Unternehmensführung · Kapitel 1

Betriebsorganisation



Wirtschaftsbezogene Qualifikationen für Geprüfte Wirtschafts-, Industrie- und Technische Fachwirte (IHK)

fachwirt24.de **Wolfgang Möckel** · ohne Gewähr

Vorlesungsfolien · kostenloser Download auf
www.fachwirt24.de
UF0010 · Stand November 2026

Die Prüfung im Überblick

90
Minuten laut Prüfungsverordnung

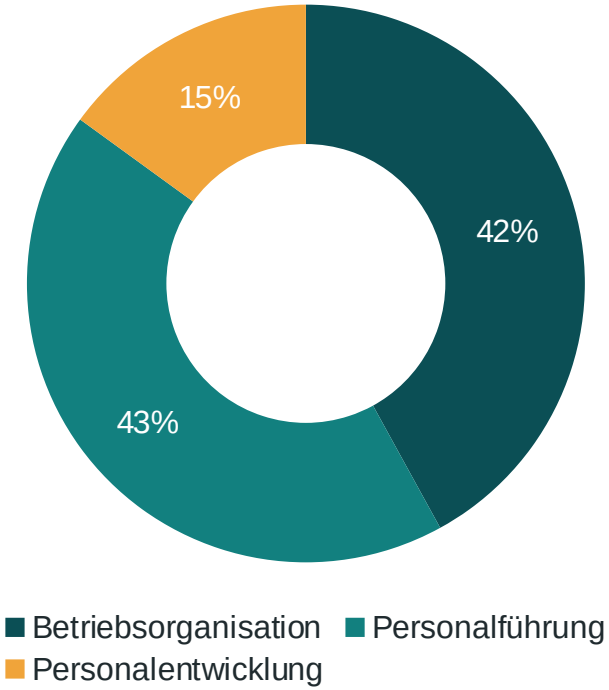
ca. 5
situationsbezogene Aufgaben*

100
Punkte maximal*

Was Sie erwartet

- Die Aufgaben beziehen sich auf eine beschriebene Unternehmenssituation (Situation lesen!)
- Gefragt ist angewandtes Wissen – Fallbezug bringt die Punkte
- Der Punktwert jeder Teilaufgabe zeigt, wie ausführlich Sie antworten sollen

Punkteanteil je Kapitel



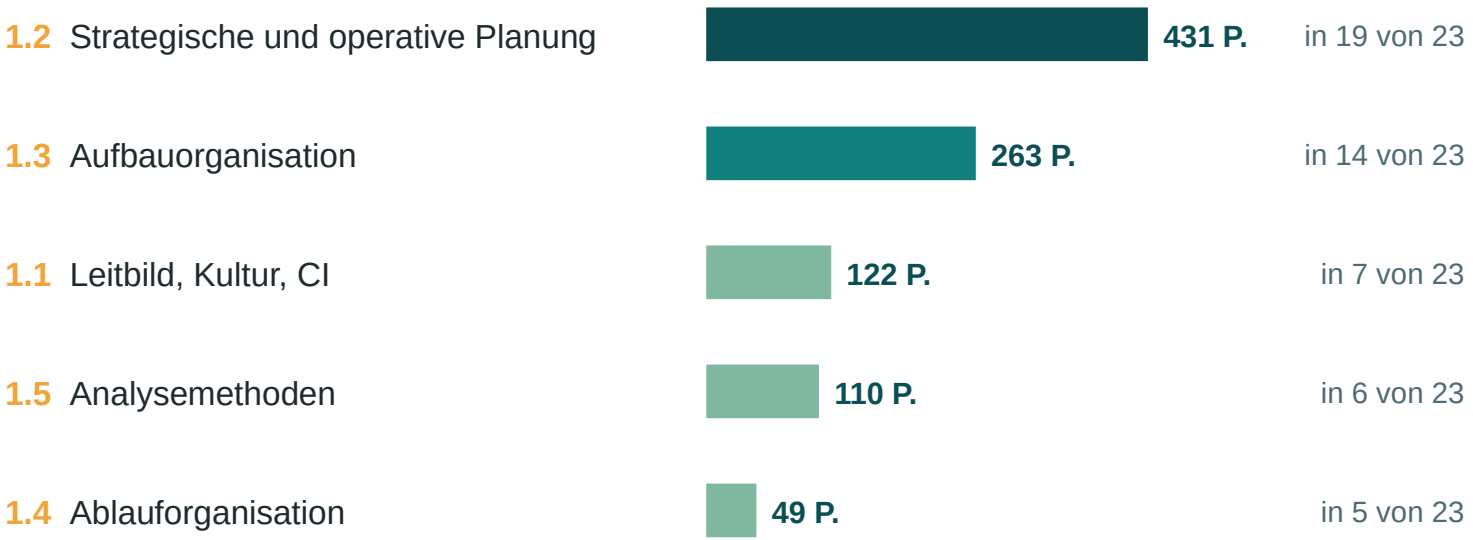
** So in den ausgewerteten Prüfungen; Aufgaben und Punkte können je Termin abweichen. Eigene Auswertung der letzten 23 IHK-Prüfungen von 2015 bis 2026, kaufmännische Fassung, Punkte je Teilaufgabe nach Schwerpunkt zugeordnet. Keine Prognose.*

Fahrplan durch Kapitel 1

1.1	**Leitbild, Unternehmenskultur & Corporate Identity**	Vision, Mission, Werte, CI-Bausteine, Stakeholder
1.2	**Strategische & operative Planung**	Ziele, Planungsebenen, Analyseinstrumente, Managementsysteme
1.3	**Aufbauorganisation**	Stellen, Instanzen, Organigramme, Organisationsformen
1.4	**Ablauforganisation**	Prozesse, Flussdiagramm, Netzplan, Workflow
1.5	**Analysemethoden**	Kundenzufriedenheit, ABC-Analyse, Ishikawa, Wertanalyse, Statistik

Kapitel 1 im Prüfungskontext

Punkte je Abschnitt in 23 IHK-Prüfungen (F 2015 – F 2026)



Eigene Auswertung (kaufmännische Fassung, Zuordnung nach Schwerpunkt) – keine Prognose

Spitzenreiter: Planung (1.2) kam in 19 von 23 Prüfungen vor und bringt im Schnitt 19 Punkte – fast die Hälfte von Kapitel 1.

Dauerbrenner in Kapitel 1

Planungsebenen und -verfahren	6×
Integrierte Managementsysteme	6×
SWOT-Analyse	5×
Unternehmensleitbild	5×
Kundenzufriedenheit messen	5×
BCG-Matrix	4×
Matrixorganisation	4×
Stabliniensystem	4×

Häufiger seit 2024

- Leitbild, Unternehmenskultur, CSR
- Marktforschung und Benchmarking
- Übernahmen und Fusionen

Unser Fallunternehmen: Speichenwerk GmbH

Speichenwerk GmbH

Hersteller von E-Bikes und Lastenrädern

Sitz	**Bremen, 2 Werke**
Mitarbeitende	**420**
Umsatz	**68 Mio. €**
Vertrieb	**Fachhandel & Online-Shop**

Drei Sparten

City-E-Bikes

Pendler- und Freizeiträder

Lastenräder

für Familien und Gewerbe

Service & Leasing

Wartung, Dienstrad-Leasing

Warum ein Fallunternehmen?

Die Prüfung stellt jede Aufgabe in eine Unternehmenssituation. Wir üben deshalb jedes Instrument direkt an Speichenwerk – so trainieren Sie den Fallbezug von Anfang an.

1.1

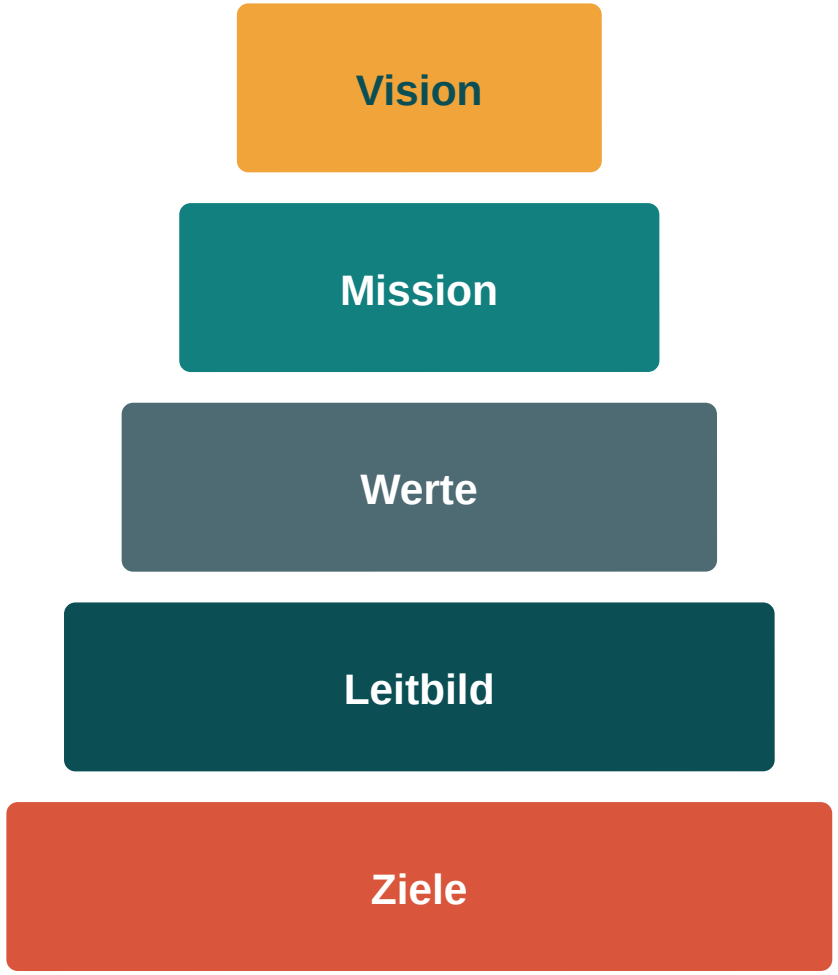
Leitbild, Unternehmens-kultur & Corporate Identity



Wofür steht ein Unternehmen – und wie zeigt es das nach innen und außen?

Vom Traum zum messbaren Ziel

1.1



	Beispiel Speichenwerk
Wohin wollen wir langfristig?	*„Jede Stadt fährt leiser – mit Speichenwerk.“*
Wozu gibt es uns? (Auftrag)	*Wir bauen langlebige E-Bikes für den Alltag.*
Woran richten wir unser Handeln aus?	*Qualität · Fairness · Nachhaltigkeit*
Schriftlicher Soll-Zustand aus Vision, Mission, Werten	*Leitsätze für Kunden, Mitarbeitende, Umwelt*
Konkret, messbar, terminiert	*Marktanteil Lastenräder bis 2028 auf 15 %*

Das Unternehmensleitbild – Funktionen und Wirkung

1.1

Wirkung nach innen

- Orientierung im Arbeitsalltag
- Motivation und Identifikation
- Integration neuer Mitarbeitender
- Koordination und Entscheidungshilfe

Wirkung nach außen

- Image und Vertrauen aufbauen
- Transparenz für Kunden und Partner
- Abgrenzung vom Wettbewerb
- Signal an Bewerbende (Arbeitgebermarke)

Typische Inhalte

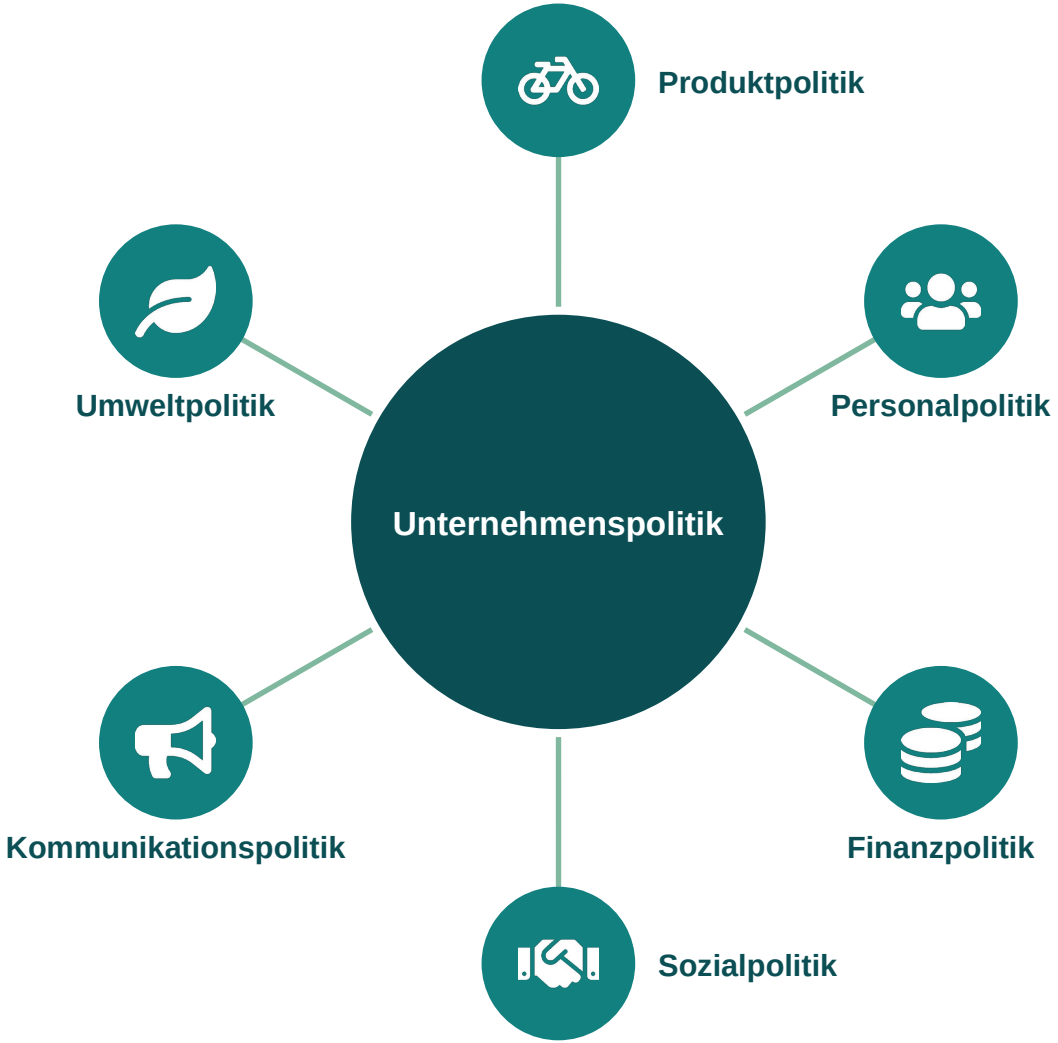
- Vision und Mission
- Werte und Grundhaltungen
- Umgang mit Kunden, Mitarbeitenden, Partnern
- Verantwortung für Gesellschaft und Umwelt
- Strategische Stoßrichtung

Erfolgsfaktor Glaubwürdigkeit

Ein Leitbild wirkt nur, wenn es gemeinsam erarbeitet (Workshops, Befragungen) und im Alltag vorgelebt wird. Ein von einem anderen Unternehmen übernommenes Leitbild passt in der Regel nicht zur eigenen Identität – es wirkt austauschbar und demotiviert.

Unternehmenspolitik – Leitlinien für das Handeln

1.1



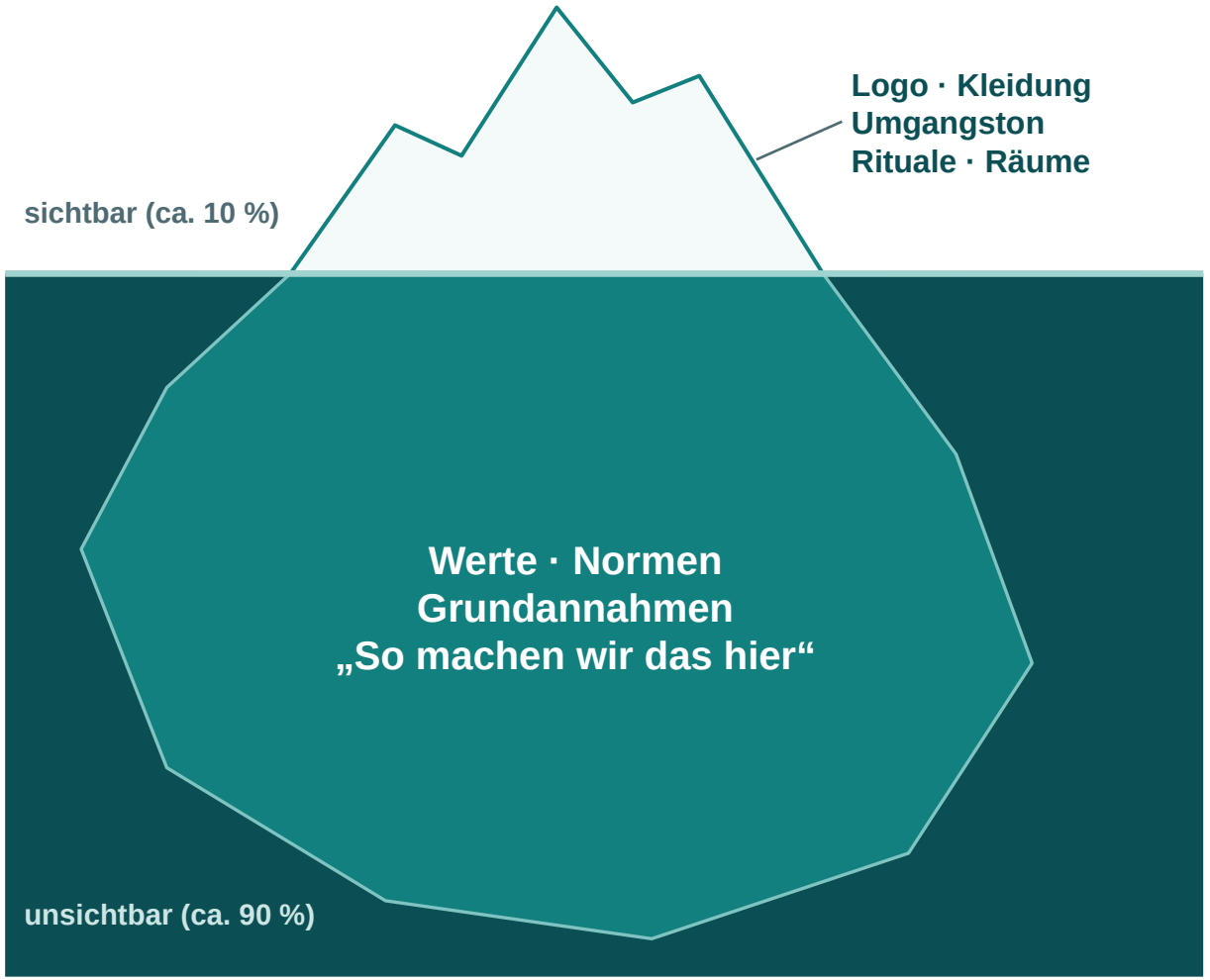
Spannungsfeld der Ziele



- Die Unternehmenspolitik übersetzt das Leitbild in Grundsatzentscheidungen für alle Bereiche.
- Teilpolitiken hängen voneinander ab – z. B. braucht neue Produktpolitik passende Personal- und Finanzpolitik.
- Ziel ist ein tragfähiger Ausgleich zwischen ökonomischen und sozialen Interessen.

Unternehmenskultur – das Eisbergmodell

1.1



Was ist Unternehmenskultur?

Die Gesamtheit der Werte, Normen und Denkmuster, die das Verhalten der Mitarbeitenden tatsächlich prägen – meist ungeschrieben und über Jahre gewachsen.

Leitbild

Soll-Zustand

geschrieben, gewollt

Kultur

Ist-Zustand

gelebt, tatsächlich

Merksatz: Je kleiner die Lücke zwischen Soll und Ist, desto glaubwürdiger das Unternehmen.

Das CI-Haus: Bausteine der Corporate Identity

1.1

Corporate Identity – das Selbstbild des Unternehmens

Ergänzende, verbundene Aspekte

Corporate Social Responsibility (CSR)
freiwillige Verantwortung über gesetzliche Pflichten hinaus

Corporate Governance
Regeln für verantwortungsvolle Unternehmensführung

Corporate Design

einheitliches Erscheinungsbild: Logo, Farben, Schrift, Layout

Corporate Behaviour

Verhalten gegenüber Kunden, Partnern und Kollegen

Corporate Communication

abgestimmte Kommunikation nach innen und außen

Fundament: Unternehmensphilosophie · Leitbild · gelebte Kultur

Stakeholder – wer hat Interesse am Unternehmen?

1.1



Typische Interessen

Kunden: gute Qualität, faire Preise
Lieferanten: sichere Aufträge, pünktliche Zahlung
Banken: Zins und Tilgung, Sicherheit
Staat: Steuern, Arbeitsplätze, Rechtstreue
Öffentlichkeit: Umweltschutz, Engagement
Wettbewerber: fairer Wettbewerb
Mitarbeitende: sicherer Job, Entwicklung
Eigentümer: Rendite, Wertsteigerung

Shareholder-Value-Ansatz

Wert für die Eigentümer steht im Vordergrund

Stakeholder-Ansatz

Interessen der Anspruchsgruppen werden berücksichtigt und abgewogen

Fallbeispiel: Vom Leitbild zum messbaren Ziel

1.1

Vision

„Jede Stadt fährt leiser – mit Speichenwerk.“

Oberziel (strategisch)

Marktanteil Lastenräder von 12 % auf 15 % bis 31.12.2028
Messung: Umsatz Speichenwerk ÷ Marktvolumen (Verbandsstatistik)

Unterziele (operativ)

Vertrieb: Händlernetz ausbauen
40 neue Fachhändler in den Niederlanden und Belgien bis 31.12.2027
Messung: Händlerverträge im CRM

S M A R T

Online-Shop: schneller liefern
Lieferzeit einer Online-Bestellung (Lastenrad) von 15 auf höchstens 10 Arbeitstage bis 30.06.2027
Messung: Auftragseingang bis Zustellung im ERP

S M A R T

Ergebnis: Die Vision gibt die Richtung vor, das strategische Oberziel macht sie messbar, die beiden operativen Unterziele machen sie umsetzbar. Beide Unterziele sind SMART und komplementär zum Oberziel: Mehr Händler und kürzere Lieferzeiten steigern den Absatz und damit den Marktanteil.

1.2

Strategische & operative Planung

Lage analysieren, Ziele setzen, planen, kontrollieren – und die passenden Instrumente kennen.



Ziele richtig formulieren: die SMART-Regel

S	**spezifisch**	eindeutig und konkret beschrieben
M	**messbar**	Erreichung lässt sich überprüfen
A	**akzeptiert**	von den Beteiligten getragen (Variante: attraktiv)
R	**realistisch**	fordernd, aber erreichbar
T	**terminiert**	mit klarem Endtermin

Schlecht formuliert

„Wir wollen den Service deutlich verbessern.“

Was heißt „deutlich“? Bis wann? Wie wird gemessen?

SMART formuliert

„Bis 30.06.2027 erhalten 90 % der Werkstattkunden innerhalb von 5 Arbeitstagen einen Reparaturtermin.“

Messbar über das Terminbuchungssystem.

Zielbeziehungen

1.2

komplementär

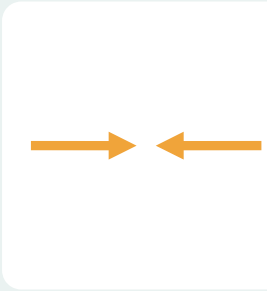


Zielharmonie

Ein Ziel fördert das andere.

Speichenwerk: Weniger Ausschuss ↔ niedrigere Kosten

konkurrierend

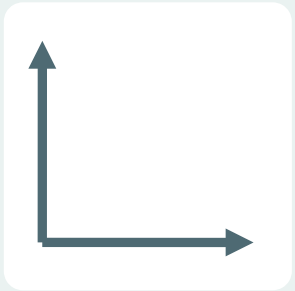


Zielkonflikt

Ein Ziel beeinträchtigt das andere.

Speichenwerk: Mehr Lagerbestand (Lieferfähigkeit) ↔ geringere Kapitalbindung

indifferent



Zielneutralität

Die Ziele beeinflussen sich nicht.

Speichenwerk: Neue Kantinen-Öffnungszeiten ↔ Marktanteil in Österreich

antinom



Zielausschluss

Die Ziele schließen sich gegenseitig aus.

Speichenwerk: Werk schließen ↔ alle Arbeitsplätze am Standort erhalten

Strategische und operative Planung im Vergleich

1.2

Merkmal	Strategische Planung	Operative Planung
Leitfrage	Die richtigen Dinge tun	Die Dinge richtig tun
Zeitraum	langfristig	kurzfristig
Bezug	Gesamtunternehmen, Erfolgspotenziale	einzelne Bereiche, Erfolg & Liquidität
Detaillierung	grob, eher qualitativ	detailliert, quantitativ
Ebene	Unternehmensleitung (zentral)	Bereichs-/Abteilungsleitung (dezentral)
Instrumente	Lebenszyklus, Portfolio, SWOT, Benchmarking, BSC	Budgets, Kennzahlen, Deckungsbeitrag, Break-even, Soll-Ist

Zusammenhang: Die strategische Planung gibt den Rahmen vor; die operative Planung setzt ihn um und liefert über die Kontrolle Daten zurück.

Marktforschung: primär oder sekundär?

1.2

Primärforschung
neue Daten, eigens erhoben

- Befragung (persönlich, telefonisch, online)
- Beobachtung, z. B. im Fachhandel
- Experiment und Testmarkt

+ passgenau und aktuell, exklusiv für das Unternehmen

– teuer und zeitaufwendig

Sekundärforschung
vorhandene Daten auswerten

- intern: Umsatzstatistik, CRM, Reklamationen
- extern: Statistisches Bundesamt, Verbände, IHK
- Fachpresse, Studien, Messen, Internet

+ schnell und günstig, guter Einstieg in ein Thema

– oft nicht passgenau oder veraltet

Beispiel Speichenwerk

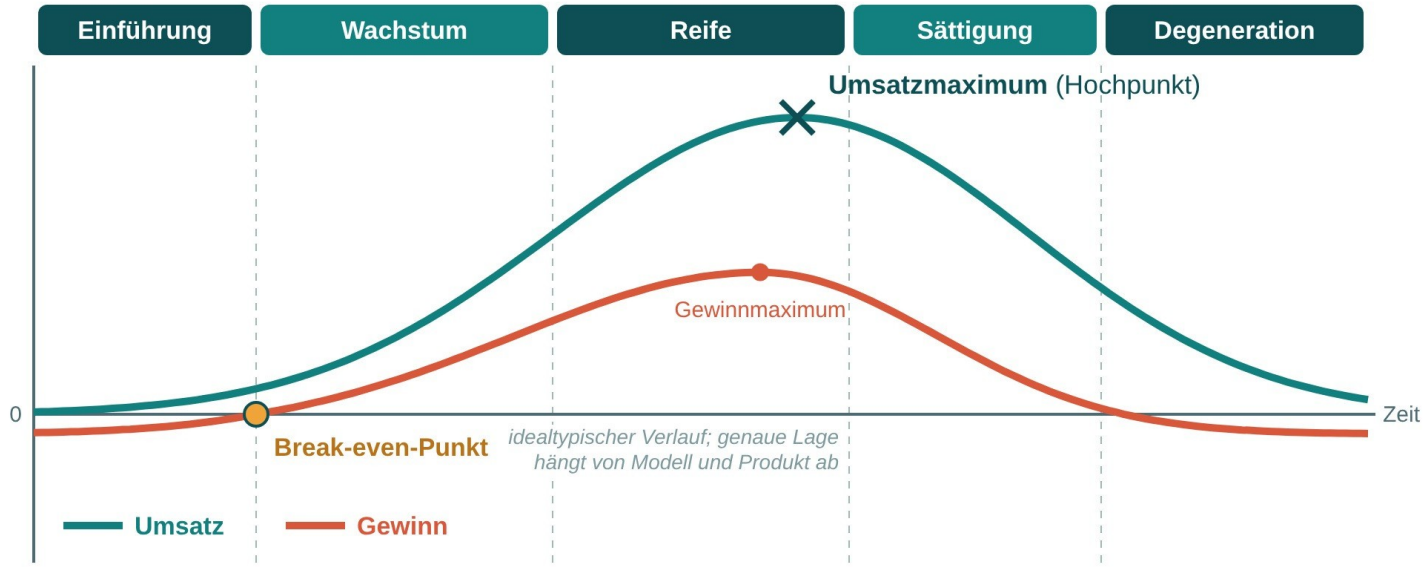
- Frage: Lohnt sich ein Lastenrad für Pflegedienste?
- Zuerst sekundär: Branchenstatistik des Fahrradverbands und eigene Leasingdaten
- Dann primär: Online-Befragung von 200 Pflegediensten und eine Testflotte in Bremen
- Ergebnis: Marktpotenzial schätzen und über eine Pilotserie entscheiden



Prüfungstipp: In der Regel erst sekundär, dann primär – und das Instrument mit dem Ziel der Situation begründen.

Der Produktlebenszyklus

1.2

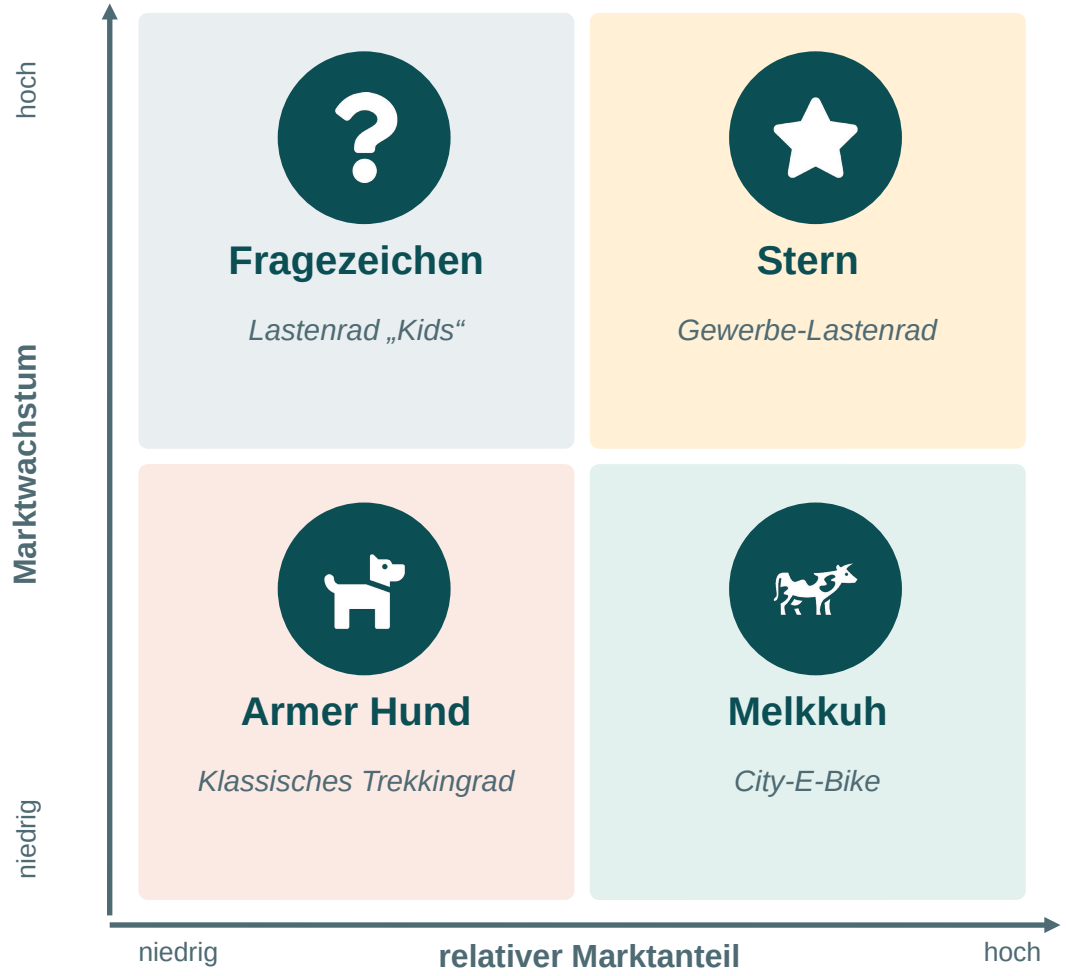


Vor dem Markteintritt liegt die Entwicklungsphase: Kosten, aber noch kein Umsatz. Einige Lehrbücher zählen sie als eigene Phase.

1. **Einführung**
   hohe Werbe- und Entwicklungskosten; idealtypisch Break-even gegen Ende der Phase
2. **Wachstum**
   Umsatz steigt stark, Gewinn wird deutlich positiv
3. **Reife**
   Umsatz wächst langsamer; Gewinnmaximum, danach Umsatzmaximum (Hochpunkt)
4. **Sättigung**
   Umsatz sinkt langsam, Markt gesättigt; starker Preisdruck
5. **Degeneration**
   Umsatz und Gewinn fallen → Relaunch oder Eliminierung

Portfolio-Analyse: die BCG-Matrix

1.2



Normstrategien

Fragezeichen → Offensiv- oder Rückzugsstrategie
gezielt investieren, wenn Chancen gut – sonst aufgeben

Stern → Investitionsstrategie
Marktposition ausbauen und verteidigen

Melkkuh → Abschöpfungsstrategie
nur Erhaltungsinvestitionen; Überschüsse finanzieren Sterne und Fragezeichen

Armer Hund → Desinvestitionsstrategie
Rückzug, außer aus Sortiments- oder Imagegründen

Kreisgröße in der Matrix kann zusätzlich den Umsatz darstellen. Schwäche: nur zwei Kriterien, vereinfachte Sicht.

SWOT-Analyse: innen und außen

1.2

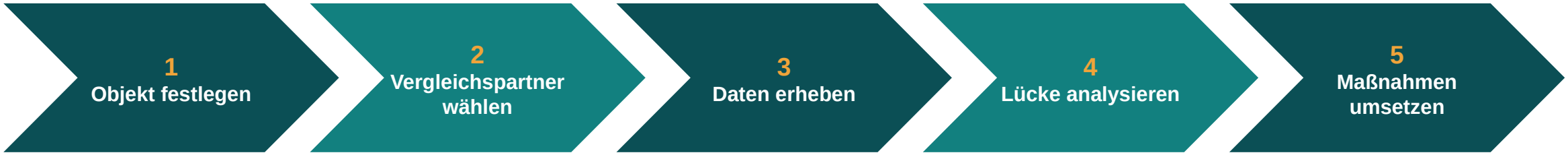
intern	**S** **Strengths – Stärken** eigene Rahmenfertigung, hohe Qualität
	W **Weaknesses – Schwächen** kleines Händlernetz, hohe Lohnkosten
extern	**O** **Opportunities – Chancen** Förderprogramme für Lastenräder, urbaner Lieferverkehr
	T **Threats – Risiken** Billigimporte, Lieferengpässe bei Akkuzellen

Aus der Kombination entstehen Strategien

S + O	**Ausbauen** Stärken nutzen, um Chancen zu ergreifen
S + T	**Absichern** Stärken einsetzen, um Risiken abzuwehren
W + O	**Aufholen** Schwächen abbauen, um Chancen zu nutzen
W + T	**Vermeiden** Bereiche meiden, in denen Schwäche auf Risiko trifft

Benchmarking – vom Besten lernen

1.2



Internes Benchmarking

Vergleich zwischen Werken, Filialen oder Sparten

Speichenwerk: Werk Bremen vs. Werk Oldenburg: Montagezeit je Rad

Wettbewerbs-Benchmarking

Vergleich mit direkten Konkurrenten

Speichenwerk: Lieferzeit im Vergleich zum Marktführer

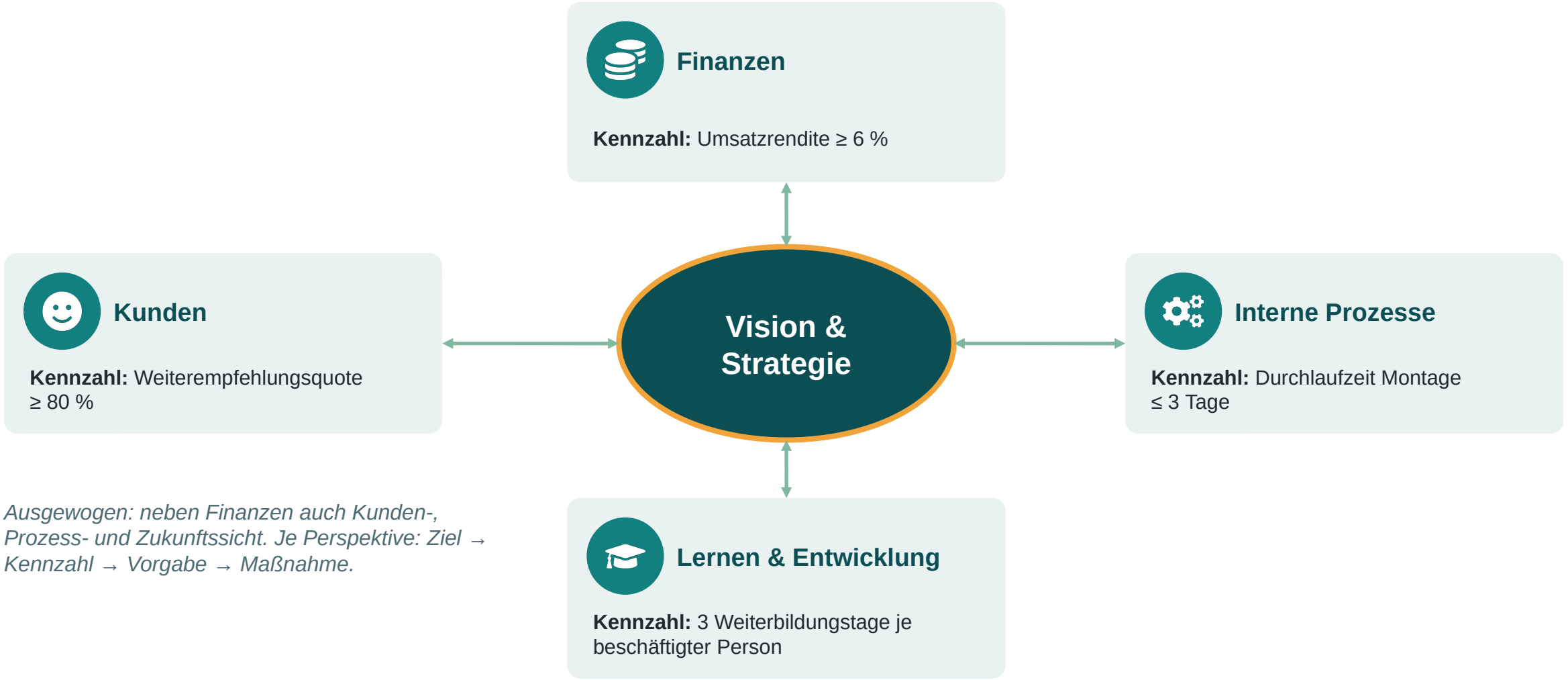
Branchenübergreifend (Best Practice)

Lernen von den Besten anderer Branchen

Speichenwerk: Retourenabwicklung wie ein großer Online-Händler

Balanced Scorecard (BSC)

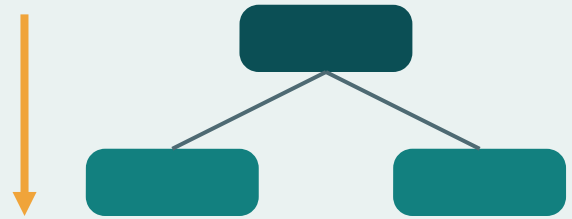
1.2



Ausgewogen: neben Finanzen auch Kunden-, Prozess- und Zukunftssicht. Je Perspektive: Ziel → Kennzahl → Vorgabe → Maßnahme.

Wer plant? Top-down, Bottom-up, Gegenstrom

1.2

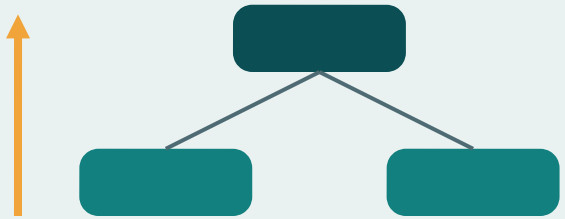


Top-down

Leitung gibt Pläne vor, die nach unten verfeinert werden.

+ schnell, einheitlich
+ konsequent an der Strategie

– Wissen der Basis bleibt ungenutzt
– kann demotivieren

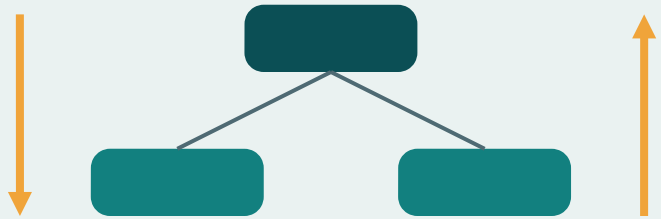


Bottom-up

Pläne entstehen in den Abteilungen und werden nach oben verdichtet.

+ nutzt Detailwissen
+ hohe Akzeptanz

– Bereichsegoismus, „Polster“
– Abstimmung mit Strategie schwierig



Gegenstrom

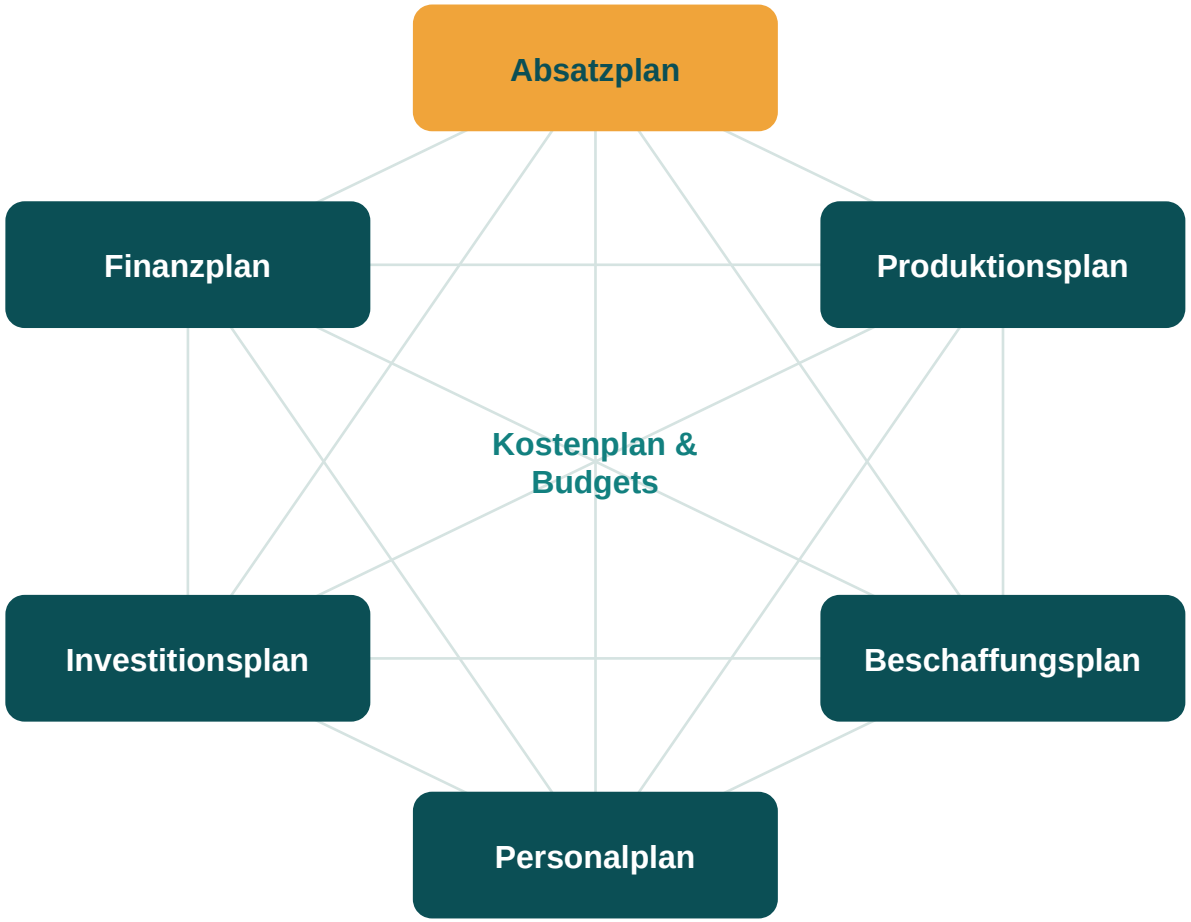
Leitung gibt Rahmen vor, Abteilungen konkretisieren, dann Abstimmung.

+ verbindet beide Vorteile
+ realistische Pläne

– zeitaufwendig
– mehrere Abstimmungsrunden

Operative Teilpläne und ihre Abhängigkeiten

1.2



Interdependenz

Alle Teilpläne hängen voneinander ab. Ändert sich der Absatzplan, müssen Produktion, Einkauf, Personal und Finanzen nachziehen.

Engpass bestimmt den Takt

Geplant wird unter Berücksichtigung des Engpasses. Er kann in Absatz, Produktion, Beschaffung, Personal oder Kapazitäten liegen – bei Speichenwerk etwa knappe Akkuzellen.

Integrierte Managementsysteme (IMS)

1.2

Qualitätsmanagement

ISO 9001

gleichbleibende Qualität, Kundenzufriedenheit

Umweltmanagement

ISO 14001 · EMAS

Umweltwirkungen senken, Recht einhalten

Arbeitsschutzmanagement

ISO 45001

Unfälle und Gesundheitsrisiken vermeiden

Energiemanagement

ISO 50001

Energieverbrauch und -kosten senken

Ein gemeinsames System statt vier Insellösungen

- gemeinsame Struktur (Harmonized Structure, früher HLS) und Dokumentation
- kombinierte Audits sparen Zeit und Kosten
- Prozessorientierung und kontinuierliche Verbesserung in allen Bereichen

Pflichten der Leitung: Ziele festlegen, Verantwortlichkeiten zuweisen (z. B. Beauftragte), Ressourcen bereitstellen und allen die Bedeutung des Systems vermitteln.

Audits – prüfen, ob das System wirkt

1.2

Nach dem Gegenstand

Systemaudit

Ist das Managementsystem vollständig, bekannt und wirksam?

Prozessaudit

Sind einzelne Abläufe beherrscht und zweckmäßig?

Produktaudit

Erfüllen Produkte die Qualitätsvorgaben?

Nach dem Auditor

1st Party	**internes Audit** Unternehmen prüft sich selbst – Vorbereitung auf externe Audits
2nd Party	**Lieferantenaudit** ein Kunde prüft seinen Lieferanten
3rd Party	**Zertifizierungsaudit** unabhängige Zertifizierungsstelle prüft nach Norm – kann zur Zertifizierung führen

KVP – kontinuierlich besser werden

1.2

Plan

Problem analysieren, Ziel und Maßnahme planen

Do

Maßnahme im kleinen Rahmen testen

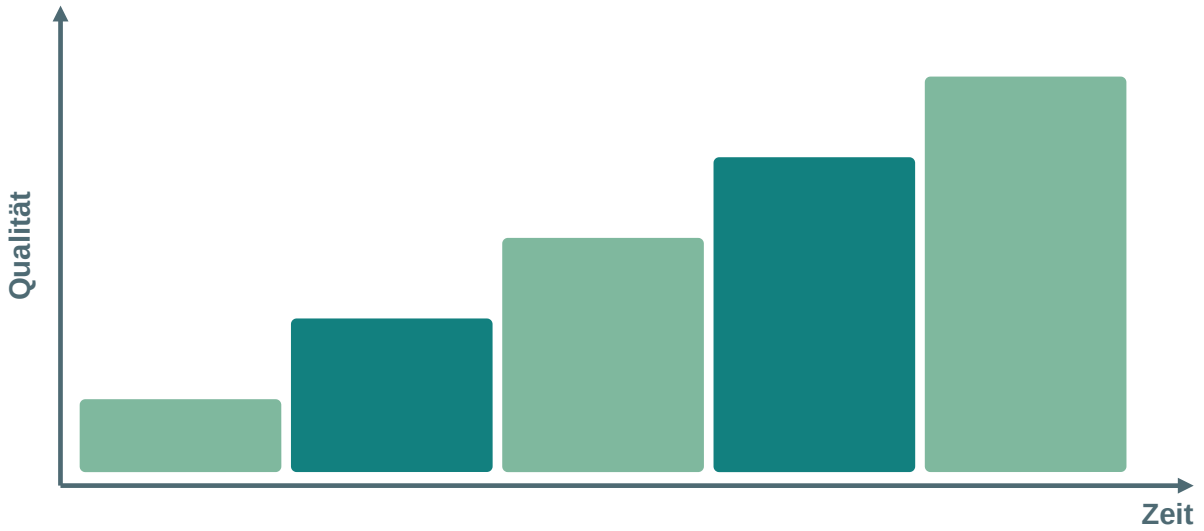
Check

Ergebnis prüfen: Ziel erreicht?

Act

bewährte Lösung als Standard festschreiben

Kleine Schritte statt großer Sprünge



- Japanisches Vorbild: Kaizen – Verbesserung durch alle Mitarbeitenden
- Werkzeuge: betriebliches Vorschlagswesen, Qualitätszirkel, Kreativitätstechniken
- Ziele: Qualität, Kosten, Arbeitssicherheit, Motivation, Energieeffizienz

Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement

1.2

Drei Prinzipien des Umweltschutzes

Vorsorgeprinzip
Umweltschäden gar nicht erst entstehen lassen

Verursacherprinzip
Wer Schäden verursacht, trägt die Kosten

Kooperationsprinzip
Staat, Unternehmen und Gesellschaft arbeiten zusammen

Speichenwerk: Rücknahme alter Akkus, Lackierung mit lösungsmittelfreien Farben, Energieaudit im Werk Bremen.

Arbeitsschutzmanagement

Ziele

- Unfälle und Berufskrankheiten vermeiden
- Rechtssicherheit, weniger Ausfallzeiten und Kosten
- Sicherheitsbewusstsein stärken

Instrumente

- Gefährdungsbeurteilung (§ 5 ArbSchG) und Unterweisungen
- Fachkraft für Arbeitssicherheit, Betriebsarzt, Sicherheitsbeauftragte
- Unfallstatistik, Brandschutz, Schutzausrüstung

Fallbeispiel: Übernahme oder Fusion?

1.2

Ausgangslage: Speichenwerk will einen Lastenradhersteller aus Hamburg einbinden: rund 60 Beschäftigte, patentierte Federung, gute Kontakte zu Lieferdiensten, aber kein zertifiziertes Qualitätsmanagement. Die Bank verlangt eine Eigenkapitalquote von mindestens 35 %.

Übernahme (Kauf der Anteile)	Kriterium	Fusion (Verschmelzung)
Zielunternehmen bleibt rechtlich selbstständig (Tochter)	**Rechtsfolge**	beide werden zu einer Gesellschaft, eine erlischt
Speichenwerk bestimmt allein (ab Mehrheit)	**Kontrolle**	je nach Umtauschverhältnis geteilt
bei Kreditkauf sinkt die EK-Quote	**Finanzierung**	Anteilstausch: wenig Zahlungsmittel nötig
schrittweise, Marke kann erhalten bleiben	**Integration, Kultur**	sofort vollständig, hohes Konfliktrisiko
schnell, Weiterverkauf möglich	**Tempo, Rückweg**	aufwendig, kaum umkehrbar

Eigenkapitalquote (vereinfacht, Einzelabschluss)
heute: 19 Mio. € ÷ 50 Mio. € = 38,0 %
Kauf 100 % für 9 Mio. € (7 Mio. € Kredit): 19 ÷ 57 = 33,3 % < 35 %
Kauf 51 % für 4,6 Mio. € (2,6 Mio. € Kredit): 19 ÷ 52,6 = 36,1 %

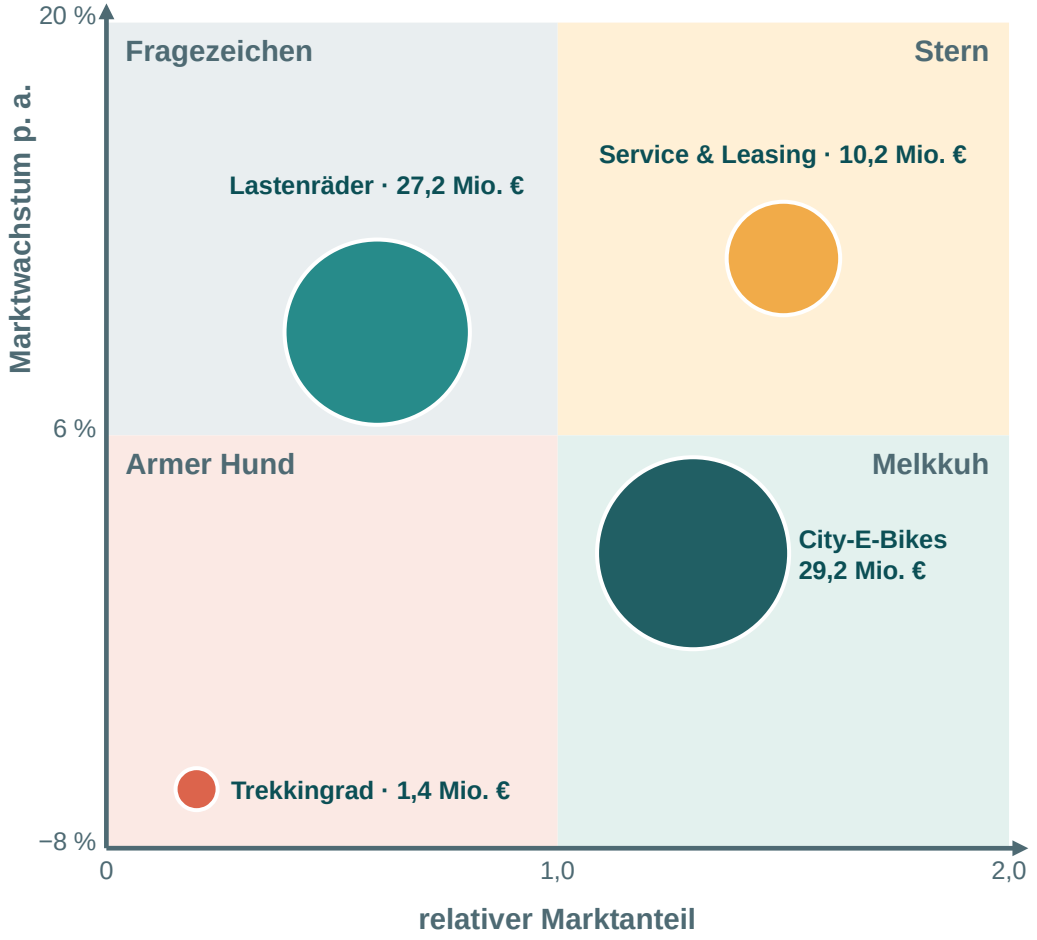
Empfehlung: Mehrheitsübernahme (51 %) mit Option auf die übrigen Anteile. Speichenwerk erhält die Kontrolle und die Federung, die EK-Quote bleibt über 35 %. Bedingung: QM-Zertifizierung des Zukaufs innerhalb von 18 Monaten.

Fallbeispiel: BCG-Portfolio mit Zahlen

Geschäftsfeld	Wachstum p. a.	eigener MA	MA stärkster Konkurrent	rel. MA	Umsatz Mio. €	Feld
City-E-Bikes	2 %	13 %	10 %	**1,3**	29,2	**Melkkuh**
Lastenräder	9,5 %	12 %	20 %	**0,6**	27,2	**Fragezeichen**
Service & Leasing (regional)	12 %	18 %	12 %	**1,5**	10,2	**Stern**
Produktlinie Trekkingrad	−6 %	3 %	15 %	**0,2**	1,4	**Armer Hund**

So rechnen Sie: rel. Marktanteil = eigener ÷ stärkster Wettbewerber, z. B. Lastenräder 12 % ÷ 20 % = 0,6. Trennlinien: rel. MA 1,0 und Marktwachstum 6 % (Branchendurchschnitt, Annahme).

Normstrategien: Lastenräder gezielt fördern (Ziel 15 %), Service & Leasing ausbauen, City-E-Bikes abschöpfen und damit beide finanzieren, Trekkingrad auslaufen lassen.



Fallbeispiel: SWOT-Matrix mit Strategien

1.2

intern ↓ extern →	O – Chancen	T – Risiken
	Förderprogramme · Wachstum im urbanen Lieferverkehr · neue Radwege und Umweltzonen	Billigimporte · Lieferengpässe bei Akkuzellen · neue Wettbewerber aus der Autoindustrie
S – Stärken eigene Rahmenfertigung · hohe Verarbeitungsqualität · Service & Leasing aus einer Hand	**SO – Ausbauen** Mit eigener Rahmenfertigung und hoher Qualität nutzt Speichenwerk den wachsenden Lieferverkehr: robustes Gewerbe-Lastenrad mit fünf Jahren Rahmengarantie für Paketdienste.	**ST – Absichern** Gegen Billigimporte setzt Speichenwerk Qualität und Service aus einer Hand: Wartungsverträge und zehn Jahre Ersatzteilgarantie.
W – Schwächen kleines Händlernetz · hohe Lohnkosten · nur ein Akkulieferant	**WO – Aufholen** Damit das kleine Händlernetz die Förderprogramme nicht bremst: Online-Shop mit Videoberatung und neue Händler in Regionen mit hoher Förderung.	**WT – Vermeiden** Hohe Lohnkosten treffen auf Preisdruck: kein billiges Einstiegsmodell, Montage in Bremen teilweise automatisieren, zweiten Akkulieferanten aufbauen.

Ergebnis: Priorität hat die SO-Strategie, denn sie zahlt direkt auf das Ziel 15 % Marktanteil bei Lastenrädern ein. Die WT-Maßnahmen sichern die Kostenbasis ab.

1.3

Aufbauorganisation



Wer macht was, wer entscheidet, wer berichtet an wen?

Aufbau- und Ablauforganisation

1.3

Aufbauorganisation

Blick auf die Struktur

- Stellen und Abteilungen bilden
- Hierarchie und Weisungswege festlegen
- Kompetenzen verteilen

Instrumente: Organigramm, Stellenbeschreibung

Ablauforganisation

Blick auf die Prozesse

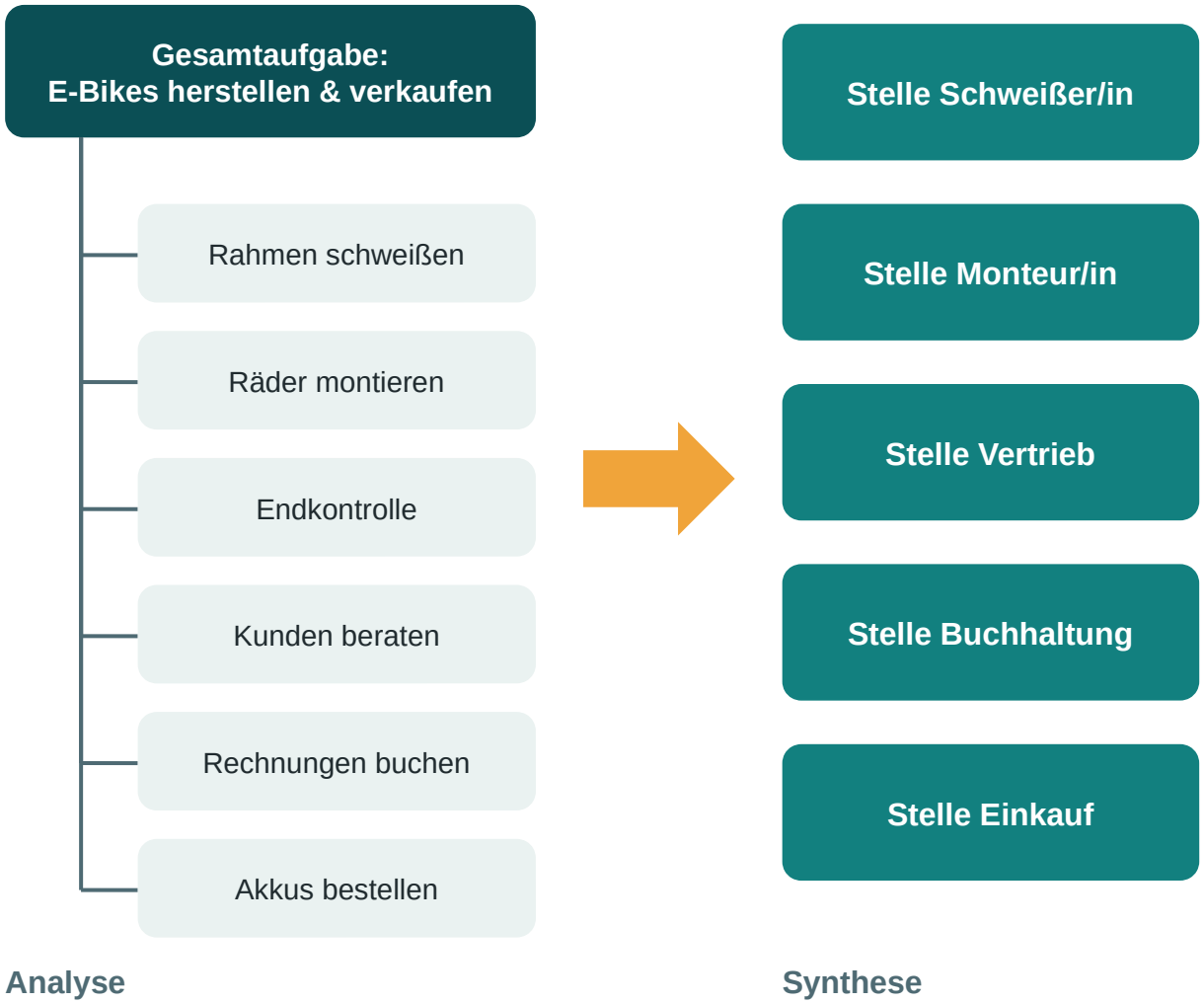
- Arbeitsabläufe gestalten
- zeitliche und räumliche Folge festlegen
- Schnittstellen optimieren

Instrumente: Flussdiagramm, Netzplan, Workflow

Merke: Die Aufbauorganisation stellt den Rahmen bereit, in dem die Prozesse der Ablauforganisation laufen. Beide bedingen sich gegenseitig – heute wird oft zuerst der Prozess gestaltet und dann die passende Struktur gebildet.

Von der Gesamtaufgabe zur Stelle

1.3



Aufgabenanalyse – zerlegen nach …

Verrichtung: Welche Tätigkeit? (schweißen, prüfen)
Objekt: Woran? (Rahmen, Akku, Kunde)
Rang: Entscheiden oder ausführen?
Phase: Planen, durchführen oder kontrollieren?
Zweck: Kern- oder Unterstützungsaufgabe?

Aufgabensynthese – zusammenfassen

Teilaufgaben werden zu Stellen gebündelt, Stellen zu Abteilungen, Abteilungen zu Bereichen. Die Stelle ist die kleinste organisatorische Einheit.

Stellenarten im Überblick

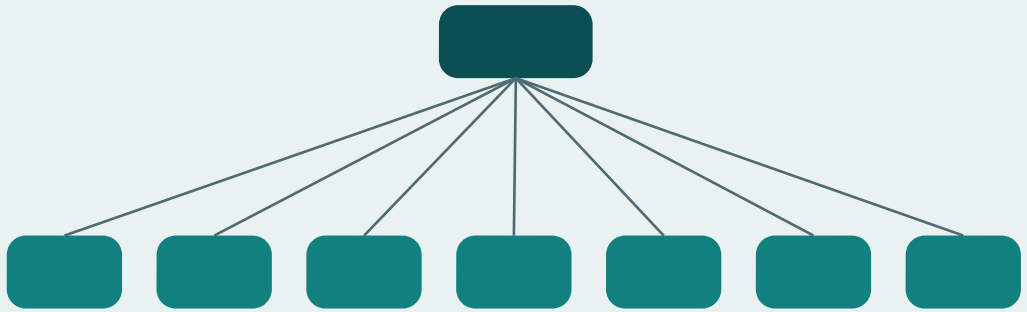
1.3

Instanz (Leitungsstelle)	hat Entscheidungs- und Weisungsbefugnis gegenüber unterstellten Stellen	**z. B.** Werkleitung, Abteilungsleitung
Ausführungsstelle	erledigt Aufgaben ohne Weisungsbefugnis	**z. B.** Monteur/in, Sachbearbeitung
Stabsstelle	berät und unterstützt eine Instanz fachlich – ohne Weisungsrecht	**z. B.** Controlling, Recht, QM-Beauftragte
Assistenzstelle	entlastet eine Instanz bei allgemeinen Aufgaben	**z. B.** Assistenz der Geschäftsführung
Zentrale Dienststelle	erbringt Leistungen für mehrere Bereiche, mit fachlichem Weisungsrecht	**z. B.** zentrale IT, Personalabteilung

Leitungsspanne und Gliederungstiefe

1.3

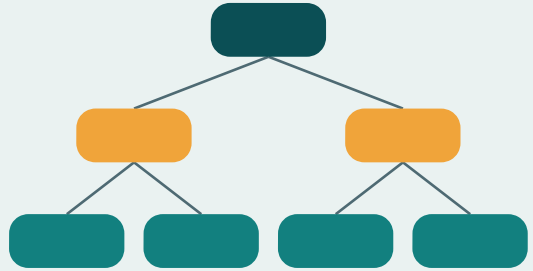
Flache Hierarchie



große Leitungsspanne · wenige Ebenen

kurze Wege, schnelle Entscheidungen – aber hohe Belastung der Leitung

Steile Hierarchie



kleine Leitungsspanne · viele Ebenen

intensive Betreuung – aber lange Wege und langsame Entscheidungen

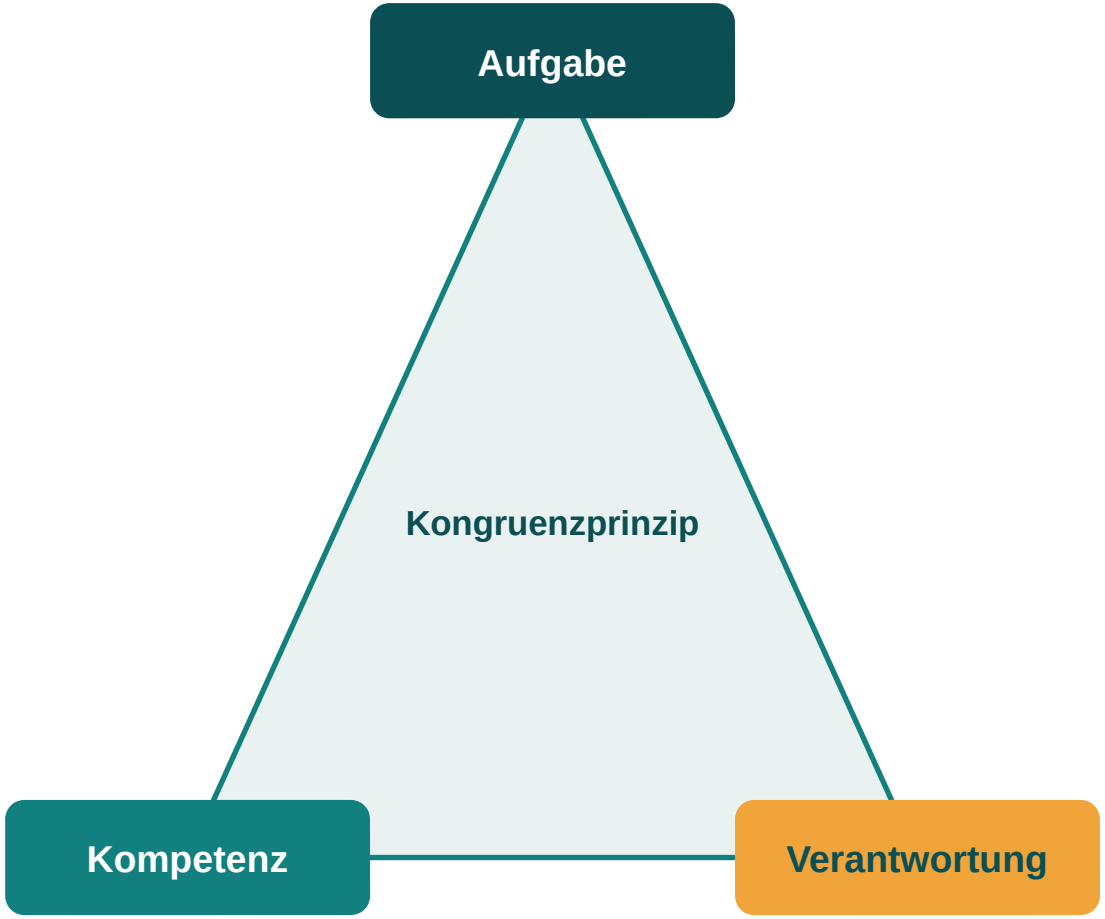
Leitungsspanne
Zahl der Stellen, die einer Instanz direkt unterstellt sind

Gliederungstiefe (Instanzentiefe)
Zahl der Hierarchieebenen (vertikal)

Gliederungsbreite
Zahl der Instanzen auf einer Ebene (horizontal)

Was eine Instanz darf – und verantworten muss

1.3



Alle drei müssen sich decken.

Kompetenzen einer Instanz

1. **Entscheidungskompetenz:** über Handlungsalternativen bestimmen
2. **Weisungskompetenz:** Anordnungen an Unterstellte geben
3. **Verfügungskompetenz:** über Sachmittel und Budget verfügen
4. **Vertretungskompetenz:** das Unternehmen nach außen vertreten
5. **Informationskompetenz:** Informationen einholen und weitergeben

fachlich
Weisungen zum Inhalt der Arbeit (Was und wie?)

disziplinarisch
personelle Führung im eigenen Bereich: Urlaub, Beurteilung, Abmahnung

Zentralisation oder Dezentralisation?

1.3

Zentralisation

Gleichartige Aufgaben und Entscheidungen werden in einer Stelle gebündelt.

Vorteile

- einheitliches Vorgehen und Image
- keine Doppelarbeit
- Spezialisierung, Kostenvorteile

Nachteile

- lange Entscheidungswege
- Wissen vor Ort bleibt ungenutzt
- geringere Motivation dezentraler Einheiten

Dezentralisation

Aufgaben und Entscheidungen werden auf mehrere Stellen verteilt.

Vorteile

- schnelle, marktnahe Entscheidungen
- Motivation durch Eigenverantwortung
- Entlastung der Leitung

Nachteile

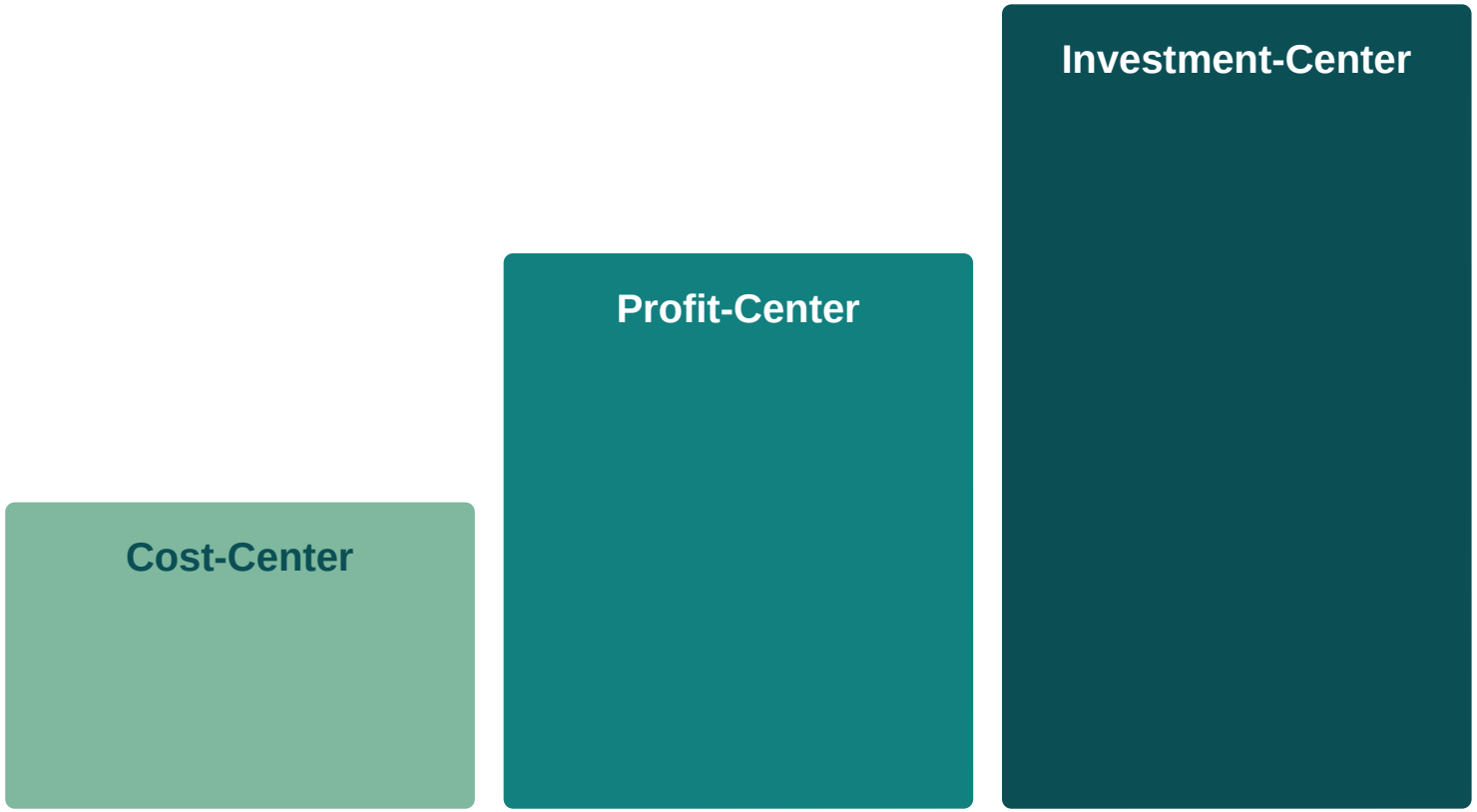
- Koordinationsaufwand
- Gefahr von Doppelarbeit
- uneinheitliches Auftreten

Speichenwerk: Einkauf von Akkuzellen zentral (Mengenrabatte), Werkstatt-Termine dezentral in den Filialen (Kundennähe). Die Vorteile der einen Form sind die Nachteile der anderen.

Center-Konzepte: Verantwortung nach Autonomie

1.3

wachsende Eigenverantwortung und Autonomie



Cost-Center
verantwortet Kosten im Rahmen eines Budgets
z. B. Buchhaltung, Forschung & Entwicklung

Profit-Center
verantwortet Kosten und Erlöse – also den Gewinn
z. B. Sparte Lastenräder

Investment-Center
verantwortet zusätzlich den Kapitaleinsatz und die Investitionen
z. B. Tochtergesellschaft Speichenwerk Benelux

Service-Center: interne Dienstleister (z. B. IT); je nach Erlösen als Cost- oder Profit-Center geführt.

Die Stellenbeschreibung

1.3

Stellenbeschreibung

- Stellenbezeichnung
- Einordnung: Über- und Unterstellung
- Stellvertretung (aktiv/passiv)
- Ziele und Aufgaben der Stelle
- Befugnisse und Vollmachten
- Anforderungen (fachlich, persönlich)
- Informationsbeziehungen
- Entgeltgruppe

Vorteile

- klare Abgrenzung von Aufgaben
- Orientierung, v. a. für neue Mitarbeitende
- Basis für Stellenausschreibung, Beurteilung, Entgelt und Zeugnis
- vermeidet Doppelarbeit

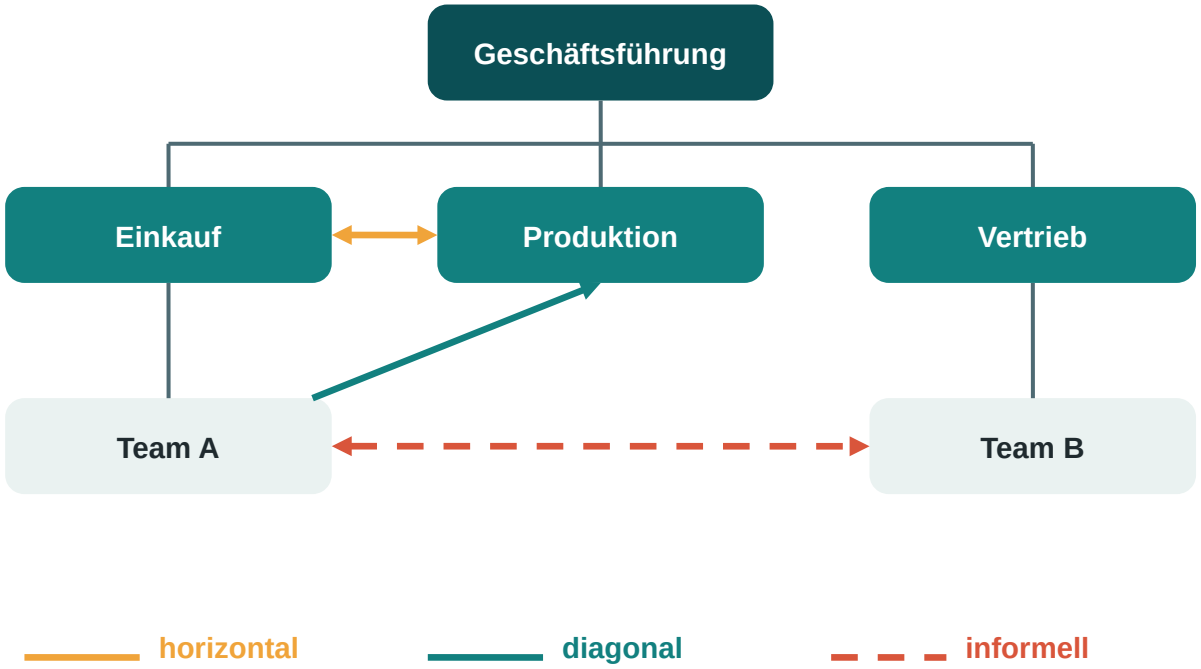
Nachteile

- Erstellung und Pflege aufwendig
- kann schnell veralten
- zu eng: „Das ist nicht meine Aufgabe“
- zu weit: wenig Orientierung

Merke: Die Stellenbeschreibung beschreibt die Stelle – nicht die Person. Sie wird unabhängig vom aktuellen Inhaber erstellt und regelmäßig angepasst.

Organigramm und Kommunikationswege

1.3



Informationsfluss: top-down (Anweisungen) · bottom-up (Berichte) · horizontal (Abstimmung) · diagonal (Querverbindung über Ebenen)

Organigramm

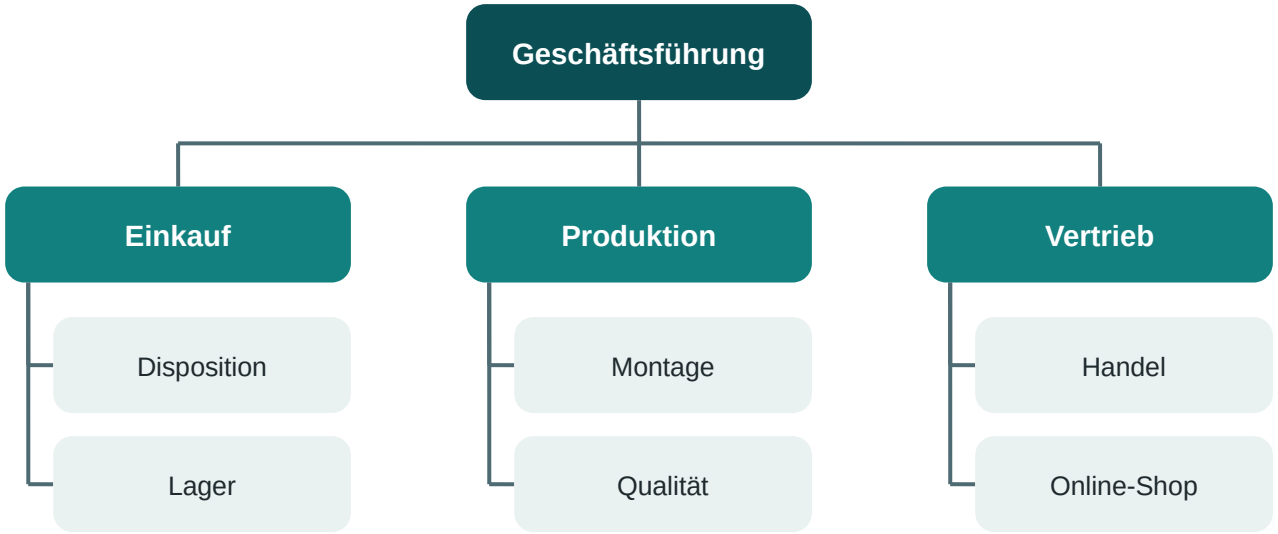
- grafische Darstellung der Aufbauorganisation
- zeigt Hierarchie, Unterstellungen, Stabsstellen
- vertikal, horizontal oder als Matrix darstellbar
- Vorteil: anschaulich – zeigt aber keine Abläufe

formell
festgelegte Dienstwege, z. B. Anweisungen, Berichte, Formulare

informell
„kurzer Dienstweg“: schnell, aber nicht dokumentiert – Risiko für Qualität und Nachvollziehbarkeit

Einliniensystem

1.3



Vorteile

- klare Zuständigkeiten
- eindeutige Weisungswege
- gute Kontrollmöglichkeit
- einfach und übersichtlich

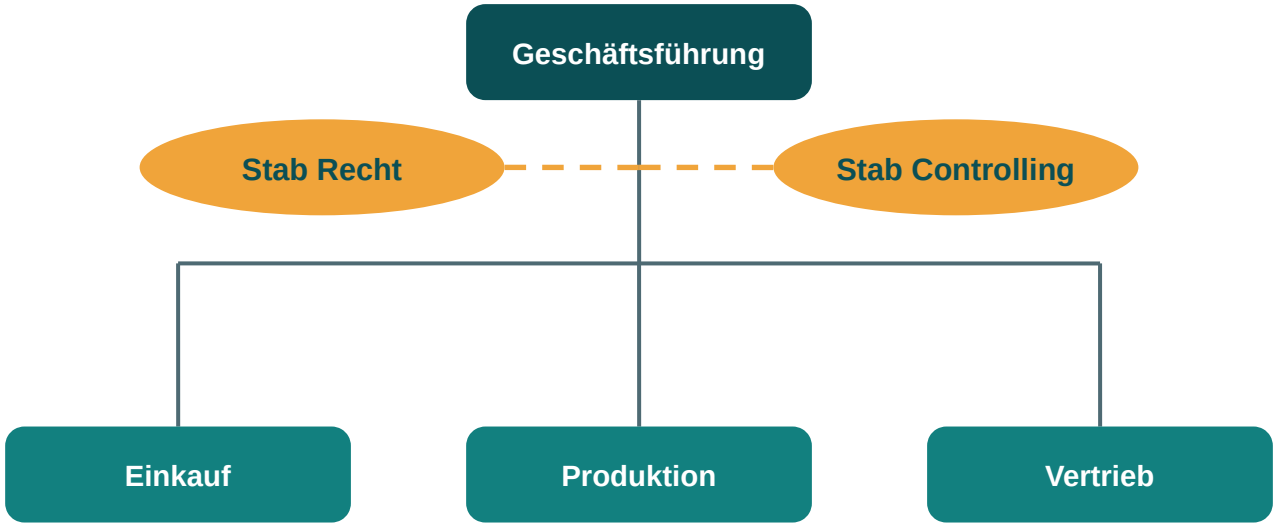
Nachteile

- lange Informationswege
- Überlastung der Instanzen
- wenig flexibel
- kaum Querabstimmung

Jede Stelle hat genau eine vorgesetzte Instanz – Weisungen laufen nur über den Dienstweg (Henri Fayol).

Stabliniensystem

1.3



Einliniensystem + Stabsstellen, die beraten, aber nicht anweisen. Die Linieninstanz behält die Entscheidung.

Typische Stäbe: Controlling, Recht, Qualitätsmanagement, Datenschutz, Unternehmensentwicklung, Assistenz der Geschäftsführung.

Vorteile

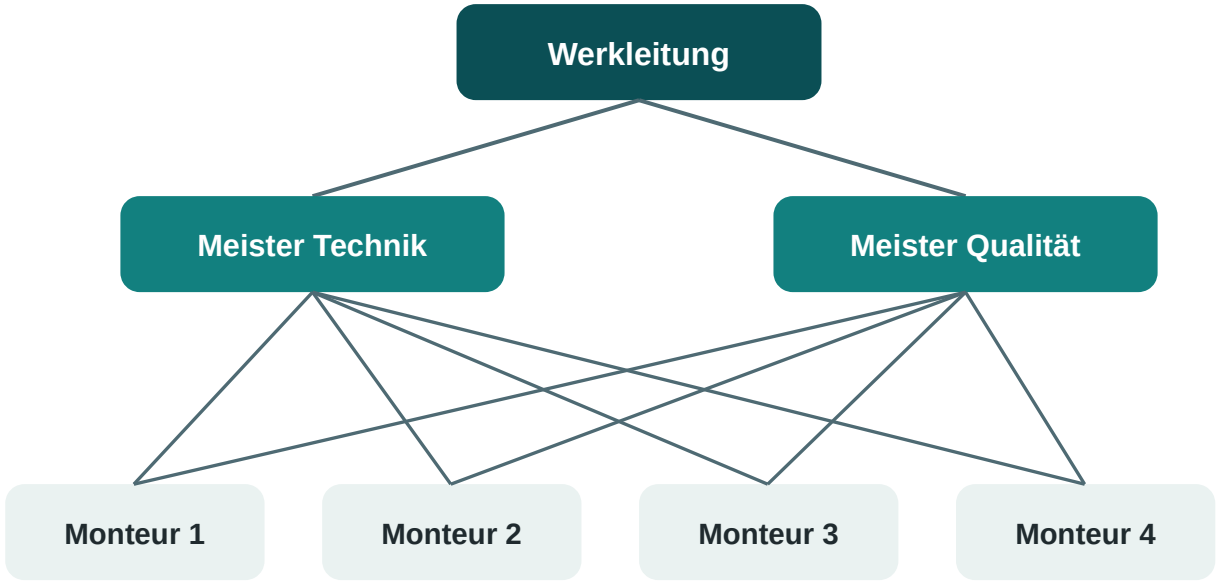
- Entlastung der Instanzen
- Expertenwissen im Haus
- sorgfältig vorbereitete Entscheidungen
- Einheit der Leitung bleibt

Nachteile

- Konflikte zwischen Stab und Linie
- „Macht ohne Verantwortung“ der Stäbe
- höhere Personalkosten
- Stäbe verlieren Praxisbezug

Mehrliniensystem

1.3



Jede Stelle kann Weisungen von mehreren spezialisierten Vorgesetzten erhalten (Funktionsmeistersystem nach F. W. Taylor). Auch die Matrix kennt Mehrfachunterstellung, ist aber eine eigenständige Form.

Grundsatz: Spezialisierung und Mehrfachunterstellung statt Einheit der Leitung

Vorteile

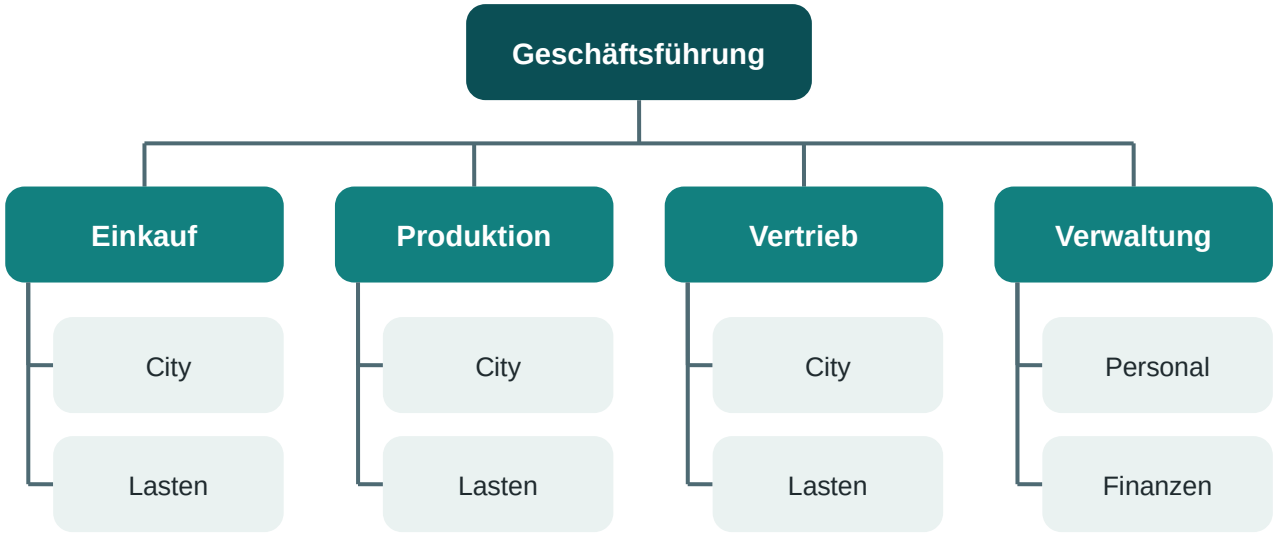
- kurze, direkte Wege
- fachkundige Vorgesetzte
- Entlastung der Leitung
- schnellere Entscheidungen

Nachteile

- widersprüchliche Weisungen
- Kompetenzkonflikte
- unklare Verantwortung
- hoher Abstimmungsaufwand

Funktionale Organisation (verrichtungsorientiert)

1.3



Zweite Ebene nach Funktionen (Verrichtungen) gegliedert – jedes Produkt durchläuft alle Funktionsbereiche.

Geeignet für: kleine und mittlere Unternehmen mit einheitlichem Sortiment

Vorteile

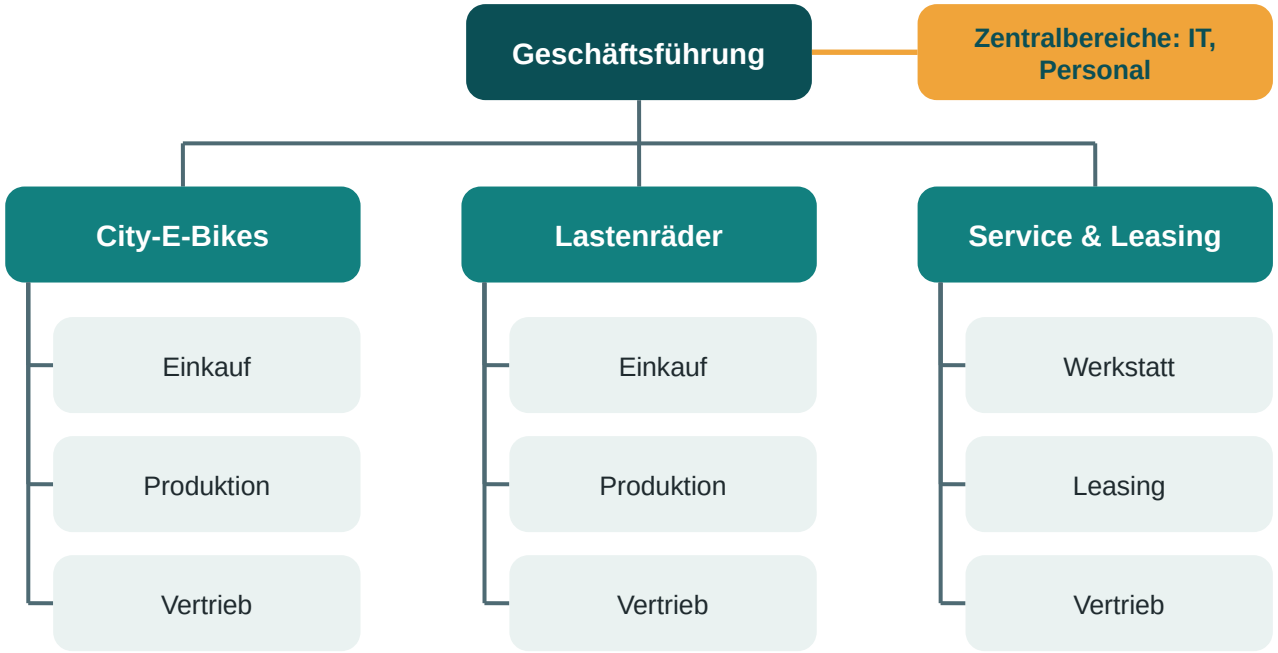
- Spezialisierung und Know-how-Bündelung
- Synergien, keine Doppelarbeit
- klare Struktur

Nachteile

- Bereichsegoismus („Silodenken“)
- viele Schnittstellen, hoher Koordinationsbedarf
- Erfolg je Produkt schwer zurechenbar
- unflexibel bei breitem Sortiment

Spartenorganisation (divisional, objektorientiert)

1.3



Gliederung nach Produkten (Sparte), Regionen oder Kundengruppen. Jede Sparte ist ein „Unternehmen im Unternehmen“, oft als Profit-Center.

Varianten: Produkt- · Regional- · Kundengruppenorganisation

Vorteile

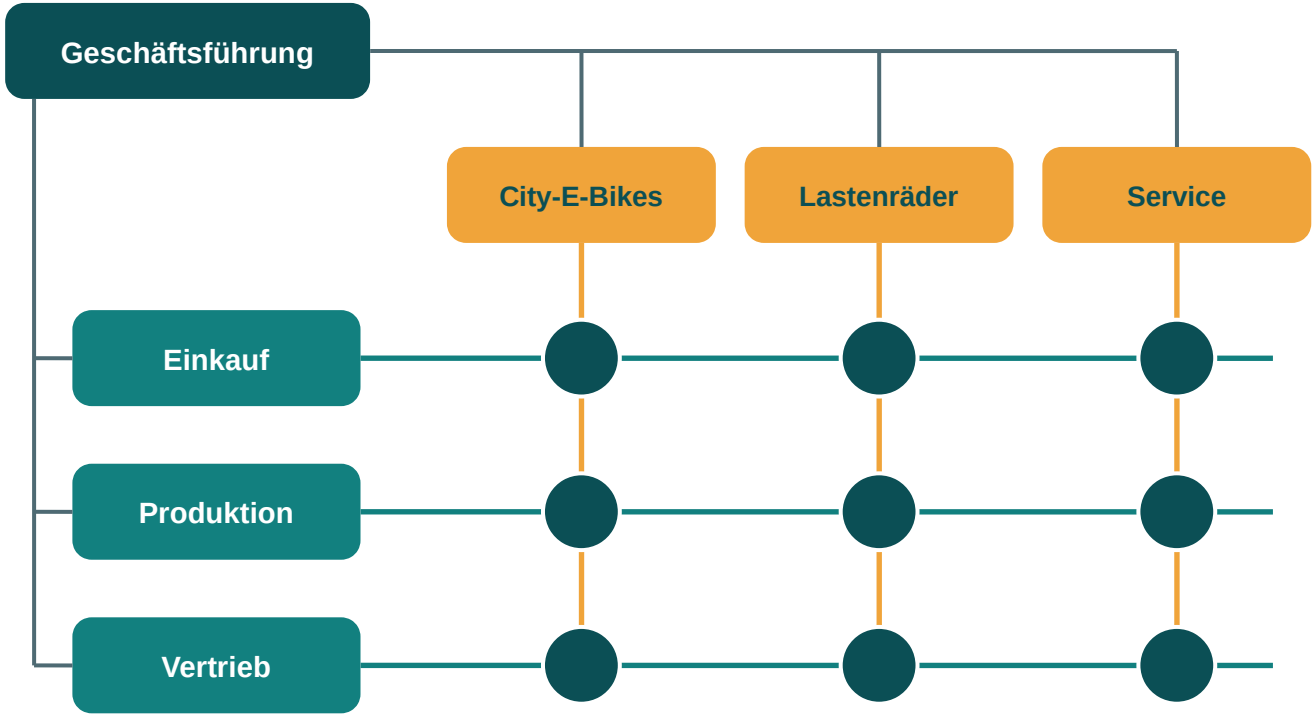
- Marktnähe, schnelle Reaktion
- Erfolg je Sparte messbar
- Motivation durch Eigenständigkeit
- Entlastung der Gesamtleitung
- neue Sparten leicht anzugliedern

Nachteile

- Doppelarbeit in den Sparten
- weniger Synergien, höhere Kosten
- Spartenegoismus
- für kleine Unternehmen zu aufwendig

Matrixorganisation

1.3



Funktionsleitung (Verrichtung)

Spartenleitung (Objekt)

- **Schnittstelle: Stelle mit zwei Vorgesetzten**

Anforderungen: Kommunikations-, Team- und Kompromissfähigkeit; kooperativer Führungsstil

Vorteile

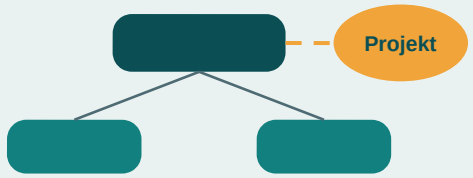
- Fachwissen und Marktnähe verbunden
- kurze Kommunikationswege
- Entlastung der Leitung
- bessere Entscheidungen durch mehrere Sichtweisen

Nachteile

- Kompetenzkonflikte zwischen den Linien
- hoher Abstimmungsaufwand
- Unsicherheit durch Doppelunterstellung
- langsame Entscheidungen bei Streit

Projektorganisation – Organisation auf Zeit

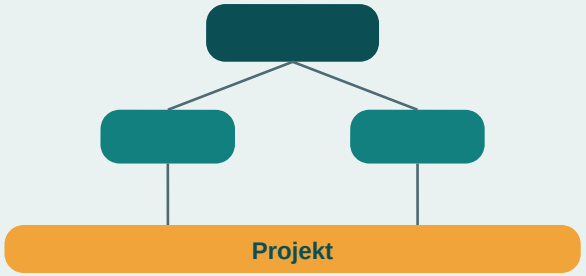
1.3



Stabs-Projektorganisation

Projektleitung koordiniert und berät, hat aber keine Weisungsbefugnis. Mitarbeitende bleiben in der Linie.

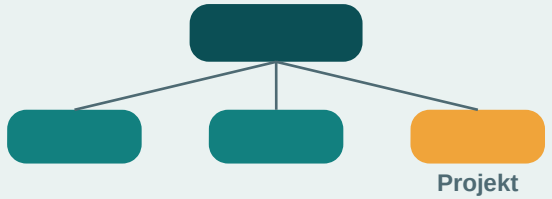
Einsatz: kleine Projekte, wenig Risiko



Matrix-Projektorganisation

Projektleitung führt fachlich, die Linie disziplinarisch. Mitarbeitende arbeiten teilweise im Projekt.

Einsatz: mittlere Projekte, mehrere Bereiche



Reine Projektorganisation

Eigene Einheit mit voller Weisungsbefugnis; Mitarbeitende arbeiten ganz im Projekt.

Einsatz: große, lange, kritische Projekte

Merkmale eines Projekts: zeitlich begrenzt · einmalig und komplex · klares Ziel · eigenes Budget und Ressourcen · Beteiligte aus mehreren Bereichen

Organisationsformen im Vergleich

1.3

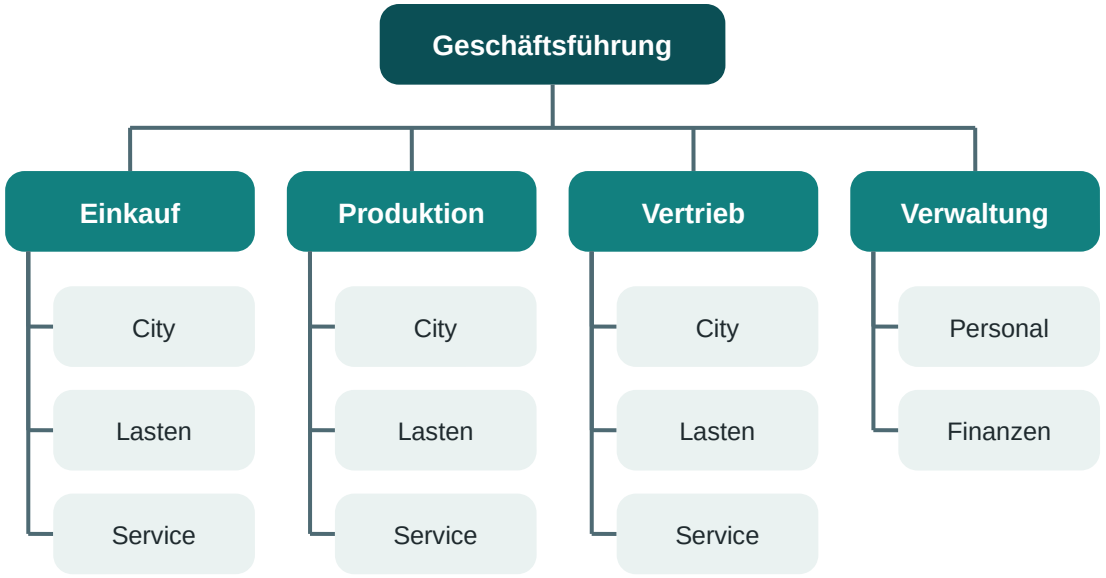
Form	Klarheit der Zuständigkeit	Flexibilität	Marktnähe	Geringer Abstimmungsaufwand	passt zu …
Einlinien	●●●	●○○	●○○	●●●	kleine Betriebe
Stablinien	●●●	●●○	●○○	●●○	wachsende Unternehmen
Mehrlinien	●○○	●●○	●●○	●○○	spezialisierte Fertigung
Funktional	●●○	●○○	●○○	●●○	KMU, homogenes Sortiment
Sparten	●●○	●●●	●●●	●●○	Großunternehmen, breites Sortiment
Matrix	●○○	●●●	●●●	●○○	komplexe, dynamische Märkte

●●● *stark ausgeprägt* · ○○○ *schwach ausgeprägt – vereinfachte Einordnung als Lernhilfe*

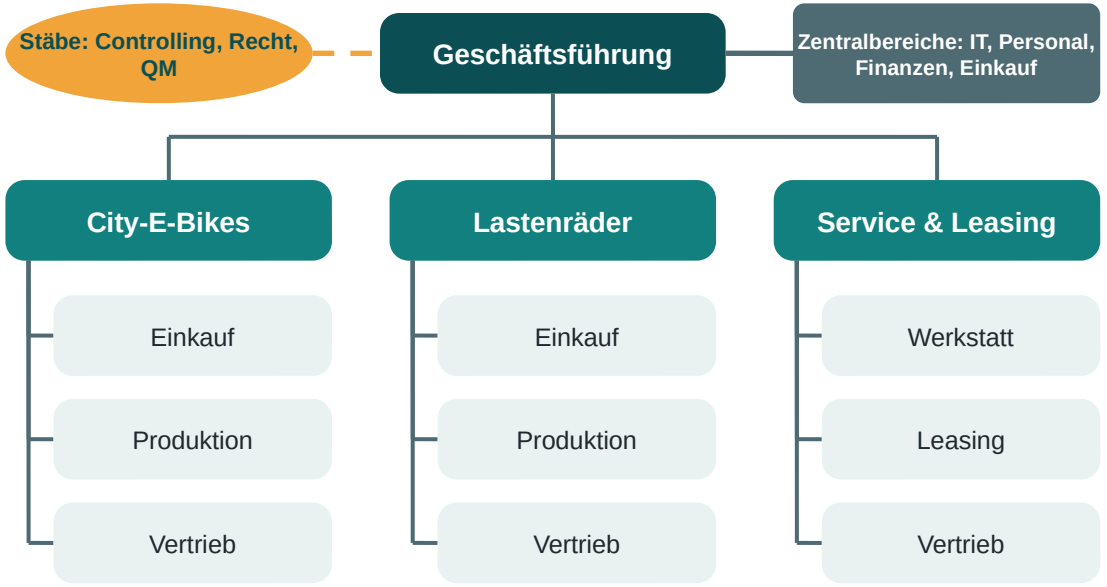
Fallbeispiel: Von Funktionen zu Sparten

1.3

vorher: funktionale Organisation



nachher: Sparten als Profit-Center



Gründe

- drei Märkte mit verschiedenen Kunden
- Erfolg je Produkt nicht zurechenbar
- lange Abstimmung zwischen Funktionen

Folgen

\+ Marktnähe und Ergebnisverantwortung je Sparte
– Doppelarbeit (dreimal Vertrieb), höhere Kosten
→ Zentralbereiche bündeln Synergien

Ergebnis: Jede Sparte führt Einkauf, Produktion und Vertrieb selbst und verantwortet ihren Gewinn.

1.4

Ablauforganisation



Prozesse gestalten, darstellen und steuern – vom Flussdiagramm bis zum Netzplan.

Ziele der Ablauforganisation

1.4

Durchlaufzeiten minimieren

Kapazitäten auslasten

Termine einhalten

Qualität sichern

Kosten senken

Arbeit human gestalten

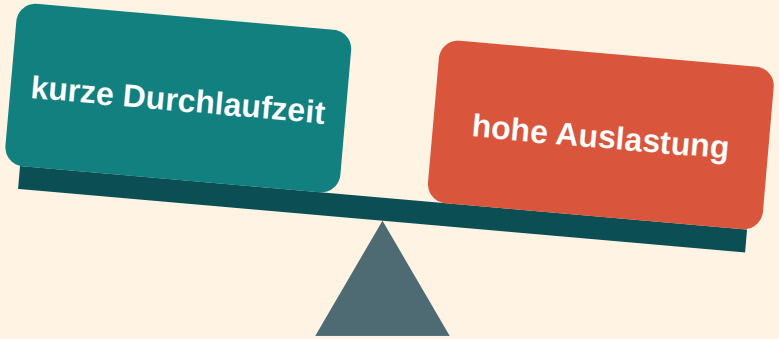
Gestaltet wird nach drei Aspekten

Zeit
Reihenfolge, Dauer, Termine

Raum
Standorte, Wege, Lager

Logik
Abhängigkeiten, parallel oder nacheinander

Dilemma der Ablaufplanung



Volle Maschinen bedeuten Warteschlangen – kurze Durchlaufzeiten brauchen freie Kapazitäten. Beide Ziele konkurrieren.

→ bewusst abwägen und Prioritäten setzen

Prozessarten im Unternehmen

1.4

Managementprozesse: Strategie entwickeln · planen · steuern · kontrollieren



Kernprozesse – schaffen direkt Wert für den Kunden

Unterstützungsprozesse: Personal · IT · Buchhaltung · Controlling · Instandhaltung · Qualitätsmanagement

Kernprozesse bringen direkten Kundennutzen und tragen zur Wertschöpfung bei.

Unterstützungsprozesse sind nötig, damit Kernprozesse laufen – der Kunde sieht sie aber nicht direkt.

Prozesse organisieren und prozessorientiert denken

1.4

1. Prozessanalyse
2. Prozessplanung
3. Prozessgestaltung
4. Prozesseinführung
5. Prozesscontrolling



Prozessorientierung: Der durchgängige Ablauf vom Kundenwunsch bis zur Lieferung steht im Vordergrund. Ziel: weniger Schnittstellen, kürzere Durchlaufzeiten, klare Prozessverantwortung.

Flussdiagramm: Abläufe sichtbar machen

1.4

Symbole

Start / Ende

Tätigkeit

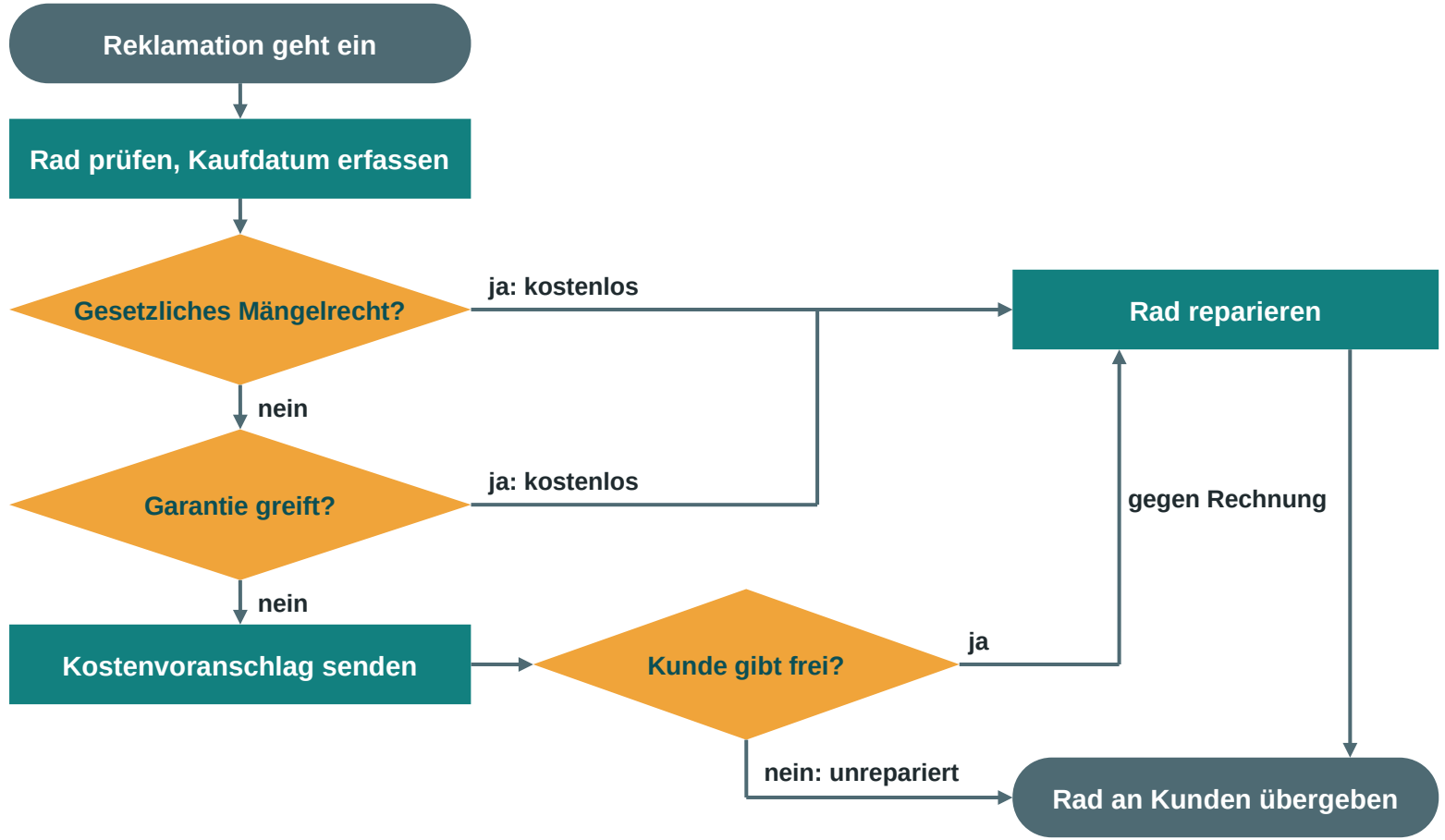
Entscheidung (ja/nein)

Dokument

Ablaufrichtung

Vorteil: Schwachstellen, Wartezeiten und Doppelarbeiten werden sichtbar.

Beispiel Speichenwerk: Reklamation bearbeiten



Netzplantechnik – Grundlagen

So ist ein Vorgangsknoten aufgebaut

Nr. · Vorgang		
FAZ	D	FEZ
SAZ	GP	SEZ

FAZ / FEZ: frühester Anfangs- / Endzeitpunkt

SAZ / SEZ: spätester Anfangs- / Endzeitpunkt

D: Dauer des Vorgangs

GP: Gesamtpuffer

FP: freier Puffer

Kritischer Pfad: Folge aller Vorgänge ohne Puffer (GP = 0). Jede Verzögerung dort verschiebt das Projektende.

Vorwärtsrechnung (früheste Zeiten)

- Start: FAZ des ersten Vorgangs = 0
- FEZ = FAZ + D
- FAZ eines Nachfolgers = größter FEZ aller Vorgänger

Rückwärtsrechnung (späteste Zeiten)

- Ende: SEZ des letzten Vorgangs = FEZ
- SAZ = SEZ – D
- SEZ eines Vorgängers = kleinster SAZ aller Nachfolger
- GP = SAZ – FAZ · FP = kleinster FAZ der Nachfolger – FEZ

Workflow und Workflowmanagement

1.4

Beispiel: Urlaubsantrag digital



Was ist ein Workflow?

- logisch verknüpfte Folge von Arbeitsschritten mit festen Regeln
- legt fest: wer, was, mit welchen Daten und in welcher Reihenfolge
- Workflowmanagement-Software steuert, überwacht und dokumentiert den Ablauf
- ideal für gut strukturierte Routineaufgaben (Bestellungen, Mahnungen, Onboarding)

Vorteile

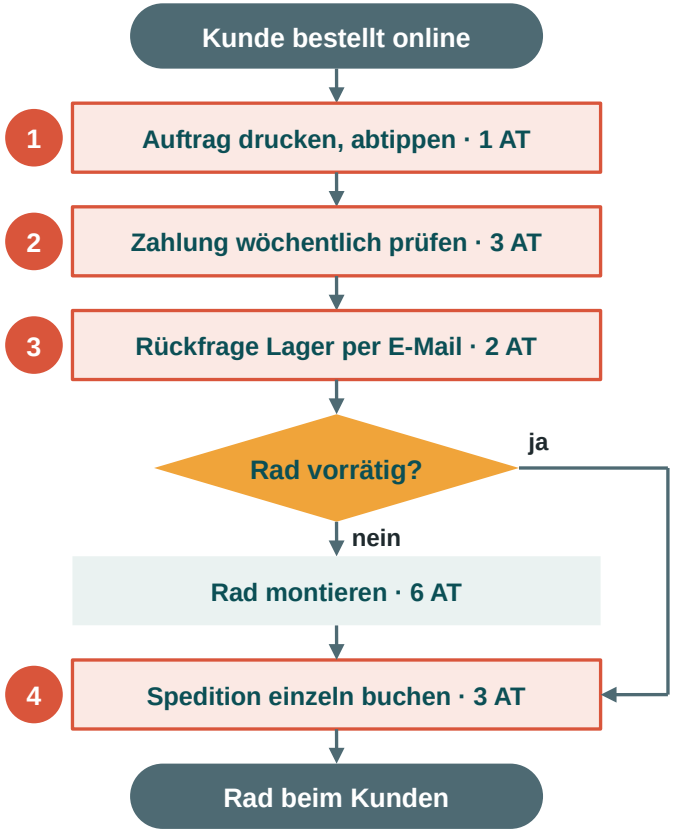
- einheitliche, standardisierte Abläufe
- schnelle Durchlaufzeiten
- Transparenz: Status jederzeit sichtbar
- weniger Fehler und Medienbrüche
- Entlastung von Routinearbeit

Grenze: wenig Spielraum für Sonderfälle; Einführung braucht Zeit und Schulung.

Fallbeispiel: Online-Bestellung optimieren

1.4

Ist-Ablauf: 15 Arbeitstage



Schwachstelle → Lösung

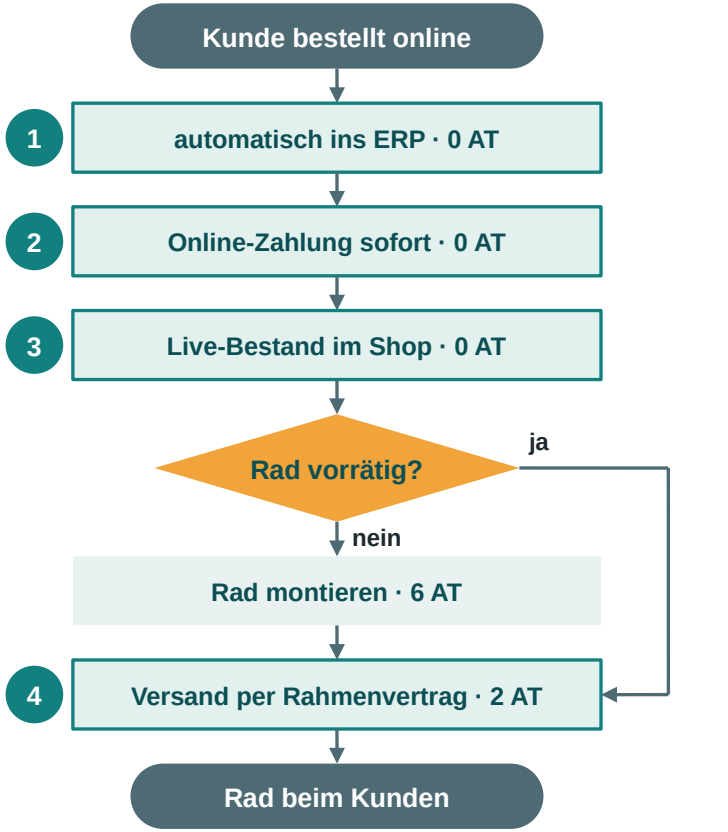
1. **Medienbruch: abtippen (1 AT)**
   → Schnittstelle Shop–ERP (0 AT)
2. **Wartezeit: Zahlung wöchentlich (3 AT)**
   → Online-Zahlung (0 AT)
3. **Rückfrage per E-Mail (2 AT)**
   → Live-Bestand im Shop (0 AT)
4. **Spedition je Auftrag (3 AT)**
   → Rahmenvertrag (2 AT)

Durchlaufzeit in Arbeitstagen (AT), Rad wird montiert



Ergebnis: 15 → 8 AT (−7 AT, −47 %); Ziel ≤ 10 AT erreicht.

Soll-Ablauf: 8 Arbeitstage



1.5

Analysemethoden



Kundenzufriedenheit messen, Probleme finden, Werte schaffen,
mit Zahlen entscheiden.

Kundenzufriedenheit messen

1.5

Schriftliche Befragung

Fragebogen per Post, im Laden oder auf der Website

Online-Befragung

schnell, günstig, zeitlich flexibel – nicht automatisch repräsentativ

Standardisiertes Interview

feste Fragen, persönlich oder telefonisch

Offenes Interview

freies Gespräch, liefert Motive und Ideen

Testkauf (Mystery Shopping)

verdeckte Tester prüfen Beratung und Service

Beschwerdeanalyse

Reklamationen systematisch auswerten

Beobachtung / Feldforschung

Kundenverhalten im Markt erfassen

Testlabor

Produkt vor Markteinführung testen lassen

Tipp: Befragungen kosten Kunden Zeit – Anreize wie Gewinnspiele oder Gutscheine können die Rücklaufquote erhöhen.

Fragetypen im Fragebogen

Offene Frage

„Was können wir an unserem Service verbessern?“

freie Antwort, viele Ideen – aber schwer auswertbar

Geschlossene Ja/Nein-Frage

„Würden Sie Speichenwerk weiterempfehlen?“ ☐ *ja* ☐ *nein*

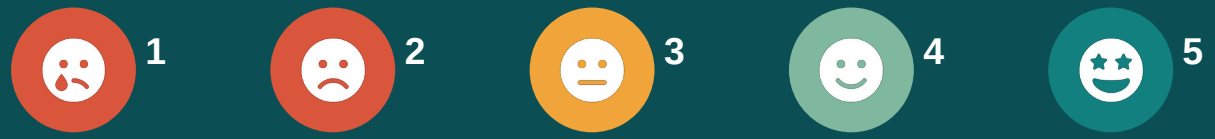
schnell beantwortet und ausgewertet

Alternativfrage

„Wie möchten Sie informiert werden?“ ☐ *E-Mail* ☐ *SMS* ☐ *App*

mehrere vorgegebene Antworten, evtl. „Sonstiges“

Skalenfrage: „Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung?“



Offen oder geschlossen?

Geschlossene Fragen

+ leicht zu beantworten, vergleichbar, statistisch auswertbar

– keine neuen Ideen, Antworten vorgegeben

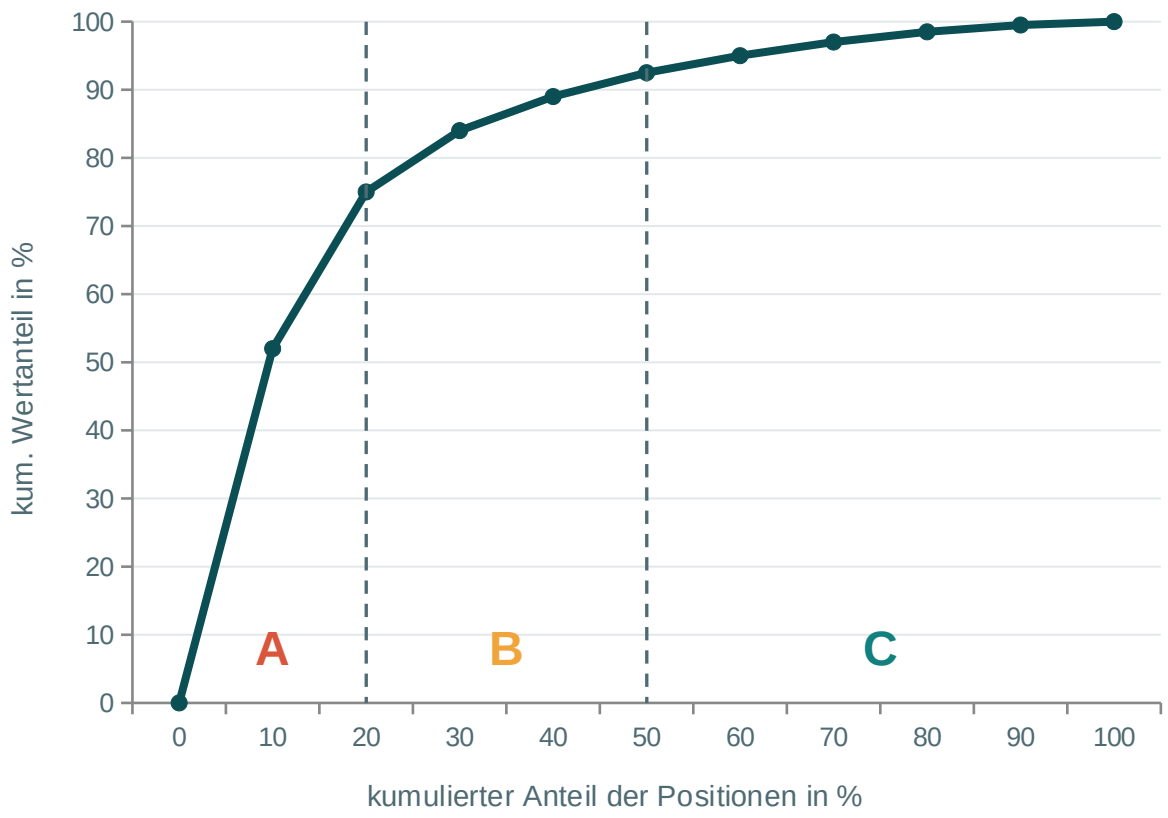
Offene Fragen

+ konkrete Kritik und Verbesserungsvorschläge

– mehr Aufwand für Befragte und Auswertung, schlechter vergleichbar

ABC-Analyse – Wichtiges von Unwichtigem trennen

1.5



Beispiel: 120 Einkaufsteile von Speichenwerk – wenige Teile (Akkus, Motoren) machen den Großteil des Einkaufswerts aus.

A

≈ 15–20 % der Positionen · ≈ 70–80 % des Werts
intensiv steuern: Preisverhandlung, genaue Disposition

B

≈ 30–35 % der Positionen · ≈ 15–20 % des Werts
mittlerer Aufwand

C

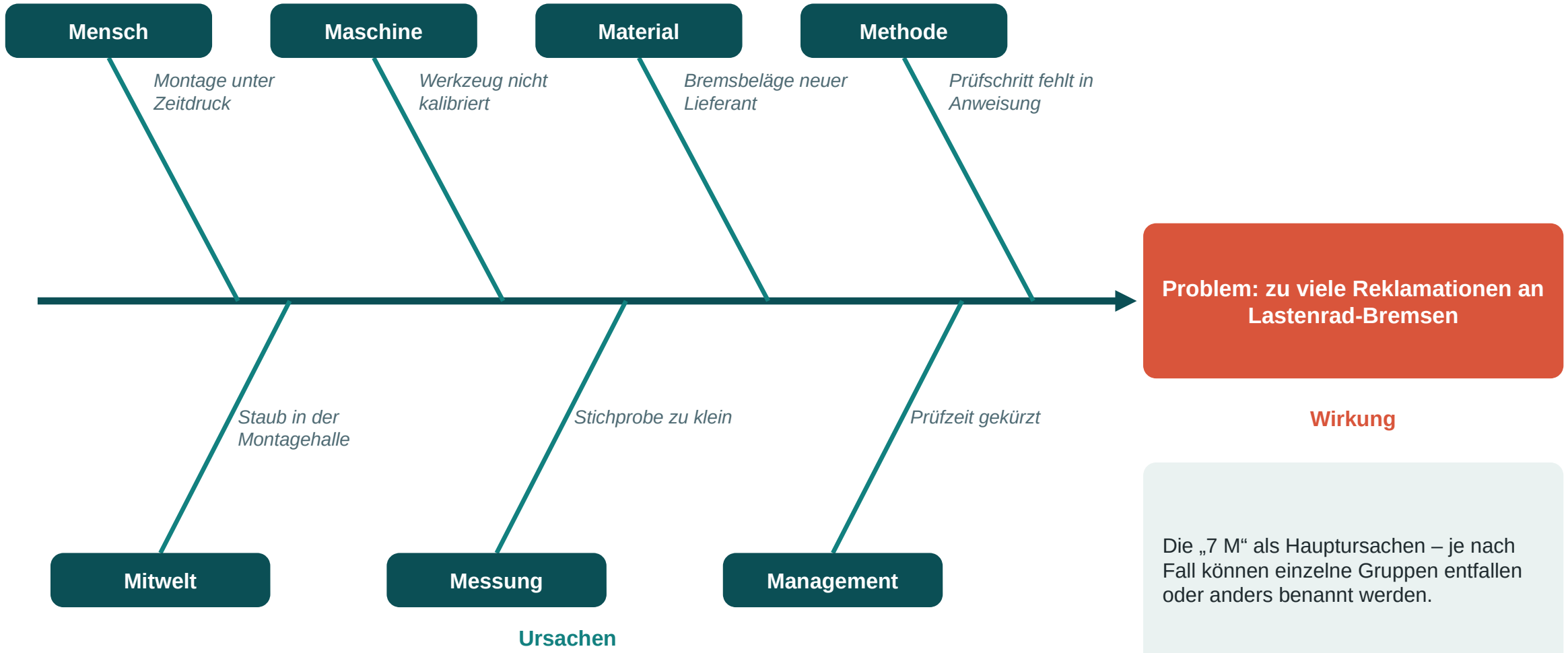
≈ 50 % der Positionen · ≈ 5–10 % des Werts
vereinfachen: Sammelbestellung, Rahmenvertrag

Vorgehen: Werte je Position berechnen → absteigend sortieren → Anteile kumulieren → Klassengrenzen festlegen.

Achtung: Klassengrenzen sind nicht genormt; nur ein Kriterium wird betrachtet.

Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa)

1.5



Die „7 M“ als Hauptursachen – je nach Fall können einzelne Gruppen entfallen oder anders benannt werden.

Wertanalyse – Funktionen statt Teile betrachten

1.5



Hauptfunktion | **Nebenfunktion** | **unnötige Funktion**

Unnötige Funktionen kosten Geld, ohne dass der Kunde sie wünscht → streichen.

Ziel: Kundennutzen und Kosten ins beste Verhältnis bringen

Ablauf in sechs Schritten

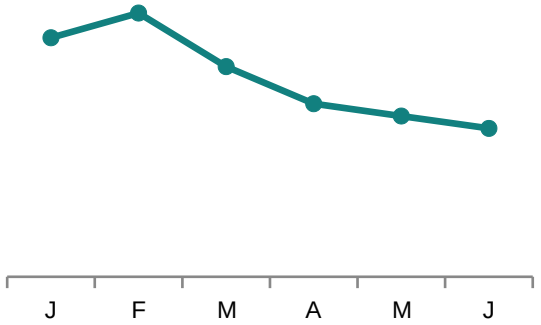
1. Projekt vorbereiten: Objekt wählen, Team bilden
2. Ist-Zustand analysieren: Funktionen und Kosten ermitteln
3. Soll-Zustand festlegen: Welche Funktionen braucht der Kunde?
4. Lösungen entwickeln (Kreativitätstechniken)
5. Lösungen prüfen: technisch machbar, wirtschaftlich?
6. beste Lösung vorschlagen und umsetzen

Betriebsstatistik als Entscheidungshilfe

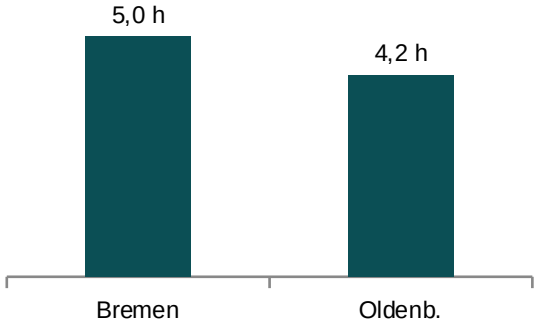
1. **Erhebung planen**
   Problem, Grundgesamtheit, Merkmale festlegen
2. **Daten erheben**
   primär (neu) oder sekundär (vorhanden); Voll- oder Teilerhebung
3. **Daten aufbereiten**
   ordnen, verdichten, Kennzahlen bilden
4. **Daten darstellen**
   Tabelle, Diagramm, Infografik
5. **Daten analysieren**
   Mittelwerte, Anteile, Trends → Entscheidung

Welches Diagramm wofür?

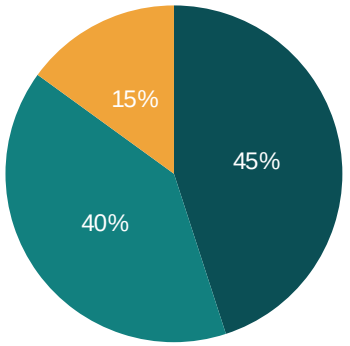
Linie: Entwicklung über Zeit



Säule/Balken: Vergleich



Kreis: Anteile am Ganzen



Faustregeln: Die Wahl richtet sich nach Fragestellung, Datenart und Zahl der Kategorien.

Interne Daten werden durch externe ergänzt: Branchen-, Markt-, Konjunkturdaten.

Fallbeispiel: Kundenbefragung auswerten

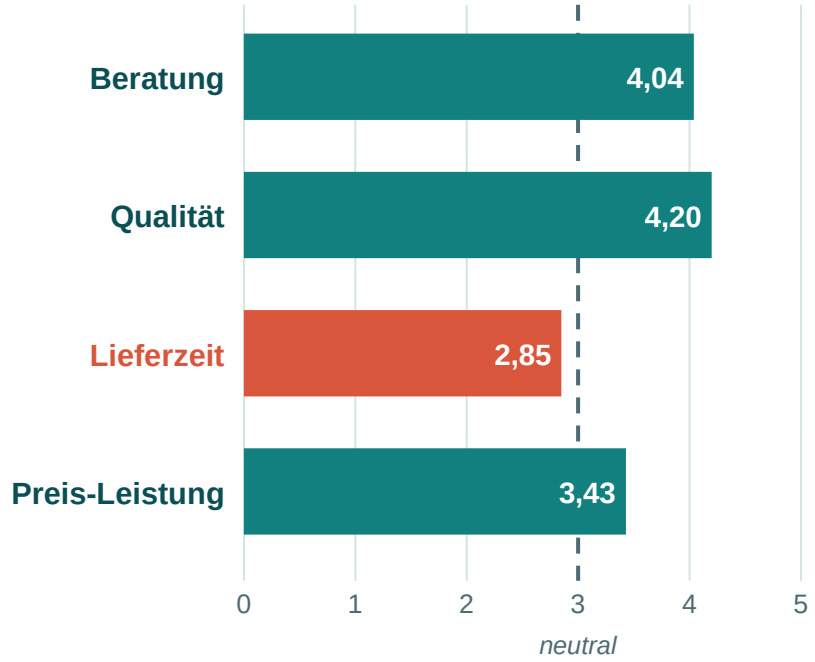
1.5

Merkmal	1	2	3	4	5	n	Summe	Mittelwert
Beratung	4	10	30	86	70	200	808	**4,04**
Qualität	2	6	22	90	80	200	840	**4,20**
Lieferzeit	30	50	60	40	20	200	570	**2,85**
Preis-Leistung	10	24	66	70	30	200	686	**3,43**

Skala: 1 = sehr schlecht … 5 = sehr gut · Häufigkeiten je Antwortstufe, n = 200 Befragte

Rechenweg Lieferzeit
Mittelwert = (30·1 + 50·2 + 60·3 + 40·4 + 20·5) ÷ 200 = 570 ÷ 200 = 2,85
unzufrieden (Stufe 1 oder 2): (30 + 50) ÷ 200 = 40 %

Mittelwerte im Vergleich



Ergebnis: Qualität (4,20) und Beratung (4,04) sind klare Stärken. Die Lieferzeit liegt mit 2,85 als einziges Merkmal unter der neutralen 3; 40 % der Befragten sind unzufrieden. Maßnahme: Bestellablauf beschleunigen (siehe Fallbeispiel Online-Bestellung) und Preis-Leistung (3,43) weiter beobachten.

Prüfungstaktik: Operatoren richtig lesen

Nennen	Begriffe oder Stichworte aufzählen – ohne Erklärung	*oft 1 Punkt je Aspekt*
Beschreiben	Sachverhalt in ganzen Sätzen darstellen	*Merkmale, Ablauf*
Erläutern / Erklären	beschreiben und durch Begründung oder Beispiel verständlich machen	*Behauptung – Begründung – Fallbezug*
Unterscheiden / Abgrenzen	Gemeinsamkeiten und Unterschiede gegenüberstellen	*gern als Tabelle*
Beurteilen / Bewerten	Urteil anhand von Kriterien fällen und begründen	*Pro, Contra, Fazit*
Berechnen	Rechenweg vollständig und nachvollziehbar zeigen	*Formel – Werte – Ergebnis*

Das Wichtigste aus Kapitel 1

1.1	Didaktisches Modell: Vision → Mission → Werte → Leitbild → Ziele. Leitbild = Soll, Kultur = Ist. CI: Design, Behaviour, Communication; CSR und Governance ergänzend.
1.2	SMARTe Ziele, Zielbeziehungen, drei Planungsebenen. Instrumente: Lebenszyklus, BCG, SWOT, Benchmarking, BSC, Break-even. IMS, Audit, KVP.
1.3	Aufgabenanalyse und -synthese, Stellenarten, Leitungsspanne, Kongruenzprinzip. Einlinien-, Stablinien-, Mehrlinien-, Sparten-, Matrix- und Projektorganisation.
1.4	Kern- und Unterstützungsprozesse, Dilemma der Ablaufplanung, Flussdiagramm, Netzplan mit kritischem Pfad, Gantt, Workflow.
1.5	Befragungsformen und Fragetypen, ABC-Analyse, Ishikawa mit 7 M, Wertanalyse, Statistik und Diagrammwahl.

Weiter geht’s

Kapitel 2: Personal-führung

Üben Sie Kapitel 1 mit den Lernerfolgskontrollen – und bis zur nächsten Vorlesung!



Vorlesung auf YouTube



Folien kostenlos herunterladen



Multiple-Choice-Training