

Mit innovativen Ideen
überraschen und expandieren
Neue Wege in der Zeitarbeit

Projektarbeit

Im Universitätslehrgang
Professional Workforce Management

von

Helmut Huber
Bockgasse 43
4020 Linz

eingereicht am

Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement,
Fachbereich Pädagogische Professionalisierung und Qualitätsentwicklung
der Donau-Universität Krems

Betreuer:

Dipl.-Ing. Christian H. Leeb
Willingerstraße 17
4030 Linz

Linz, am 5. November 2011

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	03
2.	Grundlagenteil	05
2.1.	Das Prinzip der Zeitarbeit	05
2.2.	Der Markt in Österreich	05
2.3.	Die Positionierung von T.T.I.	06
2.3.1.	Kennzahlen	06
2.3.1.1.	Finanzielle Stabilität	07
2.3.1.2.	Ertragskraft	08
2.3.1.3.	Auswertung der Bilanzdaten	09
2.3.1.4.	Bewertung der Kennzahlen	11
2.3.1.5.	Auswertung der finanziellen Stabilität	12
2.3.1.6.	Auswertung der Ertragskraft	13
2.3.2.	Mitbewerberinnen-/Mitbewerberanalyse	13
2.4.	Von der Idee zur erfolgreichen Innovation	17
2.4.1.	Definition von Innovation	17
2.4.2.	Der Innovationsprozess	19
2.4.2.1.	Initiierung	19
2.4.2.2.	Ideengewinnung	20
2.4.2.3.	Ideenauswahl und –bewertung	21
2.4.2.4.	Grobkonzept	21
2.4.2.5.	Umsetzungskonzept	23
2.4.2.6.	Realisierung, Markteinführung, Multiplikation	26
3.	Hauptteil	27
3.1.	Neue Wege in der Zeitarbeit	27
3.2.	Neuer Weg: Franchisesystem für Zeitarbeit	27
3.2.1.	Innovationssteckbrief	27
3.2.1.1.	Beschreibung der Innovation und Ideenquelle	27
3.2.1.2.	Marktpotential	29
3.2.1.3.	Wettbewerbssituation	30
3.2.1.4.	Geschäftsmodell	30

3.2.1.5.	Standards / Gesetze / Richtlinien	31
3.2.1.6.	Produkt-/Dienstleistungs-Konzept	31
3.2.1.7.	Patent-/Technologie-Check	32
3.2.1.8.	Partnerinnen-/Partner-Check	32
3.2.1.9.	Strategie-Fit / Realisierungskonzept	33
3.2.1.10.	Wirtschaftlichkeit	33
3.3.	Neuer Weg: Bewerberinnen-/Bewerberdatenbank mit Kommunikationsplattform für Personalistinnen und Personalisten	33
3.3.1.	Innovationssteckbrief	33
3.3.1.1.	Beschreibung der Innovation und Ideenquelle ..	33
3.3.1.2.	Marktpotential	35
3.3.1.3.	Wettbewerbssituation	35
3.3.1.4.	Geschäftsmodell	35
3.3.1.5.	Standards / Gesetze / Richtlinien	37
3.3.1.6.	Produkt-/Dienstleistungs-Konzept	37
3.3.1.7.	Patent-/Technologie-Check	37
3.3.1.8.	Partnerinnen-/Partner-Check	38
3.3.1.9.	Strategie-Fit / Realisierungskonzept	38
3.3.1.10.	Wirtschaftlichkeit	38
4.	Schluss	39
5.	Literaturverzeichnis	42

1. Einleitung

*„Da es die wichtigste Aufgabe eines Unternehmens ist, Kunden anzuziehen, hat ein Unternehmen zwei – und nur diese zwei – grundlegenden Funktionen: Marketing und **Innovation**.“*

Peter F. Drucker

T.T.I. = **Tatkraft** / **Teamgeist** / **Ideen**

Wir leben Tatkraft / Teamgeist / Ideen – so beginnt unsere Visionsfibel, in der wir unsere Vision darstellen und näher erläutern. Die Tatkraft ermöglicht die Realisierung unserer Vision und unser Teamgeist prägt unsere Haltung gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Kundinnen und Kunden. So weit, so gut. Der letzte Buchstabe von T.T.I. steht für Ideen und diese sollen uns fit für die Zukunft halten. Und genau hier bin ich anderer Meinung. Ideen alleine sind zu wenig. Aus Ideen müssen **Innovationen** entwickelt werden und erst durch deren erfolgreiche Realisierung ist eine Differenzierung im Gedächtnis der Kundinnen und Kunden möglich. Daraus entsteht eine Positionierung, die es ermöglicht, langfristig Kundinnen- und Kundenbedürfnisse effektiver zu befriedigen und dabei überdurchschnittliche betriebswirtschaftliche Ergebnisse zu erzielen und höhere Marktanteile zu erreichen. Das Eingangsstatement von Peter F. Drucker bringt es klar auf den Punkt, wie wichtig Innovation für ein Unternehmen ist. Die These des renommiertesten Unternehmensberater der Welt dazu lautet:⁰¹ *„Marketing und Innovation produzieren Ergebnisse, alles andere sind Kosten.“*

In meiner Projektarbeit möchte ich daher erarbeiten, wie ein Unternehmen zu innovativen Ideen kommt und welche Instrumente die Theorie bietet, um daraus erfolgversprechende Innovationen für die Umsetzung entstehen zu lassen. Zu Beginn erkläre ich, worum es bei der Dienstleistung **Zeitarbeit** geht und analysiere den Markt in Österreich. Anhand einer Kennzahlenanalyse der 10 umsatzgrößten Personaldienstleisterinnen und Personaldienstleister auf Basis der veröffentlichten Jahresabschlüsse ermittle ich die Positionierung von T.T.I. und leite daraus mögliche strategische Maßnahmen ab, die für die weitere Entwicklung unseres Unternehmens

⁰¹ Universitätslektor, Mag. Lorenz Wied, MBA, Vortrag vom 11.11.2010, Präsentationsunterlagen, Seiten 12 - 14

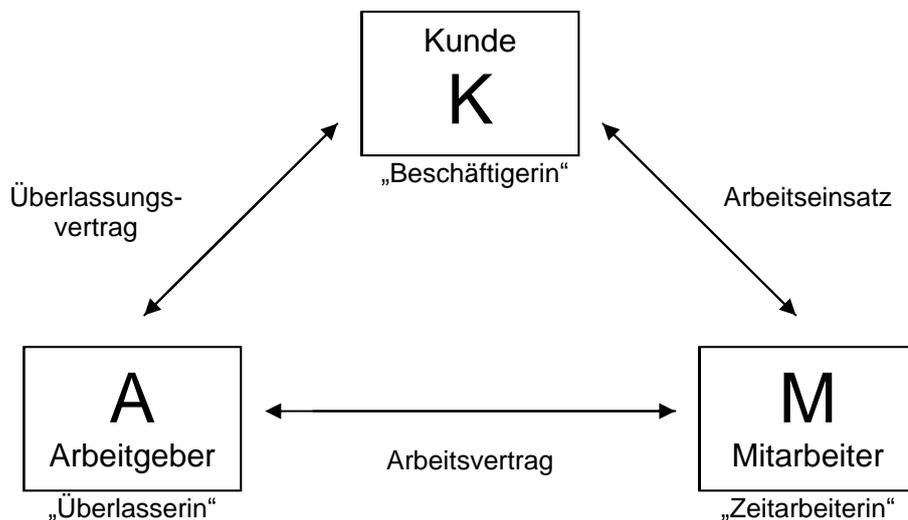
von hoher Bedeutung sind. Interessant in diesem Zusammenhang wird sein, ob Umsatz in der Zeitarbeit wirklich die oberste Priorität hat. Speziell der Marktführer in Österreich hat hier jahrelang durch seine aggressive Preispolitik den Umsatzgedanken in der gesamten Branche geprägt. Dies führte bei vielen Industriekundinnen und -kunden zu der Erwartungshaltung, bei großen Auftragsvolumina Personal quasi zu Selbstkosten oder sogar darunter zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Differenzierung bei den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern erfolgte dadurch nur mehr ausschließlich über den Preis und nicht über Qualität der Dienstleistung oder gar über Innovationen. Diese Situation ist geradezu grotesk, wenn man bedenkt, dass die Zeitarbeit jahrelang ein prosperierender Zweig in der Wirtschaft war und sich über sehr hohe jährliche Zuwachsraten erfreuen konnte und für alle Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmer genügend Wachstum vorhanden gewesen wäre. Speziell die führenden Anbieterinnen und Anbieter von Personaldienstleistungen wurden damit im Grunde genommen austauschbar und bei den Preisverhandlungen erpressbar. Wie sich dieses Verhalten in den betriebswirtschaftlichen Zahlen ausgewirkt hat, werde ich systematisch aufbereiten und komprimiert visualisieren. Als Alternative für diese für alle sehr unbefriedigende Situation möchte ich für T.T.I. **neue Wege** aufzeigen und zwei innovative Ideen als Herzstück meiner Arbeit skizzieren, die ich im Laufe des Universitätslehrganges zu einem Grobkonzept als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung entwickelt habe. Die Realisierung beider Ideen würde uns vom Wettbewerb maßgeblich unterscheiden und für unsere Kundinnen und Kunden einen echten differenzierenden Nutzen stiften. Abschließen möchte ich meine Projektarbeit mit der Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse. Daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen für die Zukunft sollen meine Ausführungen abrunden. Idealerweise kann ich durch meine Arbeit überzeugen, dass es für die weitere Entwicklung unseres Unternehmens von entscheidendem Wettbewerbsvorteil ist, den dritten Buchstaben von T.T.I. eine **neue Bedeutung** zu geben:

T.T.I. = **T**atkraft / **T**eamgeist / **I**nnovationen

2. Grundlagenteil

2.1. Das Prinzip der Zeitarbeit

Das Dreipersonenverhältnis⁰² in der Zeitarbeit kann wie folgt skizziert werden:



Die Zeitarbeit funktioniert also in einem **Dreiecksverhältnis**. Das Personaldienstleistungsunternehmen, in der Praxis auch gerne „Überlasserin und Überlasser“ genannt, ist Arbeitgeber (**A**) und schließt mit dem weiblichen oder männlichen Mitarbeiter (**M**) einen unbefristeten Arbeitsvertrag ab. Für die Dauer der zeitlich befristeten Überlassung wird mit dem Kunden (**K**), welcher auch als „Beschäftigerin und Beschäftiger“ bezeichnet werden kann, ein Überlassungsvertrag abgeschlossen. In diesem Vertrag wird festgehalten, zu welchen Bedingungen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter bei der Kundschaft beschäftigt wird. Nun kann der Mitarbeiter – oftmals auch „Zeitarbeiterin und Zeitarbeiter“ tituiert - mit dem geplanten Arbeitseinsatz beginnen. Die Arbeitgeberin beziehungsweise der Arbeitgeber bleibt aber das Zeitarbeitsunternehmen. Mit diesem Geschäftsmodell ist es möglich, der Wirtschaft maßgeschneiderte Lösungen mit hoher Servicequalität für befristete Projekte anzubieten und als Drehscheibe für qualifiziertes Personal zu fungieren.

2.2. Der Markt in Österreich

Die Interconnection Consulting erstellt einmal im Jahr eine Studie über die **Zeitarbeit** in Österreich.⁰³

⁰² Tomandl, T. (2010): Arbeitskräfteüberlassung, Wien, Seite 4

⁰³ IC Market Tracking, Zeitarbeit in Österreich, Interconnection Consulting Wien

Im Endbericht von Mai 2010 wird der Markt 2009 strukturiert aufbereitet, analysiert und ausgewertet. Im Jahr 2009 waren am Stichtag 31. Juli bei 1.651 Personaldienstleistungsunternehmen insgesamt 57.230 Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeiter beschäftigt. Der Gesamtumsatz wird mit rund 1,6 Mrd. EUR beziffert, der höchste Anteil davon wird in Oberösterreich mit 29,0 % erzielt. Bei den Branchen ist mittlerweile der Bereich Gewerbe / Handwerk / Dienstleistungen mit 40,3 % führend und hat die Industrie mit 31,0 % deutlich auf Platz 2 verwiesen. Bei den Zeitarbeitern ist der Anteil der Arbeiterinnen und Arbeiter mit 77,4 % im Verhältnis zu den Angestellten mit 22,6 % deutlich übergewichtet. Die Berufsgruppe der Arbeiterinnen und Arbeiter wird zusätzlich unterteilt in verschiedene Qualifizierungssegmente, wobei die Facharbeiterinnen und -arbeiter mit 29,8 % den höchsten Anteil einnehmen. 2009 stellte aufgrund der Wirtschaftskrise nach jahrelangen hohen Wachstumsraten für die Zeitarbeit mit einem Minus von 16 % gegenüber dem Vorjahr einen einmaligen Tiefpunkt dar. Die Top 10 Unternehmen am Markt erwirtschafteten 45,1 % des Gesamtmarktes, die Konzentration hat damit deutlich zugenommen. Marktführer in Österreich ist unangefochten Trenkwalder durch seine jahrlange Akquisitionspolitik.

Die zukünftige Entwicklung der Zeitarbeit wird von Wirtschaftsexpertinnen und -experten sehr positiv gesehen. Bis zum Jahr 2013 soll laut Prognoserechnung der IC-Studie beinahe eine Verdoppelung des Marktes eintreten und ein Gesamtumsatz von rund 3,1 Mrd. EUR mit mehr als 100.000 Beschäftigten erzielt werden! Die zukünftigen Chancen für die Zeitarbeit sind daher ausgezeichnet. Es liegt in unserer Hand, sie auch zu nützen.

2.3. Die Positionierung von T.T.I.

2.3.1. Kennzahlen

Nach den Auswertungen der IC-Studie befindet sich T.T.I. im Jahr 2009 mit einem Jahresumsatz von 47,1 Mio. EUR auf Platz 5 der Rangliste der österreichischen Personaldienstleisterinnen/ -dienstleister und hält damit einen Marktanteil von 3 %. Der Jahresumsatz allein sagt allerdings noch nichts aus über den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Es sind daher mehr Kennzahlen notwendig, um einen sinnvollen Vergleich der 10 umsatzgrößten Zeitarbeitsunternehmen durchzuführen

und die Positionierung von T.T.I festzustellen. Dazu gibt es den sogenannten Quicktest von Kralicek.⁰⁴ Mit nur **vier Kennzahlen** werden Unternehmen aussagekräftig analysiert:

Eigenkapitalquote:	$\text{Eigenkapital} \times 100 / \text{Gesamtkapital}$
Schuldtilgungsdauer:	$(\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}) / \text{Cash Flow}$
Gesamtkapitalrentabilität:	$(\text{EGT}^{05} + \text{Fremdkapitalzinsen}) \times 100 / \text{Gesamtkapital}$
Cash-Flow-Leistungsrate:	$\text{Cash Flow} \times 100 / \text{Umsatz}$

Die vier ausgewählten Kennzahlen schöpfen das gesamte Informationspotential eines Jahresabschlusses weitestgehend ab und analysieren umfassend die Bereiche **Finanzierung, Liquidität, Rentabilität** und **Wirtschaftlichkeit**. Die Eigenkapitalquote und Schuldtilgungsdauer zeigen auf, ob das Unternehmen absolut (gemessen an der Bilanzsumme) und relativ (gemessen am Cash Flow) zu viele Schulden hat. Die Gesamtkapitalrentabilität hat eine höhere Aussagekraft als die Eigenkapitalrentabilität. Eine hohe Eigenkapitalrentabilität muss noch nicht positiv interpretiert werden, da die Ursache dafür eine sehr geringe Eigenkapitalausstattung sein kann. Bei der Gesamtkapitalrentabilität sind solche Hebelwirkungen nicht möglich und daher wesentlich aussagekräftiger. Die Cash-Flow-Leistungsrate ist durch das Eliminieren der Abschreibungen weniger manipulierbar als die Umsatzrendite, da die Höhe der Abschreibungen oftmals von steuertaktischen Maßnahmen abhängt.

Was sagen die vier Quicktest-Kennzahlen nun aus:

2.3.1.1. Finanzielle Stabilität

Die **finanzielle Stabilität** eines Unternehmens wird über die Analyse der Bereiche Finanzierung und Liquidität festgestellt.

Die **Finanzierung** wird über die Kennzahl Eigenkapitalquote dargestellt und berechnet sich mit der Formel Eigenkapital geteilt durch das Gesamtkapital und multipliziert mit der Zahl 100. Mit dieser Kennzahl wird eine Aussage über die **Kapitalkraft** eines Unternehmens getroffen. Die **Liquidität** berechnet sich mit der Kennzahl Schuldtilgungsdauer in Jahren und wird mit der Formel Fremdkapital

⁰⁴ Kralicek, P., Böhmendorfer, F., Kralicek, G. (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, 5. Aufl., München, Seiten 69 bis 82

⁰⁵ EGT = Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit

abzüglich flüssiger Mittel geteilt durch den Jahres-Cash-Flow ermittelt. Mit dieser Kennzahl wird eine Aussage über die **Verschuldung** des Unternehmens getroffen. Die finanzielle Stabilität ist wichtig für das Gleichgewicht von Eigen- und Fremdkapital und sorgt für eine ständige Aufrechterhaltung der laufenden Liquidität. Das Unternehmen kann damit alle seine Verpflichtungen fristgerecht erfüllen und bleibt ein verlässlicher Partner.

Auf einen Blick:⁰⁶

Finanzielle Stabilität	Analysebereich:	Kennzahl	Formel	Aussage über:
	Finanzierung	Eigenkapitalquote	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} \times 100$	Kapitalkraft
	Liquidität	Schuldtilgungsdauer	$\frac{\text{Fremdkapital} - \text{flüssige Mittel}}{\text{Jahres-Cash-Flow}}$	Verschuldung

2.3.1.2. Ertragskraft

Die **Ertragskraft** eines Unternehmens wird über die Analyse der Bereiche Rentabilität und Erfolg sichergestellt.

Die **Rentabilität** wird am besten mit der Gesamtkapitalrentabilität dargestellt und mit der Formel Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit plus Fremdkapitalzinsen geteilt durch die Bilanzsumme mal 100 berechnet. Damit erhält die/der Bilanzinteressierte eine Aussage über die **Rendite**. Der **Erfolg** wird mit der Kennzahl Cash-Flow-Leistungsrates dargestellt und mit der Formel Cash-Flow durch Umsatz mal 100 berechnet. Mit dieser Kennzahl wird die **finanzielle Leistungsfähigkeit** ermittelt. Die Ertragskraft ist von entscheidender Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Mit einer stabilen Ertragskraft ist jede Organisation in der Lage, die für die Zukunft notwendigen Investitionen aus eigener Kraft zu erwirtschaften und behält damit die finanzielle Unabhängigkeit.

⁰⁶ Kralicek, P. (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, München, Tabelle auf Seite 71

Auf einen Blick:⁰⁷

Ertragskraft	Analysebereich:	Kennzahl	Formel	Aussage über:
	Rentabilität	Gesamtkapitalquote	$\frac{\text{EGT} + \text{Fremdkapitalzinsen}}{\text{Bilanzsumme}} \times 100$	Rendite
	Erfolg	Cash-Flow Leistungsrate	$\frac{\text{Jahres-Cash-Flow}}{\text{Umsatz}} \times 100$	finanzielle Leistungsfähigkeit

2.3.1.3. Auswertung der Bilanzdaten

Um nun die 10 umsatzgrößten Personaldienstleisterinnen und -dienstleister anhand dieser Kennzahlen analysieren zu können und ein Bild darüber zu bekommen, wie T.T.I. im wirtschaftlichen Vergleich positioniert ist, werden die geprüften Jahresabschlüsse der Mitbewerberinnen und Mitbewerber benötigt. Ab einer gewissen Größenordnung sind Unternehmen in Österreich verpflichtet, Jahresabschlüsse von einer unabhängigen Wirtschaftsprüferin oder einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer auditieren zu lassen und im Firmenbuch Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Anhang und Lagebericht zu veröffentlichen. Die Regelungen über die sogenannten Größenklassen (Umsatz 29,2 Millionen Euro, Bilanzsumme 14,6 Millionen Euro und Mitarbeiteranzahl im Jahresdurchschnitt 250 Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer) sind im Unternehmensgesetzbuch (UGB) im § 221 Absatz 1 bis 3 niedergeschrieben. Wenn ein Unternehmen zwei von diesen drei im Gesetz beschriebenen Größenmerkmalen überschreitet, ist es prüfungspflichtig und hat die Verpflichtung zur Veröffentlichung des Jahresabschlusses im Firmenbuch.

In der IC-Studie sind die umsatzgrößten Zeitarbeitsunternehmen namentlich erfasst. Es ist daher mithilfe dieser Studie sehr einfach, zu recherchieren, ob die Jahresabschlüsse der maßgeblichen Mitbewerberinnen und Mitbewerber veröffentlicht sind. Die 10 führenden Zeitarbeitsunternehmen erfüllen die Kriterien laut Unternehmensgesetzbuch und müssen daher die Jahresabschlüsse bis spätestens neun Monate nach Bilanzstichtag im Firmenbuch veröffentlichen.

⁰⁷ Kralicek, P. (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, München, Tabelle auf Seite 71

Aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen für das Geschäftsjahr 2009 sind nachfolgende Daten⁰⁸ verfügbar (Zahlenangaben in Tausend Euro = TEUR):

	Umsatz TEUR	EGT TEUR	CF TEUR	FKZ TEUR	EK TEUR	FK TEUR	FLM TEUR
1 Trenkwalder	165.483	-3.030	-1.496	1.789	4.795	116.213	207
2 Manpower	84.363	-1.393	-916	36	847	19.781	3.688
3 Powerserve	63.509	876	1.021	92	4.088	25.847	3.338
4 APS	49.348	-1.330	-1.017	68	1.560	9.981	135
5 T.T.I.	47.130	719	1.736	66	5.975	9.193	42
6 I.K. Hofmann	45.403	739	914	13	2.927	5.172	167
7 BIS (MCE Ifas)	37.882	1.164	1.190	39	1.680	9.223	23
8 Adecco	36.588	-5.295	-4.912	255	5.305	10.288	4.209
9 Vaps	36.401	1.537	1.540	21	1.907	6.553	4
10 Maschinenring	35.696	690	751	30	5.345	8.105	4.194
Gesamt	601.803	-5.323	-1.189	2.409	34.429	220.356	16.007

Schon auf den ersten Blick fällt auf, dass alle zehn Unternehmen, die hier analysiert werden, zusammen ein negatives Ergebnis erwirtschaftet haben! Die Reihung erfolgt nach erzieltm Jahresumsatz. Die weiteren Kennzahlen, die für den Quicktest benötigt werden, sind Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT), Cash Flow (CF), Fremdkapitalzinsen (FKZ), Eigenkapital (EK), Fremdkapital (FK) und flüssigen Mittel (FLM). Laut der IC-Studie wurde im Jahr 2009 von der gesamten Branche ein Umsatz von rund 1,6 Mrd. EUR erzielt. Nach dieser Firmenbuchrecherche erwirtschafteten die 10 führenden Personaldienstleisterinnen und -dienstleister im Jahr 2009 knapp 38 % des gesamten Branchenumsatzes. Hier gibt es einen Unterschied zu der IC-Studie, wo die zehn führenden Unternehmen in der Zeitarbeit insgesamt 45,1 % Marktanteil besitzen sollen. Die Differenz erklärt sich aus zum Teil wesentlich höheren Umsätzen, die von einigen Mitbewerberinnen und Mitbewerbern in der IC-Studie bekannt gegeben werden. In dieser Analyse werde ich aber mit den in den geprüften Jahresabschlüssen erklärten Jahresumsätzen weiterarbeiten, da diese für mich aufgrund der verpflichtenden Veröffentlichung im Firmenbuch nachvollziehbar und somit wesentlich fundierter sind als ungeprüfte Eigenangaben bei einer durchgeführten Marktstudie.

Mit den vorliegenden Daten ist nun die Berechnung der Kennzahlen möglich. Für eine aussagekräftige Analyse ist aber noch ein Bewertungssystem notwendig.

⁰⁸ Powerserve veröffentlicht leider keinen Konzernabschluss und wird daher in der Analyse vereinfacht konsolidiert berücksichtigt

2.3.1.4. Bewertung der Kennzahlen

Nach dem Schulnotensystem werden die Quicktest-Kennzahlen nach Kralicek wie folgt benotet:

Kennzahl /	Sehr gut	gut	mittel	schlecht	insolvenzgefährdet
Beurteilungsschema:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Eigenkapitalquote	> 30 %	> 20 %	> 10 %	< 10 %	negativ
Schuldtilgungsdauer	< 3 Jahre	< 5 Jahre	< 12 Jahre	< 30 Jahre	> 30 Jahre
Gesamtkapitalrentabilität	> 15 %	> 12 %	> 8 %	< 8 %	negativ
Cash-Flow-Leistungsrage	> 10 %	> 8 %	> 5 %	< 5 %	negativ

Die Eigenkapitalausstattung soll dazu dienen, auftretende Verluste aus eigener Kraft zu überstehen. Je höher das Unternehmen mit Eigenkapital ausgestattet ist, umso länger können Krisenzeiten durchgestanden werden. Die Schuldtilgungsdauer sollte möglichst unter zwölf Jahren betragen. Bei Werten darüber sind eine Verstärkung der Eigenkapitalbasis und eine Verbesserung der Ertragskraft anzustreben. Die Gesamtkapitalrentabilität spiegelt wider, mit welcher **Effizienz** das im Unternehmen eingesetzte **Gesamtkapital** (Eigenkapital + Fremdkapital) arbeitet. Eine hohe Cash-Flow-Leistungsrage sichert die Ertragskraft eines Unternehmens und damit die wirtschaftliche Unabhängigkeit.

Mit diesem Bewertungssystem ist es nun möglich, die aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen aus dem Jahr 2009 recherchierten Daten der Zeitarbeitsunternehmen auszuwerten und zu analysieren. Es werden in den folgenden zwei Kapiteln die beiden Aspekte „finanzielle Stabilität“ und „Ertragskraft“ untersucht und einer Benotung nach dem vorgestellten System zugeführt. Anschließend wird von mir der Versuch unternommen, die Kennzahlen der Mitbewerberinnen und Mitbewerbern graphisch aufzubereiten und zu kategorisieren. Damit soll die Positionierung von T.T.I. deutlich sichtbar gemacht werden.

2.3.1.5. Auswertung der finanziellen Stabilität

Die **finanzielle Stabilität** der 10 umsatzgrößten Personaldienstleisterinnen und -dienstleister sieht wie folgt aus:

	Eigenkapitalquote		Schuldtilgungsdauer		Finanzielle Stabilität Benotung gesamt
	in %	Benotung	in Jahren	Benotung	
1 Trenkwalder	3,96	4,00	negativ	5,00	4,50
2 Manpower	4,11	4,00	negativ	5,00	4,50
3 Powerserve	13,66	3,00	22,05	4,00	3,50
4 APS	13,52	3,00	negativ	5,00	4,00
5 T.T.I.	39,39	1,00	5,27	3,00	2,00
6 I.K. Hofmann	36,14	1,00	5,48	3,00	2,00
7 BIS (MCE Ifas)	15,41	3,00	7,73	3,00	3,00
8 Adecco	34,02	1,00	negativ	5,00	3,00
9 Vaps	22,54	2,00	4,25	2,00	2,00
10 Maschinenring	39,74	1,00	5,21	3,00	2,00

Die Analyse zeigt ein überraschendes Bild: Die beiden Branchenleader Trenkwalder und Manpower haben eine geringe finanzielle Stabilität. Kaum Eigenkapital und eine negative Schuldtilgungsdauer führen zu schwachen Kennzahlen. Bezeichnend dazu ein aktueller Artikel in den Oberösterreichischen Nachrichten:⁰⁹ „*Neuer Eigentümer baut Trenkwalder um, neues Management soll neue Geschäftsfelder finden.*“ Ein deutscher Investor ist bei dem österreichischen Branchenleader eingestiegen und hat ein neues Management installiert. Als Grund für die mehrheitliche Übernahme durch einen Finanzinvestor wird in dem Artikel **fehlendes Eigenkapital** angeführt. Trenkwalder ist jahrelang ausschließlich mit Fremdkapital gewachsen und im Krisenjahr 2009 nur knapp der Pleite entkommen.

Hier sieht man, wie wichtig der Aspekt der finanziellen Stabilität für ein Unternehmen ist. T.T.I. konnte sich im Gegensatz dazu erfreulicherweise im Krisenjahr 2009 gut behaupten. Eine solide Eigenkapitalausstattung von knapp 40 % der Bilanzsumme und die wirtschaftliche Kraft, seine Schulden innerhalb von rund fünf Jahren aus eigener Kraft zu tilgen, führten zu einer guten Gesamtbenotung. T.T.I. war daher im Gegensatz zu den zwei größten Mitbewerbern vor der Krise finanziell gut aufgestellt und trotz der dramatischen Umsatzrückgänge nicht existenzgefährdet.

⁰⁹ Artikel in den Oberösterreichischen Nachrichten vom 17. August 2011, Seite 11

2.3.1.6. Auswertung der Ertragskraft

Die **Ertragskraft** der führenden Unternehmen aus der Zeitarbeit sieht wie folgt aus:

	Gesamtkapitalrentabilität		Cash-Flow-Leistungsrate		Ertragskraft Benotung gesamt
	in %	Benotung	in %	Benotung	
1 Trenkwalder	-1,03	5,00	-0,90	5,00	5,00
2 Manpower	-6,58	5,00	-1,09	5,00	5,00
3 Powerserve	3,23	4,00	1,61	4,00	4,00
4 APS	-10,93	5,00	-2,06	5,00	5,00
5 T.T.I.	5,18	4,00	3,68	4,00	4,00
6 I.K. Hofmann	9,29	3,00	2,01	4,00	3,50
7 BIS (MCE Ifas)	11,03	3,00	3,14	4,00	3,50
8 Adecco	-32,32	5,00	-13,43	5,00	5,00
9 Vaps	18,42	4,00	4,23	2,50	2,50
10 Maschinenring	0,35	4,00	2,10	4,00	4,00

Das Jahr 2009 mit seinen damaligen drastischen Umsatzrückgängen hat bei der Ertragskraft der führenden Personaldienstleisterinnen und -dienstleister seine Spuren hinterlassen. Sowohl die Gesamtkapitalrentabilität als auch die Cash-Flow-Leistungsrate der zwei umsatzgrößten Marktteilnehmer sind negativ. T.T.I. kann hier zumindest positive Zahlen vorweisen. Trotzdem ist die Aufstellung ernüchternd. Hier zeigt sich schon ein erster Ansatz für das Management von T.T.I., in welche Richtung zukünftig gedacht werden muss: Die **Ertragskraft** des Unternehmens ist deutlich **zu verbessern**. Dazu sind **neue Dienstleistungen** notwendig, die für die Kundinnen und Kunden einen **zusätzlichen Nutzen** darstellen und deshalb bei T.T.I. zu höheren Einnahmen führen und damit die Ertragskraft signifikant steigern. Um zu diesen neuen Dienstleistungen zu kommen, ist viel **Kreativität** und **Ideenreichtum** gefragt und ein erfolgreiches **Innovationsmanagement** erforderlich.

2.3.2. Mitbewerberinnen-/Mitbewerberanalyse

Der Quicktest von Kralicek bietet nun aussagekräftige Kennzahlen in Tabellenform. Dieses System möchte ich nun so weiterentwickeln, dass als Endergebnis eine graphische Auswertung vorliegt, aus der das verantwortlichen Management optisch auf einen Blick erkennt, wie man zu den bedeutenden Mitbewerberinnen und Mitbewerbern positioniert ist und in welchen untersuchten Kennzahlenbereichen Handlungsbedarf gegeben sein könnte.

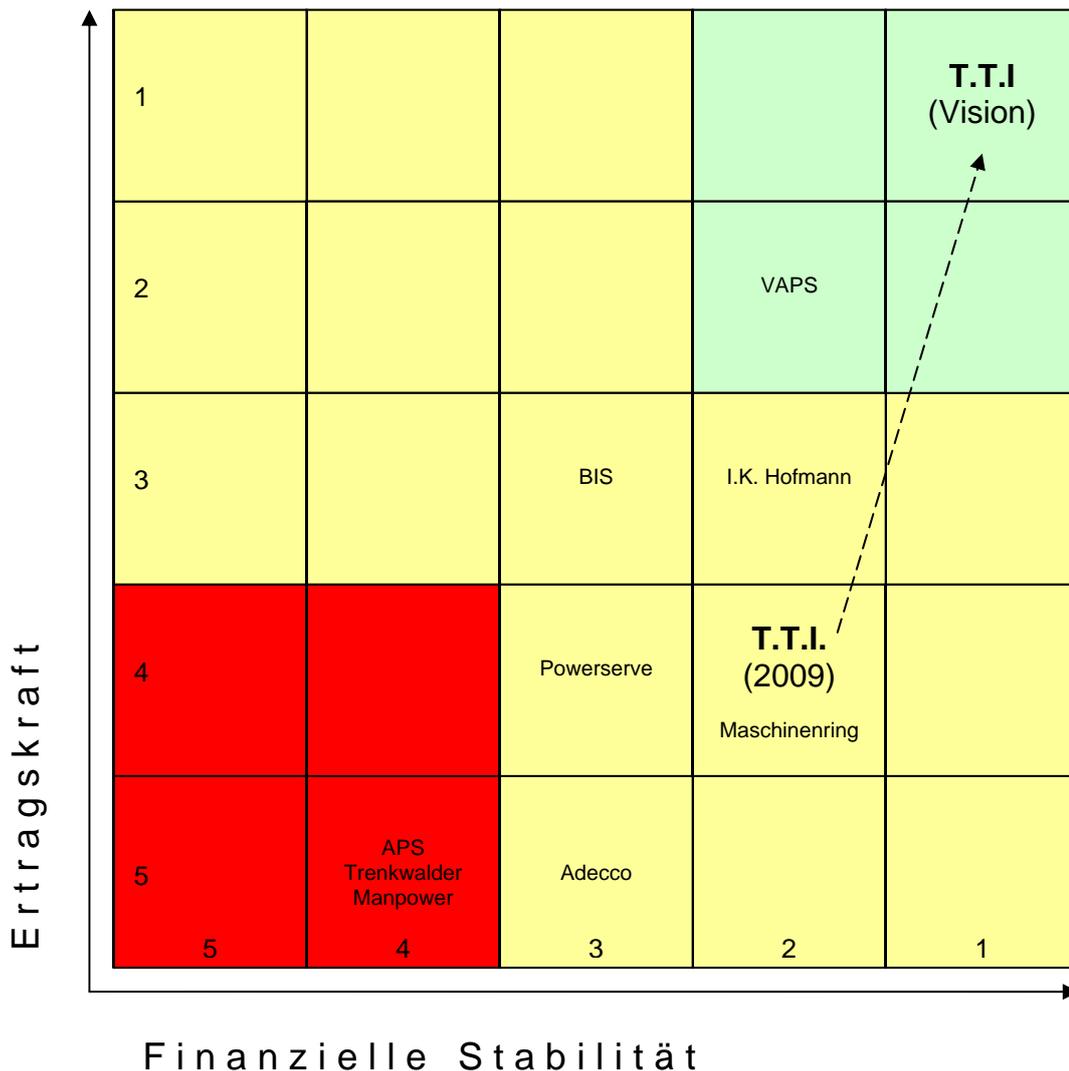
In einem ersten Schritt bilde ich die ermittelten Kennzahlen der Personaldienstleisterinnen und -dienstleister aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen 2009 unter Berücksichtigung der beiden Aspekte **finanzielle Stabilität** und **Ertragskraft** in einem **Portfolio** ab.

Der Portfolioansatz¹⁰ ist ein weit verbreitetes Konzept im Strategischen Management und findet als Analyseinstrument im Controlling regelmäßige Anwendung. Mit diesem aus der amerikanischen Wirtschaft kommenden Ansatz werden zwei Ziele verfolgt: Zum einen dient er der integrierten Steuerung eines Unternehmens, indem eine ausgewogene Struktur aller Geschäftseinheiten angestrebt wird. Andererseits werden aus dieser Analyse auch die strategischen Leitlinien für die einzelnen Geschäftseinheiten abgeleitet, damit die Geschäftsstruktur ausgewogen bleibt. Um die Struktur und Ausgewogenheit der Geschäftseinheiten zu visualisieren, wird eine zweidimensionale Matrix verwendet, die in nahezu allen Varianten der Portfolio-Analyse nach dem gleichen Schema aufgebaut ist: Einer Umweltachse steht einer Unternehmensachse gegenüber. In der dadurch aufgespannten Matrix werden die zu analysierenden Objekte positioniert und Strategien abgeleitet. Mit diesem Werkzeug möchte ich nun aus den Ergebnissen der Bilanzauswertungen, also Ertragskraft und finanzielle Stabilität, ein Portfolio für die Mitbewerberinnen-/Mitbewerberanalyse entwickeln.

Als zweiten Schritt wird dazu bei der optischen Aufbereitung im Sinne eines Ampelsystems nach Farben kategorisiert. In den **grünen** Bereich kommen jene Unternehmen, die in beiden Kennzahlenkategorien mit der Note 1 oder 2 bewertet werden. In diesem Bereich ist wirtschaftlich gesehen alles in Ordnung. Der **rote** Bereich wird für jene Unternehmen verwendet, die sowohl bei der finanziellen Stabilität als auch bei der Ertragskraft mit der Note 4 oder 5 bewertet wurden. Bei diesen Unternehmen ist aufgrund der Kennzahlenanalyse dringender Handlungsbedarf gegeben. Der übrige Bereich wird mit der Farbe **gelb** kategorisiert. Für jene Unternehmen, die in diesem Bereich positioniert sind, besteht ein Verbesserungspotential. Dieses von mir entwickelte Mitbewerberinnen- und Mitbewerberportfolio sieht bei den 10 führenden Zeitarbeitsunternehmen unter Berücksichtigung der ermittelten Kennzahlen aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen 2009 wie folgt aus:

¹⁰ Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart, Seite 300

Kennzahlenbasierte Mitbewerberinnen-/Mitbewerberanalyse 2009:



Die zwei Marktführer Trenkwalder und Manpower sind aufgrund der Kennzahlenanalyse im roten Bereich angesiedelt. Hier findet sich auch die APS wieder. Bei diesen Unternehmen ist dringender Handlungsbedarf auf allen Ebenen gegeben. Im gelben Bereich sind wir neben unseren Mitbewerbern Powerserve, Adecco, BIS, I.K. Hofmann und Maschinenring positioniert. Lediglich der Personaldienstleister VAPS ist im grünen Bereich gelandet.

Wir wollen uns jedenfalls in Richtung bestmögliche finanzielle Stabilität (Note 1) und Ertragskraft (Note 1) entwickeln und stellen diesen Entwicklungsschritt als Vision dar. Bei der finanziellen Stabilität sind wir bereits gut aufgestellt und die Note 1 ist in Sichtnähe. Schwachpunkt ist die Ertragskraft und hier sind mittels innovativer Ansätze strategische Maßnahmen erforderlich, um die Ertragskraft des Unter-

nehmens langfristig und nachhaltig zu steigern, ohne die hohe Servicequalität, die die Kundin und der Kunde zu Recht erwarten, zu verlieren. Dazu ist es notwendig, neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln, um mit **neuen strategischen Erfolgspotentialen** die Ertragskraft deutlich zu erhöhen. Über neue Formen der Zusammenarbeit soll die Befriedigung der Kundenbedürfnisse noch effizienter und damit kostengünstiger ermöglicht werden.

Mit dieser **kennzahlenorientierten Mitbewerberinnen- /Mitbewerberanalyse** erhält das Management über eine graphische Auswertung wertvolle Informationen über die eigene Positionierung im Vergleich zu den maßgeblichen Mitbewerberinnen und Mitbewerbern. Aus diesen Informationen sind von der obersten Führung die geeigneten Maßnahmen abzuleiten, die für die zukünftige Unternehmensentwicklung von strategischer Bedeutung sind. Zu unterscheiden sind hier die Stoßrichtungen der beiden Aspekte **finanzielle Stabilität** und **Ertragskraft**. Um die finanzielle Stabilität zu verbessern, bedarf es grundlegend anderer Maßnahmen als zur Verbesserung der Ertragskraft.

Zu beachten ist natürlich der Zeitpunkt der ersten Analyse. Im Jahr 2009 hatten fast alle Unternehmen in der Zeitarbeit wirtschaftliche Probleme aufgrund des stark rückläufigen Geschäftsvolumens. Spannend ist daher, wie die Analyse in den darauffolgenden Jahren ausfallen wird. Bei dieser Gelegenheit ist noch kritisch festzuhalten, dass bei der Auswertung von Kennzahlen immer der **mehrfährige** Verlauf eine besondere Bedeutung in der Würdigung einnimmt. Wenn zwei Unternehmen in einem Jahr die gleiche Kennzahl aufweisen, würde in einer ersten Analyse beiden Organisationen gleich gut oder schlecht bewertet werden. Falls in einem mehrjährigen Vergleich jedoch ersichtlich ist, dass ein Unternehmen sich von Jahr zu Jahr verschlechtert, während sich das andere Unternehmen von Jahr zu Jahr verbessert, ergibt dies nun eine ganz andere Erkenntnis, obwohl beide Unternehmen zufällig in einem Jahr dieselbe Kennzahl aufweisen. T.T.I. möchte jedenfalls, wie in der visualisierten Vision dargestellt, seine Kennzahlen, und hier vor allem im Bereich der Ertragskraft, zukünftig deutlich verbessern. Dazu bedarf es Ideen, die professionell zu Innovationen entwickelt und anschließend erfolgreich umgesetzt werden. Im Folgenden möchte ich daher die dafür notwendigen Schritte erarbeiten und dabei auf das in der Theorie verfügbare Wissen zurückgreifen.

2.4. Von der Idee zur erfolgreichen Innovation

*„Nichts auf der Welt ist so mächtig wie eine Idee,
deren Zeit gekommen ist.“*

Victor Hugo

2.4.1. Definition von Innovation

Innovation heißt nach Wikipedia wörtlich „Neuerung“ oder „Erneuerung“. *„Das Wort ist von den lateinischen Begriffen novus „neu“ und innovatio „etwas neu Geschaffenes“ abgeleitet. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird der Begriff unspezifisch im Sinne von neuen Ideen und Erfindungen und für deren wirtschaftliche Umsetzung verwendet.“*¹¹ Müller-Prothmann und Dörr fassen den Begriff der Innovation in der einfachen Formel *„Innovation = Idee + Invention + Diffusion“*¹² zusammen. Die Idee ist eine Vorstufe zur Innovation und stellt einen Lösungsansatz zu einem Problem oder zur Behebung eines unbefriedigenden Sachverhaltes dar. Mit Invention meinen sie die Erfindung, die in neue Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren umgesetzt wird und mit Diffusion die tatsächliche, erfolgreiche Anwendung und Marktdurchdringung. Eine **Innovation** beschreibt also eine im Markt **umgesetzte Verbesserung** oder **Neuerung** gegenüber bereits Bestehendem und hat zwei Merkmale:¹³

- *„Sie besitzt ein **Alleinstellungsmerkmal** (USP¹⁴), das kein anderer Mitbewerber vorerst ebenfalls anbieten kann.*
- *Sie bietet dem Kunden einen klar **erkennbaren Mehrwert** gegenüber bisherigen Lösungen für seine Bedürfnisse.“*

Innovation ist somit ein sicherer Schutz gegen Konkurrenz und ermöglicht höhere Preise und größere Marktanteile, weil die Kundinnen- und Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden. Unternehmen mit wirkungsvollen Innovationsprozessen bringen schneller, kostengünstiger und erfolgreicher neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt. Durch eine durchdachte, strukturierte und koordinierte Vorgehensweise bei allen Aktivitäten werden die erforderlichen personellen, materiellen und finanziellen Ressourcen optimal genutzt.

¹¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/innovation>, Abfrage vom 12.04.2011

¹² Müller-Prothmann, T., Dörr, N. (2009): Innovationsmanagement, München, Seite 7

¹³ Strobel, M., Fagner, A. (2010): Von der Idee zum Innovationserfolg, Linz, Seite 1

¹⁴ USP: Unique Selling Proposition

Bei Innovationen spielen folgende Komponenten eine zentrale Rolle:¹⁵

- *„Ideenreichtum, Verwirklichung der Ideen und richtiger Zeitpunkt der Ideen-einführung.*
- *Bedürfnis nach Neuem aus der Sicht der Kunden und Mitarbeitenden.*
- *Konsequente Weiterverfolgung der Ideenentwicklung, Glaube an die Idee des Unternehmers und damit Überwindung von Innovationsbarrieren.*
- *Umfeld, das innovatives Schaffen zulässt.“*

Unternehmen sind daher gut beraten, eine offene, innovationsfreundliche Kultur zu fördern, damit regelmäßig aus guten Ideen erfolgreiche Innovationen entstehen und entwickelt werden können. Ohne eine aktive Bereitschaft der Belegschaft, Veränderungen in der Organisation zuzulassen und zu unterstützen, ist keine Grundlage für eine prosperierende Unternehmensentwicklung gegeben.

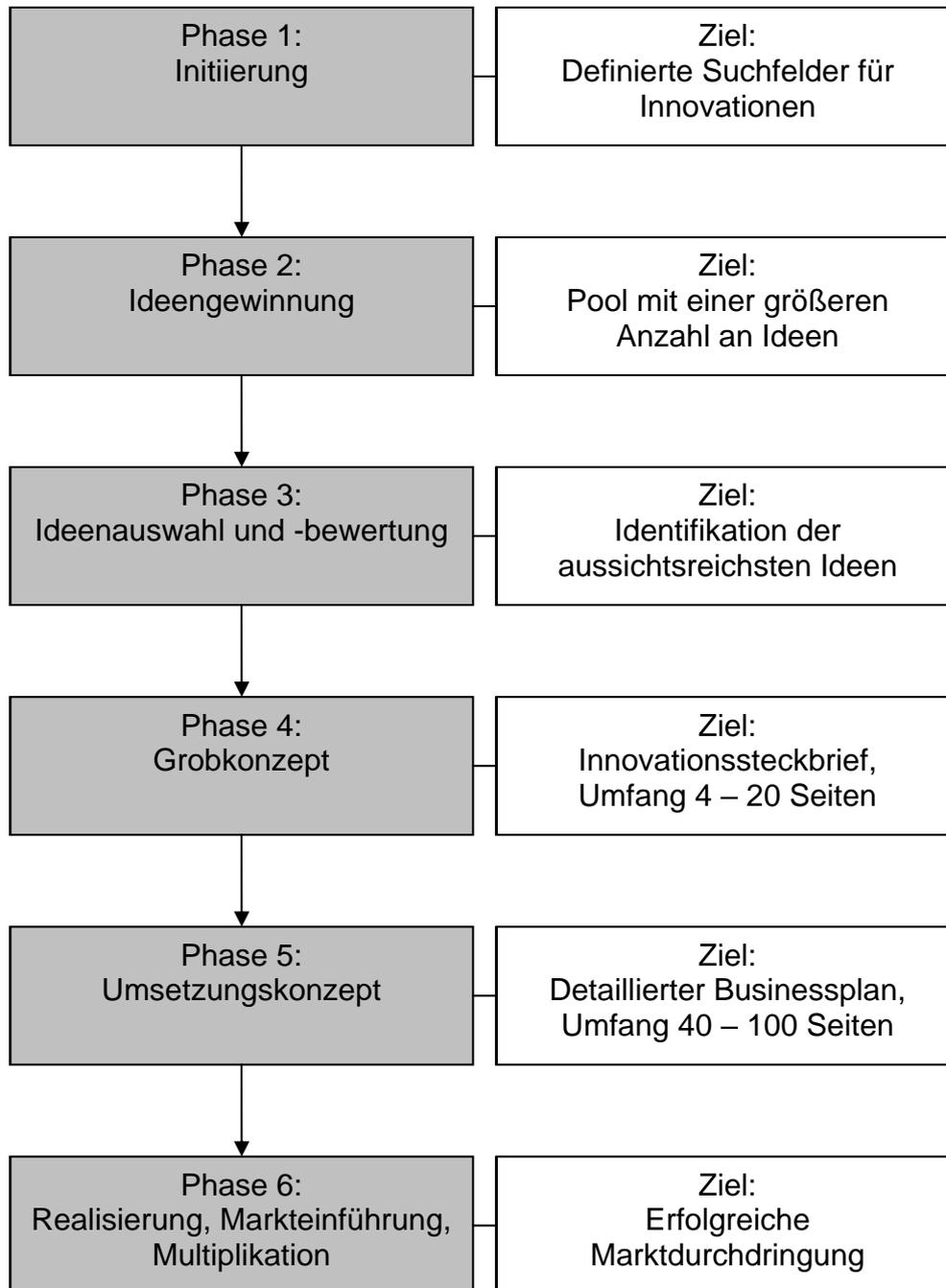
Verantwortlich für ein wirksames Innovationsmanagement ist die oberste Führungsebene einer Organisation. Es wird das zentrale Ziel verfolgt, aus Ideen markttaugliche Leistungen entstehen zu lassen. Dafür brauchen Unternehmen relevante Informationen über ihre Kundinnen und Kunden, um in der Lage zu sein, ihnen nutzenstiftende Angebote zu machen. Ein gut aufgebautes Wissensmanagement, das die persönlichen Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden aufnimmt, ist eine gute Basis für zukünftig erfolgreiche Innovationen. Aber auch die Bereitschaft, bei der Kommunikation mit der Kundschaft eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, um individuelle, noch nicht befriedigte Bedürfnisse zu erkennen, sollte nicht fehlen. Neue Produkte oder Dienstleistungen müssen zu der Unternehmensphilosophie passen, damit sich die Belegschaft mit der Innovation identifizieren kann.

Die einzelnen Schritte von der Idee, die einen Lösungsansatz für ein Problem darstellt, bis hin zur Diffusion mit einer erfolgreichen Marktdurchdringung können als Prozesse betrachtet werden. In allen Teilprozessen spielen kreatives und innovatives Denken und Handeln aller Beteiligten eine zentrale Rolle. Im folgenden Kapitel möchte ich mich daher dem Innovationsprozess widmen.

¹⁵ Fueglistaller, U., Müller, Ch., Volery, Th. (2008): Entrepreneurship, 2. Aufl., Wiesbaden, Seiten 79 - 80

2.4.2. Der Innovationsprozess

Der Innovationsprozess läuft in folgenden Phasen ab:¹⁶



2.4.2.1. Initiierung

Bei der Initiierung wird der Veränderungsbedarf erkannt und die derzeitige Situation analysiert. Bevor Überlegungen über neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse

¹⁶ Hartschen, M., Scherer, J., Brügger, Ch. (2009): Innovationsmanagement, Offenbach, Seiten 12 - 13

angestellt werden, ist die momentane Unternehmenssituation zu analysieren. Zentrum der Aufmerksamkeit ist dabei die Kundin beziehungsweise der Kunde mit den eigenen Bedürfnissen. Aus dem Ergebnis einer SWOT-Analyse (SWOT = engl. Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Bedrohungen); ist ein Instrument der strategischen Planung¹⁷) kann die Innovationsrichtung abgeleitet werden. Die Positionierung im Vergleich zu den Mitbewerberinnen und Mitbewerbern ist dabei von entscheidender Bedeutung. Identifizierte Stärken aufgrund der Ist-Analyse sollen ausgebaut und mit neuen Leistungen kombiniert werden. Dadurch entsteht ein unverwechselbares Leistungsprofil und das Unternehmen wird von Kundinnen und Kunden als **einzigartig** angesehen.

2.4.2.2. Ideengewinnung

Innovationen entstehen aus Ideen, deshalb ist die systematische Ideengenerierung besonders wichtig. Neue Ideen sind die Basis für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens. Die Erfolgswahrscheinlichkeit einer echten Innovation steigt mit der Anzahl neuer Ideen. Dabei ist ein hohes Maß an Kreativität erforderlich, um neue und nützliche Ideen zur Lösung von Kundinnen- und Kundenproblemen hervorzubringen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor im Innovationsprozess sind daher **kreative Mitarbeiterinnen** und **Mitarbeiter**. *„Ein Großteil neuer und erfolgreicher Ideen wird von Leuten entwickelt, die bereits einige Jahre einschlägige Erfahrung und vertiefte Kenntnis der Technologie, des Kundenverhalten oder der Branche besitzen.“*¹⁸

Ideen können aus unterschiedlichen Quellen entstehen. Erfolgreiche Unternehmen zeichnen sich dadurch aus, dass sie alle verfügbaren Quellen, wie Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, Partnerinnen und Partner, Mitbewerberinnen und Mitbewerber, Branchen, Messen und natürlich die eigene Belegschaft, systematisch nutzen. Mittlerweile gibt es auch durch das Internet unterstützte Plattformen. Bei der sogenannten „**Open Innovation**“ kann sich jede interessierte Person am Ideenfindungsprozess beteiligen. Hilfestellung bietet dabei etwa das IT-Beratungsunternehmen Cirquent.¹⁹ Dessen Online-Plattform „Red Square“ soll ein Tool zur Bündelung, Diskussion und Evaluierung von Ideen sein und wird von führenden Unternehmen, wie zum Beispiel BMW, bereits genutzt.

¹⁷ Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart, Seite 225

¹⁸ McKinsey & Company (2004): Planen, gründen, wachsen, 3. Aufl., Zürich, Seite 25

¹⁹ Cirquent GmbH, Millennium Tower, Handelskai 94-96, 1200 Wien, <http://www.cirquent.at>

Immer wieder gerne diskutiert wird die Überlegung, ob für gute Ideen Geld in Aussicht gestellt werden soll. Prämien sollen sozusagen der Anreiz dafür sein, dass die Belegschaft kreativ ist und viele Ideen „produziert“. Nur wird in diesem Zusammenhang einfach vergessen, dass sich Kreativität nicht von außen induzieren lässt. *„Kreativität ist immer intrinsisch motiviert – sie beruht auf Neugier und Freude am Tun. Ideen bringen daher Geld, aber Geld bringt keine Ideen.“*²⁰

2.4.2.3. Ideenauswahl und -bewertung

Alle gewonnenen Ideen müssen nun auf Umsetzbarkeit überprüft werden. Die Dokumentation und Ideenbeschreibung ist wohl der wichtigste Schritt bei der Ideenbewertung. Bei der Auswahl ist es wichtig, die Erfolg versprechendsten Innovationsansätze herauszufiltern. *„Eine gute Idee ist nicht automatisch eine Innovation. Zu dieser wird sie erst, wenn die Idee Alleinstellungsmerkmale besitzt und sich tatsächlich vermarkten lässt.“*²¹ Die Beurteilung der einzelnen Ideen hinsichtlich **Wirtschaftlichkeit** und **Marktfähigkeit** ist besonders bedeutsam. Ideen besitzen unterschiedliche Wirkungen. Je nachdem, ob es um neue Marktleistungen oder Prozessoptimierungen geht, ist zwischen **Ertragsgenerierung** und **Kostenoptimierung** zu unterscheiden. Es ist jedenfalls bei der Bewertung der größtmögliche Innovationserfolg sicherzustellen.

2.4.2.4. Grobkonzept

In dieser Phase wird durch das Erstellen eines Grobkonzeptes das **Innovationspotential** der Idee quantifiziert. Der Sprung von der Idee zum Businessplan beinhaltet viele Unsicherheiten. Um die vorhandenen begrenzten Ressourcen von Zeit und Kapital bestmöglich einzusetzen, ist dieser Zwischenschritt sinnvoll. In einem sogenannten **Innovationssteckbrief** wird der Inhalt mit Hilfe folgender Kernfragen zusammengefasst:²²

„1. Beschreibung der Innovation und Ideenquelle

- *Was sind die Hauptfunktionen und die Wirkung der Innovation?*
- *Worin liegt der innovative Aspekt?*

²⁰ Sprenger, R. K. (2010): Mythos Motivation, 19. Aufl., Frankfurt / New York, Seite 126

²¹ Cassens, M., Meyer, W. (2010): Abenteuer Innovation, Frankfurt am Main, Seite 139

²² Hartschen, M., Scherer, J., Brügger, Ch. (2009): Innovationsmanagement, Offenbach, Seite 67

2. Marktpotential

- *Was sind die Zielmärkte, Marktsegmente und wie groß sind diese?*
- *Welches Marktpotential besteht?*
- *Woraus besteht das Differenzierungspotential?*
- *Wie sieht der Absatzprozess aus?*
- *Ist die Innovation im Markt umsetzbar?*
- *Was sind die Aspekte für die Kaufmotivation der Kunden?*

3. Wettbewerbssituation

- *Was sind die Konsequenzen bei einer Nichtrealisierung?*
- *Ist damit die Wettbewerbsposition ausbaubar?*
- *Wie groß ist die Wettbewerbsintensität?*
- *Welche internen Marktvorbereitungen sind notwendig?*

4. Geschäftsmodell

- *Wie sieht das Geschäftsmodell aus?*
- *Welche Erfahrungen bestehen mit dem Geschäftsmodell?*
- *Was sind die Erfolgsfaktoren?*

5. Standards / Gesetze / Richtlinien

- *Welche Vorgaben sind zu erfüllen?*
- *Welche Erfahrungen haben wir darin?*

6. Produkt- / Dienstleistungs-Konzept

- *Wie lässt sich das Gesamtkonzept beschreiben?*
- *Welche Besonderheiten besitzt das Konzept?*
- *Wovon ist die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes abhängig?*

7. Patent- / Technologie-Check

- *Wie sieht der Reifegrad der eingesetzten Technologien aus?*
 - *Wie ist der Technologiezugang sichergestellt?*
 - *Welche Potentiale und Risiken besitzen die Technologien?*
 - *Wie sieht die Schutzsituation aus (Patente)?*
-

8. Partner-Check

- *Welche Partner sind für eine Konzeption und Umsetzung sinnvoll?*
- *Welche Form der Partnerschaft eignet sich?*

9. Strategie-Fit / Realisierungskonzept

- *Wie unterstützt die Innovation die Unternehmensstrategie?*
- *Wie sieht der Produktlebenszyklus aus?*
- *Wie passt die Leistung in das Produktsortiment?*

10. Wirtschaftlichkeit

- *Wie sieht die Wirtschaftlichkeitsentwicklung aus?*
- *Welche Investitionen sind in etwa notwendig?“*

Der Innovationssteckbrief soll als Hilfsmittel dienen, um die Innovation für den nächsten Entscheidungsschritt vergleichbar aufzubereiten. Er beinhaltet sowohl die positiven als auch die kritischen Aspekte, die für die Umsetzung von Bedeutung sind. Je nach Unternehmen oder Branche sind Anpassungen am Steckbrief sinnvoll.

Die Umsetzung einer Idee in eine erfolgreiche Innovation scheitert oft an der fehlenden Marktorientierung. Die Ausarbeitung des Kundinnen-/Kundennutzens ist in dieser Phase daher sehr hoch zu priorisieren und für die Entscheidung zur Realisierung von hoher Bedeutung. In dieser Phase ist es auch besonders wichtig, den **Fokus der Idee** zu finden und deutlich herauszuarbeiten. *„Wer sich nicht gnadenlos fokussiert, wird nicht als Lichtstrahl, sondern als diffuser Nebel wahrgenommen.“*²³

2.4.2.5. Umsetzungskonzept

Nach positiver Entscheidung, die in der vorigen Phase strukturiert aufbereitete Idee in die Tat umzusetzen, ist die Ausarbeitung eines detaillierten, verständlichen und aussagekräftigen **Businessplans** erforderlich.

²³ Leeb, Ch. H. (2011): Unternehmensgründung und -führung, Seminarskriptum, Seite 19

Der Businessplan hat folgende Strukturierung:²⁴

- „1. *Executive Summary*
2. *Produkt / Dienstleistung*
3. *Unternehmerteam*
4. *Marketing*
5. *Geschäftssystem und Organisation*
6. *Realisierungsfahrplan*
7. *Risiken*
8. *Finanzplan*“

Die Zusammenfassung dient dem schnellen Überblick und vermittelt in komprimierter Form alles, was es über den Businessplan Wissenswertes gibt. Die dafür notwendige Synthese erfordert nochmals Denkarbeit und zwingt die Verfasserin oder den Verfasser dazu, die wesentlichen Eckpunkte kurz und prägnant darzustellen.

Der Businessplan beginnt mit der Schilderung des Problems und der vorgeschlagenen Lösung. Kundinnen- und Kundennutzen, Markt und Ertragsmechanik werden übersichtlich dargestellt und die **Einzigartigkeit** der Innovation konkretisiert. Es ist verständlich und ausführlich darzustellen, warum sich die ursprüngliche Idee zu einem unwiderstehlichen Marktangebot entwickeln wird.

Das Unternehmerteam ist die treibende Kraft bei der Verwirklichung der Idee und soll über folgende Merkmale verfügen:²⁵

- *„Komplementäre Eigenschaften und Stärken*
- *Gemeinsame Vision – alle wollen den Erfolg*
- *Mindestens drei, selten mehr als sechs Personen*
- *Flexibilität bei Schwierigkeiten*
- *Miteinander verschweißt sein – auch in schwierigen Situationen*
- *Gibt bei Rückschlägen nicht auf, sondern formiert sich neu, um die Hürde im zweiten oder dritten Anlauf zu nehmen*“

²⁴ McKinsey & Company (2004): Planen, gründen, wachsen, Zürich, Seite 244

²⁵ McKinsey & Company (2004): Planen, gründen, wachsen, Zürich, Seite 65

Von allen Mitgliedern wird neben umfangreicher Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz eine überragende Leistung erwartet. Mit **Kreativität** gelingt es dem Führungsteam, Ideen und Vorstellungen über neue Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse in Innovationen zu transferieren, um anschließend auf dem Markt Nutzen für die Kundinnen und Kunden zu generieren.

Im Marketing wird der **Kundinnen- und Kundennutzen** analysiert. Zuerst wird der Markt und der Wettbewerb untersucht, um die Rahmenbedingungen für die Innovation darzustellen. Danach werden die Kundinnen- und Kundengruppen, die für das neue Produkt oder die neue Dienstleistung in Frage kommen, identifiziert. Wichtig ist die Ausarbeitung der **Differenzierung** zur Konkurrenz, um eine erfolgreiche Positionierung zu erarbeiten. Im Marketing-Mix²⁶ werden konkrete Maßnahmen festgelegt, wie die Kundinnen und Kunden mit den neuen Produkten oder Dienstleistungen angesprochen bzw. erreicht werden.

Geschäftssystem und Organisation stellen anschließend sicher, dass der im Marketing ausgearbeitete Kundinnen- und Kundennutzen nun systematisch und kostengünstig ausgeführt und koordiniert wird. Die organisatorischen Aspekte wie Arbeitsteilung, Verantwortungen, Personalplanung und Führung sind zu regeln. Das Erfolgsgeheimnis für eine schlanke und trotzdem schlagkräftige Organisation lautet **Fokussierung**. Hier ist zu überlegen, wie die eigene Zeit und die Zeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am wirkungsvollsten eingesetzt wird, um den Kundinnen und Kunden den höchsten Nutzen zu verschaffen.

Im Realisierungsfahrplan werden die wichtigsten **Meilensteine** in der Entwicklung der Organisation festgesetzt und mit einem Zeitplan versehen. Die Ziele sollten realistisch geplant werden. Dabei ist es von großem Vorteil, schon „*am Anfang das Ende im Sinn zu haben*“²⁷. Mit einer klaren Zielvorstellung zu starten, bedeutet, genau zu wissen, wohin es gehen soll und erleichtert die Planung.

Innovationen sind naturgemäß mit Risiken verbunden. Rechtzeitig identifiziert, können entsprechende Gegenmaßnahmen geplant werden, um die Risiken zu minimieren. Mit einer ehrlichen und vollständigen Risikobetrachtung wird außerdem **Vertrauen** in die neue Idee geschaffen.

²⁶ Marketing-Mix besteht aus den 4 P's: Product, Price, Place, Promotion

²⁷ Covey, St. R. (2010): Die 7 Wege zur Effektivität, 18. Aufl., Offenbach, Seite 112

Eine solide Finanzplanung rundet einen professionellen Businessplan ab. Im Finanzplan werden die bisherigen Überlegungen der Innovation quantifiziert. Die Instrumente dafür sind die Erfolgsrechnung, die Bilanzrechnung und die Cashflow-Rechnung. In der Erfolgsrechnung werden die Umsätze und die dafür notwendigen Aufwendungen geplant. Die Bilanzrechnung zeigt auf, wie das notwendige Vermögen finanziert wird. Die Liquidität wird in der Cashflow-Rechnung dargestellt. Es wird ermittelt, wie viel Kapital für die Umsetzung der Innovation notwendig ist und ab welchem Zeitraum positive Rückflüsse zu erwarten sind.

Zur Finanzplanung gehört auch die Frage der Finanzierung. Falls nicht die gesamten benötigten Mittel selbst aufgebracht werden können, ist die Herkunft der offenen Finanzmittel zu klären. Banken oder Investoren verlangen vor einer positiven Finanzierungsentscheidung die Vorlage eines professionellen Businessplans. Es ist für die erfolgreiche Realisierung der Innovation sehr wichtig, eine ausreichende Finanzierung sicherzustellen. Es ist daher zu empfehlen, ausreichende Sicherheitspolster für unvorhersehbare Rückschläge einzuplanen und nicht den oft in der Praxis anzutreffenden Fehler zu begehen, bei der Liquidität zu knapp zu kalkulieren.

2.4.2.6. Realisierung, Markteinführung, Multiplikation

„Ideen generieren ist etwas völlig anderes als Ideen realisieren. Nur das ist Innovation“²⁸. Bei der letzten Phase des Innovationsprozesses geht es daher um die **Umsetzung** der ausgewählten Ideen zu marktfähigen und wirtschaftlich erfolgreichen Produkten oder Dienstleistungen. Hier entscheidet letztendlich die Kundin oder der Kunde, ob die Innovation als solche angenommen wird und tatsächlich einen klar erkennbaren Nutzen bringt. Nach geglückter Markteinführung gibt es ein in der Praxis oftmals ungenutztes Potential: die Multiplikation von Innovationen. Die gewonnenen Erkenntnisse können nun auf die Verwertung in anderen Bereichen hin überprüft werden.

Nach der durchgeführten Kennzahlenanalyse der zehn führenden Zeitarbeitsunternehmen und den daraus gewonnenen Erkenntnissen habe ich den Weg von der Idee zum Innovationserfolg aufgezeigt. Im folgenden Hauptteil möchte ich mich nun ausführlich mit zwei innovativen Ideen für die Zeitarbeit auseinandersetzen.

²⁸ Malik, F. (2010): Richtig denken – wirksam managen, Frankfurt am Main, Seite 122

3. Hauptteil

3.1. Neue Wege in der Zeitarbeit

*„Zwei Wege trennten sich im Wald, und ich – ich nahm den,
der kaum begangen war, das hat den ganzen Unterschied gemacht...“*

Robert Frost

Jeder Mensch hat die freie Wahl, seinen Weg zu wählen. Wir haben dabei zwei Möglichkeiten: *„die breiten, ausgetretenen Wege zur Mittelmäßigkeit oder die Wege zu wahrer Größe und Sinnhaftigkeit.“*²⁹ Wer sich immer auf die ausgetretenen Pfade anderer begibt, wird logischerweise immer nur dorthin gelangen, wo schon jemand anderer war. Dafür gibt es auf diesen Wegen kaum unliebsame Überraschungen. Auf diesen Pfaden finden sich jene Möglichkeiten, die allen anderen auch offen stehen. Einen eigenen Weg zu finden, ist wesentlich schwieriger. **Neue Wege** zu gehen, ist mühsamer und mit wesentlich mehr Risiko verbunden. Erfolg und Sinnerfüllung winken als Belohnung für die Anstrengungen des neuen Weges. Notwendig dafür ist die Aufgeschlossenheit für Neues, ein gesundes Maß an Neugier und die Bereitschaft, mehr zu leisten als andere und sich auf ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang einzulassen. Rückschläge sind einzuplanen und mit Mut und Entschlossenheit ist konsequent das Ziel weiter zu verfolgen. Auf zwei dieser spannenden Wege, wo noch keine Spuren erkennbar sind und wo viele ungenutzte Möglichkeiten für uns bereitstehen, wollen wir uns nun begeben:

3.2. Neuer Weg : Franchisesystem für Zeitarbeit

3.2.1. Innovationssteckbrief

3.2.1.1. Beschreibung der Innovation und Ideenquelle

In jedem erfolgreichen Zeitarbeitsunternehmen gibt es für die Kundenberaterinnen und -berater ein sehr leistungsorientiertes Entlohnungssystem. Neben einem Grundgehalt wird in der Regel ein variabler Anteil in Form einer umsatzabhängigen Provision vereinbart. Damit hat der/die Kundenberater/in die Möglichkeit, sein/ihr

²⁹ Covey, St. R. (2006): Der 8. Weg, Offenbach, Seite 44

Einkommen selbst zu gestalten. Je mehr Umsatz aufgrund seiner/ihrer Aktivitäten erzielt wird, umso höher ist das monatliche Einkommen. Hier gibt es aber klarerweise eine Grenze, die irgendwann einmal erreicht wird. Ab einer bestimmten Kundenanzahl, die mit der verfügbaren Zeit professionell betreut werden kann, ist kein Wachstum mehr möglich. Die bestehenden Kundinnen und Kunden werden mit den benötigten Ressourcen versorgt und damit ein bestimmter Umsatz erzielt. Die variable Vergütung ist also mit der verfügbaren Zeit der Kundenberaterin beziehungsweise des Kundenberaters begrenzt und es entsteht ein Engpass. Aus Sicht des Unternehmens ist in dieser Situation zu reagieren und weiteres Wachstum wird durch die zusätzliche Einstellung von Personal sichergestellt. Die/der betroffene Kundenberaterin/Kundenberater hat aber keine Möglichkeit mehr, sich weiterzuentwickeln. Bei Gesprächen mit Kundenberaterinnen und -beratern ist mir dieser Engpass bewusst geworden und ich habe darüber nachgedacht, in welche Richtung sich Kundenberaterinnen und -berater, die zu 100 % produktiv für unsere Kundinnen und Kunden ausgelastet sind, weiterentwickeln könnten. Eine Richtung, die üblicherweise angedacht wird, ist die interne Karriere mit Führungsfunktion. Hier besteht die Möglichkeit, zum Beispiel eine Niederlassung verantwortlich zu führen. Dieser Karriereschritt wird aber von vielen nicht bevorzugt verfolgt, da zwar mehr Verantwortung mit der Führungsposition verbunden ist, aber die weitere Entwicklung wiederum überschaubar und somit langfristig nicht wirklich zufriedenstellend ist. In meiner Hausarbeit über Motivation und Arbeitsverhalten habe ich mich sehr intensiv mit der Motivforschung und den wissenschaftlichen Grundlagen über Motivation beschäftigt. Dabei habe ich erkannt, dass unsere erfolgreichsten Kundenberaterinnen und -berater eine hohe intrinsische Motivation besitzen mit einem ausgeprägten Wunsch, überdurchschnittliche Leistung zu erbringen. Sie besitzen hohes unentdecktes Potential und sind auf der Suche nach einem System mit mehr Entfaltungsmöglichkeit zur **Selbstverwirklichung** durch **Spitzenleistungen**. Einzige wirkliche Alternative scheint für diese Personen der Weg der eigenen Unternehmensgründung zu sein. Dieser Weg ist aber mit hohen finanziellen Risiken verbunden und wird daher sehr oft wieder verworfen. Nun gibt es in der Wirtschaft aber die Möglichkeit, das Risiko der Unternehmensgründung in Form eines Franchisesystems zu begrenzen. Meine so entstandene Idee ist es also, für unser Unternehmen ein **Franchisesystem** zu entwickeln, wo hoch motivierte und sehr

erfolgreiche Personen aus der Zeitarbeit³⁰ die Möglichkeit erhalten, sich mit uns als Partner mit begrenztem Risiko selbständig zu machen.

Franchising ist ein auf Partnerschaft basierendes Vertriebssystem. Eine Franchisegeberin oder -geber übernimmt die Planung, Durchführung und Kontrolle eines unternehmerischen, erprobten Gesamtkonzeptes, das von einer Franchisenehmerin oder einem Franchisenehmer selbständig an einem Standort umgesetzt wird. Als berühmtes Beispiel dafür ist das Gastronomiekonzept „McDonald´s“ bekannt. Vorteil dieses Kooperationsmodells ist ein schnellerer Markteintritt durch ein erprobtes und etabliertes Geschäftskonzept.

In so einem für die Zeitarbeit geplanten Franchisesystem soll durch professionelle Dienstleistung und finanzielle Beteiligung durch T.T.I. vertriebsstarken Persönlichkeiten die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung unter Minimierung aller Risiken geboten werden.

3.2.1.2. Marktpotential

T.T.I hat laut IC-Studie in Österreich rund 3 % Marktanteil und liegt im Ranking der TOP 10 auf Platz 5. Mit diesem Franchisesystem für Zeitarbeit würde das weitere Wachstum der T.T.I. Unternehmensgruppe mit den selbständigen Partnerinnen und Partnern deutlich stärker ausfallen. In wenigen Jahren sollte damit sogar die **Marktführerschaft** in Österreich möglich und realistisch bzw. gemeinsame Vision sein. Im Gegensatz zu den vielen Einzelkämpferinnen und -kämpfern in der Branche wird es den Franchisepartnerinnen und -partnern ermöglicht, von Beginn an die Dienstleistung professionell am Markt anzubieten und abzuwickeln. Die eigenständigen Partnerinnen und Partner können sich auf die eigenen Stärken im Vertrieb konzentrieren und vertrauen auf das Know-how von T.T.I. bei den unterstützenden Prozessen, wie Auftragsabwicklung, Fakturierung, Lohnabrechnung, EDV oder Qualitätsmanagement. Durch Bereitstellen aller notwendigen finanziellen Mittel ist auch für die Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Sicherheit von Beginn an gegeben.

³⁰ Als Zielpersonen sind hier nicht nur die eigenen, sondern klarerweise auch die vielen motivierten Kundenberaterinnen und -berater von anderen Zeitarbeitsunternehmen gemeint.

3.2.1.3. Wettbewerbssituation

Wie wir schon in der Marktanalyse auf Seite 6 gelesen haben, nahm in der Branche die Konzentration in den letzten Jahren deutlich zu. Die Top 10 in Österreich erzielten im Jahr 2009 immerhin rund 38 % des gesamten Marktes. Dies bedeutet für die restlichen 1.600 Mitbewerberinnen und Mitbewerber, dass der übrige Kuchen immer kleiner wird. Eine Unternehmensgruppe, die einerseits ein überregionales Niederlassungsnetz betreibt, andererseits lokal mit starken Partnerinnen und Partnern noch näher am Kunden mit professioneller Dienstleistung auftritt, hat gute Chancen, die Kundinnen- und Kundenerwartungen **besser** zu erfüllen als andere Mitbewerberinnen und Mitbewerber, die als Einzelkämpferinnen und -kämpfer auftreten. Ein Franchisesystem in der Zeitarbeitsbranche gibt es laut meiner Recherche nicht. T.T.I. würde daher bei erfolgreicher Umsetzung wieder einmal die Vorreiterrolle übernehmen.

3.2.1.4. Geschäftsmodell

Mit der Idee wollen wir ein **Systemlieferant** für Personaldienstleisterinnen und -dienstleister werden. Durch die Partnerschaft soll ein Zeitarbeitsnetzwerk entstehen, das gemeinsam am Markt unschlagbar wird und die Marktführerschaft anstrebt. Durch die jahrzehntelange Tätigkeit am Markt hat sich T.T.I. ein umfassendes Know-how in der Abwicklung der Dienstleistung erarbeitet und soll in der Unternehmensgruppe allen Partnerinnen und Partnern gegen ein angemessenes Entgelt zur Verfügung gestellt werden. Diese Leistungen umfassen zentrale Verwaltungstätigkeiten, wie Rechnungswesen, Lohnabrechnung, Controlling, Marketing, Qualitätsmanagement und die Zurverfügungstellung einer IT-Infrastruktur mit einem auf die Branchenbedürfnisse zugeschnittenen Datenbanksystem. Weiters soll mit einer finanziellen Beteiligung die Sicherheit für Kundinnen und Kunden sowie Zeitarbeiterinnen und Zeitarbeitern von Beginn der Unternehmensgründung an signalisiert werden. Für die erfolgreiche Etablierung eines derartigen Partnernetzwerkes ist die Auswahl der Partnerinnen und Partner von besonderer Bedeutung. Ein/eine Systempartner/in muss umfassende Kenntnisse in der Zeitarbeit und eine ausgeprägte Vertriebsorientierung vorweisen. Die intrinsische Motivation mit dem

unbändigen Willen, mit einem eigenen Unternehmen sich selbst zu verwirklichen, runden die Anforderungen an eine mögliche Partnerin oder Partner ab.

3.2.1.5. Standards / Gesetze / Richtlinien

Für Franchising gibt es einen eigenen Verband in Österreich und Bedingungen, um als Franchisesystem akzeptiert zu werden. Diese Grundlagen sind mit einem/einer spezialisierten Unternehmensberater/in zu erarbeiten und in einem Franchisehandbuch festzuhalten. Das Handbuch ist dann in weiterer Folge auch die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen dem/der Franchisegeber/in und den Franchisenehmerinnen und Franchisenehmern und regelt wechselseitig alle Rechte und Pflichten.

3.2.1.6. Produkt-/Dienstleistungs-Konzept

Ein Franchisesystem funktioniert grundsätzlich über die Abrechnung von umsatzabhängigen Gebühren. Mit diesen Gebühren erhalten die Partnerinnen und Partner ein professionelles System für die Zeitarbeit zur Verfügung gestellt. Herzstück ist ein eingeführter, gemeinsam genutzter Name mit Internetdomain und ein für die Zeitarbeitsbranche zugeschnittenes Datenbanksystem. Aus dem Namen sollte im Idealfall auf den ersten Blick erkennbar sein, welches Geschäftskonzept angeboten wird. Prägend in unserer Branche ist jedenfalls der Begriff „Job“ und sollte daher ein wichtiger Teil des zu findenden Namens sein. Für einen möglichen zweiten Teil des Namens gibt es unendliche Möglichkeiten, die mich aber alle nicht wirklich überzeugen konnten. Bis zu dem Zeitpunkt, als mich das Wort „Expertin/Experte“ näher beschäftigte. Dieses Wort ist allgemein sehr positiv besetzt und wird für jemanden verwendet, der hohes Fachwissen und anerkannter Profi auf seinem Wissensgebiet ist. Als Beispiel können die Steuer- oder Wirtschaftsexperten angeführt werden. Sogar in unserem Studium gibt es den Zwischenabschluss „Akademische Expertin“ beziehungsweise „akademischer Experte“. Daher habe ich die beiden Begriffe „Job“ und „Expertin/Experte“ verbunden und kam zu dem Namen „**Jobs Experts**“. Nach intensiver Recherche habe ich dann zu meiner großen Verwunderung festgestellt, dass dieser Name in unserer Branche noch nicht verwendet wird. Meiner Ansicht nach wäre diese Bezeichnung für unser Franchisemodell in der

Zeitarbeit ideal und sollte als prägender Name verwendet werden. Sogar die Internetdomain „JobsExperts.com“ war noch verfügbar! Jobs Experts kann daher für dieses System verwendet und den Partnerinnen und Partnern als klingender Name zur Verfügung gestellt werden.

Weitere Dienstleistungen, wie Fakturierung, Lohnabrechnung, Buchhaltung oder Controlling können gegen vereinbartes, marktübliches Entgelt ebenfalls mitgenutzt werden. Die Bereitstellung von finanziellen Mitteln bei der Unternehmensgründung erleichtert den Start und minimiert das Risiko der Partnerin und des Partners. Das Um und Auf für die erfolgreiche Etablierung des Systems ist die richtige Auswahl der Partnerin und des Partners.

3.2.1.7. Patent-/Technologie-Check

Die generelle Idee eines Franchisesystems existiert bereits und kann als solche nicht geschützt werden. Der Name und das Logo von Jobs Experts für die Nutzung in der Zeitarbeit kann jedoch beim Patentamt vor Einführung mit einer Wort - Bildmarke geschützt werden. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die rechtzeitige Registrierung der Domain „JobsExperts.com“. Damit wird sichergestellt, dass nach Einführung und Realisierung des Systems der Name als **Marke** in der Zeitarbeitsbranche positioniert werden kann.

3.2.1.8. Partnerinnen-/Partner-Check

Die Auswahl der Partnerinnen und Partner ist von essentieller Bedeutung. Persönlichkeit mit den richtigen Werten, wie Verlässlichkeit, Seriosität und Handschlagqualität, gepaart mit hoher Motivation und bedingungsloser Kundinnen-/Kundenorientierung sind wesentliche Voraussetzungen, die eine Partnerschaft mitbringen muss. Hier liegt auch das größte Risiko der Idee. Wenn ein/eine ausgewählte/r Partner/in in der Praxis nicht nach unseren Werten operiert, hat dies weitreichende negative Auswirkungen auf unsere Unternehmensgruppe. Partnerschaften sollen daher nur dann eingegangen werden, wenn über ausreichende Auswahlverfahren eine positive Entwicklung der Zusammenarbeit sichergestellt ist.

3.2.1.9. Strategie-Fit / Realisierungskonzept

Die erfolgreiche Umsetzung der Innovation wäre für die weitere Unternehmensentwicklung von hoher Bedeutung. Mit den Partnerinnen und Partnern entsteht ein Netzwerk, das sich gegenseitig bereichert und auf dem Weg zur Markführerschaft unaufhaltsam ist. Durch die Konzentration auf die jeweiligen eigenen Stärken und die Nutzung von gemeinsamen Synergieeffekten entsteht für die Kundinnen und Kunden ein regionales Netzwerk von Expertinnen und Experten mit hoher Serviceorientierung.

3.2.1.10. Wirtschaftlichkeit

Nachdem bei T.T.I. alle notwendigen Ressourcen für eine professionelle Abwicklung der Dienstleistungen bereits vorhanden sind, wären keine bedeutenden Investitionen notwendig. Das „System“ ist schon vorhanden. Zu Beginn ist es für die Etablierung der Innovation notwendig, die eingehobenen Franchisegebühren wieder in die Weiterentwicklung zu investieren. Wirtschaftlich wird daher für T.T.I. das Projekt in den ersten Jahren eher neutral laufen, von hoher Bedeutung sind aber die zusätzlichen **Marktanteile**, die ohne dieses System aus eigener Kraft nicht realisiert werden könnten.

3.3. Neuer Weg: Bewerberinnen-/Bewerberdatenbank mit Kommunikationsplattform für Personalistinnen und Personalisten

3.3.1. Innovationssteckbrief

3.3.1.1. Beschreibung der Innovation und Ideenquelle

Wenn ein Unternehmen Personal benötigt, setzt dies in der Regel einen zeit- und geldaufwändigen Prozess in Gang. Ein Anforderungsprofil ist zu erstellen, ein Suchinserat für die Zeitung ist zu texten und in Auftrag zu geben, die Rücklaufquote ist abzuwarten, Bewerbungen sind zu sichten und zu analysieren, persönliche Interviews mit Kandidatinnen und Kandidaten sind zu führen, Testungen und Bewerberinnen- und Bewerberrecherchen sind durchzuführen um schlussendlich

nach langer Zeit die richtige Kandidatin beziehungsweise den richtigen Kandidaten für die vakante Stelle zu identifizieren. Obwohl die Besetzung der Stelle normalerweise so rasch wie möglich erfolgen soll, werden hier mit diesem Prozess mehrere Wochen an Zeit vergeudet.

In einer anderen Situation gibt es auch einen Informationsbedarf, der rasch zu befriedigen ist. Wenn Unternehmen neue Kundinnen oder Kunden gewinnen, ist es notwendig, über deren wirtschaftlichen Situation Auskunft zu bekommen. Für diesen Informationsbedarf gibt es Wirtschaftsauskunfteien. Schon seit vielen Jahren arbeite ich mit dem Kreditschutzverband von 1870 (KSV) zusammen. Der KSV stellt dafür eine elektronische Datenbank zur Verfügung. Jedes Unternehmen in Österreich ist in dieser Datenbank gespeichert und kann von interessierten Unternehmen gegen Entgelt abgerufen werden. Wenn wir also eine neue Kundin oder einen neuen Kunden gewinnen, wird vor Auftragserteilung eine KSV-Auskunft elektronisch abgerufen. In dieser PDF-Datei³¹ sind nun alle relevanten Unternehmensdaten über die neugewonnene Kundin oder den Kunden zusammengefasst. Ich kann mich umfassend über Umsatz, Beschäftigte, Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, Eigentümerinnen und Eigentümer, Zahlungsverhalten, Bilanzdaten und Bonität erkundigen und habe die Sicherheit der aktuellen Recherche durch den KSV. Ich möchte mir gar nicht vorstellen, welche Auswirkung das auf unsere Entscheidungsfindung hätte, wenn ich auf diese Informationen wochenlang warten müsste. Durch diese Systematik kann ich mich rasch über eine neue Geschäftspartnerin oder Geschäftspartner erkundigen und habe die Sicherheit, dass der KSV als Experte die Daten sorgfältig und laufend aktualisiert.

In diesem Zusammenhang bin ich auf die Idee gekommen, es wäre doch für unsere Kundinnen und Kunden sehr nützlich, wenn es so eine **Datenbank** auch für Bewerberinnen und Bewerber im Angestelltenbereich gäbe und diese Datenbank von einem erfahrenen Partner professionell aufbereitet und regelmäßig aktualisiert würde. Alle Unterlagen von Bewerberinnen und Bewerbern sind einheitlich und strukturiert aufbereitet und über Internet als PDF-Datei abrufbar. Für Personalistinnen und Personalisten, die vakante Stellen zu besetzen haben, wäre so eine Datenbank ideal und würde den Suchaufwand erheblich reduzieren.

³¹ PDF-Datei: Portable Document Format, ein plattformunabhängiges Dateiformat für elektronische Dokumente, vom Unternehmen Adobe Systems entwickelt

3.3.1.2. Marktpotential

Jedes Unternehmen in Österreich benötigt Personal im Angestelltenbereich, der Markt ist daher riesengroß. Ob Technikerinnen oder Techniker, Buchhalterinnen und Buchhalter, Controllerinnen und Controller, EDV-Expertinnen und EDV-Experten, Sekretariatskräfte, Vertriebspersonal oder auch Führungskräfte, der Bedarf an guten qualifizierten Angestellten ist bei vielen Unternehmen regelmäßig vorhanden. Viele suchen über Inserate in Zeitungen selbst, andere wiederum beauftragen Personalberaterinnen und -berater mit der Suche und Vorauswahl. Mit der angedachten Datenbank ist jedes dieser Unternehmen potentieller Kunde und würde sowohl zeitmäßig als auch finanziell erheblich rascher und kostengünstiger das richtige Personal finden.

3.3.1.3. Wettbewerbssituation

Nach bisherigen Recherchen gibt es in Österreich keine offen zugängliche Datenbank für Bewerberinnen und Bewerber im höher qualifizierten Angestelltenbereich. Jede Personaldienstleisterin und jeder Personaldienstleister hat eine eigene Datenbank, wo die weiblichen und männlichen Bewerber strukturiert erfasst und alle notwendigen Bewerbungsunterlagen wie Lebenslauf, Foto und Zeugnisse gespeichert werden. Diese Datenbank ist aber Herzstück für das Generieren des eigenen Vermittlungsumsatzes und wird Kundinnen und Kunden generell nicht zur Verfügung gestellt. Die Bewerberinnen und Bewerber werden nach Kundinnen- und Kundenaufträgen gezielt gesucht und nach erfolgreicher Besetzung nicht mehr weiter bearbeitet. Mit **einem/einer** Bewerber/in wird also ein hoher Vermittlungsumsatz in Höhe von ein bis drei Monatsbruttogehältern erzielt. Mit einer offenen Datenbank könnte im Gegensatz zum klassischen Modell mit **jedem/jeder** Bewerber/in sogar mehrmals ein Umsatz generiert werden, je nach Interesse der Kundinnen und Kunden.

3.3.1.4. Geschäftsmodell

Das Modell sieht vor, eine Datenbank mit Bewerberinnen- und Bewerberdaten bereitzustellen. Interessierte Unternehmen könnten gegen Entgelt die weiblichen und

männlichen Bewerberprofile in strukturierter Form herunterladen und verfügten somit über alle notwendigen Daten, wie aktueller Lebenslauf, Foto, Zeugnisse, Beurteilungen, Testergebnisse und ausführliche Dossiers, und das alles auf Knopfdruck.

Das Matching zwischen Bewerberinnen und Bewerbern und zu besetzenden Stellen wird zunehmend schwieriger, sodass Potentiale ganzheitlich erfasst werden müssen. Das betrifft **Wissen** und **Können**, aber auch **Fähigkeiten** und insbesondere **Kompetenzen**. Um zu diesen Daten zu kommen, ist ein modernes und professionelles Recruiting notwendig. Hier entsteht die Möglichkeit, einen klar erkennbaren Nutzen für die Kundinnen und Kunden zu generieren. Durch geeignete Suchstrategien und -wege, Beherrschung von Instrumenten und Methoden zur zuverlässigen Diagnose von Fähigkeiten und Verhaltensweisen und die Fähigkeit, Potentiale zu erkennen, würden die Bewerberinnen- und Bewerberdossiers kundinnen- und kundengerecht aufbereitet und für die Auswahl bereitgestellt.

Wichtig ist die weitere regelmäßige Pflege der weiblichen und männlichen Bewerberdossiers. Kundinnen und Kunden müssen sich darauf verlassen können, aktuelle Daten bei einem kostenpflichtigen Abruf zu erhalten. Sobald ein/eine Bewerber/in in die Datenbank aufgenommen wurde, ist in noch zu definierenden Abständen der Lebenslauf zu aktualisieren. Dies bedeutet zwar einen erheblichen Aufwand und ein/eine Bewerber/in muss dafür auch erst einmal Verständnis aufbringen, ist aber aufgrund der berechtigten Erwartungshaltung von interessierten Kundinnen und Kunden für aktuelle Dossiers unabdingbar. Alternativ könnte noch geprüft werden, ob Bewerberinnen und Bewerbern die Möglichkeit gegeben wird, selbst in der Datenbank Aktualisierungen beim Lebenslauf vorzunehmen. Hier ist abzuwägen, ob die Gefahr von der bewussten Hinterlegung von manipulierten Daten durch Bewerberinnen und Bewerber nicht zu groß ist und Kundinnen und Kunden deshalb getäuscht werden könnten.

Abgerundet würde diese Dienstleistung mit dem Angebot einer Kommunikationsplattform für Personalistinnen und Personalisten, wo interessante fachspezifische News und regelmäßige Rechtsinformationen bereitgestellt und untereinander auf Expertinnen- und Expertenniveau im Netz kommuniziert werden könnten. Wichtig für den Erfolg dieses Geschäftsmodells ist die professionelle Aufbereitung und regel-

mäßige Wartung der Profile. Mitgliedschaften in dieser Kommunikationsplattform sollen Personalistinnen und Personalisten vorbehalten sein.

3.3.1.5. Standards / Gesetze / Richtlinien

Es ist rechtlich noch abzuklären, ob gesetzliche Regelungen bestehen, die eine derartige Plattform verbieten. Ein entsprechendes Rechtsgutachten einzuholen ist aus Kostengründen jedoch erst nach der Entscheidung, das Projekt umzusetzen, sinnvoll. Eine, von einem in der Zeitarbeitsbranche sehr erfahrenen Rechtsexperten, vorerst nur mündlich eingeholte erste Auskunft zu diesem Thema lässt mit hoher Wahrscheinlichkeit eine positive Entscheidung erwarten.

3.3.1.6. Produkt-/Dienstleistungs-Konzept

Bei den Dienstleistungen rund um Bewerberprofile sind Pakete zu schnüren, die abhängig vom Kundinnen- beziehungsweise Kundenwunsch in mehreren Stufen und Preisklassen angeboten werden können. Beispielsweise kann ein Premiumpaket ein umfassendes Profil mit Lebenslauf, Foto, Zeugnissen, Lebenslaufanalyse, Testergebnisse und persönlicher Einschätzung beinhalten und einen noch zu bestimmenden Betrag kosten. Davon können nun Abstufungen erarbeitet werden, die entsprechend günstiger im Preis sind und zum Beispiel nur Lebenslauf und Foto beinhalten. Zusätzlich könnte vorgesehen werden, kostenlose Informationen, wie etwa regelmäßige News aus dem Arbeitsrecht bereitzustellen. Risiken bei dieser Idee liegen ganz klar in der Aktualität der verfügbaren Bewerberinnen- und Bewerberunterlagen. Kundinnen und Kunden werden zu Recht erwarten, dass abgerufene Profile aktuell sind und die identifizierten Kandidatinnen und Kandidaten verfügbar und auch tatsächlich auf der Suche nach neuen Herausforderungen sind.

3.3.1.7. Patent-/Technologie-Check

Die Idee einer Datenbank kann klarerweise nicht patentiert werden, sehr wohl jedoch der Name, unter dem das Projekt letztendlich laufen soll. Dieser Name kann als Wort- Bildmarke beim Patentamt geschützt werden. Zu überlegen ist, ob nicht auch hier der Name „Jobs Experts“ verwendet werden könnte.

3.3.1.8. Partnerinnen-/Partner-Check

Je nach Größenordnung des Projektes sollte im Rahmen einer detaillierteren Planung untersucht werden, ob es zielführend wäre, gemeinsam mit anderen Personaldienstleisterinnen und -dienstleistern eine derartige Bewerberinnen- und Bewerberdatenbank mit einer integrierten Kommunikationsplattform für Personalistinnen und Personalisten ins Leben zu rufen. Damit würden sich die Erfolgchancen deutlich erhöhen und das Risiko der notwendigen Erstinvestition durch die Verteilung auf mehrere Partnerinnen und Partner für jeden Einzelnen wesentlich reduzieren.

3.3.1.9. Strategie-Fit / Realisierungskonzept

Diese Innovation würde die Unternehmensstrategie in Richtung **Marktführer** und klarer Nummer 1 in der wirtschaftlichen Kennzahlenstruktur unterstützen. Mit diesem Konzept grenzen wir uns klar vom Wettbewerb ab und bieten eine neue Dienstleistung an, die unseren Kundinnen und Kunden einen deutlichen Wettbewerbsvorteil und somit einen tollen Nutzen bietet. Diese einmalige Chance auf die Erarbeitung eines **Alleinstellungsmerkmals** muss klarerweise bei der Entscheidungsfindung ins Kalkül gezogen werden, ob das Konzept alleine oder mit Partnerinnen und Partnern aus der Branche umgesetzt werden soll.

3.3.1.10. Wirtschaftlichkeit

Die Grundstruktur ist bei T.T.I. bereits vorhanden, ebenso das Know-how für die Erstellung der Bewerberinnen- und Bewerberprofile. Die für die Umsetzung des Projektes notwendigen Investitionen gehen in Richtung technischer Realisierung einer entsprechenden Datenbank und könnten je nach Ausprägung umfangreiche Investitionen in Software und Hardware bedeuten. Sollte der Markt diese Dienstleistung annehmen, sind allerdings auch sehr hohe Zusatzeinnahmen aus der Nutzung der Datenbank zu erwarten. Dies würde die Wirtschaftlichkeit und somit die Kennzahlen von T.T.I. wesentlich verbessern und einen klaren zukünftigen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

4. Schluss

Das Geschäftsmodell der Zeitarbeit ermöglicht der Wirtschaft maßgeschneiderte Lösungen mit hoher Servicequalität für den individuellen Personalbedarf. Der Markt in Österreich konnte jahrelang hohe Wachstumsraten aufweisen und wird von wenigen Marktführerinnen und Marktführern geprägt. Von Wirtschaftsforscherinnen und Wirtschaftsforschern werden die zukünftigen Chancen der Zeitarbeit sehr positiv gesehen und es liegt in unserer Hand, diese auch zu nützen.

Wie schon der in der Einleitung zitierte Peter F. Drucker sagte, hat Innovation eine entscheidende Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation und ermöglicht die Erzielung besserer Preise und höhere Marktanteile. Unternehmen mit wirkungsvollen Innovationsprozessen bringen schneller, kostengünstiger und erfolgreicher neue Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt. Eine echte Innovation besitzt ein **Alleinstellungsmerkmal** und bietet den Kundinnen und den Kunden einen **klar erkennbaren Mehrwert** gegenüber bisherigen Lösungen. Die Ausarbeitung dieses differenzierenden Kundinnen- und Kundennutzens während des Innovationsprozesses ist daher von entscheidender Bedeutung.

Die beiden ausgearbeiteten Innovationssteckbriefe sollen als Entscheidungsgrundlage für die Umsetzung dienen. Mit dem **Franchisesystem für Zeitarbeit** würde T.T.I. ein tolles Instrument für das weitere Wachstum zur Verfügung stehen. Mit Partnerinnen und Partnern, die umfassende Kenntnisse in der Zeitarbeit und eine ausgeprägte Vertriebsorientierung besitzen, kann ein unschlagbares Netzwerk entstehen. Der von mir entwickelte Systemname **Jobs Experts** steht als Grundlage für die Etablierung der Innovation als **Marke** zur Verfügung. Mit der **Bewerberdatenbank** würde für unsere Kundinnen und Kunden ein neues Tool zur effizienten Bewerberinnen- und Bewerbersuche zur Verfügung stehen mit einem klar erkennbaren Nutzen. Wesentlich rascher und kostengünstiger als bei traditionellen Personalsuchwegen können professionell aufbereitete Bewerberinnen- und Bewerberdossiers elektronisch abgerufen werden. Eine Kommunikationsplattform für Personalistinnen und Personalisten soll dieses Geschäftsmodell abrunden.

Von unseren Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partnern würden wir nach erfolgreicher Realisierung beider Projekte als **innovatives Unternehmen** wahrgenommen werden. *„Ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg ist die richtige Positionierung innerhalb der Branche. Es reicht nicht aus, exzellente Produkte anzubieten. Nur wenn die eigenen Leistungen in der subjektiven Wahrnehmung des Kunden einen höheren Nutzen stiften, werden diese erfolgreich abgesetzt. Besser als der Wettbewerber zu sein, heißt die Devise.“*³² Aus der von mir entwickelten **kennzahlenbasierten Mitbewerberinnen- und Mitbewerberanalyse** von den 10 umsatzgrößten Personaldienstleisterinnen und -dienstleistern auf Grundlage der wirtschaftlichen Zahlen aus dem Jahr 2009 ist die derzeitige Positionierung von T.T.I. klar erkennbar. Obwohl die finanzielle Stabilität gut ist, fehlt es leider an der Ertragskraft. Mit der Realisierung der beiden skizzierten Ideen kann die **Ertragskraft** deutlich **erhöht** und damit die Vision, unsere Organisation zum wirtschaftlich erfolgreichsten Unternehmen der Zeitarbeitsbranche zu entwickeln, umgesetzt werden. Die ausgearbeiteten Instrumente für die erfolgreiche Entwicklung von der Idee zur Innovation sollen dabei professionelle Unterstützung bieten.

Die **differenzierende Positionierung** ist die wichtigste Entscheidung auf dem Weg zum **Marktführer** in Österreich. Dazu sind **neue Wege** erforderlich, um sich mit Innovationen vom Wettbewerb deutlich abzuheben. Wer sich immer auf die ausgetretenen Pfade anderer begibt, wird immer nur dorthin gelangen, wo schon andere waren. Neue Wege sind naturgemäß beschwerlicher als jene, die von den meisten Unternehmen benutzt werden. Dafür wartet am Ende des Weges mehr Erfolg und damit einhergehend höhere Zufriedenheit bei der gesamten Belegschaft und den Partnerinnen und Partnern der T.T.I. Unternehmensgruppe.

In meiner Projektarbeit hatte ich Gelegenheit, mich ausführlich mit dem Thema Innovation auseinanderzusetzen und habe dabei erkannt, wie mit den in der Literatur zur Verfügung stehenden Instrumenten für die Zeitarbeit neue, spannende Wege gefunden werden können. Daher empfehle ich, für die weiteren Universitätslehrgänge Professional Workforce Management dem Thema Innovation ein **eigenes Modul** zu widmen. Speziell in der Zeitarbeit, wo das Umsatzdenken derart ausgeprägt ist, und daraus folgend die Ertragskraft darunter leidet, wird dieses Thema bei zukünftigen Teilnehmerinnen und Teilnehmern sicherlich fruchtbaren Boden finden

³² Gassmann, O., Sutter, Ph. (2011): Praxiswissen Innovationsmanagement, 2. Aufl., München, Seite 33

und zu neuen Denkweisen führen. Dies könnte in weiterer Folge sogar zu einer Imageverbesserung der Zeitarbeit führen.

Mit folgenden Handlungsempfehlungen für das Management von T.T.I. möchte ich meine Arbeit abschließen:

- Regelmäßige jährliche Analyse der zehn führenden Personaldienstleisterinnen und Personaldienstleister aufgrund der veröffentlichten Jahresabschlüsse und Visualisierung der Positionierung von T.T.I. unter Berücksichtigung der Aspekte finanzielle Stabilität und Ertragskraft (Kennzahlenbasierte Mitbewerberinnen- und Mitbewerberanalyse), um damit die laufende Entwicklung im Vergleich zu den bedeutenden Mitbewerberinnen und Mitbewerbern beobachten und im Bedarfsfall die notwendigen Maßnahmen erarbeiten zu können.
- Erstellung eines Businessplanes der beiden vorgestellten Ideen mit anschließender Umsetzung, um nicht nur von Innovationen zu sprechen, sondern den Worten auch **Taten** folgen zu lassen. Unsere Kundinnen und Kunden werden begeistert sein und von den neuen Dienstleistungen und Formen der Zusammenarbeit profitieren.
- Zur Verinnerlichung der hohen Bedeutung von Innovation für das Unternehmen soll der dritte Buchstabe von T.T.I nach erfolgreicher Umsetzung der beiden Innovationsprojekte eine neue Bedeutung erhalten:

T.T.I. = **Tatkraft / Teamgeist / Innovationen**

5. Literaturverzeichnis

Cassens, M., Meyer, W. (2010): Abenteuer Innovation: Von der zündenden Idee zum erfolgreichen Produkt, Frankfurt am Main, Eichborn Verlag.

Covey, St. R. (2010): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, 18. Aufl., Offenbach, Gabal Verlag GmbH.

Covey, St. R. (2006): Der 8. Weg: Mit Effektivität zu wahrer Größe, Offenbach, Gabal Verlag GmbH.

Fueglistaller, U., Müller, Ch., Volery, Th. (2008): Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler / GWV Fachverlag GmbH.

Gassmann, O., Sutter, Ph. (2011): Praxiswissen Innovationsmanagement: Von der Idee zum Markterfolg, 2. Aufl., München, Carl Hanser Verlag.

Hartschen, M., Scherer, J., Brügger, Ch. (2009): Innovationsmanagement: Die 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung, Offenbach, Gabal Verlag GmbH.

Kralicek, P., Böhmendorfer, F., Kralicek, G. (2008): Kennzahlen für Geschäftsführer, 5. Aufl., München, FinanzBuch Verlag GmbH.

Leeb, Ch. H. (2011): Unternehmensgründung und -führung, Seminarskriptum.

Malik, F. (2010): Richtig denken – wirksam managen: Mit klarer Sprache besser führen, Frankfurt am Main, Campus Verlag GmbH.

McKinsey & Company (2004): Planen, gründen, wachsen: Mit dem professionellen Businessplan zum Erfolg, 3. Aufl., Zürich, McKinsey & Company.

Müller-Prothmann, T., Dörr, N. (2009): Innovationsmanagement: Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematisches Innovationsprozesse, München, Carl Hanser Verlag.

Müller-Stewens, G., Lechner, Ch. (2005): Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Pöschel Verlag.

Sprenger, R. K. (2010): Mythos Motivation: Wege aus der Sackgasse, 19. Aufl., Frankfurt / New York, Campus Verlag.

Strobel, M., Fragner, A. (2010): Von der Idee zum Innovationserfolg: Praxisleitfaden, Linz, WKO Oberösterreich.

Tomandl, T. (2010): Arbeitskräfteüberlassung: Grundbegriffe, gesetzliche Rahmenbedingungen, Rechtsprechung, Wien, Manz'sche Verlags- und Universitätsbuchhandlung GmbH.
