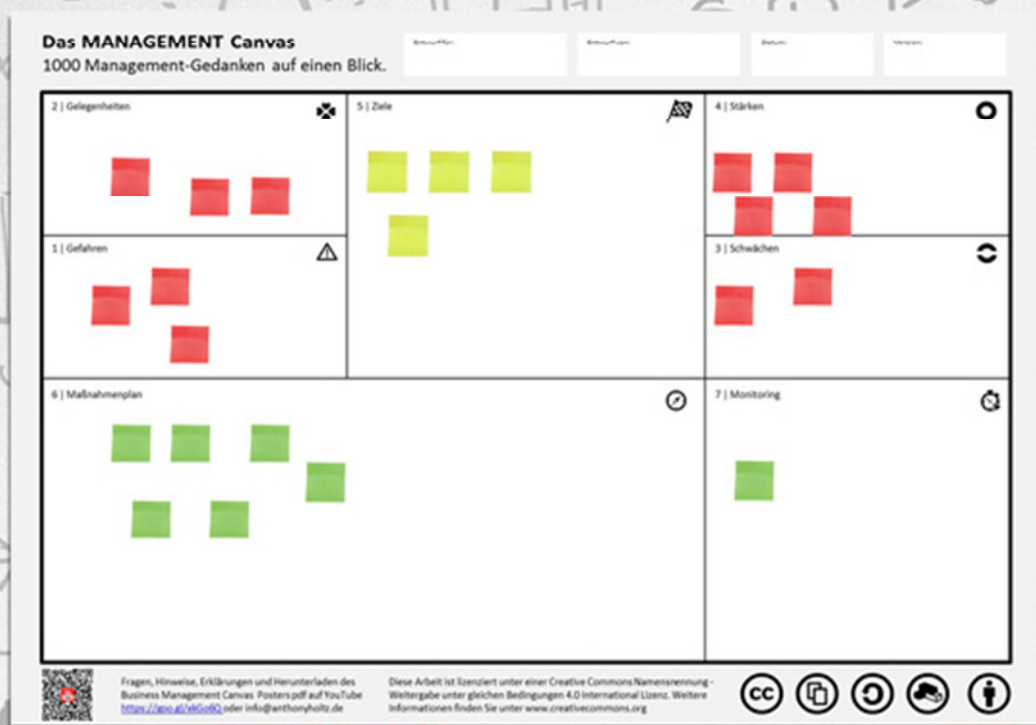


# Das MANAGEMENT Canvas

## 1000 Management-Gedanken auf einen Blick



E-Book-  
Beta-Voll-  
Version  
1.08

Anthony Holtz (Hrsg.)



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Lead-Autoren.....	10
Co-Autoren .....	12
<b>Die 7 Bausteine.....</b>	<b>13</b>
1  Ausblick: Gefahren, Gelegenheiten // Bausteine 1 + 2 .....	16
2  Einblick: Stärken, Schwächen // Bausteine 3 + 4.....	19
3  Weitblick: Ziele // Baustein 5.....	21
4  Durchblick: Maßnahmen-Plan // Baustein 6 .....	24
5  Prüfblick: Monitoring // Baustein 7 .....	26
6  Anblick: Alles auf einen Blick .....	28
<b>Anwendungsbeispiele.....</b>	<b>30</b>
7  Unternehmensführung: Friseurfachgeschäft - Change Management .....	31
8  Unternehmensführung: Malerfachbetrieb.....	36
9  Unternehmensführung: Kfz-Reparaturwerkstatt .....	42
10 Unternehmensführung: Betriebsübergabe .....	47
11 Personalentwicklung: Betriebliches Eingliederungs-Management.....	52
12 Personalentwicklung: Stärkenorientiertes Führen.....	58
13 Team-Entwicklung: Betriebsratsmitglieder .....	70
14 Selbstmanagement: Persönliche Entwicklung.....	79

<b>Zusatzwissen für Professionals.....</b>	<b>86</b>
15 Business Modell Canvas: Same, Same But Different.....	87
16 Ausblick: Management-Werkzeuge.....	93
16.1 P.E.S.T.E.L. Analyse.....	95
16.2 Fünf Wettbewerbskräfte (Porter).....	99
17 Einblick: Management-Werkzeuge.....	103
17.1 Die Sieben-P im Marketing.....	105
17.2 Das Sieben-S-Modell (McKinsey).....	109
17.3 Die Wertschöpfungsketten-Analyse (Porter).....	114
17.4 Die Balanced Scorecard (Norton, Kaplan).....	121
Anhang 1 // Arbeitsvorlage: Bausteine 1+2 // Ausblick.....	124
Anhang 2 // Arbeitsvorlage: Bausteine 3+4 // Einblick.....	125
Anhang 3 // Arbeitsvorlage: Baustein 5 // Weitblick.....	126
Anhang 4 // Arbeitsvorlage: Baustein 6 // Durchblick.....	127
Anhang 5 // Arbeitsvorlage: Baustein 7 // Prüfblick.....	128
Abbildungsverzeichnis.....	129

## Vorwort

### ***Warum ist Management für Unternehmen notwendig?***

Die Inhaber von Kleinbetrieben haben ihre Prozesse und strategischen Überlegungen meist im Kopf. Deshalb handeln oder managen sie vielfach aus dem Bauch heraus. Mit steigender Größe und mehr Mitarbeitern werden die Handlungen und Abläufe jedoch komplexer. Nur wenige Menschen behalten bei den vielen kleinen und großen Dingen ohne Hilfen den Überblick.

Deshalb ist meine persönliche Empfehlung, dass Sie so früh wie möglich damit beginnen Ihren Kopf zu entlasten. Dadurch werden Sie offen für neue Überlegungen und sind frei von unendlichen Gedanken die Sie sonst rund um die Uhr im Kopf mit sich herumtragen. Andernfalls sinkt die Effizienz allein dadurch, dass Sie dauerhaft damit beschäftigt sind sich an Dinge erinnern zu müssen.

Ein anderes Beispiel dafür ist, wie Sie Ihr privates Leben managen. Um Ihre persönlichen Termine nicht zu vergessen nutzen Sie einen Kalender. Sie machen Wochen- oder auch Monatspläne. Das beruhigt Ihre Nerven und steigert Ihre Konzentration. Dies ermöglicht Ihnen geistige Freiräume und fördert Ihre Kreativität.

### ***Warum müssen Kfz-Betriebe selbst regelmäßig auf den Prüfstand?***

Viele Unternehmer und ihre Mitarbeiter wiederholen routinemäßig ihre Aufgaben. Dabei werden viele „betriebsblind“. Trotz unterschiedlicher Auffälligkeiten schleifen sich Dinge ein die nach gewisser Zeit für normal gehalten oder nicht mehr hinterfragt werden. Um diese Spirale zu unterbrechen ist es dringend erforderlich die Abläufe im Unternehmen und den Betrieb selbst im Rahmen einer Hauptuntersuchung zu überprüfen.

Denn um erfolgreich zu bestehen müssen sich Unternehmen ständig an ihren Markt, d.h. an die sich ständig wandelnde Umgebungsbedingungen anpassen. Es macht keinen Sinn, wenn der Motor eines Fahrzeugs zwar mit voller Kraft läuft doch das Fahrzeug selbst ohne Ziel und Lenkung unterwegs ist. Ein Beispiel dafür ist das Thema Elektromobilität. Wie stellen Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft auf?

***Wie oft müssen Unternehmen zur Hauptuntersuchung?***

Um wettbewerbsfähig zu bleiben müssen sich auch Kfz-Betriebe dauerhaft dem Marktumfeld anpassen. Deshalb empfehle ich mindestens einmal pro Jahr eine Hauptuntersuchung zur Anpassung Ihres Unternehmens durchzuführen. Dabei legen Sie konkret fest, wie und mit welchen Stärken und Schwächen Ihr Betrieb auf neue Marktgelegenheiten und Gefahren reagieren muss.

Neben den jährlichen Hauptuntersuchungen werden diese zusätzlich aus anderen gegebenen Anlässen fällig. Beispielsweise stellt sich die Frage einer strategischen Neuausrichtung wenn wertvolle Kunden wegbleiben, sich neue Wettbewerber ansiedeln, wichtige Mitarbeiter gehen oder sich andere wesentliche Änderungen einstellen. Dazu gehören neue Technologien aber auch öffentliche Baustellen oder Verkehrsumleitungen, die sich für Ihren Betrieb nachteilig auswirken.

***Warum eignet sich das Management Canvas dafür?***

Unternehmer brauchen jederzeit einen schnellen und klaren Gesamtüberblick. Dies fällt im laufenden Alltagsgeschäft nicht leicht. Deshalb brauchen sie einen einfachen Werkzeugkasten der den gesamten Managementablauf umfasst. Der gleichzeitig den Markt, das Unternehmen, die Ziele und Maßnahmen sowie eine Kontrolle beinhaltet. Genau für diesen Zweck wurde die Management Leinwand entwickelt. Der besondere Nutzen ist, dass alles auf einem einzigen Blatt Papier geschieht.

Durch den grafischen Überblick macht er komplexe Vorgänge und Zusammenhänge direkt greifbar. Dabei sind die einzelnen Management-Schritte einfach sortiert und bereits vorgegeben. Damit kann jeder Mensch sofort auch ohne vorherige wirtschaftliche oder Management-Kenntnisse einfach, sicher und schnell managen.

**Informationen zum Autor:**

Dieter Rau, Geschäftsführer der Kfz-Innung Berlin

## EINFÜHRUNG

Unternehmer/Innen und Manager/Innen<sup>1</sup> müssen ständig entscheiden. Je schneller sie dabei sind, desto schneller kommen sie mit Ihrer Organisation, Ihrem Unternehmen und Ihren Mitarbeitern voran. Verfolgen sie die richtigen Dinge? Verfolgen sie die richtigen Ziele? Haben sie die richtigen Dinge im Vorfeld bedacht? Wie bleiben sie auf dem richtigen Kurs?

Wir haben dieses Buch für Sie geschrieben damit Sie, Ihr Team und Ihre Organisation jederzeit das Richtige tun. Denn nur wenn Sie vollkommene Klarheit in Ihren Überlegungen, Zielen und Schritten besitzen, entscheiden Sie gut. Wir garantieren Ihnen, dass Sie mit dieser Management Leinwand die richtigen Dinge richtig tun.

Damit beherrschen Sie die vollständige Management-Klaviatur. Sie können das Instrument anschließend auch ohne berufliche Vorkenntnisse präzise spielen. Anstelle von Bauchentscheidungen treffen Sie und Ihr Team ab sofort ausschließlich jene, die Sie zu einhundert Prozent an Ihr Ziel führen.

Diese Management Leinwand besteht aus sieben Bausteinen und ist ein kompletter Werkzeugkasten. Er kombiniert vier Management-Werkzeuge miteinander und sortiert Ihre Gedanken automatisch. Das Besondere ist, dass alle notwendigen Gedanken systematisch sortiert auf einem einzigen Blatt Papier bearbeitet und festgehalten werden. Damit halten Sie Ihre Überlegungen anschaulich fest und können diese leicht mit anderen teilen, jederzeit beginnen, ergänzen und weiter bearbeiten.

Dieses Buch ist zudem für bereits erfolgreiche Manager geeignet. Sie entscheiden aufgrund klarer und großer Vision intuitiv richtig. Für Sie ist wichtig, dass Sie Ihre Gedankenwelt rasch zum Ausdruck bringen. Der hier beschriebene Werkzeugkasten hilft Ihnen dabei.

Mit dieser Management Leinwand sparen Sie Ressourcen zum Beispiel durch leichtere Abstimmungen. Sie verkürzen diese Prozesse, weil dabei stets die wesentlichen Dinge im Mittelpunkt stehen. Sie werden immun gegen die operative Schwerkraft des Alltags.

---

<sup>1</sup> Jeder Mensch der geplant denkt und handelt ist ein Manager. Für flüssiges Lesen und Verstehen wird die zusätzlich weibliche Anrede im weiteren Verlauf nicht verfolgt. Wir bitten um Verständnis.

Der Begriff Canvas bedeutet übersetzt Leinwand. Wie ein Zeichner halten Sie Ihre Gedanken darauf fest. Sie visualisieren Ihre Überlegungen strukturiert und systematisch. Dabei sind Sie kreativ und analytisch. Denn dieses Management Leinwand basiert auf dem Anschaulichkeitsprinzip. Damit entscheiden Sie schneller, besser und sicherer.



## **BUCHAUFBAU**

Dieses Buch besteht aus drei Teilen. Der Erste dient dem schnellen Verständnis. Der gesamte Ablauf wird bewusst kurz geschildert. Ideal für alle Menschen die es eilig haben sowie für Einsteiger. Sie können sofort beginnen.

Damit managen Sie strukturiert und durchdacht. Sie treffen richtige Entscheidungen und leiten alle Aufgaben und Maßnahmen punktgenau ab. Dabei behalten Sie jederzeit alle erforderlichen Zwischenschritte und Überlegungen im Blick.

Der zweite Teil bietet Ihnen viele praktische Anwendungsbeispiele. Sie sehen verschiedene Einsatzgebiete. Denn diese Management Leinwand lässt sich als essentielles Element für alle Management-Bereiche benutzen. Dazu zählen zum Beispiel die Unternehmensführung, die Organisations-, Personal- und Teamentwicklung, das Marketing-, Produkt und Projekt-Management oder das persönliche Selbstmanagement.

Der dritte Teil dient jenen, die zusätzliche Fragen haben oder sich vertiefen möchten. Er bietet den Erfahrenen und Interessierten unter ihnen ergänzende Hintergrundinformationen und weitere Werkzeuge. Hier wird beschrieben, welche zusätzlichen Instrumente Sie als Hilfsmittel einsetzen können.

Dabei wird sichtbar, dass die Management Leinwand als übergeordnetes Meta-Tool funktioniert indem sie viele unterschiedliche Management Werkzeuge und Methoden in sich strukturiert. Neben dem Text finden Sie an vielen Stellen zusätzlich erklärende Kurzvideos.

## Lead-Autoren (mindestens ein Kapitel)

### **Andersen, Thomas, Dipl. Kfm.**

- **Das Business Model Canvas: Same, same, but different**
- Geschäftsführender Gesellschafter Andersen Marketing KG
- Vorstand im Deutschen CrowdSourcing Verband e.V
- Coach und Juror beim Business Plan Wettbewerb Berlin-Brandenburg,
- Lehrbeauftragter Hochschule Technik und Wirtschaft Berlin

### **Bärwalde, Marco, MBA**

- **Das 7-S-Modell (McKinsey)**
- Vertriebsleiter Volkswagen Retail, Berlin

### **Blank, Petra**

- **Einblick: Das Stärken-Schwächen-Profil**
- Inhaberin / Geschäftsführerin PB Consulting

### **Bolte, Michael, MBA**

- **Die Fünf Wettbewerbskräfte (Porter)**
- Unternehmensberater für kleine und mittlere Unternehmen

### **Holtz, Anthony, B.A., Dipl. Kfm.**

- **Die 7 Bausteine, Die Sieben-P im Marketing,**
- **Anwendungsbeispiele: Malerbetrieb, Kraftfahrzeug-Betrieb**
- Zertifizierter Business Coach, Dozent, Berater, Trainer, Mehrfacher Fachbuchautor

### **Jurisch, Sandra, Dipl.-Kffr.**

- **Anwendungsbeispiel: Friseur-Handwerksbetrieb**
- Management Assistentin, Anthony Holtz

### **Kania, Jost-Peter, Dr.-Ing.**

- **tbd. Unternehmensführung (allg.)**
- Leiter Weiterbildung und Projekte, Bildungszentrum der Handwerkskammer Berlin

### **Meder, Ralf, Fach-Kfm. Marketing**

- **Die P.E.S.T.E.L. Analyse**
- Leitung Marketing und Vertrieb, Beumer & Lutum GmbH

**Moos, Anja, M.A.**

- **Anwendungsbeispiele: Mitarbeiterführung / Personalentwicklung, Persönliche Entwicklung / Selbst-Management, Team-Entwicklung**
- Freiberuflicher Systemischer Coach, Trainerin (dvct) und Mediatorin
- Lehrbeauftragte/Referentin für Personal & Führung, Methodenkompetenzen, Arbeitsrecht, z.B. Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Handwerkskammer Berlin, Poko-Institut
- Fachkraft für betriebliches Gesundheitsmanagement (IHK)
- Beratung für Interessenvertreter

**Rau, Dieter**

- **Vorwort: Das MANAGEMENT Canvas für die strategische Unternehmensführung**
- Geschäftsführer der Kfz-Innung Berlin

**Schweickardt, Michael, Betriebswirt, Ökonom, Mediator**

- **Wertschöpfungsketten-Analyse (Porter)**
- Lehrbeauftragter für Personalführung und -entwicklung, strategisches und operatives Controlling
- Hochschule für Wirtschaft und Recht, Bildungszentrum der Handwerkskammer Berlin, div. Innungen

**Weigel, Sabine, Dipl. Volkswirtin**

- **Die Balanced Scorecard; Weitblick: Vision**
- Akkreditierungen; KfW- Beraterbörse, Technologie-Coaching-Center Berlin
- seit 20 Jahren selbstständige Unternehmensberaterin für KMU`s und Startups
- Lehrbeauftragte Rechnungswesen, Controlling und Existenzgründung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin
- Coach und Juror beim Businessplanwettbewerb Berlin/Brandenburg
- Akkreditiert im Coach Pool der IBB Business Team GmbH, Berlin für Technologie Unternehmen und beim BAFA für Gründercoaching und Beratung bestehender Unternehmen, gelistet in der KfW- Beraterbörse

## **Co-Autoren** (inhaltliche Anregungen, fachliche Verbesserungen)

Appel, Carsten (sitefuchs GmbH), Schmidt, Stefan; Klasmann, Georg (Dipl.-Kfm., Referatsleiter kfm. Betriebsberatung der Handwerkskammer Berlin), Kühnel, Saskia; Schaarschmidt, Michael (Inhaber Blumencafe, Berlin); Unk, Thomas (Inhaber ana y oto, Berlin); Witte, Heike; Dräger, Daniela; Rostock, Tina; Hoffmann, Detlef; Leopold, Ulrich; Meixner, Alexander; Wasner, Jutta; Dr. Wellershoff, Svante

## **Bitte geben Sie uns Ihr Feedback.**

## **Werden Sie CO-AUTOR // „Wer schreibt, der bleibt!“**

- Zu welchem Kapitel möchten Sie etwas beitragen?
- Welche inhaltlichen Anregungen haben Sie?
- Welche fachlichen Verbesserungen schlagen Sie vor?

Senden Sie uns Ihre Überlegungen: [info@managementcanvas.de](mailto:info@managementcanvas.de)

## Die 7 Bausteine

Am Anfang steht eine Analyse der Ausgangssituation. Zu diesem Zweck wird hier eine „gedrehte“ SWOT-Analyse<sup>2</sup> eingesetzt. Bei dieser gespiegelten Variante betrachten Sie zuerst die äußeren Einflussfaktoren. Damit gewinnen Sie den richtigen *Ausblick*. Erst danach sehen Sie sich die internen Einflussfaktoren an. Dabei gewinnen Sie den richtigen *Einblick*.

Dieses Analysekonzept ist das am weitesten verbreitete Management-Werkzeug. Es besticht durch Einfachheit und universelle Anwendbarkeit. Dies führt wiederum zu klassischen Anwendungsfehlern. Mit dem Management Canvas werden die zwei häufigsten Irrtümer automatisch ausgeschlossen.

So wird die SWOT-Analyse hier als „gespiegelte“ Variante eingesetzt, TOWS. Dies sichert das Grundprinzip. Denn anstatt einer gegenseitigen Betrachtung der externen und internen Einflussfaktoren leiten viele Anwender fälschlicherweise aus Stärken und Schwächen mögliche Gelegenheiten und Gefahren ab.

Doch die Kernaufgabe dieses Analyse-Werkzeugs liegt darin, sich mit den eigenen Stärken und Schwächen bestmöglich den externen Rahmenbedingungen in Form von Gelegenheiten und Gefahren anzupassen. Denn nicht die Stärksten bestehen, sondern jene die sich am besten anpassen können (Charles Darwin).

Darüber hinaus wird die SWOT-Analyse hier mit drei zusätzlichen Management-Werkzeugen verbunden; der Zielvereinbarung, dem Maßnahmenplan und dem Monitoring. Damit erreichen Ihre Gedanken den Boden. Ansonsten würden notwendige Umsetzungsschritte offen bleiben. Denn dem SWOT-Analysekonzept fehlt die operative Aktivitäten- oder Handlungsebene.

Diese Ist-Analyse ist in vier Bausteine gegliedert: 1. **Gefahren**, 2. **Gelegenheiten**, 3. **Schwächen** und 4. **Stärken**. Hierdurch bestimmen Sie die genaue Ausgangssituation für weitere Überlegungen. Denn erst auf einer gesicherten Grundlage treffen Sie richtige Entscheidungen.

---

<sup>2</sup> Die Buchstaben stehen für die englischen Begriffe; Threats (Bedrohungen), Opportunities (Gelegenheiten), Weaknesses (Schwächen), Strengths (Stärken)

Mit Hilfe des 5. Bausteins verbinden Sie Ihre Überlegungen und gewonnenen Informationen in einer Zielvereinbarung. Dazu werden die Vision und das Leitbild in Teilziele umgewandelt. Sie erreichen und behalten damit den richtigen *Weitblick*. Denn hier legen Sie die übergeordneten **Ziele** und Meilensteine fest.

Der 6. Baustein „bringt Ihre PS auf die Straße“. Auf Grundlage der zuvor getroffenen Vereinbarungen bestimmen Sie die erforderlichen Maßnahmen. Dadurch erreichen Sie Ihre Ziele punktgenau und treffsicher. Damit behalten Sie jederzeit den richtigen *Durchblick*. Als Management-Werkzeug nutzen Sie hier einen konkreten Aktions- oder **Maßnahmenplan**.

Mit dem 7. Baustein machen Sie „Nägel mit Köpfen“. Denn nur was Sie messen können lässt sich auch führen. Machen Sie Ihre wichtigsten Maßnahmen durch **Monitoring** messbar. Hier machen Sie Vorgaben und legen das richtige Maß mit dem richtigen *Prüfblick* fest. Auf diese Weise können Sie Veränderungen und Entwicklungen genau erkennen.

Mit dem Management Canvas haben Sie alle Gedanken und Überlegungen auf einen einzigen Blick klar vor sich. Dieser Anblick dient nicht nur einzelnen Personen. Er erleichtert die Gruppenarbeit und vereinfacht Teamentscheidungen. Damit reagieren Sie besser, schneller und sicherer.

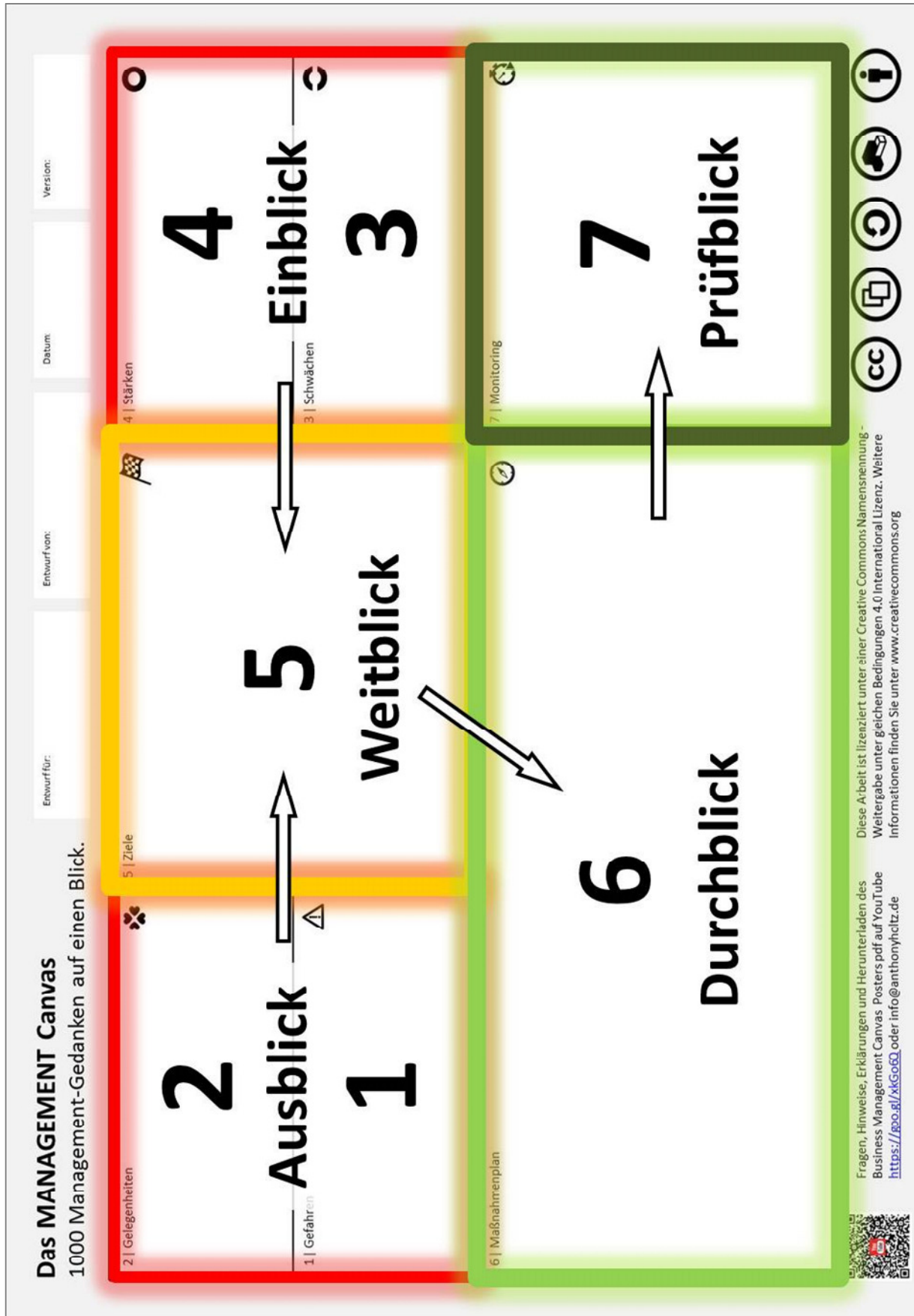


Abbildung 1: Die sieben Bausteine // Aufbau und Logik