand von Experteninterviews näher untersucht. Hier gilt es, zu erschließen, wie Personalberater zu dem Thema der Geschäftsmodellinnovation im Bereich der Personalgewinnung stehen und wie sie dieses Thema behandeln. Es wird bei den Interviews darauf eingegangen, welche Geschäftsmodelle bereits in der Branche der Personalgewinnung verwendet werden, welche Anforderungen der Markt im Bereich der Personalbeschaffung stellt und welche innovativen Geschäftsmodellansätze für die Integration im eigenen Unternehmen denkbar wären, um diese Marktbedürfnisse zu erfüllen.

Mit den **Ergebnissen** aus der Theorie und der Empirie werden Geschäftsmodellansätze entwickelt, die Unternehmen bzw. Unternehmer aus der Branche der Personalgewinnung integrieren könnten, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und sich weiterhin dem ständigen Wandel der Marktbedürfnisse anzupassen.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Geschäftsmodell

Bei einem Geschäftsmodell handelt es sich um „[…] eine modellhafte Repräsentation der logischen Zusammenhänge, wie eine Organisation bzw. Unternehmen Mehrwert für Kunden erzeugt und einen Ertrag für die Organisation sichern kann“ (Grösser, 2018).

Der Begriff etablierte sich im Zeitraum von 1998 bis 2001. Wirtschaftszeitungen, z. B. WirtschaftsWoche, Focus Magazin, Capital, Frankfurter Allgemeine Zeitung und Financial Times Deutschland, belegen seine Verbreitung (Grösser, 2018).

Das Geschäftsmodell beschreibt die Funktion der einzelnen Elemente einer Unternehmung sowie deren Interaktion miteinander. Das Geschäftsmodell ist von der Wettbewerbssituation unabhängig, da die Marktsituation lediglich als eine externe Komponente betrachtet wird. Aus diesem Grund sagt das Geschäftsmodell nichts über die Wettbewerbslage aus (Grösser, 2018).

Ein Geschäftsmodell weicht von der Geschäftsstrategie ab. Im Verhältnis dazu „[…] beschreibt eine Strategie, wie sich ein Unternehmen im Verhältnis zur Konkurrenz abgrenzen und einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erarbeiten kann“ (Grösser, 2018).

Im Zuge dessen gibt es unterschiedliche Ansätze, um die einzelnen Elemente einzugliedern und zu einem ganzheitlichen Geschäftsmodellkonzepts auszubauen.

2.1.1 Geschäftsmodell nach dem Business-Modell-Canvas

Unternehmen besitzen Geschäftsmodelle, die aus vielen verschiedenen Einzelbausteinen bestehen. Um einen Überblick über diese einzelnen Bereichen zu ermöglichen, wurde der Business-Modell-Canvas entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Visualisierungswerkzeug, das die einzelnen Geschäftsmodellelemente in neun verschiedene Kategorien aufteilt.

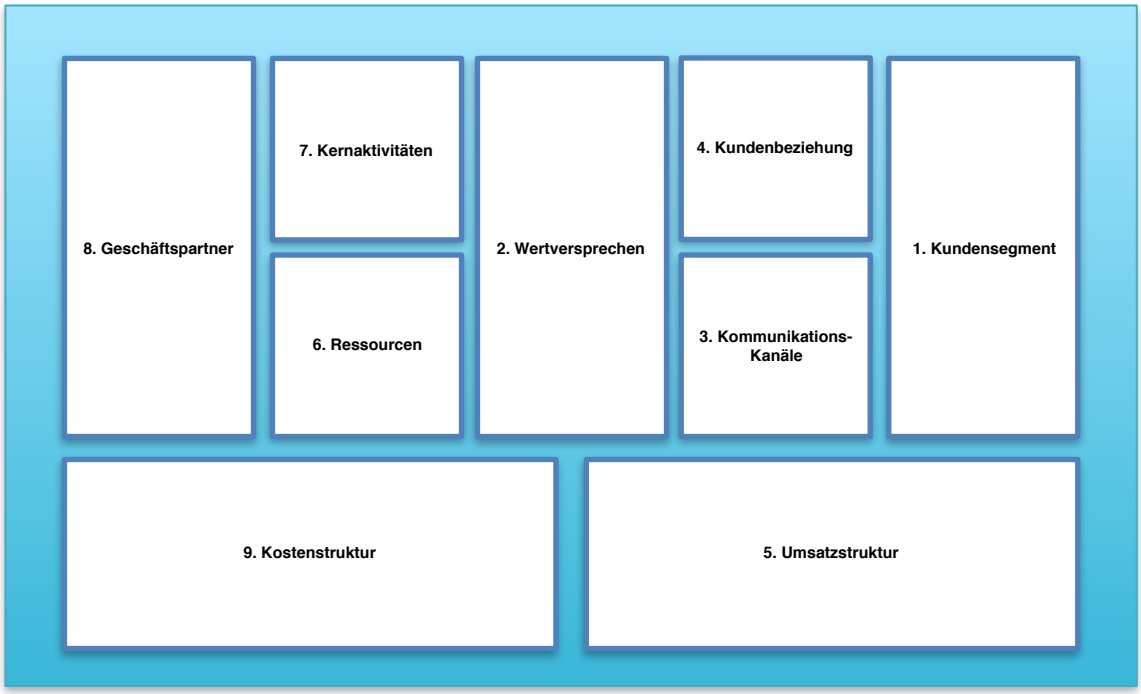

Abbildung 1: Business-Model-Canvas (Osterwalder, 2010, S. 18–19).

1. <u>Das Kundensegment</u>

Das Kundensegment besteht sowohl aus Nutzern als auch aus Käufern. Dieses Segment kann von einer kleinen Nische zu einem großen Markt reichen. Mithilfe von validiertem Lernen bzw. von Hypothesentests wird das Kundenbild immer klarer und kann optimal zum Wertversprechen passen. Hier geht es um die Frage, welche Zielgruppe angesprochen wird (Osterwalder, 2010, S. 20–21).

2. <u>Das Wertversprechen</u>

Unternehmen haben den Zweck, ein bestimmtes Problem zu lösen oder einen bestimmten Bedarf decken. Dieser Zweck wird auch als Wertversprechen bezeichnet. Der Begriff beschreibt, inwiefern sich das eigene Produkt oder die eigene Dienstleistung vom Wettbewerb unterscheidet. Beim Wertversprechen geht es um die zentrale Frage, welchen Mehrwert das Kundensegment des Geschäftsmodells erhält. Zu den Wertformen gehören z. B. die Einführung einer Neuheit, die Optimierung einer bekannten Leistung, das Zuschneiden eines Produkts bzw. einer Dienstleistung auf den Kunden, das Erledigen einer bestimmten Arbeit, das Design, die Statussteigerung, das Anbieten von preisgünstigeren Produkten bzw. Dienstleistungen, die Kosten-

reduktion, die Verminderung eines Risikofaktors oder auch der Praktikabilität (Osterwalder, 2010, S. 22–25).

3. Die Kommunikationskanäle

Über Kommunikationskanäle interagiert der Kunde mit dem Unternehmen. Bei den Kommunikationskanälen werden alle Faktoren einbezogen – von der Erhöhung der Kundenaufmerksamkeit im Vorverkauf, den Distributionskanälen während des Kaufes bis hin zum Nachverkauf. Typische Rollen hierfür wären Marketing, Public Relations und Vertrieb. Die zentrale Frage ist, wie das Wertversprechen des Unternehmens an den Kunden kommuniziert wird und wie der Kaufprozess erfolgt (Osterwalder, 2010, S. 26–27).

4. Die Kundenbeziehung

Abhängig vom angebotenen Wert erwartet der Kunde eine gewisse Art von Dienstleistung oder Umgang. Meistens ist die Kundenbeziehung im Bereich von technischen Unternehmen fast vollkommen automatisiert. In anderen Unternehmen ist eine Interaktion mit einer Person notwendig. Die Gestaltung dieser Interaktion mit dem Kunden ist der zentrale Punkt, um den es bei der Kundenbeziehung geht. Die Frage ist also, wie Kunden gewonnen und behalten werden können (Osterwalder, 2010, S. 28–29).

5. Die Umsatzstruktur

Dieses Geschäftsmodellelement beschreibt, inwiefern das Geschäftsmodell durch das Wertversprechen Umsatz generiert. Hier werden zwei unterschiedliche Transaktionserlöse unterschieden. Zum einen gibt es die Einmalzahlungen, z. B. beim Kauf eines Autos, und zum anderen Umsätze, die aus wiederholten Zahlungen, z. B. bei einer Mitgliedschaft im Fitnessstudio, entstehen. Hier geht es um die Frage, für was die Kunden wie viel bereit wären zu zahlen. Zudem gibt es bei der Umsatzstruktur unterschiedliche Preisgestaltungen: Festpreise und variable Preise. Festpreise beruhen auf statistischen Variablen wie Listenpreise und sind von den Produkteigenschaften, dem Kundensegment und der Menge abhängig. Variable Preise werden hingegen von Marktbedingungen, z. B. Verhandlung, Ertragsmanagement, Echtzeitmarktwert und Auktionen, beeinflusst (Osterwalder, 2010, S. 30–33).

6. Die Kernressourcen

Dieser Baustein des Geschäftsmodells beschreibt die wichtigsten Vermögenswerte, die für das Funktionieren eines Geschäftsmodells erforderlich sind. Hier wird zwischen vier verschiedenen Ressourcen unterschieden (Osterwalder, 2010, S. 34–35):

- Physische Ressourcen: Beispiele wären Produktionseinrichtungen, Maschinen, Gebäude, Vertriebsnetze, Fahrzeuge, Logistikinfrastrukturen, Lagerstrukturen und andere Systeme.
- Intellektuelle Ressourcen: Zu diesen Ressourcen gehören Marken, Know-how, Patente, Urheberrechte, Partnerschaften und Kundenstammdaten.
- Menschliche Ressourcen: Sie sind für wissensintensive und kreative Branchen besonders bedeutsam.
- Finanzielle Ressourcen: Bargeld, Kreditrahmen, finanzielle Bürgschaften, Aktienoptionen und weitere finanzielle Mittel gelten als finanzielle Ressourcen.

Es geht hier also um die Frage, welche Kernressourcen für das Wertversprechen, die Kommunikationskanäle, die Kundenbeziehung und die Umsatzstruktur benötigt werden (Osterwalder, 2010, S. 34–35).

7. Die Kernaktivitäten

Bei diesem Faktor geht es um die wichtigsten Handlungen, die ein Unternehmen durchführen sollte, um sein Geschäftsmodell funktionsfähig zu machen. In diesem Zusammenhang gibt es drei unterschiedliche Möglichkeiten, die Kernaktivitäten einzugliedern (Osterwalder, 2010, S. 36–37):

- Produktion: In diesen Bereich fallen alle Aktivitäten der Gestaltung, der Herstellung und der Auslieferung eines Produkts.
- Problemlösung: Hierbei geht es um das Thema, inwiefern man individuelle Kundenprobleme löst. Unternehmensberater oder auch Krankenhäuser wären typische Beispiele.
- Plattformen: Alle Tätigkeiten, die Vernetzung, Vermittlung, Transaktion und Management von Plattformen zur Verfügung stellen. Beispiele hierfür wären eBay, Microsoft oder Visa.

Es geht um die Frage, welche Kernaktivitäten für das Wertversprechen, die Kundenbeziehung und die Umsatzstruktur benötigt werden (Osterwalder, 2010, S. 36–37).

8. Die Geschäftspartner

Die Geschäftspartner sind das nächste Element des Geschäftsmodells nach Canvas, das das Netzwerk von Lieferanten und Partnern beschreibt. Hierbei ist die Motivation, eine Partnerschaft einzugehen, von Bedeutung. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten (Osterwalder, 2010, S. 38–39):

- Optimierung und Mengenvorteil: Die grundlegendste Form der Partnerschaft oder der Käufer-Lieferanten-Beziehung ist darauf ausgerichtet, die Zuweisung von Ressourcen und Aktivitäten zu optimieren. Partnerschaften werden üblicherweise gebildet, um Kosten zu reduzieren, und beinhalten oft das Outsourcing oder den Austausch von der internen Infrastruktur.

- Minderung von Risiken und Unsicherheiten: Partnerschaften können dazu beitragen, Risiken in einem Wettbewerbsumfeld zu reduzieren. Beispiele hierfür wäre Blu-ray, das gemeinsam von einer Gruppe der weltweit führenden Hersteller von Unterhaltungselektronik, Personal Computern und Medien entwickelt wurde.

- Akquise bestimmter Ressourcen und Aktivitäten: Nicht selten besitzen wenige Unternehmen alle Ressourcen oder führen alle von ihren Geschäftsmodellen beschriebenen Kernaktivitäten durch. Sie erweitern ihre eigenen Fähigkeiten, indem sie sich auf externe Ressourcen stützen, um bestimmte Ressourcen bereitzustellen bzw. bestimmte Aktivitäten auszuführen. Solche Partnerschaften können durch den Erwerb von Wissen, Lizenzen oder Zugang zu Kunden motiviert werden. Ein Mobiltelefonhersteller kann z. B. ein Betriebssystem für seine Handgeräte lizenzieren, anstatt ein internes zu entwickeln. Ein Versicherer kann sich entscheiden, sich auf unabhängige Makler zu verlassen, um seine Policen zu verkaufen, anstatt eine eigene Verkaufsmannschaft aufzubauen.

Die Frage, um die es hier geht, ist, welche die wichtigsten Partner sowie Hauptlieferanten sind und welche Kernressourcen bzw. Kernaktivitäten von Partnern bezogen werden (Osterwalder, 2010, S. 38–39).

9. Die Kostenstruktur

Die Kostenstruktur beschreibt alle Kosten, die für den Betrieb eines Geschäftsmodells anfallen. Hierbei handelt es sich um Kosten, die für die Schaffung und Bereitstellung von Werten, Kundenpflege und Generierung von Einnahmen notwendig sind. Diese werden anhand von den Kernressourcen, Kernaktivitäten und Geschäftspartnern berechnet werden (Osterwalder, 2010, S. 40–41).

Es werden zwei verschiedene Kostenstrukturmodelle unterschieden (Osterwalder, 2010, S. 41):

- Kostenorientierte Kostenstruktur: Sie legt den Wert auf das Minimieren der Kosten, z. B. durch Automatisierung bzw. Delegierung. Ein Beispiel wäre die Struktur des Unternehmens Ryanair.

- Wertorientierte Kostenstruktur: Die wertorientierte Kostenstruktur konzentriert sich auf die Wertschöpfung durch erstklassige Wertangebote. Beispiele hierfür wären Luxushotels.

Die einzelnen Kostenstrukturmodelle werden in vier verschiedenen Merkmalen unterteilt (Osterwalder, 2010, S. 41):

- Fixkosten: Diese Kosten sind unabhängig von der Produktionsmenge. Beispiele hierfür sind Gehälter, Mieten und physische Fertigungseinrichtungen.
- Variable Kosten: Sie ändern sich mit der Produktionsmenge. Beispiele hierfür sind Verbrauchsmaterialien und Reparaturen.
- Mengenvorteile: Beim Mengenvorteil sinken die Kosten bei wachsender Produktionsmenge.
- Verbundvorteile: Hier setzen Großunternehmen Ressourcen für verschiedene Leistungen ein.

Zusammengefasst geht es bei diesem Element um die Frage, welche die wichtigsten Kosten sind bzw. welche Ressourcen oder auch Aktivitäten am teuersten sind (Osterwalder, 2010, S. 40–41).

Das Geschäftsmodell nach dem Business-Modell-Canvas ist ein wichtiger Bestandteil dieser wissenschaftlichen Arbeit, weil auf dieser Basis die Geschäftsmodellinnovation für Personaldienstleistungen entwickelt werden kann.

In dem Bereich der Innovation gibt es unterschiedliche Ansätze. Es werden die Ansätze der Produktinnovation, der Prozessinnovation, der organisationalen Innovation, der Marketinginnovation und der Geschäftsmodellinnovation unterschieden (Bieger, Zu Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011, S. 82). Da es bei dieser wissenschaftlichen Arbeit sich um innovative Geschäftsmodelle für Personaldienstleistungen handelt, sollte daher der Fokus auf die Geschäftsmodellinnovation gerichtet werden.

Das Konzept, dass hierfür populär zum Einsatz gebracht wird, ist der Business Model Navigator™. Der Business Model Navigator™ verbindet die neun Kernelemente des Business-Modell-Canvas in vier verschiedenen Dimensionen. Der Business Model Navigator™ führt auch anhand dieser vier Kernelemente Geschäftsmodellinnovation durch. Aus diesem Grund wird im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit auch auf den Business Modell Navigator™ näher eingegangen.

2.1.2 Geschäftsmodell nach dem Business Modell Navigator™

Die Entwickler des Business Modell Navigator™ haben hunderte von Fallstudien mit erfolgreichen Unternehmen durchgeführt und deren zugrunde liegenden Geschäfts-

modelle analysiert. So haben sie eine neue Methode zur Geschäftsmodellinnovation entwickelt, die einen bewährten und systematischen Ansatz zum Aufbau und zur Überarbeitung von Geschäftsmodellen des Unternehmens bietet (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014).

Aufgrund dessen wird der Business Model Navigator™ in dieser wissenschaftlichen Arbeit als effektive Methode bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle für Personal-dienstleistungen verwendet. Basierend auf den neun Kernbausteinen des Business-Model-Canvas hat der Business Model Navigator™ diese in die folgenden vier Dimensionen eingeteilt:

1. Der Kunde (Wer?)

Das Kundensegment ist das Kernelement jedes Geschäftsmodells. Bei dieser Dimension geht es um die Definition der idealen Kundenprofile sowie um die Bestimmung der Kunden, die das Geschäftsmodell nicht anspricht. Dadurch hat man einen genauen Überblick, an welche Kunden das Wertversprechen kommuniziert werden muss (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 6). Im Grunde, werden die drei Kernelemente[1] des Business-Model-Canvas in dieser Dimension zusammengefasst.

2. Das Wertversprechen (Was?)

Das Wertversprechen ist die zweite Dimension eines Geschäftsmodells. Hierbei handelt es sich um ein Produkt oder eine Dienstleistung, die einen Wert für den Kunden verspricht bzw. diesen an das Kundensegment vermittelt (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 6). Diese Dimension kristallisiert sich ebenfalls aus dem Businss-Model-Canvas heraus.

3. Die Wertschöpfungskette (Wie?)

Dieses Geschäftsmodellelement beschreibt, wie das Wertversprechen (bzw. das erste Element) für den Kunden (bzw. das zweite Element) geschaffen wird. Die Wertschöpfungskette beinhaltet alle Prozesse und Kernaktivitäten, die in Verbindung mit Ressourcen und Fähigkeiten und deren Koordination entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens bilden (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 6–7). Diese Dimension fasst die drei Kernbereichen (nämlich den Geschäftspartnern, den Kernaktivitäten und den Kernressourcen) des Business-Model-Canvas zusammen.

4. Der Ertragsmechanismus (Warum?)

Die letzte Dimension bezieht sich auf den Ertrag, den das Geschäftsmodell durch den Kunden, das Wertversprechen und die Wertschöpfungskette generiert. Hier wird

[1] Die drei Kernelemente dieser Dimension gemeint sind, wären die aus dem Business-Model-Canvas: Kundensegment, Kommunikationskanäle und Kundenbeziehung.

sowohl die Kostenstruktur als auch der Umsatz betrachtet. Zudem stellt sich bei diesem Element die Frage, inwiefern das Unternehmen einen Mehrwert für Stakeholder bzw. für Aktionären generiert (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 7). Diese Dimension beinhaltet die Umsatzstruktur und die Kostenstruktur des Business-Model-Canvas.

2.1.3 Zusammenfassung zum Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell soll also erklären, welche Zielgruppe das Unternehmen anspricht, wie der Wert für die Kunden generiert wird, wie der Wert geschöpft wird und welcher Gewinnmechanismus hinter dem ganzen Geschäftsmodell etabliert ist.

Da die Elemente des Business-Model-Canvas ebenfalls im Business Model Navigator™ übernommen werden, baut die wissenschaftliche Arbeit auf dem Geschäftskonzept des Business Model Navigator™ auf.

2.2 Geschäftsmodellinnovation

Im letzten Kapitel wurden die verschiedenen Geschäftsmodellelemente angesprochen und erläutert. In diesem Kapitel der wissenschaftlichen Arbeit wird darauf eingegangen, inwiefern innovative Geschäftsmodelle entwickelt werden können.

„Innovationen sind für den Erfolg von Unternehmen unerlässlich, denn sie ermöglichen es ihnen, sich von Wettbewerbern abzusetzen, Kostenvorteile zu realisieren und ihren Marktanteil auszuweiten.“ (Bieger, Knyphausen-Aufseß, Krys, 2011, S. 143). In diesem Zusammenhang sollten Unternehmen, z. B. die in der Personaldienstleistung, aufgrund der ständigen Veränderung der Markt- und der Wettbewerbsbedingungen, der Konkurrenz, dem steigenden Druck und der Technologieeinführung ihre Geschäftsmodelle neu adaptieren und anpassen.

Dadurch können diese Unternehmen weiterhin Marktführer bleiben oder werden (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 4).

Der ‚Business Model Navigator‘™-Ansatz, der zur Innovation von Geschäftsmodellen verwendet wird, basiert auf den Prinzipien TRIZ[2]. Er lässt sich demnach bei Unternehmen, Organisationen und Industrien anwenden (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 20).

[2] TRIZ: Theorie der erfinderischen Problemlösung

Der Innovationsprozess nach dem Business Model Navigator™ besteht aus vier Phasen, die bei der Entwicklung und der Umsetzung innovativer Geschäftsmodelle essenziell sind (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 25):

1. Initiation
2. Ideation
3. Integration
4. Implementation

Diese vier Phasen werden im Folgenden genauer erläutert, um ein Verständnis für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle für Personaldienstleistungen zu schaffen.

2.2.1 Initiation

Als Erstes wird das Geschäftsmodell des entsprechenden Unternehmens festgestellt. Hierbei handelt es sich um eine Analyse des Ist- und Soll-Zustands. Diese Phase ist wichtig, da die Geschäftsmodelle nicht ohne Diagnose methodologisch entwickelt werden können. In diese Phase fallen alle Aufgaben, die den Fokus auf das Verständnis sowie auf die Überwachung des Ökosystems eines Unternehmens legen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 25–26). Um diese Tätigkeiten umzusetzen, müssen zuerst die Geschäftsmodellelemente des Unternehmens, die in Kapitel 2.1.2 beschrieben wurden, definiert werden.

Zusätzlich gilt es, die zwei externen Faktoren zu beachten, die in der Initiationsphase zu bewältigen sind. Auf der einen Seite geht es um die drei Akteure des Geschäftsmodells und auf der anderen Seite um die zwei Treiber der Veränderung. Sie sollten ebenfalls bei der Initiationsphase identifiziert und analysiert werden.

Akteure wären beispielsweise potentielle Kunden, externe Geschäftspartner und insbesondere Wettbewerber (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 29). Von den Wettbewerbern kann man lernen, das eigene Geschäftsmodell effektiver und effizienter umsetzen. Die Begründung hierfür wäre, dass die Kunden der Wettbewerber die Produkte bzw. Dienstleistungen, die diese anbieten, beispielsweise in Online-Foren bewerten und die Mängel erläutern. Diese Ausführungen sind hilfreich, um daraus zu lernen und die entsprechenden Mängel im eigenen Geschäftsmodell zu vermeiden. Innovative Geschäftsmodelle lassen sich somit durch den Wettbewerb entwickeln. Die Strategien hierfür werden in der Phase der Ideation näher erläutert (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 32).

Der nächste Punkt, der bei der Initiationsphase beachtet werden sollte, sind die Einflussfaktoren bzw. die Treiber der Veränderung, z. B. Technologien und Megatrends (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 33). Damit sich Unternehmen sowie auch

deren Geschäftsmodelle erfolgreich am Markt etablieren können, sollten neue bzw. ersetzbare Technologien genau analysiert werden. Technologien gehören zudem zu den wichtigsten Risikofaktoren und entwickeln sich stetig in einem hohen Tempo weiter. Um mit diesen Technologien effektiv umgehen zu können, sollte man den Fokus auf Entwicklung und Forschung setzen. Schwerpunkte in der Entwicklung und Forschung wären idealerweise soziale Medien (z. B. Facebook), Sharing Communities (z. B. Airbnb), Freemium bzw. digitale Ad-on-Modelle (z. B. Zalando), digitale Produkte mit Nachladung (z. B. Withings), Sensoren als Dienstleistung (z. B. FitBit), integrierte digitale bzw. physische Erfahrung (z. B. BMW) und alles Weitere von Analytics bis Big Data (z. B. General Electric) (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 34–38).

Zuletzt sollten auch die Megatrends betrachtet werden, um sich auf potentielle globale Szenarien vorzubereiten und dementsprechend reagieren zu können. Beispiele hierfür wären die individuellen Bedürfnisse der Person, Online-Netzwerke, Zentralisierung, psychische Ruhepausen, Ressourcenverknappung, das Streben nach Identität, Sicherheit, das Lösen lokaler Probleme und der demographische Wandel (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 38–40).

Bei der Initiationsphase sollten also die vier Geschäftsmodellelemente analysiert werden und ein Verständnis von den drei wichtigen Akteuren sowie den zwei Treibern der Veränderung gewonnen werden, um innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

2.2.2 Ideation

In dieser Phase wird die Analyse, die in der Initiationsphase durchgeführt wurde, interpretiert und in das neue Geschäftsmodell aufgenommen. Es gibt zwei verschiedene Strategien, wie die neuen Geschäftsmodelle adaptiert werden können: die inkrementelle und die radikale Geschäftsmodellinnovation (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 41–42).

Bei der inkrementellen Strategie werden bestehende Unternehmen auf dem Markt identifiziert und deren Geschäftsmodelle adaptiert. In der Regel werden Suchkriterien für die relevante Industrie erstellt (z. B. Waren, Artikel etc.), in der das eigene Unternehmen tätig ist, und darauf aufbauend innovative Geschäftsmodelle entwickelt. Diese Kriterien sind in jedem Unternehmen verschieden und sollten daher spezifisch ausgewählt werden. Die Geschäftsmodelle dieser Unternehmen werden analysiert und in das eigene Geschäftsmodell implementiert (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 43). Falls diese Integration scheitert, sollte der Prozess der Erstellung von Suchkriterien erneut beginnen. Bei dieser Strategie geht es um die Frage, inwiefern die Adaption des Geschäftsmodells von einem fremden Unternehmen das eigene Geschäftsmodell verändert (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 43–44).

Im Gegensatz zur inkrementellen Strategie handelt es sich bei der radikalen Geschäftsmodellinnovation um die Analyse von Unternehmen in irrelevanten bzw. in

sich stark unterscheidenden Märkten, in denen das eigene Unternehmen nicht tätig ist (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 45). Der Grad der Innovation des Geschäftsmodells ist bei diesem Ansatz viel höher als bei dem inkrementellen Ansatz. Der Grund hierfür ist, dass das Geschäftsmodell aus einer neuen Perspektive betrachtet wird. Bei diesem Ansatz werden sechs bis acht verschiedene Geschäftsmodelle von bereits führenden Unternehmen, die auf dem Markt agieren, ausgesucht und dann die Frage gestellt, inwiefern die Geschäftsmodelle der anderen Unternehmen für das eigene geeignet wäre (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 45–46). Hierfür ist ein Team mit einer hohen Kreativität notwendig, da es komplex sein kann, Lösungen für diese Problemstellung zu finden. Im Falle des Scheiterns wird der Vorgang wiederholt und andere Geschäftsmodelle werden ausgewählt (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 47).

Bei der Initiationsphase sollen also mithilfe der inkrementellen bzw. der radikalen Strategie neue Geschäftsmodelle entwickelt werden. Nachdem ungefähr sechs bis acht Geschäftsmodelle entwickelt wurden, gilt es nun, eines auszusuchen und in das eigene Unternehmen zu integrieren.

2.2.3 Integration

Bei dieser Phase geht es darum, die neu generierten Ideen und Muster, die in der Initiationsphase entwickelt wurden, so zu formen, dass sie in das neue Geschäftsmodell integriert werden können. Hierbei sollte das neue Geschäftsmodelle sowohl internal als auch external konsistent sein (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 53).

Internale Konsistenz bedeutet, dass eine Harmonie zwischen den vier Elementen des Geschäftsmodells – Kunden (Wer?), Wertversprechen (Was?), Wertschöpfungskette (Wie?) und Ertragsmechanismus (Warum?) – besteht (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 53–54).

Das Geschäftsmodell sollte auch external konsistent wirken und auf die Umgebung zugeschnitten werden. Hierbei spielt eine Abgrenzung vom Wettbewerb eine wichtige Rolle, damit das neue Geschäftsmodell möglichst erfolgreich auf dem Markt agieren kann (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 54).

Sollte der Fall eintreten, dass das Geschäftsmodell internal oder external inkonsistent wirkt, sollte der Prozess wieder von vorne beginnen und möglicherweise das nächste potentielle Geschäftsmodell ausgewählt werden, das in der Ideationsphase entwickelt wurde. Dieser Prozess wird so lange wiederholt, bis das neue Geschäftsmodell internal und external konsistent ist (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 54).

2.2.4 Implementation

Die Implementationsphase zählt zu den aufwendigsten Schritten bei der Geschäftsmodellinnovation, da in dieser Phase Verträge mit Kooperationspartnern verhandelt und neue Vertriebskanäle und Marktstrategien entwickelt werden. Die Implementationsphase besteht aus drei verschiedenen Schritten (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 57–58):

1. Design
2. Prototyp
3. Test

Das Design wird in den Phasen der Initiation, der Ideation und der Integration behandelt. Es geht darum, ob ein Geschäftsmodell entwickelt wurde, das internal und external konsistent ist. Bis zu diesem Schritt werden in der Regel bis zu drei Geschäftsmodelle gestaltet (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 59).

Nach der Gestaltung bzw. dem Design folgt der Schritt des Prototyps. Hier werden die Ideen in eine physische Form umgewandelt, damit die Ideen und Konzepte evaluiert und optimiert werden können. Prototypen helfen dabei, dass die betreffenden Personen Vertrauen zu einem neuen Produkt oder einer neuen Dienstleistung aufbauen. Die Prototypen werden anschließend auf dem Markt getestet und ihre jeweiligen Stärken und Schwächen untersucht. Prototypen können aus einer detaillierten Präsentation zu einem Businessplan stammen oder auch Pilotprojekte auf kleinen Märkten sein. Beim Prototyp ist auch zu beachten, dass seine Entwicklung nicht zu viel Zeit, Aufwand und Kosten in Anspruch nimmt, da es lediglich darum geht, ihn zu testen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 59).

Zuletzt wird der Test des Prototyps durchgeführt. Hier möchte man herausfinden, welche der vier Geschäftsmodellelemente funktionsfähig sind und welche nicht umgesetzt werden können. Feedback von internen und externen Stakeholdern ist in der Testphase besonders wichtig. Ziel ist es, viele Informationen zum Prototyp zu erhalten, um ihn dann zu verbessern und zu optimieren. Es kann auch passieren, dass der Prototyp nicht akzeptiert wird und auf ihn verzichtet werden soll. In diesem Fall fängt man wieder mit dem Schritt Design bzw. der Gestaltung an und wiederholt den Ablauf so oft, bis das innovative Geschäftsmodell im eigenen Unternehmen implementiert werden kann (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 60). In dieser Phase sind also viele Iterationen[3] notwendig, um das innovative Geschäftsmodell im Unternehmen zu integrieren und auf dem Markt zu etablieren (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 59).

---

[3] Iterationen: Fortlaufende Optimierung.

2.2.5 Zusammenfassung zur Geschäftsmodellinnovation

Um eine erfolgreiche Geschäftsmodellinnovation auszuführen, sollte in der Initiationsphase zunächst der Ist-Zustand des eigenen Geschäftsmodells analysiert werden. Im Nachgang werden in der Ideationsphase mithilfe der inkrementellen und der radikalen Strategie bis zu acht Geschäftsmodelle entwickelt. Anschließend werden die Geschäftsmodelle in der Integrationsphase ausgesucht, die sowohl internal als auch external konsistent wirken. Eines dieser Geschäftsmodelle wird in der Implementationsphase mit dem Prototypen-Design-Test-Zyklus validiert und nach der Validierung implementiert.

Die Geschäftsmodelleinnovation mithilfe des St. Galler Business Model Navigator™ ist also für die Gestaltung innovativer Geschäftsmodelle für Personaldienstleistungen ein wichtiger Vorgang. Nun gilt es, herauszufinden, für welche spezifische Personaldienstleistung dieser Geschäftsmodellinnovationsvorgang durchgeführt werden kann.

2.3 Personaldienstleistungen

Das Personalmanagement bzw. Personaldienstleistungen, „[…] engl. Human Ressource Management[, sind die Summe] aller personalen Gestaltungsfelder und Einzelmaßnahmen zur Unterstützung der aktuellen und zukünftigen Unternehmensentwicklung (Business Development) und der damit einhergehenden Veränderungsprozesse (Organisationsentwicklung). Vergleichbare Begriffe sind Personalwesen, Personalwirtschaft“ (Bartscher, Nissen, 2018).

Es gibt acht verschiedene Formen von Personaldienstleistungen[4]:

<u>1. Personalpolitik</u>

Umfasst das Setzen von Zielen, die Strukturierung von Aufgaben und die Durchführung von Maßnahmen, bei denen Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung getroffen und die Kompetenz- sowie auch die Gestaltungsfelder im Personalmanagement konkretisiert werden (Bartscher, Nissen, 2018).

<u>2. Personalcontrolling</u>

Zielt im Personalmanagement auf die Planung, Steuerung und Kontrolle der personalwirtschaftlichen Prozesse ab (Bartscher, Nissen, 2018). Dabei liegt der Fokus auf der Ermittlung bestimmter Kennzahlensysteme – sowohl in qualitativer oder quantitativer Form als auch auf strategischer oder operativer Ebene (Bartscher, Nissen, 2018). Man unterscheidet drei verschiedene Aufgaben des Personal-

[4] Diese acht Formen von Personaldienstleistungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder alleinige Gültigkeit. In verschiedenen Lehrbüchern werde unterschiedliche Abgrenzungen von Teilfunktionen genannt. Es existiert kein einheitliches Verständnis.

controllings: Effektivitätscontrolling, Effizienzcontrolling und Kostencontrolling (Bartscher, Nissen, 2018).

3. Personalentwicklung

Die Personalentwicklung beinhaltet alle Aktivitäten, die zum Erhalt, zur Verbesserung oder zur Modifikation der individuellen oder auch teambezogenen fachlichen bzw. überfachlichen Kompetenzen wie Wissen, Fähigkeiten, Einstellungen von Mitarbeitern auf individueller und Team-Ebene beitragen (Bartscher, Nissen, 2018). Zudem fördert die Personalentwicklung die langfristige Bindung von Mitarbeitern zum Unternehmen und fördert deren Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit sowie Leistungspotential (Bartscher, Nissen, 2018).

4. Personalführung

Die Gestaltung von Anweisungen, Koordination und Überwachungen bzw. Informationen, Instruktionen und Motivationen, die dazu dienen, das soziale Einflusshandeln des Personals auf die Ziele von Profit- oder Non-Profit-Organisationen auszurichten (Bartscher, Nissen, 2018).

5. Personalbetreuung

Die Personalbetreuung bzw. die Personalabteilung kümmert sich um alle Aufgaben der Betreuung und Beratung von Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen (Bartscher, Nissen, 2018). Beispielsweise geht es dabei um Verträge, Urlaub, Entgelt und Versetzungen (Bartscher, Nissen, 2018).

6. Personalfreisetzung

Bei der Personalfreisetzung handelt es sich um Maßnahmen und Systeme, die darauf ausgerichtet sind, Personal zu entlassen. Hierfür kann es unternehmenspolitische, qualitative und quantitative Gründe geben (Bartscher, Nissen, 2018). Beispiele sind Schrumpfungen, Absatzrückläufe, Umstrukturierungen und Rationalisierungen (Bartscher, Nissen, 2018).

7. Personalverwaltung

Die Personalverwaltung umfasst alle administrativen und transaktionellen Prozesse, Abwicklungen von Lohn- und Gehaltszahlungen, Abrechnungen, Überwachungen und Meldeaufgaben (Bartscher, Nissen, 2018). Ein Beispiel ist das Erledigen aller Formalitäten vom Personaleinstieg bis zur Personalfreisetzung (Bartscher, Nissen, 2018).

8. Personalgewinnung

Die Personalgewinnung oder auch Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion des Personalmanagements mit der Aufgabe, die in einer Organisation benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu gewinnen (Bartscher, Nissen, 2018).

Aufgrund der großen Vielfalt von Personaldienstleistungen wird im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit vor allem auf innovative Geschäftsmodelle im Bereich der Personal-gewinnung eingegangen. Ein weiterer Grund wieso der Fokus auf die Personal-gewinnung gesetzt wird ist der, dass hier eine Forschungslücke in Bezug auf innovative Geschäftsmodelle für die Personalbeschaffung gibt, die mithilfe dieser wissenschaftlichen Arbeit teilweise gefüllt werden soll. Man unterscheidet hier die interne und die externe Personalgewinnung.

2.3.1 Interne und externe Personalgewinnung

Entsteht im Unternehmen eine neue Stelle oder wird eine frei, besteht die Möglichkeit, im eigenen Unternehmen nach potentiellen Kandidaten zu suchen, um sie zu besetzen. Man spricht hier von einer internen Personalgewinnung. Zum einen werden damit die Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, die stets nach einer persönlichen Weiterentwicklung ihrer Karriere streben. Zum anderen existieren auf dem externen Arbeitsmarkt nicht ausreichend qualifizierte Kandidaten, die in kurzer Zeit angeworben werden können (Jung, 2008, S. 136).

Eine Alternative, die offene Stelle zu besetzen, wäre die externe Personalgewinnung. Bei dieser Methode handelt es sich um die externe Rekrutierung von potentiellen Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt, die sich außerhalb des eigenen Unternehmens befinden. Dieser Weg der Personalbeschaffung wird häufig genutzt, wenn die interne Personalgewinnung ohne Ergebnis verlief (Bergmann, 2013, S. 92). Diese Art der Personalgewinnung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen (Bergmann, 2013, S. 92):

1. Stellenangebote in Printmedien: Hier werden Stellenanzeigen in Printmedien veröffentlicht, zu denen z. B. Tages- und Wochenzeitungen, Fachzeitschriften oder auch Bücher gehören (Bröckermann, 2012, S. 31).

2. Stellenangebote im Internet: Im Gegensatz zu der Suche in Printmedien erfolgt die Personalrekrutierung hier über Stellenangebote im Internet. Möglich wäre bspw. die Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage, über Banner, in Jobbörsen, in Newsgruppen, in Online-Portalen wie Xing bzw. LinkedIn und im Web 2.0 (Bröckermann, 2012, S. 31).

3. Stellenangebote in Non-Printmedien: Non-Printmedien sind Plakate, Rundfunk-, TV- und Kinowerbung oder Videotexte (Bröckermann, 2012, S. 31).

4. Employer-Branding: Beim Employer-Branding werden meist unterschiedliche Konzepte wie Arbeitgebermarke und Unternehmensimage genutzt (Trost, 2009, S. 14). Beispiele wären Anzeigen, Vorträge, Filme, Betriebsführungen und Werbefilme (Bröckermann, 2012, S. 31).

5. Arbeitsvermittlung: Die Arbeitsvermittlung beinhaltet z. B. die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, die Fachauslandsvermittlung und private Arbeitsvermittlungsunternehmen (Bröckermann, 2012, S. 31).

6. Sourcing: Unter Sourcing kann man sich Empfehlungen, Competitive Intelligence, Initiativbewerbungen, Schulmarketing, Hochschulmarketing, Messen und ‚Recruitainment' vorstellen (Bröckermann, 2012, S. 31).

7. Personalberatung: Zur Personalberatung gehören z. B. Headhunting, Executive Research, Fachkräftevermittler und Personalvermittlung (Bröckermann, 2012, S. 31).

Aufgrund der unterschiedlichen Wege, Personal extern einzustellen, wird im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit der Fokus auf die Geschäftsmodellinnovation in der Personalberatung gelegt.

2.3.2 Personalberatung

Die Personalberatung ist in Deutschland im Vergleich zu den anderen Branchen noch eine junge Branche, die sich in den letzten 30 Jahren entwickelte und sich in einer Vielzahl von Märkten positionierte (Diemer, Füchtner, 2011, S. 30). Anfang der 1950er Jahre etablierte sich im Bereich der Personalberatung der Begriff ‚Executive Search', bei dem es um die Personalberatung auf der Ebene des Topmanagements im Unternehmen geht (Diemer, Füchtner, 2011, S. 30). Executive Search wurde für die externe Personalauswahl genutzt, sobald kein Kandidat die Qualifikation für eine internen Besetzung aufwies.

Aufgrund der verschiedenen Organisations- und Prozessführungen wird neben dem Executive Search auch eine Reihe von weiteren hochkarätigen Leistungsangeboten hervorgehoben. Zu diesen Einzelleistungen gehören unter anderem die Personalstrategie, die Personalplanung, das Personalmarketing, die Personalgewinnung, die Personalbeurteilung, die Personalentwicklung, die Aus- und Weiterbildung, die Personalbindung, der Personalaustritt, die Ruhestandsregelung, Kompensationsmodelle und die Vergütungsberatung, die Begleitung bei der Organisationsentwicklung sowie strategische und konzeptionelle Fragestellungen in der Personalarbeit (Diemer, Füchtner, 2011, S. 32–33). Ein kompetenter Personalberater sollte diese Themen behandeln und die entsprechenden Aufgaben professionell durchführen können.

Neben dem Personalberater gibt es noch weitere Akteure, die in Betracht gezogen werden sollten. Zu ihnen gehören zum einen das auftraggebende Unternehmen und zum anderen der Kandidat. Der Auftraggeber wird in der Praxis auch als Kunde, Klient, Client oder Mandant bezeichnet und muss dem Personalberater Daten, z. B. zum erzielten Umsatz, zu den angebotenen Produkten und zu ergänzenden Interna, vermitteln, um eine erfolgreiche und passende Besetzung zu ermöglichen (Diemer, Füchtner, 2011, S. 35). Der Kandidat wird nicht als Bewerber gesehen. Er befindet sich daher in der komfortablen Position, dass er die nötigen Informationen zu seiner möglichen Karriereentwicklung vom Personalberater erhält und sich damit befasst (Diemer, Füchtner, 2011, S. 35–36). Der Kandidat sollte sich jedoch darüber bewusst werden, dass alle einzelnen Schritte auf einen Unternehmenswechsel ausgerichtet sind und daher nur dann mit dem Berater in das Gespräch gehen, wenn er sich ernsthaft für die angebotene Position interessiert (Diemer, Füchtner, 2011, S. 36). Der Personalberater, der Auftraggeber und der Kandidat bilden somit das Beziehungsdreieck in der Personalberaterbranche.

2.3.3 Executive-Search-Prozess

Der Prozess der Personalgewinnung kann anhand des Executive-Search-Prozesses erläutert werden. Dieser Abschnitt der wissenschaftlichen Arbeit hilft dabei, ein Verständnis für den Prozess der Personalbeschaffung zu schaffen, damit er die Erstellung innovativer Geschäftsmodelle unterstützen kann.

Der Prozess beginnt mit der Ermittlung des potentiellen Beratungsbedarfs. Hier wird durch Leadgenerierung[5] auf Seiten der Beratungsgesellschaft versucht, den Bedarf an externer Unterstützung für die begleitende Personalsuche zu ermitteln und eine Auswahl potentieller Auftraggeber zu erstellen (Diemer, Füchtner, 2011, S. 43). Als Nächstes werden die ersten Termine mit einem Vertreter des potentiellen Auftraggebers vereinbart, um den individuellen Personalbedarf zu ermitteln (Diemer, Füchtner, 2011, S. 43). Nach der Bedarfsanalyse erstellt der Personalberater ein auf den Kunden zugeschnittenes Angebot, das eine geplante Vorgehensweise, eine detaillierte Leistungsbeschreibung, die Reporting- und Dokumentationsaktivitäten, die Vergütungshöhe, die Garantieerklärung und die Datenschutzbestimmungen beinhaltet. Dabei ist es entscheidend, dass dieses Angebot umfassend, eindeutig, verständlich und transparent erläutert ist (Diemer, Füchtner, 2011, S. 43).

Im Nachgang wird ein persönliches Briefing vereinbart, an dem auf Klienten Seite idealerweise alle relevanten Entscheidungsträger, die den Suchprozess begleiten, und auf Beratungsseite alle Projektverantwortlichen bzw. Spezialisten teilnehmen. Zentrale Themen dieses Gesprächs sind alle bedeutenden Informationen über das suchende

[5] Leadgenerierung = Alle Aktivitäten die für die Akquise neuer Kunden in betracht gezogen werden. Diese wären z. B. Positionierung, Marketing, Akquisetätigkeiten, Vertriebsaktiväten etc.

Unternehmen, die vakante Position, die spezifische Aufgabe, die Qualifikation des potentiellen Kandidaten und zu weiteren Rahmenbedingungen wie den Dotierungsrahmen und die Perspektive des neuen Stelleninhabers. Hinzu kommen noch Aspekte wie Zielfirmen, Off-Limits-Unternehmen und auch die Festlegung konkreter Ansprechpartner, die durch den Personalberater direkt angesprochen werden sollen (Diemer, Füchtner, 2011, S. 44).

Im Anschluss werden die Daten des Briefings zusammengefasst, die für die Erstellung des Unternehmens- und Anforderungsprofils benötigt werden. Folgende Eckdaten sollten enthalten sein (Diemer, Füchtner, 2011, S. 44):

- Die Unternehmensstrukturdaten, Unternehmensstrategie, Bezeichnung der Position, hierarchische Organisationseingliederung und Standort
- Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Anforderungen an die Persönlichkeit, erforderliche Qualifikation und Entwicklungsmöglichkeiten des künftigen Stelleninhabers
- Vergütung, monetäre und weitere geldwerte Bestandteile

Diese Daten werden gemeinsam mit dem Auftraggeber und dem Personalberater inhaltlich geprüft und für die Personalsuche freigegeben (Diemer, Füchtner, 2011, S. 44). Nach der Freigabe wird das Projektteam, das in der Regel aus einem projektverantwortlichen Berater und Spezialisten besteht, über den Auftrag informiert und sichergestellt, dass alle Mitglieder des Projektteams die relevanten Informationen über das Suchprojekt erhalten (Diemer, Füchtner, 2011, S. 44).

Des Weiteren wird eine Zielliste, auch ‚Target-Liste' genannt, erstellt, die alle Unternehmen enthält, in dem der potentielle Kandidat arbeiten könnte. Die Target-Liste sollte ebenfalls von dem Kunden kritisch überprüft werden, um z. B. zu bestimmen, welche Kunden bzw. Kandidaten keinesfalls angesprochen werden sollen. Nach der Freigabe darf die Ansprache durchgeführt werden (Diemer, Füchtner, 2011, S. 46). Währenddessen werden Zielfirmen in Form eines systematischen und qualifizierten Suchprozesses identifiziert (Diemer, Füchtner, 2011, S. 46). Ab diesem Zeitpunkt werden potentielle Kandidaten über die eigene Datenbank oder Online-Plattformen wie Xing und LinkedIn kontaktiert. Sobald der potentielle Kandidat beim Erstkontakt Interesse zeigt, wird ein zweiter Kontakt zur Vorauswahl vereinbart, in dem meist ein telefonisches und strukturiertes Interview erfolgt (Diemer, Füchtner, 2011, S. 46).

Kandidaten, die in die engere Wahl fallen, werden zu einem persönlichen, ausführlichen, halbstrukturierten Interview mit dem Berater eingeladen, in dem der Werdegang analysiert wird. In diesem Gespräch soll zum einen der Kandidat für eine potentielle berufliche Entwicklungsoption interessiert werden und zum anderen herausgefunden werden, ob er ernsthaft in Frage kommt und für die Vakanz sowohl strukturell als auch kulturell geeignet ist. Unmittelbar nach dem Interview wird vom

Berater individuell entschieden, ob der Kandidat passend ist (Diemer, Füchtner, 2011, S. 47–48).

Nach dem Interview wird ein vertraulicher Bericht erstellt. Dieser enthält allgemeine Informationen, Angaben zum aktuellen Einkommen sowie dessen Zusammensetzung, die Gehaltsvorstellung bei einem Unternehmenswechsel, die Kündigungsfrist, eine Übersicht des Werdegangs sowie die fachliche und persönliche Einschätzung des Personalberaters. Der Kandidat wird am Ende mittels dieses Berichts dem Kunden vorgestellt (Diemer, Füchtner, 2011, S. 48–49).

Als Nächstes gibt der Auftraggeber eine Rückmeldung zu dem empfohlenen Kandidaten und legt fest, ob er ihn im Rahmen einer Erstpräsentation kennenlernen möchte. Wenn das Feedback positiv ist, überlegen sich der Klient und der Berater eine Kommunikationsstrategie, um das Unternehmen des Auftraggebers dem Kandidaten als attraktiven Arbeitgeber darzustellen. Es sollte hierbei zudem die fachliche, erfahrungsseitige und persönliche Eignung des Kandidaten betrachtet werden, um auf diese Weise eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre gestalten zu können (Diemer, Füchtner, 2011, S. 49).

Wenn das Gespräch gut verlaufen ist, so wird ein zweites vertiefendes Gespräch zwischen dem Kandidaten und dem Klienten verabredet. Der Personalberater kann auf Wunsch des Auftraggebers noch weitere Informationen und Referenzen über den Kandidaten einholen. Der Personalberater sollte ein offenes Kommunikationsklima mit dem Kandidaten schaffen, um – sowohl kurzfristig als auch langfristig – den größtmöglichen Mehrwert für alle beteiligten Parteien zu generieren (Diemer, Füchtner, 2011, S. 50). Des Weiteren kann der Personalberater weitere Auswahlinstrumente wie Assessment-Center und psychologische Testverfahren einsetzen, um die Eignung des Kandidaten zu prüfen (Diemer, Füchtner, 2011, S. 50–52).

Als Nächstes folgt die Vertragsfindungsphase, in der die beidseitige Vorbereitung und die Einstimmung auf die entscheidenden Gespräche zwischen dem Kandidaten und dem Auftraggeber erfolgen und die Erwartungen an das zu erzielende Ergebnis geklärt werden (Diemer, Füchtner, 2011, S. 52).

Nachdem alle Parteien vertraglich zueinander gefunden haben, beginnt die Integrationsphase. Hier agiert der Berater im Hintergrund als Ratgeber und Coach für seinen Klienten und den Kandidaten. Zum einen verpflichtet sich der Berater aufgrund der Garantieklausel[6] gegenüber dem Kunden und dem Kandidaten zur honorarfreien Leistung (Diemer, Füchtner, 2011, S. 52). Zum anderen leben die Kunden-Berater-Beziehungen von Langfristigkeit und Kontinuität, sodass die Notwendigkeit besteht, im

[6] Garantieklausel = Das Executive Search Unternehmen verpflichtet sich zur honorarfreien Nachleistung, wenn ein vorgeschlagener und vom Klienten eingestellten Kandidat das Unternehmen innerhalb der Probezeit wieder verlässt. Die Probezeit in Deutschland liegt in der Regel bis maximal sechs Monaten (Diemer, Füchtner, 2011, S. 52).

besten Interesse des Klienten in jeder Phase zusammenzuarbeiten (Diemer, Füchtner, 2011, S. 52).

2.3.4 Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Vielzahl von Personaldienst-leistungen gibt, die auf dem Markt eingesetzt werden. Der Fokus wurde in dieser wissenschaftlichen Arbeit auf die externe Personalgewinnung gelegt, bei der Personal mithilfe eines Executive-Search-Prozesses durch einen Personalberater gewonnen und eingestellt wird.

Durch die Betrachtung dieser speziellen Dienstleistung, sollte herausgefunden werden, welche innovativen Geschäftsmodelle für diese Art von Personalgewinnung bereits auf dem Markt angewendet werden und welche innovative Geschäftsmodelle hierfür in Frage kommen könnten. Um neue Erkenntnisse zu gewinnen, werden für die vorliegende Arbeit mehrere Experten in diesem Umfeld interviewt, die ein Verständnis von Geschäftsmodellen aufweisen und speziell in der externen Personalgewinnung tätig sind bzw. umfassende Erfahrung in diesem Bereich haben.

3 Experteninterviews

In dieser wissenschaftlichen Arbeit soll nun untersucht werden, wie Personaler das Thema der Geschäftsmodellinnovation für Personaldienstleistungen einschätzen. Der Schwer-punkt soll dabei auf der externen Personalgewinnung bzw. der Personalberatung liegen. Um herauszufinden, welche potentiellen Geschäftsmodelle für die Personal-beratung in Frage kommen könnten, wurde eine empirische Studie vorbereitet, durchgeführt, analysiert und zuletzt interpretiert.

Dafür wurden sechs Personaler ausgesucht und ihre Meinung zu bzw. ihre Erfahrungen mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation für Personalberatungen erfragt. Es sollte herausgefunden werden, welche potentiellen Geschäftsmodelle aus ihrer Sicht für die Personalberatung geeignet und welche unpassend sind.

Die Auswahl der Kandidaten war eher homogen. Das Alter der Teilnehmer lag zwischen 30 und 45 Jahren und sie alle kamen aus der Personalberatung. Allerdings unterschied sich die Art der Personalberatung. Aus diesem Grund betrachteten die Kandidaten das Thema der Geschäftsmodellinnovation für Personaldienstleistungen aus verschiedenen Perspektiven. Daraus ergab sich ein qualitatives und validiertes Ergebnis.

Den Personalern wurden die folgenden fünf Geschäftsmodelle vorgestellt und gefragt, welche Chancen und Grenzen diese haben und wo sich diese am besten einsetzen lassen:

1. Solution-Provider

In diesem Geschäftsmodell wird das Unternehmen als ‚Alles-aus-einer-Hand-Anbieter' angesehen. Der Kunde kann nicht nur das einzelne Produkt bzw. einzelne Dienstleistungen nutzen, sondern er erhält ein Lösungspaket, das die Gesamtheit seiner Bedürfnisse abdeckt.

2. Cross Selling

Dieses Geschäftsmodell setzt den Fokus darauf, den Umfang des eigenen Leistungspakets anhand von ergänzenden Produkten und Dienstleistungen zu erweitern. Dadurch können Zusatzverkäufe generiert werden.

3. Franchising

Hier wird die kommerzielle Nutzung eines Geschäftsmodells vom Franchisegeber durch den Franchisenehmer in den Vordergrund gestellt. In der Regel besteht der Großteil des Vertrags im Franchisesystem aus den Markennamen, den Produkten, den Dienstleistungen und der Corporate Identity. Zusätzlich werden Werbekampagnen und Marketingtools sowie auch Schulungen und Support von der Unternehmensführung zur Verfügung gestellt.

4. Orchestrator

Die zentrale Funktion dieses Geschäftsmodells ist das Dirigieren der Wertschöpfungskette. Hier fokussiert sich das Unternehmen auf die eigene Kernkompetenz. Die übrigen Aufgaben werden an externe Dienstleister und Lieferanten ausgelagert. Das Unternehmen nimmt also die Funktion eines Dirigenten in einem Orchester ein und kümmert sich darum, dass die einzelnen Beteiligten weitestgehend korrekt koordiniert werden.

5. Revenue-Sharing

Dieses Geschäftsmodell ist darauf aufgebaut, dass der Gewinn zusammen mit den Stakeholdern geteilt wird. Das Unternehmen überlässt einen spezifischen Prozentsatz des generierten Gewinns anderen Beteiligten, die am Erfolg des Produkts bzw. der Dienstleistung partizipieren können. In diesem Zusammenhang ist es nicht bedeutsam, ob der Umsatz durch eine Kundenempfehlung oder durch die Beteiligung am Wertschöpfungsprozess erzielt wird. Die Umsatzbeteiligung führt in diesem Geschäftsmodell zu einer gesteigerten Motivation der Partner, neue Geschäfte zu kreieren bzw. bestehende Geschäfte auszubauen. Aus diesem Grund sind Auswahl und Förderung strategischer Partnerschaften äußerst wichtig.

Diese fünf Geschäftsmodelle wurden ausgewählt, weil eine Vielzahl der vorhandenen Geschäftsmodelle nicht für die Personalberatung geeignet sind. Aufgrund des

begrenzten Umfangs dieser wissenschaftlichen Arbeit wurde die Auswahl auf fünf beschränkt und es wurde sich für die am wahrscheinlichsten nutzbaren Geschäftsmodelle in der Personalberatung entschieden.

3.1 Vorbereitung

Bevor die Interviews mit den ausgewählten Kandidaten umgesetzt werden konnten, musste Vorwissen für die Befragung gesammelt werden. Aus diesem Grund war die gründliche Recherche zu den Themen Geschäftsmodell, Innovation, Personaldienstleistungen und Personalberatung von großer Bedeutung. Dadurch konnte herausgefunden werden, welche Informationen in den Interviews gewonnen werden sollten. Nach der Beschäftigung mit den Hintergründen zu Geschäftsmodellen, zur Geschäftsmodellinnovation und zur Personalberatung wurde der Leitfaden für die Interviews erstellt.

Ziel des Interviews war es, herauszufinden, welche Geschäftsmodelle die einzelnen Interviewpartner bereits in der Personalberatung nutzen und welche Anforderungen auf dem Markt an eine erfolgreiche Personalberatung gestellt werden. Zudem sollte bestimmt werden, wo die Chancen und Grenzen der fünf ausgewählten Geschäftsmodelle bei der Nutzung in der Personalberatung liegen, wenn nicht nur die eigene Position auf dem Markt erhalten werden soll, sondern auch die Bedürfnisse auf dem Markt bestmöglich abgedeckt werden sollen.

3.2 Durchführung

Alle sechs Teilnehmer wurden über die Plattform ‚Xing' kontaktiert und zu einem Interview eingeladen. Ihnen wurde vermittelt, dass es um ihr Wissen und ihre Erfahrung mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation für Personaldienstleistungen geht und dass die Daten vertraulich behandelt werden, die im Telefongespräch aufgezeichnet werden. Alle Teilnehmer waren mit den Bedingungen einverstanden und sagten zu. Die Interviews wurden in einem Zeitraum von ungefähr drei Wochen durchgeführt.

3.3 Auswertung

Für die Auswertung wurde eine Pages-Datei verwendet, in die die Kategorien eingetragen wurden, die für die Auswertung des Interviews relevant waren. Diesen Kategorien wurden im Anschluss die entsprechenden Aussagen der Teilnehmer zugeordnet. Die Auswertung basiert auf den folgenden Kategorien:

1. Unternehmensprofile
2. Marktanforderungen an die Personalberatung
3. Geschäftsmodell: Solution-Provider
4. Geschäftsmodell: Cross Selling
5. Geschäftsmodell: Franchising
6. Geschäftsmodell: Orchestrator
7. Geschäftsmodell: Revenue-Sharing

Die Aussagen der Interviewteilnehmer wurden sinngemäß zusammengefasst. In den Ergebnissen zeigten sich sowohl Übereinstimmungen als auch Meinungsverschiedenheiten.

3.3.1 Unternehmensprofile

Die Kunden des ersten Interviewteilnehmers befinden sich im Bereich der Elektrotechnik und in der Informationstechnologie. Die Branchen, in der die Personalberatung der interviewten Person agiert, sind Robotik, Energietechnik und der Automotive Bereich. Das Unternehmen vermittelt Kandidaten, die sich nicht mehr aktiv bewerben müssen, und Alumni, die kürzlich ihren Hochschulabschluss gemacht haben. Die Art des Geschäfts dieser Personalberatung ist die Direktvermittlung (IP1[7], 2018).

Das Wertversprechen des Unternehmens der zweiten interviewten Person ist, das Recruiting, das andere Unternehmen betreiben, zu verbessern. Dies wird als Rekrutierungsdienstleistung bezeichnet. Kunden dieses Unternehmens sind also andere Personalberatungen bzw. Personalvermittler, die ihr Geschäft optimieren möchten. Es gibt aber auch Kunden, deren Unternehmen keine eigene Recruiting-Abteilung besitzt und die z. B. bei der Suche nach einem Headhunter unterstützt werden (IP2, 2018).

Die nächste interviewte Person vermittelt Festangestellte in langfristige Jobs und Freiberufler für bestimmte Projekte. Die Freiberufler haben ihre Expertise in den

[7] Die interviewte Personen werden mit “IP” abgekürzt. Um die Personen zu unterscheiden, werden diese anhand von Nummern differenziert. Die erste Interviewte Person wäre “IP1” und die zweite wäre “IP2” usw..

Bereichen Informationstechnologie und Softwareentwicklung. Für die Festangestelltenstellen ist jedoch nur entweder eine Spezialisierung in der IT oder in der Softwareentwicklung notwendig. Die Kunden des Unternehmens des dritten Interviewteilnehmers reichen von kleinen Start-ups aus zwei Mitarbeitern bis hin zu Großunternehmen von bis zu 10.000 Mitarbeitern (IP3, 2018).

Die vierte interviewte Person hat ein Geschäftsmodell, das auf der operativen Expertise der Geschäftsführung aufbaut. Hier werden Festangestellte in Vollzeit für Unternehmen gesucht, die als Fach- und Führungskräfte ab der Teamleiterebene tätig sind. Die Kunden dieses Unternehmens sind Start-ups, ab der zweiten oder dritten Finanzierungsrunde, die eine Erfolgsstory haben. Die Branche dieses Executive-Search-Unternehmens ist der Digital-, Online-, Software-, E-Commerce- und High-Tech-Bereich (IP4, 2018).

Das Unternehmen, in der die fünfte interviewte Person tätig ist, beschäftigt sich ebenfalls mit der Personalvermittlung von Fach- und Führungskräften. Es übernimmt beispielsweise Projekte, die Kunden nicht realisieren können. Der größte Teil der Kunden sind Start-ups im Technologiebereich, z. B. IOT[8] oder Robotics (IP5, 2018).

Die letzte interviewte Person ist ebenfalls in einem Unternehmen tätig, nämlich in der Vermittlung von freiberuflichen Fach- und Führungskräften, also in der Personalberatung. In der Regel geht es um Interim-Manager, Arbeitskräfte und Freiberufler aus der Lifescience-Branche. Die Kunden, die die Aufträge vergeben, sind zum größten Teil Pharma- und Medizintechnik-Unternehmen, die regional verteilt sind (IP6, 2018).

3.3.2 Marktanforderungen an die Personalberatung

In den Interviews wurden viele Anforderungen an ein erfolgreiches Unternehmen in der Personalberatung bzw. in der Personalvermittlung erwähnt. Eine erfolgreiche Personalberatung sollte fachlich, sozial und methodisch kompetent auf dem Markt agieren (IP1, IP2, IP3, IP4, IP5, IP6, 2018). Fachlich kompetent bedeutet in diesem Fall, dass die Personalberatung sich auf einen bestimmten Markt bzw. auf eine Sache fokussiert und sich auch in diesem Markt auskennt (IP1, IP6, 2018). Bezüglich der sozialen Kompetenz sollte ein Personalberater Personen in wenigen Minuten einschätzen können, ehrlich arbeiten, professionell auftreten, auf jedes Treffen vorbereitet sein, sympathisch wirken, Empathie zeigen, Vertrauenswürdigkeit ausstrahlen und mit dem Kunden idealerweise so umgehen, wie man selbst behandelt werden möchte (IP1, IP3, IP4, IP5, IP6, 2018). Aus methodischer Sicht sollte der Personalberater ein operatives Verständnis für sein Geschäft haben und transparent, z. B. in seinem Report, arbeiten (IP4, IP6, 2018).

[8] IOT oder auch “internet of things”, kommt aus dem englischen (bzw. Internet der Dinge auf Deutsch übersetzt) und bezieht sich auf eine Art von Netzwerkwerkverbindung mit dem Internet (Patel, Patel, 2016).

Neben diesen Kompetenzen sollte eine auf dem Markt erfolgreich agierende Personalberatung bzw. Personalvermittlung auch ein Unternehmen sein, das wenige Monopole hat, eine Kapitalstärke aufzeigt, einen guten Zugang zum Markt hat, Experimentierfreude besitzt, eine Persönlichkeit bzw. eine Marke oder einen Namen aufbaut, die richtigen Konditionen[9] für den Markt bietet und marktorientiert[10] arbeitet (IP2, IP4, IP5, 2018).

Die letzten Anforderungen werden in Bezug auf die Dienstleistung bzw. das Produkt an sich gestellt. Faktoren wie Rundum-Service, ein ‚Proof-of-Concept' anhand von Referenzen, die Qualität der Beratung, eine ganzheitliche Arbeitsweise, die Dauer des Prozesses und ein gutes Preis-Leistungs-Modell spielen hier eine wichtige Rolle (IP1, IP2, IP3, IP5, IP6).

3.3.3 Geschäftsmodell: Solution-Provider

Dieses Geschäftsmodell ist für Personalberatungen geeignet, die Aufträge von großen Unternehmen erhalten und sie betreuen können (IP3, IP4, 2018). Kleine Unternehmen können ebenfalls von einer Personalberatung, die sich als Solution-Provider präsentiert, profitieren, solange sie das nötige Kapital zur Verfügung stellen können. Ansonsten wäre dieser Service zu teuer (IP2, 2018). Man kann als Solution-Provider auftreten, solange man sich auf eine bestimmte Nische spezialisiert (IP5, 2018). Dieses Geschäftsmodell ist für eine ganzheitliche Betreuung sinnvoll, da es mehrere Geschäftsbereiche abdeckt (IP6, 2018).

Auf der anderen Seite wird dem Solution-Provider viel Macht übergeben und dieses Geschäftsmodell erfordert aus unternehmerischer Sicht viel Kostenplanung (IP2, 2018). Zudem verliert man hier schnell den Fokus, das Modell lässt sich nur schwer skalieren und dadurch, dass es viele Bereiche übernimmt, entsteht auch ein verstärkter Wettbewerb (IP5, 2018).

3.3.4 Geschäftsmodell: Cross Selling

Dieses Geschäftsmodell ist für Unternehmen geeignet, in denen sich die Geschäftspartner gegenseitig gut und lange kennen (IP1, 2018). Cross Selling ist vor allem sinnvoll, wenn man den Auftrag nicht mehr weiterbearbeiten kann. Beispielsweise könnte eine Personalberatung, die sich nur auf Technologie spezialisiert und nun den Auftrag erhält, einen Makler zu finden, diesen Auftrag an einen Geschäftspartner weiterleiten, der sich in seiner Personalberatung auf diese Berufsgruppe spezialisiert hat (IP1, 2018). Cross Selling ist auch in der normalen Geschäftspraxis bekannt und eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Herangehensweise (IP3, IP4, IP5, 2018). Häufig wird dieses Geschäftsmodell darin gesehen, dass z. B.

[9] Diese unterscheiden sich je nach Branche und Industrie.

[10] Ein Beispiel hierfür wäre, dass das Unternehmen sich auf die aktuellen Trends wie z. B. dem Technologiealter einstellt (IP5, 2018).

eine Personalberatung mit einem Assessment-Center zusammenarbeitet oder das Bewerbermanagement-Pakete durch externe Anbieter verkauft werden (IP4, IP5, 2018).

Cross Selling ist jedoch auch ein Geschäftsmodell, das selten funktioniert und nicht einmal als solches betrachtet werden sollte (IP1, IP3, 2018). Es ist schwer messbar und lässt sich nicht überall mit Geschäftspartnern anwenden (IP6, 2018). Dafür braucht man die richtigen Kontakte und ein derartiges Modell lässt sich eher in Form von Einmalzahlungen bzw. prozentualer Beteiligung für den internen Kontakt vergüten (IP6, 2018).

3.3.5 Geschäftsmodell: Franchising

Franchising ist ein Geschäftsmodell, das sich für B2C[11]-Geschäfte eignet und bei digitalen Produkten bzw. Dienstleistungen vorstellbar ist (IP3, 2018). In der Regel zahlt man hier eine gewisse Gebühr und dem Franchisenehmer wird ein Netzwerk zur Verfügung gestellt, das er nutzen kann (IP4, 2018). Viele große Personalberatungen wie Hays oder Michael Page haben ein Franchisemodell (IIP4, IP6, 2018). Es sollte eher als ein Partnermodell gesehen werden, bei dem eine Infrastruktur und eine Marke angeboten wird (IP5, 2018). Zudem ist die Anpassung an die lokalen Gegebenheiten wichtig (IP5, 2018).

Dieses Geschäftsmodell ist allerdings eher schwierig, da viel in die Marke investiert werden muss (IP1, IP2, 2018). Bei den meisten Niederlassungen gibt es schon viel Volatilität, sodass sich das Modell eher schwierig in die Praxis implementieren lässt (IP2, 2018). Im Rahmen der Personalberatung ist es dementsprechend auch nicht sinnvoll, da sie sich eher auf das B2B[12]-Geschäft fokussiert (IP3, 2018).

Nach außen hin wirkt das Franchisemodell nicht souverän, da es auch eine hohe operative Exzellenz bzw. ein anspruchsvolles Management erfordert (IP4, IP5, 2018). Zudem sollte das Unternehmen bei diesem Geschäftsmodell den Schwerpunkt nur auf die Marke und die Infrastruktur legen (IP5, 2018). Dieses Modell ist auch in der Hinsicht schwierig, dass die Personalberatung ein ‚People-Business' ist und daher auch kein innovatives Produkt hat, das man duplizieren kann. Man versucht eher, sich in diesem Bereich selbstständig zu machen (IP6, 2018).

---

[11] B2C ist eine "Form des Marktes, bei der das Angebot von Unternehmen an Konsumenten erfolgt" (Kollmann, Kirchgeorg, Krieger, 2018).

[12] B2B ist eine "Form des Marktes, bei der das Angebot und die Leistungserstellung von Unternehmen an Unternehmen erfolgen" (Kollmann, Kirchgeorg, Krieger, 2018).

3.3.6 Geschäftsmodell: Orchestrator

Dieses Modell kann für die Zusammenarbeit von Projekten sinnvoll sein. Man tritt als Generalunternehmer auf, wenn man ein ganzes Projekt mithilfe von mehreren Dienstleistern übernehmen möchte (IP2, IP5, IP6, 2018).

Auf der anderen Seite ist es ein Geschäftsmodell, das nur schwer umgesetzt werden kann. Das liegt an der Schwierigkeit, das Profil der Personalberatung zu erarbeiten (IP2, 2018). Wenn man sich das Orchestrator-Modell so vorstellt, dass ein Dirigent dafür sorgt, dass die einzelnen Musiker richtig spielen, kann es in der geschäftlichen Welt dazu kommen, dass die einzelnen Musiker aufhören, auf den Dirigenten zu hören, und dieser so die Kontrolle wieder verliert (IP2, 2018). Dieses Modell erfordert eine hohe Koordinationsfähigkeit und verursacht große Kosten, vor allem beim Technologieeinkauf (IP2, IP5, 2018). Es ist dementsprechend nicht für Personalberatungen geeignet, die sich auf einen bestimmten Bereich spezialisieren, sondern eher für die, die einen großen Bereich abdecken (IP6, 2018).

3.3.7 Geschäftsmodell: Revenue-Sharing

Das Revenue-Sharing-Geschäftsmodell funktioniert in der geschäftlichen Praxis, da es in der Theorie ein Community-Denken hervorruft. Es ist funktionsfähig, wenn sich die Geschäftspartner auch persönlich weiterentwickeln (IP1, IP2, 2018). Damit dieses Modell auch in der Praxis erfolgreich eingesetzt werden kann, ist eine gute Zusammenarbeit zwischen Partnern und Kunden die Voraussetzung (IP5, 2018). Dabei lässt sich auch vertraglich klären, dass die Beteiligten ihren jeweiligen Anteil vergütet bekommen (IP5, 2018). Kooperationen mit einem ‚Counter-Part-Team‘, das auch Kunden gemeinsam betreut, sind vorstellbar (IP6, 2018). Dieses Modell ist vor allem für Nischen-Dienstleister sinnvoll (IP6, 2018).

Das Geschäftsmodell hat jedoch viele Nachteile. Es erfordert viel Arbeit, es lässt sich schwer messen und die Koordination kann schwierig sein (IP2, 2018). Auf lange Sicht kann die Verbindung zwischen den Geschäftspartner zerreißen, wenn nicht beide gleichmäßig wachsen und sich weiterentwickeln (IP2, 2018). Da dieses Modell auch viel auf menschlicher Ebene abläuft, kann es schwierig sein, es im eigenen Unternehmen zu implementieren, weil das Verhalten von Menschen oftmals unvorhersehbar ist (IP2, 2018). Dieses Modell wird weniger als Geschäftsmodell gesehen, sondern eher als ein Vergütungskonstrukt (IP3, 2018). Man muss darauf achten, dass man einen Überblick hat und hierfür die richtigen Personen mit den richtigen Kunden benötigt werden (IP5, 2018). Zudem kann in diesem Zusammenhang auch ein Konkurrenzkampf zwischen den Firmen entstehen, in dem sich die eigene Abteilung mit einer anderen darüber streitet, wer den Abschluss ausgeführt hat (IP6, 2018).

4. Innovative Geschäftsmodelle in der Personalberatung

Im Hinblick auf die vier Phasen der Geschäftsmodellinnovation – Initiation, Ideation, Integration und Implementation – kann man sich vorstellen, dass in dieser wissenschaftlichen Arbeit bisher die Initiation und die Ideation potentieller Geschäftsmodelle für Personaldienstleistungen bzw. für die Personalberatung durchgeführt wurde.

Diesen Teilbereich der wissenschaftlichen Arbeit kann man daher als ‚Integrationsphase' bezeichnen, in der aus den fünf Geschäftsmodellen in der Ideationsphase drei spezielle ausgewählt werden, die sich für die Integration in der Personalberatung eignen. Die drei ausgewählten Geschäftsmodelle wären in diesem Fall: Solution-Provider, Cross Selling und Franchise.

1. Solution-Provider
2. Cross Selling
3. Franchise

Im folgenden Abschnitt geht es also darum, die Chancen und Grenzen dieser Ansätze anhand der Interviews und der wissenschaftlichen Befunde zu erläutern.

4.1 Solution Provider

Beim Solution-Provider werden Produkte bzw. Dienstleistungen in ganzheitlichen Paketen angeboten, sodass der Kunde nur an einem Ort einkaufen muss. Das Wertversprechen ist also die Lieferung zugeschnittener Produkte und Dienstleistungen sowie anderer zugehöriger Bestandteile (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 300).

Ziel ist es, ein Gesamtpaket anzubieten, das die Probleme in einem bestimmten Bereich löst. Der Kunde erhält eine detaillierte Komplettlösung von Personaldienstleistungen, die mit Beratung rund um das Thema, z. B. Personalberatung, verbunden ist (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 300).

Prozesse wie das Recruiting, das Personalmanagement und die Personalfreistellung sind ebenfalls Themen, die hier in Betracht gezogen werden. Aus unternehmerischer Sicht verstärkt sich dadurch die Bindung zum Kunden und der Personalberater ist der einzige Ansprechpartner bei allen Fragen und Problemen zum Thema Personal. Kunden können sich somit vollkommen auf ihr Kerngeschäft konzentrieren. Das Modell eignet sich auch für Kunden, die Outsourcing eines Gebietes betreiben wollen, für das eine bestimmte Expertise gebraucht wird (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 300). Durch einer solchen intensiven Bindung zum Kunden erkennt der Personalberater die Bedürnisse und Gewohnheiten der Kunden und somit neue

Lösungsansätze entwickeln, was die Position gegenüber den Wettbewerbern stärkt (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 300).

Durch die Interviews stellte sich heraus, dass ein solches Modell vor allem für Personalberatungen geeignet ist, die größere Firmen betreuen. Sinnvoll ist es zudem bei der Betreuung von kleineren Firmen, die das nötige Kapital zur Verfügung stellen können und sich auf eine bestimmte Nische spezialisieren.

Aus Kundensicht kann ein Solution-Provider in der Personalberatung zu Schwierigkeiten führen, weil dem ganzheitlichen Personalberater viel Macht gegeben wird. Aus Sicht des Unternehmens kann sich der Fokus auf ein Spezialgebiet als schwierig erweisen. Zudem lässt sich ein solches Geschäftsmodell nur schwer skalieren und dadurch, dass das Unternehmen den Kunden in fast allen Personalaspekten betreut, kann es schwer sein, sich von einem Wettbewerber zu unterscheiden, der eine Expertenrolle in einer bestimmten Personaldienstleistung innehat.

Aus diesem Grund ist dieses Modell nur dann geeignet, wenn der Kunde sich ganzheitlich betreuen lassen möchte, in einer bestimmten Nische agiert und das nötige Kapital für dieses Modell zur Verfügung stellen kann.

4.2 Cross Selling

Dieses Geschäftsmodell beinhaltet Produkte bzw. Dienstleistungen, die zu dem Angebot des eigenen Unternehmens komplementär sind und die gleiche Zielgruppe betreffen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 114). Ein Beispiel hierfür wäre, dass eine Personalberatung mit einem Unternehmen, das Bewerbermanagement anbietet, oder einem Assessment-Center zusammenarbeitet (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 114).

In der Regel sind die Vorteile für die Kunden eines solchen Geschäftsmodells, dass sie aus einer einzigen Quelle den größtmöglichen Mehrwert erhalten und sich die Kosten für die Recherche über zusätzliche Produkte reduzieren. Weitere Vorteile des Cross-Selling-Geschäftsmodells ist der Sicherheitsaspekt. Kunden, die schon eine positive Bindung zum Unternehmen, z. B. einer Personalberatung, haben, vertrauen diesem Unternehmen bereits und haben nicht das Gefühl, dass sie ein Risiko eingehen. Für neue Unternehmen kann das Thema Vertrauen eine Schwierigkeit bei der Neukundengewinnung sein (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 114).

Sobald weitere Produkte bzw. Dienstleistungen angeboten werden, ist es von besonderer Wichtigkeit, die Zufriedenheit der Kunden aufrechtzuerhalten, damit sie nicht vom originalen Produkt Abstand nehmen. Dies erfordert eine genaue Planung und Ausführung durch das Unternehmen bzw. in diesem Fall durch die Personalberatung (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 114).

Im Interview wurde angesprochen, dass Cross Selling besonders sinnvoll ist, wenn Unternehmen bereits länger zusammenarbeiten. Auf der anderen Seite ist Cross Selling ein Geschäftsmodell, das selten in der Personalberatung funktioniert und nicht als Geschäftsmodell angesehen werden sollte. Zudem lassen sich Prozesse in diesem Zusammenhang schwer messen und die Methode ist nur mit spezifisch ausgewählten Kontakten erfolgreich.

Trotzdem lässt sich dieses Geschäftsmodell gut mit dem Solution-Provider kombinieren. Wenn dieser nicht Experte in allen Funktionen ist und externe Dienstleister oder Produkte benötigt, um den Kundenbedarf zu decken, kann er Cross Selling nutzen.

4.3 Franchising

Beim Franchising geht es darum, dass der Franchisegeber dem Franchisenehmer die Rechte verkauft, sein Geschäftsmodell verwenden zu dürfen. Dies führt dazu, dass man z. B. in der Personalberatung eine Infrastruktur mit einer Marke aufbaut und dem Franchisenehmer das Netzwerk des Franchisegebers zur Verfügung stellt (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 161). Dies kann z. B. ein bestimmter Kandidatenpool sein oder es können auch potentielle Kunden bzw. Bestandskunden sein. Der Franchisenehmer, der wie ein selbstständiger Unternehmer agiert, darf diese Ressourcen verwenden und die Verantwortung für alle Transaktionen übernehmen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 161).

Die unternehmerischen Risiken, die normalerweise auftreten, wenn ein Unternehmer sich selbstständig macht und eine neue Geschäftsidee entwickelt, sind viel geringer, da der Franchisenehmer die Expertise des Franchisegebers übernimmt. Dabei kann es um die professionelle Entwicklung, das operative Know-how und die Marke gehen (Gassmann, Frankenberger, Csik, 2014, S. 161).

In den Interviews stellte sich heraus, dass dieses Geschäftsmodell für den B2C-Bereich geeignet ist und dass man hier digitale Produkte bzw. Dienstleistungen verwenden kann. Auf der anderen Seite ist die Umsetzung eines solchen Modells eher schwierig, da viel in die Marke investiert werden muss und eine hohe operative Expertise eine wichtige Rolle spielt. Dieses Modell lässt sich also in Personalberatungen anwenden, die eher im B2C-Bereich tätig sind oder schon eine große Marke und umfassende Infrastruktur besitzen. Beispiele hierfür wären Michael Page und Hays.

4.4 Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchung

In der nachfolgenden Tabelle werden die Chancen und Grenzen der drei zuvor erläuterten Geschäftsmodellen in knappen Stichpunkten zusammengefasst.

	Chancen	Grenzen
Solution Provider	• Stärkung der Kundenbindung • Kunde hat einen Ansprechpartner für alle Fragen und Problemen • Sinnvoll für große Personalberatungen • Position gegenüber vom Wettbewerb wird gestärkt	• Personalberatung muss das nötige Kaptial besitzen • Lässt sich schwer skalieren • Eher für Marktnischen gut geeignet
Cross Selling	• Funktioniert hervorragend mit Geschäftspartnern die man lange und gut kennt • Lässt sich in der Personalberatung mit dem Solution Provider kombinieren	• Für die Personalberatung kann Cross Selling nicht als einziges Geschäftsmodell gesehen werden, sondern eher als ein Zusatz • Prozesse lassen sich schwer messen
Franchising	• Eignet sich für das B2C-Geschäft • Lässt sich schnell skalieren • Dem Franchisenehmer wird das geschäftliche Netzwerk zur Verfügung gestellt	• Fehlende Persönlichkeit • Hohe operative Expertise • Die Personalberatung sollte schon eine bekannte Marke und eine etablierte Infrastruktur besitzen

Tabelle 3: Zusammenfassung der Geschäftsmodellmuster für die Personalberatung (Eigene Darstellung, 2018).

5. Fazit und Ausblick

Personaldienstleistungen bzw. Personalberatungen haben das Potential, sich auf dem Markt noch weiter zu etablieren, wenn sie innovative Geschäftsmodelle in ihre Unternehmen implementieren. Personalberatungen sind heutzutage immer mehr gezwungen, die eigenen Geschäftsmodelle anzupassen oder sogar neu zu erfinden, um mit dem technologischen Fortschritt, den Megatrends und den sich ständig ändernden Bedürfnissen der Kunden mitzuhalten.

In den Interviews zeigte sich, dass die meisten Personalberatungen sich als Solution-Provider auf dem Markt präsentieren. Problematisch ist, dass ein verstärkter Wettbewerb entsteht, wenn mehrere Personalberatungen sich auf die gleiche Marktnische konzentrieren.

Eine innovative Lösung wäre es, zusätzliche Geschäftsmodelle wie das Cross Selling zu integrieren, um nicht nur das Leistungsspektrum zu erweitern, sondern auch noch die Bindung zum Kunden zu stärken. Es ist auch nicht ausgeschlossen, zusätzlich ein Franchising-Modell hinzuzufügen, nachdem sich eine gewisse Infrastruktur bzw. eine bekannte Marke eines Personaldienstleistungsunternehmen, z. B. einer Personalberatung, etabliert hat.

Die Implementierung anderer Geschäftsmodelle wie dem Orchestrator und dem Revenue-Sharing-Modell ist unter Umständen möglich, da manche Personalberater diese bereits mit Erfolg auf dem Markt anwenden.

Es gibt fünf wesentliche Anforderungen auf dem Markt der Personalgewinnung bzw. der Personalberatung, die für den Erfolg auf dem Arbeitsmarkt zuständig sind und bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodellansätze beachtet werden können.

Zum einen soll sich die Personalberatung auf eine bestimmte Marktnische konzentrieren, um nicht nur die fachliche Kompetenz aufzubauen, sondern auch somit das Vertrauen des Kunden zu gewinnen.

Die nächste Anforderung ist die kundenorientierte Arbeitsweise, bei dem sich der Personalberater nicht nur auf die Bedürfnisse des Kunden besser eingehen kann, sondern auch mit diesem auch effektiv kommunizieren kann. In anderen Worten sollte der Personalberater eine hervorragende soziale Kompetenz besitzen.

Die dritte wichtige Anforderung des Marktes ist das operative Verständnis des Personalberaters. Der Personalberater sollte einen Überblick über alle relevanten Prozesse haben und auch den Kunden bei der Umsetzung seiner Projekte begleiten können.

Die vierte Anforderung ist die Kapitalstärke des Unternehmens, bei dem sich das Unternehmen vor allem in den Anfangsphasen der Gründung sich auf dem Markt durchsetzen kann und auch Kapital in z. B. interne Innovationsprozesse – z. B. im Falle einer Geschäftsmodellinnovation – investieren kann.

Der letzte Faktor ist die Experimentierfreudigkeit des Unternehmens. Eine Haltung, die zurückhaltend, geschlossen und konservativ ist, kann unter Umständen auch die Geschäftsmodellinnovation erschweren. Um diese Herausforderung zu bewältigen, ist daher ein kreatives Team und eine offene und experimentierfreudige Kultur des Personalberatungsunternehmens wichtig.

Der St. Galler Business Model Navigator™, ein wissenschaftliches Werk, hilft verschiedenen Unternehmen mithilfe seiner klaren Struktur, den Vier-Phasen-Innovationsprozess umzusetzen. Man kann davon ausgehen, dass sich die vier Prozesse des Business Modell Navigators™ besonders für die Personaldienstleister eignen, die schon ein bestehendes Geschäftsmodell haben. Sie können sich so nicht nur kurzfristig auf dem Markt besser positionieren, sondern sich auch langfristig von den Wettbewerbern abheben und weiterhin profitabel agieren.

Personaldienstleister können sich nicht nur auf ihre Kernkompetenzen fokussieren, sondern müssen auch die Innovation der Geschäftsmodelle weiter ausbauen. Solange die Innovation von Geschäftsmodellen bei Personaldienstleister akzeptabel ist und die nötigen Ressourcen zur Verfügung stehen, ist die Implementierung innovativer Geschäftsmodelle wie des Solution-Provider, des Cross Selling und des Franchise-modells weniger herausfordernd und möglicherweise sogar auch förderlich.

Wenn eine Personalberatung also ein innovatives Geschäftsmodell in ihr Unternehmen implementieren möchte, dann sollte sie idealerweise die vier Phasen der Innovation sowie auch die Marktanforderungen in Betracht ziehen, regelmäßig die Fortschritte bzw. Entwicklungen evaluieren und zusammen mit Teams arbeiten, die nicht nur harmonisch, sondern auch experimentierfreudig sind. Dann ist die Innovation von Geschäftsmodellen bei Personaldienstleistungen eine vorteilhafte Option.

Nur, wer mit der Zeit geht und sich auf die sich verändernden Bedingungen der Umwelt einlässt, wird mit den Wettbewerbern mithalten und am Markt mit Erfolg agieren können.

VI Literaturverzeichnis

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalabteilung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalabteilung-44840/version-268144 (02.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalbeschaffung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990/version-268291 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalcontrolling*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalcontrolling-43495/version-266824 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalentwicklung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalentwicklung-52604/version-330100 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalfreisetzung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfreisetzung-43403/version-266733 (02.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalführung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalfuehrung-42698/version-266041 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalmanagement*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmanagement-44033/version-331806 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalpolitik*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalpolitik-44939/version-268242 (01.09.2018).

Bartscher, T. & Nissen, G. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Personalverwaltung*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalverwaltung-45689/version-268978 (02.09.2018).

Bieger, T., Zu Knyphausen-Aufseß, D., & Krys, C. (2011). *Innovative Geschäftsmodelle*. Heidelberg: Springer Verlag.

Bergmann, R. (2013). *Externe Wege der Personalgewinnung.* Berlin: Berliner Wissenschafts-Verlag.

Bröckermann, R. (2012): *Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dyer, J. & Gregersen, H. (2011). *Forbes. The Innovation Premium*. Verfügbar unter: https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2011/10/20/the-innovation-premium-our-methodology/#662768225c48 (18.10.2018).

Forbes (2018). *The World's Most Innovative Companies*. Verfügbar unter: https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank (18.10.2018).

Füchtner, S. & Wegrich, T. (2011). *Das Handbuch der Personalberatung: Eine Branche im Umbruch*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Gassmann, O. & Frankenberger, K. & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Großbritatinen: Ashford Colour Press Ltd..

Grösser, S. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Geschäftsmodell*. Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/geschaeftsmodell-52275/version-275417 (08.08.2018).

Jung, H. (2008). *Personalwirtschaft.* München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Kollmann, T. & Kirchgeorg, M. & Krieger, W. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Business-to-Business-Markt.* Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-business-markt-28155/version-251791 (19.02.2018).

Kollmann, T. & Kirchgeorg, M. & Krieger, W. (2018). *Gabler Wirtschaftslexikon: Business-to-Consumer-Markt.* Verfügbar unter: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/business-consumer-markt-30024/version-253618 (19.02.2018).

Murmann, J. (2010): *Personalberatung in Deutschland 2009/2010*. Bonn: BDU e.V..

Murmann, J. (2010): *Personalberatung in Deutschland 2014/2015*. Bonn: BDU e.V..

Trost, A. (2009). *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. Köln: Luchterhand.

Osterwalder A. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Patel, K. & Patel, S. (2016). *Internet of Things - IOT: Definition, Characteristics, Architectures, Enabling Technologies, Application & Future Challenges*. Verfügbar unter: http://ijesc.org/upload/8e9af2eca2e1119b895544fd60c3b857.Internet%20of%20Things-IOT%20Definition,%20Characteristics,%20Architecture,%20Enabling%20Technologies,%20Application%20&%20Future%20Challenges.pdf (02.10.2018).