Unternehmensführung · Kapitel 1

Betriebsorganisation

Super-Multiple-Choice

Zum Testen wie in der Prüfung – mit Seitenverweisen auf Kompaktbuch, Arbeits- und Übungsbuch und Gesamtbuch

Prüfungswissen · Prüfungstraining · Prüfungsreife

Abschnitt	Thema	Aufgaben	Kompakt- / Arbeits- / Gesamtbuch
1.1	Leitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity	14	S. 7 / S. 11 / S. 423
1.2	Strategische und operative Planung	45	S. 13 / S. 24 / S. 428
1.3	Aufbauorganisation	29	S. 30 / S. 49 / S. 441
1.4	Ablauforganisation	12	S. 40 / S. 68 / S. 450
1.5	Analysemethoden	15	S. 43 / S. 77 / S. 453
	Gesamt	**115**	

So funktioniert das Super-Multiple-Choice

- Eine oder mehrere Antworten sind richtig. Wie viele, steht bei jeder Aufgabe in Klammern.
- Kreuzen Sie einen ganzen Abschnitt an, bevor Sie in den Lösungsteil schauen. Markieren Sie Antworten, bei denen Sie geraten haben, mit einem „?“.
- Die Lösung erklärt zu jeder Antwort, warum sie richtig oder falsch ist – mit Rechenweg, Merksatz und an vielen Stellen mit der passenden Grafik.
- Zu jeder Aufgabe nennt die Lösung die Seiten im Kompaktbuch, im Arbeits- und Übungsbuch und im Gesamtbuch, auf denen Sie das Thema nacharbeiten.
- Tragen Sie Ihr Ergebnis in den Auswertungsbogen ein. Falsch beantwortete und geratene Themen wiederholen Sie nach zwei, sieben und vierzehn Tagen.
- Die Fallbeispiele beziehen sich auf die frei erfundene Speichenwerk GmbH, ein Hersteller von E-Bikes und Lastenrädern.

UC0010 · Stand November 2026 · Alle Angaben ohne Gewähr. © 2026 Wolfgang Möckel · www.fachwirt24.de

1.1 Leitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity

Aufgabe 1 1.1.1 Vision, Mission, Werte

Speichenwerk hat folgende Aussagen formuliert. Welche Zuordnung zum Zielsystem ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Jede Stadt fährt leiser – mit Speichenwerk." ist die Vision.
- ☐ **B)** „Qualität · Fairness · Nachhaltigkeit" ist ein operationales Ziel.
- ☐ **C)** „Marktanteil bei Lastenrädern bis 2028 auf 15 % steigern" ist die Vision.
- ☐ **D)** „Wir reparieren, bevor wir ersetzen." ist die Mission.

Aufgabe 2 1.1.1 Vision oder Ziel

Vertriebsleitung und Geschäftsführung diskutieren den Satz „Wir wollen der beliebteste Lastenradhersteller Norddeutschlands werden." Welche Aussage trifft nach dem im Buch verwendeten Zielsystem zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es ist die Mission, weil der Satz die heutige Leistung beschreibt.
- ☐ **B)** Es ist ein Unternehmenswert, weil er das Verhalten aller steuert.
- ☐ **C)** Es ist ein operationales Ziel, weil eine Region genannt wird.
- ☐ **D)** Es ist eine Vision; für ein Ziel fehlen Messgröße und Termin.

Aufgabe 3 1.1.2 Funktionen des Leitbilds

Welche der folgenden Funktionen erfüllt das Leitbild von Speichenwerk nach innen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es schärft das Profil von Speichenwerk gegenüber dem Wettbewerb.
- ☐ **B)** Es erleichtert das Onboarding und verbindet die Werke Bremen und Oldenburg.
- ☐ **C)** Gleiche Grundsätze ersetzen viele Einzelanweisungen.
- ☐ **D)** Es stärkt das Employer Branding bei Bewerbenden.
- ☐ **E)** Es gibt Orientierung und hilft bei Zielkonflikten im Alltag.

Aufgabe 4 1.1.2 Leitsätze formulieren

Speichenwerk will einen Leitsatz zum Umgang mit Lieferanten ergänzen. Welche Formulierungen erfüllen die Anforderungen an einen guten Leitsatz? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** „Ab 01.03.2027 zahlt der Einkauf alle Rechnungen binnen 14 Tagen."
- ☐ **B)** „Der Partner steht im Mittelpunkt unseres Handelns."
- ☐ **C)** „Wir prüfen bei allen Lieferanten menschenwürdige Arbeitsbedingungen."
- ☐ **D)** „Wir bezahlen unsere Lieferanten pünktlich und fair."
- ☐ **E)** „Lieferanten dürfen nicht unfair behandelt werden."

Aufgabe 5 1.1.2 Umsetzung von Leitsätzen

Im Leitbild von Speichenwerk steht: „Wir reparieren, bevor wir ersetzen, und halten Ersatzteile zehn Jahre bereit." Welche Maßnahme ist ein passendes Umsetzungsbeispiel zu diesem Leitsatz? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Werbeagentur gestaltet ein neues Logo mit einem Schraubenschlüssel.
- ☐ **B)** Das Lager erhält die Vorgabe, Ersatzteile für jedes Modell zehn Jahre nach Serienende vorzuhalten.
- ☐ **C)** Der Vertrieb gewährt beim Kauf eines Neurads 10 % Rabatt auf das Altrad.
- ☐ **D)** Die Geschäftsführung hängt das Leitbild gerahmt im Foyer auf.

Aufgabe 6 1.1.2 Erarbeitung eines Leitbilds

Personalleiterin Petra Lüders plant den Leitbildprozess für beide Werke. Welche Reihenfolge der Schritte entspricht dem Buch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Anstoß und Projektteam – Entwurf – Verabschiedung und Kommunikation – Ist-Analyse – Umsetzung und Überprüfung
- ☐ **B)** Ist-Analyse – Verabschiedung und Kommunikation – Entwurf – Anstoß und Projektteam – Umsetzung und Überprüfung
- ☐ **C)** Entwurf – Anstoß und Projektteam – Ist-Analyse – Umsetzung und Überprüfung – Verabschiedung und Kommunikation
- ☐ **D)** Anstoß und Projektteam – Ist-Analyse – Entwurf – Verabschiedung und Kommunikation – Umsetzung und Überprüfung

Aufgabe 7 1.1.3 Leitbild, Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Personalplanung

Ordnen Sie die Aussagen bei Speichenwerk zu. Welche Zuordnung ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Wir handeln nachhaltig." – Personalpolitik
- ☐ **B)** „Beide Werke beziehen ausschließlich Ökostrom." – Unternehmenspolitik
- ☐ **C)** „Acht Ausbildungsplätze ab August" – Unternehmenspolitik
- ☐ **D)** „Wir bilden selbst aus." – Leitbild

Aufgabe 8 1.1.3 Interdependenz und Spannungsfeld

Controllerin Aylin Demir schlägt vor, einen Teil der Montage an einen Lohnfertiger in Osteuropa zu vergeben (Herstellkosten rund 8 % niedriger). Welche Aussagen zur Unternehmenspolitik treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Entscheidung berührt das Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen.
- ☐ **B)** Ökonomische Ziele haben stets Vorrang, weil nur sie den Bestand sichern.
- ☐ **C)** Weil es eine Kostenfrage ist, betrifft sie nur die Finanzpolitik.
- ☐ **D)** Längere Transportwege können dem Wert Nachhaltigkeit widersprechen; ökologische Ziele kommen hinzu.
- ☐ **E)** Die Teilpolitiken hängen voneinander ab; eine Produktionsentscheidung wirkt auf die Personalpolitik.

Aufgabe 9 1.1.4 Eisbergmodell und Abgrenzung zum Leitbild

Welche Aussage zur Unternehmenskultur trifft nach dem Buch zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Eine starke Kultur ist immer eine gute Kultur.
- ☐ **B)** Logo, Räume, Kleidung und Rituale bilden die sichtbare Spitze des Eisbergs.
- ☐ **C)** Die Prozentangaben im Eisbergmodell sind eine genaue Messgröße.
- ☐ **D)** Die Kultur lässt sich wie das Leitbild schnell neu formulieren.

Aufgabe 10 1.1.4 Kultur nach Übernahme, Rolle der Führungskräfte

Speichenwerk übernimmt einen Hamburger Lastenradhersteller mit lockerer Start-up-Kultur. Welche Maßnahmen fördern nach dem Buch eine gemeinsame Kultur am wirksamsten? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Gemeinsame Workshops zu den Werten und gemischte Projektteams aus beiden Unternehmen.
- ☐ **B)** Die Bremer Regeln werden per Rundmail für Hamburg verbindlich erklärt.
- ☐ **C)** Ein großes Betriebsfest zum Start der Zusammenarbeit als zentrale Maßnahme.
- ☐ **D)** Kulturfragen erst nach Abschluss der IT- und Prozessintegration angehen.
- ☐ **E)** Führungskräfte leben die gemeinsamen Werte vor und kommunizieren offen und wiederholt.

Aufgabe 11 1.1.5 Elemente der Corporate Identity

Speichenwerk sagt jeder Kundin und jedem Kunden bei einer Reklamation einen Rückruf binnen 24 Stunden zu. Welchem klassischen Element der Corporate Identity ist das zuzuordnen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Corporate Behaviour
- ☐ **B)** Corporate Design
- ☐ **C)** Corporate Governance
- ☐ **D)** Corporate Communication

Aufgabe 12 1.1.5 Ziele einer einheitlichen CI, Image

Welche Aussagen zur Corporate Identity treffen zu? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Die CI ist das Selbstbild, das Corporate Image das Fremdbild; CI-Arbeit will beides zur Deckung bringen.
- ☐ **B)** Wer Logo, Hausfarben und Schrift festlegt, hat die CI vollständig beschrieben.
- ☐ **C)** CSR und Corporate Governance sind die drei klassischen CI-Säulen zusammen mit dem Design.
- ☐ **D)** Ziele nach außen sind Wiedererkennung, Vertrauen und eine attraktive Arbeitgebermarke.
- ☐ **E)** Eine einheitliche CI ist ohne Risiken, weil sie nur Vorteile bringt.

Aufgabe 13 1.1.6 Interne und externe Stakeholder

Für die neue Montagehalle in Bremen erstellt Jana Hollmann eine Stakeholder-Übersicht. Welche Gruppe ist nach dem Buch ein interner Stakeholder? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Anwohnerinnen und Anwohner
- ☐ **B)** Die Hausbank
- ☐ **C)** Die Stadt Bremen
- ☐ **D)** Die Gesellschafter (Eigentümer)

Aufgabe 14 1.1.6 Stakeholder-Analyse, Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz

Welche Aussagen zu Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Ansatz treffen nach dem Buch zu? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Der Stakeholder-Ansatz verlangt, alle Interessen vollständig auszugleichen.
- ☐ **B)** Der Shareholder-Value-Ansatz vermeidet kurzfristiges Denken.
- ☐ **C)** Gruppen mit hohem Interesse und geringem Einfluss können unbeachtet bleiben.
- ☐ **D)** Der Stakeholder-Ansatz berücksichtigt die Interessen verschiedener Gruppen und wägt Konflikte zwischen ihnen ab.
- ☐ **E)** Gruppen mit hohem Einfluss und hohem Interesse werden eng eingebunden.

1.2 Strategische und operative Planung

Aufgabe 15 1.2.1 Phasen des Managementregelkreises

In der Sparte Service & Leasing laufen folgende Schritte. Welche Reihenfolge entspricht dem Managementregelkreis im Buch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Wartezeiten auswerten – Alternativen bewerten und Samstagsöffnung beschließen – Personal einstellen – 90 % Termine festlegen – Quote prüfen
- ☐ **B)** 90 % Termine binnen fünf Tagen festlegen – Wartezeiten auswerten – Personal einstellen – Samstagsöffnung beschließen – Quote prüfen
- ☐ **C)** Wartezeiten auswerten – 90 % Termine festlegen – Personal einstellen – Quote prüfen – Samstagsöffnung beschließen
- ☐ **D)** Wartezeiten auswerten – 90 % Termine binnen fünf Tagen festlegen – Alternativen bewerten und Samstagsöffnung beschließen – Personal einstellen – Quote nach sechs Monaten prüfen

Aufgabe 16 1.2.1 Grundsätze guter Planung

Welche Zuordnung von Maßnahme und Planungsgrundsatz bei Speichenwerk ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Planung kostet mehr, als sie an Nutzen bringt, ist aber vollständig – Wirtschaftlichkeit
- ☐ **B)** Der Absatz für 2031 wird auf das einzelne Rad genau geplant – Genauigkeit
- ☐ **C)** Die Planung erfasst nur den Absatz, Produktion und Einkauf planen später nach – Vollständigkeit
- ☐ **D)** Der Fünfjahresplan wird jährlich überarbeitet und um ein Jahr verlängert – Kontinuität

Aufgabe 17 1.2.2 SMART-Regel

Welches Ziel für die Speichenwerk-Werkstatt erfüllt die SMART-Regel in der Definition des Buchs am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Ab sofort erhalten alle Werkstattkunden am selben Tag einen Termin.
- ☐ **B)** 90 % der Werkstattkunden erhalten innerhalb von fünf Arbeitstagen einen Termin.
- ☐ **C)** Wir wollen den Werkstattservice bis Jahresende deutlich verbessern.
- ☐ **D)** Bis 30.06.2027 erhalten 90 % der Werkstattkunden innerhalb von fünf Arbeitstagen einen Reparaturtermin; das Werkstattteam hat das Ziel mitformuliert.

Aufgabe 18 1.2.2 Zieldimensionen und Zielarten

Speichenwerk formuliert: „Die Reklamationsquote im Werk Oldenburg soll bis 31.12.2027 unter 2 % sinken." Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es handelt sich um ein qualitatives Ziel, weil es um Qualität geht.
- ☐ **B)** „bis 31.12.2027" ist der Geltungsbereich des Ziels.
- ☐ **C)** Es ist ein Formalziel wie Gewinn oder Liquidität.
- ☐ **D)** „Reklamationsquote" ist der Zielinhalt, „unter 2 %" das Zielausmaß.

Aufgabe 19 1.2.2 Qualitative Ziele operationalisieren

Speichenwerk will sein „Image als Premiumhersteller stärken". Wie wird dieses qualitative Ziel nach dem Buch am besten messbar gemacht? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Über einen Indikator, etwa: In der jährlichen Händlerbefragung bewerten mindestens 70 % der Fachhändler Speichenwerk als Premiummarke.
- ☐ **B)** Indem die Geschäftsführung am Jahresende selbst einschätzt, ob das Image besser ist.
- ☐ **C)** Gar nicht – qualitative Ziele sind grundsätzlich nicht kontrollierbar.
- ☐ **D)** Indem das Ziel in Euro umgerechnet wird, etwa als Umsatzwert des Images.

Aufgabe 20 1.2.2 Zielbeziehungen

Welche Zuordnungen von Zielpaar und Zielbeziehung bei Speichenwerk sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Werk Oldenburg schließen – alle Arbeitsplätze in Oldenburg erhalten: indifferent
- ☐ **B)** Neue Kantinenzeiten – Marktanteil in Österreich: konkurrierend
- ☐ **C)** Weniger Ausschuss in der Montage – niedrigere Kosten: komplementär
- ☐ **D)** Hohe Lieferfähigkeit – geringe Kapitalbindung im Lager: konkurrierend
- ☐ **E)** Ökostrom beziehen – Gewinn steigern: in jedem Zeithorizont konkurrierend

Aufgabe 21 1.2.3 Planungsebenen zuordnen

Welche Zuordnungen der Speichenwerk-Planungen zu den Planungsebenen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Einstieg in den Markt für Gewerbe-Lastenräder – operativ
- ☐ **B)** Händlernetz in den Niederlanden und Belgien für 2026 bis 2028 aufbauen – taktisch
- ☐ **C)** Bis 2030 zu den führenden Anbietern von Gewerbe-Lastenrädern in Nordwesteuropa gehören – strategisch
- ☐ **D)** Bestellmengen für Rahmen, Motoren und Akkus festlegen – strategisch
- ☐ **E)** Monatliche Stückzahlen und Schichten im Werk Oldenburg festlegen – operativ

Aufgabe 22 1.2.3 Strategische vs. operative Planung

Welche Merkmale kennzeichnen nach dem Buch die strategische Planung im Vergleich zur operativen? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie ist detailliert, überwiegend quantitativ und sichert vor allem die Liquidität.
- ☐ **B)** Sie nutzt Instrumente wie Marktforschung, Portfolio, SWOT und BSC.
- ☐ **C)** Sie umfasst stets genau fünf Jahre, unabhängig von der Branche.
- ☐ **D)** Sie fragt „Tun wir die richtigen Dinge?“ und sichert die Effektivität.
- ☐ **E)** Sie bezieht sich auf das Gesamtunternehmen und arbeitet mit hoher Unsicherheit.

Aufgabe 23 1.2.3 Nutzen der operativen Planung

Speichenwerk erweitert das Werk Bremen. Produktionsleiter Timo Brandt fragt, was ihm die operative Planung als Abteilungsleiter bringt. Welche Antworten sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie zeigt ihm, welche Mengen, Kosten und Termine von seiner Abteilung erwartet werden.
- ☐ **B)** Sie liefert die Sollwerte, an denen seine Ergebnisse später kontrolliert werden.
- ☐ **C)** Sie legt fest, ob Speichenwerk künftig in neue Ländermärkte eintritt.
- ☐ **D)** Sie stimmt die Bereiche aufeinander ab und macht Engpässe früh sichtbar.
- ☐ **E)** Sie beseitigt die Unsicherheit über die künftige Nachfrage vollständig.

Aufgabe 24 1.2.4 Chancen einer Übernahme

Speichenwerk prüft die Übernahme eines Hamburger Lastenradherstellers mit 60 Beschäftigten, guten Kontakten zu Lieferdiensten und einem patentierten Federungssystem. Welche Punkte sind Chancen der Übernahme? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Integration verläuft automatisch, weil beide Unternehmen Lastenräder bauen.
- ☐ **B)** Die Eigenkapitalquote von Speichenwerk steigt durch den Kaufpreis.
- ☐ **C)** Schneller Zugang zu Kunden und Vertriebswegen bei Lieferdiensten
- ☐ **D)** Synergien, etwa durch gemeinsamen Einkauf von Akkus und Motoren
- ☐ **E)** Gewinn von Know-how, Patenten und Fachkräften

Aufgabe 25 1.2.4 Risiken einer Übernahme und Folgen

Welche Verknüpfungen von Übernahmerisiko und Folge für Speichenwerk sind fachlich schlüssig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Synergien werden überschätzt – die geplanten Einsparungen bleiben aus und der Kaufpreis rechnet sich nicht.
- ☐ **B)** Ein Wettbewerber fällt weg – Speichenwerk verliert dadurch Marktanteile.
- ☐ **C)** Gemeinsamer Einkauf – die Einkaufspreise steigen zwangsläufig.
- ☐ **D)** Schlüsselkräfte in Hamburg kündigen – genau das Know-how geht verloren, für das der Kaufpreis gezahlt wurde.
- ☐ **E)** Die Hamburger Montage hat kein zertifiziertes QM – Reklamationen könnten das Qualitätsimage von Speichenwerk beschädigen.

Aufgabe 26 1.2.4 Übernahme: Wirkung auf die Eigenkapitalquote

Speichenwerk hat eine Bilanzsumme von 50 Mio. € und 20 Mio. € Eigenkapital. Der Kaufpreis von 12 Mio. € würde vollständig mit Krediten finanziert und erhöht die Bilanzsumme um diesen Betrag. Die Gesellschafter verlangen eine Eigenkapitalquote von mindestens 35 %. Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Quote steigt auf rund 51,6 %, weil Speichenwerk Vermögen hinzugewinnt.
- ☐ **B)** Die Quote sinkt auf 16,0 % und unterschreitet die Grenze deutlich.
- ☐ **C)** Die Quote bleibt bei 40,0 %, weil das Eigenkapital unverändert ist.
- ☐ **D)** Die Quote sinkt von 40,0 % auf rund 32,3 % und unterschreitet die Grenze.

Aufgabe 27 1.2.5 Marktgrößen und Sättigungsgrad

Für Lastenräder in den Niederlanden schätzt Speichenwerk ein Marktpotenzial von 300.000 Rädern; tatsächlich verkauft werden im Jahr 180.000 Räder, davon 9.000 von Speichenwerk. Welche Aussagen treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** 180.000 Räder sind das Marktpotenzial, 300.000 Räder das Marktvolumen.
- ☐ **B)** Der Marktanteil beträgt 3 %, weil durch das Marktpotenzial geteilt wird.
- ☐ **C)** Der mengenmäßige Marktanteil von Speichenwerk beträgt 5 %.
- ☐ **D)** Der Sättigungsgrad beträgt 60 %.
- ☐ **E)** Ein Sättigungsgrad von 60 % zeigt, dass der Markt kaum noch Wachstum bietet.

Aufgabe 28 1.2.5 Relativer Marktanteil

Im Teilmarkt Lastenräder für Pflegedienste hat Speichenwerk 9 % Marktanteil, der stärkste Wettbewerber 18 %. Wie hoch ist der relative Marktanteil von Speichenwerk und wie ist er zu deuten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 0,5 – der stärkste Wettbewerber ist doppelt so groß wie Speichenwerk.
- ☐ **B)** 2,0 – Speichenwerk ist doppelt so groß wie der stärkste Wettbewerber.
- ☐ **C)** 0,5 – Speichenwerk ist Marktführer, weil der Wert positiv ist.
- ☐ **D)** 0,09 – Speichenwerk hat 9 % des Gesamtmarkts.

Aufgabe 29 1.2.5 Marktanteilsziel berechnen

Das Marktvolumen für Lastenräder (Umsatz aller Anbieter) liegt heute bei rund 227 Mio. €, Speichenwerk erzielt 27,2 Mio. € (12 %). Bis 2028 soll das Marktvolumen auf rund 272 Mio. € wachsen. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Für 15 % Marktanteil braucht Speichenwerk 2028 einen Umsatz von 40,8 Mio. €.
- ☐ **B)** Weil der Markt wächst, erreicht Speichenwerk 15 % ohne eigenes Wachstum.
- ☐ **C)** Das sind 13,6 Mio. € oder 50 % mehr als heute.
- ☐ **D)** Mit 32,6 Mio. € Umsatz würde Speichenwerk 2028 seinen Anteil von 12 % nur halten.
- ☐ **E)** Für 15 % reicht ein Umsatz von 34 Mio. €.

Aufgabe 30 1.2.5 Gleiche Bezugsgröße beim Marktanteil

Ein Trainee berechnet den Marktanteil von Speichenwerk so: 9.000 verkaufte Lastenräder ÷ 227 Mio. € Marktvolumen. Was ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Rechnung ist richtig, wenn das Ergebnis mit 100 multipliziert wird.
- ☐ **B)** Die Rechnung ist richtig, weil der Marktanteil immer Stückzahl durch Umsatz ist.
- ☐ **C)** Die Rechnung ist falsch, weil Zähler und Nenner verschiedene Bezugsgrößen haben (Menge und Umsatz).
- ☐ **D)** Mengen- und wertmäßiger Anteil sind immer gleich, die Bezugsgröße ist daher egal.

Aufgabe 31 1.2.5 Primär- und Sekundärforschung

Speichenwerk prüft ein Lastenrad für ambulante Pflegedienste. Welche Aussagen zur Marktforschung treffen nach dem Buch zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Primärforschung ist schneller und günstiger als Sekundärforschung.
- ☐ **B)** Eine Testflotte in Bremen ist Sekundärforschung, weil die Räder schon existieren.
- ☐ **C)** Eine Online-Befragung von 200 Pflegediensten zu Anforderungen und Zahlungsbereitschaft ist Primärforschung.
- ☐ **D)** Faustregel: erst Sekundärforschung, dann Primärforschung.
- ☐ **E)** Sekundärdaten sind exklusiv und genau auf die Fragestellung zugeschnitten.

Aufgabe 32 1.2.5 Quellen der Sekundärforschung

Welche Quelle ist eine interne Quelle der Sekundärforschung von Speichenwerk? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Kundendaten aus dem CRM-System und eigene Leasingdaten
- ☐ **B)** Fachartikel über Lastenradtrends in der Fachpresse
- ☐ **C)** Branchenstatistik des Fahrradverbands
- ☐ **D)** Eine neue Telefonbefragung von Fachhändlern

Aufgabe 33 1.2.6 Produktlebenszyklus: Phasen

Das City-E-Bike „Urban" ist seit sieben Jahren am Markt. Der Umsatz stagniert, der Gewinn sinkt bereits, weil Wettbewerber die Preise drücken. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt, und welche Maßnahme ist dafür typisch? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Degeneration – das Produkt sofort eliminieren
- ☐ **B)** Sättigung – Kosten senken und einen Relaunch prüfen
- ☐ **C)** Wachstum – Vertrieb und Kapazität ausbauen
- ☐ **D)** Reife – Varianten anbieten und die Marke pflegen

Aufgabe 34 1.2.6 Produktlebenszyklus: Besonderheiten

Welche Aussagen zum Produktlebenszyklus treffen nach dem im Buch verwendeten Modell zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Vor der Markteinführung liegt die Entwicklungsphase mit Kosten, aber ohne Umsatz.
- ☐ **B)** Die Phasenlängen sind für alle Produkte ähnlich und lassen sich im Voraus genau planen.
- ☐ **C)** Die Gewinnschwelle wird meist in der Wachstumsphase überschritten.
- ☐ **D)** In der Degenerationsphase ist ein Relaunch ausgeschlossen; das Produkt muss eliminiert werden.
- ☐ **E)** Das Gewinnmaximum liegt typischerweise vor dem Umsatzmaximum.

Aufgabe 35 1.2.6 BCG-Matrix: relativer Marktanteil

Speichenwerk bietet ein E-Lastenrad für ambulante Pflegedienste an. Der Markt wächst um 13 % pro Jahr. Speichenwerk hat einen Marktanteil von 8 %, der stärkste Wettbewerber 20 %. Die Trennlinie für das Marktwachstum liegt bei 10 %. Welche Einordnung in die BCG-Matrix ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Relativer Marktanteil 0,08 – armer Hund – Desinvestition
- ☐ **B)** Relativer Marktanteil 0,4 – Fragezeichen – Offensive oder Rückzug
- ☐ **C)** Relativer Marktanteil 0,4 – armer Hund – Desinvestition
- ☐ **D)** Relativer Marktanteil 2,5 – Stern – Investition

Aufgabe 36 1.2.6 BCG-Matrix: Einordnung mit Umsatzzahlen

Die Sparte Service & Leasing bietet Wartungsverträge für E-Bikes an. Der Markt dafür in Norddeutschland hat ein Volumen von 50 Mio. € Umsatz und wächst um 3 % pro Jahr. Speichenwerk erzielt dort 6 Mio. € Umsatz, der größte Wettbewerber 4 Mio. €. Die Trennlinie für das Marktwachstum liegt bei 10 %. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Der absolute Marktanteil von Speichenwerk beträgt 12 %.
- ☐ **B)** Der relative Marktanteil beträgt 1,5, weil Speichenwerk als Marktführer mit der Nummer zwei verglichen wird.
- ☐ **C)** Der relative Marktanteil beträgt rund 0,67.
- ☐ **D)** Die Sparte ist ein Stern, weil der relative Marktanteil über 1 liegt.
- ☐ **E)** Die Sparte ist eine Melkkuh; die Normstrategie heißt Abschöpfung.

Aufgabe 37 1.2.6 BCG-Matrix: Normstrategien im Fall

Controllerin Aylin Demir legt Empfehlungen für das Portfolio vor. Welche Zuordnungen von BCG-Feld und Maßnahme entsprechen den Normstrategien? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** City-E-Bike „Urban“ (Melkkuh): ohne große Neuinvestitionen weiterlaufen lassen und die Überschüsse für andere Produkte nutzen
- ☐ **B)** Kinder-Lastenrad „Kids“ (Fragezeichen): die Überschüsse abschöpfen und keine weiteren Mittel bereitstellen
- ☐ **C)** Gewerbe-Lastenrad (Stern): in eine neue Montagelinie investieren, um die Marktposition auszubauen
- ☐ **D)** Melkkuh-Überschüsse vorrangig in arme Hunde lenken, um sie zu Sternen zu machen
- ☐ **E)** Trekkingrad ohne Motor (armer Hund): die Kapazität ausbauen, um verlorene Marktanteile zurückzugewinnen

Aufgabe 38 1.2.7 SWOT: Chancen erkennen

Für die SWOT-Analyse von Speichenwerk liegen folgende Informationen vor. Welche davon sind Chancen (Opportunities)? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Im Werk Oldenburg ist freie Montagekapazität vorhanden.
- ☐ **B)** Speichenwerk hat ein erfahrenes Entwicklungsteam für robuste Rahmen.
- ☐ **C)** Paketdienste stellen die Zustellung in Innenstädten zunehmend auf Lastenräder um.
- ☐ **D)** Mehrere Kommunen legen neue Förderprogramme für gewerbliche Lastenräder auf.
- ☐ **E)** Hersteller aus Asien bieten Lastenräder deutlich billiger an.

Aufgabe 39 1.2.7 SWOT: Kriterien der internen Analyse

Welche Aufzählung enthält ausschließlich Kriterien der internen Analyse einer SWOT-Analyse? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Nachfrageentwicklung, Wettbewerber, Gesetze, Technik
- ☐ **B)** Know-how, Konjunktur, Image, Lieferanten
- ☐ **C)** Personal, Förderprogramme, Standorte, Vertriebsnetz
- ☐ **D)** Produktqualität, Know-how, Kostenstruktur, Finanzkraft

Aufgabe 40 1.2.7 SWOT: WT-Strategie

Hohe Lohnkosten im Werk Bremen (Schwäche) treffen auf starken Preisdruck durch Billigimporte (Risiko). Welche Maßnahme entspricht der WT-Strategie? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Den Online-Shop mit Videoberatung ausbauen, damit das kleine Händlernetz die Förderprogramme nicht bremst
- ☐ **B)** Mit der eigenen Rahmenfertigung ein robustes Gewerbe-Lastenrad für den wachsenden Lieferverkehr anbieten
- ☐ **C)** Auf ein billiges Einstiegsmodell verzichten und Teile der Montage in Bremen automatisieren
- ☐ **D)** Gegen die Billigimporte mit hoher Qualität, Wartungsverträgen und zehn Jahren Ersatzteilgarantie antreten

Aufgabe 41 1.2.7 SWOT: Begriff und Zweck

Welche Aussage beschreibt Begriff und Zweck der SWOT-Analyse am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Sie stellt interne Stärken und Schwächen den externen Chancen und Risiken gegenüber, verdichtet Unternehmens- und Umweltanalyse und leitet daraus Strategien ab.
- ☐ **B)** Sie übersetzt Vision und Strategie in Ziele und Kennzahlen aus vier gleichwertigen Perspektiven.
- ☐ **C)** Sie vergleicht eigene Prozesse systematisch mit einem Referenzpartner, um von der besten Lösung zu lernen.
- ☐ **D)** Sie ordnet Produkte nach Marktwachstum und relativem Marktanteil und weist jedem Feld eine Normstrategie zu.

Aufgabe 42 1.2.7 SWOT: Strategie formulieren

In einer Prüfungsaufgabe soll für Speichenwerk eine SO-Strategie formuliert werden. Welche Antwort erfüllt die Anforderung am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mit hoher Verarbeitungsqualität wehrt Speichenwerk die Billigimporte ab, indem es Wartungsverträge anbietet.
- ☐ **B)** Mit dem kleinen Händlernetz nutzt Speichenwerk die Förderprogramme, indem es den Online-Shop mit Videoberatung ausbaut.
- ☐ **C)** SO-Strategie: ausbauen, also Stärken nutzen, um die Chancen des Markts zu ergreifen.
- ☐ **D)** Mit der eigenen Rahmenfertigung und hoher Qualität nutzt Speichenwerk den wachsenden Lieferverkehr, indem es Paketdiensten ein robustes Gewerbe-Lastenrad mit fünf Jahren Rahmengarantie anbietet.

Aufgabe 43 1.2.8 Benchmarking: Montagezeiten

Die Endmontage eines Lastenrads dauert in Oldenburg 4,2 Stunden, in Bremen 5,0 Stunden. Bremen übernimmt die vorkommissionierten Teilewagen aus Oldenburg; nach drei Monaten liegt die Zeit dort bei 4,4 Stunden. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Montagezeit in Bremen ist um rund 14,3 % gesunken.
- ☐ **B)** Bremen hat 75 % der ursprünglichen Leistungslücke zu Oldenburg geschlossen.
- ☐ **C)** Es handelt sich um internes Benchmarking.
- ☐ **D)** Die Leistungslücke ist vollständig geschlossen, weitere Maßnahmen sind nicht nötig.
- ☐ **E)** Die Montagezeit in Bremen ist um 12 % gesunken.

Aufgabe 44 1.2.8 Benchmarking: Arten

Speichenwerk will seine Pannenhotline für Leasingkunden verbessern und vergleicht sie mit dem Pannenservice einer großen Autovermietung. Welche Art des Benchmarkings liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Funktionales (branchenübergreifendes) Benchmarking
- ☐ **B)** Produktbenchmarking mit dem Marktführer der Fahrradbranche
- ☐ **C)** Internes Benchmarking
- ☐ **D)** Externes (wettbewerbsorientiertes) Benchmarking

Aufgabe 45 1.2.8 Benchmarking: Vor- und Nachteile

Welche Aussagen zu den Arten des Benchmarkings treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Externes Benchmarking mit direkten Konkurrenten: sehr relevant, aber die Daten sind schwer zu bekommen.
- ☐ **B)** Funktionales Benchmarking: Die Partner sind eher auskunftsbereit, und es entstehen besonders innovative Ideen.
- ☐ **C)** Internes Benchmarking: Die Daten sind leicht zugänglich, der Lerneffekt ist aber begrenzt.
- ☐ **D)** Internes Benchmarking: Es liefert die innovativsten Lösungen, weil mit den Branchenbesten verglichen wird.
- ☐ **E)** Externes Benchmarking: Konkurrenten geben ihre Daten bereitwillig heraus, weil sie in derselben Branche arbeiten.

Aufgabe 46 1.2.9 Planungsverfahren erkennen

Im September gibt die Geschäftsführung von Speichenwerk für das Budget 8 % Umsatzwachstum und ein Investitionsbudget von 3,5 Mio. € vor. Einkauf und Produktion melden Akkupreise und Schichtbedarf zurück. Nach zwei Abstimmungsrunden wird das Budget im Dezember verabschiedet. Welches Planungsverfahren liegt vor? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Top-down-Verfahren, weil die Geschäftsführung zuerst die Wachstumsziele vorgibt
- ☐ **B)** Gegenstromverfahren, weil die Leitung einen vorläufigen Rahmen setzt, die Bereiche ihn konkretisieren und der Plan in Abstimmungsrunden entsteht
- ☐ **C)** Bottom-up-Verfahren, weil Einkauf und Produktion eigene Werte an die Geschäftsführung melden
- ☐ **D)** Top-down-Verfahren, weil die Geschäftsführung das Gesamtbudget am Ende verabschiedet

Aufgabe 47 1.2.9 Planungsverfahren: Vor- und Nachteile

Welche Zuordnungen von Planungsverfahren und Vor- oder Nachteil sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Top-down: schnell, einheitlich und strategiekonform
- ☐ **B)** Bottom-up: Der Abgleich mit der Unternehmensstrategie ist besonders einfach.
- ☐ **C)** Bottom-up: Gefahr von Bereichsegoismus und Planungspolstern
- ☐ **D)** Gegenstrom: zeitaufwendig wegen des hohen Abstimmungsbedarfs
- ☐ **E)** Top-down: hohe Akzeptanz, weil das Detailwissen der Basis genutzt wird

Aufgabe 48 1.2.10 Break-even-Menge berechnen

Für das City-E-Bike „Urban“ gelten: Preis 2.400 €, variable Stückkosten 1.500 €, Fixkosten 405.000 € pro Jahr. Wie hoch ist die Break-even-Menge? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 450 Stück
- ☐ **B)** 270 Stück
- ☐ **C)** 900 Stück
- ☐ **D)** 169 Stück

Aufgabe 49 1.2.10 Break-even bei höheren Fixkosten

Für das Lastenrad „Cargo L“ gelten: Preis 3.000 €, variable Stückkosten 1.800 €, Fixkosten 240.000 €. Durch eine neue Lackieranlage steigen die Fixkosten um 36.000 € auf 276.000 € pro Jahr. Preis und variable Stückkosten bleiben gleich. Welche Aussagen treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Break-even-Menge steigt nur um 12 Stück auf 212 Stück.
- ☐ **B)** Bei 300 verkauften Rädern sinkt der Gewinn von 120.000 € auf 84.000 €.
- ☐ **C)** Die Break-even-Menge steigt von 200 auf 230 Stück.
- ☐ **D)** Der Stückdeckungsbeitrag sinkt auf 1.080 €.
- ☐ **E)** Die kurzfristige Preisuntergrenze steigt auf 1.920 € je Rad.

Aufgabe 50 1.2.10 Engpass bestimmen

Für das Gewerbe-Lastenrad gelten im nächsten Jahr folgende Mengen: Der Vertrieb kann 3.400 Räder absetzen. Nach Gewinnung eines zweiten Lieferanten stehen 3.600 Akkupacks zur Verfügung. Die Montage schafft 3.200 Räder, die Rahmenfertigung 3.800. Mit welcher Menge sollte Speichenwerk kurzfristig planen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mit 3.600 Rädern, weil die Akkupacks weiterhin den Engpass bilden
- ☐ **B)** Mit 3.200 Rädern, weil die Montage jetzt der Engpass ist
- ☐ **C)** Mit 3.800 Rädern, weil die Rahmenfertigung die eigene Kapazitätsgrenze festlegt
- ☐ **D)** Mit 3.400 Rädern, weil die Planung immer mit dem Absatzplan beginnt

Aufgabe 51 1.2.10 Ausgleichsgesetz der Planung

Was besagt das Ausgleichsgesetz der Planung nach Gutenberg? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Gesamtplanung beginnt immer mit dem Absatzplan, unabhängig von anderen Engpässen.
- ☐ **B)** Kurzfristig richtet sich die Gesamtplanung nach dem Engpass; langfristig versucht man, ihn zu beseitigen.
- ☐ **C)** Der Finanzplan wird zuerst erstellt, weil er die Höhe aller anderen Teilpläne festlegt.
- ☐ **D)** Alle Teilpläne werden so ausgeglichen, dass überhaupt kein Engpass entstehen kann.

Aufgabe 52 1.2.10 Operative Teilpläne

Speichenwerk plant für das kommende Jahr zwölf zusätzliche Montagekräfte ab April einschließlich der Kosten. In welchem operativen Teilplan wird das erfasst? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Beschaffungsplan
- ☐ **B)** Absatzplan
- ☐ **C)** Produktionsplan
- ☐ **D)** Personalplan

Aufgabe 53 1.2.11 Managementsysteme und Regelwerke

Welche Zuordnung von Regelwerk und Managementsystem ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** EMAS – internationale ISO-Norm für Energiemanagement
- ☐ **B)** ISO 45001 – Umweltmanagement
- ☐ **C)** ISO 14001 und EMAS – Umweltmanagement; EMAS ist eine EU-Verordnung
- ☐ **D)** ISO 50001 – Arbeitsschutzmanagement

Aufgabe 54 1.2.11 Integriertes Managementsystem: Vorteile

Speichenwerk baut sein QM-System nach ISO 9001 zu einem integrierten Managementsystem mit ISO 14001 und ISO 45001 aus. Welche Aussagen treffen zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Weil das QM-System schon besteht, verursacht der Ausbau kaum Aufwand.
- ☐ **B)** Im IMS müssen die Anforderungen der einzelnen Normen nicht mehr vollständig erfüllt werden.
- ☐ **C)** Ein IMS vermeidet widersprüchliche Regeln und fördert eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesse.
- ☐ **D)** Ein gemeinsames Prozesshandbuch statt drei Handbüchern und eine gemeinsame Auditwoche sparen Zeit und Kosten.
- ☐ **E)** Die gemeinsame Grundstruktur der Normen (Harmonized Structure) schreibt genau vor, wie Speichenwerk seine Prozesse gestalten muss.

Aufgabe 55 1.2.11 Grundgedanke Qualitätsmanagement

Welche Aussage beschreibt den Grundgedanken des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 am besten? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Norm schreibt jedem Unternehmen im Detail vor, wie es seine Prozesse gestalten muss.
- ☐ **B)** Qualität wird vor allem durch eine lückenlose Endkontrolle aller fertigen Produkte gesichert.
- ☐ **C)** Qualität lässt sich nicht nachträglich in ein Produkt hineinprüfen; sie entsteht durch beherrschte Prozesse.
- ☐ **D)** Ein ISO-9001-Zertifikat bestätigt die Qualität jedes einzelnen Produkts.

Aufgabe 56 1.2.11 Auditarten nach dem Auditor

Bei Speichenwerk finden verschiedene Audits statt. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Einkaufsleiter Markus Rehder prüft beim neuen Akkulieferanten die Rückverfolgbarkeit der Chargen: ein Lieferantenaudit (Zweitpartei).
- ☐ **B)** Besteht Speichenwerk das Audit des Paketdienstes, ist es damit nach ISO 9001 zertifiziert.
- ☐ **C)** Eine geschulte Mitarbeiterin aus dem Einkauf prüft die Montage: ein internes Audit (Erstpartei).
- ☐ **D)** Beim internen Audit prüft die Montageleitung am besten ihren eigenen Bereich, weil sie ihn am besten kennt.
- ☐ **E)** Ein Paketdienst prüft Speichenwerk, bevor er eine Lastenradflotte bestellt: ebenfalls ein Zweitparteien-Audit.

Aufgabe 57 1.2.11 Weg zum Zertifikat

Speichenwerk will sein Umweltmanagement nach ISO 14001 zertifizieren lassen. In welcher Reihenfolge laufen die vier Schritte typischerweise ab? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Vorbereiten → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsaudit → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung
- ☐ **B)** Vorbereiten → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung → Zertifizierungsaudit
- ☐ **C)** Vorbereiten → Zertifizierungsaudit → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung
- ☐ **D)** Dokumentieren und beauftragen → Vorbereiten → Zertifizierungsaudit → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung

Aufgabe 58 1.2.11 PDCA-Zyklus

In der Lackiererei wurden gepolsterte Transporthalterungen vier Wochen lang an einer Linie getestet. Die Lackschäden dort sanken von 40 auf 8 je Monat. Nun werden alle Linien umgestellt und die Arbeitsanweisung wird angepasst. Welche Phase des PDCA-Zyklus ist das? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Do – die Maßnahme im kleinen Rahmen testen
- ☐ **B)** Check – das Ergebnis prüfen und mit dem Ziel vergleichen
- ☐ **C)** Plan – das Problem analysieren und eine Maßnahme planen
- ☐ **D)** Act – die bewährte Lösung als Standard festschreiben

Aufgabe 59 1.2.11 KVP: Grundsatz

Welche Aussagen beschreiben den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zutreffend? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Alle Mitarbeitenden werden beteiligt; Voraussetzung ist eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen werden dürfen.
- ☐ **B)** Jeder neue Standard sichert die erreichte Stufe wie ein Keil, damit das Unternehmen nicht zurückrutscht.
- ☐ **C)** KVP ist ein einmaliges Großprojekt, das das Unternehmen radikal neu gestaltet.
- ☐ **D)** Verbesserungsvorschläge kommen beim KVP ausschließlich von Führungskräften und der QM-Abteilung.
- ☐ **E)** Er geht auf das japanische Kaizen zurück: Die Summe vieler kleiner Verbesserungen bringt den Erfolg.

1.3 Aufbauorganisation

Aufgabe 60 1.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation

Bei Speichenwerk ist geregelt, dass die Abteilung „Montage Lastenräder“ im Werk Oldenburg Produktionsleiter Timo Brandt unterstellt ist. Außerdem ist festgelegt, dass die Endkontrolle nach dem Einbau von Antrieb und Akku und vor der Probefahrt stattfindet. Wie sind die beiden Regelungen zuzuordnen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Beide Regelungen gehören zur Ablauforganisation, weil sie die tägliche Arbeit steuern
- ☐ **B)** Beide Regelungen gehören zur Aufbauorganisation, weil sie dieselbe Abteilung betreffen
- ☐ **C)** Die Unterstellung gehört zur Aufbauorganisation, der Zeitpunkt der Endkontrolle zur Ablauforganisation
- ☐ **D)** Die Unterstellung gehört zur Ablauforganisation, der Zeitpunkt der Endkontrolle zur Aufbauorganisation

Aufgabe 61 1.3.1 Unter- und Überorganisation

Im Werk Oldenburg sammelt die Werkleitung Beobachtungen aus der Lackiererei. Welche Beobachtungen deuten auf eine Überorganisation hin? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Beschäftigte warten bei Kleinigkeiten auf Freigaben und arbeiten nur noch „Dienst nach Vorschrift“
- ☐ **B)** In der Akkumontage regeln Arbeitsanweisungen jeden Handgriff, weil Fehler dort gefährlich sind
- ☐ **C)** Jede Schicht stellt die Lackieranlage anders ein, weil es keine verbindliche Vorgabe gibt
- ☐ **D)** Für den Kauf von Pinseln unter 20 € ist ein dreiseitiges Formular mit zwei Unterschriften nötig
- ☐ **E)** Zwei Teams lackieren denselben Auftrag, weil niemand die Zuständigkeit geregelt hat

Aufgabe 62 1.3.2 Kriterien der Aufgabenanalyse

Speichenwerk zerlegt seine Gesamtaufgabe im Rahmen einer Aufgabenanalyse. Welche Zuordnungen von Gliederungskriterium und Beispiel sind richtig? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Objekt: Montage planen, montieren, Endkontrolle durchführen
- ☐ **B)** Verrichtung: schweißen, prüfen, beraten
- ☐ **C)** Phase: Räder bauen oder Gehälter abrechnen
- ☐ **D)** Rang: einen Lieferanten auswählen oder eine Bestellung erfassen
- ☐ **E)** Zweck: Akku, Lastenrad, Gewerbekunde

Aufgabe 63 1.3.2 Aufgabensynthese

Bei Speichenwerk werden die Teilaufgaben „Räder montieren“ und „Endkontrolle“ zur Stelle „Monteur/in mit Prüfverantwortung“ gebündelt. Mehrere dieser Stellen bilden mit einer Leitungsstelle die Abteilung „Montage City-E-Bikes“. Welcher Schritt wird hier beschrieben? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Aufgabenanalyse
- ☐ **B)** Arbeitssynthese
- ☐ **C)** Aufgabensynthese
- ☐ **D)** Arbeitsanalyse

Aufgabe 64 1.3.3 Stellenarten zuordnen

Welche Zuordnungen von Stellen bei Speichenwerk zu den Stellenarten sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Controlling (Aylin Demir), das Entscheidungen der Geschäftsführung vorbereitet: Stabsstelle
- ☐ **B)** Servicetechnikerin: Instanz, weil sie Reparaturen beim Kunden selbstständig erledigt
- ☐ **C)** Zentrale IT, die verbindlich festlegt, welche Software beide Werke nutzen: zentrale Dienststelle
- ☐ **D)** Assistenz der Geschäftsführung: Stabsstelle, weil sie die Geschäftsführung unterstützt
- ☐ **E)** Werkleitung Oldenburg: Instanz

Aufgabe 65 1.3.3 Instanz und Stabsstelle

Was unterscheidet eine Stabsstelle grundlegend von einer Instanz? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Stabsstelle trägt die Ergebnisverantwortung, die Instanz übernimmt nur beratende Aufgaben
- ☐ **B)** Die Stabsstelle berät und bereitet Entscheidungen vor, darf die Linie aber nicht anweisen; die Instanz entscheidet und weist an
- ☐ **C)** Die Stabsstelle steht über der Instanz und darf deren Entscheidungen im eigenen Fachgebiet aufheben
- ☐ **D)** Die Stabsstelle hat gegenüber der Linie ein disziplinarisches, aber kein fachliches Weisungsrecht

Aufgabe 66 1.3.4 Leitungsspanne berechnen

In der Montage City-E-Bikes im Werk Bremen arbeiten 125 Monteurinnen und Monteure. Auf allen Ebenen soll eine einheitliche Leitungsspanne von 5 gelten. Wie viele Führungsebenen und Führungsstellen ergeben sich? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** 3 Führungsebenen mit insgesamt 31 Führungsstellen
- ☐ **B)** 3 Führungsebenen mit insgesamt 30 Führungsstellen
- ☐ **C)** 2 Führungsebenen mit insgesamt 26 Führungsstellen
- ☐ **D)** 1 Führungsebene mit insgesamt 25 Führungsstellen

Aufgabe 67 1.3.4 Instanzentiefe verringern

Speichenwerk will im Vertrieb eine Hierarchieebene abbauen und so die Instanzentiefe verringern. Welche Ziele verfolgt das Unternehmen damit typischerweise? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Kürzere Informationswege mit geringerer Gefahr, dass Informationen verfälscht werden
- ☐ **B)** Intensivere Betreuung und Kontrolle jedes einzelnen Beschäftigten
- ☐ **C)** Schnellere Entscheidungen
- ☐ **D)** Niedrigere Führungskosten
- ☐ **E)** Mehr Aufstiegsstufen für Nachwuchskräfte im Vertrieb

Aufgabe 68 1.3.4 Instanzenbreite verringern

Einer Meisterin in der Montage Lastenräder sind 28 Beschäftigte direkt unterstellt. Durch zwei neue Gruppenleitungen soll ihre Leitungsspanne verringert werden. Welches Ziel steht dabei im Vordergrund? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Führungskosten sinken, weil weniger Führungsstellen benötigt werden
- ☐ **B)** Die Hierarchie wird flacher, weil eine Ebene wegfällt
- ☐ **C)** Die Eigenverantwortung der Beschäftigten steigt, weil sie weniger kontrolliert werden
- ☐ **D)** Die Meisterin wird entlastet, und die Beschäftigten können intensiver betreut werden

Aufgabe 69 1.3.5 Kongruenzprinzip

Die Leitung des Online-Shops von Speichenwerk soll den Umsatz um 20 % steigern und wird daran gemessen. Jede Werbekampagne über 500 € muss sie aber der Geschäftsführung vorlegen. Wie ist diese Situation zu beurteilen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Regelung ist unproblematisch, weil bei einer Delegation auch die Führungsverantwortung übergeht
- ☐ **B)** Das Kongruenzprinzip ist verletzt, weil der Verantwortung keine passende Kompetenz gegenübersteht; ein eigenes Marketingbudget würde helfen
- ☐ **C)** Es liegt „Macht ohne Verantwortung“ vor, weil die Shop-Leitung über Kampagnen frei entscheiden kann
- ☐ **D)** Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung ist verletzt, weil die Shop-Leitung zwei Vorgesetzte hat

Aufgabe 70 1.3.5 Kompetenzarten

Welche Zuordnungen von Befugnissen bei Speichenwerk zu den Kompetenzarten sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Werkleitung Oldenburg gibt Instandhaltungen bis 25.000 € frei: Verfügungskompetenz
- ☐ **B)** Markus Rehder vergibt den Jahresauftrag für Akkus an einen von drei Anbietern: Entscheidungskompetenz
- ☐ **C)** Eine Prokuristin unterschreibt einen Kaufvertrag für Speichenwerk: Informationskompetenz
- ☐ **D)** Eine Teamleitung genehmigt den Urlaub eines Teammitglieds: disziplinarische Weisungsbefugnis im eigenen Verantwortungsbereich
- ☐ **E)** Das Controlling darf Kostendaten aus allen Bereichen anfordern: Weisungskompetenz

Aufgabe 71 1.3.6 Zentralisation

Markus Rehder kauft Akkuzellen, Motoren und Rahmenrohre zentral in Bremen für beide Werke ein. Welche Argumente sprechen für diese Zentralisation? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Das Wissen der Werke über ihre örtlichen Lieferanten wird besser genutzt
- ☐ **B)** Größere Bestellmengen bringen Mengenvorteile, etwa rund 6 % Rabatt
- ☐ **C)** Die Unternehmensspitze wird von Einkaufsentscheidungen entlastet
- ☐ **D)** Die Werke können schneller vor Ort entscheiden
- ☐ **E)** Doppelarbeit in den Werken entfällt, und es gelten einheitliche Standards

Aufgabe 72 1.3.6 Dezentralisation

Die Sparte Service & Leasing vergibt Werkstatttermine nicht zentral, sondern in jedem Servicestützpunkt selbst. Welches Argument spricht für diese Dezentralisation? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Alle Stützpunkte treten gegenüber der Kundschaft einheitlich auf
- ☐ **B)** Doppelarbeit entfällt, weil nur eine Stelle Termine vergibt
- ☐ **C)** Durch die Bündelung entstehen Mengenvorteile und Spezialisierung
- ☐ **D)** Vor Ort kennt man die Kundschaft und die Auslastung der Werkstatt am besten

Aufgabe 73 1.3.6 Cost- und Profit-Center

Worin unterscheidet sich die Messgröße eines Cost-Centers von der eines Profit-Centers? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Cost-Center wird an seinen Erlösen gemessen, das Profit-Center an seinen Kosten
- ☐ **B)** Beide werden am Gewinn gemessen; das Profit-Center entscheidet zusätzlich über Investitionen
- ☐ **C)** Das Cost-Center wird an der Einhaltung seines Budgets gemessen, das Profit-Center an seinem Gewinn
- ☐ **D)** Das Cost-Center wird am Gewinn gemessen, das Profit-Center am Return on Investment

Aufgabe 74 1.3.7 Inhalte der Stellenbeschreibung

Petra Lüders erstellt eine Stellenbeschreibung für die „Teamleitung Montage Lastenräder“. Welche Inhalte gehören üblicherweise hinein? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Das Ergebnis der letzten Leistungsbeurteilung der Stelleninhaberin
- ☐ **B)** Aktive und passive Stellvertretung
- ☐ **C)** Name und Privatanschrift der aktuellen Stelleninhaberin
- ☐ **D)** Kompetenzen und Vollmachten, etwa Wertgrenzen und Unterschriftsbefugnis
- ☐ **E)** Überstellung und Unterstellung, also die Einordnung in die Hierarchie

Aufgabe 75 1.3.7 Vorteile der Stellenbeschreibung

Welche Aussagen beschreiben Vorteile einer Stellenbeschreibung? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Sie ist Grundlage für Stellenanzeige, Personalauswahl, Beurteilung und Entgelt
- ☐ **B)** Sie bleibt auch bei sich schnell ändernden Aufgaben ohne Pflege dauerhaft aktuell
- ☐ **C)** Sie grenzt Zuständigkeiten klar ab und beugt Kompetenzstreit und Doppelarbeit vor
- ☐ **D)** Sie ersetzt das Organigramm, weil sie die gesamte Hierarchie grafisch darstellt
- ☐ **E)** Sie fördert Eigeninitiative, weil Beschäftigte nur noch beschriebene Aufgaben übernehmen

Aufgabe 76 1.3.8 Stabliniensystem

Welche Aussagen kennzeichnen das Stabliniensystem? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Es ist ein um Stabsstellen ergänztes Einliniensystem; die Einheit der Leitung bleibt erhalten
- ☐ **B)** Stäbe beraten und entlasten die Instanzen, haben aber kein Weisungsrecht gegenüber der Linie
- ☐ **C)** Jede Stelle erhält Weisungen von mehreren, auf ein Fachgebiet spezialisierten Vorgesetzten
- ☐ **D)** Stabsstellen werden nur befristet für einzelne Projekte eingerichtet
- ☐ **E)** Stäbe entscheiden in ihrem Fachgebiet verbindlich für die Linie

Aufgabe 77 1.3.8 Befürchtungen bei Stabsstellen

Aylin Demir empfiehlt als Stabsstelle Controlling der Geschäftsführung, die Lackierung in Bremen zu bündeln. Timo Brandt fühlt sich übergangen. Welche Befürchtungen treten bei Stabsstellen typischerweise auf? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Linie fürchtet, dass der Stab mit seinem Informationsvorsprung Entscheidungen faktisch lenkt
- ☐ **B)** Der Stab fürchtet, übergangen zu werden, weil seine Vorschläge ohne Weisungsrecht ins Leere laufen
- ☐ **C)** Der Stab fürchtet, die volle Ergebnisverantwortung für die Entscheidungen der Linie zu tragen
- ☐ **D)** Die Linie fürchtet, künftig vom Stab disziplinarisch geführt und beurteilt zu werden
- ☐ **E)** Die Linie fürchtet Kontrolle und Bevormundung durch „Theoretiker“

Aufgabe 78 1.3.8 Nachteile des Stabliniensystems

Speichenwerk prüft, ob weitere Stabsstellen bei der Geschäftsführung eingerichtet werden sollen. Welcher Punkt ist ein typischer Nachteil des Stabliniensystems? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Konflikte zwischen Stab und Linie, weil Stäbe Einfluss nehmen, ohne Verantwortung zu tragen
- ☐ **B)** Die Instanzen werden stärker belastet als im reinen Einliniensystem
- ☐ **C)** Widersprüchliche Weisungen, weil jede Stelle mehrere Fachvorgesetzte hat
- ☐ **D)** Die Einheit der Leitung geht verloren, weil Stäbe der Linie Weisungen erteilen

Aufgabe 79 1.3.8 Mehrliniensystem

In der Montage erhält ein Monteur Weisungen vom Meister Technik und von der Meisterin Qualität. Wegen eines Eilauftrags verlangt der Meister Technik eine kürzere Probefahrt, die Meisterin Qualität besteht auf dem vollen Prüfprogramm. Welche Aussage trifft zu? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Es handelt sich um ein Stabliniensystem; die Meisterin Qualität ist Stab und darf nicht anweisen
- ☐ **B)** Es handelt sich um ein Einliniensystem; der Monteur entscheidet bei Widersprüchen selbst
- ☐ **C)** Es handelt sich um eine Tensororganisation, weil drei Dimensionen aufeinandertreffen
- ☐ **D)** Es handelt sich um ein Mehrliniensystem; nötig ist eine Vorrangregel, etwa: Bei Sicherheitsfragen entscheidet die Qualität

Aufgabe 80 1.3.9 Gründe für den Wechsel zur Sparte

Speichenwerk war früher funktional organisiert. Mit dem Ausbau der Lastenräder und des Dienstrad-Leasings wechselte das Unternehmen zur Spartenorganisation. Welcher Nachteil der funktionalen Organisation war dafür ausschlaggebend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Die Beschäftigten hatten durch die Doppelunterstellung zwei Vorgesetzte
- ☐ **B)** Jede Funktion war mehrfach vorhanden, sodass hohe Kosten durch Doppelarbeit entstanden
- ☐ **C)** Der Erfolg einzelner Produkte war schwer zurechenbar, und jede produktübergreifende Frage landete bei der Geschäftsführung
- ☐ **D)** Das Know-how der Fachbereiche war auf viele kleine Einheiten verstreut

Aufgabe 81 1.3.9 Vorteile der Spartenorganisation

Speichenwerk ist heute in die Sparten City-E-Bikes, Lastenräder sowie Service & Leasing gegliedert. Welcher Vorteil ist typisch für diese Spartenorganisation? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Doppelarbeit entfällt, weil jede Funktion nur einmal im Unternehmen vorhanden ist
- ☐ **B)** Sie eignet sich besonders für kleine Unternehmen mit einheitlichem Sortiment
- ☐ **C)** Es werden weniger qualifizierte Führungskräfte benötigt als in der funktionalen Organisation
- ☐ **D)** Der Erfolg jeder Sparte ist messbar, weil sie als Profit-Center geführt werden kann

Aufgabe 82 1.3.9 Zentralbereiche in der Sparte

In der Spartenorganisation von Speichenwerk werden IT, Personal, Finanzen und der Einkauf strategischer Bauteile als Zentralbereiche für alle Sparten geführt. Was ist der Hauptgrund? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Mengenvorteile und einheitliche Standards bleiben erhalten, und Doppelarbeit in den Sparten sinkt
- ☐ **B)** Die Sparten sollen dadurch näher am Markt arbeiten und schneller reagieren
- ☐ **C)** Die Beschäftigten in den Sparten sollen eine zweite, gleichberechtigte Vorgesetzte erhalten
- ☐ **D)** Jede Sparte soll dadurch zu einem Investment-Center werden

Aufgabe 83 1.3.9 Matrixorganisation: Kennzeichen

Welche Aussagen zur Matrixorganisation sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die zweite Ebene wird gleichzeitig nach zwei Kriterien gegliedert, meist nach Funktionen und Objekten
- ☐ **B)** Die Funktionsleitungen verantworten das „Wie“, die Spartenleitungen das „Was“ und „Wann“
- ☐ **C)** Konflikte zwischen beiden Dimensionen sollen durch eine strikte Rangfolge vollständig ausgeschlossen werden
- ☐ **D)** Sie ist ein Einliniensystem, das um beratende Stäbe ergänzt wird
- ☐ **E)** Die Spartenleitungen legen Methoden und Fachstandards fest, die Funktionsleitungen Termine und Budget

Aufgabe 84 1.3.9 Matrixorganisation: Anforderungen

Speichenwerk erwägt eine Matrixorganisation. Welche Anforderungen stellt sie an Mitarbeitende und Führung? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein kooperativer Führungsstil
- ☐ **B)** Klare Regeln, wer in welchen Fragen das letzte Wort hat
- ☐ **C)** Beschäftigte befolgen nur die Weisungen einer Linie und ignorieren die andere
- ☐ **D)** Kommunikations-, Kompromiss- und Konfliktfähigkeit sowie der Umgang mit zwei Vorgesetzten
- ☐ **E)** Ein autoritärer Führungsstil, damit Konflikte schnell entschieden werden

Aufgabe 85 1.3.10 Formen der Projektorganisation

Speichenwerk plant drei Vorhaben. Welche Zuordnungen von Vorhaben und Projektorganisation bzw. Aussagen dazu sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Firmenjubiläum: Stabs-Projektorganisation bei der Geschäftsführung
- ☐ **B)** Drittes Werk mit 18 Mio. € Investition und zwei Jahren Laufzeit: reine Projektorganisation
- ☐ **C)** Neues Warenwirtschaftssystem mit Beteiligten aus Einkauf, Lager, Vertrieb und IT: Matrix-Projektorganisation
- ☐ **D)** Das Hauptproblem der Matrix-Projektorganisation ist die Wiedereingliederung nach Projektende
- ☐ **E)** In der Stabs-Projektorganisation hat die Projektleitung fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht

Aufgabe 86 1.3.10 Qualitätszirkel und Projektteam

Im Werk Bremen häufen sich Reklamationen wegen falsch eingestellter Schaltungen. Speichenwerk richtet einen Qualitätszirkel ein. Welche Aussagen treffen auf einen Qualitätszirkel zu? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Er wird von der direkten Führungskraft mit Weisungsrecht geleitet und tagt außerhalb der Arbeitszeit
- ☐ **B)** Er ersetzt für seine Mitglieder dauerhaft die Linienorganisation
- ☐ **C)** Er bearbeitet ein einmaliges, abgegrenztes Vorhaben mit fester Laufzeit, meist bereichsübergreifend
- ☐ **D)** Er arbeitet dauerhaft an wiederkehrenden Problemen des eigenen Arbeitsplatzes und ist ein Instrument des KVP
- ☐ **E)** Eine kleine Gruppe von meist fünf bis zehn Beschäftigten eines Arbeitsbereichs trifft sich regelmäßig und freiwillig

Aufgabe 87 1.3.11 Kriterien für die Wahl der Organisationsform

Welche Aussagen zur Wahl einer passenden Organisationsform sind richtig? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Matrix und Teamorganisation passen besonders gut zu einer autoritären Führungskultur
- ☐ **B)** Die Matrixorganisation ist als modernste Form grundsätzlich die beste Wahl
- ☐ **C)** Ein homogenes Sortiment spricht für eine Spartenorganisation, weil sich Sparten leicht bilden lassen
- ☐ **D)** „Structure follows Strategy“: Wer diversifiziert, braucht eine Struktur, die neue Geschäftsfelder aufnehmen kann
- ☐ **E)** Ein heterogenes Leistungsprogramm spricht eher für eine Spartenorganisation

Aufgabe 88 1.3.11 Organisationsform beurteilen

Speichenwerk überlegt, die Spartenorganisation durch eine Matrixorganisation zu ersetzen. Welches Argument spricht im Fall gegen diesen Wechsel? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Die Doppelunterstellung führt zu Konflikten, und die klare Ergebnisverantwortung der Profit-Center ginge verloren
- ☐ **B)** Beide Sparten könnten Montage und Lackierung gemeinsam nutzen, Doppelarbeit sänke
- ☐ **C)** Das Produktions-Know-how für City-E-Bikes und Lastenräder würde gebündelt
- ☐ **D)** Der Marktblick der Spartenleitungen bliebe als zweite Dimension erhalten

1.4 Ablauforganisation

Aufgabe 89 1.4.1 Dilemma der Ablaufplanung

Produktionsleiter Timo Brandt sammelt in Bremen Lastenradrahmen gleicher Farbe zu großen Losen, damit die teure Lackieranlage voll ausgelastet ist. Kundinnen und Kunden mit seltenen Farbwünschen warten dadurch länger. Welche Aussage beschreibt den zugrunde liegenden Zielkonflikt zutreffend? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Hohe Qualität durch Endprüfung jedes Akkus steht im Widerspruch zu humaner Arbeitsgestaltung.
- ☐ **B)** Die Aufbauorganisation legt Zuständigkeiten fest, die der Ablauforganisation widersprechen.
- ☐ **C)** Hohe Auslastung braucht einen Vorrat wartender Aufträge; diese Wartezeit verlängert die Durchlaufzeit.
- ☐ **D)** Kurze Durchlaufzeiten und niedrige Lagerbestände schließen sich grundsätzlich gegenseitig aus.

Aufgabe 90 1.4.1 Ziele der Ablauforganisation

Geschäftsführerin Jana Hollmann lässt die Abläufe im Werk Oldenburg neu ordnen. Welche der folgenden Punkte sind Ziele der Ablauforganisation? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Termintreue gegenüber dem Fachhandel
- ☐ **B)** Kurze Durchlaufzeiten, etwa ein Lastenrad in 10 statt 15 Arbeitstagen ausliefern
- ☐ **C)** Möglichst hohe Bestände an jedem Arbeitsplatz, damit nie Material fehlt
- ☐ **D)** Festlegen, welche Stelle welcher Instanz unterstellt ist
- ☐ **E)** Humane Arbeitsgestaltung, zum Beispiel höhenverstellbare Montageständе

Aufgabe 91 1.4.2 Gestaltungsdimensionen

Für jeden Lastenradauftrag plant Speichenwerk mit einem Balkendiagramm, an welchen Tagen Rahmenbau, Lackierung und Montage stattfinden und wie lange sie jeweils dauern. Welche Gestaltungsdimension der Ablauforganisation steht dabei im Vordergrund? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Logik
- ☐ **B)** Aufgabenanalyse
- ☐ **C)** Zeit
- ☐ **D)** Raum

Aufgabe 92 1.4.2 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese

Im Vertriebsinnendienst Bremen wird festgelegt: Eine Sachbearbeiterin erfasst, prüft und bestätigt jeden Kundenauftrag am selben Tag an ihrem Arbeitsplatz. Welcher Schritt der Ablauforganisation wird hier vollzogen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Aufgabenanalyse: Die Gesamtaufgabe wird nach Verrichtung und Objekt gegliedert.
- ☐ **B)** Arbeitssynthese: Arbeitsschritte werden personal, temporal und lokal zu einem Ablauf zusammengefügt.
- ☐ **C)** Aufgabensynthese: Teilaufgaben werden zu Stellen und Abteilungen gebündelt.
- ☐ **D)** Arbeitsanalyse: Teilaufgaben werden in einzelne Arbeitsschritte zerlegt.

Aufgabe 93 1.4.3 Funktions- vs. prozessorientierte Organisation

Reklamationen landeten bei Speichenwerk mal im Vertrieb, mal im Service, mal in der Qualitätssicherung; die Bearbeitung dauerte im Schnitt 18 Tage. Nun wird die Leiterin Kundenservice Prozesseignerin „Reklamation“. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Mit der Prozessorientierung werden die Abteilungen Vertrieb, Service und Qualitätssicherung aufgelöst.
- ☐ **B)** In der funktionsorientierten Organisation entstehen an jeder Bereichsgrenze Schnittstellen mit Wartezeiten und Informationsverlust.
- ☐ **C)** Die Prozesseignerin verantwortet den Ablauf von Anfang bis Ende, legt Kennzahlen fest und stößt Verbesserungen an.
- ☐ **D)** Die prozessorientierte Organisation erhöht bewusst die Zahl der Schnittstellen, um Kontrollen zu verbessern.
- ☐ **E)** Zwischen Prozess- und Funktionsverantwortung können Konflikte entstehen, die denen der Matrixorganisation ähneln.

Aufgabe 94 1.4.3 Methoden der Ist-Aufnahme

Bevor der Versand in Bremen neu organisiert wird, notiert eine Mitarbeiterin des Controllings über drei Wochen zu zufällig gewählten Zeitpunkten, ob die Beschäftigten gerade packen, Ware suchen oder warten. Aus den Häufigkeiten werden die Zeitanteile hochgerechnet. Welche Methode der Ist-Aufnahme ist das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Interview
- ☐ **B)** Dokumentenanalyse
- ☐ **C)** Beobachtung in Form einer Multimomentaufnahme
- ☐ **D)** Selbstaufschreibung der Beschäftigten

Aufgabe 95 1.4.4 Flussdiagramm

Einkaufsleiter Markus Rehder soll den Beschaffungsprozess für Ersatzteile als Flussdiagramm darstellen. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Tätigkeiten wie „Angebote einholen“ stehen in Rechtecken und werden mit einem Verb beschriftet.
- ☐ **B)** Das Flussdiagramm zeigt zu jedem Schritt die Dauer und damit die gesamte Durchlaufzeit.
- ☐ **C)** Start und Ende werden durch Felder mit abgerundeten Ecken gekennzeichnet.
- ☐ **D)** Die Prüfung „Ware in Ordnung?“ wird als Raute mit den Ausgängen „ja“ und „nein“ gezeichnet.
- ☐ **E)** Die Bestellung als Dokument wird als Raute dargestellt, weil sie freigegeben werden muss.

Aufgabe 96 1.4.5 Netzplan: Projektdauer und kritischer Pfad

Speichenwerk plant einen Online-Konfigurator. Projekt „Online-Konfigurator für Lastenräder“ (Dauer in Arbeitstagen): A Konzept festlegen – 2 – kein Vorgänger B Konfigurator programmieren – 7 – nach A C Produktfotos erstellen – 3 – nach A D Produkttexte schreiben – 2 – nach C E In den Online-Shop einbinden – 3 – nach B und D F Fachhandel informieren – 2 – nach A G Freischaltung – 1 – nach E und F Wie lange dauert das Projekt mindestens, und welche Vorgänge bilden den kritischen Pfad? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 13 Tage; kritischer Pfad A → F → G
- ☐ **B)** 20 Tage; alle Vorgänge liegen auf dem kritischen Pfad
- ☐ **C)** 13 Tage; kritischer Pfad A → B → E → G
- ☐ **D)** 11 Tage; kritischer Pfad A → C → D → E → G

Aufgabe 97 1.4.5 Netzplan: Gesamtpuffer und freier Puffer

Betrachten Sie erneut das Projekt Online-Konfigurator. Projekt „Online-Konfigurator für Lastenräder“ (Dauer in Arbeitstagen): A Konzept festlegen – 2 – kein Vorgänger B Konfigurator programmieren – 7 – nach A C Produktfotos erstellen – 3 – nach A D Produkttexte schreiben – 2 – nach C E In den Online-Shop einbinden – 3 – nach B und D F Fachhandel informieren – 2 – nach A G Freischaltung – 1 – nach E und F Welche Angaben zu den Puffern sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** D: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 2 Tage
- ☐ **B)** E: Gesamtpuffer 3 Tage, weil E nach B und D beginnt
- ☐ **C)** C: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 0 Tage
- ☐ **D)** C: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 2 Tage
- ☐ **E)** F: Gesamtpuffer 8 Tage, freier Puffer 8 Tage

Aufgabe 98 1.4.5 Netzplan: Auswirkung von Verzögerungen

Im Projekt Online-Konfigurator (Projektdauer 13 Tage, kritischer Pfad A → B → E → G; Puffer: C GP 2/FP 0, D GP 2/FP 2, F GP 8/FP 8) treten Verzögerungen auf. Jede Verzögerung wird einzeln betrachtet. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Verzögert sich C um 3 Tage, endet das Projekt nach 14 Tagen.
- ☐ **B)** Verzögert sich B um 2 Tage, endet das Projekt nach 15 Tagen.
- ☐ **C)** Verzögert sich E um 1 Tag, bleibt das Projektende unverändert, weil E zwei Vorgänger hat.
- ☐ **D)** Verzögert sich C um 1 Tag, beginnt D einen Tag später, das Projektende bleibt aber bei 13 Tagen.
- ☐ **E)** Verzögert sich F um 5 Tage, endet das Projekt nach 18 Tagen.

Aufgabe 99 1.4.5 Netzplan: Buchbeispiel Warenwirtschaftssystem

Beim Projekt „neues Warenwirtschaftssystem“ (A 4 Tage; B 6 nach A; C Hardware kaufen 5 nach A; D 3 nach B und C; E 4 nach B; F 2 nach D und E; Projektdauer 16 Tage) liefert der Server-Lieferant zwei Tage später, Vorgang C dauert also 7 statt 5 Tage. Welche Folge hat das? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Projekt endet nach 18 Tagen, weil sich jede Verzögerung voll auf das Projektende auswirkt.
- ☐ **B)** Das Projekt endet nach 16 Tagen, und D behält seinen Gesamtpuffer von 1 Tag.
- ☐ **C)** Das Projekt endet weiterhin nach 16 Tagen, aber der Puffer von D ist aufgebraucht und der Weg A–C–D–F wird kritisch.
- ☐ **D)** Das Projekt endet nach 17 Tagen, weil der freie Puffer von C nur 1 Tag beträgt.

Aufgabe 100 1.4.6 Gantt-Diagramm und Workflow

Personalleiterin Petra Lüders stellt den Urlaubsantrag auf einen Workflow im Mitarbeiterportal um; das Einführungsprojekt wird mit einem Gantt-Diagramm geplant. Welche Aussagen treffen zu? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Workflowmanagement eignet sich besonders für strukturierte, häufige und arbeitsteilige Abläufe wie den Urlaubsantrag.
- ☐ **B)** Sofern ein Betriebsrat besteht, ist seine Mitbestimmung zu beachten, wenn das System Leistung oder Verhalten überwachen kann.
- ☐ **C)** Ein Workflow macht die vorherige Prozessanalyse überflüssig, weil die Software den Ablauf ohnehin optimiert.
- ☐ **D)** Das Gantt-Diagramm zeigt jeden Vorgang als Balken auf einer Zeitachse und eignet sich gut für Besprechungen und den Soll-Ist-Vergleich.
- ☐ **E)** Das Gantt-Diagramm zeigt Abhängigkeiten und Puffer genauer als der Netzplan.

1.5 Analysemethoden

Aufgabe 101 1.5.1 Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung

Speichenwerk will die Zufriedenheit seiner Kundschaft mit mehreren Methoden erfassen. Welche Aussagen zu den Methoden sind richtig? **(3 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Im Testlabor testen ausgewählte Personen ein neues Lastenrad vor der Markteinführung.
- ☐ **B)** Beim Mystery Shopping bewerten verdeckte Testkäufer Beratung, Wartezeit oder Reklamationsabwicklung im Fachhandel nach einer Checkliste.
- ☐ **C)** Die Beschwerdeanalyse ist günstig, zeigt aber nur die Unzufriedenen, die sich auch melden.
- ☐ **D)** Die Beobachtung von Abbrüchen im Online-Bestellvorgang liefert zugleich die Gründe für die Abbrüche.
- ☐ **E)** Das offene Interview lässt sich wegen seiner freien Antworten besonders gut statistisch auswerten.

Aufgabe 102 1.5.1 Online-Befragung vs. Telefoninterview

Speichenwerk überlegt, ob die Käufer von City-E-Bikes per Online-Befragung oder per Telefoninterview befragt werden sollen. Welche Aussagen zum Vergleich sind richtig? **(2 richtige Antworten)**

- ☐ **A)** Die Online-Befragung erzielt in der Regel einen höheren Rücklauf als das Telefoninterview.
- ☐ **B)** Im Telefoninterview sind Nachfragen möglich; dafür kann die interviewende Person die Antworten beeinflussen.
- ☐ **C)** Die Online-Befragung verursacht je befragter Person sehr niedrige Kosten und lässt sich automatisch auswerten.
- ☐ **D)** Das Telefoninterview schließt jeden Interviewereinfluss aus, weil der Wortlaut der Fragen feststeht.
- ☐ **E)** Die Online-Befragung liefert automatisch repräsentative und verzerrungsfreie Ergebnisse.

Aufgabe 103 1.5.1 Kano-Modell

Wer bei Speichenwerk ein Lastenrad kauft, wird zur Überraschung vieler zu einer kostenlosen Einweisungsfahrt mit Sicherheitscheck des Kindersitzes eingeladen. Niemand hat das erwartet; die Rückmeldungen sind begeistert. Wie ist dieses Merkmal im Kano-Modell einzuordnen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Basisanforderung, weil Begeisterungsmerkmale mit der Zeit zur Basis werden
- ☐ **B)** Basisanforderung
- ☐ **C)** Begeisterungsanforderung
- ☐ **D)** Leistungsanforderung

Aufgabe 104 1.5.1 Teilnahmebereitschaft erhöhen

Bei der letzten Kundenbefragung von Speichenwerk lag die Rücklaufquote nur bei 8 %. Welche Maßnahme ist am ehesten geeignet, die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen? **(1 richtige Antwort)**

- ☐ **A)** Versand erst ein Jahr nach dem Kauf, wenn die Erinnerung an den Kauf verblasst ist
- ☐ **B)** Kurzer Fragebogen mit Zeitangabe, verschickt direkt nach der Inspektion, mit Verlosung eines Werkstattgutscheins und zugesicherter Anonymität
- ☐ **C)** Pflichtangabe von Name und Kundennummer, damit Rückfragen möglich sind
- ☐ **D)** Ausführlicher Fragebogen mit vielen offenen Fragen, damit sich die Kundschaft ernst genommen fühlt

Aufgabe 105 1.5.2 Offene und geschlossene Fragen

Speichenwerk entwirft einen Fragebogen zum Werkstattservice. Welche Aussagen zu offenen und geschlossenen Fragen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Geschlossene Fragen erfassen auch Antworten, an die das Unternehmen vorher nicht gedacht hat.
- ☐ **B)** Offene Fragen liefern Ideen und konkrete Kritik, sind aber mühsamer zu beantworten und aufwendig auszuwerten.
- ☐ **C)** Geschlossene Fragen sind schnell beantwortet, vergleichbar und statistisch gut auswertbar.
- ☐ **D)** Ein guter Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen und am Ende eine offene Frage für Anregungen.
- ☐ **E)** Offene Fragen lassen sich leichter statistisch vergleichen als geschlossene Fragen.

Aufgabe 106 1.5.2 Skalenfrage formulieren

Welche der folgenden Fragen ist eine korrekt formulierte Skalenfrage für die Service-Hotline von Speichenwerk? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** „Waren Sie mit unserer Hotline zufrieden? □ ja □ nein“
- ☐ **B)** „Wie zufrieden sind Sie mit Erreichbarkeit und Freundlichkeit unserer Hotline? Bitte von 1 bis 5 bewerten.“
- ☐ **C)** „Sie sind mit unserer schnellen Hotline doch sicher zufrieden? 1 = sehr unzufrieden … 5 = sehr zufrieden“
- ☐ **D)** „Wie zufrieden sind Sie mit der Erreichbarkeit unserer Service-Hotline? 1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = teils/teils, 4 = zufrieden, 5 = sehr zufrieden“

Aufgabe 107 1.5.2 Fragetypen zuordnen

Im Fragebogen von Speichenwerk steht: „Wo haben Sie Ihr E-Bike gekauft? □ Fachhändler vor Ort □ Online-Shop von Speichenwerk □ Sonstiges: ____“. Um welchen Fragetyp handelt es sich? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Suggestivfrage
- ☐ **B)** Skalenfrage
- ☐ **C)** Offene Frage, weil bei „Sonstiges“ frei geantwortet werden kann
- ☐ **D)** Geschlossene Alternativfrage (Auswahl- oder Listenfrage)

Aufgabe 108 1.5.3 ABC-Analyse berechnen

Einkaufsleiter Markus Rehder lässt acht Ersatzteile der Sparte Service & Leasing auswerten (Jahresmenge × Stückpreis): Bremsbeläge 9.000 × 3 € · Display 1.200 × 85 € · Schrauben-Sets 20.000 × 0,85 € · Akkupack 1.000 × 460 € · Reifen 2.400 × 20 € · Motor-Steuereinheit 900 × 280 € · Ketten 3.000 × 8 € · Bremsscheiben 2.500 × 28 € Klassengrenzen: A bis 80 %, B bis 95 % des kumulierten Werts. Welche Aussagen sind richtig? (2 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Ein Preisnachlass von 3 % beim Akkupack spart 13.800 €, derselbe Nachlass auf alle C-Teile nur 2.040 €.
- ☐ **B)** Das Display ist ein A-Teil, weil es den drittgrößten Jahreswert hat.
- ☐ **C)** A-Teile sind Akkupack und Motor-Steuereinheit; sie machen 71,2 % des Werts, aber nur 4,75 % der Stückmenge aus.
- ☐ **D)** Die Klasse B umfasst Display, Bremsscheiben, Reifen und Bremsbeläge.
- ☐ **E)** Die Schrauben-Sets sind A-Teile, weil sie 50 % der Menge ausmachen.

Aufgabe 109 1.5.3 ABC-Analyse: Maßnahmen und Grenzen

Nach der ABC-Analyse leitet Speichenwerk Maßnahmen für den Einkauf ab. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Auch ein C-Teil kann kritisch sein: Fehlt die Schraube für die Bremsaufnahme, steht die Montage still.
- ☐ **B)** C-Teile werden vereinfacht beschafft, etwa über Rahmenverträge, Sammelbestellungen und verbrauchsgesteuerte Disposition.
- ☐ **C)** Die Klassengrenzen sind genormt und gelten für alle Unternehmen gleich.
- ☐ **D)** A-Teile erhalten Marktanalysen, harte Preisverhandlungen und eine genaue, bedarfsgesteuerte Disposition.
- ☐ **E)** Die ABC-Analyse zeigt zusätzlich, wie gleichmäßig ein Teil verbraucht wird.

Aufgabe 110 1.5.4 Ishikawa: Ursachen den 7 M zuordnen

In Bremen häufen sich Lackschäden an Lastenradrahmen. Ein Team sammelt Ursachen in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm nach den 7 M. Welche Zuordnungen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Leitung hat die Trocknungszeit je Rahmen gekürzt, um mehr Durchsatz zu erreichen → Management
- ☐ **B)** Der Pulverlack eines neuen Lieferanten haftet schlechter → Methode
- ☐ **C)** Die Stichprobe in der Endkontrolle ist zu klein → Mensch
- ☐ **D)** Die Lackieranlage wird nicht regelmäßig gewartet → Maschine
- ☐ **E)** Die Luftfeuchtigkeit in der Lackierhalle schwankt stark → Mitwelt

Aufgabe 111 1.5.4 Ishikawa: Aufbau und Grenzen

Welche Aussage zum Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) ist richtig? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Das Problem steht links als Fischschwanz, die Ursachen laufen nach rechts aus.
- ☐ **B)** Es wird am besten allein von der Qualitätsleitung erstellt, um Schuldzuweisungen zu vermeiden.
- ☐ **C)** Es zeigt nicht, wie stark eine Ursache wirkt; dafür werden zusätzlich Daten gebraucht, etwa aus einer Fehlersammelliste.
- ☐ **D)** Alle sieben M müssen immer eingezeichnet werden, auch wenn sie zum Fall nicht passen.

Aufgabe 112 1.5.5 Wertanalyse: Funktionsarten

Bei der Wertanalyse der Transportbox des Familien-Lastenrads betrachtet das Team die matte Sonderlackierung. Kundinnen und Kunden schätzen eine ansprechende Farbe, eine Pulverbeschichtung in drei Trendfarben erfüllt diesen Zweck aber günstiger. Wie ist die Lackierung nach der Art der Funktion einzuordnen? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Hauptfunktion der Transportbox
- ☐ **B)** Unnötige Funktion, die ersatzlos gestrichen wird
- ☐ **C)** Gebrauchsfunktion
- ☐ **D)** Geltungsfunktion

Aufgabe 113 1.5.5 Wertanalyse: Einsparung berechnen

Der Gepäckträger des City-E-Bikes kostet in der Herstellung 95 €. Das Wertanalyse-Team ersetzt eine gegossene Logo-Plakette (12 €) durch eine Lasergravur (3 €), streicht eine kaum genutzte zusätzliche Gurthalterung (7 €) und verstärkt die Befestigung am Rahmen (+4 €), weil Kunden Stabilität am wichtigsten ist. Speichenwerk baut 4.500 City-E-Bikes im Jahr. Wie hoch ist die jährliche Einsparung? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** 22.500 €
- ☐ **B)** 67.500 €
- ☐ **C)** 72.000 €
- ☐ **D)** 54.000 €

Aufgabe 114 1.5.6 Sekundärquellen

Markus Rehder möchte die Preisentwicklung für Akkuzellen in Europa einschätzen, ohne selbst Daten zu erheben. Welche der folgenden Quellen ist eine externe Sekundärquelle? (1 richtige Antwort)

- ☐ **A)** Marktdaten und Statistiken eines Branchenverbands
- ☐ **B)** Eine Zeitmessung beim Einbau der Akkus in der Montage
- ☐ **C)** Eine eigene Telefonbefragung von zehn Akkuherstellern
- ☐ **D)** Die Einkaufsstatistik aus der eigenen Warenwirtschaft

Aufgabe 115 1.5.6 Statistiken, Diagrammwahl, Verhältniszahlen

Controllerin Aylin Demir bereitet Statistiken für die Geschäftsführung auf. Welche Aussagen sind richtig? (3 richtige Antworten)

- ☐ **A)** Die Personalstatistik mit Krankenquote, Fluktuation und Altersstruktur dient unter anderem der Personalplanung.
- ☐ **B)** Für die Umsatzentwicklung von 2022 bis 2026 eignet sich ein Kreisdiagramm am besten.
- ☐ **C)** Werden 2.000 von 6.000 Online-Kunden befragt, ist das eine Vollerhebung.
- ☐ **D)** Für die Krankenquote von Januar bis Dezember empfiehlt sich in der Regel ein Liniendiagramm.
- ☐ **E)** Der Umsatz je Mitarbeitenden (68.000.000 € : 420 ≈ 161.905 €) ist eine Beziehungszahl.

Lösungsschlüssel auf einen Blick

1 **A**	2 **D**	3 **B, C, E**	4 **C, D**	5 **B**	6 **D**
7 **B**	8 **A, D, E**	9 **B**	10 **A, E**	11 **A**	12 **A, D**
13 **D**	14 **D, E**	15 **D**	16 **D**	17 **D**	18 **D**
19 **A**	20 **C, D**	21 **B, C, E**	22 **B, D, E**	23 **A, B, D**	24 **C, D, E**
25 **A, D, E**	26 **D**	27 **C, D**	28 **A**	29 **A, C, D**	30 **C**
31 **C, D**	32 **A**	33 **B**	34 **A, C, E**	35 **B**	36 **A, B, E**
37 **A, C**	38 **C, D**	39 **D**	40 **C**	41 **A**	42 **D**
43 **B, C, E**	44 **A**	45 **A, B, C**	46 **B**	47 **A, C, D**	48 **A**
49 **B, C**	50 **B**	51 **B**	52 **D**	53 **C**	54 **C, D**
55 **C**	56 **A, C, E**	57 **A**	58 **D**	59 **A, B, E**	60 **C**
61 **A, D**	62 **B, D**	63 **C**	64 **A, C, E**	65 **B**	66 **A**
67 **A, C, D**	68 **D**	69 **B**	70 **A, B, D**	71 **B, E**	72 **D**
73 **C**	74 **B, D, E**	75 **A, C**	76 **A, B**	77 **A, B, E**	78 **A**
79 **D**	80 **C**	81 **D**	82 **A**	83 **A, B**	84 **A, B, D**
85 **A, B, C**	86 **D, E**	87 **D, E**	88 **A**	89 **C**	90 **A, B, E**
91 **C**	92 **B**	93 **B, C, E**	94 **C**	95 **A, C, D**	96 **C**
97 **A, C, E**	98 **A, B, D**	99 **C**	100 **A, B, D**	101 **A, B, C**	102 **B, C**
103 **C**	104 **B**	105 **B, C, D**	106 **D**	107 **D**	108 **A, C**
109 **A, B, D**	110 **A, D, E**	111 **C**	112 **D**	113 **D**	114 **A**
115 **A, D, E**					

Lösungen 1.1 Leitbild, Unternehmenskultur und Corporate Identity

Aufgabe 1 Vision, Mission, Werte — Richtig: A

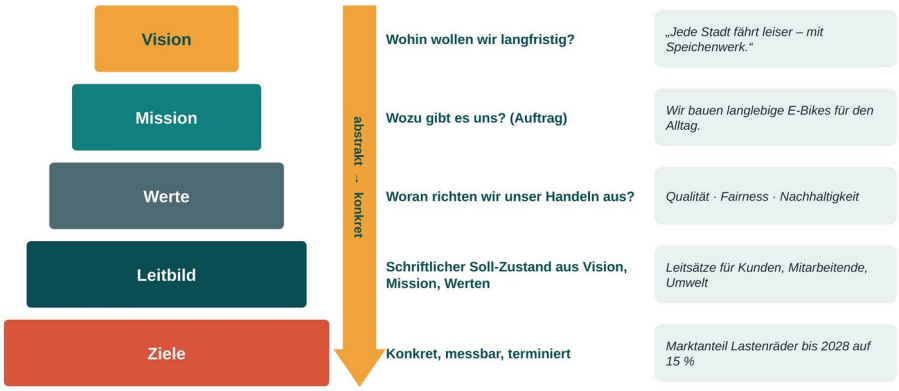
Speichenwerk hat folgende Aussagen formuliert. Welche Zuordnung zum Zielsystem ist richtig?

✔ **A)** **„Jede Stadt fährt leiser – mit Speichenwerk.“ ist die Vision. –** Die Aussage beschreibt ein langfristiges, bewusst ehrgeiziges Zukunftsbild und beantwortet die Frage „Wohin wollen wir?“. Messbar ist sie nicht.

✘ **B)** „Qualität · Fairness · Nachhaltigkeit“ ist ein operationales Ziel. – Das sind Unternehmenswerte, also Grundsätze für das Verhalten (Frage „Wie wollen wir handeln?“). Einem Ziel fehlen hier Ausmaß und Zeitbezug.

✘ **C)** „Marktanteil bei Lastenrädern bis 2028 auf 15 % steigern“ ist die Vision. – Die Aussage hat Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug. Sie ist damit ein messbares Unternehmensziel und steht am konkreten Ende des Zielsystems.

✘ **D)** „Wir reparieren, bevor wir ersetzen.“ ist die Mission. – Das ist ein Leitsatz aus dem Leitbild. Er beschreibt einen Verhaltensgrundsatz, nicht den Daseinszweck des Unternehmens.



Merke: Vision = wohin? Mission = wozu? Werte = wie? Das Leitbild fasst alles schriftlich zusammen, Ziele machen es messbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.1, S. 11 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 2 Vision oder Ziel — Richtig: D

Vertriebsleitung und Geschäftsführung diskutieren den Satz „Wir wollen der beliebteste Lastenradhersteller Norddeutschlands werden.“ Welche Aussage trifft nach dem im Buch verwendeten Zielsystem zu?

✘ **A)** Es ist die Mission, weil der Satz die heutige Leistung beschreibt. – Die Mission beschreibt das Heute (Leistung, Zielgruppe, Nutzen). Der Satz beschreibt einen künftigen Wunschzustand, also das Morgen.

✘ **B)** Es ist ein Unternehmenswert, weil er das Verhalten aller steuert. – Werte sind Verhaltensgrundsätze wie Fairness oder Qualität. Der Satz beschreibt kein Verhalten, sondern eine angestrebte Marktstellung.

✘ **C)** Es ist ein operationales Ziel, weil eine Region genannt wird. – Die Region ist nur der Geltungsbereich. Ohne Ausmaß und Zeitbezug ist die Aussage nicht kontrollierbar und damit nicht operational.

✔ **D)** **Es ist eine Vision; für ein Ziel fehlen Messgröße und Termin. –** Der Satz gibt eine Richtung und soll begeistern. Ein Ziel bräuchte Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug, etwa eine Kennzahl der Beliebtheit und ein Datum.

Merke: Fragt die Prüfung nach einem Ziel, nennen Sie Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug – sonst ist es nur eine Vision oder ein Wunsch.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.1, S. 11 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 3 Funktionen des Leitbilds

Richtig: B, C, E

Welche der folgenden Funktionen erfüllt das Leitbild von Speichenwerk nach innen?

✘ **A)** Es schärft das Profil von Speichenwerk gegenüber dem Wettbewerb. – Abgrenzung vom Wettbewerb ist eine Funktion nach außen. Sie richtet sich an Kunden und Öffentlichkeit.

✔ **B)** **Es erleichtert das Onboarding und verbindet die Werke Bremen und Oldenburg. –** Das ist die Integrationsfunktion. Gemeinsame Grundsätze schaffen ein Wir-Gefühl über Standorte hinweg.

✔ **C)** **Gleiche Grundsätze ersetzen viele Einzelanweisungen. –** Das ist die Koordinationsfunktion nach innen: Wer die Grundsätze kennt, braucht weniger Einzelregeln.

✘ **D)** Es stärkt das Employer Branding bei Bewerbenden. – Die Arbeitgebermarke wirkt auf Personen außerhalb des Unternehmens und zählt daher zu den Außenfunktionen.

✔ **E)** **Es gibt Orientierung und hilft bei Zielkonflikten im Alltag. –** Orientierung ist eine Innenfunktion: Die Beschäftigten sehen, was wichtig ist, etwa „Qualität vor Tempo“.



Merke: Nach innen: Orientierung, Motivation/Identifikation, Integration, Koordination. Nach außen: Image, Vertrauen/Transparenz, Abgrenzung, Arbeitgebermarke.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.2, S. 13 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 4 Leitsätze formulieren

Richtig: C, D

Speichenwerk will einen Leitsatz zum Umgang mit Lieferanten ergänzen. Welche Formulierungen erfüllen die Anforderungen an einen guten Leitsatz?

✘ **A)** „Ab 01.03.2027 zahlt der Einkauf alle Rechnungen binnen 14 Tagen.“ – Das ist eine konkrete, terminierte Vorgabe für einen Bereich, also eher eine Umsetzungsmaßnahme oder ein Ziel. Leitsätze sind allgemein und langfristig formuliert.

✘ **B)** „Der Partner steht im Mittelpunkt unseres Handelns.“ – Der Satz ist so allgemein, dass er keine Orientierung gibt und sich im Verhalten nicht überprüfen lässt – ein typischer Kritikpunkt an Leitbildern.

✔ **C)** **„Wir prüfen bei allen Lieferanten menschenwürdige Arbeitsbedingungen.“ –** Auch dieser Satz ist kurz, positiv, in der Wir-Form und zeigt ein überprüfbares Verhalten (Prüfung der Lieferanten).

✔ **D)** **„Wir bezahlen unsere Lieferanten pünktlich und fair.“ –** Der Satz ist kurz, in der Wir-Form, positiv und im Verhalten überprüfbar: Zahlungstermine lassen sich kontrollieren.

✘ **E)** „Lieferanten dürfen nicht unfair behandelt werden.“ – Die Formulierung ist negativ und nicht in der Wir-Form. Sie sagt nicht, welches Verhalten erwünscht ist.

Merke: Leitsätze sind kurz, in der Wir-Form, positiv und im Verhalten überprüfbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.2, S. 13 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 5 Umsetzung von Leitsätzen — Richtig: B

Im Leitbild von Speichenwerk steht: „Wir reparieren, bevor wir ersetzen, und halten Ersatzteile zehn Jahre bereit.“ Welche Maßnahme ist ein passendes Umsetzungsbeispiel zu diesem Leitsatz?

✘ **A)** Die Werbeagentur gestaltet ein neues Logo mit einem Schraubenschlüssel. – Das betrifft nur das Corporate Design. Am Verhalten im Service ändert ein Logo nichts.

✔ **B)** **Das Lager erhält die Vorgabe, Ersatzteile für jedes Modell zehn Jahre nach Serienende vorzuhalten. –** Der Leitsatz wird in eine konkrete, überprüfbare Lagervorgabe übersetzt. Genau so verlangen Prüfungen Umsetzungsbeispiele.

✘ **C)** Der Vertrieb gewährt beim Kauf eines Neurads 10 % Rabatt auf das Altrad. – Eine Eintauschprämie fördert eher den Ersatz durch ein neues Rad und widerspricht damit dem Leitsatz.

✘ **D)** Die Geschäftsführung hängt das Leitbild gerahmt im Foyer auf. – Aushängen allein ist Kommunikation, keine Umsetzung. Ohne Folgen im Verhalten entsteht ein Papiertiger.

Merke: Ein Leitsatz wirkt erst, wenn er in Vorgaben, Ziele und Prozesse übersetzt wird.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.2, S. 13 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 6 Erarbeitung eines Leitbilds — Richtig: D

Personalleiterin Petra Lüders plant den Leitbildprozess für beide Werke. Welche Reihenfolge der Schritte entspricht dem Buch?

✘ **A)** Anstoß und Projektteam – Entwurf – Verabschiedung und Kommunikation – Ist-Analyse – Umsetzung und Überprüfung – Die Ist-Analyse zeigt, welche Werte schon gelebt werden. Sie muss vor dem Entwurf liegen, sonst fehlt die Grundlage.

✘ **B)** Ist-Analyse – Verabschiedung und Kommunikation – Entwurf – Anstoß und Projektteam – Umsetzung und Überprüfung – Verabschiedet werden kann nur ein vorhandener Entwurf. Das Projektteam steht am Anfang, nicht in der Mitte.

✘ **C)** Entwurf – Anstoß und Projektteam – Ist-Analyse – Umsetzung und Überprüfung – Verabschiedung und Kommunikation – Ein Entwurf ohne Team und ohne Ist-Analyse übergeht die Beteiligung. Umsetzung vor Verabschiedung ist zudem nicht schlüssig.

✔ **D)** **Anstoß und Projektteam – Ist-Analyse – Entwurf – Verabschiedung und Kommunikation – Umsetzung und Überprüfung –** Erst wird ein Team aus Bereichen und Ebenen gebildet, dann der Ist-Zustand erhoben, ein Entwurf erarbeitet, verabschiedet, kommuniziert und schließlich umgesetzt und überprüft.

Merke: Leitbild: Team bilden, Ist erheben, gemeinsam entwerfen, verabschieden und kommunizieren, umsetzen und überprüfen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.1, S. 7 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.2, S. 13 · Gesamtbuch 1.1.1, S. 423

Aufgabe 7 Leitbild, Unternehmenspolitik, Personalpolitik, Personalplanung — Richtig: B

Ordnen Sie die Aussagen bei Speichenwerk zu. Welche Zuordnung ist richtig?

✘ **A)** „Wir handeln nachhaltig.“ – Personalpolitik – Der allgemeine Grundsatz gehört ins Leitbild. Er gilt für alle Bereiche, nicht nur für das Personal.

✔ **B)** **„Beide Werke beziehen ausschließlich Ökostrom.“ – Unternehmenspolitik –** Die Unternehmenspolitik legt fest, was der Grundsatz „Wir handeln nachhaltig“ für die Bereiche bedeutet.

✘ **C)** „Acht Ausbildungsplätze ab August“ – Unternehmenspolitik – Eine konkrete Zahl mit Termin ist Planung, nicht grundsätzliche Politik.

✘ **D)** „Wir bilden selbst aus.“ – Leitbild – Das ist eine Grundsatzentscheidung für den Personalbereich und damit Personalpolitik, eine Teilpolitik der Unternehmenspolitik.

Merke: Leitbild = Grundsatz, Unternehmenspolitik = Umsetzung für die Bereiche, Personalpolitik = Teilpolitik, Personalplanung = Zahlen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.2, S. 9 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.3, S. 15 · Gesamtbuch 1.1.2, S. 425

Aufgabe 8 Interdependenz und Spannungsfeld — Richtig: A, D, E

Controllerin Aylin Demir schlägt vor, einen Teil der Montage an einen Lohnfertiger in Osteuropa zu vergeben (Herstellkosten rund 8 % niedriger). Welche Aussagen zur Unternehmenspolitik treffen zu?

✔ **A)** **Die Entscheidung berührt das Spannungsfeld zwischen ökonomischen und sozialen Zielen. –** Niedrigere Kosten stärken das ökonomische Ziel, der mögliche Wegfall von Stellen in Oldenburg berührt soziale Ziele.

✘ **B)** Ökonomische Ziele haben stets Vorrang, weil nur sie den Bestand sichern. – Das Buch beschreibt eine Waage: Kippt sie zu einer Seite, leidet die andere, etwa Motivation und Image bei radikalem Stellenabbau.

✘ **C)** Weil es eine Kostenfrage ist, betrifft sie nur die Finanzpolitik. – Die Entscheidung wirkt auf Produktion, Personal, Umwelt und Image. Gerade das zeigt die Abhängigkeit der Teilpolitiken.

✔ **D)** **Längere Transportwege können dem Wert Nachhaltigkeit widersprechen; ökologische Ziele kommen hinzu. –** Mit ökologischen Zielen ergibt sich das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, das die Unternehmenspolitik ausbalancieren muss.

✔ **E)** **Die Teilpolitiken hängen voneinander ab; eine Produktionsentscheidung wirkt auf die Personalpolitik. –** Teilpolitiken sind interdependent: Verlagerung der Montage verändert Personalbedarf und Qualifizierung.

Merke: Unternehmenspolitik balanciert ökonomische, soziale und ökologische Ziele; ihre Teilpolitiken hängen voneinander ab.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.2, S. 9 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.3, S. 15 · Gesamtbuch 1.1.2, S. 425

Aufgabe 9 Eisbergmodell und Abgrenzung zum Leitbild — Richtig: B

Welche Aussage zur Unternehmenskultur trifft nach dem Buch zu?

✘ **A)** Eine starke Kultur ist immer eine gute Kultur. – Stark heißt nicht gut: Auch ein Klima der Angst kann stark sein. Eine starke Kultur kann zudem Wandel erschweren und Kritik abwehren.

✔ **B)** **Logo, Räume, Kleidung und Rituale bilden die sichtbare Spitze des Eisbergs. –** Sichtbar sind Symbole und Verhalten. Werte, Normen und Grundannahmen liegen unter der Wasseroberfläche.

✘ **C)** Die Prozentangaben im Eisbergmodell sind eine genaue Messgröße. – Die Prozentangaben sind nur ein Bild für den großen unsichtbaren Teil, keine Messgröße.

✘ **D)** Die Kultur lässt sich wie das Leitbild schnell neu formulieren. – Kultur ist über Jahre gewachsen und verändert sich nur langsam. Ein Kulturwandel dauert Jahre.



Merke: Leitbild = geschriebenes Soll, Kultur = gelebtes Ist; der größte Teil der Kultur ist unsichtbar.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.2, S. 9 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.4, S. 16 · Gesamtbuch 1.1.2, S. 425

Aufgabe 10 Kultur nach Übernahme, Rolle der Führungskräfte — Richtig: A, E

Speichenwerk übernimmt einen Hamburger Lastenradhersteller mit lockerer Start-up-Kultur. Welche Maßnahmen fördern nach dem Buch eine gemeinsame Kultur am wirksamsten?

✔ A) **Gemeinsame Workshops zu den Werten und gemischte Projektteams aus beiden Unternehmen. –** Beteiligung beider Seiten verhindert, dass sich eine Seite „geschluckt" fühlt, und fördert den Austausch bewährter Praktiken.

✘ B) Die Bremer Regeln werden per Rundmail für Hamburg verbindlich erklärt. – Kultur lässt sich nicht anordnen. Die Dominanz einer Seite ist ein typisches Risiko und fördert Grabenkämpfe.

✘ C) Ein großes Betriebsfest zum Start der Zusammenarbeit als zentrale Maßnahme. – Feste allein wirken wenig. Gefragt sind strukturelle Hebel wie Vorbilder, Beteiligung, Anreize und Personalentwicklung.

✘ D) Kulturfragen erst nach Abschluss der IT- und Prozessintegration angehen. – Viele Zusammenschlüsse scheitern an unvereinbaren Kulturen. Wer wartet, riskiert Verunsicherung und die Kündigung von Leistungsträgern.

✔ E) **Führungskräfte leben die gemeinsamen Werte vor und kommunizieren offen und wiederholt. –** Beschäftigte orientieren sich an dem, was Führungskräfte tun. Vorbild und offene Kommunikation sind die Schlüsselrolle.

Merke: Nach Fusion oder Übernahme entscheiden Führungskräfte als Vorbilder und die Beteiligung beider Seiten über eine gemeinsame Kultur.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.2, S. 9 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.4, S. 16 · Gesamtbuch 1.1.2, S. 425

Aufgabe 11 Elemente der Corporate Identity — Richtig: A

Speichenwerk sagt jeder Kundin und jedem Kunden bei einer Reklamation einen Rückruf binnen 24 Stunden zu. Welchem klassischen Element der Corporate Identity ist das zuzuordnen?

✔ A) **Corporate Behaviour –** Corporate Behaviour umfasst das Verhalten gegenüber Kunden, Partnern und im Kollegenkreis. Das Buch nennt genau diesen Rückruf als Beispiel.

✘ B) Corporate Design – Corporate Design ist das visuelle Erscheinungsbild: Logo, Farben, Schrift, Kleidung.

✘ C) Corporate Governance – Corporate Governance regelt verantwortungsvolle Führung und Kontrolle, etwa das Vier-Augen-Prinzip. Sie ist zudem kein klassisches CI-Element.

✘ D) Corporate Communication – Corporate Communication ist die abgestimmte Kommunikation nach innen und außen, etwa ein einheitlicher Auftritt in Shop und Social Media. Hier geht es um Verhalten.



Merke: Klassische CI-Elemente: Design (Aussehen), Behaviour (Verhalten), Communication (Kommunikation); CSR und Governance ergänzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.3, S. 10 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.5, S. 19 · Gesamtbuch 1.1.3, S. 426

Aufgabe 12 Ziele einer einheitlichen CI, Image — Richtig: A, D

Welche Aussagen zur Corporate Identity treffen zu?

✔ A) **Die CI ist das Selbstbild, das Corporate Image das Fremdbild; CI-Arbeit will beides zur Deckung bringen. –** So grenzt das Buch die Begriffe ab. Ein großer Abstand zwischen Selbst- und Fremdbild schadet der Glaubwürdigkeit.

✘ B) Wer Logo, Hausfarben und Schrift festlegt, hat die CI vollständig beschrieben. – Das ist nur das Corporate Design. CI ist mehr als ein Logo; Behaviour und Communication gehören dazu.

✘ C) CSR und Corporate Governance sind die drei klassischen CI-Säulen zusammen mit dem Design. – Klassisch sind Design, Behaviour und Communication. CSR und Governance zeigt das erweiterte Modell nur als ergänzende Aspekte.

✔ D) **Ziele nach außen sind Wiedererkennung, Vertrauen und eine attraktive Arbeitgebermarke. –** Dazu kommen Kundenbindung und Abgrenzung vom Wettbewerb. Nach innen zielt die CI auf Identifikation und Wir-Gefühl.

✘ E) Eine einheitliche CI ist ohne Risiken, weil sie nur Vorteile bringt. – Risiken sind Kosten der Einführung, weniger Flexibilität, Gefahr der Uniformität und Verletzlichkeit durch einzelnes Fehlverhalten.

Merke: CI = Selbstbild, Image = Fremdbild; CI ist mehr als Corporate Design.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.3, S. 10 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.5, S. 19 · Gesamtbuch 1.1.3, S. 426

Aufgabe 13 Interne und externe Stakeholder — Richtig: D

Für die neue Montagehalle in Bremen erstellt Jana Hollmann eine Stakeholder-Übersicht. Welche Gruppe ist nach dem Buch ein interner Stakeholder?

✘ A) Die Anwohnerinnen und Anwohner – Anwohner gehören zur externen Umwelt; sie fürchten etwa zusätzlichen Lkw-Verkehr.

✘ B) Die Hausbank – Banken sind externe Stakeholder. Sie leisten Kapital und verlangen Sicherheiten.

✘ C) Die Stadt Bremen – Staat und Kommune sind externe Stakeholder, die zum Beispiel Infrastruktur leisten und Arbeitsplätze erwarten.

✔ D) **Die Gesellschafter (Eigentümer) –** Eigentümer zählen zu den internen Stakeholdern; sie erwarten zum Beispiel den Rückfluss der Investition in sechs Jahren.



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

Merke: Intern: Eigentümer, Geschäftsführung, Mitarbeitende mit Betriebsrat; alle anderen Anspruchsgruppen sind extern.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.4, S. 12 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.6, S. 21 · Gesamtbuch 1.1.4, S. 427

Aufgabe 14 Stakeholder-Analyse, Shareholder- vs. Stakeholder-Ansatz — Richtig: D, E

Welche Aussagen zu Stakeholder-Analyse und Stakeholder-Ansatz treffen nach dem Buch zu?

✘ A) Der Stakeholder-Ansatz verlangt, alle Interessen vollständig auszugleichen. – Interessen widersprechen sich oft. Der Ansatz wägt ab, er kann und muss nicht alle vollständig ausgleichen.

✘ B) Der Shareholder-Value-Ansatz vermeidet kurzfristiges Denken. – Er stellt die Wertsteigerung für Eigentümer in den Mittelpunkt; gerade die Gefahr kurzfristigen Denkens ist sein Nachteil.

✘ C) Gruppen mit hohem Interesse und geringem Einfluss können unbeachtet bleiben. – Diese Gruppen werden informiert, im Fall Speichenwerk etwa die Anwohner über einen Informationsabend.

✔ D) **Der Stakeholder-Ansatz berücksichtigt die Interessen verschiedener Gruppen und wägt Konflikte zwischen ihnen ab. –** Das bringt breite Akzeptanz, aber auch schwer lösbare Zielkonflikte und langsamere Entscheidungen.

✔ E) **Gruppen mit hohem Einfluss und hohem Interesse werden eng eingebunden. –** Die Stakeholder-Analyse ordnet nach Einfluss und Interesse; diese Gruppe hat das größte Gewicht.

Merke: Stakeholder-Ansatz = Interessen verschiedener Gruppen berücksichtigen und abwägen; Shareholder-Value = Wertsteigerung für Eigentümer.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.1.4, S. 12 · Arbeits- und Übungsbuch 1.1.6, S. 21 · Gesamtbuch 1.1.4, S. 427

Lösungen 1.2 Strategische und operative Planung

Aufgabe 15 Phasen des Managementregelkreises

Richtig: D

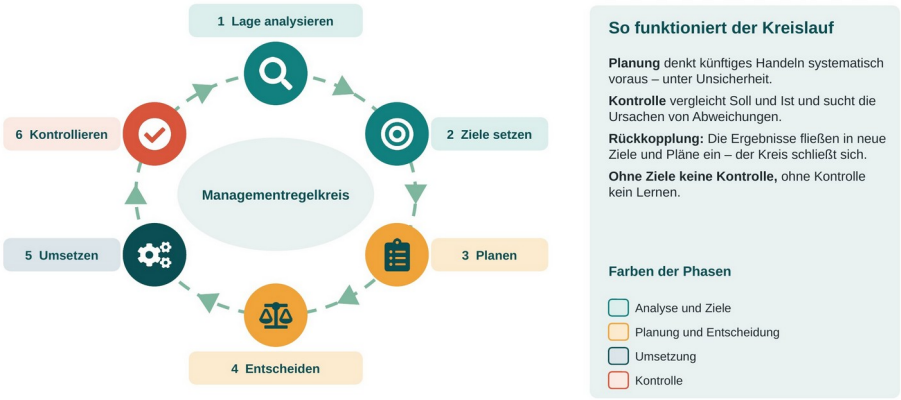
In der Sparte Service & Leasing laufen folgende Schritte. Welche Reihenfolge entspricht dem Managementregelkreis im Buch?

✘ **A)** Wartezeiten auswerten – Alternativen bewerten und Samstagsöffnung beschließen – Personal einstellen – 90 % Termine festlegen – Quote prüfen – Ohne vorher festgelegtes Ziel fehlt der Maßstab für die Bewertung der Alternativen und für die Kontrolle.

✘ **B)** 90 % Termine binnen fünf Tagen festlegen – Wartezeiten auswerten – Personal einstellen – Samstagsöffnung beschließen – Quote prüfen – Ziele brauchen eine Analyse als Grundlage, und umgesetzt wird erst nach der Entscheidung.

✘ **C)** Wartezeiten auswerten – 90 % Termine festlegen – Personal einstellen – Quote prüfen – Samstagsöffnung beschließen – Die Entscheidung gehört zur Planung und liegt vor der Umsetzung; erst sie macht den Plan verbindlich.

✔ **D)** **Wartezeiten auswerten – 90 % Termine binnen fünf Tagen festlegen – Alternativen bewerten und Samstagsöffnung beschließen – Personal einstellen – Quote nach sechs Monaten prüfen –** Das ist Analyse – Ziele – Planung mit Entscheidung – Umsetzung – Kontrolle. Das Kontrollergebnis (78 %) fließt in die nächste Analyse.



Merke: Analyse – Ziele – Planung mit Entscheidung – Umsetzung – Kontrolle, mit Rückkopplung in die nächste Runde.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.1, S. 13 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.1, S. 24 · Gesamtbuch 1.2.1, S. 428

Aufgabe 16 Grundsätze guter Planung

Richtig: D

Welche Zuordnung von Maßnahme und Planungsgrundsatz bei Speichenwerk ist richtig?

✘ **A)** Die Planung kostet mehr, als sie an Nutzen bringt, ist aber vollständig – Wirtschaftlichkeit – Wirtschaftlichkeit verlangt ein vernünftiges Verhältnis von Aufwand und Nutzen; hier wird sie gerade verletzt.

✘ **B)** Der Absatz für 2031 wird auf das einzelne Rad genau geplant – Genauigkeit – Genauigkeit heißt: so genau wie nötig, nicht genauer, als die Informationen erlauben. Eine stückgenaue Fünfjahresprognose verletzt den Grundsatz eher.

✘ **C)** Die Planung erfasst nur den Absatz, Produktion und Einkauf planen später nach – Vollständigkeit – Vollständigkeit verlangt, dass alle wesentlichen Bereiche und Einflussgrößen erfasst sind. Hier wird sie gerade verletzt.

✔ **D)** **Der Fünfjahresplan wird jährlich überarbeitet und um ein Jahr verlängert – Kontinuität –** Rollierende Planung macht Planung zu einem fortlaufenden Prozess.

Merke: Grundsätze guter Planung: Vollständigkeit, Genauigkeit, Flexibilität, Kontinuität, Wirtschaftlichkeit, Abstimmung.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.1, S. 13 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.1, S. 24 · Gesamtbuch 1.2.1, S. 428

Aufgabe 17 SMART-Regel — Richtig: D

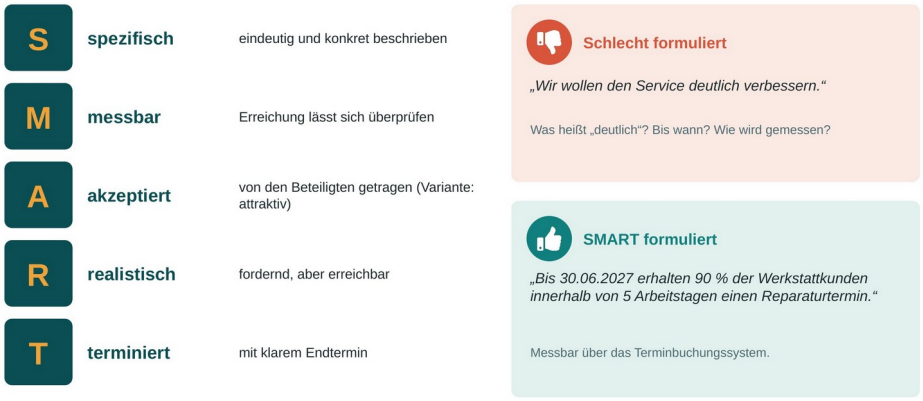
Welches Ziel für die Speichenwerk-Werkstatt erfüllt die SMART-Regel in der Definition des Buchs am besten?

✘ A) Ab sofort erhalten alle Werkstattkunden am selben Tag einen Termin. – 100 % am selben Tag ist bei elf Tagen Ausgangswartezeit kaum realistisch; unrealistische Ziele demotivieren.

✘ B) 90 % der Werkstattkunden erhalten innerhalb von fünf Arbeitstagen einen Termin. – Spezifisch und messbar, aber nicht terminiert: Es fehlt der Zeitpunkt, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

✘ C) Wir wollen den Werkstattservice bis Jahresende deutlich verbessern. – „Deutlich verbessern" ist weder spezifisch noch messbar; es bleibt offen, woran Erfolg erkannt wird.

✔ D) **Bis 30.06.2027 erhalten 90 % der Werkstattkunden innerhalb von fünf Arbeitstagen einen Reparaturtermin; das Werkstattteam hat das Ziel mitformuliert. –** Spezifisch (Reparaturtermin), messbar (90 %, fünf Tage), akzeptiert (mitformuliert), realistisch (Ressourcen beschlossen) und terminiert (30.06.2027).



Merke: SMART = spezifisch, messbar, akzeptiert (auch: attraktiv), realistisch, terminiert – immer mit Messmethode und Datum.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.2, S. 14 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.2, S. 26 · Gesamtbuch 1.2.2, S. 429

Aufgabe 18 Zieldimensionen und Zielarten — Richtig: D

Speichenwerk formuliert: „Die Reklamationsquote im Werk Oldenburg soll bis 31.12.2027 unter 2 % sinken." Welche Aussage trifft zu?

✘ A) Es handelt sich um ein qualitatives Ziel, weil es um Qualität geht. – Entscheidend ist die Messbarkeit, nicht das Thema. Eine Quote ist direkt messbar, also quantitativ.

✘ B) „bis 31.12.2027" ist der Geltungsbereich des Ziels. – Das Datum ist der Zeitbezug („Bis wann?"). Der Geltungsbereich ist hier das Werk Oldenburg.

✘ C) Es ist ein Formalziel wie Gewinn oder Liquidität. – Formalziele sind Gewinn, Rentabilität und Liquidität. Die Reklamationsquote betrifft die Leistung selbst und ist eher ein Sachziel.

✔ D) **„Reklamationsquote" ist der Zielinhalt, „unter 2 %" das Zielausmaß. –** Der Zielinhalt beantwortet „Was?", das Ausmaß „Wie viel?".

Merke: Ein operationales Ziel nennt Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug, oft ergänzt um den Geltungsbereich.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.2, S. 14 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.2, S. 26 · Gesamtbuch 1.2.2, S. 429

Aufgabe 19 Qualitative Ziele operationalisieren — Richtig: A

Speichenwerk will sein „Image als Premiumhersteller stärken". Wie wird dieses qualitative Ziel nach dem Buch am besten messbar gemacht?

✔ A) **Über einen Indikator, etwa: In der jährlichen Händlerbefragung bewerten mindestens 70 % der Fachhändler Speichenwerk als Premiummarke. –** Qualitative Ziele werden über Indikatoren operationalisiert; Inhalt, Ausmaß und Messmethode sind dann klar.

✘ B) Indem die Geschäftsführung am Jahresende selbst einschätzt, ob das Image besser ist. – Eine Selbsteinschätzung ohne Maßstab ist nicht überprüfbar und damit keine Operationalisierung.

✘ C) Gar nicht – qualitative Ziele sind grundsätzlich nicht kontrollierbar. – Sie sind nicht direkt messbar, lassen sich aber indirekt über Indikatoren kontrollieren.

✘ D) Indem das Ziel in Euro umgerechnet wird, etwa als Umsatzwert des Images. – Eine Umrechnung in Euro ist kaum belastbar möglich; das Buch nennt die Messung über Indikatoren.

Merke: Qualitative Ziele macht man über Indikatoren messbar (operationalisieren).

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.2, S. 14 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.2, S. 26 · Gesamtbuch 1.2.2, S. 429

Aufgabe 20 Zielbeziehungen — Richtig: C, D

Welche Zuordnungen von Zielpaar und Zielbeziehung bei Speichenwerk sind richtig?

✘ **A)** Werk Oldenburg schließen – alle Arbeitsplätze in Oldenburg erhalten: indifferent – Beide Ziele schließen sich aus. Das ist eine antinome Beziehung (Zielausschluss).

✘ **B)** Neue Kantinenzeiten – Marktanteil in Österreich: konkurrierend – Die Ziele beeinflussen sich nicht; die Beziehung ist indifferent (Zielneutralität).

✔ **C)** **Weniger Ausschuss in der Montage – niedrigere Kosten: komplementär –** Das eine Ziel fördert das andere: Weniger Ausschuss spart Material und Arbeitszeit.

✔ **D)** **Hohe Lieferfähigkeit – geringe Kapitalbindung im Lager: konkurrierend –** Hohe Lieferfähigkeit braucht Bestände, die Kapital binden; ein Ziel beeinträchtigt das andere.

✘ **E)** Ökostrom beziehen – Gewinn steigern: in jedem Zeithorizont konkurrierend – Kurzfristig besteht ein Konflikt; honorieren Kunden die Nachhaltigkeit, können beide Ziele langfristig komplementär werden.



Merke: Komplementär fördert, konkurrierend behindert, indifferent ohne Einfluss, antinom schließt aus – und die Beziehung kann vom Zeithorizont abhängen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.2, S. 14 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.2, S. 26 · Gesamtbuch 1.2.2, S. 429

Aufgabe 21 Planungsebenen zuordnen — Richtig: B, C, E

Welche Zuordnungen der Speichenwerk-Planungen zu den Planungsebenen sind richtig?

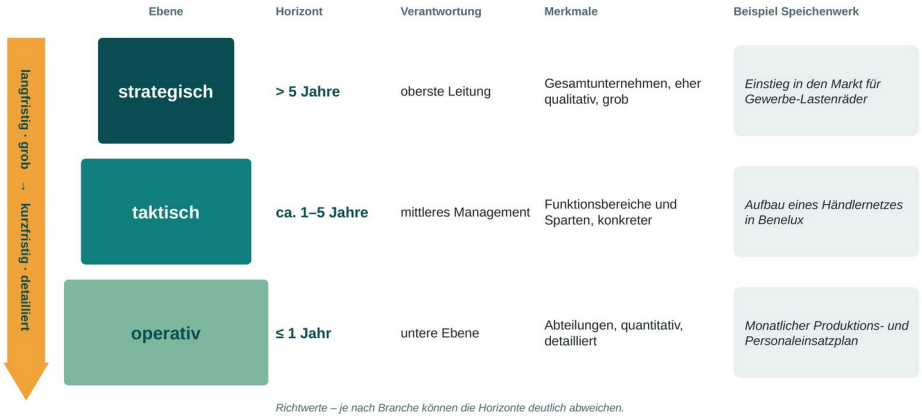
✘ **A)** Einstieg in den Markt für Gewerbe-Lastenräder – operativ – Der Markteintritt bestimmt, in welchen Märkten das Unternehmen tätig ist. Das ist eine strategische Grundsatzentscheidung.

✔ **B)** **Händlernetz in den Niederlanden und Belgien für 2026 bis 2028 aufbauen – taktisch –** Mittelfristige Konkretisierung der Strategie für eine Sparte bzw. Region durch das mittlere Management.

✔ **C)** **Bis 2030 zu den führenden Anbietern von Gewerbe-Lastenrädern in Nordwesteuropa gehören – strategisch –** Langfristig, für das Gesamtunternehmen, von der Geschäftsführung entschieden: Hier geht es um Märkte und Erfolgspotenziale.

✘ **D)** Bestellmengen für Rahmen, Motoren und Akkus festlegen – strategisch – Bestellmengen sind kurzfristig und detailliert. Das ist operative Planung des Einkaufs.

✔ **E)** **Monatliche Stückzahlen und Schichten im Werk Oldenburg festlegen – operativ –** Kurzfristig, detailliert und in Zahlen, für einen Bereich und die untere Führungsebene.



Ebene	Horizont	Verantwortung	Merkmale	Beispiel Speichenwerk
strategisch	> 5 Jahre	oberste Leitung	Gesamtunternehmen, eher qualitativ, grob	*Einstieg in den Markt für Gewerbe-Lastenräder*
taktisch	ca. 1–5 Jahre	mittleres Management	Funktionsbereiche und Sparten, konkreter	*Aufbau eines Händlernetzes in Benelux*
operativ	≤ 1 Jahr	untere Ebene	Abteilungen, quantitativ, detailliert	*Monatlicher Produktions- und Personaleinsatzplan*

Richtwerte – je nach Branche können die Horizonte deutlich abweichen.

Merke: Von strategisch über taktisch zu operativ sinkt der Zeithorizont und steigt der Detaillierungsgrad; die Jahresangaben sind nur Richtwerte.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.3, S. 15 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.3, S. 27 · Gesamtbuch 1.2.3, S. 430

Aufgabe 22 Strategische vs. operative Planung — Richtig: B, D, E

Welche Merkmale kennzeichnen nach dem Buch die strategische Planung im Vergleich zur operativen?

✘ A) Sie ist detailliert, überwiegend quantitativ und sichert vor allem die Liquidität. – Das beschreibt die operative Planung. Strategische Planung ist grob und eher qualitativ.

✔ B) **Sie nutzt Instrumente wie Marktforschung, Portfolio, SWOT und BSC. –** Diese Instrumente nennt das Buch für die strategische Ebene; Budgets und Soll-Ist-Vergleiche gehören zur operativen.

✘ C) Sie umfasst stets genau fünf Jahre, unabhängig von der Branche. – Strategische Planung ist langfristig; der konkrete Horizont hängt von Unternehmen und Branche ab.

✔ D) **Sie fragt „Tun wir die richtigen Dinge?“ und sichert die Effektivität. –** Strategische Planung wählt das richtige Ziel; operative Planung tut die Dinge richtig (Effizienz).

✔ E) **Sie bezieht sich auf das Gesamtunternehmen und arbeitet mit hoher Unsicherheit. –** Gesamtunternehmensbezug, Ausrichtung auf Erfolgspotenziale und hohe Unsicherheit sind typische Kriterien.

Merke: Strategisch = die richtigen Dinge tun (Effektivität), operativ = die Dinge richtig tun (Effizienz).

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.3, S. 15 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.3, S. 27 · Gesamtbuch 1.2.3, S. 430

Aufgabe 23 Nutzen der operativen Planung — Richtig: A, B, D

Speichenwerk erweitert das Werk Bremen. Produktionsleiter Timo Brandt fragt, was ihm die operative Planung als Abteilungsleiter bringt. Welche Antworten sind richtig?

✔ A) **Sie zeigt ihm, welche Mengen, Kosten und Termine von seiner Abteilung erwartet werden. –** Die operative Planung übersetzt die Strategie in konkrete Jahresziele, Budgets und Maßnahmen je Abteilung.

✔ B) **Sie liefert die Sollwerte, an denen seine Ergebnisse später kontrolliert werden. –** Ohne Plan fehlt der Kontrolle der Maßstab.

✘ C) Sie legt fest, ob Speichenwerk künftig in neue Ländermärkte eintritt. – Die Wahl der Märkte ist eine strategische Entscheidung der Geschäftsführung.

✔ D) **Sie stimmt die Bereiche aufeinander ab und macht Engpässe früh sichtbar. –** Bei der Erweiterung müssen Personalbedarf, Investitionen, Beschaffung, Finanzierung und Termine zusammenpassen.

✘ E) Sie beseitigt die Unsicherheit über die künftige Nachfrage vollständig. – Planung findet unter Unsicherheit statt; sie kann Unsicherheit verringern, aber nicht beseitigen.

Merke: Operative Planung übersetzt die Strategie in Mengen, Budgets und Termine, stimmt Bereiche ab und liefert Sollwerte.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.3, S. 15 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.3, S. 27 · Gesamtbuch 1.2.3, S. 430

Aufgabe 24 Chancen einer Übernahme — Richtig: C, D, E

Speichenwerk prüft die Übernahme eines Hamburger Lastenradherstellers mit 60 Beschäftigten, guten Kontakten zu Lieferdiensten und einem patentierten Federungssystem. Welche Punkte sind Chancen der Übernahme?

✘ A) Die Integration verläuft automatisch, weil beide Unternehmen Lastenräder bauen. – Integration kostet Zeit; Kulturunterschiede (Start-up- gegen Prozesskultur) sind ein typisches Risiko.

✘ B) Die Eigenkapitalquote von Speichenwerk steigt durch den Kaufpreis. – Ein fremdfinanzierter Kaufpreis belastet Liquidität und senkt die Eigenkapitalquote; Aylin Demir warnt genau davor.

✔ C) **Schneller Zugang zu Kunden und Vertriebswegen bei Lieferdiensten –** Die Kontakte müsste Speichenwerk sonst über Jahre selbst aufbauen; das bringt das Ziel von 15 % Marktanteil näher.

✔ D) **Synergien, etwa durch gemeinsamen Einkauf von Akkus und Motoren –** Größere Bestellmengen und gemeinsame Verwaltung können Kosten senken.

✔ E) **Gewinn von Know-how, Patenten und Fachkräften –** Das patentierte Federungssystem und das eingespielte Team sind ein Wettbewerbsvorteil.

Merke: Chancen: Marktzugang, Know-how und Patente, Synergien, höherer Marktanteil, breiteres Sortiment.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.4, S. 17 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.4, S. 30 · Gesamtbuch 1.2.4, S. 432

Aufgabe 25 Risiken einer Übernahme und Folgen — Richtig: A, D, E

Welche Verknüpfungen von Übernahmerisiko und Folge für Speichenwerk sind fachlich schlüssig?

✔ **A)** **Synergien werden überschätzt – die geplanten Einsparungen bleiben aus und der Kaufpreis rechnet sich nicht. –** Überschätzte Synergien sind ein typisches Risiko; der Kaufpreis wurde mit ihnen begründet.

✘ **B)** Ein Wettbewerber fällt weg – Speichenwerk verliert dadurch Marktanteile. – Der Wegfall eines Wettbewerbers ist eine Chance und erhöht den eigenen Marktanteil.

✘ **C)** Gemeinsamer Einkauf – die Einkaufspreise steigen zwangsläufig. – Gemeinsamer Einkauf ist eine Synergie und soll Preise eher senken; eine zwangsläufige Preiserhöhung folgt daraus nicht.

✔ **D)** **Schlüsselkräfte in Hamburg kündigen – genau das Know-how geht verloren, für das der Kaufpreis gezahlt wurde. –** Risiko und Folge sind sauber verbunden; die Folge brachte in der Prüfung 2025 eigene Punkte.

✔ **E)** **Die Hamburger Montage hat kein zertifiziertes QM – Reklamationen könnten das Qualitätsimage von Speichenwerk beschädigen. –** Versteckte Qualitätsprobleme können auf die Marke des Käufers durchschlagen.

Merke: Bei Übernahmerisiken immer die Folge für das Unternehmen nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.4, S. 17 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.4, S. 30 · Gesamtbuch 1.2.4, S. 432

Aufgabe 26 Übernahme: Wirkung auf die Eigenkapitalquote — Richtig: D

Speichenwerk hat eine Bilanzsumme von 50 Mio. € und 20 Mio. € Eigenkapital. Der Kaufpreis von 12 Mio. € würde vollständig mit Krediten finanziert und erhöht die Bilanzsumme um diesen Betrag. Die Gesellschafter verlangen eine Eigenkapitalquote von mindestens 35 %. Welche Aussage trifft zu?

✘ **A)** Die Quote steigt auf rund 51,6 %, weil Speichenwerk Vermögen hinzugewinnt. – Hier wird der Kaufpreis fälschlich dem Eigenkapital zugerechnet: (20 + 12) ÷ 62 × 100. Bei Kreditfinanzierung steigt nur das Fremdkapital.

✘ **B)** Die Quote sinkt auf 16,0 % und unterschreitet die Grenze deutlich. – 16 % entsteht, wenn man den Kaufpreis vom Eigenkapital abzieht: (20 − 12) ÷ 50 × 100. Bei Kreditfinanzierung bleibt das Eigenkapital aber bei 20 Mio. €.

✘ **C)** Die Quote bleibt bei 40,0 %, weil das Eigenkapital unverändert ist. – Das Eigenkapital bleibt gleich, die Bilanzsumme steigt aber um 12 Mio. €. Damit sinkt der Anteil.

✔ **D)** **Die Quote sinkt von 40,0 % auf rund 32,3 % und unterschreitet die Grenze. –** 20 ÷ 50 = 40,0 % vorher; 20 ÷ 62 = rund 32,3 % nachher. Das liegt unter 35 %.

> **Rechenweg**
> Eigenkapitalquote = Eigenkapital ÷ Bilanzsumme × 100
> Vorher: 20 Mio. € ÷ 50 Mio. € × 100 = 40,0 %
> Nachher: Bilanzsumme 50 Mio. € + 12 Mio. € Kredit = 62 Mio. €
> 20 Mio. € ÷ 62 Mio. € × 100 = 32,26 % ≈ 32,3 %
> Vergleich: 32,3 % < 35 % → Grenze unterschritten

Merke: Ein kreditfinanzierter Kaufpreis verlängert die Bilanz und senkt die Eigenkapitalquote – ein typisches finanzielles Übernahmerisiko.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.4, S. 17 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.4, S. 30 · Gesamtbuch 1.2.4, S. 432

Aufgabe 27 Marktgrößen und Sättigungsgrad — Richtig: C, D

Für Lastenräder in den Niederlanden schätzt Speichenwerk ein Marktpotenzial von 300.000 Rädern; tatsächlich verkauft werden im Jahr 180.000 Räder, davon 9.000 von Speichenwerk. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** 180.000 Räder sind das Marktpotenzial, 300.000 Räder das Marktvolumen. – Vertauscht: Das Marktpotenzial ist die maximal mögliche Menge, das Marktvolumen der tatsächliche Absatz aller Anbieter. Es gilt Potenzial ≥ Volumen.

✘ **B)** Der Marktanteil beträgt 3 %, weil durch das Marktpotenzial geteilt wird. – 9.000 ÷ 300.000 = 3 % ist falsch bezogen. Der Marktanteil bezieht sich auf das Marktvolumen, nicht auf das Potenzial.

✔ **C)** **Der mengenmäßige Marktanteil von Speichenwerk beträgt 5 %. –** (9.000 ÷ 180.000) × 100 = 5 %. Zähler und Nenner sind beide Mengen.

✔ **D)** **Der Sättigungsgrad beträgt 60 %. –** Sättigungsgrad = (Marktvolumen ÷ Marktpotenzial) × 100 = (180.000 ÷ 300.000) × 100 = 60 %.

✘ **E)** Ein Sättigungsgrad von 60 % zeigt, dass der Markt kaum noch Wachstum bietet. – Ein niedriger Sättigungsgrad zeigt Wachstumsspielraum; hier sind noch 40 % des Potenzials unerschlossen.

> **Rechenweg**
> Sättigungsgrad = (Marktvolumen ÷ Marktpotenzial) × 100
> = (180.000 ÷ 300.000) × 100 = 60 %
> Marktanteil (mengenmäßig) = (eigener Absatz ÷ Marktvolumen) × 100
> = (9.000 ÷ 180.000) × 100 = 5 %
> Noch nicht erschlossen: 100 % − 60 % = 40 % des Marktpotenzials



Absoluter Marktanteil

= eigener Absatz bzw. Umsatz ÷ Marktvolumen × 100

Speichenwerk (Umsatz): 27,2 Mio. € ÷ 227 Mio. € × 100 = 12 %

Relativer Marktanteil

= eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Wettbewerbers

Speichenwerk: 12 % ÷ 20 % = 0,6 (bzw. 60 %)

Wichtig: Zähler und Nenner in derselben Bezugsgröße (beide Menge oder beide Umsatz).
Deutung: Relativer Marktanteil unter 1: Ein Wettbewerber ist größer. Über 1: Man ist selbst Marktführer. Diese Größe nutzt die BCG-Matrix.

Merke: Marktpotenzial ≥ Marktvolumen ≥ Absatzvolumen; Sättigungsgrad in % = (Marktvolumen ÷ Marktpotenzial) × 100.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 28 Relativer Marktanteil — Richtig: A

Im Teilmarkt Lastenräder für Pflegedienste hat Speichenwerk 9 % Marktanteil, der stärkste Wettbewerber 18 %. Wie hoch ist der relative Marktanteil von Speichenwerk und wie ist er zu deuten?

✔ **A)** **0,5 – der stärkste Wettbewerber ist doppelt so groß wie Speichenwerk. –** 9 % ÷ 18 % = 0,5. Ein Wert unter 1 bedeutet, dass mindestens ein Wettbewerber größer ist.

✘ **B)** 2,0 – Speichenwerk ist doppelt so groß wie der stärkste Wettbewerber. – Zähler und Nenner vertauscht. Der eigene Anteil steht im Zähler.

✘ **C)** 0,5 – Speichenwerk ist Marktführer, weil der Wert positiv ist. – Die Zahl stimmt, die Deutung nicht. Marktführer ist man erst bei einem Wert über 1.

✘ **D)** 0,09 – Speichenwerk hat 9 % des Gesamtmarkts. – Das ist der absolute Marktanteil als Dezimalzahl. Der relative Marktanteil vergleicht mit dem stärksten Wettbewerber.

Rechenweg
Relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Wettbewerbers
= 9 % ÷ 18 % = 0,5
Deutung: unter 1 → der stärkste Wettbewerber ist größer (hier doppelt so groß).

Merke: Relativer Marktanteil = eigener Anteil ÷ Anteil des stärksten Wettbewerbers; über 1 = Marktführer.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 29 Marktanteilsziel berechnen — Richtig: A, C, D

Das Marktvolumen für Lastenräder (Umsatz aller Anbieter) liegt heute bei rund 227 Mio. €, Speichenwerk erzielt 27,2 Mio. € (12 %). Bis 2028 soll das Marktvolumen auf rund 272 Mio. € wachsen. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A)** **Für 15 % Marktanteil braucht Speichenwerk 2028 einen Umsatz von 40,8 Mio. €. –** 272 Mio. € × 15 % = 40,8 Mio. €.

✘ **B)** Weil der Markt wächst, erreicht Speichenwerk 15 % ohne eigenes Wachstum. – Bleibt der Umsatz bei 27,2 Mio. €, sinkt der Anteil sogar: 27,2 ÷ 272 × 100 = 10 %.

✔ **C)** **Das sind 13,6 Mio. € oder 50 % mehr als heute. –** 40,8 − 27,2 = 13,6 Mio. €; 13,6 ÷ 27,2 × 100 = 50 %.

✔ **D)** **Mit 32,6 Mio. € Umsatz würde Speichenwerk 2028 seinen Anteil von 12 % nur halten. –** 272 Mio. € × 12 % ≈ 32,6 Mio. €. Wächst Speichenwerk nur mit dem Markt, steigt der Anteil nicht.

✘ **E)** Für 15 % reicht ein Umsatz von 34 Mio. €. – 34 Mio. € sind rund 15 % des heutigen Marktvolumens (227 Mio. €). Maßgeblich ist das Marktvolumen 2028.

Rechenweg
Erforderlicher Umsatz = Marktvolumen 2028 × Zielanteil
= 272 Mio. € × 15 % = 40,8 Mio. €
Mehrumsatz = 40,8 Mio. € − 27,2 Mio. € = 13,6 Mio. € → 13,6 ÷ 27,2 × 100 = 50 %
Anteil halten: 272 Mio. € × 12 % ≈ 32,6 Mio. €
Ohne Wachstum: 27,2 Mio. € ÷ 272 Mio. € × 100 = 10 %

Merke: Ein Marktanteilsziel bezieht sich immer auf das künftige Marktvolumen – in einem wachsenden Markt muss man schneller wachsen als der Markt.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 30 Gleiche Bezugsgröße beim Marktanteil — Richtig: C

Ein Trainee berechnet den Marktanteil von Speichenwerk so: 9.000 verkaufte Lastenräder ÷ 227 Mio. € Marktvolumen. Was ist richtig?

✘ **A)** Die Rechnung ist richtig, wenn das Ergebnis mit 100 multipliziert wird. – Die Prozentrechnung heilt nicht den Fehler unterschiedlicher Einheiten; das Ergebnis bleibt sinnlos.

✘ **B)** Die Rechnung ist richtig, weil der Marktanteil immer Stückzahl durch Umsatz ist. – Eine solche Formel gibt es nicht. Der Marktanteil ist ein Verhältnis gleichartiger Größen.

✔ **C)** **Die Rechnung ist falsch, weil Zähler und Nenner verschiedene Bezugsgrößen haben (Menge und Umsatz). –** Zähler und Nenner müssen beide Mengen oder beide Umsätze sein. Richtig wäre 27,2 Mio. € ÷ 227 Mio. € oder 9.000 ÷ 160.000 Räder.

✘ **D)** Mengen- und wertmäßiger Anteil sind immer gleich, die Bezugsgröße ist daher egal. – Bei Speichenwerk sind es 5,6 % (Menge) und 12 % (Umsatz), weil Speichenwerk je Rad rund 3.000 € erzielt, der Markt im Schnitt rund 1.400 €.

Rechenweg
Wertmäßig: (27,2 Mio. € ÷ 227 Mio. €) × 100 = 12 %
Mengenmäßig: (9.000 ÷ 160.000) × 100 = 5,6 %
Durchschnittspreis Speichenwerk: 27,2 Mio. € ÷ 9.000 ≈ 3.000 €; Markt: 227 Mio. € ÷ 160.000 ≈ 1.400 €

Merke: Beim Marktanteil Zähler und Nenner immer in derselben Bezugsgröße (Menge oder Umsatz).
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 31 Primär- und Sekundärforschung — Richtig: C, D

Speichenwerk prüft ein Lastenrad für ambulante Pflegedienste. Welche Aussagen zur Marktforschung treffen nach dem Buch zu?

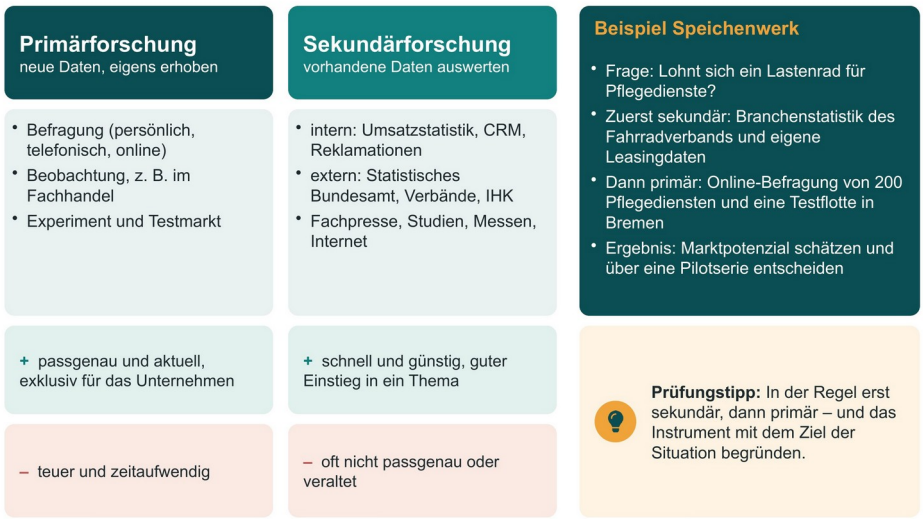
✘ **A)** Primärforschung ist schneller und günstiger als Sekundärforschung. – Primärforschung ist teuer und zeitaufwendig; schnell und günstig ist die Sekundärforschung.

✘ **B)** Eine Testflotte in Bremen ist Sekundärforschung, weil die Räder schon existieren. – Ein Testmarkt bzw. Praxistest erhebt neue Daten und gehört zur Primärforschung.

✔ **C)** **Eine Online-Befragung von 200 Pflegediensten zu Anforderungen und Zahlungsbereitschaft ist Primärforschung. –** Die Daten werden neu und eigens für diese Fragestellung erhoben; sie sind nirgends veröffentlicht.

✔ **D)** **Faustregel: erst Sekundärforschung, dann Primärforschung. –** Vorhandene Daten sind schnell und günstig; verbleibende Lücken schließt die Primärforschung.

✘ **E)** Sekundärdaten sind exklusiv und genau auf die Fragestellung zugeschnitten. – Das sind Vorteile der Primärforschung. Sekundärdaten sind oft nicht passgenau oder veraltet, auch die Konkurrenz kennt sie.



Merke: Primär = neue Daten, passgenau, aber teuer; sekundär = vorhandene Daten, schnell und günstig, aber oft nicht passgenau.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 32 Quellen der Sekundärforschung — Richtig: A

Welche Quelle ist eine interne Quelle der Sekundärforschung von Speichenwerk?

✔ A) **Kundendaten aus dem CRM-System und eigene Leasingdaten –** Auch CRM- und Leasingdaten liegen bereits im Unternehmen vor und werden nur neu ausgewertet.

✘ B) Fachartikel über Lastenradtrends in der Fachpresse – Fachpresse ist eine externe Sekundärquelle: vorhandene Daten, aber von außerhalb des Unternehmens.

✘ C) Branchenstatistik des Fahrradverbands – Vorhandene Daten, aber von außen: eine externe Sekundärquelle wie Statistisches Bundesamt, IHK oder Fachpresse.

✘ D) Eine neue Telefonbefragung von Fachhändlern – Neue, eigens erhobene Daten sind Primärforschung, nicht Sekundärforschung.

Merke: Bei Quellen der Sekundärforschung immer intern (Umsatz, CRM, Reklamationen) und extern (Statistikämter, Verbände, IHK, Fachpresse, Messen) trennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.5, S. 18 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.5, S. 31 · Gesamtbuch 1.2.5, S. 432

Aufgabe 33 Produktlebenszyklus: Phasen — Richtig: B

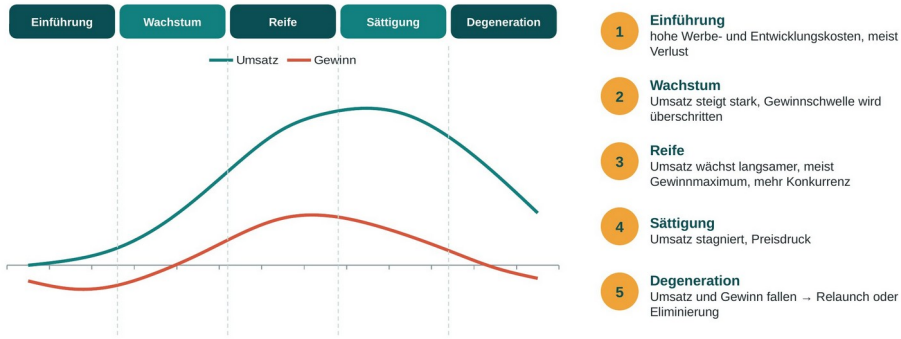
Das City-E-Bike „Urban“ ist seit sieben Jahren am Markt. Der Umsatz stagniert, der Gewinn sinkt bereits, weil Wettbewerber die Preise drücken. In welcher Phase des Produktlebenszyklus befindet sich das Produkt, und welche Maßnahme ist dafür typisch?

✘ A) Degeneration – das Produkt sofort eliminieren – In der Degeneration fällt der Umsatz. Hier stagniert er nur. Außerdem steht dort Relaunch oder Eliminierung zur Wahl, nicht automatisch die Eliminierung.

✔ B) **Sättigung – Kosten senken und einen Relaunch prüfen –** Stagnierender Umsatz bei sinkendem Gewinn kennzeichnet die Sättigung. Typisch sind Kostensenkung und die Prüfung eines Relaunchs.

✘ C) Wachstum – Vertrieb und Kapazität ausbauen – In der Wachstumsphase steigt der Umsatz stark und der Gewinn wird positiv. Das passt nicht zu stagnierendem Umsatz und sinkendem Gewinn.

✘ D) Reife – Varianten anbieten und die Marke pflegen – In der Reife steigt der Umsatz noch, wenn auch langsamer, und der Gewinn erreicht typischerweise sein Maximum. Hier stagniert der Umsatz bereits und der Gewinn sinkt.



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

Merke: Sättigung: Umsatz stagniert, Gewinn sinkt – Kosten senken, Relaunch prüfen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.6, S. 19 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.6, S. 34 · Gesamtbuch 1.2.6, S. 433

Aufgabe 34 Produktlebenszyklus: Besonderheiten — Richtig: A, C, E

Welche Aussagen zum Produktlebenszyklus treffen nach dem im Buch verwendeten Modell zu?

✔ A) **Vor der Markteinführung liegt die Entwicklungsphase mit Kosten, aber ohne Umsatz. –** Richtig. Die Entwicklung verursacht Kosten, bevor das Produkt Umsatz bringt.

✘ B) Die Phasenlängen sind für alle Produkte ähnlich und lassen sich im Voraus genau planen. – Falsch. Eine Grenze des Modells ist gerade, dass die Phasenlängen sehr unterschiedlich und oft erst im Nachhinein erkennbar sind.

✔ C) **Die Gewinnschwelle wird meist in der Wachstumsphase überschritten. –** Richtig. In der Einführung ist der Gewinn meist negativ, in der Wachstumsphase wird er positiv.

✘ D) In der Degenerationsphase ist ein Relaunch ausgeschlossen; das Produkt muss eliminiert werden. – Falsch. In der Degeneration wird zwischen Relaunch (neues Design, verbesserte Technik, neue Zielgruppen) und Eliminierung entschieden.

✔ E) **Das Gewinnmaximum liegt typischerweise vor dem Umsatzmaximum. –** Richtig. Schon in der Reife nimmt der Preisdruck zu, deshalb sinkt der Gewinn, bevor der Umsatz seinen Höhepunkt erreicht. Der tatsächliche Verlauf kann je nach Produkt und Markt abweichen.

Merke: Gewinnschwelle meist im Wachstum, Gewinnmaximum typischerweise in der Reife vor dem Umsatzmaximum.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.6, S. 19 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.6, S. 34 · Gesamtbuch 1.2.6, S. 433

Aufgabe 35 BCG-Matrix: relativer Marktanteil

Richtig: B

Speichenwerk bietet ein E-Lastenrad für ambulante Pflegedienste an. Der Markt wächst um 13 % pro Jahr. Speichenwerk hat einen Marktanteil von 8 %, der stärkste Wettbewerber 20 %. Die Trennlinie für das Marktwachstum liegt bei 10 %. Welche Einordnung in die BCG-Matrix ist richtig?

✘ **A)** Relativer Marktanteil 0,08 – armer Hund – Desinvestition – 0,08 ist der absolute Marktanteil als Dezimalzahl. Der relative Marktanteil teilt durch den Anteil des stärksten Wettbewerbers. Außerdem ist das Wachstum hoch, ein armer Hund setzt niedriges Wachstum voraus.

✔ **B)** **Relativer Marktanteil 0,4 – Fragezeichen – Offensive oder Rückzug –** 8 % ÷ 20 % = 0,4 liegt unter 1, der Marktanteil ist also niedrig. Das Wachstum von 13 % ist hoch. Hohes Wachstum und niedriger Anteil ergeben ein Fragezeichen.

✘ **C)** Relativer Marktanteil 0,4 – armer Hund – Desinvestition – Der relative Marktanteil stimmt, aber das Marktwachstum von 13 % liegt über der Trennlinie von 10 %. Damit ist das Produkt ein Fragezeichen, kein armer Hund.

✘ **D)** Relativer Marktanteil 2,5 – Stern – Investition – Hier wurde umgekehrt gerechnet (20 % ÷ 8 %). Beim relativen Marktanteil steht der eigene Anteil im Zähler.

Rechenweg
Formel: relativer Marktanteil = eigener Marktanteil ÷ Marktanteil des stärksten Wettbewerbers
Einsetzen: 8 % ÷ 20 % = 0,4
Deutung: 0,4 < 1 → relativer Marktanteil niedrig (der Wettbewerber ist 2,5-mal so groß)
Marktwachstum: 13 % > 10 % → hoch
Ergebnis: hoch / niedrig = Fragezeichen; Normstrategie Offensive oder Rückzug



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.

Merke: Erst den relativen Marktanteil berechnen (eigener Anteil ÷ stärkster Wettbewerber), dann beide Kriterien prüfen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.6, S. 19 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.6, S. 34 · Gesamtbuch 1.2.6, S. 433

Aufgabe 36 BCG-Matrix: Einordnung mit Umsatzzahlen — Richtig: A, B, E

Die Sparte Service & Leasing bietet Wartungsverträge für E-Bikes an. Der Markt dafür in Norddeutschland hat ein Volumen von 50 Mio. € Umsatz und wächst um 3 % pro Jahr. Speichenwerk erzielt dort 6 Mio. € Umsatz, der größte Wettbewerber 4 Mio. €. Die Trennlinie für das Marktwachstum liegt bei 10 %. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A)** **Der absolute Marktanteil von Speichenwerk beträgt 12 %. –** (6 Mio. € ÷ 50 Mio. €) × 100 = 12 %. Zähler und Nenner haben dieselbe Bezugsgröße (Umsatz).

✔ **B)** **Der relative Marktanteil beträgt 1,5, weil Speichenwerk als Marktführer mit der Nummer zwei verglichen wird. –** Ist man selbst Marktführer, vergleicht man sich mit dem größten Wettbewerber, also der Nummer zwei: 6 Mio. € ÷ 4 Mio. € = 1,5.

✘ **C)** Der relative Marktanteil beträgt rund 0,67. – Hier wurde der Wettbewerber durch Speichenwerk geteilt (4 ÷ 6). Der eigene Wert gehört in den Zähler.

✘ **D)** Die Sparte ist ein Stern, weil der relative Marktanteil über 1 liegt. – Ein Stern braucht hohen Marktanteil und hohes Marktwachstum. Mit 3 % liegt das Wachstum unter der Trennlinie.

✔ **E)** **Die Sparte ist eine Melkkuh; die Normstrategie heißt Abschöpfung. –** Relativer Marktanteil 1,5 ist hoch, Marktwachstum 3 % ist niedrig. Das ergibt eine Melkkuh mit Abschöpfungsstrategie.

Rechenweg
Absoluter Marktanteil Speichenwerk = (6 Mio. € ÷ 50 Mio. €) × 100 = 12 %
Absoluter Marktanteil Wettbewerber = (4 Mio. € ÷ 50 Mio. €) × 100 = 8 %
Speichenwerk ist Marktführer → Vergleich mit der Nummer zwei
Relativer Marktanteil = 12 % ÷ 8 % = 1,5 (gleich: 6 Mio. € ÷ 4 Mio. €)
Marktwachstum 3 % < 10 % → niedrig
Ergebnis: hoch / niedrig = Melkkuh → Abschöpfung

Merke: Ist man Marktführer, wird durch den Anteil der Nummer zwei geteilt; der relative Marktanteil liegt dann über 1.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.6, S. 19 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.6, S. 34 · Gesamtbuch 1.2.6, S. 433

Aufgabe 37 BCG-Matrix: Normstrategien im Fall — Richtig: A, C

Controllerin Aylin Demir legt Empfehlungen für das Portfolio vor. Welche Zuordnungen von BCG-Feld und Maßnahme entsprechen den Normstrategien?

✔ **A)** **City-E-Bike „Urban“ (Melkkuh): ohne große Neuinvestitionen weiterlaufen lassen und die Überschüsse für andere Produkte nutzen –** Melkkühe brauchen nur Erhaltungsinvestitionen. Ihre Überschüsse finanzieren Sterne und Fragezeichen (Abschöpfung).

✘ **B)** Kinder-Lastenrad „Kids“ (Fragezeichen): die Überschüsse abschöpfen und keine weiteren Mittel bereitstellen – Fragezeichen erwirtschaften noch keine nennenswerten Überschüsse. Ihre Normstrategie ist Offensive (gezielt investieren) oder Rückzug.

✔ **C)** **Gewerbe-Lastenrad (Stern): in eine neue Montagelinie investieren, um die Marktposition auszubauen –** Sterne haben hohes Wachstum und hohen Anteil. Die Investitionsstrategie baut die Position aus und verteidigt sie.

✘ **D)** Melkkuh-Überschüsse vorrangig in arme Hunde lenken, um sie zu Sternen zu machen – Die Überschüsse der Melkkühe fließen in Sterne und Fragezeichen, also in Produkte mit Zukunft. Arme Hunde haben in schwach wachsenden Märkten wenig Perspektive.

✘ **E)** Trekkingrad ohne Motor (armer Hund): die Kapazität ausbauen, um verlorene Marktanteile zurückzugewinnen – Für arme Hunde gilt Desinvestition, also Rückzug, außer aus Sortiments- oder Imagegründen. Ausbau widerspricht der Normstrategie.

Merke: Stern = Investition, Melkkuh = Abschöpfung, Fragezeichen = Offensive oder Rückzug, armer Hund = Desinvestition.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.6, S. 19 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.6, S. 34 · Gesamtbuch 1.2.6, S. 433

Aufgabe 38 SWOT: Chancen erkennen — Richtig: C, D

Für die SWOT-Analyse von Speichenwerk liegen folgende Informationen vor. Welche davon sind Chancen (Opportunities)?

✘ **A)** Im Werk Oldenburg ist freie Montagekapazität vorhanden. – Kapazitäten gehören zum Unternehmen selbst. Sie sind ein interner Faktor (Stärke), keine Chance.

✘ **B)** Speichenwerk hat ein erfahrenes Entwicklungsteam für robuste Rahmen. – Know-how der eigenen Beschäftigten ist ein interner Faktor und damit eine Stärke, keine Chance.

✔ **C)** **Paketdienste stellen die Zustellung in Innenstädten zunehmend auf Lastenräder um. –** Die steigende Nachfrage entsteht im Markt, also extern. Sie ist eine Chance.

✔ **D)** **Mehrere Kommunen legen neue Förderprogramme für gewerbliche Lastenräder auf. –** Förderprogramme entstehen außerhalb des Unternehmens und eröffnen Absatzmöglichkeiten. Das ist eine externe Chance.

✘ **E)** Hersteller aus Asien bieten Lastenräder deutlich billiger an. – Billigimporte sind ein externer Faktor, aber eine Bedrohung. Sie gehören zu den Risiken (Threats).



Merke: Bei jedem Punkt fragen: im Unternehmen (Stärke/Schwäche) oder außerhalb (Chance/Risiko)?
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.7, S. 24 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.7, S. 37 · Gesamtbuch 1.2.7, S. 436

Aufgabe 39 SWOT: Kriterien der internen Analyse — Richtig: D

Welche Aufzählung enthält ausschließlich Kriterien der internen Analyse einer SWOT-Analyse?

✘ **A)** Nachfrageentwicklung, Wettbewerber, Gesetze, Technik – Das sind ausschließlich Kriterien der externen Analyse, aus denen Chancen und Risiken folgen.

✘ **B)** Know-how, Konjunktur, Image, Lieferanten – Konjunktur und Lieferanten sind Kriterien der externen Analyse. Die Aufzählung ist gemischt.

✘ **C)** Personal, Förderprogramme, Standorte, Vertriebsnetz – Förderprogramme sind ein externer Faktor. Die übrigen drei Punkte wären intern.

✔ **D)** **Produktqualität, Know-how, Kostenstruktur, Finanzkraft –** Alle vier Punkte betreffen das Unternehmen selbst und werden im Vergleich zur Konkurrenz beurteilt. Daraus ergeben sich Stärken und Schwächen.

Merke: Intern: Qualität, Know-how, Kosten, Personal, Standorte, Finanzkraft, Image, Vertriebsnetz – stets im Vergleich zur Konkurrenz.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.7, S. 24 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.7, S. 37 · Gesamtbuch 1.2.7, S. 436

Aufgabe 40 SWOT: WT-Strategie — Richtig: C

Hohe Lohnkosten im Werk Bremen (Schwäche) treffen auf starken Preisdruck durch Billigimporte (Risiko). Welche Maßnahme entspricht der WT-Strategie?

✘ **A)** Den Online-Shop mit Videoberatung ausbauen, damit das kleine Händlernetz die Förderprogramme nicht bremst – Hier wird eine Schwäche abgebaut, um eine Chance zu nutzen. Das ist die WO-Strategie (aufholen).

✘ **B)** Mit der eigenen Rahmenfertigung ein robustes Gewerbe-Lastenrad für den wachsenden Lieferverkehr anbieten – Hier nutzt Speichenwerk eine Stärke für eine Chance. Das ist die SO-Strategie (ausbauen).

✔ **C)** **Auf ein billiges Einstiegsmodell verzichten und Teile der Montage in Bremen automatisieren –** Die WT-Strategie heißt „vermeiden“: Die Schwäche wird dringend behoben (Automatisierung senkt Lohnkosten), und Speichenwerk weicht dem Preiskampf im Billigsegment aus.

✘ **D)** Gegen die Billigimporte mit hoher Qualität, Wartungsverträgen und zehn Jahren Ersatzteilgarantie antreten – Hier setzt Speichenwerk Stärken gegen ein Risiko ein. Das ist die ST-Strategie (absichern).

Merke: WT = vermeiden: Rückzug oder die Schwäche dringend beheben.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.7, S. 24 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.7, S. 37 · Gesamtbuch 1.2.7, S. 436

Aufgabe 41 SWOT: Begriff und Zweck — Richtig: A

Welche Aussage beschreibt Begriff und Zweck der SWOT-Analyse am besten?

✔ **A)** **Sie stellt interne Stärken und Schwächen den externen Chancen und Risiken gegenüber, verdichtet Unternehmens- und Umweltanalyse und leitet daraus Strategien ab. –** Das ist die Kernidee: interne und externe Sicht verbinden, auf einen Blick verdichten und Strategien ableiten.

✘ **B)** Sie übersetzt Vision und Strategie in Ziele und Kennzahlen aus vier gleichwertigen Perspektiven. – Das ist die Balanced Scorecard.

✘ **C)** Sie vergleicht eigene Prozesse systematisch mit einem Referenzpartner, um von der besten Lösung zu lernen. – Das ist Benchmarking.

✘ **D)** Sie ordnet Produkte nach Marktwachstum und relativem Marktanteil und weist jedem Feld eine Normstrategie zu. – Das beschreibt die BCG-Matrix, ein Portfolio-Instrument.

Merke: SWOT verbindet Unternehmens- und Umweltanalyse und führt direkt zu Strategien.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.7, S. 24 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.7, S. 37 · Gesamtbuch 1.2.7, S. 436

Aufgabe 42 SWOT: Strategie formulieren — Richtig: D

In einer Prüfungsaufgabe soll für Speichenwerk eine SO-Strategie formuliert werden. Welche Antwort erfüllt die Anforderung am besten?

✘ **A)** Mit hoher Verarbeitungsqualität wehrt Speichenwerk die Billigimporte ab, indem es Wartungsverträge anbietet. – Billigimporte sind ein Risiko. Stärke gegen Risiko ist die ST-Strategie.

✘ **B)** Mit dem kleinen Händlernetz nutzt Speichenwerk die Förderprogramme, indem es den Online-Shop mit Videoberatung ausbaut. – Das kleine Händlernetz ist eine Schwäche. Die Kombination aus Schwäche und Chance ist eine WO-Strategie.

✘ **C)** SO-Strategie: ausbauen, also Stärken nutzen, um die Chancen des Markts zu ergreifen. – Das ist nur die allgemeine Definition. Ohne konkrete Stärke, Chance und Maßnahme aus dem Fall bringt sie kaum Punkte.

✔ **D)** **Mit der eigenen Rahmenfertigung und hoher Qualität nutzt Speichenwerk den wachsenden Lieferverkehr, indem es Paketdiensten ein robustes Gewerbe-Lastenrad mit fünf Jahren Rahmengarantie anbietet. –** Die Antwort folgt dem Muster „Mit der Stärke X nutzt das Unternehmen die Chance Y, indem es Z tut“ und hat einen klaren Fallbezug.

Merke: Strategie-Muster: „Mit der Stärke X nutzt das Unternehmen die Chance Y, indem es Z tut.“

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.7, S. 24 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.7, S. 37 · Gesamtbuch 1.2.7, S. 436

Aufgabe 43 Benchmarking: Montagezeiten — Richtig: B, C, E

Die Endmontage eines Lastenrads dauert in Oldenburg 4,2 Stunden, in Bremen 5,0 Stunden. Bremen übernimmt die vorkommissionierten Teilewagen aus Oldenburg; nach drei Monaten liegt die Zeit dort bei 4,4 Stunden. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Die Montagezeit in Bremen ist um rund 14,3 % gesunken. – Hier wurde durch den Oldenburger Wert 4,2 geteilt. Bezugsgröße für die Veränderung ist der Bremer Ausgangswert von 5,0 Stunden.

✔ **B)** **Bremen hat 75 % der ursprünglichen Leistungslücke zu Oldenburg geschlossen. –** Die Lücke betrug 0,8 Stunden, geschlossen wurden 0,6 Stunden: 0,6 ÷ 0,8 × 100 = 75 %.

✔ **C)** **Es handelt sich um internes Benchmarking. –** Verglichen werden zwei Werke desselben Unternehmens. Das ist internes Benchmarking.

✘ **D)** Die Leistungslücke ist vollständig geschlossen, weitere Maßnahmen sind nicht nötig. – Es bleibt eine Lücke von 0,2 Stunden je Rad. Benchmarking ist kontinuierlich: Ursachen weiter analysieren und die Wirkung kontrollieren.

✔ **E)** **Die Montagezeit in Bremen ist um 12 % gesunken. –** Senkung 0,6 Stunden bezogen auf den Ausgangswert 5,0 Stunden: 0,6 ÷ 5,0 × 100 = 12 %.

Rechenweg
Senkung in Bremen: 5,0 h − 4,4 h = 0,6 h
Prozentuale Senkung: 0,6 h ÷ 5,0 h × 100 = 12 %
Ursprüngliche Lücke: 5,0 h − 4,2 h = 0,8 h
Geschlossener Anteil: 0,6 h ÷ 0,8 h × 100 = 75 %
Restlücke: 4,4 h − 4,2 h = 0,2 h



Merke: Veränderungen immer auf den eigenen Ausgangswert beziehen; die Leistungslücke ist der Abstand zum Referenzpartner.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.8, S. 25 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.8, S. 39 · Gesamtbuch 1.2.8, S. 437

Aufgabe 44 Benchmarking: Arten

Richtig: A

Speichenwerk will seine Pannenhotline für Leasingkunden verbessern und vergleicht sie mit dem Pannenservice einer großen Autovermietung. Welche Art des Benchmarkings liegt vor?

✔ **A)** **Funktionales (branchenübergreifendes) Benchmarking –** Verglichen wird eine ähnliche Funktion mit dem Besten einer anderen Branche. Solche Partner sind keine Konkurrenten und eher auskunftsbereit.

✘ **B)** Produktbenchmarking mit dem Marktführer der Fahrradbranche – Verglichen wird kein Produkt und kein Fahrradhersteller, sondern eine Servicefunktion in einer anderen Branche.

✘ **C)** Internes Benchmarking – Internes Benchmarking vergleicht Einheiten im eigenen Haus, etwa Werke oder Sparten. Die Autovermietung gehört nicht zu Speichenwerk.

✘ **D)** Externes (wettbewerbsorientiertes) Benchmarking – Dabei ist der Partner ein direkter Konkurrent. Eine Autovermietung konkurriert nicht mit einem Fahrradhersteller.

Merke: Funktionales Benchmarking: gleiche Funktion, andere Branche – auskunftsbereite Partner, neue Ideen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.8, S. 25 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.8, S. 39 · Gesamtbuch 1.2.8, S. 437

Aufgabe 45 Benchmarking: Vor- und Nachteile

Richtig: A, B, C

Welche Aussagen zu den Arten des Benchmarkings treffen zu?

✔ **A)** **Externes Benchmarking mit direkten Konkurrenten: sehr relevant, aber die Daten sind schwer zu bekommen. –** Der Vergleich mit Konkurrenten ist besonders aussagekräftig, doch Wettbewerber teilen ihre Daten ungern.

✔ **B)** **Funktionales Benchmarking: Die Partner sind eher auskunftsbereit, und es entstehen besonders innovative Ideen. –** Partner aus anderen Branchen stehen nicht im Wettbewerb und geben eher Auskunft. Der Blick über die Branche hinaus bringt neue Lösungen.

✔ **C)** **Internes Benchmarking: Die Daten sind leicht zugänglich, der Lerneffekt ist aber begrenzt. –** Im eigenen Haus gibt es kaum Hürden beim Datenzugang. Weil alle ähnlich arbeiten, entstehen seltener ganz neue Ideen.

✘ **D)** Internes Benchmarking: Es liefert die innovativsten Lösungen, weil mit den Branchenbesten verglichen wird. – Beim internen Benchmarking wird nur im eigenen Haus verglichen. Der Vergleich mit den Besten anderer Branchen ist funktionales Benchmarking.

✘ **E)** Externes Benchmarking: Konkurrenten geben ihre Daten bereitwillig heraus, weil sie in derselben Branche arbeiten. – Gerade weil sie Konkurrenten sind, halten Wettbewerber ihre Daten meist zurück.

Merke: Intern: leichte Daten, wenig Neues · extern: relevant, schwierige Daten · funktional: auskunftsbereit, innovativ.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.8, S. 25 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.8, S. 39 · Gesamtbuch 1.2.8, S. 437

Aufgabe 46 Planungsverfahren erkennen — Richtig: B

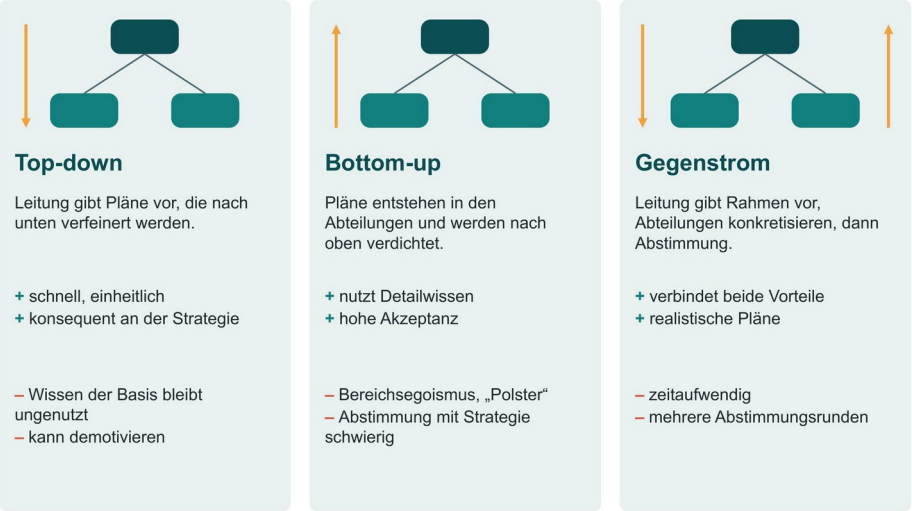
Im September gibt die Geschäftsführung von Speichenwerk für das Budget 8 % Umsatzwachstum und ein Investitionsbudget von 3,5 Mio. € vor. Einkauf und Produktion melden Akkupreise und Schichtbedarf zurück. Nach zwei Abstimmungsrunden wird das Budget im Dezember verabschiedet. Welches Planungsverfahren liegt vor?

✘ A) Top-down-Verfahren, weil die Geschäftsführung zuerst die Wachstumsziele vorgibt – Beim reinen Top-down-Verfahren werden die Vorgaben nur nach unten weitergegeben und verfeinert. Hier fließen die Rückmeldungen der Bereiche in den Plan ein.

✔ B) **Gegenstromverfahren, weil die Leitung einen vorläufigen Rahmen setzt, die Bereiche ihn konkretisieren und der Plan in Abstimmungsrunden entsteht –** Vorgabe von oben, Rückmeldung von unten und gemeinsame Abstimmung kennzeichnen das Gegenstromverfahren.

✘ C) Bottom-up-Verfahren, weil Einkauf und Produktion eigene Werte an die Geschäftsführung melden – Beim Bottom-up-Verfahren entstehen die Pläne in den Abteilungen ohne vorherigen Rahmen. Hier gibt die Leitung zuerst einen Rahmen vor.

✘ D) Top-down-Verfahren, weil die Geschäftsführung das Gesamtbudget am Ende verabschiedet – Auch beim Gegenstromverfahren verabschiedet die Leitung den Plan. Entscheidend ist der Ablauf mit Rahmen, Rückmeldung und Abstimmung.



Merke: Gegenstrom = Rahmen von oben, Konkretisierung von unten, Abstimmungsrunden.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.3, S. 15 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.9, S. 41 · Gesamtbuch 1.2.3, S. 430

Aufgabe 47 Planungsverfahren: Vor- und Nachteile — Richtig: A, C, D

Welche Zuordnungen von Planungsverfahren und Vor- oder Nachteil sind richtig?

✔ A) **Top-down: schnell, einheitlich und strategiekonform –** Richtig. Die Leitung gibt die Ziele vor, deshalb passen die Pläne zur Strategie und entstehen zügig.

✘ B) Bottom-up: Der Abgleich mit der Unternehmensstrategie ist besonders einfach. – Falsch. Ein schwieriger Strategieabgleich ist gerade ein Nachteil des Bottom-up-Verfahrens.

✔ C) **Bottom-up: Gefahr von Bereichsegoismus und Planungspolstern –** Richtig. Abteilungen planen aus ihrer eigenen Sicht und bauen gern Reserven ein.

✔ D) **Gegenstrom: zeitaufwendig wegen des hohen Abstimmungsbedarfs –** Richtig. Die Abstimmungsrunden machen die Pläne realistisch und akzeptiert, kosten aber Zeit.

✘ E) Top-down: hohe Akzeptanz, weil das Detailwissen der Basis genutzt wird – Falsch. Beim Top-down-Verfahren bleibt das Wissen der Basis ungenutzt, und die Akzeptanz ist eher gering.

Merke: Top-down schnell und strategiekonform · Bottom-up Detailwissen, aber Polster · Gegenstrom realistisch, aber zeitaufwendig.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.3, S. 15 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.9, S. 41 · Gesamtbuch 1.2.3, S. 430

Aufgabe 48 Break-even-Menge berechnen — Richtig: A

Für das City-E-Bike „Urban“ gelten: Preis 2.400 €, variable Stückkosten 1.500 €, Fixkosten 405.000 € pro Jahr. Wie hoch ist die Break-even-Menge?

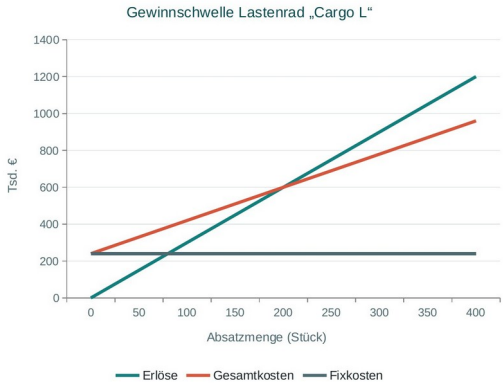
✔ **A)** **450 Stück –** Stückdeckungsbeitrag 2.400 € − 1.500 € = 900 €; 405.000 € ÷ 900 € = 450 Stück.

✘ **B)** 270 Stück – Hier wurden die Fixkosten durch die variablen Stückkosten geteilt (405.000 € ÷ 1.500 €). Richtig ist die Division durch den Stückdeckungsbeitrag.

✘ **C)** 900 Stück – 900 ist der Stückdeckungsbeitrag in Euro, keine Menge. Er ist nur ein Zwischenergebnis.

✘ **D)** 169 Stück – Hier wurden die Fixkosten durch den Preis geteilt (405.000 € ÷ 2.400 € ≈ 169). Der Preis deckt aber zuerst die variablen Kosten; nur der Deckungsbeitrag steht für die Fixkosten bereit.

Rechenweg
Stückdeckungsbeitrag = Preis − variable Stückkosten = 2.400 € − 1.500 € = 900 €
Break-even-Menge = Fixkosten ÷ Stückdeckungsbeitrag = 405.000 € ÷ 900 € = 450 Stück
Kontrolle: Erlös 450 × 2.400 € = 1.080.000 €; Kosten 405.000 € + 450 × 1.500 € = 1.080.000 €



Rechenweg
Preis p = 3.000 € · var. Kosten kv = 1.800 €
Fixkosten Kf = 240.000 € pro Jahr
Stück-DB = p – kv = 1.200 €
Break-even = Kf ÷ Stück-DB
= 240.000 ÷ 1.200 = 200 Stück

Deckungsbeitrag: Beitrag eines Produkts zur Deckung der Fixkosten.
Unter 200 Stück Verlust, darüber Gewinn.
Zusatzauftrag: bei freien Kapazitäten sinnvoll, wenn der Stück-DB positiv ist; bei Engpässen entgangene Deckungsbeiträge berücksichtigen.

Merke: Break-even-Menge = Fixkosten ÷ Stückdeckungsbeitrag.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.9, S. 26 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.10, S. 42 · Gesamtbuch 1.2.9, S. 438

Aufgabe 49 Break-even bei höheren Fixkosten — Richtig: B, C

Für das Lastenrad „Cargo L“ gelten: Preis 3.000 €, variable Stückkosten 1.800 €, Fixkosten 240.000 €. Durch eine neue Lackieranlage steigen die Fixkosten um 36.000 € auf 276.000 € pro Jahr. Preis und variable Stückkosten bleiben gleich. Welche Aussagen treffen zu?

✘ **A)** Die Break-even-Menge steigt nur um 12 Stück auf 212 Stück. – Hier wurden die zusätzlichen Fixkosten durch den Preis geteilt (36.000 € ÷ 3.000 €). Richtig: 36.000 € ÷ 1.200 € = 30 Stück mehr.

✔ **B)** **Bei 300 verkauften Rädern sinkt der Gewinn von 120.000 € auf 84.000 €. –** 300 × 1.200 € = 360.000 € Deckungsbeitrag; 360.000 € − 276.000 € = 84.000 €. Der Gewinn sinkt genau um die zusätzlichen Fixkosten.

✔ **C)** **Die Break-even-Menge steigt von 200 auf 230 Stück. –** Der Stückdeckungsbeitrag bleibt 1.200 €. 276.000 € ÷ 1.200 € = 230 Stück.

✘ **D)** Der Stückdeckungsbeitrag sinkt auf 1.080 €. – Der Stückdeckungsbeitrag ist Preis minus variable Stückkosten. Fixkosten verändern ihn nicht; er bleibt 1.200 €.

✘ **E)** Die kurzfristige Preisuntergrenze steigt auf 1.920 € je Rad. – Die kurzfristige Preisuntergrenze sind die variablen Stückkosten. Sie bleiben bei 1.800 €, weil sich nur die Fixkosten ändern.

Rechenweg
Stückdeckungsbeitrag = 3.000 € − 1.800 € = 1.200 € (unverändert)
Break-even vorher = 240.000 € ÷ 1.200 € = 200 Stück
Break-even neu = 276.000 € ÷ 1.200 € = 230 Stück
Gewinn bei 300 Stück vorher = 300 × 1.200 € − 240.000 € = 120.000 €
Gewinn bei 300 Stück neu = 300 × 1.200 € − 276.000 € = 84.000 €

Merke: Höhere Fixkosten verschieben den Break-even-Punkt nach rechts; der Stückdeckungsbeitrag bleibt gleich.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.9, S. 26 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.10, S. 42 · Gesamtbuch 1.2.9, S. 438

Aufgabe 50 Engpass bestimmen — Richtig: B

Für das Gewerbe-Lastenrad gelten im nächsten Jahr folgende Mengen: Der Vertrieb kann 3.400 Räder absetzen. Nach Gewinnung eines zweiten Lieferanten stehen 3.600 Akkupacks zur Verfügung. Die Montage schafft 3.200 Räder, die Rahmenfertigung 3.800. Mit welcher Menge sollte Speichenwerk kurzfristig planen?

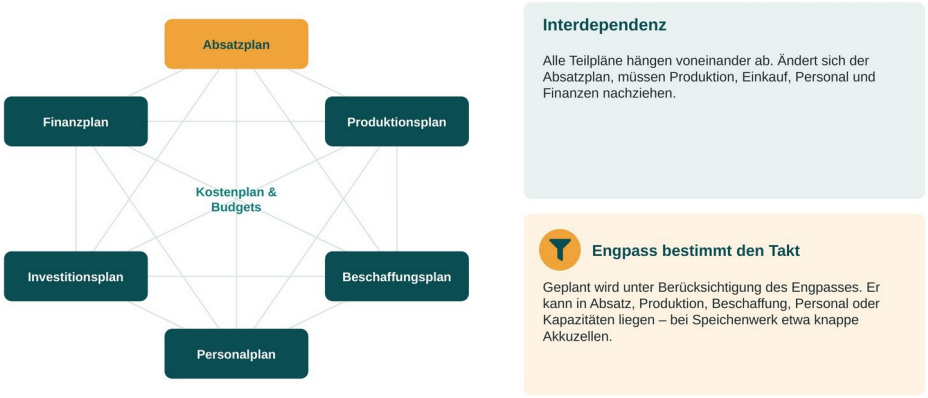
✘ A) Mit 3.600 Rädern, weil die Akkupacks weiterhin den Engpass bilden – Mit dem zweiten Lieferanten reichen die Akkus für 3.600 Räder. Damit ist die Beschaffung kein Engpass mehr.

✔ B) **Mit 3.200 Rädern, weil die Montage jetzt der Engpass ist –** Kurzfristig richtet sich die Gesamtplanung nach dem Engpass, also nach der kleinsten Menge. Der Engpass ist von der Beschaffung in die Montage gewandert.

✘ C) Mit 3.800 Rädern, weil die Rahmenfertigung die eigene Kapazitätsgrenze festlegt – Die Rahmenfertigung hat die größte Kapazität. Geplant wird nach der knappsten Stelle, nicht nach der größten.

✘ D) Mit 3.400 Rädern, weil die Planung immer mit dem Absatzplan beginnt – Der Absatz ist häufig, aber nicht immer der Engpass. Hier kann die Montage nur 3.200 Räder fertigen.

Rechenweg
Engpass = kleinste Menge aller Bereiche
Absatz 3.400 · Akkus 3.600 · Montage 3.200 · Rahmen 3.800
Minimum = 3.200 Räder → Engpass Montage



Merke: Geplant wird unter Berücksichtigung des Engpasses; er kann wandern, wenn eine Grenze beseitigt wird.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.9, S. 26 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.10, S. 42 · Gesamtbuch 1.2.9, S. 438

Aufgabe 51 Ausgleichsgesetz der Planung — Richtig: B

Was besagt das Ausgleichsgesetz der Planung nach Gutenberg?

✘ A) Die Gesamtplanung beginnt immer mit dem Absatzplan, unabhängig von anderen Engpässen. – Nur wenn der Absatz der Engpass ist, beginnt die Planung mit dem Absatzplan. Der Engpass kann auch in Produktion, Beschaffung, Personal oder Kapazitäten liegen.

✔ B) **Kurzfristig richtet sich die Gesamtplanung nach dem Engpass; langfristig versucht man, ihn zu beseitigen. –** Das ist der Kern des Ausgleichsgesetzes. Der Engpass ist kurzfristig der Taktgeber aller Teilpläne.

✘ C) Der Finanzplan wird zuerst erstellt, weil er die Höhe aller anderen Teilpläne festlegt. – Der Finanzplan führt die Teilpläne zusammen und sichert die Zahlungsfähigkeit. Er ist nicht automatisch der Ausgangspunkt.

✘ D) Alle Teilpläne werden so ausgeglichen, dass überhaupt kein Engpass entstehen kann. – Ein Engpass lässt sich kurzfristig meist nicht vermeiden. Das Gesetz sagt, dass man sich danach richtet.

Merke: Ausgleichsgesetz: kurzfristig nach dem Engpass planen, langfristig den Engpass beseitigen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.9, S. 26 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.10, S. 42 · Gesamtbuch 1.2.9, S. 438

Aufgabe 52 Operative Teilpläne — Richtig: D

Speichenwerk plant für das kommende Jahr zwölf zusätzliche Montagekräfte ab April einschließlich der Kosten. In welchem operativen Teilplan wird das erfasst?

✘ A) Beschaffungsplan – Der Beschaffungsplan betrifft Material, Lieferanten und Termine, etwa Bestellmengen für Motoren und Akkus.

✘ B) Absatzplan – Der Absatzplan enthält Mengen, Preise und Umsätze der verkauften Produkte.

✘ C) Produktionsplan – Der Produktionsplan legt Mengen, Kapazitäten und Termine fest, zum Beispiel den Schichtplan je Werk. Den Personalbedarf daraus erfasst der Personalplan.

✔ D) **Personalplan –** Der Personalplan enthält Bedarf, Einsatz und Kosten des Personals.

Merke: Teilpläne hängen voneinander ab: Mehr Absatz verlangt mehr Produktion, Material, Personal und Finanzierung.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.9, S. 26 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.10, S. 42 · Gesamtbuch 1.2.9, S. 438

Aufgabe 53 Managementsysteme und Regelwerke — Richtig: C

Welche Zuordnung von Regelwerk und Managementsystem ist richtig?

✘ A) EMAS – internationale ISO-Norm für Energiemanagement – EMAS ist eine EU-Verordnung für Umweltmanagement. Energiemanagement regelt ISO 50001.

✘ B) ISO 45001 – Umweltmanagement – ISO 45001 betrifft das Arbeitsschutzmanagement, also die Vermeidung von Unfällen und Erkrankungen.

✔ C) **ISO 14001 und EMAS – Umweltmanagement; EMAS ist eine EU-Verordnung –** Beide betreffen das Umweltmanagement. EMAS ist kein ISO-Standard, sondern eine Verordnung der EU.

✘ D) ISO 50001 – Arbeitsschutzmanagement – ISO 50001 ist die Norm für Energiemanagement. Arbeitsschutzmanagement regelt ISO 45001.



Merke: ISO 9001 Qualität · ISO 14001/EMAS Umwelt · ISO 45001 Arbeitsschutz · ISO 50001 Energie.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 54 Integriertes Managementsystem: Vorteile — Richtig: C, D

Speichenwerk baut sein QM-System nach ISO 9001 zu einem integrierten Managementsystem mit ISO 14001 und ISO 45001 aus. Welche Aussagen treffen zu?

✘ A) Weil das QM-System schon besteht, verursacht der Ausbau kaum Aufwand. – Ein hoher Einführungsaufwand gehört zu den Nachteilen eines IMS. Speichenwerk stellt dafür im Fall 150.000 € bereit.

✘ B) Im IMS müssen die Anforderungen der einzelnen Normen nicht mehr vollständig erfüllt werden. – Das IMS führt die Systeme zusammen, ersetzt aber keine Norm. Jede Norm muss weiterhin erfüllt werden.

✔ C) **Ein IMS vermeidet widersprüchliche Regeln und fördert eine ganzheitliche Sicht auf die Prozesse. –** Statt dreier nebeneinander bestehender Systeme gibt es abgestimmte Prozesse und Synergien.

✔ D) **Ein gemeinsames Prozesshandbuch statt drei Handbüchern und eine gemeinsame Auditwoche sparen Zeit und Kosten. –** Gemeinsame Dokumentation und kombinierte Audits sind typische Vorteile eines IMS.

✘ E) Die gemeinsame Grundstruktur der Normen (Harmonized Structure) schreibt genau vor, wie Speichenwerk seine Prozesse gestalten muss. – Die Normen legen fest, welche Anforderungen ein System erfüllen muss, nicht wie das Unternehmen sie umsetzt. Die gemeinsame Struktur erleichtert nur die Integration.

Merke: IMS: gemeinsame Struktur, Dokumentation und Audits – aber hoher Einführungsaufwand, und jede Norm bleibt zu erfüllen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 55 Grundgedanke Qualitätsmanagement — Richtig: C

Welche Aussage beschreibt den Grundgedanken des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 am besten?

✘ **A)** Die Norm schreibt jedem Unternehmen im Detail vor, wie es seine Prozesse gestalten muss. – Die Norm legt fest, welche Anforderungen zu erfüllen sind. Wie das geschieht, entscheidet das Unternehmen selbst.

✘ **B)** Qualität wird vor allem durch eine lückenlose Endkontrolle aller fertigen Produkte gesichert. – Endkontrollen finden Fehler erst im Nachhinein. ISO 9001 setzt bei den Prozessen an, die Fehler vermeiden.

✔ **C)** **Qualität lässt sich nicht nachträglich in ein Produkt hineinprüfen; sie entsteht durch beherrschte Prozesse. –** Das ist der Kern: Qualität wird durch geplante und gelenkte Prozesse erzeugt, nicht erst am Ende kontrolliert.

✘ **D)** Ein ISO-9001-Zertifikat bestätigt die Qualität jedes einzelnen Produkts. – Das Zertifikat bescheinigt die Fähigkeit, Prozesse zu beherrschen und Kundenanforderungen zuverlässig zu erfüllen, nicht die Qualität eines einzelnen Produkts.

Merke: Qualität entsteht durch beherrschte Prozesse, nicht durch nachträgliches Prüfen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 56 Auditarten nach dem Auditor — Richtig: A, C, E

Bei Speichenwerk finden verschiedene Audits statt. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A)** **Einkaufsleiter Markus Rehder prüft beim neuen Akkulieferanten die Rückverfolgbarkeit der Chargen: ein Lieferantenaudit (Zweitpartei). –** Ein Kunde prüft seinen Lieferanten. Das ist ein Lieferantenaudit als Zweitparteien-Audit.

✘ **B)** Besteht Speichenwerk das Audit des Paketdienstes, ist es damit nach ISO 9001 zertifiziert. – Nur ein Zertifizierungsaudit durch eine unabhängige Zertifizierungsstelle (Drittpartei) kann zur Zertifizierung führen. Über das Zertifikat entscheidet die Zertifizierungsstelle.

✔ **C)** **Eine geschulte Mitarbeiterin aus dem Einkauf prüft die Montage: ein internes Audit (Erstpartei). –** Beim internen Audit prüfen geschulte Beschäftigte fremde Bereiche des eigenen Unternehmens.

✘ **D)** Beim internen Audit prüft die Montageleitung am besten ihren eigenen Bereich, weil sie ihn am besten kennt. – Ein Audit soll unabhängig sein. Interne Auditorinnen und Auditoren prüfen deshalb nie den eigenen Bereich.

✔ **E)** **Ein Paketdienst prüft Speichenwerk, bevor er eine Lastenradflotte bestellt: ebenfalls ein Zweitparteien-Audit. –** Auch hier prüft ein Kunde seinen Lieferanten, nur in umgekehrter Richtung. Speichenwerk ist in diesem Fall der Lieferant.



Merke: Erstpartei = intern, Zweitpartei = Kunde prüft Lieferanten, Drittpartei = Zertifizierungsstelle.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 57 Weg zum Zertifikat — Richtig: A

Speichenwerk will sein Umweltmanagement nach ISO 14001 zertifizieren lassen. In welcher Reihenfolge laufen die vier Schritte typischerweise ab?

✔ **A)** **Vorbereiten → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsaudit → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung –** Erst werden Politik, Ziele und Verantwortlichkeiten festgelegt, dann Prozesse dokumentiert und die Zertifizierungsstelle beauftragt. Nach dem Audit entscheidet die Stelle über das Zertifikat; Überwachungsaudits folgen.

✘ **B)** Vorbereiten → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung → Zertifizierungsaudit – Die Zertifizierungsentscheidung folgt auf das Audit und die Erfüllung etwaiger Auflagen, nicht umgekehrt.

✘ **C)** Vorbereiten → Zertifizierungsaudit → Dokumentieren und beauftragen → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung – Ein Zertifizierungsaudit setzt eine Beauftragung der Zertifizierungsstelle und dokumentierte Prozesse voraus.

✘ **D)** Dokumentieren und beauftragen → Vorbereiten → Zertifizierungsaudit → Zertifizierungsentscheidung und Überwachung – Politik, Ziele, Verantwortlichkeiten und Schulungen kommen zuerst. Erst danach lassen sich die Prozesse sinnvoll dokumentieren.



Merke: Vorbereiten – dokumentieren und beauftragen – Zertifizierungsaudit – Entscheidung und Überwachung.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 58 PDCA-Zyklus — Richtig: D

In der Lackiererei wurden gepolsterte Transporthalterungen vier Wochen lang an einer Linie getestet. Die Lackschäden dort sanken von 40 auf 8 je Monat. Nun werden alle Linien umgestellt und die Arbeitsanweisung wird angepasst. Welche Phase des PDCA-Zyklus ist das?

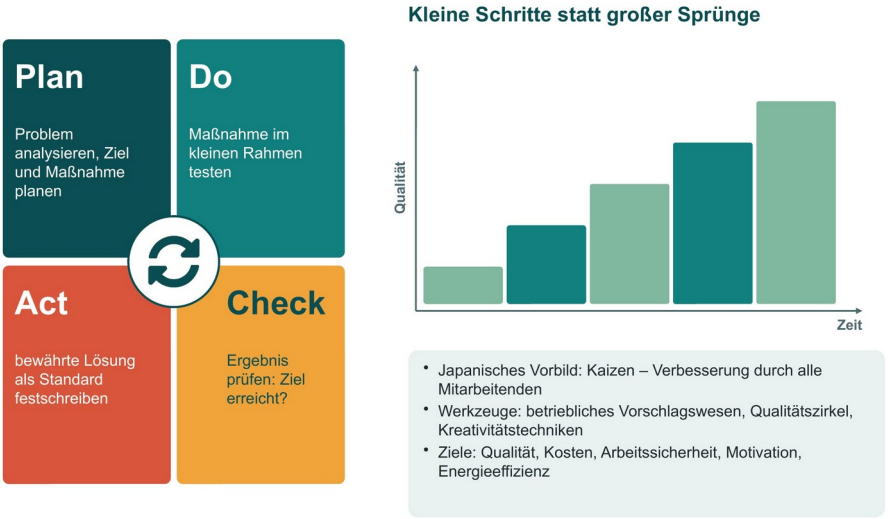
✘ **A)** Do – die Maßnahme im kleinen Rahmen testen – Der Test an einer Linie war die Do-Phase. Die Umstellung aller Linien folgt erst nach dem Check.

✘ **B)** Check – das Ergebnis prüfen und mit dem Ziel vergleichen – Die Prüfung ist bereits erfolgt: Die Schäden sanken um 80 % (von 40 auf 8). Jetzt geht es um die Übernahme als Standard.

✘ **C)** Plan – das Problem analysieren und eine Maßnahme planen – Die Analyse der ungeeigneten Halterungen und die Planung der Polsterung lagen am Anfang des Zyklus.

✔ **D)** **Act – die bewährte Lösung als Standard festschreiben –** Nach erfolgreicher Prüfung wird die Lösung auf alle Linien übertragen und in der Arbeitsanweisung verankert. Der neue Standard sichert die erreichte Stufe.

Rechenweg
Senkung der Lackschäden: 40 − 8 = 32 je Monat
Prozentual: 32 ÷ 40 × 100 = 80 % (Ergebnis der Check-Phase)



Merke: Plan – Do (klein testen) – Check (prüfen) – Act (als Standard festschreiben).
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Aufgabe 59 KVP: Grundsatz

Richtig: A, B, E

Welche Aussagen beschreiben den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zutreffend?

✔ **A)** **Alle Mitarbeitenden werden beteiligt; Voraussetzung ist eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen werden dürfen. –** Ohne Beteiligung und offene Fehlerkultur kommen die Verbesserungsideen aus der Praxis nicht an.

✔ **B)** **Jeder neue Standard sichert die erreichte Stufe wie ein Keil, damit das Unternehmen nicht zurückrutscht. –** Das ist das Bild der KVP-Treppe: Jede Verbesserung wird als Standard festgehalten.

✘ **C)** KVP ist ein einmaliges Großprojekt, das das Unternehmen radikal neu gestaltet. – Das widerspricht dem Grundgedanken. KVP ist eine dauerhafte Grundhaltung mit kleinen Schritten.

✘ **D)** Verbesserungsvorschläge kommen beim KVP ausschließlich von Führungskräften und der QM-Abteilung. – KVP lebt von der Beteiligung aller Mitarbeitenden, etwa über Ideenmanagement, Qualitätszirkel und kurze tägliche Teamrunden.

✔ **E)** **Er geht auf das japanische Kaizen zurück: Die Summe vieler kleiner Verbesserungen bringt den Erfolg. –** KVP setzt auf ständige kleine Schritte statt auf den großen Sprung.

Merke: KVP: kleine Schritte, alle beteiligt, offene Fehlerkultur, jeder Standard sichert die Stufe.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.2.10, S. 28 · Arbeits- und Übungsbuch 1.2.11, S. 44 · Gesamtbuch 1.2.10, S. 439

Lösungen 1.3 Aufbauorganisation

Aufgabe 60 Aufbau- und Ablauforganisation — Richtig: C

Bei Speichenwerk ist geregelt, dass die Abteilung „Montage Lastenräder“ im Werk Oldenburg Produktionsleiter Timo Brandt unterstellt ist. Außerdem ist festgelegt, dass die Endkontrolle nach dem Einbau von Antrieb und Akku und vor der Probefahrt stattfindet. Wie sind die beiden Regelungen zuzuordnen?

✘ **A)** Beide Regelungen gehören zur Ablauforganisation, weil sie die tägliche Arbeit steuern – Falsch. Die Unterstellung unter Timo Brandt beschreibt die Hierarchie und damit die Aufbauorganisation, auch wenn sie sich im Alltag auswirkt.

✘ **B)** Beide Regelungen gehören zur Aufbauorganisation, weil sie dieselbe Abteilung betreffen – Falsch. Entscheidend ist nicht die betroffene Abteilung, sondern ob eine Struktur (wer?) oder ein Ablauf (wann, in welcher Reihenfolge?) geregelt wird.

✔ **C)** **Die Unterstellung gehört zur Aufbauorganisation, der Zeitpunkt der Endkontrolle zur Ablauforganisation –** Richtig. Die Aufbauorganisation regelt die Struktur (wer wem unterstellt ist), die Ablauforganisation die Prozesse (wann und in welcher Reihenfolge gearbeitet wird).

✘ **D)** Die Unterstellung gehört zur Ablauforganisation, der Zeitpunkt der Endkontrolle zur Aufbauorganisation – Falsch, die Zuordnung ist vertauscht. Unterstellungen sind Strukturfragen, Reihenfolgen sind Prozessfragen.



Merke: Aufbauorganisation = Struktur (wer macht was, wer entscheidet?), Ablauforganisation = Prozess (wann, wo, in welcher Reihenfolge?).

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.1, S. 30 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.1, S. 49 · Gesamtbuch 1.3.1, S. 441

Aufgabe 61 Unter- und Überorganisation — Richtig: A, D

Im Werk Oldenburg sammelt die Werkleitung Beobachtungen aus der Lackiererei. Welche Beobachtungen deuten auf eine Überorganisation hin?

✔ **A)** **Beschäftigte warten bei Kleinigkeiten auf Freigaben und arbeiten nur noch „Dienst nach Vorschrift“ –** Richtig. Demotivation und „Dienst nach Vorschrift“ sind typische Folgen der Überorganisation für die Beschäftigten.

✘ **B)** In der Akkumontage regeln Arbeitsanweisungen jeden Handgriff, weil Fehler dort gefährlich sind – Falsch. Ein hoher Regelungsgrad ist hier angemessen, weil Fehler mit Lithium-Ionen-Zellen gefährlich sind. Der optimale Organisationsgrad ist nicht überall gleich.

✘ **C)** Jede Schicht stellt die Lackieranlage anders ein, weil es keine verbindliche Vorgabe gibt – Falsch. „Das macht jeder anders“ ist ein Indiz für Unterorganisation.

✔ **D)** **Für den Kauf von Pinseln unter 20 € ist ein dreiseitiges Formular mit zwei Unterschriften nötig –** Richtig. Formulare für Kleinigkeiten und lange Genehmigungsketten sind typische Indizien für zu viele, zu detaillierte Regeln.

✘ **E)** Zwei Teams lackieren denselben Auftrag, weil niemand die Zuständigkeit geregelt hat – Falsch. Doppelarbeit wegen fehlender Zuständigkeitsregeln spricht für Unterorganisation, also zu wenige generelle Regeln.

Merke: Doppelarbeit und Willkür zeigen Unterorganisation, Bürokratie und Starrheit zeigen Überorganisation; gesucht ist der optimale Organisationsgrad.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.1, S. 30 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.1, S. 49 · Gesamtbuch 1.3.1, S. 441

Aufgabe 62 Kriterien der Aufgabenanalyse — Richtig: B, D

Speichenwerk zerlegt seine Gesamtaufgabe im Rahmen einer Aufgabenanalyse. Welche Zuordnungen von Gliederungskriterium und Beispiel sind richtig?

✘ A) Objekt: Montage planen, montieren, Endkontrolle durchführen – Falsch. Planen, Durchführen und Kontrollieren sind Phasen. Objekte wären etwa Akku, Lastenrad oder Gewerbekunde.

✔ B) **Verrichtung: schweißen, prüfen, beraten –** Richtig. Das Kriterium Verrichtung fragt nach der Tätigkeit.

✘ C) Phase: Räder bauen oder Gehälter abrechnen – Falsch. Das ist die Unterscheidung nach dem Zweck (Kern- oder Unterstützungsaufgabe).

✔ D) **Rang: einen Lieferanten auswählen oder eine Bestellung erfassen –** Richtig. Der Rang unterscheidet entscheidende von ausführenden Aufgaben.

✘ E) Zweck: Akku, Lastenrad, Gewerbekunde – Falsch. Woran oder für wen gearbeitet wird, ist das Kriterium Objekt.

Merke: Die Aufgabenanalyse zerlegt nach Verrichtung, Objekt, Rang, Phase und Zweck.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.2, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.2, S. 50 · Gesamtbuch 1.3.2, S. 442

Aufgabe 63 Aufgabensynthese — Richtig: C

Bei Speichenwerk werden die Teilaufgaben „Räder montieren“ und „Endkontrolle“ zur Stelle „Monteur/in mit Prüfverantwortung“ gebündelt. Mehrere dieser Stellen bilden mit einer Leitungsstelle die Abteilung „Montage City-E-Bikes“. Welcher Schritt wird hier beschrieben?

✘ A) Aufgabenanalyse – Falsch. Die Aufgabenanalyse zerlegt die Gesamtaufgabe in Teilaufgaben; sie ist der vorgelagerte Schritt.

✘ B) Arbeitssynthese – Falsch. Die Arbeitssynthese gehört zur Ablauforganisation. Die Bildung von Stellen und Abteilungen ist Teil der Aufbauorganisation.

✔ C) **Aufgabensynthese –** Richtig. Die Aufgabensynthese bündelt Teilaufgaben zu Stellen, Stellen zu Abteilungen und Abteilungen zu Bereichen und legt die Weisungsbeziehungen fest.

✘ D) Arbeitsanalyse – Falsch. Die Arbeitsanalyse gehört zur Ablauforganisation und führt zu Arbeitsabläufen (wie, wann, wo), nicht zu Stellen.

Merke: Aufgabenanalyse zerlegt, Aufgabensynthese bündelt zu Stellen und Abteilungen; beides gehört zur Aufbauorganisation.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.2, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.2, S. 50 · Gesamtbuch 1.3.2, S. 442

Aufgabe 64 Stellenarten zuordnen — Richtig: A, C, E

Welche Zuordnungen von Stellen bei Speichenwerk zu den Stellenarten sind richtig?

✔ A) **Controlling (Aylin Demir), das Entscheidungen der Geschäftsführung vorbereitet: Stabsstelle –** Richtig. Das Controlling berät die Instanz mit Spezialwissen und bereitet Entscheidungen vor, hat aber kein Weisungsrecht gegenüber der Linie.

✘ B) Servicetechnikerin: Instanz, weil sie Reparaturen beim Kunden selbstständig erledigt – Falsch. Selbstständiges Arbeiten macht keine Instanz. Ohne Weisungsbefugnis ist sie eine Ausführungsstelle.

✔ C) **Zentrale IT, die verbindlich festlegt, welche Software beide Werke nutzen: zentrale Dienststelle –** Richtig. Die zentrale Dienststelle erbringt Leistungen für mehrere Bereiche und hat in ihrem Fachgebiet häufig ein fachliches Weisungsrecht.

✘ D) Assistenz der Geschäftsführung: Stabsstelle, weil sie die Geschäftsführung unterstützt – Falsch. Die Assistenz entlastet bei allgemeinen Aufgaben wie Terminen und Korrespondenz, ohne Spezialwissen einzubringen. Sie ist eine Assistenzstelle.

✔ E) **Werkleitung Oldenburg: Instanz –** Richtig. Die Werkleitung hat Entscheidungs- und Weisungsbefugnis gegenüber unterstellten Stellen.

Merke: Fünf Stellenarten: Instanz, Ausführungsstelle, Stabsstelle, Assistenzstelle, zentrale Dienststelle.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.2, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.3, S. 51 · Gesamtbuch 1.3.2, S. 442

Aufgabe 65 Instanz und Stabsstelle — Richtig: B

Was unterscheidet eine Stabsstelle grundlegend von einer Instanz?

✘ A) Die Stabsstelle trägt die Ergebnisverantwortung, die Instanz übernimmt nur beratende Aufgaben – Falsch, die Rollen sind vertauscht. Die Instanz entscheidet und verantwortet, der Stab berät.

✔ B) **Die Stabsstelle berät und bereitet Entscheidungen vor, darf die Linie aber nicht anweisen; die Instanz entscheidet und weist an –** Richtig. Das ist der klassische Unterschied: Der Stab hat Spezialwissen, aber kein Weisungsrecht gegenüber der Linie.

✘ C) Die Stabsstelle steht über der Instanz und darf deren Entscheidungen im eigenen Fachgebiet aufheben – Falsch. Der Stab ist der Instanz zugeordnet und unterstützt sie. Die Entscheidung trifft weiterhin die Instanz.

✘ D) Die Stabsstelle hat gegenüber der Linie ein disziplinarisches, aber kein fachliches Weisungsrecht – Falsch. Die Stabsstelle hat gegenüber der Linie überhaupt kein Weisungsrecht, weder fachlich noch disziplinarisch.

Merke: Die Instanz entscheidet und weist an, der Stab berät und bereitet vor.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.2, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.3, S. 51 · Gesamtbuch 1.3.2, S. 442

Aufgabe 66 Leitungsspanne berechnen — Richtig: A

In der Montage City-E-Bikes im Werk Bremen arbeiten 125 Monteurinnen und Monteure. Auf allen Ebenen soll eine einheitliche Leitungsspanne von 5 gelten. Wie viele Führungsebenen und Führungsstellen ergeben sich?

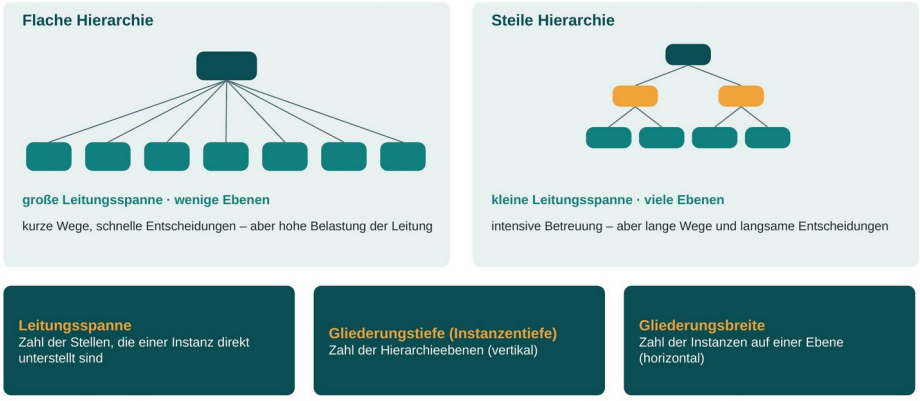
✔ **A)** **3 Führungsebenen mit insgesamt 31 Führungsstellen –** Richtig. 25 Teamleitungen, 5 Gruppenleitungen und 1 Abteilungsleitung ergeben 31 Führungsstellen auf 3 Ebenen.

✘ **B)** 3 Führungsebenen mit insgesamt 30 Führungsstellen – Falsch. Hier wurde die oberste Stelle, die Abteilungsleitung, vergessen.

✘ **C)** 2 Führungsebenen mit insgesamt 26 Führungsstellen – Falsch. Eine Abteilungsleitung mit 25 direkt unterstellten Teamleitungen hätte eine Leitungsspanne von 25, nicht von 5.

✘ **D)** 1 Führungsebene mit insgesamt 25 Führungsstellen – Falsch. 25 sind nur die Teamleitungen. Auch sie brauchen bei einer Spanne von 5 wieder Vorgesetzte.

Rechenweg
Formel: Führungsstellen je Ebene = Zahl der Stellen der darunterliegenden Ebene : Leitungsspanne
Ebene 1: 125 : 5 = 25 Teamleitungen
Ebene 2: 25 : 5 = 5 Gruppenleitungen
Ebene 3: 5 : 5 = 1 Abteilungsleitung
Ergebnis: 3 Führungsebenen, 25 + 5 + 1 = 31 Führungsstellen



Merke: Bei gleicher Beschäftigtenzahl gilt: Je kleiner die Leitungsspanne, desto mehr Ebenen und Führungsstellen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.3, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.4, S. 52 · Gesamtbuch 1.3.3, S. 442

Aufgabe 67 Instanzentiefe verringern — Richtig: A, C, D

Speichenwerk will im Vertrieb eine Hierarchieebene abbauen und so die Instanzentiefe verringern. Welche Ziele verfolgt das Unternehmen damit typischerweise?

✔ **A)** **Kürzere Informationswege mit geringerer Gefahr, dass Informationen verfälscht werden –** Richtig. Jede Ebene weniger verkürzt den Dienstweg und senkt die Verfälschungsgefahr.

✘ **B)** Intensivere Betreuung und Kontrolle jedes einzelnen Beschäftigten – Falsch. Weniger Ebenen bedeuten in der Regel größere Leitungsspannen; die Betreuung wird weniger intensiv.

✔ **C)** **Schnellere Entscheidungen –** Richtig. Weniger Ebenen bedeuten weniger Abstimmungsstufen bis zur Entscheidung.

✔ **D)** **Niedrigere Führungskosten –** Richtig. Mit einer Ebene fallen Führungsstellen weg.

✘ **E)** Mehr Aufstiegsstufen für Nachwuchskräfte im Vertrieb – Falsch. Eine flache Hierarchie bietet weniger Aufstiegsstufen; viele Stufen kennzeichnen die steile Hierarchie.

Merke: Weniger Ebenen: kürzere Wege, schnellere Entscheidungen, niedrigere Führungskosten – vorausgesetzt, die Beschäftigten arbeiten selbstständig und die Führung delegiert.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.3, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.4, S. 52 · Gesamtbuch 1.3.3, S. 442

Aufgabe 68 Instanzenbreite verringern — Richtig: D

Einer Meisterin in der Montage Lastenräder sind 28 Beschäftigte direkt unterstellt. Durch zwei neue Gruppenleitungen soll ihre Leitungsspanne verringert werden. Welches Ziel steht dabei im Vordergrund?

✘ A) Die Führungskosten sinken, weil weniger Führungsstellen benötigt werden – Falsch. Zwei zusätzliche Gruppenleitungen erhöhen die Zahl der Führungsstellen und damit die Führungskosten.

✘ B) Die Hierarchie wird flacher, weil eine Ebene wegfällt – Falsch. Mit den Gruppenleitungen entsteht eher eine zusätzliche Ebene; die Hierarchie wird steiler.

✘ C) Die Eigenverantwortung der Beschäftigten steigt, weil sie weniger kontrolliert werden – Falsch. Hohe Eigenverantwortung ist ein Merkmal flacher Hierarchien mit großer Leitungsspanne.

✔ D) **Die Meisterin wird entlastet, und die Beschäftigten können intensiver betreut werden –** Richtig. Eine kleinere Leitungsspanne senkt die Belastung der Führungskraft und ermöglicht intensivere Betreuung und Kontrolle.

Merke: Kleinere Leitungsspanne: Entlastung und intensivere Betreuung, aber mehr Ebenen und höhere Führungskosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.3, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.4, S. 52 · Gesamtbuch 1.3.3, S. 442

Aufgabe 69 Kongruenzprinzip — Richtig: B

Die Leitung des Online-Shops von Speichenwerk soll den Umsatz um 20 % steigern und wird daran gemessen. Jede Werbekampagne über 500 € muss sie aber der Geschäftsführung vorlegen. Wie ist diese Situation zu beurteilen?

✘ A) Die Regelung ist unproblematisch, weil bei einer Delegation auch die Führungsverantwortung übergeht – Falsch. Bei der Delegation geht nur die Handlungsverantwortung über; die Führungsverantwortung bleibt bei der Führungskraft.

✔ B) **Das Kongruenzprinzip ist verletzt, weil der Verantwortung keine passende Kompetenz gegenübersteht; ein eigenes Marketingbudget würde helfen –** Richtig. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung müssen sich decken. Verantwortung ohne Kompetenz führt zum Sündenbockeffekt.

✘ C) Es liegt „Macht ohne Verantwortung“ vor, weil die Shop-Leitung über Kampagnen frei entscheiden kann – Falsch, die Richtung ist vertauscht. Die Shop-Leitung hat Verantwortung, aber zu wenig Kompetenz.

✘ D) Das Prinzip der Einheit der Auftragserteilung ist verletzt, weil die Shop-Leitung zwei Vorgesetzte hat – Falsch. Von zwei Vorgesetzten ist keine Rede. Das Problem ist das Missverhältnis von Verantwortung und Befugnis.

Merke: Kongruenzprinzip: Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung einer Stelle müssen sich decken.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.3, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.5, S. 54 · Gesamtbuch 1.3.3, S. 442

Aufgabe 70 Kompetenzarten — Richtig: A, B, D

Welche Zuordnungen von Befugnissen bei Speichenwerk zu den Kompetenzarten sind richtig?

✔ A) **Die Werkleitung Oldenburg gibt Instandhaltungen bis 25.000 € frei: Verfügungskompetenz –** Richtig. Die Verfügungskompetenz ist das Recht, über Budget und Sachmittel zu verfügen.

✔ B) **Markus Rehder vergibt den Jahresauftrag für Akkus an einen von drei Anbietern: Entscheidungskompetenz –** Richtig. Die Entscheidungskompetenz ist das Recht, zwischen Alternativen zu wählen.

✘ C) Eine Prokuristin unterschreibt einen Kaufvertrag für Speichenwerk: Informationskompetenz – Falsch. Wer das Unternehmen nach außen vertritt, etwa mit Prokura, nutzt die Vertretungskompetenz.

✔ D) **Eine Teamleitung genehmigt den Urlaub eines Teammitglieds: disziplinarische Weisungsbefugnis im eigenen Verantwortungsbereich –** Richtig. Urlaub, Arbeitszeit, Beurteilung und Abmahnung betreffen die Personalführung im eigenen Verantwortungsbereich.

✘ E) Das Controlling darf Kostendaten aus allen Bereichen anfordern: Weisungskompetenz – Falsch. Informationen einholen und weitergeben ist Informationskompetenz. Weisungen an die Bereiche darf das Controlling als Stab nicht geben.

Merke: Kompetenzarten einer Instanz: Entscheidung, Weisung (fachlich/disziplinarisch), Verfügung, Vertretung, Information.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.3, S. 31 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.5, S. 54 · Gesamtbuch 1.3.3, S. 442

Aufgabe 71 Zentralisation

Richtig: B, E

Markus Rehder kauft Akkuzellen, Motoren und Rahmenrohre zentral in Bremen für beide Werke ein. Welche Argumente sprechen für diese Zentralisation?

✘ **A)** Das Wissen der Werke über ihre örtlichen Lieferanten wird besser genutzt – Falsch. Bei Zentralisation bleibt Wissen vor Ort eher ungenutzt; Marktnähe ist ein Vorteil der Dezentralisation.

✔ **B)** **Größere Bestellmengen bringen Mengenvorteile, etwa rund 6 % Rabatt –** Richtig. Bündelung schafft Mengenvorteile und Spezialisierung.

✘ **C)** Die Unternehmensspitze wird von Einkaufsentscheidungen entlastet – Falsch. Zentralisation birgt eher die Gefahr der Überlastung der Spitze; Entlastung ist ein Vorteil der Dezentralisation.

✘ **D)** Die Werke können schneller vor Ort entscheiden – Falsch. Schnelle Entscheidungen vor Ort sind ein Vorteil der Dezentralisation; zentral sind die Wege eher länger.

✔ **E)** **Doppelarbeit in den Werken entfällt, und es gelten einheitliche Standards –** Richtig. Ein einheitliches Vorgehen ohne Doppelarbeit ist ein typischer Vorteil der Zentralisation.



Merke: Die Vorteile der Zentralisation sind spiegelbildlich die Nachteile der Dezentralisation und umgekehrt.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.4, S. 32 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.6, S. 55 · Gesamtbuch 1.3.4, S. 443

Aufgabe 72 Dezentralisation

Richtig: D

Die Sparte Service & Leasing vergibt Werkstatttermine nicht zentral, sondern in jedem Servicestützpunkt selbst. Welches Argument spricht für diese Dezentralisation?

✘ **A)** Alle Stützpunkte treten gegenüber der Kundschaft einheitlich auf – Falsch. Einheitlichkeit ist ein Vorteil der Zentralisation; bei Dezentralisation droht uneinheitliches Auftreten.

✘ **B)** Doppelarbeit entfällt, weil nur eine Stelle Termine vergibt – Falsch. Hier vergeben mehrere Stellen Termine; Doppelarbeit ist eher ein Risiko der Dezentralisation.

✘ **C)** Durch die Bündelung entstehen Mengenvorteile und Spezialisierung – Falsch. Bündelung ist gerade das Kennzeichen der Zentralisation.

✔ **D)** **Vor Ort kennt man die Kundschaft und die Auslastung der Werkstatt am besten –** Richtig. Hohe Kunden- und Marktnähe sowie schnelle Entscheidungen vor Ort sind typische Vorteile der Dezentralisation.

Merke: Dezentralisation: Marktnähe, Tempo und Motivation, aber Koordinationsaufwand und Gefahr der Uneinheitlichkeit.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.4, S. 32 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.6, S. 55 · Gesamtbuch 1.3.4, S. 443

Aufgabe 73 Cost- und Profit-Center — Richtig: C

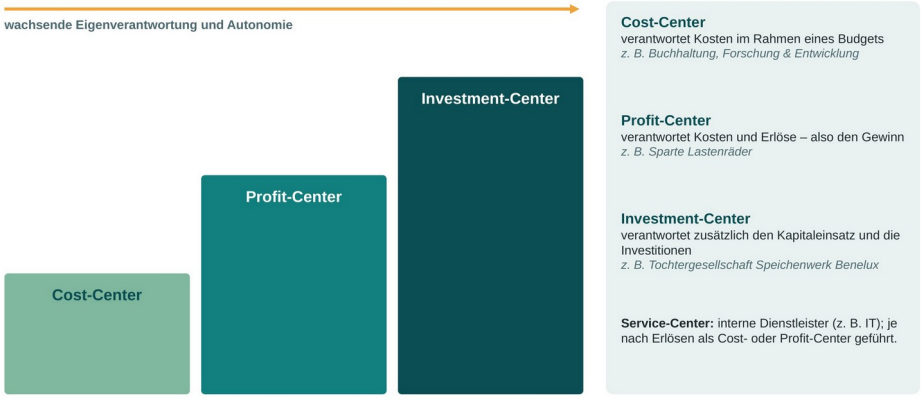
Worin unterscheidet sich die Messgröße eines Cost-Centers von der eines Profit-Centers?

✘ **A)** Das Cost-Center wird an seinen Erlösen gemessen, das Profit-Center an seinen Kosten – Falsch, und dazu vertauscht. Das Cost-Center hat keine direkt zurechenbaren Erlöse; das Profit-Center verantwortet beides.

✘ **B)** Beide werden am Gewinn gemessen; das Profit-Center entscheidet zusätzlich über Investitionen – Falsch. Über Investitionen und Kapitaleinsatz entscheidet erst das Investment-Center.

✔ **C)** **Das Cost-Center wird an der Einhaltung seines Budgets gemessen, das Profit-Center an seinem Gewinn –** Richtig. Dem Cost-Center sind keine Erlöse direkt zurechenbar; das Profit-Center verantwortet Kosten und Erlöse.

✘ **D)** Das Cost-Center wird am Gewinn gemessen, das Profit-Center am Return on Investment – Falsch. Der ROI ist die typische Messgröße des Investment-Centers; das Cost-Center hat keinen eigenen Gewinn.



Merke: Cost-Center: Kosten/Budget · Profit-Center: Gewinn · Investment-Center: zusätzlich Kapital (ROI).
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.4, S. 32 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.6, S. 55 · Gesamtbuch 1.3.4, S. 443

Aufgabe 74 Inhalte der Stellenbeschreibung — Richtig: B, D, E

Petra Lüders erstellt eine Stellenbeschreibung für die „Teamleitung Montage Lastenräder". Welche Inhalte gehören üblicherweise hinein?

✘ **A)** Das Ergebnis der letzten Leistungsbeurteilung der Stelleninhaberin – Falsch. Die Stellenbeschreibung ist eine Grundlage für Beurteilungen, enthält aber keine persönlichen Beurteilungsergebnisse.

✔ **B)** **Aktive und passive Stellvertretung –** Richtig. Die Stellenbeschreibung regelt, wen der Inhaber vertritt und wer ihn vertritt.

✘ **C)** Name und Privatanschrift der aktuellen Stelleninhaberin – Falsch. Die Stellenbeschreibung ist personenunabhängig; sie beschreibt die Stelle, nicht die Person.

✔ **D)** **Kompetenzen und Vollmachten, etwa Wertgrenzen und Unterschriftsbefugnis –** Richtig. Kompetenzen, Vollmachten und Verantwortung gehören zu den üblichen Inhalten.

✔ **E)** **Überstellung und Unterstellung, also die Einordnung in die Hierarchie –** Richtig. Die Einordnung (wem unterstellt, wer unterstellt) ist ein Kerninhalt.

Merke: Inhalte: Bezeichnung, Einordnung, Stellvertretung, Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Anforderungen, Informationsbeziehungen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.5, S. 34 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.7, S. 56 · Gesamtbuch 1.3.5, S. 444

Aufgabe 75 Vorteile der Stellenbeschreibung — Richtig: A, C

Welche Aussagen beschreiben Vorteile einer Stellenbeschreibung?

✔ **A)** **Sie ist Grundlage für Stellenanzeige, Personalauswahl, Beurteilung und Entgelt –** Richtig. Für das Unternehmen erleichtert sie Personalplanung und -auswahl, für Beschäftigte schafft sie eine faire Grundlage für Beurteilung und Entgelt.

✘ **B)** Sie bleibt auch bei sich schnell ändernden Aufgaben ohne Pflege dauerhaft aktuell – Falsch. Gerade bei dynamischen Aufgaben veraltet sie schnell; Erstellung und Pflege sind aufwendig.

✔ **C)** **Sie grenzt Zuständigkeiten klar ab und beugt Kompetenzstreit und Doppelarbeit vor –** Richtig. Klare Abgrenzung ist ein zentraler Vorteil für Unternehmen und Beschäftigte.

✘ **D)** Sie ersetzt das Organigramm, weil sie die gesamte Hierarchie grafisch darstellt – Falsch. Die Stellenbeschreibung ist eine schriftliche Beschreibung einer einzelnen Stelle; die grafische Gesamtdarstellung leistet das Organigramm.

✘ **E)** Sie fördert Eigeninitiative, weil Beschäftigte nur noch beschriebene Aufgaben übernehmen – Falsch. Eine zu enge Beschreibung kann Flexibilität und Eigeninitiative eher hemmen („Das ist nicht meine Aufgabe").

Merke: Stellenbeschreibung: Klarheit, Orientierung und Grundlage für Personalarbeit – aber Pflegeaufwand und Gefahr der Starrheit.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.5, S. 34 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.7, S. 56 · Gesamtbuch 1.3.5, S. 444

Aufgabe 76 Stabliniensystem — Richtig: A, B

Welche Aussagen kennzeichnen das Stabliniensystem?

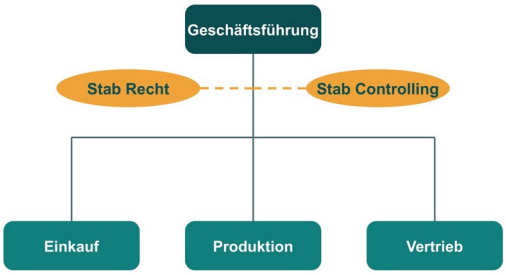
✔ A) **Es ist ein um Stabsstellen ergänztes Einliniensystem; die Einheit der Leitung bleibt erhalten –** Richtig. Jede Stelle hat weiterhin genau eine vorgesetzte Instanz.

✔ B) **Stäbe beraten und entlasten die Instanzen, haben aber kein Weisungsrecht gegenüber der Linie –** Richtig. Die Entscheidung trifft weiterhin die Instanz.

✘ C) Jede Stelle erhält Weisungen von mehreren, auf ein Fachgebiet spezialisierten Vorgesetzten – Falsch. Das beschreibt das Mehrliniensystem mit Mehrfachunterstellung.

✘ D) Stabsstellen werden nur befristet für einzelne Projekte eingerichtet – Falsch. Stäbe wie Controlling oder Recht sind dauerhafte Stellen; die befristete Stabs-Projektorganisation ist eine Form der Projektorganisation.

✘ E) Stäbe entscheiden in ihrem Fachgebiet verbindlich für die Linie – Falsch. Stäbe bereiten Entscheidungen nur vor. Ein fachliches Weisungsrecht hat häufig die zentrale Dienststelle, nicht der Stab.



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

Merke: Stabliniensystem: Stäbe beraten, die Linie entscheidet.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.6, S. 35 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.8, S. 58 · Gesamtbuch 1.3.6, S. 446

Aufgabe 77 Befürchtungen bei Stabsstellen — Richtig: A, B, E

Aylin Demir empfiehlt als Stabsstelle Controlling der Geschäftsführung, die Lackierung in Bremen zu bündeln. Timo Brandt fühlt sich übergangen. Welche Befürchtungen treten bei Stabsstellen typischerweise auf?

✔ A) **Die Linie fürchtet, dass der Stab mit seinem Informationsvorsprung Entscheidungen faktisch lenkt –** Richtig. Daraus entsteht der Vorwurf „Macht ohne Verantwortung" und die Angst vor Machtverlust.

✔ B) **Der Stab fürchtet, übergangen zu werden, weil seine Vorschläge ohne Weisungsrecht ins Leere laufen –** Richtig. Befürchtungen entstehen auf beiden Seiten.

✘ C) Der Stab fürchtet, die volle Ergebnisverantwortung für die Entscheidungen der Linie zu tragen – Falsch. Typisch ist der umgekehrte Vorwurf: Der Stab hat Einfluss, trägt aber keine Ergebnisverantwortung.

✘ D) Die Linie fürchtet, künftig vom Stab disziplinarisch geführt und beurteilt zu werden – Falsch. Der Stab hat gegenüber der Linie kein Weisungsrecht, also auch keine disziplinarische Befugnis.

✔ E) **Die Linie fürchtet Kontrolle und Bevormundung durch „Theoretiker" –** Richtig. Linienführungskräfte erleben den Stab oft als Kontrollinstanz ohne Praxisbezug.

Merke: Gegen Stab-Linien-Konflikte helfen klare Zuständigkeiten, frühe Einbindung der Linie und Jobrotation.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.6, S. 35 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.8, S. 58 · Gesamtbuch 1.3.6, S. 446

Aufgabe 78 Nachteile des Stabliniensystems — Richtig: A

Speichenwerk prüft, ob weitere Stabsstellen bei der Geschäftsführung eingerichtet werden sollen. Welcher Punkt ist ein typischer Nachteil des Stabliniensystems?

✔ **A)** **Konflikte zwischen Stab und Linie, weil Stäbe Einfluss nehmen, ohne Verantwortung zu tragen –** Richtig. Stab-Linien-Konflikte und „Macht ohne Verantwortung" sind die klassischen Nachteile; dazu kommen höhere Personalkosten und Praxisferne.

✘ **B)** Die Instanzen werden stärker belastet als im reinen Einliniensystem – Falsch. Die Entlastung der Instanzen ist gerade ein Vorteil des Stabliniensystems.

✘ **C)** Widersprüchliche Weisungen, weil jede Stelle mehrere Fachvorgesetzte hat – Falsch. Das ist ein Nachteil des Mehrliniensystems. Im Stabliniensystem bleibt die Einheit der Leitung erhalten.

✘ **D)** Die Einheit der Leitung geht verloren, weil Stäbe der Linie Weisungen erteilen – Falsch. Stäbe haben gegenüber der Linie kein Weisungsrecht; die Einheit der Leitung bleibt bestehen.

Merke: Stablinie: Entlastung und Expertenwissen – aber Stab-Linien-Konflikte, Kosten und Gefahr des „Elfenbeinturms".

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.6, S. 35 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.8, S. 58 · Gesamtbuch 1.3.6, S. 446

Aufgabe 79 Mehrliniensystem — Richtig: D

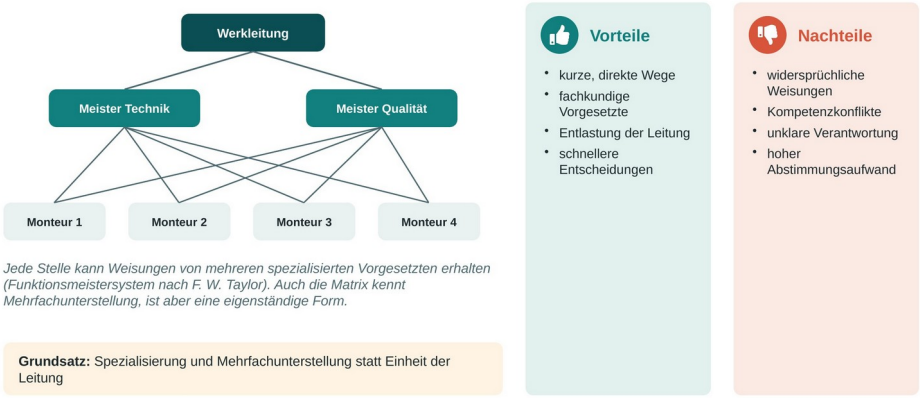
In der Montage erhält ein Monteur Weisungen vom Meister Technik und von der Meisterin Qualität. Wegen eines Eilauftrags verlangt der Meister Technik eine kürzere Probefahrt, die Meisterin Qualität besteht auf dem vollen Prüfprogramm. Welche Aussage trifft zu?

✘ **A)** Es handelt sich um ein Stabliniensystem; die Meisterin Qualität ist Stab und darf nicht anweisen – Falsch. Beide geben dem Monteur Weisungen; ein Stab hätte gar kein Weisungsrecht gegenüber der Linie.

✘ **B)** Es handelt sich um ein Einliniensystem; der Monteur entscheidet bei Widersprüchen selbst – Falsch. Im Einliniensystem hätte der Monteur nur eine vorgesetzte Instanz.

✘ **C)** Es handelt sich um eine Tensororganisation, weil drei Dimensionen aufeinandertreffen – Falsch. Die Tensororganisation erweitert die Matrix um eine dritte Dimension (z. B. Region); hier geht es um zwei Fachvorgesetzte einer Stelle.

✔ **D)** **Es handelt sich um ein Mehrliniensystem; nötig ist eine Vorrangregel, etwa: Bei Sicherheitsfragen entscheidet die Qualität –** Richtig. Das Mehrliniensystem beruht auf Spezialisierung und Mehrfachunterstellung; widersprüchliche Weisungen sind sein typischer Nachteil.



Merke: Mehrliniensystem (Taylor): Spezialisierung und Mehrfachunterstellung – fachkundig, aber konfliktträchtig.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.6, S. 35 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.8, S. 58 · Gesamtbuch 1.3.6, S. 446

Aufgabe 80 Gründe für den Wechsel zur Sparte — Richtig: C

Speichenwerk war früher funktional organisiert. Mit dem Ausbau der Lastenräder und des Dienstrad-Leasings wechselte das Unternehmen zur Spartenorganisation. Welcher Nachteil der funktionalen Organisation war dafür ausschlaggebend?

✘ **A)** Die Beschäftigten hatten durch die Doppelunterstellung zwei Vorgesetzte – Falsch. Doppelunterstellung kennzeichnet die Matrixorganisation, nicht die funktionale Organisation.

✘ **B)** Jede Funktion war mehrfach vorhanden, sodass hohe Kosten durch Doppelarbeit entstanden – Falsch. Doppelarbeit ist ein Nachteil der Spartenorganisation; die funktionale Organisation vermeidet sie gerade.

✔ **C)** **Der Erfolg einzelner Produkte war schwer zurechenbar, und jede produktübergreifende Frage landete bei der Geschäftsführung –** Richtig. Niemand wusste genau, ob das Leasing Gewinn abwarf, und die Geschäftsführung musste ständig vermitteln.

✘ **D)** Das Know-how der Fachbereiche war auf viele kleine Einheiten verstreut – Falsch. Die funktionale Organisation bündelt Know-how in den Funktionen; das ist einer ihrer Vorteile.

Merke: Funktionale Organisation: Spezialisierung ohne Doppelarbeit, aber Silodenken und schwer zurechenbarer Produkterfolg.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.7, S. 37 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.9, S. 60 · Gesamtbuch 1.3.7, S. 447

Aufgabe 81 Vorteile der Spartenorganisation — Richtig: D

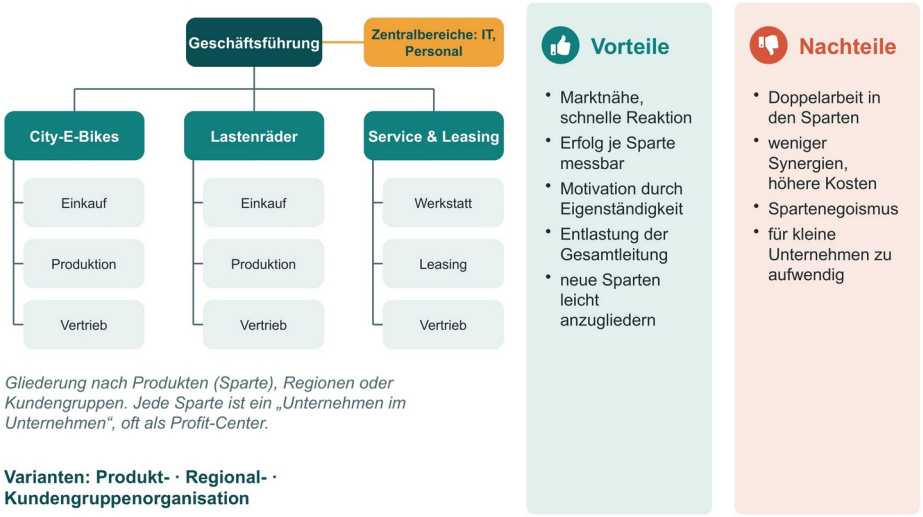
Speichenwerk ist heute in die Sparten City-E-Bikes, Lastenräder sowie Service & Leasing gegliedert. Welcher Vorteil ist typisch für diese Spartenorganisation?

✘ A) Doppelarbeit entfällt, weil jede Funktion nur einmal im Unternehmen vorhanden ist – Falsch. In der Sparte sind Funktionen mehrfach vorhanden; Doppelarbeit ist ein typischer Nachteil.

✘ B) Sie eignet sich besonders für kleine Unternehmen mit einheitlichem Sortiment – Falsch. Für kleine Unternehmen ist sie meist zu aufwendig; ein einheitliches Sortiment spricht für die funktionale Organisation.

✘ C) Es werden weniger qualifizierte Führungskräfte benötigt als in der funktionalen Organisation – Falsch. Jede Sparte braucht eine eigene Leitung; die Spartenorganisation benötigt eher mehr qualifizierte Führungskräfte.

✔ D) **Der Erfolg jeder Sparte ist messbar, weil sie als Profit-Center geführt werden kann –** Richtig. Messbarer Erfolg, Marktnähe, Motivation durch Eigenständigkeit und Entlastung der Gesamtleitung sind typische Vorteile.



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

Varianten: Produkt- · Regional- · Kundengruppenorganisation

Merke: Sparte: objektorientiert, marktnah und erfolgsmessbar – aber Doppelarbeit, höhere Kosten und Spartenegoismus.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.7, S. 37 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.9, S. 60 · Gesamtbuch 1.3.7, S. 447

Aufgabe 82 Zentralbereiche in der Sparte — Richtig: A

In der Spartenorganisation von Speichenwerk werden IT, Personal, Finanzen und der Einkauf strategischer Bauteile als Zentralbereiche für alle Sparten geführt. Was ist der Hauptgrund?

✔ A) **Mengenvorteile und einheitliche Standards bleiben erhalten, und Doppelarbeit in den Sparten sinkt –** Richtig. Zentralbereiche mildern den typischen Nachteil der Sparte, die Doppelarbeit, bei Funktionen, deren Bündelung Vorteile bringt.

✘ B) Die Sparten sollen dadurch näher am Markt arbeiten und schneller reagieren – Falsch. Marktnähe entsteht durch die Sparten selbst; Zentralbereiche dienen der Bündelung.

✘ C) Die Beschäftigten in den Sparten sollen eine zweite, gleichberechtigte Vorgesetzte erhalten – Falsch. Gleichberechtigte Doppelunterstellung kennzeichnet die Matrixorganisation, nicht Zentralbereiche.

✘ D) Jede Sparte soll dadurch zu einem Investment-Center werden – Falsch. Ob eine Einheit Investment-Center ist, hängt von ihrer Verantwortung für Kapital und Investitionen ab, nicht von Zentralbereichen.

Merke: Zentralbereiche bündeln in der Spartenorganisation Funktionen, bei denen Größe und Einheitlichkeit Vorteile bringen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.7, S. 37 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.9, S. 60 · Gesamtbuch 1.3.7, S. 447

Aufgabe 83 Matrixorganisation: Kennzeichen — Richtig: A, B

Welche Aussagen zur Matrixorganisation sind richtig?

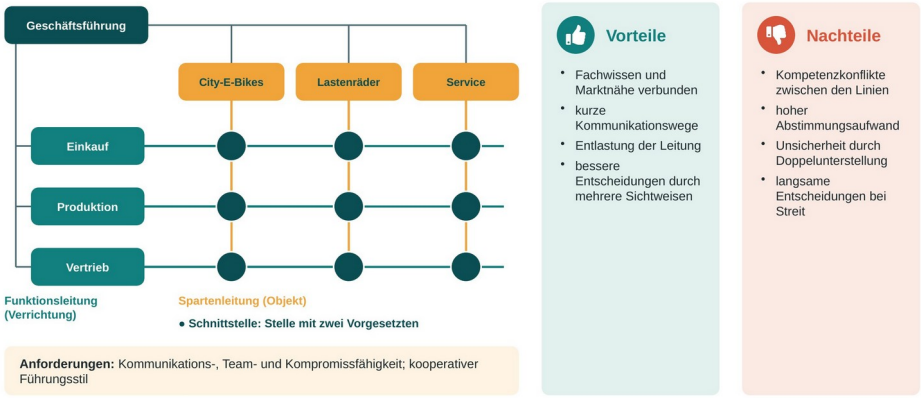
✔ A) **Die zweite Ebene wird gleichzeitig nach zwei Kriterien gegliedert, meist nach Funktionen und Objekten –** Richtig. Die Stellen an den Schnittpunkten haben zwei Vorgesetzte.

✔ B) **Die Funktionsleitungen verantworten das „Wie", die Spartenleitungen das „Was" und „Wann" –** Richtig. Funktionsleitungen sorgen für Methoden, Fachstandards und Personaleinsatz, Spartenleitungen für Ziele, Termine, Budget und Markterfolg.

✘ C) Konflikte zwischen beiden Dimensionen sollen durch eine strikte Rangfolge vollständig ausgeschlossen werden – Falsch. Der Konflikt der beiden Sichtweisen ist gewollt und soll zu besseren Entscheidungen führen; nötig sind Regeln für das letzte Wort, nicht seine Abschaffung.

✘ D) Sie ist ein Einliniensystem, das um beratende Stäbe ergänzt wird – Falsch. Das beschreibt das Stabliniensystem. Die Matrix ist eine eigenständige Organisationsform mit Mehrfachunterstellung.

✘ E) Die Spartenleitungen legen Methoden und Fachstandards fest, die Funktionsleitungen Termine und Budget – Falsch, die Zuständigkeiten sind vertauscht.



Merke: Matrix: Funktion × Objekt, Doppelunterstellung an den Schnittpunkten, gewollter Konflikt der Sichtweisen.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.7, S. 37 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.9, S. 60 · Gesamtbuch 1.3.7, S. 447

Aufgabe 84 Matrixorganisation: Anforderungen — Richtig: A, B, D

Speichenwerk erwägt eine Matrixorganisation. Welche Anforderungen stellt sie an Mitarbeitende und Führung?

✔ A) **Ein kooperativer Führungsstil –** Richtig. Ein autoritärer Führungsstil passt nicht zur Matrix.

✔ B) **Klare Regeln, wer in welchen Fragen das letzte Wort hat –** Richtig. Ohne solche Regeln drohen Patt, langsame Entscheidungen und Machtkämpfe.

✘ C) Beschäftigte befolgen nur die Weisungen einer Linie und ignorieren die andere – Falsch. Damit würde die Matrix ihren Zweck verlieren, Fachwissen und Marktnähe zu verbinden.

✔ D) **Kommunikations-, Kompromiss- und Konfliktfähigkeit sowie der Umgang mit zwei Vorgesetzten –** Richtig. Die Doppelunterstellung verlangt von den Beschäftigten diese Fähigkeiten.

✘ E) Ein autoritärer Führungsstil, damit Konflikte schnell entschieden werden – Falsch. Das Arbeits- und Übungsbuch hält ausdrücklich fest, dass ein autoritärer Stil nicht zur Matrix passt.

Merke: Die Matrix funktioniert nur mit kooperativer Führung, klaren Vorrangregeln und konfliktfähigen Beschäftigten.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.7, S. 37 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.9, S. 60 · Gesamtbuch 1.3.7, S. 447

Aufgabe 85 Formen der Projektorganisation — Richtig: A, B, C

Speichenwerk plant drei Vorhaben. Welche Zuordnungen von Vorhaben und Projektorganisation bzw. Aussagen dazu sind richtig?

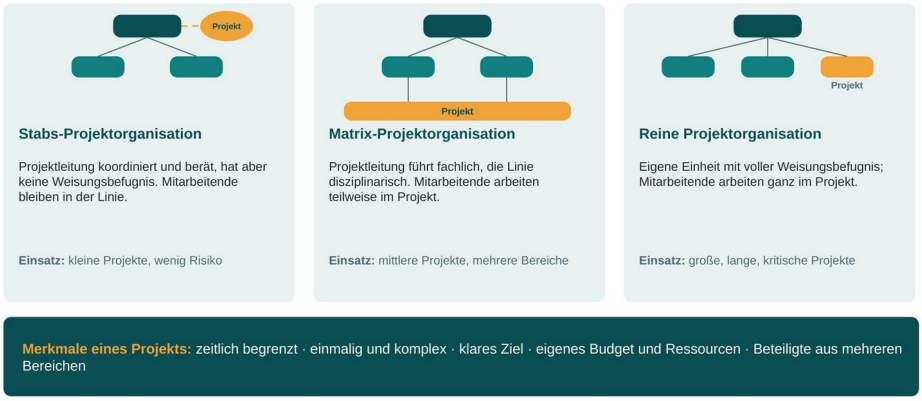
✔ **A)** **Firmenjubiläum: Stabs-Projektorganisation bei der Geschäftsführung –** Richtig. Für kleine Projekte mit wenig Risiko genügt eine Projektleitung, die nur koordiniert.

✔ **B)** **Drittes Werk mit 18 Mio. € Investition und zwei Jahren Laufzeit: reine Projektorganisation –** Richtig. Große, lange und kritische Projekte verlangen eine Projektleitung mit fachlichem und disziplinarischem Weisungsrecht.

✔ **C)** **Neues Warenwirtschaftssystem mit Beteiligten aus Einkauf, Lager, Vertrieb und IT: Matrix-Projektorganisation –** Richtig. Mittlere Projekte über mehrere Bereiche passen zur Matrix-PO; die Beschäftigten arbeiten teils im Projekt, teils in der Linie.

✘ **D)** Das Hauptproblem der Matrix-Projektorganisation ist die Wiedereingliederung nach Projektende – Falsch. Das ist das Hauptproblem der reinen PO. In der Matrix-PO sind Konflikte zwischen Projekt und Linie typisch.

✘ **E)** In der Stabs-Projektorganisation hat die Projektleitung fachliches und disziplinarisches Weisungsrecht – Falsch. In der Stabs-PO hat die Projektleitung kein Weisungsrecht, sondern koordiniert nur; Hauptproblem ist ihre geringe Durchsetzungskraft.



Merke: Stabs-PO: koordiniert · Matrix-PO: fachliches Weisungsrecht · reine PO: fachlich und disziplinarisch.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.8, S. 38 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.10, S. 64 · Gesamtbuch 1.3.8, S. 448

Aufgabe 86 Qualitätszirkel und Projektteam — Richtig: D, E

Im Werk Bremen häufen sich Reklamationen wegen falsch eingestellter Schaltungen. Speichenwerk richtet einen Qualitätszirkel ein. Welche Aussagen treffen auf einen Qualitätszirkel zu?

✘ **A)** Er wird von der direkten Führungskraft mit Weisungsrecht geleitet und tagt außerhalb der Arbeitszeit – Falsch. Der Qualitätszirkel arbeitet hierarchiefrei mit geschulter Moderation und trifft sich während der Arbeitszeit.

✘ **B)** Er ersetzt für seine Mitglieder dauerhaft die Linienorganisation – Falsch. Der Qualitätszirkel ist eine Sekundärorganisation neben der Linie.

✘ **C)** Er bearbeitet ein einmaliges, abgegrenztes Vorhaben mit fester Laufzeit, meist bereichsübergreifend – Falsch. Das beschreibt das Projektteam.

✔ **D)** **Er arbeitet dauerhaft an wiederkehrenden Problemen des eigenen Arbeitsplatzes und ist ein Instrument des KVP –** Richtig. Darin unterscheidet er sich vom Projektteam.

✔ **E)** **Eine kleine Gruppe von meist fünf bis zehn Beschäftigten eines Arbeitsbereichs trifft sich regelmäßig und freiwillig –** Richtig. Die Treffen finden während der Arbeitszeit mit einer geschulten Moderation statt.

Merke: Qualitätszirkel: dauerhaft, freiwillig, eigener Arbeitsbereich, wiederkehrende Probleme · Projektteam: einmalig, befristet, meist bereichsübergreifend.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.8, S. 38 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.10, S. 64 · Gesamtbuch 1.3.8, S. 448

Aufgabe 87 Kriterien für die Wahl der Organisationsform — Richtig: D, E

Welche Aussagen zur Wahl einer passenden Organisationsform sind richtig?

✘ **A)** Matrix und Teamorganisation passen besonders gut zu einer autoritären Führungskultur – Falsch. Matrix und Team setzen kooperative Führung und selbstständige Beschäftigte voraus.

✘ **B)** Die Matrixorganisation ist als modernste Form grundsätzlich die beste Wahl – Falsch. Es gibt keine „beste" Organisationsform, nur eine, die zum Unternehmen passt; „modern, also besser" ist kein Argument.

✘ **C)** Ein homogenes Sortiment spricht für eine Spartenorganisation, weil sich Sparten leicht bilden lassen – Falsch. Ein homogenes Sortiment spricht für die funktionale Organisation.

✔ **D)** **„Structure follows Strategy": Wer diversifiziert, braucht eine Struktur, die neue Geschäftsfelder aufnehmen kann –** Richtig. Die Struktur folgt nach Chandler der Strategie.

✔ **E)** **Ein heterogenes Leistungsprogramm spricht eher für eine Spartenorganisation –** Richtig. Unterschiedliche Produkte, Kundengruppen oder Märkte lassen sich in Sparten gezielter führen.

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*

Merke: Kriterien: Größe, Leistungsprogramm, Markt und Dynamik, Strategie, Personal und Führungskultur, Kosten und Standorte.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.9, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.11, S. 65 · Gesamtbuch 1.3.9, S. 449

Aufgabe 88 Organisationsform beurteilen — Richtig: A

Speichenwerk überlegt, die Spartenorganisation durch eine Matrixorganisation zu ersetzen. Welches Argument spricht im Fall gegen diesen Wechsel?

✔ **A)** **Die Doppelunterstellung führt zu Konflikten, und die klare Ergebnisverantwortung der Profit-Center ginge verloren –** Richtig. Für ein mittelgroßes Unternehmen mit 420 Mitarbeitenden fallen Abstimmungsaufwand und zusätzliche Führungsstellen ins Gewicht.

✘ **B)** Beide Sparten könnten Montage und Lackierung gemeinsam nutzen, Doppelarbeit sänke – Falsch. Gemeinsame Nutzung und weniger Doppelarbeit sind Argumente für den Wechsel.

✘ **C)** Das Produktions-Know-how für City-E-Bikes und Lastenräder würde gebündelt – Falsch. Die Bündelung von Know-how spricht für die Matrix.

✘ **D)** Der Marktblick der Spartenleitungen bliebe als zweite Dimension erhalten – Falsch. Dass die Objektdimension erhalten bleibt, ist ein Argument für die Matrix.

Merke: Beurteilen heißt: Kennzeichnung, Pro, Contra und eigenes Urteil, jeweils mit Bezug zum Fall.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.3.9, S. 39 · Arbeits- und Übungsbuch 1.3.11, S. 65 · Gesamtbuch 1.3.9, S. 449

Lösungen 1.4 Ablauforganisation

Aufgabe 89 Dilemma der Ablaufplanung — Richtig: C

Produktionsleiter Timo Brandt sammelt in Bremen Lastenradrahmen gleicher Farbe zu großen Losen, damit die teure Lackieranlage voll ausgelastet ist. Kundinnen und Kunden mit seltenen Farbwünschen warten dadurch länger. Welche Aussage beschreibt den zugrunde liegenden Zielkonflikt zutreffend?

✘ **A)** Hohe Qualität durch Endprüfung jedes Akkus steht im Widerspruch zu humaner Arbeitsgestaltung. – Beides sind zwar Ziele der Ablauforganisation, ein zwangsläufiger Konflikt zwischen ihnen wird im Buch nicht beschrieben. Das Dilemma meint Auslastung gegen Durchlaufzeit.

✘ **B)** Die Aufbauorganisation legt Zuständigkeiten fest, die der Ablauforganisation widersprechen. – Die Ablauforganisation gestaltet Abläufe innerhalb des Rahmens der Aufbauorganisation. Das Dilemma betrifft zwei Ziele der Ablaufplanung, nicht das Verhältnis beider Organisationsarten.

✔ **C)** **Hohe Auslastung braucht einen Vorrat wartender Aufträge; diese Wartezeit verlängert die Durchlaufzeit. –** Das ist das Dilemma der Ablaufplanung: Volle Auslastung und kurze Durchlaufzeit lassen sich nicht gleichzeitig maximieren, weil die Warteschlange beides verbindet.

✘ **D)** Kurze Durchlaufzeiten und niedrige Lagerbestände schließen sich grundsätzlich gegenseitig aus. – Beide Ziele wirken in dieselbe Richtung: Weniger wartende Aufträge senken Bestände und verkürzen die Durchlaufzeit. Der Konflikt besteht zur Auslastung.





Merke: Dilemma der Ablaufplanung: Hohe Auslastung erzeugt Warteschlangen und damit lange Durchlaufzeiten; das Unternehmen muss je nach Fall eine Priorität setzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.1, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.1, S. 68 · Gesamtbuch 1.4.1, S. 450

Aufgabe 90 Ziele der Ablauforganisation — Richtig: A, B, E

Geschäftsführerin Jana Hollmann lässt die Abläufe im Werk Oldenburg neu ordnen. Welche der folgenden Punkte sind Ziele der Ablauforganisation?

✔ **A)** **Termintreue gegenüber dem Fachhandel –** Zuverlässig eingehaltene Liefertermine gehören zu den Zielen der Ablauforganisation.

✔ **B)** **Kurze Durchlaufzeiten, etwa ein Lastenrad in 10 statt 15 Arbeitstagen ausliefern –** Kurze Durchlaufzeiten sind ein zentrales Ziel der Ablauforganisation.

✘ **C)** Möglichst hohe Bestände an jedem Arbeitsplatz, damit nie Material fehlt – Die Ablauforganisation strebt niedrige Kosten durch weniger Wege, Wartezeiten und Bestände an. Hohe Bestände binden Kapital und verlängern die Durchlaufzeit.

✘ **D)** Festlegen, welche Stelle welcher Instanz unterstellt ist – Unterstellungen und Weisungsbeziehungen regelt die Aufbauorganisation („wer ist zuständig?“), nicht die Ablauforganisation („wie läuft die Arbeit ab?“).

✔ **E)** **Humane Arbeitsgestaltung, zum Beispiel höhenverstellbare Montagestände –** Neben Zeit, Kosten und Qualität zählt auch die menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu den Zielen.

Merke: Ziele der Ablauforganisation: kurze Durchlaufzeit, hohe Auslastung, Termintreue, Qualität, niedrige Kosten und humane Arbeit.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.1, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.1, S. 68 · Gesamtbuch 1.4.1, S. 450

Aufgabe 91 Gestaltungsdimensionen — Richtig: C

Für jeden Lastenradauftrag plant Speichenwerk mit einem Balkendiagramm, an welchen Tagen Rahmenbau, Lackierung und Montage stattfinden und wie lange sie jeweils dauern. Welche Gestaltungsdimension der Ablauforganisation steht dabei im Vordergrund?

✘ A) Logik – Logik beschreibt sachliche Abhängigkeiten, etwa dass erst nach dem Schweißen lackiert wird. Die Terminplanung im Balkendiagramm gehört zur Dimension Zeit.

✘ B) Aufgabenanalyse – Die Aufgabenanalyse ist ein Schritt der Aufbauorganisation und keine Gestaltungsdimension der Ablauforganisation.

✔ C) **Zeit –** Die Dimension Zeit regelt Reihenfolge, Dauer und Termine der Arbeitsschritte; typische Werkzeuge sind Netzplan und Gantt-Diagramm.

✘ D) Raum – Raum betrifft Standorte von Arbeitsplätzen und Maschinen, Transportwege und Lagerflächen, nicht Termine und Dauern.

Merke: Gestaltungsdimensionen der Ablauforganisation: Zeit (wann, wie lange), Raum (wo) und Logik (was hängt wovon ab).

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.2, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.2, S. 69 · Gesamtbuch 1.4.2, S. 450

Aufgabe 92 Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese — Richtig: B

Im Vertriebsinnendienst Bremen wird festgelegt: Eine Sachbearbeiterin erfasst, prüft und bestätigt jeden Kundenauftrag am selben Tag an ihrem Arbeitsplatz. Welcher Schritt der Ablauforganisation wird hier vollzogen?

✘ A) Aufgabenanalyse: Die Gesamtaufgabe wird nach Verrichtung und Objekt gegliedert. – Die Aufgabenanalyse ist der erste Schritt der Aufbauorganisation. Hier geht es um den konkreten Ablauf einzelner Arbeitsschritte.

✔ B) **Arbeitssynthese: Arbeitsschritte werden personal, temporal und lokal zu einem Ablauf zusammengefügt. –** Festgelegt wird, wer (eine Sachbearbeiterin), wann (am selben Tag) und wo (Vertriebsinnendienst Bremen) die Schritte erledigt. Das ist Arbeitssynthese.

✘ C) Aufgabensynthese: Teilaufgaben werden zu Stellen und Abteilungen gebündelt. – Die Aufgabensynthese gehört zur Aufbauorganisation und bildet Stellen. Die Ablauforganisation setzt eine Ebene darunter an.

✘ D) Arbeitsanalyse: Teilaufgaben werden in einzelne Arbeitsschritte zerlegt. – Die Zerlegung in Schritte wie „erfassen, prüfen, bestätigen“ liegt hier schon vor. Beschrieben wird ihr Zusammenfügen.

Merke: Die Arbeitsanalyse zerlegt Teilaufgaben in Arbeitsschritte, die Arbeitssynthese fügt sie personal (wer), temporal (wann) und lokal (wo) zusammen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.2, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.2, S. 69 · Gesamtbuch 1.4.2, S. 450

Aufgabe 93 Funktions- vs. prozessorientierte Organisation — Richtig: B, C, E

Reklamationen landeten bei Speichenwerk mal im Vertrieb, mal im Service, mal in der Qualitätssicherung; die Bearbeitung dauerte im Schnitt 18 Tage. Nun wird die Leiterin Kundenservice Prozesseignerin „Reklamation“. Welche Aussagen treffen zu?

✘ A) Mit der Prozessorientierung werden die Abteilungen Vertrieb, Service und Qualitätssicherung aufgelöst. – Prozessorientierung stellt den durchgängigen Ablauf in den Mittelpunkt, schafft die Funktionsbereiche aber nicht ab. Daher entstehen ja die matrixähnlichen Konflikte.

✔ B) **In der funktionsorientierten Organisation entstehen an jeder Bereichsgrenze Schnittstellen mit Wartezeiten und Informationsverlust. –** Jeder Bereich optimiert sich selbst, der Auftrag läuft aber quer durch alle Bereiche. Genau diese Schnittstellen verlängerten die Reklamationsbearbeitung.

✔ C) **Die Prozesseignerin verantwortet den Ablauf von Anfang bis Ende, legt Kennzahlen fest und stößt Verbesserungen an. –** Das ist die Rolle des Prozesseigners in der prozessorientierten Organisation.

✘ D) Die prozessorientierte Organisation erhöht bewusst die Zahl der Schnittstellen, um Kontrollen zu verbessern. – Ziel der Prozessorientierung sind weniger Schnittstellen, kürzere Durchlaufzeiten und klare Verantwortung.

✔ E) **Zwischen Prozess- und Funktionsverantwortung können Konflikte entstehen, die denen der Matrixorganisation ähneln. –** Die Funktionsbereiche bestehen weiter; Prozesseignerin und Bereichsleitungen müssen sich abstimmen, ähnlich wie in der Matrix.

Merke: Prozessorientierung organisiert den durchgängigen Ablauf vom Kundenwunsch bis zur Lieferung und gibt ihm mit dem Prozesseigner eine verantwortliche Person.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.2, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.3, S. 69 · Gesamtbuch 1.4.2, S. 450

Aufgabe 94 Methoden der Ist-Aufnahme — Richtig: C

Bevor der Versand in Bremen neu organisiert wird, notiert eine Mitarbeiterin des Controllings über drei Wochen zu zufällig gewählten Zeitpunkten, ob die Beschäftigten gerade packen, Ware suchen oder warten. Aus den Häufigkeiten werden die Zeitanteile hochgerechnet. Welche Methode der Ist-Aufnahme ist das?

✘ **A)** Interview – Im Interview werden die Beschäftigten befragt. Hier wird nur beobachtet, nicht gefragt.

✘ **B)** Dokumentenanalyse – Die Dokumentenanalyse wertet vorhandene Unterlagen wie Formulare und Arbeitsanweisungen aus, nicht das laufende Geschehen.

✔ **C)** **Beobachtung in Form einer Multimomentaufnahme –** Bei der Multimomentaufnahme wird zu zufälligen Zeitpunkten beobachtet und aus den Häufigkeiten auf die Zeitanteile geschlossen. Sie ist eine Form der Beobachtung.

✘ **D)** Selbstaufschreibung der Beschäftigten – Bei der Selbstaufschreibung notieren die Beschäftigten ihre Tätigkeiten selbst. Hier erfasst eine außenstehende Person.

Merke: Methoden der Ist-Aufnahme: Interview, Fragebogen, Beobachtung (auch Multimomentaufnahme), Dokumentenanalyse, Selbstaufschreibung und Zeitmessung.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.2, S. 40 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.3, S. 69 · Gesamtbuch 1.4.2, S. 450

Aufgabe 95 Flussdiagramm — Richtig: A, C, D

Einkaufsleiter Markus Rehder soll den Beschaffungsprozess für Ersatzteile als Flussdiagramm darstellen. Welche Aussagen sind richtig?

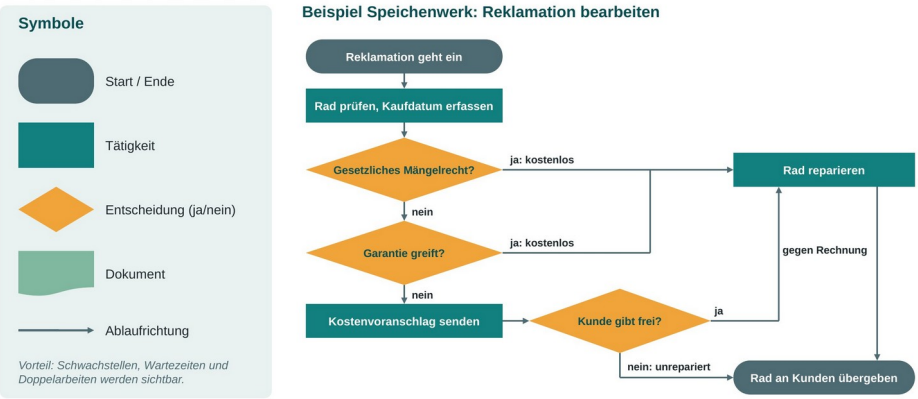
✔ **A)** **Tätigkeiten wie „Angebote einholen“ stehen in Rechtecken und werden mit einem Verb beschriftet. –** Das Rechteck ist das Symbol für eine Tätigkeit. Ein Verb macht klar, was zu tun ist.

✘ **B)** Das Flussdiagramm zeigt zu jedem Schritt die Dauer und damit die gesamte Durchlaufzeit. – Ein einfaches Flussdiagramm zeigt Reihenfolge und Verzweigungen. Dauern lassen sich ergänzen, gehören aber nicht zum Standard; Termine, Puffer und Durchlaufzeiten bei parallelen Vorgängen liefern Netzplan oder Gantt-Diagramm.

✔ **C)** **Start und Ende werden durch Felder mit abgerundeten Ecken gekennzeichnet. –** Das abgerundete Feld markiert Start und Ende; dazwischen muss ein durchgängiger Weg führen.

✔ **D)** **Die Prüfung „Ware in Ordnung?“ wird als Raute mit den Ausgängen „ja“ und „nein“ gezeichnet. –** Die Raute steht für eine Entscheidung; ihre Ausgänge werden mit „ja“ und „nein“ beschriftet.

✘ **E)** Die Bestellung als Dokument wird als Raute dargestellt, weil sie freigegeben werden muss. – Ein Dokument hat ein eigenes Symbol mit gewellter Unterkante. Die Raute ist Entscheidungen vorbehalten, etwa „Bestellung freigegeben?“.



Merke: Flussdiagramm nach DIN 66001: abgerundetes Feld = Start/Ende, Rechteck = Tätigkeit, Raute = Entscheidung, gewellte Unterkante = Dokument, Pfeil = Richtung; Dauern lassen sich ergänzen, Termine und Puffer liefert es nicht.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.3, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.4, S. 70 · Gesamtbuch 1.4.3, S. 451

Aufgabe 96 Netzplan: Projektdauer und kritischer Pfad — Richtig: C

Speichenwerk plant einen Online-Konfigurator. Projekt „Online-Konfigurator für Lastenräder“ (Dauer in Arbeitstagen): A Konzept festlegen – 2 – kein Vorgänger B Konfigurator programmieren – 7 – nach A C Produktfotos erstellen – 3 – nach A D Produkttexte schreiben – 2 – nach C E In den Online-Shop einbinden – 3 – nach B und D F Fachhandel informieren – 2 – nach A G Freischaltung – 1 – nach E und F Wie lange dauert das Projekt mindestens, und welche Vorgänge bilden den kritischen Pfad?

✘ **A)** 13 Tage; kritischer Pfad A → F → G – Die Dauer stimmt, aber A–F–G ist mit 2 + 2 + 1 = 5 Tagen der kürzeste Weg. F hat einen Gesamtpuffer von 8 Tagen und ist nicht kritisch.

✘ **B)** 20 Tage; alle Vorgänge liegen auf dem kritischen Pfad – 20 Tage ist die Summe aller Dauern. Parallele Vorgänge (B, C/D, F) laufen aber gleichzeitig; nur der längste Weg bestimmt die Projektdauer.

✔ **C)** **13 Tage; kritischer Pfad A → B → E → G –** Vorwärtsrechnung ergibt FEZ von G = 13. Alle Vorgänge auf A–B–E–G haben einen Gesamtpuffer von 0; 2 + 7 + 3 + 1 = 13 Tage.

✘ **D)** 11 Tage; kritischer Pfad A → C → D → E → G – Dieser Weg dauert nur 2 + 3 + 2 + 3 + 1 = 11 Tage. Wer bei E den kleineren FEZ der Vorgänger (7 statt 9) nimmt, kommt auf diesen Fehler. Maßgeblich ist der größte FEZ.

Rechenweg
Vorwärtsrechnung (FEZ = FAZ + D; bei mehreren Vorgängern der größte FEZ):
A: 0 → 2 · B: 2 → 9 · C: 2 → 5 · D: 5 → 7 · E: max(9; 7) = 9 → 12 · F: 2 → 4 · G: max(12; 4) = 12 → 13
Projektdauer = 13 Tage
Rückwärtsrechnung (SAZ = SEZ – D; bei mehreren Nachfolgern der kleinste SAZ):
G: 13 → 12 · E: 12 → 9 · F: 12 → 10 · D: 9 → 7 · C: 7 → 4 · B: 9 → 2 · A: min(2; 4; 10) = 2 → 0 (Kontrolle erfüllt)
Gesamtpuffer GP = SAZ – FAZ: A 0 · B 0 · C 4 – 2 = 2 · D 7 – 5 = 2 · E 0 · F 10 – 2 = 8 · G 0
Freier Puffer FP = kleinster FAZ der Nachfolger – eigener FEZ: C 5 – 5 = 0 · D 9 – 7 = 2 · F 12 – 4 = 8 · alle übrigen 0
Kritischer Pfad: A → B → E → G; Gegenprobe 2 + 7 + 3 + 1 = 13 Tage

Merke: Der kritische Pfad ist der längste Weg durch den Netzplan; alle seine Vorgänge haben einen Gesamtpuffer von 0, und er bestimmt die Projektdauer.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.4, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.5, S. 72 · Gesamtbuch 1.4.4, S. 451

Aufgabe 97 Netzplan: Gesamtpuffer und freier Puffer — Richtig: A, C, E

Betrachten Sie erneut das Projekt Online-Konfigurator. Projekt „Online-Konfigurator für Lastenräder“ (Dauer in Arbeitstagen): A Konzept festlegen – 2 – kein Vorgänger B Konfigurator programmieren – 7 – nach A C Produktfotos erstellen – 3 – nach A D Produkttexte schreiben – 2 – nach C E In den Online-Shop einbinden – 3 – nach B und D F Fachhandel informieren – 2 – nach A G Freischaltung – 1 – nach E und F Welche Angaben zu den Puffern sind richtig?

✔ **A)** **D: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 2 Tage –** GP = 7 – 5 = 2. FP = FAZ von E – FEZ von D = 9 – 7 = 2.

✘ **B)** E: Gesamtpuffer 3 Tage, weil E nach B und D beginnt – E liegt auf dem kritischen Pfad: FAZ = SAZ = 9, also GP = 0. Die Dauer von 3 Tagen ist kein Puffer.

✔ **C)** **C: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 0 Tage –** GP = SAZ – FAZ = 4 – 2 = 2. FP = FAZ des Nachfolgers D – FEZ von C = 5 – 5 = 0. C kann sich also nicht verschieben, ohne D zu verzögern.

✘ **D)** C: Gesamtpuffer 2 Tage, freier Puffer 2 Tage – Typischer Fehler: freien Puffer mit Gesamtpuffer gleichsetzen. Der Nachfolger D beginnt frühestens genau am FEZ von C, daher ist FP = 0.

✔ **E)** **F: Gesamtpuffer 8 Tage, freier Puffer 8 Tage –** GP = SAZ – FAZ = 10 – 2 = 8. FP = FAZ von G – FEZ von F = 12 – 4 = 8.

Rechenweg
Vorwärtsrechnung (FEZ = FAZ + D; bei mehreren Vorgängern der größte FEZ):
A: 0 → 2 · B: 2 → 9 · C: 2 → 5 · D: 5 → 7 · E: max(9; 7) = 9 → 12 · F: 2 → 4 · G: max(12; 4) = 12 → 13
Projektdauer = 13 Tage
Rückwärtsrechnung (SAZ = SEZ – D; bei mehreren Nachfolgern der kleinste SAZ):
G: 13 → 12 · E: 12 → 9 · F: 12 → 10 · D: 9 → 7 · C: 7 → 4 · B: 9 → 2 · A: min(2; 4; 10) = 2 → 0 (Kontrolle erfüllt)
Gesamtpuffer GP = SAZ – FAZ: A 0 · B 0 · C 4 – 2 = 2 · D 7 – 5 = 2 · E 0 · F 10 – 2 = 8 · G 0
Freier Puffer FP = kleinster FAZ der Nachfolger – eigener FEZ: C 5 – 5 = 0 · D 9 – 7 = 2 · F 12 – 4 = 8 · alle übrigen 0
Kritischer Pfad: A → B → E → G; Gegenprobe 2 + 7 + 3 + 1 = 13 Tage

Merke: GP = SAZ – FAZ (Spielraum bis zum Projektende), FP = kleinster FAZ der Nachfolger – eigener FEZ (Spielraum bis zum nächsten Vorgang); es gilt immer FP ≤ GP.
Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.4, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.5, S. 72 · Gesamtbuch 1.4.4, S. 451

Aufgabe 98 Netzplan: Auswirkung von Verzögerungen — Richtig: A, B, D

Im Projekt Online-Konfigurator (Projektdauer 13 Tage, kritischer Pfad A → B → E → G; Puffer: C GP 2/FP 0, D GP 2/FP 2, F GP 8/FP 8) treten Verzögerungen auf. Jede Verzögerung wird einzeln betrachtet. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Verzögert sich C um 3 Tage, endet das Projekt nach 14 Tagen. –** Die Verzögerung übersteigt den Gesamtpuffer von 2 Tagen um 1 Tag: C endet an Tag 8, D an Tag 10, E läuft von 10 bis 13, G endet an Tag 14.

✔ **B)** **Verzögert sich B um 2 Tage, endet das Projekt nach 15 Tagen. –** B liegt auf dem kritischen Pfad (GP 0). Jede Verzögerung dort verschiebt das Projektende in voller Höhe: 13 + 2 = 15 Tage.

✘ **C)** Verzögert sich E um 1 Tag, bleibt das Projektende unverändert, weil E zwei Vorgänger hat. – E liegt auf dem kritischen Pfad und hat keinen Puffer. Das Projektende rückt auf Tag 14. Die Zahl der Vorgänger ist für den Puffer ohne Bedeutung.

✔ **D)** **Verzögert sich C um 1 Tag, beginnt D einen Tag später, das Projektende bleibt aber bei 13 Tagen. –** C hat FP 0, verschiebt also D. Mit GP 2 reicht der Spielraum aber bis zum Projektende: Neues Ende von D = 8, E beginnt weiterhin an Tag 9.

✘ **E)** Verzögert sich F um 5 Tage, endet das Projekt nach 18 Tagen. – F hat einen Gesamtpuffer von 8 Tagen. Eine Verzögerung von 5 Tagen wird vollständig aufgefangen; das Projekt endet weiterhin nach 13 Tagen.

Rechenweg
Regel: Verzögerung ≤ GP → Projektende unverändert; Verzögerung > GP → Projektende verschiebt sich um (Verzögerung – GP).
C + 1 Tag: 1 ≤ GP 2 → Ende 13; wegen FP 0 startet D an Tag 6 statt 5
C + 3 Tage: 3 – 2 = 1 → Ende 13 + 1 = 14 Tage
B + 2 Tage: GP 0 → Ende 13 + 2 = 15 Tage
F + 5 Tage: 5 ≤ GP 8 → Ende 13
E + 1 Tag: GP 0 → Ende 13 + 1 = 14 Tage

Merke: Bei Verzögerungen immer mit dem Gesamtpuffer vergleichen und die Auswirkung auf das Projektende in Tagen nennen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.4, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.5, S. 72 · Gesamtbuch 1.4.4, S. 451

Aufgabe 99 Netzplan: Buchbeispiel Warenwirtschaftssystem — Richtig: C

Beim Projekt „neues Warenwirtschaftssystem“ (A 4 Tage; B 6 nach A; C Hardware kaufen 5 nach A; D 3 nach B und C; E 4 nach B; F 2 nach D und E; Projektdauer 16 Tage) liefert der Server-Lieferant zwei Tage später, Vorgang C dauert also 7 statt 5 Tage. Welche Folge hat das?

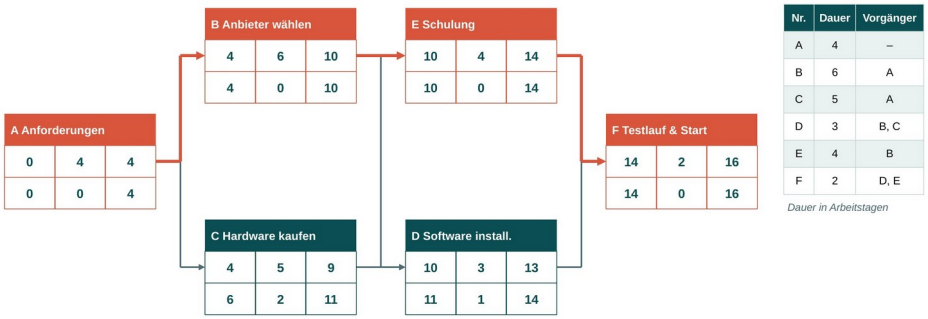
✘ **A)** Das Projekt endet nach 18 Tagen, weil sich jede Verzögerung voll auf das Projektende auswirkt. – Das gilt nur für Vorgänge auf dem kritischen Pfad, etwa die Schulung E. C liegt nicht darauf und hat 2 Tage Gesamtpuffer.

✘ **B)** Das Projekt endet nach 16 Tagen, und D behält seinen Gesamtpuffer von 1 Tag. – Weil C einen Tag über seinen freien Puffer hinaus verzögert wird, beginnt D einen Tag später. Der Gesamtpuffer von D sinkt dadurch auf 0.

✔ **C)** **Das Projekt endet weiterhin nach 16 Tagen, aber der Puffer von D ist aufgebraucht und der Weg A–C–D–F wird kritisch. –** C hat GP 2. C endet nun an Tag 11, D läuft von 11 bis 14, F von 14 bis 16. D hat damit keinen Puffer mehr.

✘ **D)** Das Projekt endet nach 17 Tagen, weil der freie Puffer von C nur 1 Tag beträgt. – Der freie Puffer sagt nur, ab wann der Nachfolger D verzögert wird. Für das Projektende ist der Gesamtpuffer von 2 Tagen maßgeblich.

Rechenweg
Ausgangslage: C FAZ 4, FEZ 9, GP 2, FP 1; D FAZ 10, GP 1.
Neu: C 4 → 11. D: FAZ = max(FEZ B 10; FEZ C 11) = 11 → FEZ 14.
E 10 → 14. F: FAZ = max(14; 14) = 14 → FEZ 16. Projektdauer bleibt 16 Tage.
D: SAZ 11 – FAZ 11 = GP 0 → A–C–D–F ist jetzt ebenfalls kritisch (4 + 7 + 3 + 2 = 16).



Ergebnis: Projektdauer 16 Tage · kritischer Pfad A → B → E → F · Puffer: C hat GP 2 (FP 1), D hat GP 1 (FP 1)

Merke: Eine Verzögerung bis zur Höhe des Gesamtpuffers verschiebt das Projektende nicht, verbraucht aber Puffer und kann einen weiteren Weg kritisch machen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.4, S. 41 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.5, S. 72 · Gesamtbuch 1.4.4, S. 451

Aufgabe 100 Gantt-Diagramm und Workflow — Richtig: A, B, D

Personalleiterin Petra Lüders stellt den Urlaubsantrag auf einen Workflow im Mitarbeiterportal um; das Einführungsprojekt wird mit einem Gantt-Diagramm geplant. Welche Aussagen treffen zu?

✔ **A)** **Workflowmanagement eignet sich besonders für strukturierte, häufige und arbeitsteilige Abläufe wie den Urlaubsantrag. –** Genau diese Merkmale nennt das Buch; Beispiele sind Bestellfreigaben, Rechnungsprüfung, Onboarding und Urlaubsanträge.

✔ **B)** **Sofern ein Betriebsrat besteht, ist seine Mitbestimmung zu beachten, wenn das System Leistung oder Verhalten überwachen kann. –** Das ergibt sich aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG und gehört zu den Grenzen eines Workflows.

✘ **C)** Ein Workflow macht die vorherige Prozessanalyse überflüssig, weil die Software den Ablauf ohnehin optimiert. – Ein schlechter Prozess wird durch Software nur schneller schlecht. Vor dem Workflow steht deshalb die Prozessanalyse.

✔ **D)** **Das Gantt-Diagramm zeigt jeden Vorgang als Balken auf einer Zeitachse und eignet sich gut für Besprechungen und den Soll-Ist-Vergleich. –** Das Balkendiagramm ist sehr anschaulich. Der Netzplan rechnet, das Gantt-Diagramm kommuniziert.

✘ **E)** Das Gantt-Diagramm zeigt Abhängigkeiten und Puffer genauer als der Netzplan. – Abhängigkeiten und den Grund für einen Starttermin zeigt das Gantt-Diagramm kaum. Puffer und kritischer Pfad werden im Netzplan berechnet.



Merke: Der Netzplan rechnet, das Gantt-Diagramm kommuniziert; Workflows steuern strukturierte, häufige, arbeitsteilige Routineprozesse per Software.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.4.5, S. 42 · Arbeits- und Übungsbuch 1.4.6, S. 75 · Gesamtbuch 1.4.5, S. 452

Lösungen 1.5 Analysemethoden

Aufgabe 101 Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung

Richtig: A, B, C

Speichenwerk will die Zufriedenheit seiner Kundschaft mit mehreren Methoden erfassen. Welche Aussagen zu den Methoden sind richtig?

✔ A) **Im Testlabor testen ausgewählte Personen ein neues Lastenrad vor der Markteinführung. –** Das Testlabor erfasst Urteile vor dem Marktstart.

✔ B) **Beim Mystery Shopping bewerten verdeckte Testkäufer Beratung, Wartezeit oder Reklamationsabwicklung im Fachhandel nach einer Checkliste. –** So beschreibt das Buch den Testkauf: verdeckt, nach festen Kriterien.

✔ C) **Die Beschwerdeanalyse ist günstig, zeigt aber nur die Unzufriedenen, die sich auch melden. –** Viele Unzufriedene wandern still ab. Wer nur Beschwerden auswertet, sieht nur die Spitze des Problems.

✘ D) Die Beobachtung von Abbrüchen im Online-Bestellvorgang liefert zugleich die Gründe für die Abbrüche. – Beobachtung erfasst das Verhalten unverfälscht, die Gründe bleiben aber offen. Dafür braucht es zusätzlich eine Befragung.

✘ E) Das offene Interview lässt sich wegen seiner freien Antworten besonders gut statistisch auswerten. – Das offene Interview liefert Motive und Ideen, ist aber aufwendig und kaum statistisch auswertbar. Gut vergleichbar ist das standardisierte Interview.



Merke: Methoden: schriftliche und Online-Befragung, standardisiertes und offenes Interview, Mystery Shopping, Beschwerdeanalyse, Beobachtung und Testlabor – jede mit eigenen Stärken und Grenzen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.1, S. 77 · Gesamtbuch 1.5.1, S. 453

Aufgabe 102 Online-Befragung vs. Telefoninterview

Richtig: B, C

Speichenwerk überlegt, ob die Käufer von City-E-Bikes per Online-Befragung oder per Telefoninterview befragt werden sollen. Welche Aussagen zum Vergleich sind richtig?

✘ A) Die Online-Befragung erzielt in der Regel einen höheren Rücklauf als das Telefoninterview. – Umgekehrt: Der Rücklauf ist online oft gering, beim Telefoninterview meist höher.

✔ B) **Im Telefoninterview sind Nachfragen möglich; dafür kann die interviewende Person die Antworten beeinflussen. –** Rückfragen erhöhen die Tiefe, der Interviewereinfluss ist der Preis dafür.

✔ C) **Die Online-Befragung verursacht je befragter Person sehr niedrige Kosten und lässt sich automatisch auswerten. –** Das sind die typischen Vorteile der Online-Befragung.

✘ D) Das Telefoninterview schließt jeden Interviewereinfluss aus, weil der Wortlaut der Fragen feststeht. – Auch bei festem Wortlaut können Tonfall und Reaktionen der interviewenden Person die Antworten beeinflussen.

✘ E) Die Online-Befragung liefert automatisch repräsentative und verzerrungsfreie Ergebnisse. – Sie erreicht nur Online-Nutzende und ist weder automatisch repräsentativ noch frei von Antwortverzerrungen.

Merke: Online: günstig, schnell, automatisch auswertbar, aber oft geringer Rücklauf und keine Rückfragen; Telefon: Nachfragen und höherer Rücklauf, aber teuer und mit Interviewereinfluss.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.1, S. 77 · Gesamtbuch 1.5.1, S. 453

Aufgabe 103 Kano-Modell — Richtig: C

Wer bei Speichenwerk ein Lastenrad kauft, wird zur Überraschung vieler zu einer kostenlosen Einweisungsfahrt mit Sicherheitscheck des Kindersitzes eingeladen. Niemand hat das erwartet; die Rückmeldungen sind begeistert. Wie ist dieses Merkmal im Kano-Modell einzuordnen?

✘ **A)** Basisanforderung, weil Begeisterungsmerkmale mit der Zeit zur Basis werden – Die Wanderung zu Leistungs- und Basismerkmalen geschieht erst mit der Zeit. Heute erwartet niemand die Einweisungsfahrt, also ist sie (noch) ein Begeisterungsmerkmal.

✘ **B)** Basisanforderung – Basisanforderungen werden stillschweigend vorausgesetzt, etwa zuverlässige Bremsen. Ihr Fehlen macht sehr unzufrieden, ihre Erfüllung begeistert nicht.

✔ **C)** **Begeisterungsanforderung –** Begeisterungsmerkmale erwartet niemand. Fehlen sie, stört das nicht; sind sie da, entsteht Begeisterung.

✘ **D)** Leistungsanforderung – Leistungsanforderungen wirken proportional, etwa Akkureichweite oder Lieferzeit: je besser erfüllt, desto zufriedener. Hier geht es um ein unerwartetes Extra.

Merke: Kano: Basisanforderungen sicher erfüllen, Leistungsanforderungen steigern, Begeisterungsanforderungen laufend neu entwickeln, weil sie mit der Zeit zur Basis werden.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.1, S. 77 · Gesamtbuch 1.5.1, S. 453

Aufgabe 104 Teilnahmebereitschaft erhöhen — Richtig: B

Bei der letzten Kundenbefragung von Speichenwerk lag die Rücklaufquote nur bei 8 %. Welche Maßnahme ist am ehesten geeignet, die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen?

✘ **A)** Versand erst ein Jahr nach dem Kauf, wenn die Erinnerung an den Kauf verblasst ist – Ein guter Zeitpunkt liegt direkt nach Kauf oder Inspektion, wenn das Erlebnis noch präsent ist.

✔ **B)** **Kurzer Fragebogen mit Zeitangabe, verschickt direkt nach der Inspektion, mit Verlosung eines Werkstattgutscheins und zugesicherter Anonymität –** Das Buch nennt genau diese Hebel: Anreize, kurzer Fragebogen mit Zeitangabe, Anonymität und ein guter Zeitpunkt.

✘ **C)** Pflichtangabe von Name und Kundennummer, damit Rückfragen möglich sind – Zugesicherte Anonymität erhöht die Teilnahme. Pflichtangaben zur Person schrecken eher ab.

✘ **D)** Ausführlicher Fragebogen mit vielen offenen Fragen, damit sich die Kundschaft ernst genommen fühlt – Lange Fragebögen und viele offene Fragen kosten Zeit und senken die Teilnahmebereitschaft.

Merke: Teilnahme steigt mit Anreizen, kurzen Fragebögen mit Zeitangabe, zugesicherter Anonymität und einem Zeitpunkt nahe am Kundenerlebnis.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.1, S. 43 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.1, S. 77 · Gesamtbuch 1.5.1, S. 453

Aufgabe 105 Offene und geschlossene Fragen — Richtig: B, C, D

Speichenwerk entwirft einen Fragebogen zum Werkstattservice. Welche Aussagen zu offenen und geschlossenen Fragen sind richtig?

✘ **A)** Geschlossene Fragen erfassen auch Antworten, an die das Unternehmen vorher nicht gedacht hat. – Genau das ist ihr Nachteil: Sie liefern nur Antworten, an die das Unternehmen schon gedacht hat.

✔ **B)** **Offene Fragen liefern Ideen und konkrete Kritik, sind aber mühsamer zu beantworten und aufwendig auszuwerten. –** Die Befragten antworten frei; jede Antwort muss einzeln gelesen und eingeordnet werden.

✔ **C)** **Geschlossene Fragen sind schnell beantwortet, vergleichbar und statistisch gut auswertbar. –** Weil die Antworten vorgegeben sind, lassen sie sich zählen und vergleichen.

✔ **D)** **Ein guter Fragebogen enthält überwiegend geschlossene Fragen und am Ende eine offene Frage für Anregungen. –** So verbindet er Vergleichbarkeit mit der Chance auf neue Hinweise.

✘ **E)** Offene Fragen lassen sich leichter statistisch vergleichen als geschlossene Fragen. – Freie Formulierungen sind schwer vergleichbar. Statistisch gut auswertbar sind geschlossene Fragen.



Merke: Geschlossene Fragen sichern Vergleichbarkeit, offene Fragen liefern neue Ideen; gute Fragebögen kombinieren beide.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.2, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.2, S. 79 · Gesamtbuch 1.5.2, S. 454

Aufgabe 106 Skalenfrage formulieren — Richtig: D

Welche der folgenden Fragen ist eine korrekt formulierte Skalenfrage für die Service-Hotline von Speichenwerk?

✘ **A)** „Waren Sie mit unserer Hotline zufrieden? □ ja □ nein“ – Das ist eine geschlossene Ja/Nein-Frage ohne abgestufte Skala; Abstufungen der Meinung werden nicht erfasst.

✘ **B)** „Wie zufrieden sind Sie mit Erreichbarkeit und Freundlichkeit unserer Hotline? Bitte von 1 bis 5 bewerten.“ – Die Frage fragt zwei Dinge auf einmal und ist daher nicht eindeutig beantwortbar. Zudem sind die Endpunkte der Skala nicht erklärt.

✘ **C)** „Sie sind mit unserer schnellen Hotline doch sicher zufrieden? 1 = sehr unzufrieden … 5 = sehr zufrieden“ – Die Skala ist vollständig, aber die Frage ist suggestiv: Sie legt die gewünschte Antwort nahe und verfälscht das Ergebnis.

✔ **D)** **„Wie zufrieden sind Sie mit der Erreichbarkeit unserer Service-Hotline? 1 = sehr unzufrieden, 2 = unzufrieden, 3 = teils/teils, 4 = zufrieden, 5 = sehr zufrieden“ –** Neutrale Frage zu einer Sache, vollständige Skala, erklärte Stufen und Endpunkte.

Merke: Eine gute Skalenfrage ist neutral, fragt nur eine Sache, nutzt eine vollständige Skala und erklärt die Endpunkte.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.2, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.2, S. 79 · Gesamtbuch 1.5.2, S. 454

Aufgabe 107 Fragetypen zuordnen — Richtig: D

Im Fragebogen von Speichenwerk steht: „Wo haben Sie Ihr E-Bike gekauft? □ Fachhändler vor Ort □ Online-Shop von Speichenwerk □ Sonstiges: ____“. Um welchen Fragetyp handelt es sich?

✘ **A)** Suggestivfrage – Die Frage legt keine Antwort nahe. Suggestivfragen enthalten eine Wertung wie „doch sicher“.

✘ **B)** Skalenfrage – Eine Skalenfrage ordnet eine Meinung auf einer abgestuften Skala ein. Hier wird ein Kaufort ausgewählt, ohne Abstufung.

✘ **C)** Offene Frage, weil bei „Sonstiges“ frei geantwortet werden kann – Das Freifeld ist eine Ergänzung. Die Frage bleibt geschlossen, weil die Antworten im Kern vorgegeben sind.

✔ **D)** **Geschlossene Alternativfrage (Auswahl- oder Listenfrage) –** Mehrere Antworten werden zur Auswahl vorgegeben. Das Feld „Sonstiges“ ergänzt nur fehlende Möglichkeiten.

Merke: Geschlossene Fragen: Ja/Nein-Frage, Alternativfrage (Auswahl, ggf. mit „Sonstiges“) und Skalenfrage.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.2, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.2, S. 79 · Gesamtbuch 1.5.2, S. 454

Aufgabe 108 ABC-Analyse berechnen

Richtig: A, C

Einkaufsleiter Markus Rehder lässt acht Ersatzteile der Sparte Service & Leasing auswerten (Jahresmenge × Stückpreis): Bremsbeläge 9.000 × 3 € · Display 1.200 × 85 € · Schrauben-Sets 20.000 × 0,85 € · Akkupack 1.000 × 460 € · Reifen 2.400 × 20 € · Motor-Steuereinheit 900 × 280 € · Ketten 3.000 × 8 € · Bremsscheiben 2.500 × 28 € Klassengrenzen: A bis 80 %, B bis 95 % des kumulierten Werts. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Ein Preisnachlass von 3 % beim Akkupack spart 13.800 €, derselbe Nachlass auf alle C-Teile nur 2.040 €.** – 460.000 € × 3 % = 13.800 €; C-Teile 68.000 € × 3 % = 2.040 €. Verhandlungen lohnen sich vor allem bei A-Teilen.

✘ **B)** Das Display ist ein A-Teil, weil es den drittgrößten Jahreswert hat. – Mit dem Display steigt der kumulierte Wertanteil auf 81,4 % und überschreitet die A-Grenze von 80 %. Das Display gehört zur Klasse B.

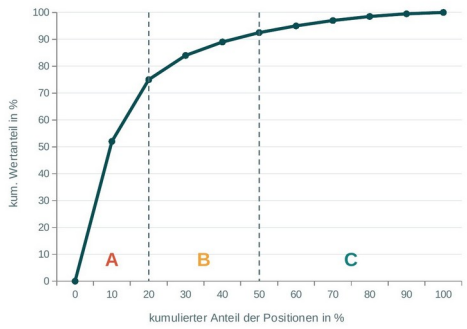
✔ **C)** **A-Teile sind Akkupack und Motor-Steuereinheit; sie machen 71,2 % des Werts, aber nur 4,75 % der Stückmenge aus.** – 460.000 € + 252.000 € = 712.000 € von 1.000.000 € = 71,2 %; 1.900 von 40.000 Stück = 4,75 % der Stückmenge (nach Positionen: 2 von 8 = 25 %).

✘ **D)** Die Klasse B umfasst Display, Bremsscheiben, Reifen und Bremsbeläge. – Nach den Reifen liegt der kumulierte Anteil bei 93,2 %, mit den Bremsbelägen bei 95,9 %. Das überschreitet die B-Grenze von 95 %, die Bremsbeläge sind C-Teile.

✘ **E)** Die Schrauben-Sets sind A-Teile, weil sie 50 % der Menge ausmachen. – Sortiert wird nach dem Wert (Menge × Preis), nicht nach der Menge. Mit 17.000 € (1,7 %) sind die Schrauben-Sets C-Teile.

Rechenweg

1. Jahreswerte (Menge × Preis) und absteigend sortieren:
Akkupack 1.000 × 460 € = 460.000 € (46,0 %) – kumuliert 46,0 %
Motor-Steuereinheit 900 × 280 € = 252.000 € (25,2 %) – kumuliert 71,2 % → A
Display 1.200 × 85 € = 102.000 € (10,2 %) – kumuliert 81,4 %
Bremsscheiben 2.500 × 28 € = 70.000 € (7,0 %) – kumuliert 88,4 %
Reifen 2.400 × 20 € = 48.000 € (4,8 %) – kumuliert 93,2 % → B
Bremsbeläge 9.000 × 3 € = 27.000 € (2,7 %) – kumuliert 95,9 %
Ketten 3.000 × 8 € = 24.000 € (2,4 %) – kumuliert 98,3 %
Schrauben-Sets 20.000 × 0,85 € = 17.000 € (1,7 %) – kumuliert 100,0 % → C
Gesamtwert 1.000.000 €, Gesamtmenge 40.000 Stück
2. Klassen: A 712.000 € = 71,2 % Wert, 1.900 Stück = 4,75 % Menge; B 220.000 € = 22,0 % Wert, 6.100 Stück = 15,25 % Menge; C 68.000 € = 6,8 % Wert, 32.000 Stück = 80,0 % Menge
3. Nachlass 3 %: Akkupack 460.000 € × 0,03 = 13.800 €; alle C-Teile 68.000 € × 0,03 = 2.040 €



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.

Merke: ABC-Analyse: Menge × Preis rechnen, absteigend nach Wert sortieren, kumulieren und an den Klassengrenzen einteilen – nie nach Menge oder Stückpreis sortieren.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.3, S. 80 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 109 ABC-Analyse: Maßnahmen und Grenzen — Richtig: A, B, D

Nach der ABC-Analyse leitet Speichenwerk Maßnahmen für den Einkauf ab. Welche Aussagen sind richtig?

✔ **A)** **Auch ein C-Teil kann kritisch sein: Fehlt die Schraube für die Bremsaufnahme, steht die Montage still. –** Die ABC-Analyse berücksichtigt nur den Wert, nicht die Versorgungsbedeutung. Das ist eine ihrer Grenzen.

✔ **B)** **C-Teile werden vereinfacht beschafft, etwa über Rahmenverträge, Sammelbestellungen und verbrauchsgesteuerte Disposition. –** Der Aufwand soll dort gering sein, wo der Wertanteil klein ist.

✘ **C)** Die Klassengrenzen sind genormt und gelten für alle Unternehmen gleich. – Die Grenzen sind nicht genormt; Richtwerte wie 70–80 % des Werts für A-Güter dienen nur der Orientierung.

✔ **D)** **A-Teile erhalten Marktanalysen, harte Preisverhandlungen und eine genaue, bedarfsgesteuerte Disposition. –** Bei A-Teilen wirken Verbesserungen wegen des hohen Wertanteils am stärksten.

✘ **E)** Die ABC-Analyse zeigt zusätzlich, wie gleichmäßig ein Teil verbraucht wird. – Die Planbarkeit des Verbrauchs zeigt erst die ergänzende XYZ-Analyse (X gleichmäßig, Y schwankend, Z unregelmäßig).

Merke: A-Güter intensiv steuern, C-Güter einfach beschaffen; die ABC-Analyse sieht nur den Wert, nicht Versorgungsrisiko oder Verbrauchsverlauf.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.3, S. 80 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 110 Ishikawa: Ursachen den 7 M zuordnen — Richtig: A, D, E

In Bremen häufen sich Lackschäden an Lastenradrahmen. Ein Team sammelt Ursachen in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm nach den 7 M. Welche Zuordnungen sind richtig?

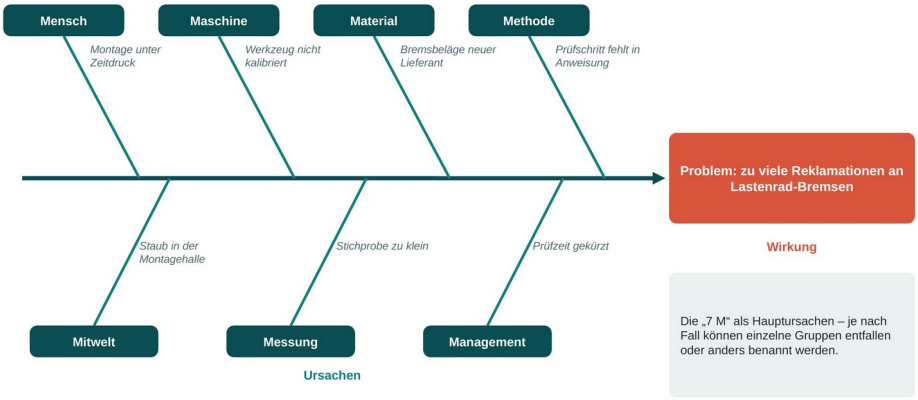
✔ **A)** **Die Leitung hat die Trocknungszeit je Rahmen gekürzt, um mehr Durchsatz zu erreichen → Management –** Vorgaben und Entscheidungen der Leitung sind Management-Ursachen.

✘ **B)** Der Pulverlack eines neuen Lieferanten haftet schlechter → Methode – Eingesetzte Werk- und Hilfsstoffe gehören zur Gruppe Material. Methode betrifft Verfahren und Arbeitsanweisungen.

✘ **C)** Die Stichprobe in der Endkontrolle ist zu klein → Mensch – Prüfumfang und Prüfverfahren gehören zur Gruppe Messung, nicht zu Mensch.

✔ **D)** **Die Lackieranlage wird nicht regelmäßig gewartet → Maschine –** Zustand und Wartung von Anlagen gehören zur Gruppe Maschine.

✔ **E)** **Die Luftfeuchtigkeit in der Lackierhalle schwankt stark → Mitwelt –** Umgebungsbedingungen wie Feuchtigkeit, Temperatur oder Staub gehören zur Mitwelt.



Merke: Die 7 M sind Mensch, Maschine, Material, Methode, Mitwelt, Messung und Management; passt ein M nicht zum Fall, darf es entfallen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.4, S. 82 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 111 Ishikawa: Aufbau und Grenzen — Richtig: C

Welche Aussage zum Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm) ist richtig?

✘ **A)** Das Problem steht links als Fischschwanz, die Ursachen laufen nach rechts aus. – Das Problem (die Wirkung) steht rechts als Fischkopf; auf ihn läuft die Hauptlinie mit den Gräten zu.

✘ **B)** Es wird am besten allein von der Qualitätsleitung erstellt, um Schuldzuweisungen zu vermeiden. – Das Diagramm wird im Team erarbeitet. Gerade die Zusammenarbeit verhindert vorschnelle Schuldzuweisungen.

✔ **C)** **Es zeigt nicht, wie stark eine Ursache wirkt; dafür werden zusätzlich Daten gebraucht, etwa aus einer Fehlersammelliste. –** Das Diagramm sammelt und ordnet mögliche Ursachen. Gewichte und Wechselwirkungen zeigt es nicht.

✘ **D)** Alle sieben M müssen immer eingezeichnet werden, auch wenn sie zum Fall nicht passen. – Passt ein M nicht zum Fall, darf es entfallen.

Merke: Ishikawa: Problem rechts als Fischkopf, Hauptursachen als Gräten, im Team erarbeitet; es ordnet Ursachen, misst aber nicht ihre Stärke.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.4, S. 82 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 112 Wertanalyse: Funktionsarten — Richtig: D

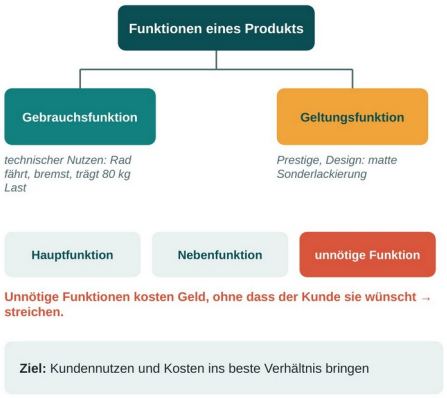
Bei der Wertanalyse der Transportbox des Familien-Lastenrads betrachtet das Team die matte Sonderlackierung. Kundinnen und Kunden schätzen eine ansprechende Farbe, eine Pulverbeschichtung in drei Trendfarben erfüllt diesen Zweck aber günstiger. Wie ist die Lackierung nach der Art der Funktion einzuordnen?

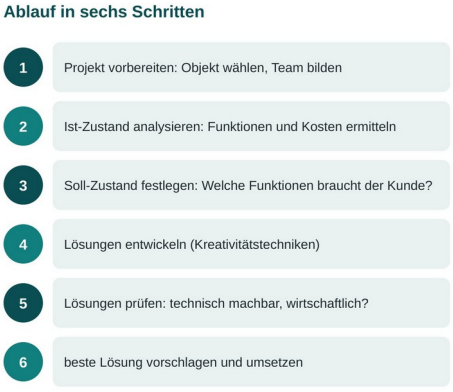
✘ A) Hauptfunktion der Transportbox – Die Hauptfunktion der Box ist der sichere Transport. Außerdem fragt die Aufgabe nach der Art (Gebrauch/Geltung), nicht nach der Bedeutung (Haupt/Neben/unnötig).

✘ B) Unnötige Funktion, die ersatzlos gestrichen wird – Unnötige Funktionen wünscht die Kundschaft nicht, etwa die verchromten Zierleisten. Eine ansprechende Farbe wird dagegen geschätzt und nur günstiger umgesetzt.

✘ C) Gebrauchsfunktion – Die Gebrauchsfunktion ist der technische Nutzen, etwa Kinder sicher transportieren oder 80 kg tragen. Die Farbe dient dem Aussehen.

✔ D) **Geltungsfunktion –** Design und Prestige gehören zur Geltungsfunktion. Sie wird bei der Box beibehalten, aber günstiger erfüllt.





Merke: Nach der Art unterscheidet die Wertanalyse Gebrauchs- und Geltungsfunktion, nach der Bedeutung Haupt-, Neben- und unnötige Funktionen.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.5, S. 83 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 113 Wertanalyse: Einsparung berechnen — Richtig: D

Der Gepäckträger des City-E-Bikes kostet in der Herstellung 95 €. Das Wertanalyse-Team ersetzt eine gegossene Logo-Plakette (12 €) durch eine Lasergravur (3 €), streicht eine kaum genutzte zusätzliche Gurthalterung (7 €) und verstärkt die Befestigung am Rahmen (+4 €), weil Kunden Stabilität am wichtigsten ist. Speichenwerk baut 4.500 City-E-Bikes im Jahr. Wie hoch ist die jährliche Einsparung?

✘ A) 22.500 € – Hier fehlt die gestrichene Gurthalterung (7 €): (12 € – 3 €) – 4 € = 5 € × 4.500.

✘ B) 67.500 € – Hier wurde die ganze Plakette (12 €) als Einsparung gezählt, ohne die Kosten der Lasergravur (3 €) abzuziehen: 15 € × 4.500.

✘ C) 72.000 € – Hier wurden die Mehrkosten der verstärkten Befestigung (+4 €) vergessen: 16 € × 4.500.

✔ D) **54.000 € –** Einsparung je Stück (12 € – 3 €) + 7 € – 4 € = 12 €; 12 € × 4.500 = 54.000 €.

Rechenweg
Logo: 12 € – 3 € = 9 € Einsparung
Gurthalterung gestrichen: + 7 € Einsparung
Verstärkte Befestigung: – 4 € Mehrkosten
Einsparung je Stück = 9 € + 7 € – 4 € = 12 €
Neue Herstellkosten = 95 € – 12 € = 83 € (12 : 95 × 100 ≈ 12,6 % weniger)
Jahreseinsparung = 12 € × 4.500 = 54.000 €

Merke: Die Wertanalyse kürzt nicht pauschal: Unnötiges entfällt, Geltung wird günstiger erfüllt, und die wichtigste Funktion darf sogar mehr kosten.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.3, S. 45 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.5, S. 83 · Gesamtbuch 1.5.3, S. 455

Aufgabe 114 Sekundärquellen — Richtig: A

Markus Rehder möchte die Preisentwicklung für Akkuzellen in Europa einschätzen, ohne selbst Daten zu erheben. Welche der folgenden Quellen ist eine externe Sekundärquelle?

✔ A) **Marktdaten und Statistiken eines Branchenverbands –** Vorhandene Daten aus einer externen Quelle auszuwerten ist externe Sekundärforschung; weitere Beispiele sind das Statistische Bundesamt, die IHK und Fachzeitschriften.

✘ B) Eine Zeitmessung beim Einbau der Akkus in der Montage – Zeitmessung erhebt Daten neu und ist eine interne Primärerhebung; zur Preisentwicklung trägt sie nichts bei.

✘ C) Eine eigene Telefonbefragung von zehn Akkuherstellern – Die Daten werden neu erhoben. Das ist eine Primärerhebung.

✘ D) Die Einkaufsstatistik aus der eigenen Warenwirtschaft – Das ist zwar eine Sekundärquelle, aber eine interne. Gefragt ist eine externe Quelle.

Merke: Primärerhebung erhebt Daten neu, Sekundärerhebung wertet vorhandene Daten aus – intern (Buchhaltung, Warenwirtschaft) oder extern (Verbände, Statistisches Bundesamt, IHK).

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.4, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.6, S. 84 · Gesamtbuch 1.5.4, S. 456

Aufgabe 115 Statistiken, Diagrammwahl, Verhältniszahlen — Richtig: A, D, E

Controllerin Aylin Demir bereitet Statistiken für die Geschäftsführung auf. Welche Aussagen sind richtig?

✔ A) **Die Personalstatistik mit Krankenquote, Fluktuation und Altersstruktur dient unter anderem der Personalplanung. –** So nennt das Buch den Zweck der Personalstatistik.

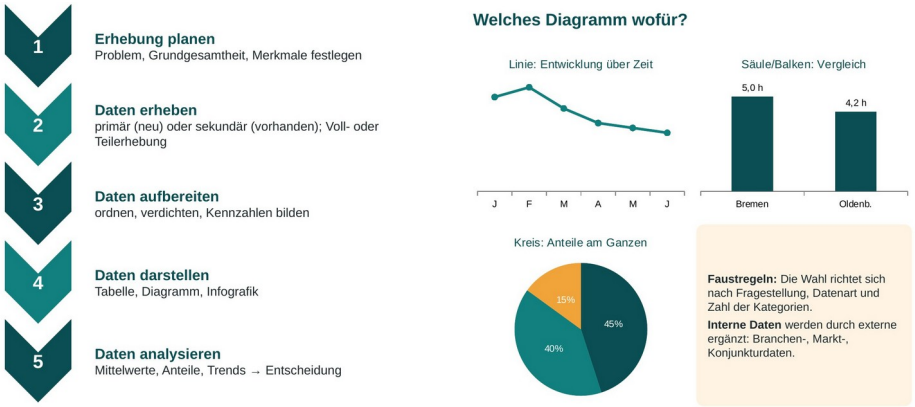
✘ B) Für die Umsatzentwicklung von 2022 bis 2026 eignet sich ein Kreisdiagramm am besten. – Kreisdiagramme zeigen Anteile an einem Ganzen. Für eine Entwicklung über die Zeit sind sie ungeeignet.

✘ C) Werden 2.000 von 6.000 Online-Kunden befragt, ist das eine Vollerhebung. – Untersucht wird nur ein Teil der Grundgesamtheit; das ist eine Teilerhebung.

✔ D) **Für die Krankenquote von Januar bis Dezember empfiehlt sich in der Regel ein Liniendiagramm. –** Liniendiagramme zeigen Entwicklungen über die Zeit.

✔ E) **Der Umsatz je Mitarbeitenden (68.000.000 € : 420 ≈ 161.905 €) ist eine Beziehungszahl. –** Eine Beziehungszahl setzt zwei verschiedenartige Größen ins Verhältnis, hier Umsatz und Beschäftigte.

Rechenweg
Beziehungszahl: 68.000.000 € : 420 Mitarbeitende ≈ 161.905 € Umsatz je Mitarbeitenden



Merke: Linie für Zeitverläufe, Säule für Vergleiche, Kreis für Anteile – die Wahl richtet sich nach Fragestellung, Datenart und Zahl der Kategorien.

Nachlesen: Kompaktbuch 1.5.4, S. 47 · Arbeits- und Übungsbuch 1.5.6, S. 84 · Gesamtbuch 1.5.4, S. 456

Auswertungsbogen – unsichere Themen erneut trainieren

Zählen Sie je Thema die richtig gelösten Aufgaben. Eine Aufgabe zählt nur, wenn alle richtigen und keine falschen Antworten angekreuzt sind. Geratene Treffer zählen als unsicher. Liegt ein Thema unter der vollen Punktzahl, arbeiten Sie die angegebenen Seiten nach und lösen die Aufgaben nach zwei, sieben und vierzehn Tagen erneut.

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
1.1.1	Das Zielsystem: von der Vision zum messbaren Ziel	1, 2	___ / 2		K. S. 7 · A. S. 11 · G. S. 423
1.1.2	Das Unternehmensleitbild	3, 4, 5, 6	___ / 4		K. S. 7 · A. S. 13 · G. S. 423
1.1.3	Unternehmenspolitik	7, 8	___ / 2		K. S. 9 · A. S. 15 · G. S. 425
1.1.4	Unternehmenskultur	9, 10	___ / 2		K. S. 9 · A. S. 16 · G. S. 425
1.1.5	Corporate Identity und Corporate Social Responsibility	11, 12	___ / 2		K. S. 10 · A. S. 19 · G. S. 426
1.1.6	Stakeholder und ihre Interessen	13, 14	___ / 2		K. S. 12 · A. S. 21 · G. S. 427
1.2.1	Der Managementregelkreis: Planung und Kontrolle	15, 16	___ / 2		K. S. 13 · A. S. 24 · G. S. 428
1.2.2	Ziele: Arten, Dimensionen, SMART-Regel und Zielbeziehungen	17, 18, 19, 20	___ / 4		K. S. 14 · A. S. 26 · G. S. 429
1.2.3	Planungsebenen: strategisch, taktisch, operativ	21, 22, 23	___ / 3		K. S. 15 · A. S. 27 · G. S. 430
1.2.4	Strategische Entscheidung: Übernahme und Fusion	24, 25, 26	___ / 3		K. S. 17 · A. S. 30 · G. S. 432
1.2.5	Den Markt analysieren: Marktformen, Marktgrößen und Marktforschung	27, 28, 29, 30, 31, 32	___ / 6		K. S. 18 · A. S. 31 · G. S. 432
1.2.6	Produktlebenszyklus und BCG-Matrix	33, 34, 35, 36, 37	___ / 5		K. S. 19 · A. S. 34 · G. S. 433
1.2.7	SWOT-Analyse	38, 39, 40, 41, 42	___ / 5		K. S. 24 · A. S. 37 · G. S. 436
1.2.8	Benchmarking und Balanced Scorecard	43, 44, 45	___ / 3		K. S. 25 · A. S. 39 · G. S. 437
1.2.9	Planungsverfahren: Top-down, Bottom-up, Gegenstrom	46, 47	___ / 2		K. S. 15 · A. S. 41 · G. S. 430
1.2.10	Operative Planung: Teilpläne, Engpass und Break-even	48, 49, 50, 51, 52	___ / 5		K. S. 26 · A. S. 42 · G. S. 438
1.2.11	Integrierte Managementsysteme, Audits und KVP	53, 54, 55, 56, 57, 58, 59	___ / 7		K. S. 28 · A. S. 44 · G. S. 439
1.3.1	Grundlagen: Was Organisation leisten soll	60, 61	___ / 2		K. S. 30 · A. S. 49 · G. S. 441
1.3.2	Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese	62, 63	___ / 2		K. S. 31 · A. S. 50 · G. S. 442
1.3.3	Stelle, Stellenarten und Abteilung	64, 65	___ / 2		K. S. 31 · A. S. 51 · G. S. 442
1.3.4	Leitungsspanne und Gliederungstiefe	66, 67, 68	___ / 3		K. S. 31 · A. S. 52 · G. S. 442
1.3.5	Kompetenzen, Kongruenzprinzip und Delegation	69, 70	___ / 2		K. S. 31 · A. S. 54 · G. S. 442
1.3.6	Zentralisation, Dezentralisation und Center-Konzepte	71, 72, 73	___ / 3		K. S. 32 · A. S. 55 · G. S. 443
1.3.7	Stellenbeschreibung und Organigramm	74, 75	___ / 2		K. S. 34 · A. S. 56 · G. S. 444
1.3.8	Leitungssysteme	76, 77, 78, 79	___ / 4		K. S. 35 · A. S. 58 · G. S. 446
1.3.9	Funktionale, Sparten- und Matrixorganisation	80, 81, 82, 83, 84	___ / 5		K. S. 37 · A. S. 60 · G. S. 447

Nr.	Thema	Aufgaben	richtig	unsicher	Nacharbeiten
1.3.10	Projektorganisation, Teamorganisation und Qualitätszirkel	85, 86	___ / 2		K. S. 38 · A. S. 64 · G. S. 448
1.3.11	Organisationsformen vergleichen und beurteilen	87, 88	___ / 2		K. S. 39 · A. S. 65 · G. S. 449
1.4.1	Begriff, Ziele und Dilemma der Ablaufplanung	89, 90	___ / 2		K. S. 40 · A. S. 68 · G. S. 450
1.4.2	Gestaltungsdimensionen, Arbeitsanalyse und Arbeitssynthese	91, 92	___ / 2		K. S. 40 · A. S. 69 · G. S. 450
1.4.3	Prozesse und Prozessorganisation	93, 94	___ / 2		K. S. 40 · A. S. 69 · G. S. 450
1.4.4	Flussdiagramm	95	___ / 1		K. S. 41 · A. S. 70 · G. S. 451
1.4.5	Netzplantechnik	96, 97, 98, 99	___ / 4		K. S. 41 · A. S. 72 · G. S. 451
1.4.6	Gantt-Diagramm und Workflow	100	___ / 1		K. S. 42 · A. S. 75 · G. S. 452
1.5.1	Kundenzufriedenheit messen	101, 102, 103, 104	___ / 4		K. S. 43 · A. S. 77 · G. S. 453
1.5.2	Fragebogen und Fragetypen	105, 106, 107	___ / 3		K. S. 45 · A. S. 79 · G. S. 454
1.5.3	ABC-Analyse	108, 109	___ / 2		K. S. 45 · A. S. 80 · G. S. 455
1.5.4	Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa)	110, 111	___ / 2		K. S. 45 · A. S. 82 · G. S. 455
1.5.5	Wertanalyse	112, 113	___ / 2		K. S. 45 · A. S. 83 · G. S. 455
1.5.6	Betriebsstatistik	114, 115	___ / 2		K. S. 47 · A. S. 84 · G. S. 456

K. = Unternehmensführung kompakt · A. = Unternehmensführung – Arbeits- und Übungsbuch · G. = Fachwirt24 – Wirtschaftsbezogene Qualifikationen. Das Gesamtbuch (ISBN 978-3-913327-12-9, Fach 4) · alle Fachwirt24 Verlag

Und dann?
Sie möchten die Zusammenhänge wiederholen? Im Kompaktbuch und im Gesamtbuch finden Sie den Überblick zum Thema. Für freie Prüfungsantworten bietet das Arbeits- und Übungsbuch passende Fallaufgaben mit Musterlösungen. Zum Abschluss schreiben Sie eine Musterklausur unter Prüfungsbedingungen: 90 Minuten, ohne Unterlagen.