

Management Canvas: Systemischer Ansatz für Fördermittel

Größe:	KMU
Branche:	Dienstleistungsbranche, Personalvermittlung 2.0
Mitarbeiterzahl:	50
Standort:	deutschlandweit tätig

Ausgangssituation

Personalvermittlung für Arbeitnehmer und Unternehmen

Die Personalvermittlung beschreibt einen Teilbereich der Personalberatung und meint die Dienstleistung, geeignetes Personal an Unternehmen und potenzielle Arbeitgeber zu vermitteln. Sie dient als Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen in Unternehmen, den Bewerbern und dem Arbeitsmarkt. Während die Personalvermittlung eine Dienstleistung aus Sicht der Arbeitgeber ist, beschreibt das Wort Arbeitsvermittlung den gleichen Service aus Sicht der Arbeitnehmer. Personal kann sowohl für direkte, langfristige als auch für befristete Arbeitsverhältnisse und Projektanstellungen in Anspruch genommen werden. Unterschieden wird zwischen der Personaldirektvermittlung und der Vermittlung nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). (Wikipedia, 2020)

In der Direktvermittlung werden Arbeiter, Fach- und Führungskräfte gegen eine Provision vom Dienstleister direkt an den Arbeitgeber vermittelt. Hierbei erhält der Vermittelte einen Arbeitsvertrag direkt beim Arbeitgeber. Bei der Arbeitnehmerüberlassung werden passende Bewerber vorerst beim Dienstleister angestellt und über einen bestimmten Zeitraum in anderen Zielunternehmen eingesetzt. Diese Art der Personalvermittlung / Personalüberlassung ist gesetzlich streng reguliert. (Justiz, 2020)

Jeder, der auf der Suche nach Personal ist, kann diesen Service nutzen. Die Anbieter unterscheiden sich stark und haben sich unterschiedlich spezialisiert. Von der Vermittlung von Auszubildenden, Fach- und Führungskräften bis hin zur Direktsuche (auch Executive Search) für Vorstände und Geschäftsführer jeglicher Branchen können Personalberatungen und Personalvermittlungen engagiert werden. Zur Nutzung einer solchen Dienstleistung führt eine klassische "Make or Buy-Entscheidung".

Für Unternehmen beginnt die Personalvermittlung mit der Qualifikation und Analyse des bevorstehenden Personalbedarfes, dabei können sowohl plötzlich entstandene, geplante als auch durch erfahrungsgemäße Fluktuation, vorhersehbare Vakanzen im Unternehmen gedeckt werden. Einige Personalvermittlungen spezialisieren sich auch auf außergewöhnlichen Anspruch bestimmter Jobs. Nach erfolgter Bedarfsanalyse werden mögliche Zielgruppen definiert (Techniker, Verkäufer, fachliche Kenntnisse, etc.), angesprochen und ausgewählt. Die Ansprache erfolgt sowohl indirekt über Ausschreibungen in Web- und Printmedien als auch direkt über Direktansprache auf Veranstaltungen oder im Internet. Nach erfolgter Vorselektion der Bewerber begleitet die Personalvermittlung den Bewerbungsprozess bis zum Vertragsabschluss und häufig darüber hinaus. Der jeweilige Anteil an Service während und nach dem Bewerbungsprozess wird individuell, je nach Bedarf vereinbart und variiert stark. Während sich einzelne Punkte von Fall zu Fall unterscheiden, folgen Personalvermittler generell dem folgenden Ablauf:

1. Qualifikation des Bedarfes und Definition der Zielgruppe
2. Ansprache potenzieller Kandidaten und Abgleich der Fähigkeiten mit dem Anforderungsprofil
3. Vorselektion der Bewerber und Organisation des Bewerbungsprozesses
4. Mögliche Assessment-Center
5. Begleitung der HR-Abteilung, Fachabteilung und Bewerber bis zum Vertragsabschluss (Achouri, 2010)

Personalvermittlung in Deutschland

Laut dem deutschen Online-Portal für Statistik "Statista" existieren zum Ende des Jahres 2018 rund 2.000 Personalberatungsunternehmen in Deutschland, die alle die Dienstleistung der Personalvermittlung anbieten und insgesamt etwa 7.600 Personalberater beschäftigen. In diese Angaben zählen sowohl Personaldirektvermittler als auch Vermittler die nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) arbeiten. Etwa 4.075 festangestellte Researcher führten dazu, dass knapp 72.000 Positionen durch Personalberater besetzt wurden. Der Umsatz der Personalvermittlungsbranche, setzte im Jahr 2018 etwa 2,36 Milliarden Euro um und wächst damit seit dem Jahr 2000 stetig an. (Statista, 2020)

Neben der Vermittlung von Arbeitnehmern innerhalb Deutschlands, spielt auch die Vermittlung von ausländischen Fach- und Führungskräften eine große Rolle. Für sogenannte Mangelberufe besteht auf dem Arbeitsmarkt aus verschiedenen Gründen besonderer Bedarf. Hier finden sich Berufe und Anstellungen aller Einkommensklassen, daher sind qualifizierte ausländische Fachkräfte sowie Arbeiter

gefragt, um Knowhow nach Deutschland zu importieren oder um freie Jobs in Berufen mit einem starken Mangel an inländischen Bewerbern zu besetzen. Hier hat sich ein Markt an Dienstleistern etabliert. Durch die Ereignisse der letzten Wochen und Monate sind vor allem Erntehelfer und Werkverträge in Fleischbetrieben ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gedrungen. Durch nicht zeitgemäße Arbeitsbedingungen und / oder Anstellungskonditionen in der Arbeitnehmerüberlassung werden Arbeiter und Fachkräfte immer noch ausgenutzt. Der Trend hier geht allerdings zurück – nicht zuletzt durch gesetzliche Auflagen und intensivere Durchsetzung derselben.

In Deutschland dient die Bundesagentur für Arbeit und darin das Jobcenter der jeweiligen Ortschaften als wichtigste staatliche Institution sowohl in der Personalvermittlung für KMUs und Konzernstrukturen als auch in der Arbeitsvermittlung für arbeitswillige Bewerber auf Jobsuche. (Arbeit, 2020)

Die Personalvermittlung dient als Schnittstelle und soll sowohl die Interessen der Arbeitnehmer als auch die der Arbeitgeber decken. Als dritte Partei trägt der Vermittlungsdienstleister die Verantwortung, Informationen auf Richtigkeit zu prüfen und Informationen transparent in beide Richtungen zu verarbeiten. In diesem Fall gibt es für alle Beteiligten Parteien ausschließlich Vorteile da sowohl der Bewerber als auch die involvierten Fachabteilungen und Entscheider stets einen Ansprechpartner, der Ihre Interessen vertritt an der Seite haben.

Unter "abwerben von Arbeitnehmern" wird das aktive Anwerben durch attraktive Vertragsangebote von Fach- und Führungskräften verstanden, die sich in einer Anstellung befinden. Da diese Art durch die damit verbundenen Kosten hauptsächlich finanzstarke Konzerne anwenden, schadet dies dem deutschen Mittelstand, von welchem die Arbeitnehmer häufig abgeworben werden. Dieser dadurch entstehende Teufelskreis war im Jahr 2019 deutlich in den Fachbereichen Informationstechnologie und Ingenieurwesen zu spüren.

Innovative Ansätze bei Theodora

Das hier beratene Unternehmen, Theodora, hat einen anderen, innovativen Ansatz gewählt. Eine intelligente Recruiting Software geht über das Abgleichen klassischer Lebensläufe hinaus und erzielt messbar bessere Trefferquoten zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Klassische Bewerbungsprozesse werden verkürzt, indem mit einem neuartigen Verfahren die richtigen Personen sofort miteinander ins Gespräch kommen können.

Interessierte Arbeitnehmer erhalten nur solche Job-Angebote, welche mit hoher Wahrscheinlichkeit zu ihrem persönlichen Profil und ihrer angestrebten beruflichen Weiterentwicklung passen. Auf Basis einer intelligenten KI-Plattform wird bereits im Vorfeld die Basis für eine erfolgsversprechendere Zusammenführung von Job-Angebot und Job-Bewerber erzielt. Arbeitnehmer können, basierend auf ihren beruflichen und persönlichen Interessen, sich direkt bei den relevanten Personal-Verantwortlichen der passenden vorgefilterten Unternehmen vorstellen. Dazu haben sich wechselbereite Arbeitnehmer lediglich auf der Plattform anzumelden, ein Profil zu erstellen, etwas von sich zu beschreiben, relevante Erfahrungen und wonach gesucht wird. Ab diesem Moment arbeitet das hinterlegte Profil selbständig und die Person hat den Kopf frei und kann sich weiterhin ihrer bisherigen Arbeitsstelle widmen. Der intelligente Algorithmus sucht permanent und verbindet die suchende Person immer mit den Unternehmen, die genau nach jemandem mit den hinterlegten Fähigkeiten und Erfahrungen suchen. Die suchende Person sieht die ihr vorgeschlagenen Stellenangebote und kann in Ruhe ihre Möglichkeiten abklären, indem sie direkt mit dem Personalverantwortlichen chattet, um sich die Fragen beantworten zu lassen, bevor der nächste Schritt angegangen wird.

Für die Unternehmen ist es ebenfalls die bessere Art des Recruitings: Die smarte KI-Technologie schlägt dem Personalverantwortlichen qualifizierte und interessierte Kandidaten vor und ermöglicht es so, den potentiellen Wunschkandidaten direkt auf persönlicher Ebene kennenzulernen. Das Unternehmen beschreibt dazu die Stelle, erstellt eine Stelle auf der Plattform und gibt die Fähigkeiten und Erfahrungen an, nach denen für die Stelle gesucht wird. Das Unternehmen kann die Suche aktivieren und kann dann aus den vorgeschlagenen Profilen die Favoriten auswählen. Dem Unternehmen werden nur qualifizierte Stellenbeschreibungen von den Personen angezeigt, die an dieser Stelle interessiert sind. Zum Kennenlernen verbindet sich das Unternehmen mit den geeignetsten Kandidaten, kann direkt mit den Top-Kandidaten zu chatten beginnen und Interviews vereinbaren, um so den Einstellungsprozess spürbar zu verkürzen und beschleunigen.

Theodora war seit ihrer Gründung bis ins Frühjahr XX überaus erfolgreich. Seit Jahren war jedes Quartal erfolgreicher als das vorherige Quartal. Die Corona-Pandemie hat diese Erfolgsgeschichte über Nacht beendet. Der Autor hatte bereits zu Beginn XX Kontakt zum Unternehmen aufgenommen und wurde jetzt, nach der Überwindung einer ersten Stockstarre, gerufen, um zwei innovative Ansätze zu prüfen, um dann einen entsprechenden Fördermittelantrag für das Unternehmen schreiben zu können. Im Folgenden wird dieser Prozess nun dargelegt. Die gezeigte Vorgehensweise soll als Blaupause der künftige Fördermittelanträge wie ZIM oder KMU innovativ dienen.

In einem Workshop wurden beide Ansätze verglichen und priorisiert. In einem ersten Projekt soll nun der erfolgversprechendere Ansatz verfolgt werden. Die zweite Idee soll dann später umgesetzt werden. Die Idee hinter dem ersten Projekt ist eine vollautomatische Übertragung von vorliegenden Stellenanzeigen in ein maschinell verarbeitbares, strukturiertes Format. Das klingt zunächst einfacher als es ist. Der erfolgversprechende Ansatz lässt hoffen, dass dies mittels Künstlicher Intelligenz und semantischer Textverarbeitung möglich sein wird. Das Unternehmen bewirbt sich mit diesem Projekt um ein ZIM-Fördermittel. Die Herausforderung für den Autor lag und liegt nun daran, das vorhandene System des Management Canvas auf einen iterativen ZIM-Förderungs-Prozess zu adaptieren.

Umsetzung Management Canvas

Ausblick // Bausteine 1 + 2

Damit Theodora erfolgreich bleibt, muss in dieser Ausnahmezeit durch Corona zuerst die Umwelt verstanden und abgebildet werden. Dazu haben wir in einem Workshop den Blick nach außen gerichtet und Fragen geklärt, wie z. B.: Welche äußeren Einflussfaktoren wirken auf das Unternehmen ein? Welche Gelegenheiten bzw. Chancen bieten sich? Welche Gefahren oder Bedrohungen bestehen?

Dabei handelt es sich aktuell um externe Marktgegebenheiten, welche Theodora und auch deren Wettbewerber kaum beeinflussen und vielleicht mit Mühe das Schlimmste verhindern können. Im Workshop haben wir im ersten Schritt die Gefahren und Gelegenheiten gleichzeitig bearbeitet. Die Überlegungen habe ich mit einer virtuellen post-it-App auf der Gedankenwiese: „Gefahren und Gelegenheiten“ im Notebook gleich festgehalten und über Beamer, für alle sichtbar, an die Wand gestrahlt.

Wir begannen mit den generellen Einflussfaktoren, welche für alle Marktteilnehmer zutreffen, dabei sind u. a. die folgenden Fragen relevant: Wie beurteilt Theodora die gesamtwirtschaftliche Situation? Welche Veränderungen gibt es lokal, regional, national und international? Welche Trends zeichnen sich kurz-, mittel- und langfristig ab?

Zur Unterstützung nahmen wir die P.E.S.T.E.L.-Analyse sowie auch die 5-Wettbewerbskräfte-Analyse. Wie entwickeln sich dadurch die Bedürfnisse der bestehenden und potenziellen Kunden? Welche Anforderungen entstehen dabei? Welche politischen, wirtschaftlichen, sozialen, technologischen, ökologischen und rechtlichen Einflussfaktoren wirken wie auf Unternehmen des Kunden ein?

Wir betrachteten die Wettbewerbssituation von Theodora und stellten die folgenden Fragen: Wie beurteilt Theodor ihre Branche und deren Wachstum? Wie sind die Kräfte zwischen Ihren Lieferanten und Theodora verteilt? Welche Macht besitzt die Zielgruppe von Theodora? Wie intensiv ist der Wettbewerb? Gibt es künftig neue Wettbewerber?

Mit Hilfe 5-Wettbewerbskräfte-Analyse von Porter betrachteten wir: Wie stark die bestehenden Wettbewerber von Theodora sind. Was machen diese gut, besser, schlechter oder anders? Lassen sich die Leistungen von Theodora, einzelne Abteilungen oder die gesamte Organisation mit etwas Anderem oder durch etwas Anderes ersetzen?

Alle Ergebnisse und Erkenntnisse wurden fortwährend werden des Workshops auf der Gedankenwiese notiert. Durch eine geführte Fragetechnik habe ich dabei die richtigen Fragen gestellt, die Antworten gleich geprüft und die wichtigsten Außenbereiche wurden vom Führungsteam von Theodora ausführlich beantwortet.

Wir kamen erstmal zu dem überraschenden Ergebnis, dass Theodora immer noch sehr gut aufgestellt ist und keinerlei größere Gefahren ausgesetzt ist. Einzig und allein zeigten die ökonomische Einflussfaktoren bei der P.E.S.T.E.L.-Analyse, dass hier Gefahr drohen kann. Das war ganz eindeutig der Corona-Pandemie zuzuordnen.

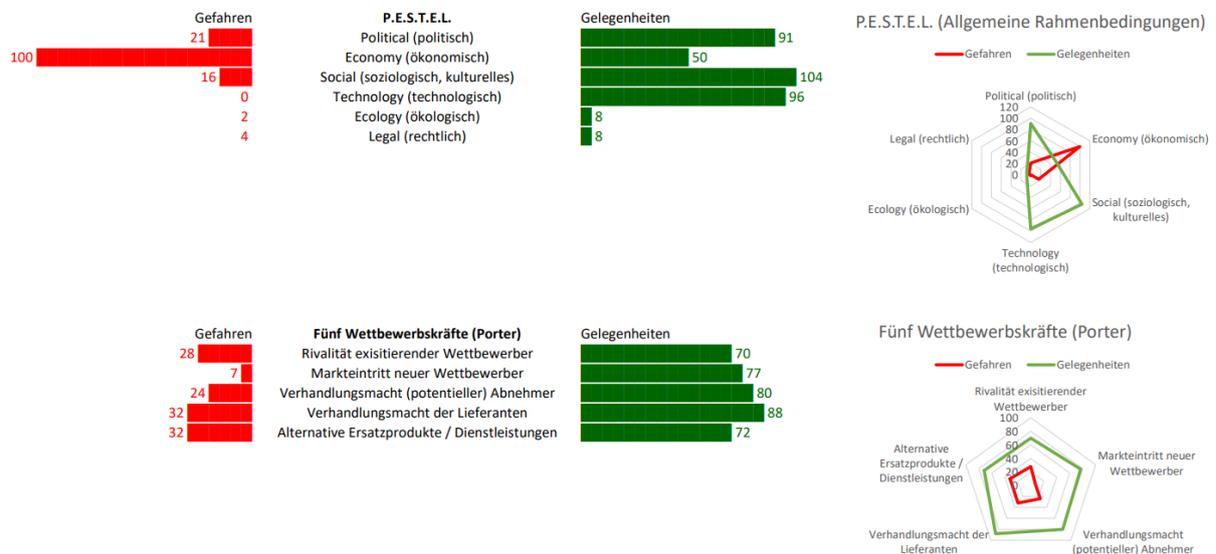


Abbildung 1 Gefahren + Gelegenheiten

Die Untersuchung der 5 Wettbewerbskräfte nach Porter zeigte, dass bei Theodora die Gelegenheiten bei weitem den Gefahren überwogen. Das extreme Wachstum der letzten fünf Jahre fand seine Bestätigung u. a. darin, wie gut Theodora aufgestellt ist.

Hilfreich war daher, dass wir parallel die Auswirkungen der Corona-Krise und die Möglichkeiten für Theodora in einem vorbereiteten Corona-TrendCanvas vom Zukunftsinstitut durchgearbeitet und in dieses TrendCanvas entsprechend den Einschätzungen von Theodora eingetragen haben.

Für die Benutzung des Corona-TrendCanvas lautet die Grundfrage: Welche Auswirkungen haben bestimmte Megatrends auf Theodora? (Dokumentation, 2020) Spezifischer gestellt, lautet die Frage daher: Welche systemischen Wirkungen haben Megatrends auf ein definiertes Betrachtungsfeld von Theodora? Nur mit einem solchen „Framing“ lassen sich aus generellen Trendentwicklungen konkrete Konsequenzen für ein Unternehmen ableiten, das seine jeweils eigene Zukunft gestalten will. (Dokumentation, 2020)

Herausgearbeitet wurde, dass aktuell menschliche Grundbedürfnisse wie Selbstverwirklichung, Sicherheit, Individualbedürfnisse, Soziale Bedürfnisse und Grundbedürfnisse teilweise stark eingeschränkt sind. Daher rühren massive Auswirkungen auf die Gesellschaft. Für Theodora relevant sind die Auswirkungen auf Megatrends wie Globalisierung, Konnektivität, New Work, Sicherheit und auch Silver Society. Dies hat nun wiederum Auswirkungen auf wirtschaftliche und wirtschaftsrechtliche Bedingungen. Hier bleibt Theodora im Augenblick, wie den meisten anderen Marktteilnehmern auch, eher nur ein Reagieren denn ein Agieren.

Die wichtigsten externen Einflussfaktoren habe ich dann für jeden Baustein übertragen. Aufgrund der Fülle der Informationen habe ich von Anfang dafür gesorgt, dass wir uns auf dabei auf die augenscheinlich wichtigsten Faktoren konzentriert haben. Diese wichtigsten Einflussfaktoren habe ich in eine Matrix übertragen, nach den Kategorien niedrige oder hohe Eintrittswahrscheinlichkeit sowie niedrigem oder hohem Gefahrenpotential. Für die Fördermittelberatung sind dann im weiteren Verlauf anschließend jene Einflussfaktoren maßgeblich, welche mit einem hohen Gefahrenpotential eingeschätzt und die mit hoher Wahrscheinlichkeit eintreten werden.

Einblick // Bausteine 3 + 4

Nachdem wir die Gefahren und Gelegenheiten, welche von außen drohen oder sich auch ergeben können festgehalten haben (Bausteine 1 + 2) konnten wir uns damit beschäftigen, womit und wie Theodora sich diesen äußeren Gegebenheiten anpassen will oder ob es dies ggf. auch kann. Dabei haben wir den zu stellenden Fördermittelantrag stets im Hinterkopf gegenwärtig. Wir haben nun den Blick nach innen ins Unternehmen gerichtet. Welche Schwächen bestehen und welche Stärken besitzt Theodora und das Team? Auch hier haben wir gleichzeitig die nächsten zwei Bausteine (3 + 4) bearbeitet. Die Überlegungen und Erkenntnisse wurden wieder unmittelbar auf einer neuen Gedankenweise im Notebook festgehalten.

Bereits während den Wettbewerbs- und Branchenüberlegungen sind uns Vor- und Nachteile der Mitbewerber aufgefallen, welche wir uns auch gleich nebenbei notiert hatten. Nun haben wir uns gefragt, welche Stärken und Schwächen die Führungsmannschaft selbst und Theodora besitzen.

Dazu haben wir die Instrumente Sieben „P“ im Marketing und das Sieben „S“ Modell von McKinsey eingesetzt. Womit und worin ist es gut, besser, schlechter oder anders aufgestellt?

Wie stark ist die Verbundenheit zu den Geschäftspartnern und bestehenden Kunden? Wie gut sind die eigenen Mitarbeiter befähigt und qualifiziert? Wie sehen die Prozesse, Maschinen, Ausstattungen, Preise, Finanzen, Produkte oder Leistungen, Marketing und Vertrieb des eigenen Unternehmens aus?

Wie gut ist das eigene Management? Wie wird die Struktur des Unternehmens beurteilt? Wie gut sind die normativen Regeln, wie gut die Vision und das Leitbild bekannt? Wie gut sind die eigenen strategischen Prinzipien wie Ziele und Strategien formuliert? Wie steht es um die Werte, die Kultur und Atmosphäre im eigenen Unternehmen?

Anhand dieser Fragen haben wir die internen Bedingungen sorgfältig herausgearbeitet. Auch hier haben wir uns wieder auf die jeweils wichtigsten Punkte konzentriert. Das überraschende Ergebnis war auch hier, dass die bei beiden Instrumenten die Stärken deutlich über den Schwächen überwogen. Einzig bei den 7-P im Marketing war eine gewissen Schwäche bei den Mitarbeitern und beim Produkt zu erkennen. Dies ist wiederum der Corona-Pandemie geschuldet, weil nicht vorhersehbar ist, wie die Mitarbeiter in diesen geänderten Zeiten sich verhalten werden. Theodora musste die Stammebelegschaft bereits um gut 30% reduzieren. Zum anderen ist auch nicht sicher, ob das angebotene Produkt alle durch Corona geänderten Anforderungen derzeit auch bedienen kann.

Die Wertschöpfungskette nach Porter oder die Balanced Scorecard von Norton und Kaplan sind in der Ausarbeitung und Anwendung sehr arbeitsintensiv. Deshalb haben wir hier die bereits bei den Bausteinen 1 + 2 eingesetzte Corona-TrendCanvas vom Zukunftsinstitut ebenfalls durchgearbeitet. Da die Bausteine 1-4 die Basis für den sehr wichtigen nächsten Baustein bilden, haben wir uns hier viel Zeit genommen, damit wir zu den richtigen Ergebnissen und ersten Schlussfolgerungen gelangen.

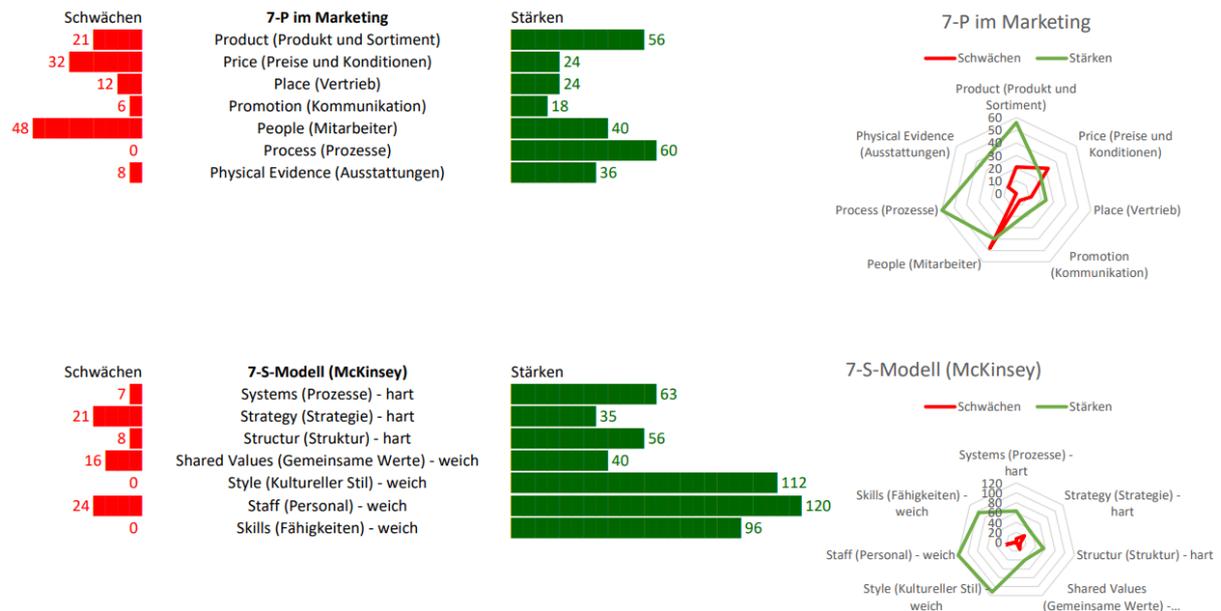


Abbildung 2 Schwächen + Stärken

Für Theodora traf ein Investitionsstopp privater Auftraggeber nicht zu, da das Produkt für Arbeitnehmer kostenlos ist, sind die Reaktion der Unternehmen viel wichtiger. Es gab im März und April dieses Jahres einen gewissen Panikeffekt. Ob und wie stark und nachhaltig diese Auswirkungen sein werden, lässt sich derzeit, auch bei einer möglichen zweiten Welle oder einem für längere Zeit endemischen Verlauf, nicht vorhersagen. Gegebenenfalls müsste Theodora dann mit einer stärkeren Regionalisierung auf neue Marktanforderungen reagieren.

Jedenfalls wird der Megatrend Konnektivität (Vernetzungstechnologien und digitale Sicherheitsbarrieren) stark zunehmen, was mit einem Technologieboost, einem verschärften Datenschutz und vermehrter Innovationsförderung einhergehen wird. Darauf ist Theodora vorbereitet und kann die Entwicklungen der letzten Jahre fortführen. Ein weiterer treibender Megatrend ist New Work. Neue Arbeitsmodelle verbunden mit einem Boost von Technologien wird zu neuen Formen der Zusammenarbeit führen, eine neue Wir-Kultur wird sich in moderner werdenden Unternehmen bilden. Dies ist für Theodora perfekt und wird neue Möglichkeiten schaffen.

Weitblick // Baustein 5

Um in diesem zentralen Baustein des Management Canvas die richtigen Ziele bestimmen zu können, habe ich bei Theodora nachgefragt, welche Vor- und Nachteile sich aus den bestehenden Stärken und Schwächen entwickeln können. Welche Schwächen lassen sich in Stärken umwandeln? Welche Gefahren können auch gute Chancen bzw. Gelegenheiten sein? Was konkret muss Theodora und was müssen die Mitarbeiter tun, um erfolgreich zu bleiben und wenn möglich auch gestärkt aus der Krise zu kommen?

Zunächst haben wir den Gedanken erneut freien Lauf gelassen. Alle Ideen wurden ungefiltert und ungeordnet auf einer neuen Gedankenwiese gesammelt. Purpose, Vision, Werte, Leitbild:

- Technologiegetrieben
- agile Unternehmensstruktur und -Ausrichtung
- Kandidatenfokussiert - auf Arbeitnehmer ausgerichtet
- "wir halten zusammen"
- junges dynamisches innovatives Team
- offen für Neues = offen auch komplett neue Wege zu gehen
- can do Mentalität
- hart arbeiten und gemeinsam feiern - Veränderungen angehen
- Theodora ist ein Name im Vergleich zu 08/15-Personalvermittlern

Im Fokus hatte ich dabei stets, dass wir nun die richtigen Ziele bestimmen. Besonders für den vor uns liegenden Förderantrag waren individuelle Handlungsoptionen zu finden, mit denen sich Theodora an die derzeit geänderten äußeren Marktbedingungen rasch anpassen kann. Nach einem ersten Schock ist die Mannschaft hochmotiviert und möchte durch die eigene Anpassungsfähigkeit die Chance ergreifen, schnell ein Produkt zu entwickeln, um spätestens ab YY mit einem weiteren Standbein stabiler aufgestellt zu sein.

Im Workshop waren neben dem Geschäftsführer auch der technische Entwicklungschef sowie der erfahrenste Programmierer angetreten. Besonders als es um die Technik und die technischen Risiken im Detail ging, konnte nicht gleich eine Lösung gefunden werden. Für und wider wurden abgewogen, was hat schon einmal funktioniert, was braucht der Markt, wo werden die größten Chancen gesehen? Was kann technisch angegangen werden, wo sind inhouse Ressourcen vorhanden? Am Ende war dann der Rohentwurf für eine mögliche Innovation gefunden. Die Details werden nun in einer Skizze beschrieben und für eine Vorprüfung beim Projektträger des Ministeriums eingereicht.

Theodora wurde die letzten Jahre sehr erfolgreich geführt und hat ein eigenes Mission- und Vision-Statement mit eigenem Leitbild. Für den Fördermittelantrag war es nun wichtig, konkrete Ziele festzulegen. Als Hauptziel ist unbedingt eine ZIM-Förderung zu erreichen. Daraus abgeleitet ergeben sich die Unterziele, eine Projektskizze rechtzeitig einzureichen, den Hauptantrag komplett einzureichen, das Förderprojekt entsprechend den Vorgaben abzuarbeiten und somit als letztes ein neues Produkt zu entwickeln.

Die zentrale Frage war an diesem Punkt: „Wie werden bei Theodora die Produkte hergestellt?“ Die Schlüsselsätze wurden notiert:

- KI-Knowhow vorhanden
- Big data wird eingesetzt
- Entwicklung– und Datengetrieben -
- Sicherheit enorm hoch - im Vergleich zu einem "normalen" Vermittler Kandidatenfokussiert -
- Individualisierung
- durch bei Theodora vorhandene Kompetenzen wie maschinelles Lernen, Software Entwicklung, Datenhaltung + -Analyse, KI, User experience, etc. können Projekte im Haus abgewickelt werden - regional in D (EU, später auch mal möglich)
- nicht nur virtuelle Entwicklungen, sondern reales Produkt (digital) vorhanden mit einer rein digitalen Vermarktung
- Corona ist kein Nachteil (nach einem ersten Schock): müssen Menschen = Kunden NICHT persönlich treffen, um Jobs (Arbeitgeber) und Kandidaten (Arbeitnehmer) zusammen zu bringen
- Theodora ist remote organisiert = keine Performance Verluste durch modernste Technologie, Home-Office möglich als auch Treffen im Office vor Ort

Projektbegleitend werden hierzu nun die KPI (Key Performance Indicator) aufgebaut und dann anschließend in OKR (Objectives and Key Results) überführt. Mit den KPI werden wir die Schlüsselindikatoren anhand der Unternehmensziele (Strategie), abgeleitet aus der langfristigen Vision und dem Leitbild, festlegen. Anschließend werden diese Indikatoren mit Hilfe der OKR vom Management angefangen über die einzelnen Leiter bis zu jedem involvierten Team heruntergebrochen. Die Mitarbeiter im jeweiligen Team brechen gemeinsam die für sie relevanten, überschaubaren qualitativen Ziele (Objectives) und die für die Erfolgsmessung berechenbare Ergebniskennzahlen (Key Results) nun unter Berücksichtigung der Unternehmensziele auf die zu leistenden Aufgaben gemäß Projektplan des Fördermittelantrags herunter.

Als erster Schritt wurden grob die ersten OKRs aufgenommen:

Theodora		
	Progress	Objective fulfillment
Projektskizze erstellen		30%
Workshop durchführen	100%	
Projektskizze schreiben	20%	
Projektskizze abgeben und Ergebnis abwarten	0%	
ggf. Projektskizze anpassen (optional)	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
ZIM Förderantrag schreiben		0%
Förderantrag Vorlage schreiben	0%	
Förderantrag intern überarbeiten	0%	
Förderantrag abgeben und Ergebnis abwarten	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
Projekt umsetzen		0%
Projektplan umsetzen	0%	
Abrechnungen und Zwischenberichte schreiben	0%	
Abschlussbericht schreiben	0%	
...		
Total fulfillment across objectives		10%

Das erstellte Unternehmens-OKR ...

Abbildung 3 OKR Unternehmen

...wird auf

die

einzelnen

Abteilungen

herunter

gebrochen

...

Theodora IT		
	Progress	Objective fulfillment
Produkt beschreiben		50%
Workshop Inhalte liefern	100%	
Projektskizze Inhalte liefern	50%	
Projektskizze ggf. nochmals Input liefern	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
ZIM Förderantrag schreiben		0%
Förderantrag IT-Inhalt besteuern	0%	
Förderantrag auf IT-Inhalt prüfen	0%	
Projekt vorbereiten	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
Projekt umsetzen		0%
Programmierung gemäß Projektplan umsetzen	0%	
Projektfortschritt dokumentieren und Updates für Zwischenbericht	0%	
Daten und Inhalte für Abschlussbericht liefern	0%	
...		
Total fulfillment across objectives		17%

Abbildung 4 OKR Abteilung

... die einzelnen Teams

in den Abteilungen

vereinbaren ihr

individuelles OKR

gemäß dem Abteilungs-

OKR (bei flachen

Hierarchien kann

Abteilung und Team

OKR eine Ebene sein)

Theodora Team 1		
	Progress	Objective fulfillment
Technische Risiken beschreiben für Skizze		67%
Workshop teilnehmen	100%	
Projektskizze technische Risiken beschreiben	100%	
Projektskizze ggf. nochmals Input liefern	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
Technische Risiken beschreiben für Antrag		0%
Förderantrag technische Risiken für IT-Inhalt besteuern	0%	
Förderantrag technische Risiken im Gesamtkontext IT prüfen	0%	
Programmierung vorbereiten	0%	
...		
	Progress	Objective fulfillment
Module programmieren		0%
Module gemäß Vorgabe programmieren	0%	
tägliche Protokollierung der Programmierung mit Infos	0%	
Programmierung final testen und Produktfreigabe + Info liefern	0%	
...		
Total fulfillment across objectives		22%

Abbildung 5 OKR Team /-Mitarbeiter

An diesem Punkte wird es deutlich, dass Baustein 5 deshalb so wichtig ist, weil damit die strategischen Unternehmensziele und die theoretischen Annahmen auf die operative Ebene transponiert werden. Dieser Prozess wurde angestoßen und wird als iterativer Vorgang mehrfach durchlaufen und deshalb auch immer wieder leicht modifiziert werden. Im Augenblick befindet sich Theodora in der Phase die Projektskizze zu schreiben. Ein Plan zur tatsächlichen Umsetzung der Projektskizze wird mit dem nächsten Baustein angegangen. Dies wird dann für das Schreiben des Fördermittel-Vollantrags, der Projektumsetzung und der Markteinführung jeweils wiederholt und entsprechend angepasst werden.

Durchblick // Baustein 6

In Baustein 5 wurden zuvor die richtigen Ziele wie Projektskizze schreiben, Fördermittel-Vollantrag schreiben, Projektumsetzung und der Markteinführung begleiten, exakt bestimmt. Mit einem schriftlich formulierten Aktivitäten- oder Maßnahmenplan werden nun die richtigen Schritte abgeleitet. In diesem wichtigen Baustein 6 wird nun der richtige Weg für das Unternehmen festgelegt. Damit gewinnen alle Beteiligten einen klaren und dauerhaften Durchblick. Dafür wechseln wir die Ebenen: Vom strategischen Denken und Planen wird der Blick jetzt auf das tatsächliche Handeln und Tun gerichtet.

Dazu habe ich bei Theodora nachgefragt, was sie oder die Organisation unternehmen muss, damit die gesteckten Unternehmensziele sicher erreicht werden. Welche Aufgaben müssen Theodora und ihre Mitarbeiter erledigen? Welche Aufgaben sind unbedingt zu erfüllen? Welche offenen Fragen müssen dazu beantwortet werden? Welche zusätzlichen Informationen werden benötigt?

Auch diese Überlegungen werden wiederum auf einer frischen Gedankenwiese notiert. Dabei haben wir unseren Überlegungen freien Lauf gelassen, gesteuert lediglich von meiner Erfahrung im Antragschreiben für Fördermittel. Zuerst wurde alles festgehalten, was dem Team eingefallen ist. Da es beileibe nicht das erste Projekt für Theodora war, geschah dies sehr konstruktiv:

- aktuell ca. 5-10 Wettbewerber - in D Theodora sieht sich als Nr. 1 - EU separat sehen - indirekte Wettbewerber wie Personal-Dienstleister
- bis jetzt nur feste Arbeitsvermittlung - neuer Markt: Freelancer möglich
- NEU: für beschriebene Features (theor. 2 ZIM-Anträge) gibt es versch. Anwendungsfälle z. B. für Unternehmens-Kunden, wenn die Stellenbeschreibung anlegen, dann copy paste (Schnittstelle) und Daten sollen (voll-) automatisiert in Struktur überführt werden - ohne händische Eingabe (derzeit bei Theodora) - unstrukturierte Daten sollen automatisiert =

strukturiert (Sinn-Zusammenhang) aufbereitet werden - dabei ist die größte Hürde, dass Unternehmen ihre Profile nicht ordentlich pflegen

- Hauptbenefit: Automatisierung durch integrierte Job postings
- technische ZIM-Herausforderung: WIE überführt man Freitext (Semantik) ins System - matchen mit Datenbank (Struktur)
- Ziel: digitale Stellenanzeigen werden automatisch eingelesen und mit vorhandenen Arbeitnehmer-Profilen abgeglichen und den Unternehmen (pro-aktiv) angeboten
- Ansatz: passiv suchende Arbeitnehmer, die auf Angebote warten, werden benachrichtigt – convinience = Vorteil für Theodora, Job Center bedeutet für Arbeitnehmer Aufwand (und Professionals gehen/wollen nicht übers Job Center gehen)
- add on: System mit Freitext = chat bot entwickeln, Kandidaten können Profile (auto-) vervollständigen (lassen)

Beginnend von Baustein 1 +2 bis Baustein 6 wurde das Trend Canvas mitgeführt und komplettiert:

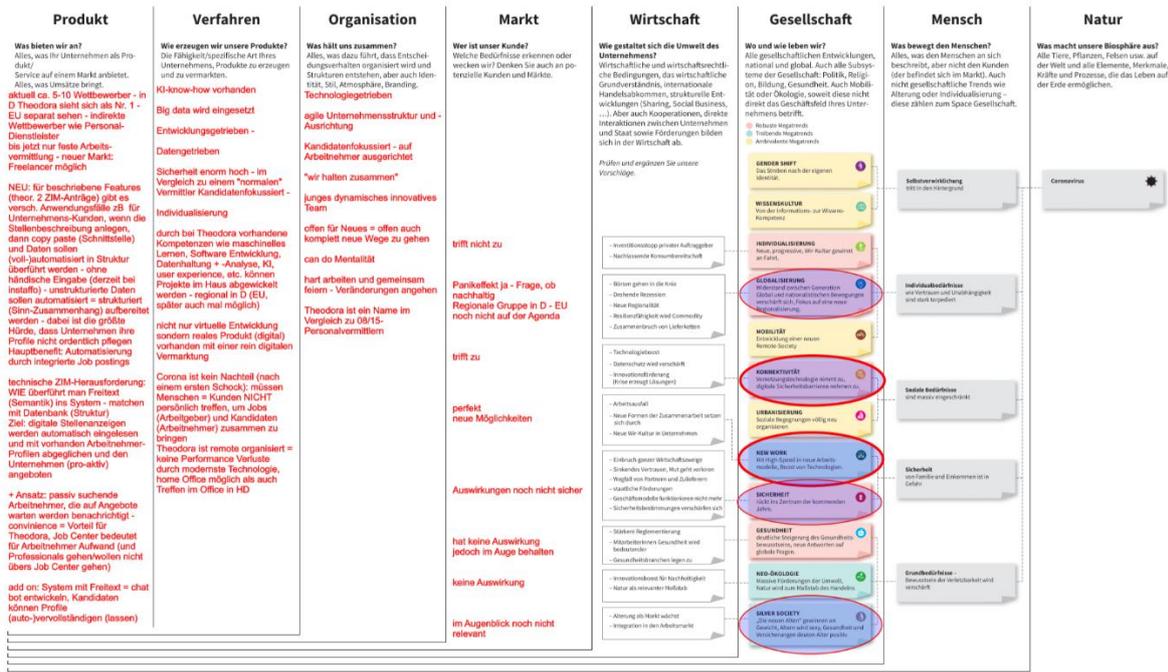
TREND CANVAS COVID-19 IMPACT-ANALYSE

Zur Folgeabschätzung der Auswirkungen der Coronakrise

Entwickelt für: Theodora

Entwickelt von: Workshop: me + Theodora

Datum: 02.07.20
Version: 1.1 (nachbearbeitet) ms



- 1 Definieren Sie anhand der Aussagen im Space Wirtschaft die Auswirkungen auf Ihren Markt.
- 2 Kennzeichnen Sie die drei elementarsten Auswirkungen auf Ihren Markt.
- 3 Basierend auf Ihrer Auswahl im Space Markt: Was sind die Auswirkungen in den links davon liegenden Spaces?
- 4 Welche Handlungsfelder leiten Sie aus Ihren Erkenntnissen ab?
- 5 Priorisieren Sie die abgeleiteten Handlungsfelder.
- 6 Definieren Sie die Actions Points für die einzelnen Handlungsfelder.

Model: View of the Firm, Zukunftsinstitut

www.trendcanvas.de

zukunftsinstitut

Abbildung 6 TrendCanvas, Zukunftsinstitut

Zielstrebig wurden die Eckpunkte fixiert und daraus ein entsprechender Projektplan zunächst als Plan, der noch angepasst werden soll, niedergeschrieben. Da es sich hierbei um einen iterativen Prozess handelt, kam es zu keinem endgültigen Ergebnis. Wie beschrieben muss nach der Projektskizze der Vollartrag geschrieben werden, dann das Projekt umgesetzt und dann mit der Markteinführung begonnen werden. Zumindest die letzten beiden Aktivitäten werden nach einer gewissen Dauer überlappend stattfinden.

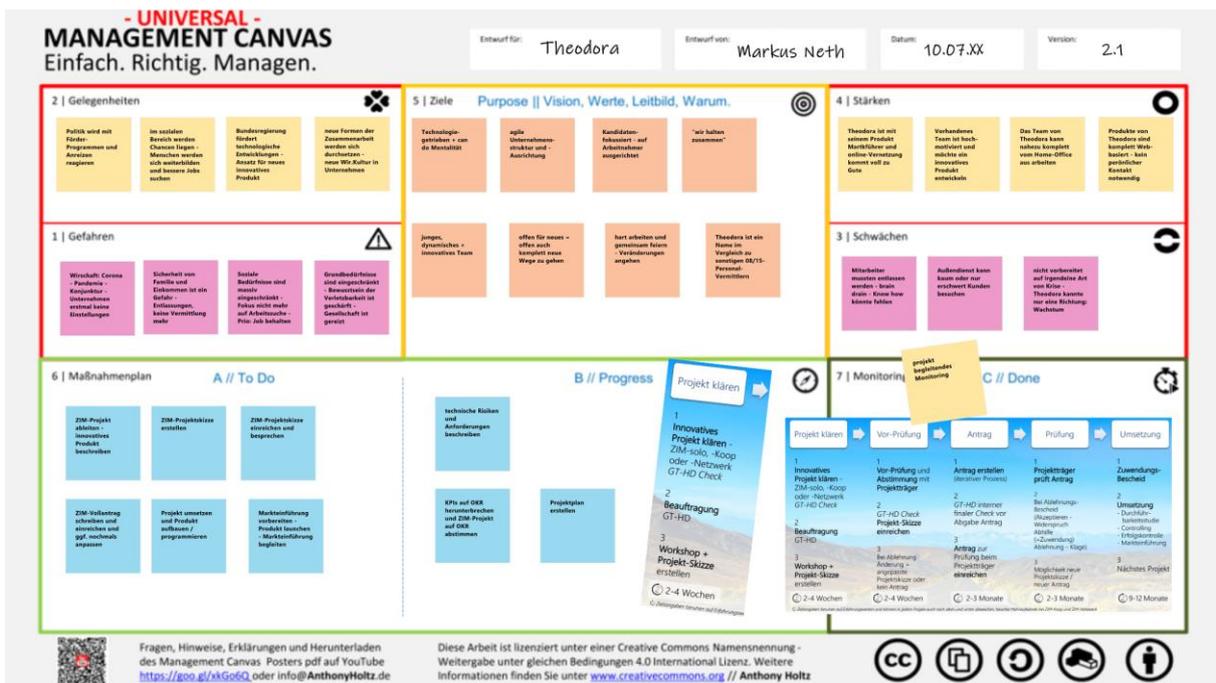


Abbildung 7 Erstelltes Management Canvas

In einem ersten konkreten Schritt wird nun die Projektskizze angegangen. Dazu wurden die wichtigsten Hauptschritte für das vorher herausgearbeitete Ziel: Übergabe an den Projektträger in einen Zeitrahmen eingetragen.

Maßgeblich für einen ZIM-Fördermittelantrag ist Ableitung der Innovation. Als Hilfsmittel bietet sich hier die Ansoff-Matrix als gute Grundlage zur Erörterung zukunftsgerichteter Wachstumsoptionen für Unternehmen an. Doch unterschlägt sie die Existenz jeglicher Zwischenlösungen. Einfache Produktmodifikationen zur Erreichung neuer Zielgruppen in bestehenden Märkten werden in diesem Grundkonzept beispielsweise nicht berücksichtigt.

Deshalb haben wir im Workshop auf die folgende 9-Feld-Matrix (McKinsey) zurückgegriffen, welche die Ansoff-Matrix erweitert um:

- • Markterweiterung,
- • Produktmodifikation,
- • eingeschränkte Diversifikation und
- • partielle Diversifikation

Die möglichen Ansätze wurden im Workshop im vorbereiteten pdf markiert und priorisiert:

ZIM ANTRAG

	Bestehende Produkte	Modifizierte Produkte	Neue Produkte
1 Bestehende Märkte und Zielgruppen	Marktdurchdringung Weiter bestehende Produkte an bestehende Kunden verkaufen	Produktmodifikation Modifikation bestehender Produkte für bestehende Märkte	Produktentwicklung Neue Produkte für bestehende Märkte
3 Neue Märkte	Markterweiterung Verkauf bestehender Produkte in neuen geographischen Märkten	Eingeschränkte Diversifikation Vermarktung modifizierter Produkte in neuen geographischen Märkten	Partielle Diversifikation Entwicklung neuer Produkte für neue geographische Märkte
2 Neue Zielgruppen	Marktentwicklung Vertrieb bestehender Produkte an neue Kundentypen	Partielle Diversifikation Vermarktung modifizierter Produkte an neue Kundentypen	Diversifikation Entwicklung neuer Produkte zur Vermarktung an neue Kundentypen

Abbildung 8 9-Feld-Matrix (McKinsey)

Mit dem neu zu entwickelndem Produkt, welches genau genommen ein modifiziertes Produkt darstellt, sollen zuerst bestehende Märkte und Zielgruppen angesprochen werden. Dann wird es auch möglich sein, in bestehenden Märkten neue Kunden anzusprechen und später wird es auch möglich sein, sich neuen Märkten in Europa zuwenden zu können.

Prüfblick // Baustein 7

Mit diesem 7. Baustein wird das installierte Management-System vervollständigt. Wir bestimmen das richtige Maß, anhand dessen die Fortschritte gezielt verglichen werden können. Um das zu erreichen, wird ein Regelkreis installiert, der sich u. a. aus folgenden Größen zusammensetzt:

- Kenngrößen mit Vorgaben:
 - Projektskizze erstellen und abgeben
 - Förderantrag erstellen und abgeben
 - Projekt umsetzen
 - Produkt in Markt bringen
- Wie viel soll wovon genau erreicht werden?
 - Freigabe für Projektskizze von Projektträger
 - Zuwendungsbescheid für Förderantrag
 - Projekt in time und money umsetzen
 - Erfolgreicher Produktlaunch
- Verantwortliche festlegen:
 - Projektskizze erstellen:
 - Umsetzung: Berater mit Mitarbeiter Theodora, Abgabe Theodora
 - Kontrolle: Projektträger für BMWI
 - ZIM-Förderantrag erstellen:
 - Umsetzung: Berater mit Mitarbeiter Theodora, Abgabe Theodora
 - Genehmigung: Projektträger für BMWI
 - Projekt umsetzen:
 - Umsetzung: Mitarbeiter Theodora
 - Kontrolle: Projektträger für BMWI
 - Produktlaunch:
 - Umsetzung: Mitarbeitern Theodora
 - Kontrolle: Geschäftsleitung Theodora
 - Wer besitzt die erforderliche Kompetenz und Ausdauer? Berater
- Wann fertig / Termine:
 - Projektskizze: 31. August XX
 - ZIM-Förderantrag: 31. Oktober XX
 - Projekt umgesetzt: bis 31. Dezember XY
 - Produktlaunch: ab 1. Januar YY

Ein erster Projektplan wurde erstellt:

Nr.	Vorgangs-	Vorgangsname	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	
1	★	Projektskizze erstellen	43 Tage	Don 02.07.XX	Mon 31.08.XX		
2	★	ZIM Förderantrag schreiben	46 Tage	Mon 31.08.XX	Sam 31.10.XX		
3	★	Projekt umsetzen	306 Tage	Son 01.11.XX	Fre 31.12.XY		
4	★	Produktlaunch	1 Tag	Sam 01.01.XY	Sam 01.01.XY		

Abbildung 9 Erster Projektplan

Und daraus abgeleitet auch die ersten Sprints geplant:

Nr.	Item Type	Sprint Number	Task Name	Dauer	Anfang	Ende	Vorgänger	
1	Sprint	1	Projektskizze	4 Wochen	Mon 03.08.XX	Fre 28.08.XX		
2	Sprint	2	ZIM Antrag 1	4 Wochen	Mon 31.08.XX	Fre 25.09.XX	1	
8	Sprint	3	ZIM Antrag 2	4 Wochen	Mon 28.09.XX	Fre 23.10.XX	2	
9	Sprint	4	Umsetzung 1	8 Wochen	Mon 26.10.XX	Fre 18.12.XX	3;8	
10	Sprint	5	Umsetzung 2	3 Monate	Mon 21.12.XX	Fre 12.03.XY	4;9	
11	Sprint	6	Umsetzung 3	3 Monate	Mon 15.03.XY	Fre 04.06.XY	10	
12	Sprint	7	Umsetzung 4	3 Monate	Mon 07.06.XY	Fre 27.08.XY	11	
13	Sprint	8	Umsetzung 5	2 Monate	Mon 30.08.XY	Fre 22.10.XY	12	
14	Sprint	9	Umsetzung 6	2 Monate	Mon 25.10.XY	Fre 17.12.XY	13	
15	Sprint	10	Produktlaunch	4 Wochen	Mon 20.12.XY	Fre 14.01.XZ	14	

Abbildung 10 Geplante Sprints

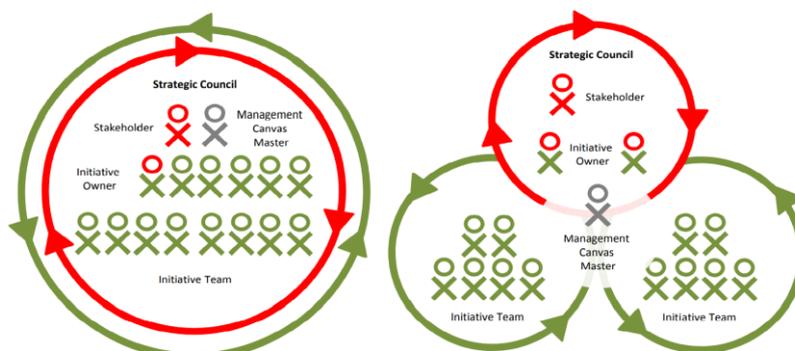
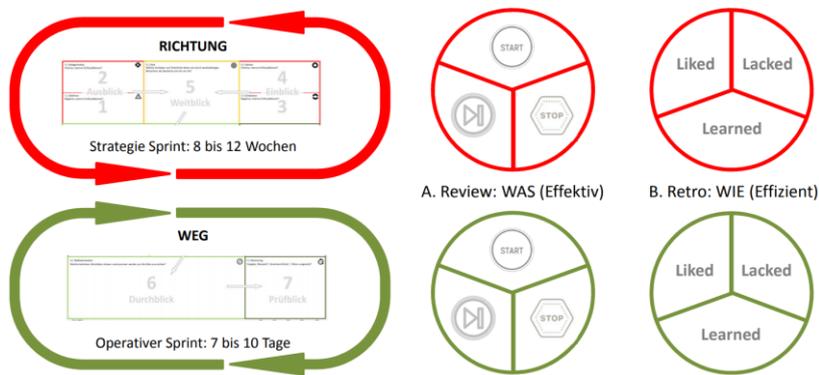


Abbildung 11 Lenkungsreis

Für das anstehende ZIM-Projekt wurde ein Lenkungsreis installiert, damit Theodora flexibel auf mögliche Projekt-Änderungen reagieren kann

Die Umsetzung wird begleitet durch ein agiles Framework. Theodora entwickelt Software und ist die Handhabung von Sprints gewohnt, so dass es hier keine Akzeptanzprobleme gibt. Für die wöchentlichen Meetings wird in den einzelnen Programmiererteams ein operativer Sprint im 8-Tages-Rhythmus installiert. Die Geschäftsleitung kann permanent den Fortschritt selbst abfragen. Der strategische Sprint wird im 3-Monats-Rhythmus eingerichtet. Dies ist deshalb hilfreich, weil das Projekt auch quartalsweise mit dem BMWI abgerechnet werden kann.



Je nach Anforderung erfolgen die operativen Sprints im 8-Tages-Rhythmus und die strategischen Sprints zwischen 4 Wochen und 3 Monaten

Abbildung 12 operative + strategische Sprints

Ergebnisse // Fazit

Durch den laufenden Soll-Ist-Abgleich der im letzten Abschnitt beschriebenen zwei Regelkreise (Sprints) kann Theodora den richtigen Kurs halten und somit auf dem Erfolgsweg bleiben. Die Gedanken und Entscheidungen liegen sortiert und strukturiert vor. Somit ist das Team von Theodora frei von den täglichen Ablenkungen und Unterbrechungen des Geschäfts und kann seine Arbeitskraft für die operativen Tätigkeiten einsetzen.

Als Berater stehe ich in der Umsetzungsphase Theodora coachend zur Seite. Für jede Iterationsstufe beginnend mit der Projektskizze über das Schreiben des Vollantrags, der tatsächlichen Umstezung bis zum Produktlaunch schreibe ich das Management Canvas fort und aktualisiere die zeitliche Überwachung im Baustein 7. Theodora besitzt eine anschauliche Darstellung unserer gemeinsamen Überlegungen und Entscheidungen.

Mit dem Einsatz des Management Canvas habe ich nun ein Instrument, um flexibel für nahezu jedes KMU einen Fördermittelantrag von Anfang bis Ende zu betreuen. Damit Theodora unser erstelltes Werk so oft wie möglich ansieht haben wir die erstellte Management-Leinwand sichtbar an einer Wand vor dem Zimmer des Geschäftsführers platziert. Dort ist es für alle Beteiligten leicht zugänglich, wird bei Bedarf aktualisiert und ist für allen Mitarbeitern einsehbar.

Damit kann Theodora jeden Tag richtig entscheiden. Ein weiterer Vorteil besteht für das Theodora ab sofort darin, dass sie ihre Überlegungen jederzeit überarbeiten können. Dadurch passt sich Theodor bei Bedarf dem Markt und den Wettbewerbsveränderungen schneller und besser an.

Die Beratungsleistung wird von mir für Theodora in einem schriftlichen, individuellen Beratungsbericht niedergelegt und anschließend der Unternehmerin bzw. dem Unternehmer zusätzlich zu dem erstellten Management Canvas und weiteren Auswertungen ausgehändigt. Diese Unterlagen dienen dem beratenen Unternehmen als Arbeitsgrundlage und Nachweis für meine durchgeführte Beratung.

Informationen zum Autor

Der Autor ist seit April 1995 bis heute ununterbrochen als selbständiger Unternehmensberater tätig. Sein Tätigkeitsfeld Beratung umfasst eine ganzheitliche, systemische Strategie-Beratung mit einer Spezialisierung auf Entwickeln von Produkt- und Verfahrens-Innovationen mit dem Fokus auf Markteintritt und Produktführerschaft. Ausarbeiten von alternativen Finanzierungen und Förderprogrammen, auch für Unternehmen in kritischen oder schwierigen Situationen, sowie die Ausrichtung auf ein unternehmerisches Leben in gewachsenen Netzwerken runden das Angebot ab.

Als Zielgruppe fokussiert sich der Autor auf KMUs, welche er meist durch Weiterempfehlungen von Kunden oder auch über direkte Ansprache sowie Netzwerk-Kontakte erreicht. Von besonderem Interesse sind innovative Unternehmen und sog. Hidden Champions ab und zu auch sog. turn-around-Kandidaten, idealerweise ab 10 bis 250 Mitarbeitern. Das Zielgebiet ist die Metropolregion Rhein-Neckar, wobei der Autor projektbezogen auch europaweit tätig war und ist.

Schwaigern / Heidelberg, 30. Juli XX

Literaturverzeichnis

- Achouri, C. (2010). *Recruiting und Placement: Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung*. Springer-Verlag, 2010, 978-3-8349-8719-8.
- Arbeit, B. f. (26. Juni 2020). *Bundesagentur für Arbeit*. Von Bundesagentur für Arbeit: <https://www.arbeitsagentur.de/> abgerufen
- Dokumentation, M. (27. Juni 2020). *www.zukunftsinstitut.de*. Von www.zukunftsinstitut.de/artikel/arbeiten-mit-megatrends/: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/arbeiten-mit-megatrends/> abgerufen
- Justiz, B. f. (26. Juni 2020). *Bundesamt für Justiz und Verbraucherschutz*. Von Gesetz zur Regelung der Arbeitnehmerüberlassung: https://www.gesetze-im-internet.de/a_g/index.html abgerufen
- Statista. (26. Juni 2020). *statista.com*. Von Statistiken zum Thema Personalberatung: <https://de.statista.com/themen/1603/personalberatung/> abgerufen
- Wikipedia. (26. Juni 2020). Von Personalvermittlung: <https://de.wikipedia.org/wiki/Personalvermittlung> abgerufen

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1 Gefahren + Gelegenheiten.....	6
Abbildung 2 Schwächen + Stärken	9
Abbildung 3 OKR Unternehmen.....	12
Abbildung 4 OKR Abteilung	12
Abbildung 5 OKR Team /-Mitarbeiter	12
Abbildung 6 TrendCanvas, Zukunftsinstitut	14
Abbildung 7 Erstelltes Management Canvas.....	15
Abbildung 8 9-Feld-Matrix (McKinsey).....	16
Abbildung 9 Erster Projektplan	18
Abbildung 10 Geplante Sprints.....	18
Abbildung 11 Lenkungsreis.....	18
Abbildung 12 operative + strategische Sprints	19

Alle Abbildungen wurden zudem in ein Abbildungsverzeichnis aufgenommen und als pdf beigefügt.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Management Canvas: Systemischer Ansatz für Fördermittel.....	1
Ausgangssituation.....	1
Personalvermittlung für Arbeitnehmer und Unternehmen.....	1
Personalvermittlung in Deutschland.....	2
Innovative Ansätze bei Theodora.....	3
Umsetzung Management Canvas.....	5
Ausblick // Bausteine 1 + 2.....	5
Einblick // Bausteine 3 + 4.....	8
Weitblick // Baustein 5.....	10
Durchblick // Bausteine 6.....	13
Prüfblick // Baustein 7.....	17
Ergebnisse // Fazit.....	20
Informationen zum Autor.....	21
Literaturverzeichnis.....	22
Abbildungsverzeichnis.....	22
Inhaltsverzeichnis.....	23

*