

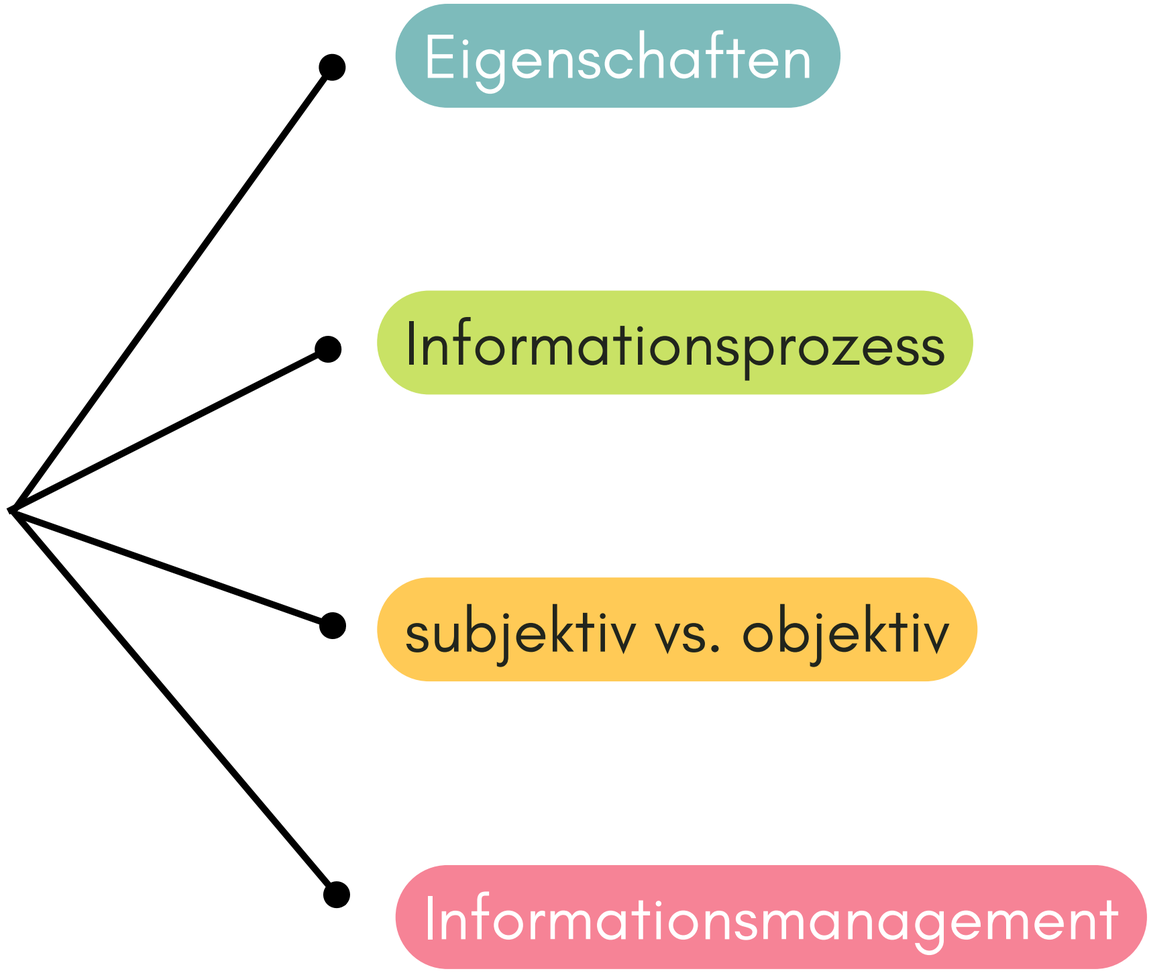
Entscheidungsprozesse

FWBP



Kapitel Informationen

Informationen



Definition

Arten von Informationen

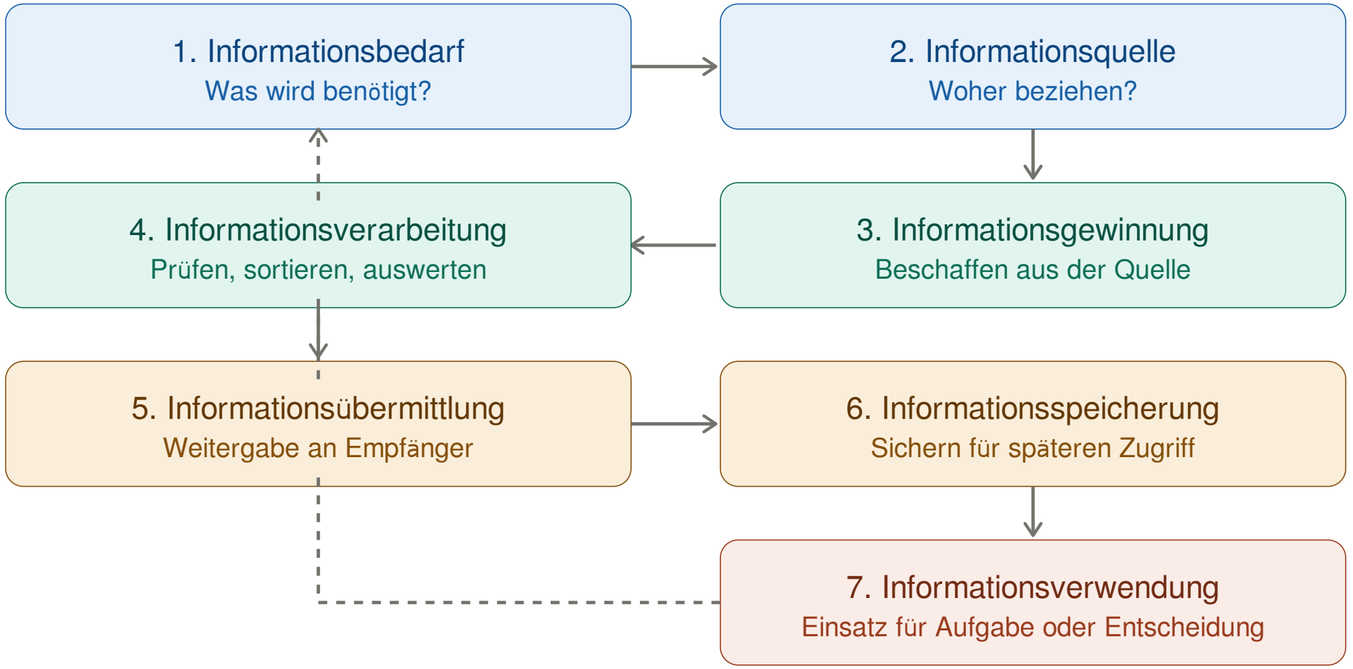
- **Faktische Informationen**: Beschreiben Tatsachen und überprüfbare Sachverhalte. Beispiel: Umsatzzahlen des letzten Quartals.
- **Prognostische Informationen**: Treffen Aussagen über zukünftige Entwicklungen auf Basis von Daten und Annahmen. Beispiel: Absatzprognose für das kommende Jahr.
- **Konjunktive Informationen**: Beschreiben mögliche Sachverhalte unter bestimmten Bedingungen ("wenn-dann"). Beispiel: Bei Senkung des Verkaufspreises um 5 % wäre mit einem Absatzanstieg zu rechnen.
- **Normative Informationen**: Geben Vorgaben, Regeln oder Sollwerte vor. Beispiel: Interne Qualitätsstandards oder gesetzliche Vorschriften.
- **Erklärende Informationen**: Stellen Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge dar. Beispiel: Der Umsatzrückgang ist auf den Markteintritt eines neuen Wettbewerbers zurückzuführen.
- **Logische Informationen**: Beruhen auf Schlussfolgerungen aus bekannten Sachverhalten. Beispiel: Da alle Lieferanten vergleichbare Konditionen anbieten, ist der Preis kein entscheidendes Auswahlkriterium.

Eigenschaften

Informationen unterscheiden sich von klassischen Wirtschaftsgütern durch besondere Merkmale:

- **Immateriell**: Informationen sind nicht greifbar und haben keine physische Form. Sie nutzen sich durch Gebrauch nicht ab.
- **Nutzen für den Empfänger**: Eine Information ist nur dann wertvoll, wenn der Empfänger sie versteht und gebrauchen kann. Der Wert hängt nicht vom Sender ab, sondern von der Situation des Empfängers.
- **Keine freien Güter**: Informationen müssen beschafft, erfasst und aufbereitet werden. Das verursacht Kosten durch Personal, Technik oder den Erwerb von Daten.
- **Beliebig vervielfältigbar**: Informationen lassen sich ohne Qualitätsverlust kopieren und an viele Empfänger gleichzeitig weitergeben.
- **An einen Zweck gebunden**: Der Wert einer Information bemisst sich am Zweck, für den sie benötigt wird. Eine Information ohne konkreten Verwendungszweck ist im betrieblichen Kontext wertlos.

Informations-prozess



Rückkopplung: Erkenntnisse fließen in den nächsten Bedarf

subjektiv vs. objektiv

Damit die richtigen Informationen am richtigen Ort ankommen, müssen vier Bereiche aufeinander abgestimmt sein:

- **Objektiver Informationsbedarf:** Was zur sachgerechten Erfüllung der Aufgabe wirklich nötig ist. Ergibt sich aus der Aufgabe, nicht aus der Person.
- **Subjektiver Informationsbedarf:** Was der Bearbeiter aus seiner Sicht für nötig hält. Hängt von Erfahrung und Einschätzung ab.
- **Tatsächliche Nachfrage:** Was der Bearbeiter aktiv abfragt. Meist geringer als der subjektive Bedarf, weil Zeitdruck oder fehlende Quellenkenntnis bremsen.
- **Informationsangebot:** Was im Unternehmen tatsächlich verfügbar ist.

Mögliche Lücken

- Unterversorgung: Nötige Information wird nicht erkannt oder nicht angefordert.
- Überversorgung: Unnötige Information wird beschafft und kostet Zeit.
- Fehlversorgung: Information ist verfügbar, erreicht aber die falsche Stelle.

Ziel des Informationsmanagements ist, die Schnittmenge aller vier Bereiche so groß wie möglich zu halten.

Informations-management

Informationsmanagement umfasst alle Aufgaben, die dafür sorgen, dass relevante Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in geeigneter Form verfügbar sind.

Ziele:

- bessere Entscheidungsgrundlagen schaffen
- Abläufe effizienter gestalten
- Wissen im Unternehmen nutzbar machen
- Informationsverluste und Doppelarbeit vermeiden

Aufgabenfelder

- **Bedarfsplanung**: Festlegen, welche Informationen für welche Aufgaben benötigt werden.
- **Beschaffung und Erfassung**: Auswahl geeigneter Quellen und systematisches Sammeln der Informationen.
- **Verarbeitung und Aufbereitung**: Prüfen, strukturieren und in eine nutzbare Form bringen.
- **Verteilung**: Sicherstellen, dass Informationen die richtigen Empfänger erreichen.
- **Speicherung und Archivierung**: Geordnete Ablage, damit Informationen wieder auffindbar sind und gesetzliche Vorgaben eingehalten werden.
- **Schutz**: Datensicherheit und Datenschutz im Umgang mit Informationen gewährleisten.



Kapitel
Informationen aufbereiten

Informationen aufbereiten



Grundsätze und Gestaltungsprinzipien

Darstellungsformen

- Text
- Tabelle
- Grafik
- Diagramm

Grundsätze und Gestaltungs-prinzipien

Damit aufbereitete Informationen ihren Zweck erfüllen, müssen sie nach festen Grundsätzen gestaltet werden:

- **Empfängerorientierung**: Die Aufbereitung richtet sich nach dem Wissensstand und den Bedürfnissen des Empfängers. Eine Geschäftsführung erwartet eine andere Darstellung als ein Sachbearbeiter.
- **Zweckbindung**: Die Form der Aufbereitung folgt dem Verwendungszweck. Eine Entscheidungsvorlage wird anders gestaltet als ein Statusbericht.
- **Klarheit und Verständlichkeit**: Aussagen sind eindeutig, Begriffe einheitlich, Daten korrekt beschriftet. Missverständnisse werden vermieden.
- **Übersichtlichkeit**: Die Darstellung führt den Empfänger schnell zum Wesentlichen. Strukturierung, Hervorhebungen und sinnvolle Reihenfolge unterstützen die Aufnahme.

Darstellungs-formen

- Text
- Tabelle
- Grafik
- Diagramm

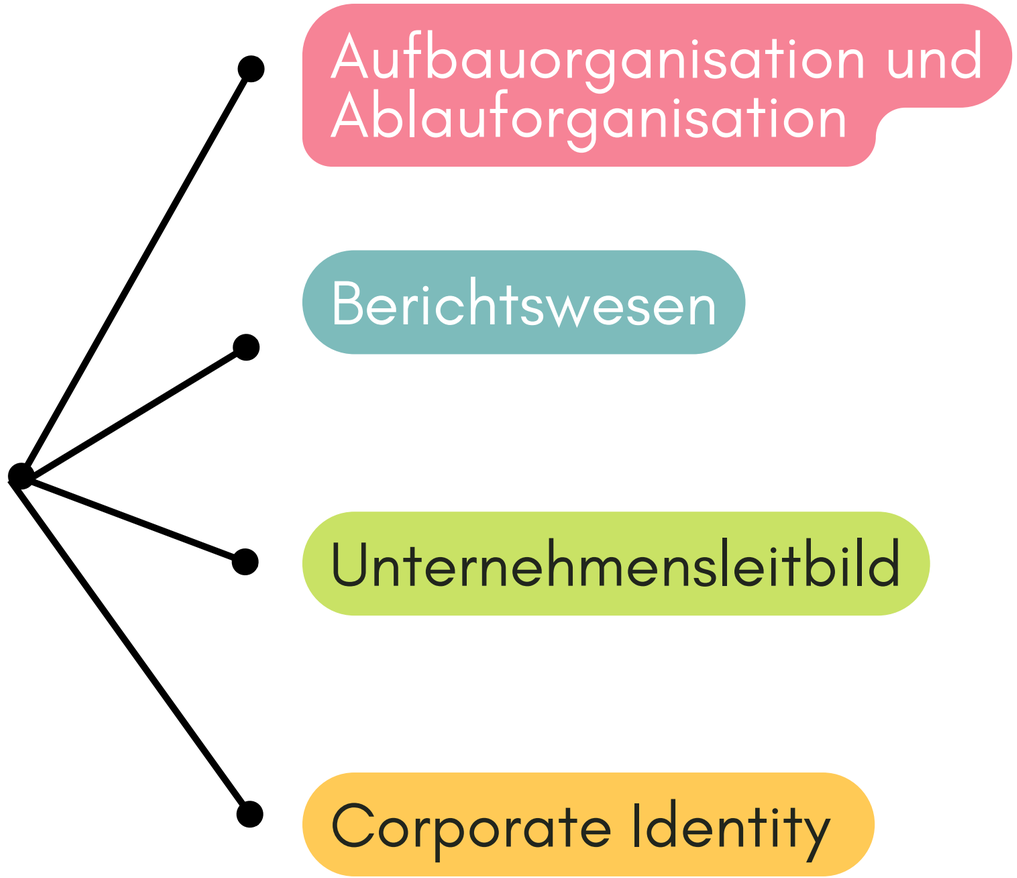
Diagrammarten:

- **Kreis-, Torten- und Ringdiagramm** 
- **Säulendiagramm** 
- **Balkendiagramm** 
- **Liniendiagramm** 
- **Punktdiagramm** 



Kapitel Organisationsstruktur

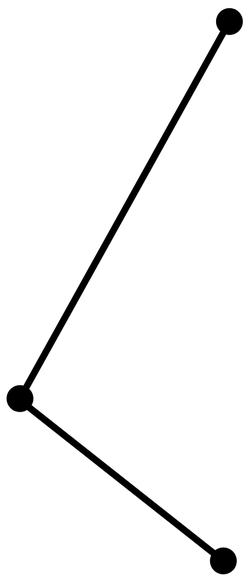
Organisations-struktur





Aufbauorganisation

Organigramme



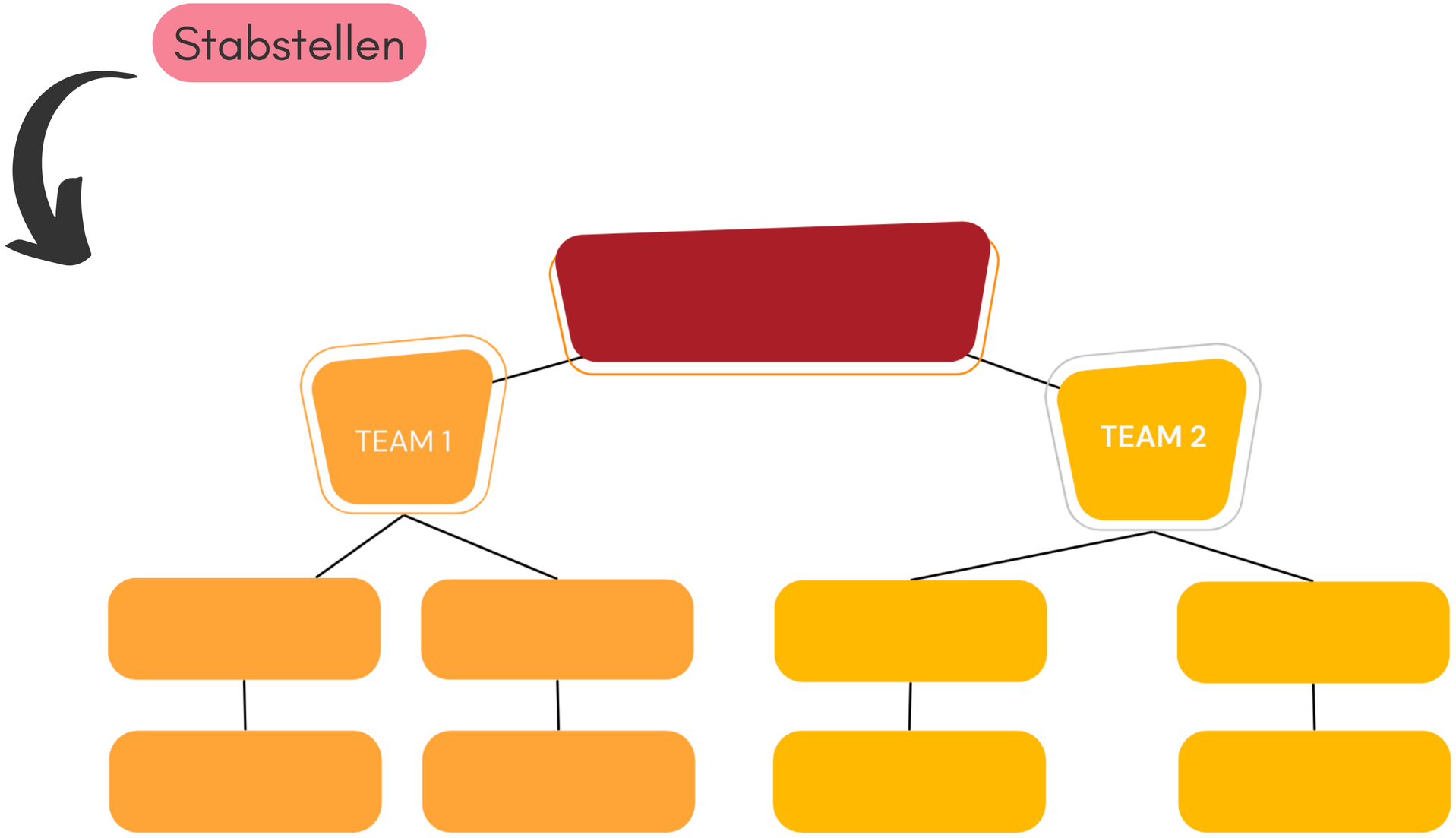
Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation ist ein Begriff aus dem Bereich des Organisationsmanagements und beschreibt die Struktur einer Organisation, also wie diese aufgebaut ist. Die Aufbauorganisation legt fest, welche Aufgaben innerhalb der Organisation an welche Stelle delegiert werden und wie die Hierarchie und Kommunikationswege innerhalb der Organisation strukturiert sind.

Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist ein Begriff aus dem Bereich des Organisationsmanagements und beschreibt die Prozesse und Arbeitsabläufe innerhalb einer Organisation. Sie regelt also, wie Aufgaben innerhalb der Organisation erledigt werden und welche Schritte dafür nötig sind.

Aufbau organisation



Landers Training

Stabstellen

Erklärung

Eine Stabstelle, die in Unternehmen und Organisationen eingerichtet wird, um spezialisierte Aufgaben auszuführen und/oder den Informationsfluss zwischen verschiedenen Abteilungen oder Ebenen zu koordinieren.
Keine Weisungsbefugnis

Vorteile

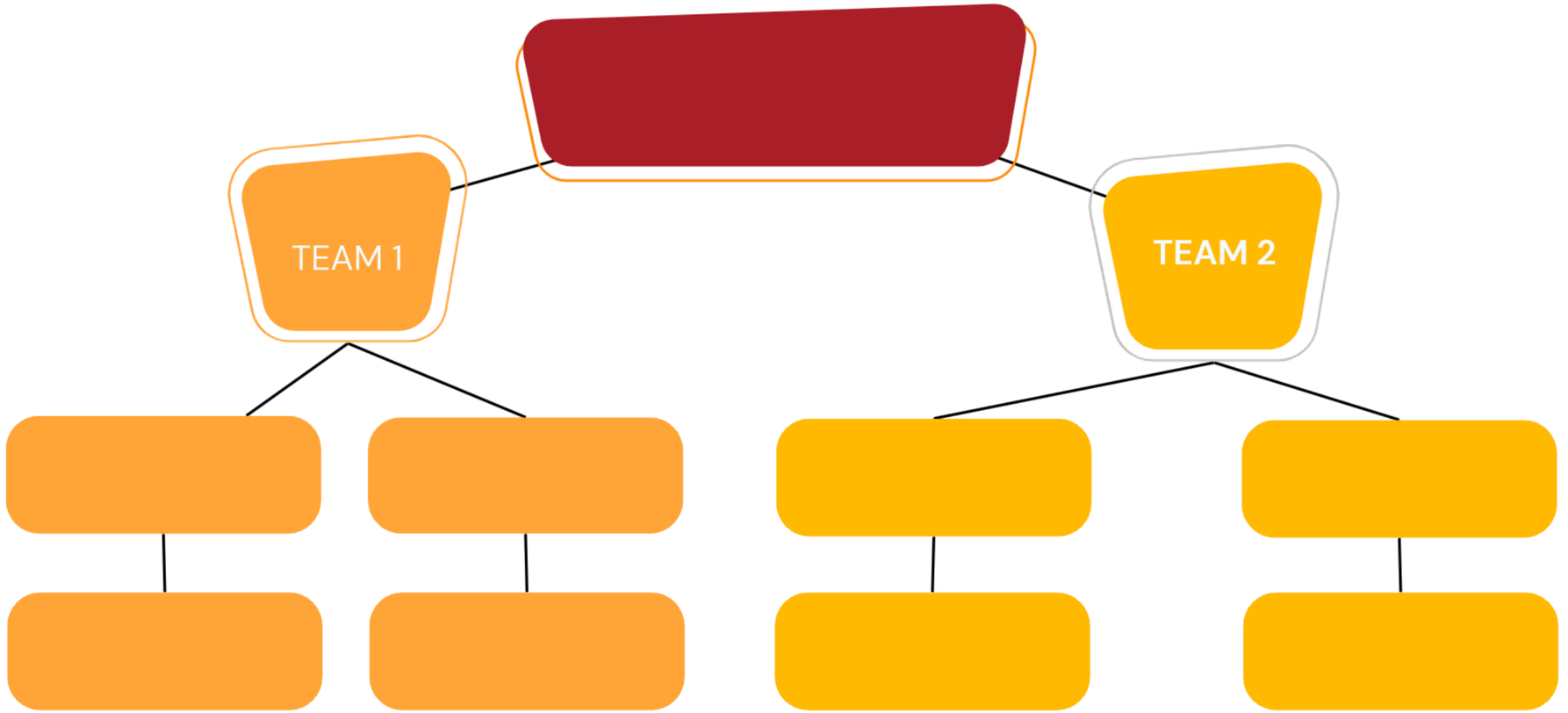
1. **Spezialisierung:** Eine Stabstelle bietet spezialisierte Kenntnisse und Fähigkeiten, die von anderen Abteilungen in der Organisation genutzt werden können. Dadurch kann die Effektivität und Effizienz der Organisation verbessert werden.
2. **Beratung und Unterstützung:** Eine Stabstelle kann den Entscheidungsträgern in der Organisation Beratung und Unterstützung bei spezialisierten Fragen oder Problemen bieten.
3. **Entlastung von Linienstellen:** Durch die Einrichtung von Stabstellen können Linienstellen entlastet werden, da sie sich auf ihre Hauptaufgaben konzentrieren können, während die Stabstelle bestimmte unterstützende Aufgaben übernimmt.

Nachteile

1. **Kosten:** Die Einrichtung und Unterhaltung von Stabstellen kann teuer sein, da sie zusätzliches Personal, Ressourcen und Infrastruktur erfordern.
2. **Komplexität: D**ie Einführung von Stabstellen kann die Organisation komplexer und schwerfälliger machen, da mehrere Abteilungen und Ebenen involviert sind.
3. **Konflikte:** Die Stabstelle hat keine Entscheidungsbefugnis und berät nur die Entscheidungsträger. Dies kann zu Konflikten führen, wenn die Empfehlungen der Stabstelle nicht berücksichtigt werden oder wenn die Stabstelle versucht, zu viel Einfluss auszuüben.

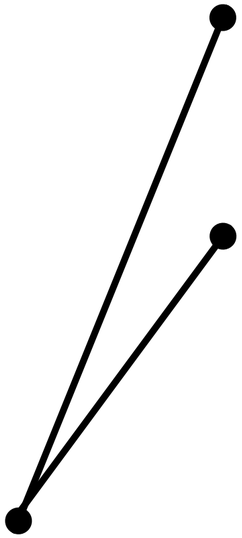
Einlinienorganisation

Aufbau organisation



Landers Training

Einlinien organisation



Nach Funktion

Einkauf/Verwaltung/Vertrieb

Nach Divison/Sparte

Abteilung ABC

Region ABC

Vorteile:

Einfache Kommunikation: Das Einliniensystem fördert eine klare und einfache Kommunikation innerhalb der Organisation. Jeder Mitarbeiter weiß genau, an wen er sich wenden muss, um Informationen oder Anweisungen zu erhalten.

Effizienz: Da es nur eine einzige Führungskraft gibt, die Entscheidungen trifft, können Entscheidungen schnell getroffen und umgesetzt werden. Dies führt zu einer höheren Effizienz in der Organisation.

Klarheit: Die Hierarchie im Einliniensystem ist klar definiert, was für Mitarbeiter hilfreich sein kann, die wissen möchten, wer für ihre Leistungsbewertung oder Beförderung verantwortlich ist.

Nachteile:

Überlastung der Führungskraft: Da alle Mitarbeiter direkt an die Führungskraft berichten, kann dies zu einer Überlastung führen. Dies kann dazu führen, dass die Führungskraft Schwierigkeiten hat, alle Mitarbeiter angemessen zu betreuen und zu unterstützen.

Eingeschränkte Flexibilität: Das Einliniensystem kann eine eingeschränkte Flexibilität bei der Entscheidungsfindung haben. Die Entscheidungen hängen alle von der Führungskraft ab, was dazu führen kann, dass innovative Ideen und neue Ansätze nicht berücksichtigt werden.

Schwierigkeiten bei der Koordination: In großen Organisationen kann es schwierig sein, alle Mitarbeiter und Abteilungen effektiv zu koordinieren, insbesondere wenn die Organisation schnell wächst.

Mehrlinien organisation

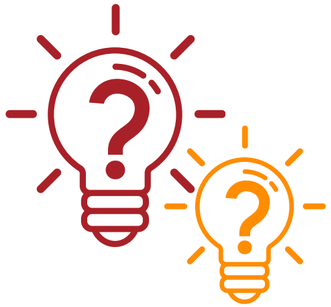
Matrixorganisation

Vorteile

Flexibilität: Die Matrixorganisation ermöglicht eine flexible Anpassung an unterschiedliche Aufgaben und Projekte, da Mitarbeiter je nach Bedarf in verschiedenen Teams arbeiten können.
Effektive Nutzung von Ressourcen: Durch die gemeinsame Nutzung von Ressourcen wie Personal, Ausrüstung und Technologie können Kosten gespart werden und die Effizienz der Organisation gesteigert werden.
Schnellere Entscheidungen: Die Matrixstruktur fördert die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den verschiedenen Teams und ermöglicht so schnellere und informiertere Entscheidungen.

Nachteile

Komplexität: Die Matrixorganisation ist oft komplexer als andere Organisationsstrukturen, da Mitarbeiter in mehreren Teams arbeiten und sich an unterschiedliche Regeln und Prozesse halten müssen.
Konfliktpotential: Da Mitarbeiter oft an mehreren Projekten gleichzeitig arbeiten, können Prioritäten und Ziele in Konflikt geraten, was zu Spannungen führen kann.
Unsicherheit bei der Verantwortlichkeitszuweisung: Da Mitarbeiter in der Matrixorganisation an mehreren Teams beteiligt sind, kann es schwierig sein, ihre Verantwortlichkeiten klar zuzuweisen und Missverständnisse zu vermeiden.



Aufgabe

Prüfungsaufgabe Aufbauorganisation

Situationsbeschreibung:
Die Müller GmbH, ein mittelständisches Unternehmen in der Konsumgüterbranche, stellt Haushaltsgeräte her und vertreibt diese europaweit. Aktuell arbeitet das Unternehmen im klassischen Einliniensystem, doch das starke Wachstum und die Zunahme abteilungsübergreifender Projekte erschweren die Entscheidungsfindung und die interne Kommunikation. Die Geschäftsleitung überlegt daher, auf eine Matrixorganisation umzustellen, um die Zusammenarbeit zu fördern und Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.

Teilaufgabe a) (6 Punkte)

Beschreiben Sie die Funktionsweise einer Matrixorganisation im Vergleich zum Einliniensystem und nennen Sie jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile, die eine Matrixorganisation für die Müller GmbH mit sich bringen könnte.

Teilaufgabe b) (8 Punkte)

Schlagen Sie eine alternative Organisationsform vor, die die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit ebenfalls fördern könnte. Erläutern Sie die wesentlichen Unterschiede zur Matrixorganisation und begründen Sie, in welchen Fällen Ihre vorgeschlagene Alternative für die Müller GmbH besser geeignet sein könnte.



Lösung

Aufbauorganisation in der Müller GmbH
Teilaufgabe a) – Funktionsweise und Vor-/Nachteile der Matrixorganisation (6 Punkte)

Funktionsweise der Matrixorganisation:
In einer Matrixorganisation arbeiten Mitarbeitende nicht nur in ihrer funktionalen Abteilung (z. B. Vertrieb, Produktion), sondern sind auch in Projekte eingebunden, die abteilungsübergreifend organisiert sind. Sie unterstehen daher mehreren Leitungen, was die abteilungsübergreifende Kommunikation fördert, aber auch zu Komplexität führen kann.

Vorteile der Matrixorganisation für die Müller GmbH:

1. Bessere Zusammenarbeit zwischen Abteilungen:
Mitarbeitende arbeiten eng mit verschiedenen Abteilungen zusammen, was Wissensaustausch und kreative Lösungen unterstützt.

2. Schnellere Entscheidungen:
Entscheidungen können schneller getroffen werden, da die Kommunikation und Abstimmung über Projekt- und Abteilungsgrenzen hinweg direkter erfolgen.

Nachteile der Matrixorganisation für die Müller GmbH:

1. Konfliktpotenzial durch Doppelunterstellungen:
Mitarbeitende haben mehrere Vorgesetzte, was zu widersprüchlichen Prioritäten und Unsicherheiten führen kann.

2. Hoher Koordinationsaufwand:
Die Matrixorganisation erfordert umfangreiche Abstimmungen, was zu erhöhtem Aufwand und zusätzlichen Kosten führen kann.



Lösung

Teilaufgabe b) – Alternative Organisationsform zur Förderung der Zusammenarbeit
Alternative Organisationsform: Spartenorganisation

Eine geeignete Alternative zur Matrixorganisation wäre die Spartenorganisation. Hier wird das Unternehmen in eigenständige Sparten gegliedert, die jeweils für bestimmte Produktlinien oder Märkte verantwortlich sind und eigene Abteilungen wie Vertrieb und Produktion enthalten.

Unterschiede zur Matrixorganisation:

- Klare Zuständigkeiten: Keine Doppelunterstellung; jede Sparte hat eine eigene Leitung und klare Verantwortlichkeiten.
- Marktorientierung: Jede Sparte kann sich gezielt auf ihren Markt oder ihre Produktlinie konzentrieren, was schnelle Reaktionen auf Marktveränderungen ermöglicht.

Eignung für die Müller GmbH:
Die Spartenorganisation ist besonders geeignet, wenn die Müller GmbH verschiedene Märkte oder Produktlinien aufbauen möchte. Sie fördert die Flexibilität innerhalb der Sparten und vermeidet die Konflikte und Koordinationsprobleme der Matrixorganisation.

Weitere Alternative:
Eine teamorientierte Projektorganisation könnte ebenfalls abteilungsübergreifende Projekte fördern, indem temporäre Teams für spezifische Projekte gebildet werden.



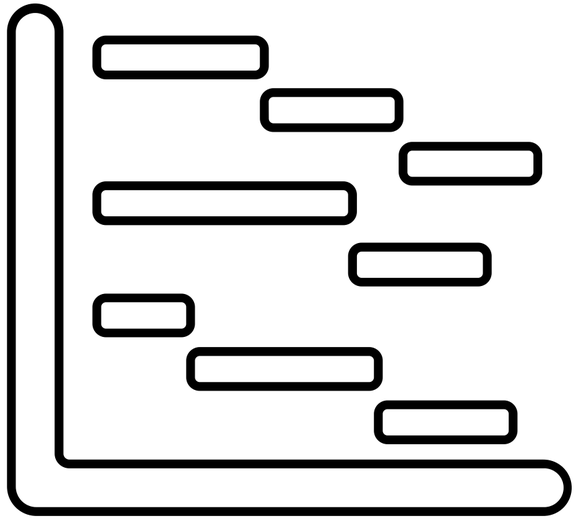
Ablauforganisation

Ablauf organisation

Beispiel:

Terminplanung
Urlaubsplanung

Gantt Diagramm



Ein Gantt-Diagramm ist ein Werkzeug, das in der Projektmanagement-Planung eingesetzt wird, um die zeitliche Abfolge der verschiedenen Aufgaben innerhalb eines Projekts darzustellen. Es bietet eine visuelle Darstellung der Projektzeitachse und zeigt die Dauer jeder Aufgabe, die Reihenfolge und die Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgaben.

In einem Gantt-Diagramm werden die Aufgaben in horizontalen Balken dargestellt, die jeweils der geplanten Dauer der Aufgabe entsprechen. Der Beginn der Aufgabe wird am linken Ende des Balkens markiert und das Ende der Aufgabe am rechten Ende. Die Aufgaben werden in der Reihenfolge dargestellt, in der sie erledigt werden müssen, und Abhängigkeiten zwischen den Aufgaben werden durch Verbindungen zwischen den Balken angezeigt.

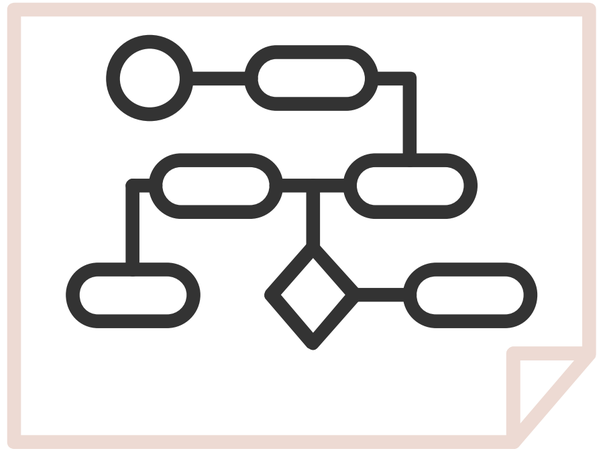
Gantt-Diagramme können auch wichtige Meilensteine im Projekt anzeigen, um den Fortschritt des Projekts zu verfolgen. Sie sind ein nützliches Werkzeug für das Projektmanagement, da sie den Projektplanern und Stakeholdern eine klare Übersicht über den Fortschritt des Projekts geben und es ihnen ermöglichen, den Zeitplan und die Ressourcen zu überwachen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen.

Ablauf organisation

Beispiel:

Bewerberprozess
Annahme einer Bestellung

Fluss Diagramm (Work Flow)



Ein Flussdiagramm ist ein grafisches Werkzeug, das verwendet wird, um den Ablauf von Prozessen oder Aktivitäten in einem Unternehmen oder in anderen Bereichen darzustellen. Es zeigt die verschiedenen Schritte, Entscheidungen und Verzweigungen in einem Prozess auf und gibt eine visuelle Darstellung der Abfolge von Ereignissen.

In einem Flussdiagramm werden die verschiedenen Schritte und Entscheidungen durch Symbole dargestellt, die miteinander verbunden sind, um den Ablauf des Prozesses zu visualisieren. Die Symbole können beispielsweise Rechtecke, Kreise, Diamanten oder Pfeile sein, die jeweils eine bestimmte Bedeutung haben. Rechtecke können beispielsweise Aktivitäten darstellen, Diamanten können Entscheidungen repräsentieren und Pfeile können den Ablauf zwischen den verschiedenen Schritten anzeigen.

Flussdiagramme können in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden, wie zum Beispiel in der Produktion, im Qualitätsmanagement, im Kundenservice oder in der Softwareentwicklung. Sie helfen dabei, Prozesse zu visualisieren, Schwachstellen aufzudecken und Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Durch die Darstellung des Ablaufs in einem Flussdiagramm können Unternehmen auch die Effizienz der Prozesse erhöhen und Fehler reduzieren.

Netzplan

Ablauf organisation

Beispiel:

komplexe Projekte
Hausbau

Netzplan

Vorgangsnummer			
Vorgangsbezeichnung			
FAZ	D		FEZ
SAZ	GP	FP	SEZ

→ Vorwärtsrechnung

← Rückwärtsrechnung

Im Knoten gilt:

Vorwärtsrechnung: FEZ = FAZ + D
Rückwärtsrechnung: SAZ = SEZ – D

Gesamtpufferzeit = SAZ – FAZ

bzw.

Gesamtpufferzeit = SEZ – FEZ

freie Pufferzeit = FAZ (vom Nachfolger) – FEZ (betrachteter Knoten)

D	Vorgangsdauer
FAZ	frühester Anfangszeitpunkt
FEZ	frühester Endzeitpunkt
FP	freie Pufferzeit
GP	Gesamtpufferzeit (kritischer Weg: GP = 0)
SAZ	spätester Anfangszeitpunkt
SEZ	spätester Endzeitpunkt

Ablauf organisation

Beispiel:

komplexe Projekte
Hausbau

Aufgabe: Netzplan erstellen

Ein kleines Unternehmen plant ein Event, bei dem verschiedene Aktivitäten organisiert werden müssen. Die folgenden Aktivitäten und deren Abhängigkeiten sind gegeben:

Aktivität	Dauer (in Tagen)	Vorgänger
A: Eventplanung starten	3	-
B: Catering organisieren	5	A
C: Einladung verschicken	2	A
D: Technik aufbauen	4	B
E: Dekoration vorbereiten	3	C
F: Event durchführen	1	D, E

Erstelle einen Netzplan, der die Abhängigkeiten darstellt, und berechne die frühesten Startzeiten (FAZ), spätesten Endzeiten (SAZ) und den kritischen Pfad.

Aktivitäten und Pfeile

- A → B, C
- B → D
- C → E
- D, E → F

2. **Berechnungen**

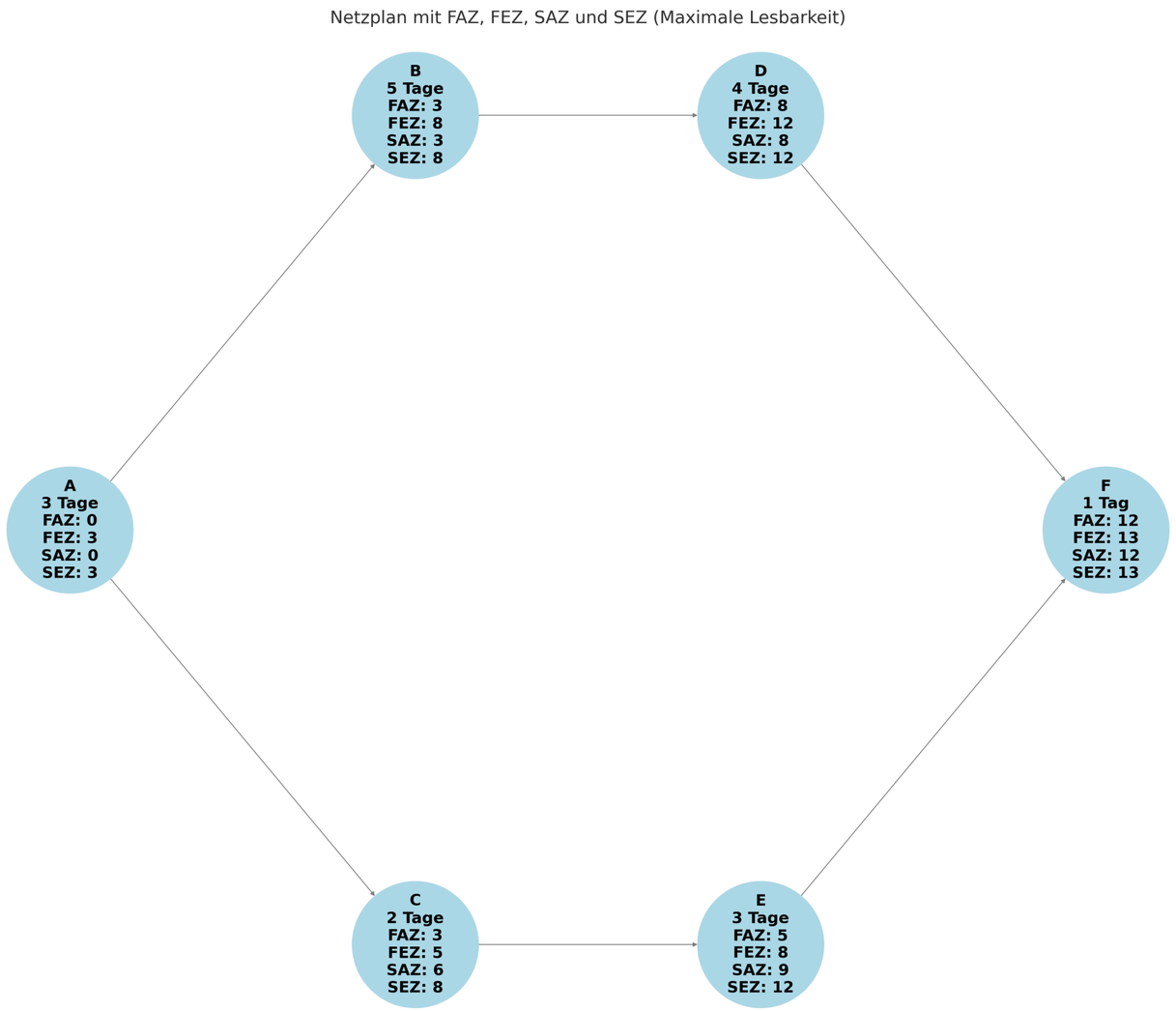
Aktivität	FAZ	FEZ	SAZ	SEZ	Puffer
A	0	3	0	3	0
B	3	8	3	8	0
C	3	5	6	8	3
D	8	12	8	12	0
E	5	8	9	12	4
F	12	13	12	13	0

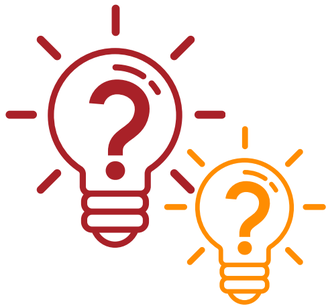
Kritischer Pfad: A → B → D → F

Ablauf organisation

Beispiel:

komplexe Projekte
Hausbau





Aufgabe

Landers Training

www.landers-training.de

Prüfungsaufgabe: Organisationsstrukturen und deren Anwendung

Situationsbeschreibung:

Die FreshCo GmbH ist ein wachsendes Unternehmen im Bereich frischer Lebensmittel. Um die steigenden Kundenanforderungen und das Wachstum besser zu managen, überprüft die Geschäftsleitung die bestehenden Strukturen und überlegt, welche Organisationsstruktur für das Unternehmen am besten geeignet ist.

Derzeit nutzt FreshCo eine Einlinienorganisation, die jedoch zunehmend an ihre Grenzen stößt. Die Abteilungen klagen über lange Kommunikationswege und langsame Entscheidungsprozesse. Die Geschäftsleitung möchte die Effizienz steigern und prüft daher die Vor- und Nachteile von alternativen Organisationsstrukturen wie Mehrlinien-, Matrix- oder Ablauforganisationen.

Aufgabenstellung (15 Punkte):

Teilaufgabe a) (5 Punkte)

Erklären Sie den Unterschied zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation und beschreiben Sie deren jeweilige Hauptziele. Nennen Sie dabei jeweils zwei typische Ziele der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation.

Teilaufgabe b) (7 Punkte)

Beschreiben Sie die Merkmale und Unterschiede der folgenden Organisationsformen: Einlinienorganisation, Mehrlinienorganisation und Matrixorganisation. Gehen Sie dabei auf die spezifischen Merkmale ein und nennen Sie für jede Organisationsform jeweils zwei Vorteile und zwei Nachteile.

Teilaufgabe c) (3 Punkte)

Schlagen Sie der FreshCo GmbH eine Organisationsform vor, die ihrer aktuellen Situation (Wachstum, Wunsch nach Effizienzsteigerung) am besten entspricht. Begründen Sie Ihre Empfehlung mit mindestens zwei Argumenten, die auf die spezifischen Merkmale und Vorteile der vorgeschlagenen Organisationsform eingehen.



Lösung

Musterlösung: Organisationsstrukturen und deren Anwendung in der FreshCo GmbH

Teilaufgabe a) – Unterschied zwischen Aufbauorganisation und Ablauforganisation (5 Punkte)

Aufbauorganisation:
Die Aufbauorganisation legt die Struktur des Unternehmens fest und ordnet Aufgaben und Verantwortungen zu.

• Ziele der Aufbauorganisation: Klare Zuständigkeiten schaffen; effiziente Arbeitsteilung sichern.

Ablauforganisation:
Die Ablauforganisation regelt die zeitliche und räumliche Abfolge der Arbeitsprozesse.

• Ziele der Ablauforganisation: Arbeitsprozesse optimieren; Durchlaufzeiten verkürzen.



Lösung

Teilaufgabe b) – Merkmale und Unterschiede der Organisationsformen (7 Punkte)

1. Einlinienorganisation:

• Merkmale: Eine einzige Weisungslinie, jeder Mitarbeitende hat nur einen Vorgesetzten.
• Vorteile: Klare Zuständigkeiten, einfache Kontrolle, gute Übersichtlichkeit, klare Kommunikation der Anweisungen.
• Nachteile: Lange Kommunikationswege, hohe Belastung der Führungskräfte, geringe Flexibilität, eingeschränkte Entscheidungsfindung bei wachsender Unternehmensgröße.

2. Mehrlinienorganisation:

• Merkmale: Mitarbeitende haben mehrere Vorgesetzte, je nach Funktion.
• Vorteile: Bessere Spezialisierung, kürzere Kommunikationswege, höhere Flexibilität, schnellere Entscheidungsprozesse in komplexen Bereichen.
• Nachteile: Kompetenzkonflikte, unklare Verantwortlichkeiten, höherer Abstimmungsaufwand, Gefahr der Doppelarbeit durch Überschneidungen.

3. Matrixorganisation:

• Merkmale: Kombination aus funktionaler und projektbezogener Struktur; Mitarbeitende sind mehreren Leitungen zugeordnet.
• Vorteile: Hohe Flexibilität, fördert abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, schnelle Anpassung an Veränderungen, bessere Nutzung von Fachwissen.
• Nachteile: Hoher Koordinationsaufwand, Konfliktpotenzial durch Doppelunterstellung, Gefahr der Überlastung der Mitarbeitenden, möglich Unklarheiten bei der Prioritätensetzung.

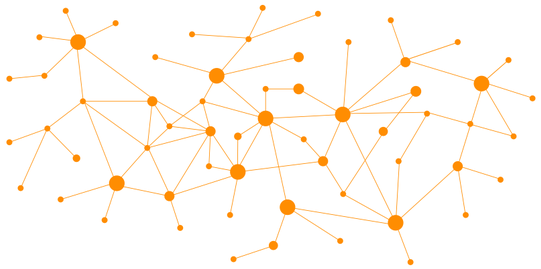
Teilaufgabe c) – Empfehlung für die FreshCo GmbH (3 Punkte)

Die Matrixorganisation wäre für die FreshCo GmbH geeignet, da sie abteilungsübergreifende Zusammenarbeit fördert und die Entscheidungsfindung beschleunigt.

• Argumente: Die Matrixorganisation ermöglicht direkte Abstimmungen und fördert die Anpassungsfähigkeit, was für die steigenden Anforderungen und das Unternehmenswachstum von Vorteil ist.



Netzplan



Netzplan

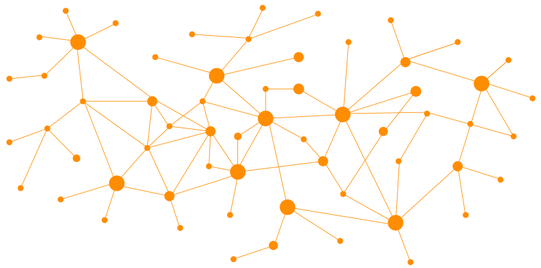
Was ist ein Netzplan?

Ein Netzplan ist ein Werkzeug im Projektmanagement, das zeigt:

- Welche Arbeitsschritte in einem Projekt notwendig sind
- In welcher Reihenfolge sie stattfinden
- Wie lange sie dauern
- Wo Pufferzeiten vorhanden sind
- Welche Vorgänge kritisch sind (kritischer Weg = jede Verzögerung verzögert das ganze Projekt)
- Vorgänge und Ereignisse werden in Knoten dargestellt
- Er wird oft in der Ablauf- und Terminplanung eingesetzt.

Wichtige Begriffe im Netzplan

- Vorgang: Ein Arbeitsschritt (z. B. „Planung erstellen“)
- Dauer: Zeit, die ein Vorgang braucht (z. B. 3 Tage)
- Anfangszeit: Frühestmöglicher bzw. spätester Start
- Endzeit: Frühestmögliches bzw. spätestes Ende
- Pufferzeit: Zeit, um die sich ein Vorgang verzögern darf, ohne das Gesamtprojekt zu verzögern
- Kritischer Weg: Kette von Vorgängen ohne Puffer – bestimmt die Gesamtdauer des Projekts



Netzplan

Wie erstellt man einen Netzplan?

Schritt 1:

- Alle relevanten Vorgänge erfassen
- Dauer jedes Vorgangs abschätzen
- Reihenfolge der Arbeitsschritte festlegen
- Daten in einer Tabelle strukturieren als Basis für die weitere Planung

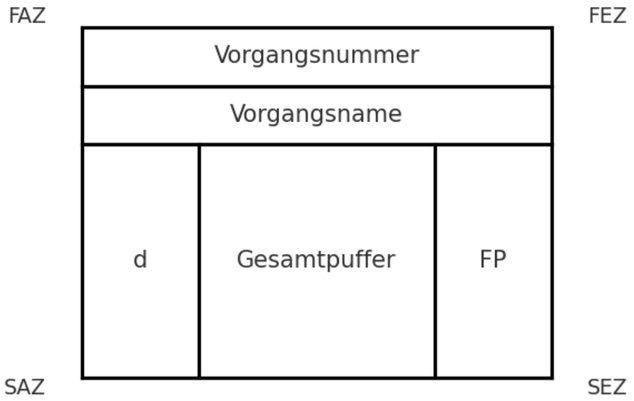
Innovationsworkshop Event:

Vorgangsnummer	Vorgangsname	Dauer in Stunden	Vorgänger	Nachfolger
1	Projektstart / Briefing	1	–	2,3,4
2	Location reservieren	25	1	6
3	Anreise organisieren	15	1	6
4	Dienstleister auswählen	20	1	5,6
5	Ablaufplanung	10	4	7
6	Teilnehmer informieren	1	2,3,4	7
7	Finale Freigabe	30	5,6	8
8	Projektabschluss / Kick-off	5	7	–

Netzplan

Schritt 2:

- Vorgänge werden in Form von Knoten dargestellt
- Vorgangsnummer, -name, -dauer eintragen

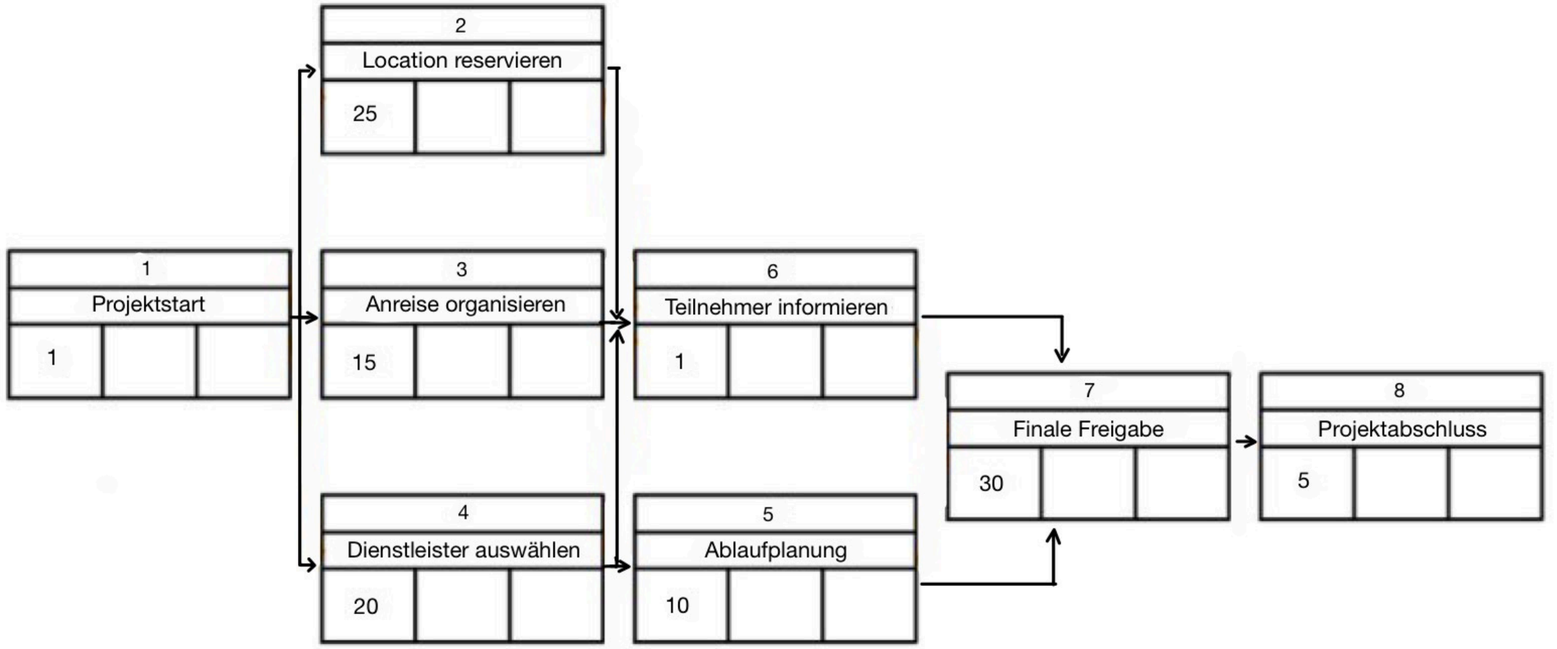


- FAZ (frühester Anfangszeitpunkt) und FEZ (frühester Endzeitpunkt) zeigen, wann ein Vorgang frühestens starten und enden kann.
- SAZ (spätester Anfangszeitpunkt) und SEZ (spätester Endzeitpunkt) geben an, bis wann ein Vorgang spätestens beginnen oder abgeschlossen sein muss.
- Gesamtpuffer bezeichnet den zeitlichen Spielraum, bevor der Gesamttermin gefährdet wird.
- Freier Puffer zeigt den Zeitraum, um den sich ein Vorgang verzögern darf, ohne nachfolgende Arbeitsschritte zu beeinflussen.

Netzplan

Schritt 3:

- Anordnung und Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen bestimmen
- Knoten in richtiger Reihenfolge mit Pfeilen verknüpfen
- Verdeutlicht welche Aufgaben voneinander abhängig sind und welche parallel ablaufen können.



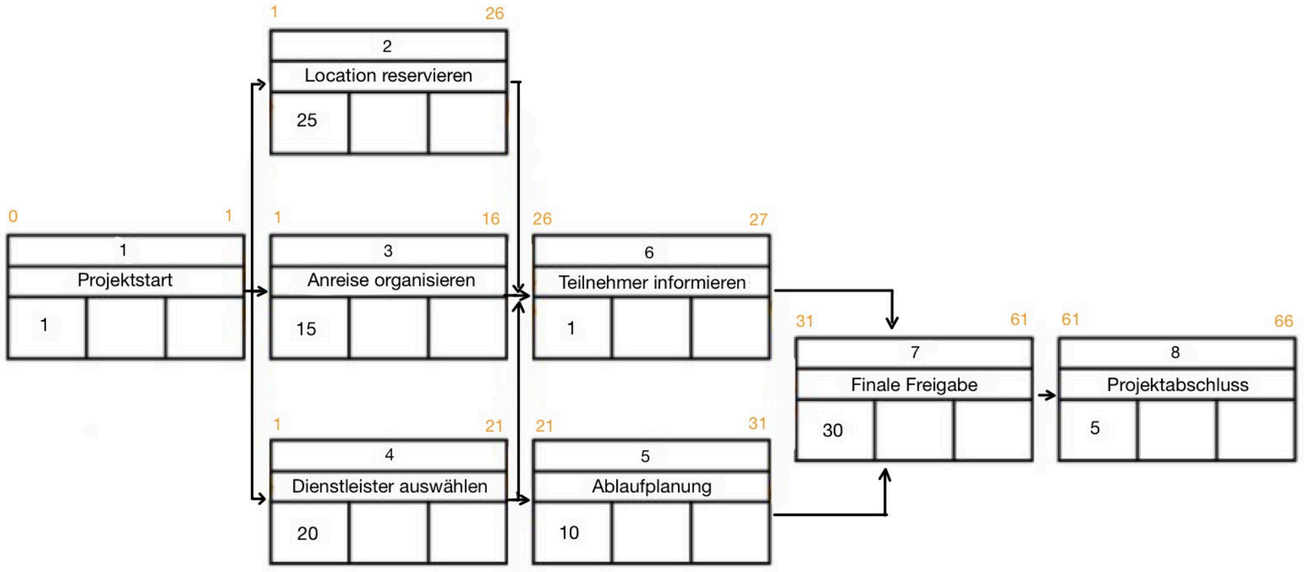
Landers Training

www.landers-training.de

Netzplan

Schritt 4: Vorwärtsrechnung

- Startpunkt ist der Projektbeginn: FAZ = 0 und FEZ = 1 (Dauer = 1 Stunde)
- Für jeden Vorgang wird der früheste Anfangszeitpunkt (FAZ) berechnet
- FAZ ergibt sich aus dem frühesten Endzeitpunkt (FEZ) des Vorgängers
- FEZ = FAZ + Dauer des Vorgangs
- Ergebnis der Vorwärtsrechnung: früheste mögliche Termine aller Vorgänge
- Beispiel Location reservieren: FAZ = 1, FEZ = 26; (FEZ = 1 + 25 = 26)



Landers Training

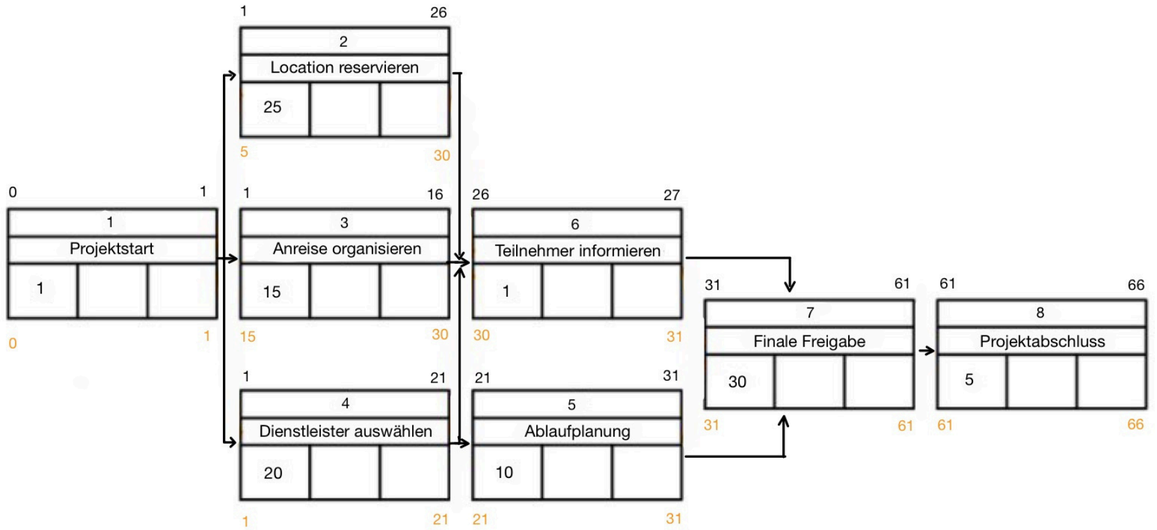
www.landers-training.de

Netzplan

Schritt 5: Rückwärtsrechnung

- Ausgangspunkt ist der letzte Vorgang im Projekt. Sein spätester Endzeitpunkt (SEZ) entspricht dem frühesten Endzeitpunkt (FEZ).
- Von dort aus werden die Werte für die Vorgänger rückwärts berechnet.
- Formel: SAZ = SEZ - Dauer des Vorgangs
- Beispiel Projektabschluss: Dauer = 5 Stunden, SEZ = 66 (entspricht FEZ aus der Vorwärtsrechnung), SAZ = 66 - 5 = 61
- Beispiel Finale Freigabe: Dauer = 30 Stunden, SEZ = 61, SAZ = 61 - 30 = 31

Ergebnis: Alle Vorgänge erhalten ihre spätesten Anfangs- und Endtermine als Basis für die Berechnung der Pufferzeiten.



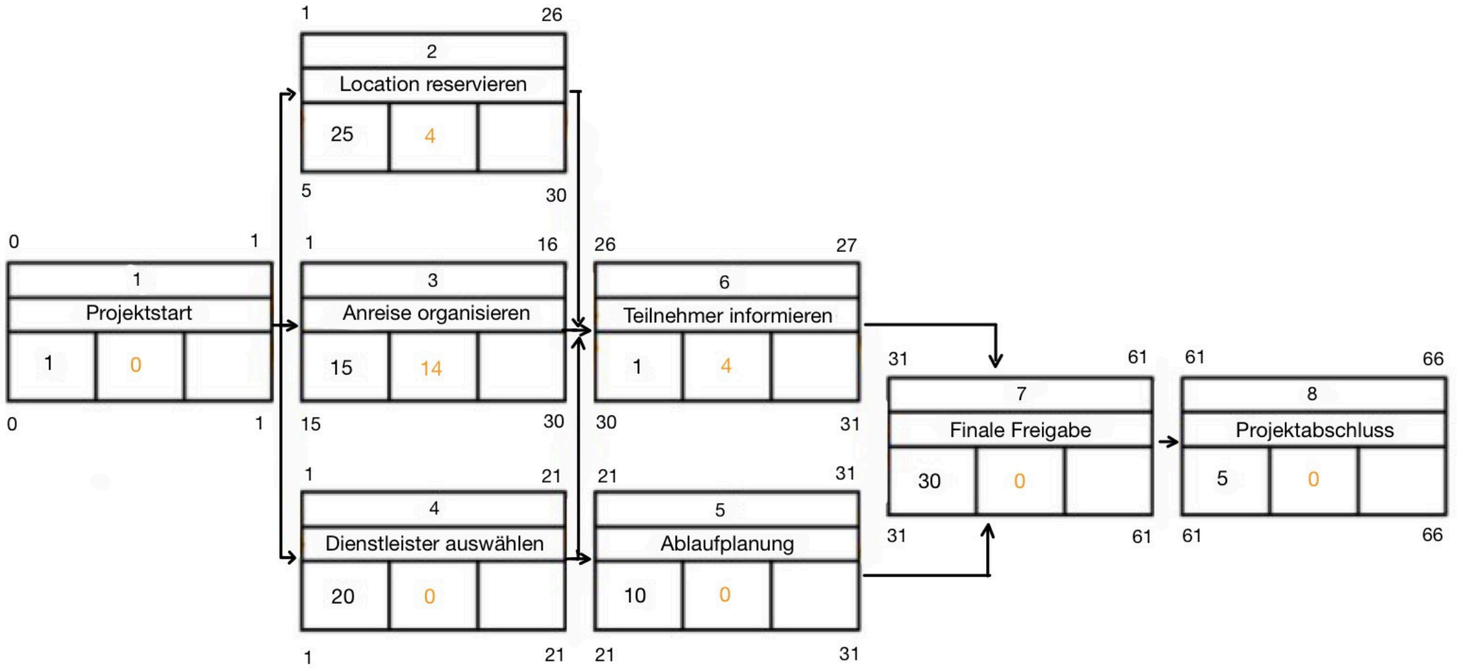
Landers Training

www.landers-training.de

Netzplan

Schritt 6: Pufferzeiten (Gesamtpuffer)

- Der Gesamtpuffer zeigt, wie lange sich ein Vorgang verschieben darf, ohne dass sich der gesamte Projektendtermin nach hinten verschiebt.
- Formel: GP = SAZ – FAZ oder alternativ GP = SEZ – FEZ
- Beispiel: Beim Vorgang „Teilnehmer informieren“ gilt:
- FAZ = 26, SAZ = 30 → GP = 30 – 26 = 4 Stunden
- Interpretation: Ein Vorgang mit GP = 0 liegt auf dem kritischen Pfad. Jede Verzögerung verschiebt den Projektabschluss.



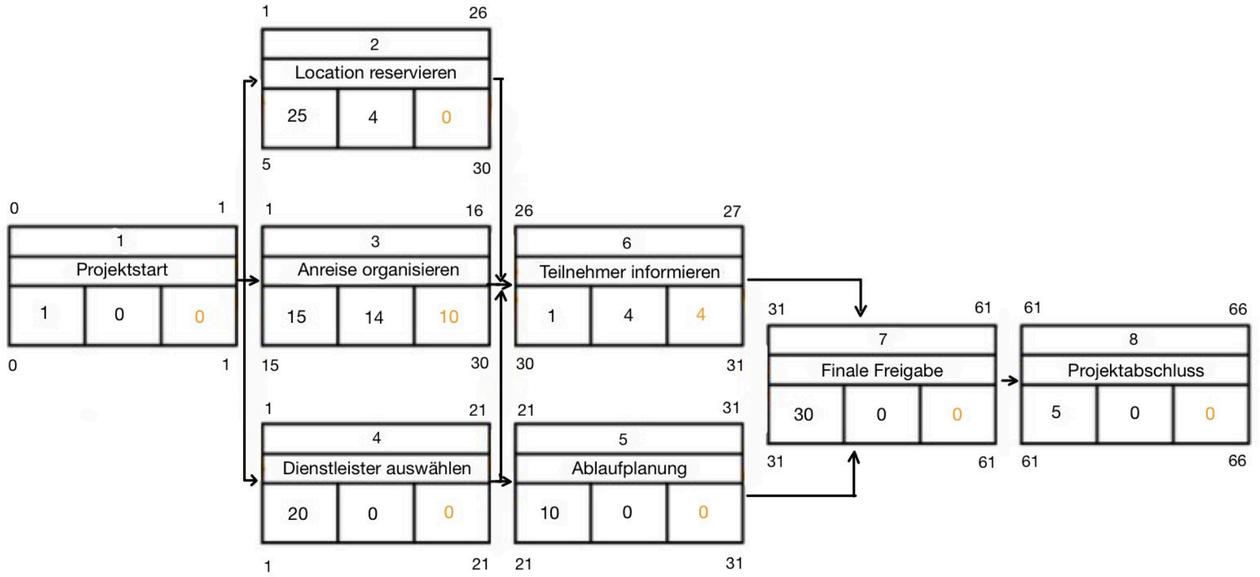
Landers Training

www.landers-training.de

Netzplan

Schritt 6: Pufferzeiten (Freier Puffer)

- Der freie Puffer zeigt, wie lange ein Vorgang verschoben werden kann, ohne dass sich der früheste Anfang eines Nachfolgers verschiebt.
- Formel: FP = FAZ (Nachfolger) – FEZ (Vorgänger)
- Beispiel: Beim Vorgang „Anreise organisieren“ (FEZ = 16) und seinem Nachfolger „Teilnehmer informieren“ (FAZ = 26) ergibt sich:
- FP = 26 – 16 = 10 Stunden
- Ergebnis: Der Vorgang kann um 10 Stunden verschoben werden, ohne dass der nächste Schritt verzögert wird.



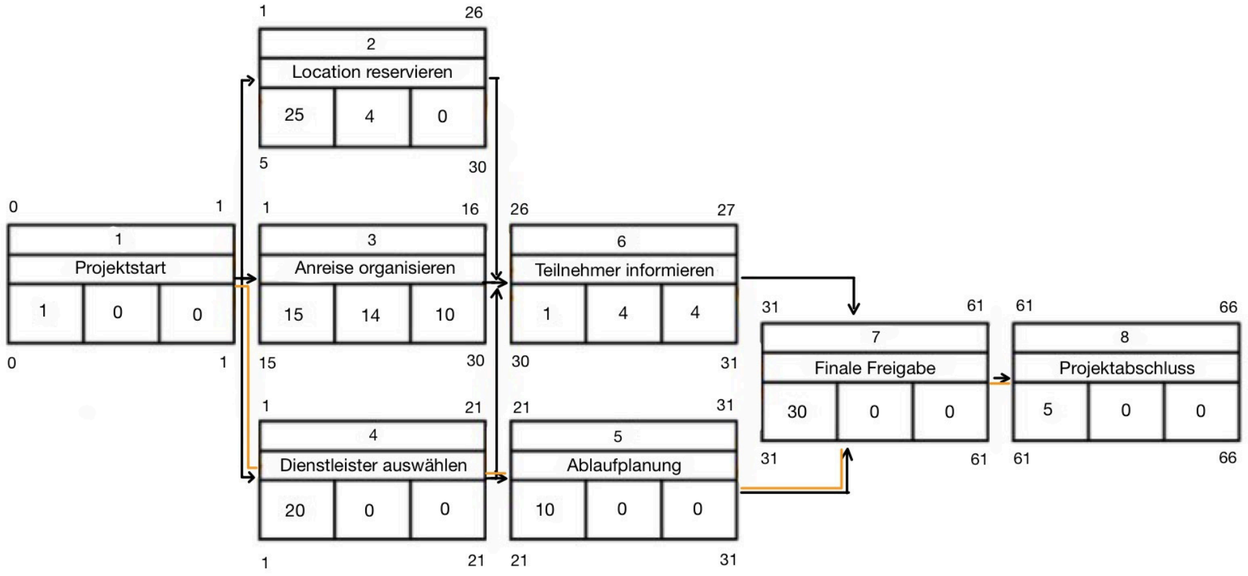
Landers Training

www.landers-training.de

Netzplan

Schritt 7: Kritscher Weg

- Definition: Der kritische Weg ist die Folge von Vorgängen ohne zeitlichen Puffer. Verzögert sich einer dieser Schritte, verschiebt sich der gesamte Projektendtermin.
- Erkennung: Vorgänge mit Gesamtpuffer = 0 verbinden sich zum kritischen Pfad.
- Bedeutung: Er bestimmt die Projektdauer und muss besonders eng gesteuert und überwacht werden.
- Im Beispiel sind das Vorgänge: Projektstart → Dienstleister auswählen → Ablaufplanung → Finale Freigabe → Projektabschluss



Landers Training

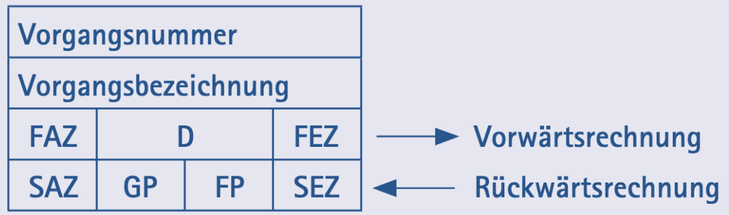
www.landers-training.de

Netzplan

Landers Training

www.landers-training.de

Netzplan



Im Knoten gilt:

Vorwärtsrechnung: FEZ = FAZ + D
Rückwärtsrechnung: SAZ = SEZ – D

Gesamtpufferzeit = SAZ – FAZ

bzw.

Gesamtpufferzeit = SEZ – FEZ

freie Pufferzeit = FAZ (vom Nachfolger) – FEZ (betrachteter Knoten)

D	Vorgangsdauer
FAZ	frühester Anfangszeitpunkt
FEZ	frühester Endzeitpunkt
FP	freie Pufferzeit
GP	Gesamtpufferzeit (kritischer Weg: GP = 0)
SAZ	spätester Anfangszeitpunkt
SEZ	spätester Endzeitpunkt



Berichtswesen

Berichtswesen

Das interne Berichtswesen umfasst alle Berichte, die innerhalb eines Unternehmens erstellt und weitergegeben werden. Es lässt sich nach fünf Merkmalen unterscheiden:

- **Zweck**: Wozu wird der Bericht erstellt? Zum Beispiel zur Information, zur Entscheidungsvorbereitung, zur Kontrolle oder zur Dokumentation.
- **Inhalt**: Welche Daten und Aussagen enthält der Bericht? Zum Beispiel Kennzahlen, Auswertungen, Statusinformationen oder Abweichungen.
- **Form**: In welcher Darstellung wird der Bericht erstellt? Zum Beispiel als schriftlicher Bericht, Tabelle, Präsentation oder mündliche Mitteilung.
- **Zeit**: Wann und wie oft wird berichtet? Zum Beispiel regelmäßig (täglich, wöchentlich, monatlich), bei Bedarf oder bei Abweichungen.
- **Personen**: Wer erstellt den Bericht und wer erhält ihn? Verantwortliche, Berichterstatter und Empfänger werden klar festgelegt.

<u>Einflussfaktoren auf das Berichtswesen</u>

Komplexität der Organisationsstruktur: Je größer und gegliederter ein Unternehmen ist, desto umfangreicher und formalisierter ist in der Regel das Berichtswesen. In kleinen Unternehmen reichen oft kurze, mündliche Berichte; in Konzernen sind standardisierte Berichtssysteme nötig.

Unternehmenskultur: Die Art, wie im Unternehmen kommuniziert wird, prägt das Berichtswesen. In einer offenen Kultur werden Informationen aktiv geteilt und Berichte dienen dem Austausch. In einer kontrollorientierten Kultur dienen Berichte stärker der Überwachung und Absicherung.



Leitbild, Vision, Mission

Leitbild
Vision
Mission



Landers Training

Unternehmens strategie

Eine Strategie ist ein langfristiger Plan oder ein Vorgehen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Sie dient als Leitlinie für Entscheidungen und Handlungen und berücksichtigt interne sowie externe Rahmenbedingungen. Strategien werden in verschiedenen Bereichen, wie Unternehmen, Politik, Sport oder persönlicher Entwicklung, eingesetzt.

Merkmale einer Strategie:

- Langfristige Orientierung: Strategien sind auf einen längeren Zeitraum ausgelegt und nicht auf kurzfristige Erfolge fokussiert.
- Zielgerichtet: Sie zielen darauf ab, definierte Ziele zu erreichen.
- Analysebasiert: Strategien beruhen auf einer Analyse der aktuellen Situation und möglicher Einflussfaktoren.
- Flexibilität: Trotz klarer Leitlinien bleibt Spielraum für Anpassungen, um auf Veränderungen reagieren zu können.

Arten von Strategien (Beispiele im Unternehmenskontext):

- Wettbewerbsstrategien: Strategien zur Positionierung im Markt (z. B. Kostenführerschaft, Differenzierung).
- Wachstumsstrategien: Maßnahmen zur Steigerung von Marktanteilen oder Expansion.
- Nachhaltigkeitsstrategien: Fokus auf ökologische, soziale und wirtschaftliche Aspekte zur langfristigen Sicherung.

Vision

Die Vision ist eine langfristige Zielvorstellung eines Unternehmens oder einer Organisation. Sie beschreibt, wie das Unternehmen in der Zukunft wahrgenommen werden möchte und gibt eine klare Vorstellung davon, in welche Richtung es sich entwickeln will. Die Vision ist oft idealistisch und zielt darauf ab, alle Beteiligten zu inspirieren und zu motivieren, ohne direkt messbar zu sein.
Sie gibt dem Unternehmen einen übergeordneten Sinn und beantwortet Fragen wie „Was wollen wir in der Welt bewirken?“ oder „Wo sehen wir uns in der Zukunft?“
→ Kurz: Die Vision beschreibt das langfristige Ziel eines Unternehmens und dessen Idealzustand in der Zukunft.

Merkmale der Vision:

- Langfristig: Sie ist auf die ferne Zukunft ausgerichtet und nicht auf konkrete Ziele des nächsten Jahres.
- Inspiration: Die Vision soll Mitarbeiter und andere Stakeholder emotional ansprechen und motivieren.
- Orientierung: Sie gibt allen im Unternehmen eine klare Richtung und dient als Entscheidungshilfe bei strategischen Fragestellungen.

Vision Beispiele

Vision von IKEA:
„Den vielen Menschen einen besseren Alltag schaffen.“
→ IKEA verfolgt mit dieser Vision das Ziel, das Leben der Menschen weltweit durch funktionale, gut designte und erschwingliche Möbel und Haushaltswaren zu verbessern. Diese Vision spiegelt die Werte von IKEA wider: Es geht darum, möglichst vielen Menschen den Zugang zu erschwinglichen, praktischen Produkten zu ermöglichen und so den Alltag in ihren eigenen vier Wänden zu bereichern.

Vision von Microsoft:
„Jede Person und jedes Unternehmen auf dem Planeten zu befähigen, mehr zu erreichen.“
→ Microsofts Vision zeigt das Ziel, allen Menschen und Organisationen weltweit die Werkzeuge und Technologien zur Verfügung zu stellen, die sie brauchen, um produktiver und erfolgreicher zu sein. Dies spiegelt sich in Microsofts Fokus auf die Entwicklung von Software, Cloud-Diensten und Hardware, die Arbeits- und Lebensbereiche effizienter gestalten.

Mission

Eine Mission beschreibt den grundlegenden Zweck und die Hauptaufgabe eines Unternehmens. Sie beantwortet die Fragen: „Warum existieren wir?“ und „Was machen wir?“. Die Mission gibt sowohl den Mitarbeitenden als auch den Kunden Orientierung, indem sie den gegenwärtigen Beitrag des Unternehmens zur Gesellschaft, zum Markt oder für seine Kunden verdeutlicht. Sie richtet sich auf den aktuellen Nutzen des Unternehmens und beschreibt pragmatisch und prägnant, wie das Unternehmen seinen Zweck erfüllt. Die Mission schafft damit eine Grundlage für das tägliche Handeln und die Entscheidungen im Unternehmen.
→ Kurz: Die Mission beschreibt den grundlegenden Zweck und die Aufgabe eines Unternehmens, indem sie darlegt, warum es existiert und was es erreicht.
Merkmale einer Mission:

- Zweckorientierung: Beschreibt den Grund und die Daseinsberechtigung des Unternehmens.
- Handlungsorientierung: Konkrete Aussagen darüber, was das Unternehmen tut und wie es agiert, um seine Vision zu erreichen.
- Zielgruppenfokus: Klarheit darüber, für wen das Unternehmen da ist (z. B. Kunden, Gemeinschaft, Umwelt).
- Kurzfristige Ausrichtung: Konzentriert sich auf das gegenwärtige Handeln und aktuelle Ziele.
- Mehrwert und Nutzen: Definiert den Nutzen, den das Unternehmen für seine Stakeholder schafft.

Mission Beispiele

Mission von Amazon:
„Das kundenorientierteste Unternehmen der Welt zu sein, wo Kunden alles finden und entdecken können, was sie online kaufen möchten."

Mission von Facebook (Meta):
„Den Menschen die Macht zu geben, Gemeinschaften zu bilden und die Welt näher zusammenzubringen."

Mission von IKEA:
„Einen besseren Alltag für die vielen Menschen schaffen, indem wir ein breites Sortiment an funktionalen und gut gestalteten Einrichtungsgegenständen zu Preisen anbieten, die sich viele leisten können."

Leitbild

Ein Leitbild fasst die Werte, Grundsätze und Verhaltensweisen eines Unternehmens zusammen und bietet Mitarbeitenden sowie Außenstehenden Orientierung darüber, wofür das Unternehmen steht und wie es handelt.

Definition:
Ein Leitbild ist eine grundlegende Orientierungshilfe, die zentrale Werte, Normen und Verhaltensprinzipien des Unternehmens beschreibt. Es spiegelt Identität und Kultur wider und dient als Kompass für Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeitenden. Es zeigt sowohl die angestrebten Ziele (Mission und Vision) als auch die Art und Weise, wie diese unter Einhaltung ethischer und sozialer Standards erreicht werden sollen.

Ein Leitbild ist langfristig angelegt und richtet sich an interne Zielgruppen (für ein gemeinsames Verständnis und einheitliches Handeln) sowie an externe Zielgruppen wie Kunden und Partner, die dadurch Identität und Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens erkennen können. Als „Wegweiser“ verleiht es dem Unternehmen eine klare Identität und stärkt die Unternehmenskultur.

Leitbild

Merkmale des Leitbilds:

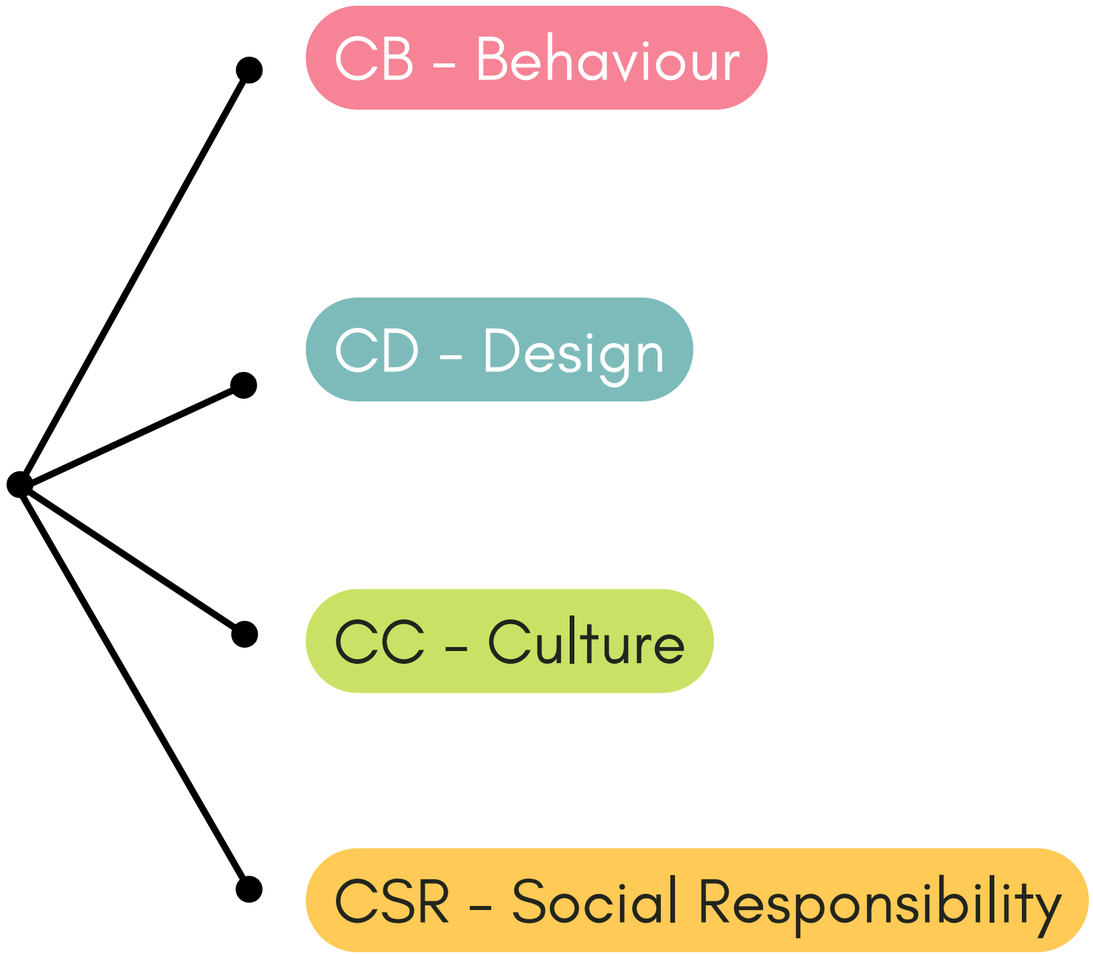
- Werte und Normen: Es legt fest, welche Werte dem Unternehmen wichtig sind und wie es sich in verschiedenen Situationen verhalten möchte.
- Orientierung für das Verhalten: Das Leitbild gibt Mitarbeitenden eine klare Richtung, wie sie Entscheidungen treffen und mit anderen umgehen sollen.
- Langfristiger Charakter: Ein Leitbild ist nicht für kurzfristige Ziele gedacht, sondern begleitet das Unternehmen über lange Zeit und bleibt auch dann wichtig, wenn sich einzelne Ziele oder Strategien ändern.
- Verbindung von Mission und Vision: Es hilft, die Mission (den Zweck) und die Vision (das Zielbild) des Unternehmens im Alltag zu leben, indem es konkrete Verhaltensweisen und Prioritäten vorgibt.
- Motivierender Leitfaden: Ein gut formuliertes Leitbild schafft Klarheit, kann Begeisterung wecken und gibt allen im Unternehmen das Gefühl, an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten.

Ein Leitbild sorgt also dafür, dass alle im Unternehmen denselben „Kompass“ nutzen. Es schafft eine einheitliche Kultur und macht das Unternehmen für Kunden und Partner besser nachvollziehbar und vertrauenswürdig.



Corporate Identity

Corporate Identity



Landers Training

Corporate Identity

1. Corporate Design (CD):
   - Visuelles Erscheinungsbild, z. B. Logo, Farben, Typografie, Geschäftsausstattung.
   - Ziel: Einheitlichkeit und Wiedererkennung.

2. Corporate Communication (CC):
   - Einheitliche Kommunikation intern und extern, z. B. Marketing, PR, Social Media.
   - Ziel: Konsistenz und Klarheit in der Botschaft.

3. Corporate Behaviour (CB):
   - Verhaltensweisen der Mitarbeiter und Führungskräfte, z. B. Umgang mit Kunden, Führungsstil.
   - Ziel: Werte und Kultur im Alltag erlebbar machen.

4. Corporate Culture (Unternehmenskultur):
   - Werte, Normen und Überzeugungen, die die Unternehmenskultur prägen.
   - Ziel: Identifikation der Mitarbeiter und Glaubwürdigkeit nach außen.

CSR

Kernelemente von Corporate Social Responsibility:

- Ökologische Verantwortung:
  - Reduzierung von CO_2-Emissionen, Energieeffizienz, nachhaltige Ressourcenbeschaffung.
  - Beispiel: Einsatz erneuerbarer Energien, Recyclingprogramme.
- Soziale Verantwortung:
  - Gerechte Arbeitsbedingungen, Gleichstellung, Engagement für die Gemeinschaft.
  - Beispiel: Unterstützung sozialer Projekte, Förderung von Bildung und Inklusion.
- Ökonomische Verantwortung:
  - Langfristig nachhaltiges Wirtschaften, ethisches Handeln, fairer Wettbewerb.
  - Beispiel: Faire Handelspraktiken, transparente Lieferketten.

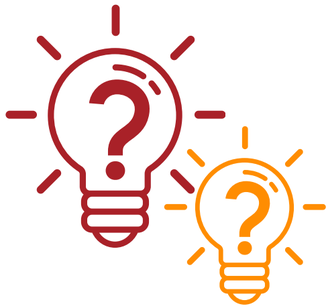
CSR

Ziele von CSR:

- Nachhaltigkeit: Schonung der Umwelt für künftige Generationen.
- Gesellschaftlicher Nutzen: Verbesserung des Lebensstandards und sozialer Gerechtigkeit.
- Reputation: Aufbau von Vertrauen bei Kunden, Investoren und Partnern.
- Mitarbeiterbindung: Motivation und Identifikation der Belegschaft durch Werteorientierung.

Beispiele für CSR-Maßnahmen:

- Einführung eines Umweltmanagementsystems.
- Spenden an wohltätige Organisationen.
- Förderung von Work-Life-Balance und Mitarbeitergesundheit.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Ein Unternehmen möchte sein strategisches Profil schärfen und gleichzeitig seine gesellschaftliche Verantwortung deutlicher wahrnehmen.

a) Erklären Sie kurz den Zusammenhang zwischen Corporate Identity (CI) und Corporate Social Responsibility (CSR).
b) Bewerten Sie kurz, welchen Beitrag CI und CSR zur langfristigen Wettbewerbsfähigkeit leisten können.



Lösung

a) CI definiert das Erscheinungsbild, Verhalten und die Kommunikation des Unternehmens, während CSR seine gesellschaftliche Verantwortung beschreibt; beide wirken zusammen, indem CSR-Inhalte das Unternehmensbild prägen und die CI glaubwürdiger und konsistenter machen.

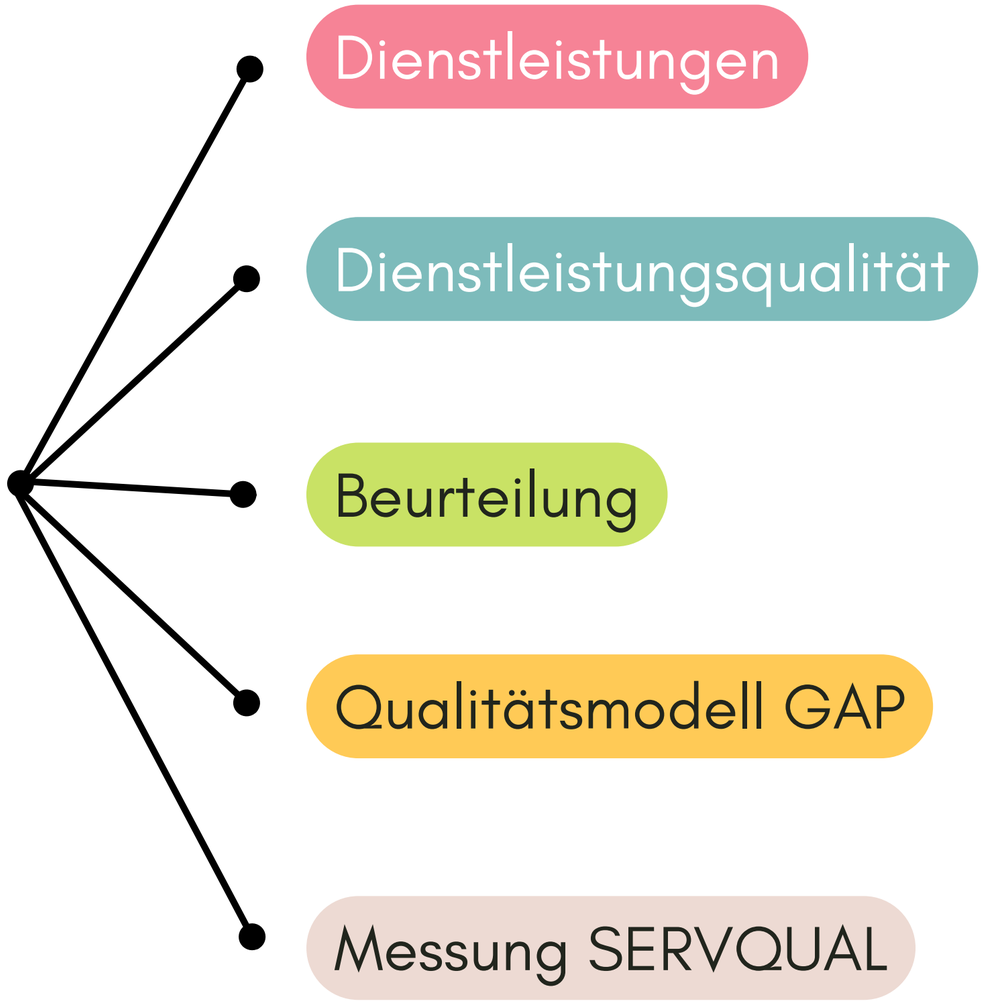
b) Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit:

- CI stärkt Wiedererkennung, Markenprofil und Vertrauen → verbessert Marktposition und Arbeitgeberattraktivität.
- CSR erhöht Glaubwürdigkeit, erfüllt Erwartungen von Kunden, Mitarbeitenden und Gesellschaft → stärkt Loyalität, reduziert Risiken und unterstützt nachhaltiges Wachstum.



Dienstleistungsqualität

Dienstleistungs qualität



Landers Training

Dienstleistungen

Definition

Dienstleistungen sind immaterielle Leistungen, die ein Anbieter für einen Kunden erbringt. Sie entstehen häufig direkt im Kontakt zwischen Anbieter und Kunde und können nicht gelagert werden.

Besonderheiten gegenüber Produkten

- **Immaterialität**: Dienstleistungen sind nicht stofflich. Es entsteht kein körperliches Produkt.
- **Intangibilität**: Sie sind vor dem Kauf nicht greifbar und nicht prüfbar.
- **Unteilbarkeit**: Erstellung und Verbrauch fallen zeitlich zusammen (Uno-actu-Prinzip).
- **Keine Lagerfähigkeit**: Nicht in Anspruch genommene Leistungen verfallen.
- Kunde als externer Faktor: Der Kunde wirkt an der Leistungserstellung mit; ohne ihn entsteht keine Dienstleistung.
- **Variabilität**: Die Qualität schwankt, weil sie von Personen, Situation und Tagesform abhängt.

Dienstleistungs-qualität

Begriff Qualität

Qualität bezeichnet den Grad, in dem eine Leistung die gestellten Anforderungen erfüllt. Maßstab sind die Erwartungen des Kunden und festgelegte Vorgaben.

Besonderheit bei Dienstleistungen

Die Qualität einer Dienstleistung lässt sich nicht objektiv messen wie bei einem Produkt. Sie entsteht im Erleben des Kunden und hängt davon ab, ob seine Erwartungen erfüllt werden.
Dienstleistungsqualität wird dabei aus vier Blickwinkeln betrachtet:

- **Tätigkeitsorientiert**: Qualität zeigt sich in der ausgeführten Tätigkeit selbst (z. B. die Beratung, die Reparatur, die Schulung).
- **Potenzialorientiert**: Qualität ergibt sich aus den Voraussetzungen des Anbieters – also aus Personal, Ausstattung, Räumen und Know-how, die für die Leistung bereitstehen.
- **Prozessorientiert**: Qualität zeigt sich im Ablauf der Leistungserbringung, wie freundlich, schnell und reibungslos die Dienstleistung erbracht wird.
- **Ergebnisorientiert**: Qualität bemisst sich am Endergebnis der Dienstleistung also daran, ob der gewünschte Nutzen für den Kunden tatsächlich eintritt.

Beurteilung

Die drei Forscher Zeithaml, Parasuraman, Berry haben fünf Kriterien entwickelt, mit denen Kunden die Qualität einer Dienstleistung bewerten:

- **Materielles Umfeld**: Erscheinungsbild der Räumlichkeiten, Ausstattung, Mitarbeiter und Kommunikationsmittel. Alles, was der Kunde sehen kann.
- **Zuverlässigkeit**: Die Fähigkeit, die zugesagte Leistung verlässlich und korrekt zu erbringen.
- **Reaktionsfähigkeit**: Die Bereitschaft, dem Kunden zügig zu helfen und auf seine Anliegen einzugehen.
- **Leistungskompetenz**: Fachwissen, Höflichkeit und Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter.
- **Einfühlungsvermögen**: Die individuelle Aufmerksamkeit, die der Anbieter dem einzelnen Kunden entgegenbringt.

Qualitätsmodell GAP



Landers Training

www.landers-training.de

Qualitätsmodell GAP

Aufbau und Logik

Das GAP-Modell erklärt, warum Kunden mit einer Dienstleistung unzufrieden sein können. Es vergleicht die Erwartungen des Kunden mit der tatsächlich erlebten Leistung. Zwischen beiden können Lücken (englisch: gaps) entstehen – auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen und im Wahrnehmungsprozess des Kunden.

Das Modell unterscheidet fünf Lücken. Vier davon entstehen intern beim Dienstleister, die fünfte entsteht beim Kunden und ist das eigentliche Qualitätsproblem.

Die fünf Gaps

- **Gap 1 – Wahrnehmung**: Das Management versteht die Kundenerwartungen falsch oder unvollständig. Es entwickelt ein Bild vom Kunden, das nicht mit dessen tatsächlichen Bedürfnissen übereinstimmt.
- **Gap 2 – Spezifikation**: Die Erwartungen werden nicht in passende Qualitätsvorgaben und Normen übersetzt. Selbst wenn das Management den Kunden richtig versteht, fehlen klare Standards für die Umsetzung.
- **Gap 3 – Umsetzung**: Die Mitarbeiter halten die Qualitätsvorgaben in der Praxis nicht ein. Gründe können fehlende Schulung, Zeitmangel oder unzureichende Ressourcen sein.
- **Gap 4 – Kommunikation**: Die Werbung verspricht mehr, als der Dienstleister tatsächlich leistet. Dadurch werden die Kundenerwartungen über das machbare Niveau hinaus erhöht.
- **Gap 5 – Erlebnislücke**: Unterschied zwischen erwarteter und erlebter Dienstleistung. Diese Lücke ergibt sich aus den Gaps 1 bis 4 und ist das eigentliche Qualitätsproblem aus Sicht des Kunden.

Messung SERVQUAL

Aufbau

Der SERVQUAL-Fragebogen misst die Dienstleistungsqualität anhand der fünf Kriterien nach Zeithaml, Parasuraman und Berry (**materielles Umfeld, Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit, Leistungskompetenz, Einfühlungsvermögen**).

Er besteht aus zwei Teilen:

- Erwartungsteil: Der Kunde gibt an, was er von einer idealen Dienstleistung erwartet.
- Wahrnehmungsteil: Der Kunde bewertet, wie er die tatsächlich erhaltene Leistung erlebt hat.

Beide Teile enthalten dieselben Aussagen, die auf einer Skala (meist 1 bis 7) bewertet werden.

Auswertung

Für jedes Kriterium wird die Differenz zwischen Erwartung und Wahrnehmung gebildet. Ein negativer Wert zeigt, dass die Erwartung nicht erfüllt wurde, es besteht eine Qualitätslücke.

Einsatz zur Kontrolle

Mit dem Fragebogen lassen sich Schwachstellen gezielt erkennen. Das Unternehmen sieht, in welchem Kriterium die größte Lücke besteht, und kann dort gezielt Verbesserungsmaßnahmen einleiten. Eine regelmäßige Wiederholung macht Veränderungen im Zeitverlauf sichtbar.

Messung SERVQUAL

Landers Training

www.landers-training.de

SERVQUAL-Fragebogen

Bewertung der Dienstleistungsqualität nach Zeithaml, Parasuraman und Berry

Bitte bewerten Sie jede Aussage auf einer Skala von 1 bis 7.

1 = stimme überhaupt nicht zu · 7 = stimme voll und ganz zu

Aussage	Erwartung	Wahrnehmung
1. Materielles Umfeld		
Das Unternehmen verfügt über moderne Einrichtungen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Die Räumlichkeiten sind ansprechend gestaltet.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Die Mitarbeiter treten gepflegt und professionell auf.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. Zuverlässigkeit		
Zusagen werden termingerecht eingehalten.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Die Leistung wird beim ersten Mal korrekt erbracht.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Vereinbarungen und Abläufe sind verlässlich.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. Reaktionsfähigkeit		
Anfragen werden zügig bearbeitet.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Mitarbeiter sind bereit, bei Problemen sofort zu helfen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Wartezeiten sind kurz und angemessen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4. Leistungskompetenz		
Mitarbeiter verfügen über das nötige Fachwissen.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Das Auftreten der Mitarbeiter wirkt vertrauenswürdig.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Mitarbeiter sind höflich und zuvorkommend.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5. Einfühlungsvermögen		
Der Kunde erhält individuelle Aufmerksamkeit.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Bedürfnisse des Kunden werden verstanden.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
Die Öffnungs- und Servicezeiten sind kundenfreundlich.	1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

Messung SERVQUAL

Landers Training

www.landers-training.de

Auswertung des SERVQUAL-Fragebogens

Für jede Aussage wird die Differenz zwischen Wahrnehmung und Erwartung gebildet:
Lücke = Wahrnehmung - Erwartung
Ein negativer Wert zeigt, dass die Erwartung des Kunden nicht erfüllt wurde. Je größer der negative Wert, desto deutlicher der Handlungsbedarf.

Beispielrechnung:

Ein Kunde wird zur Aussage "Anfragen werden zügig bearbeitet" befragt. Er gibt seine Erwartung mit 6 an, seine tatsächliche Wahrnehmung jedoch nur mit 3.
Daraus ergibt sich:
3 - 6 = -3
Die Lücke von -3 zeigt, dass die Reaktionsfähigkeit des Anbieters deutlich hinter den Erwartungen zurückbleibt. In dieser Dimension besteht Handlungsbedarf.

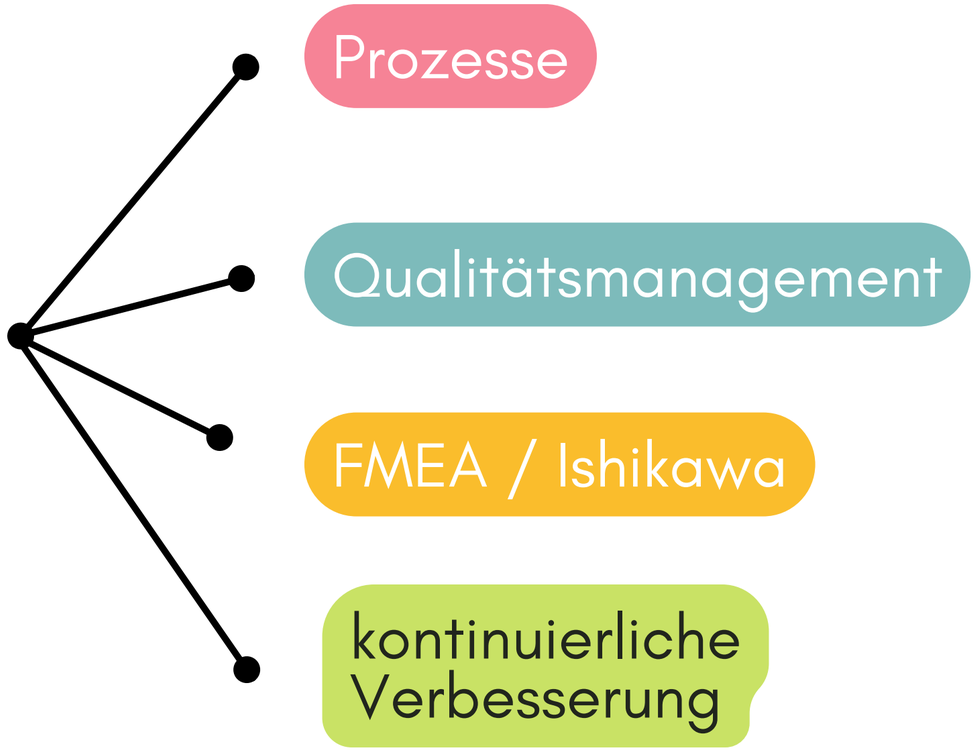
Auswertung über alle Aussagen

Werden die Lücken aller Aussagen einer Dimension gemittelt, ergibt sich ein Qualitätswert je Dimension (z. B. für Zuverlässigkeit oder Einfühlungsvermögen). So lässt sich erkennen, in welchem Bereich der größte Handlungsbedarf besteht und wo gezielt Verbesserungsmaßnahmen ansetzen sollten.



Prozesse

Prozesse



Landers Training

Prozesse

Merkmale eines Prozesses

Ein Prozess ist eine Abfolge von Tätigkeiten, die einen definierten Input in einen definierten Output verwandeln. Er weist folgende Merkmale auf:

- **Input**: Ausgangsgrößen, die in den Prozess einfließen (z. B. Daten, Material, Anfragen).
- **Output**: Ergebnis des Prozesses (z. B. ein fertiges Produkt, eine Dienstleistung, eine Entscheidung).
- **Tätigkeiten**: Aufeinander aufbauende Arbeitsschritte, die den Input in den Output umwandeln.
- **Wiederholbarkeit**: Ein Prozess läuft nach festgelegten Regeln ab und ist mehrfach durchführbar.
- **Verantwortlichkeit**: Für jeden Prozess gibt es eine zuständige Person oder Stelle.

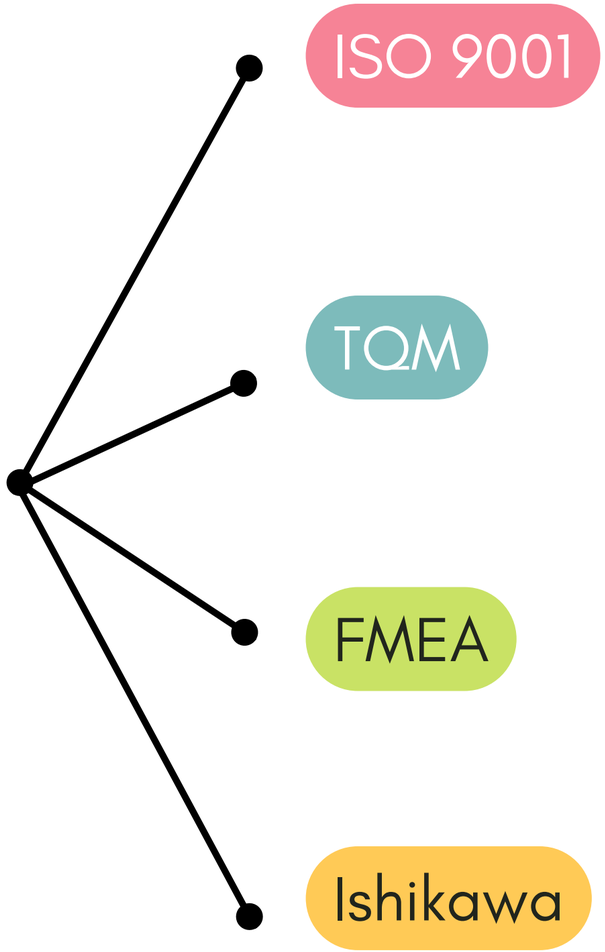
Eigenschaften von Geschäftsprozessen

- **Kundenorientierung**: Geschäftsprozesse sind auf einen internen oder externen Kunden ausgerichtet und erzeugen einen Nutzen für ihn.
- **Abteilungsübergreifend**: Sie laufen meist über mehrere Stellen oder Abteilungen hinweg.
- **Wertschöpfung**: Sie tragen zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.
- **Messbarkeit**: Ihr Ablauf und Ergebnis lassen sich anhand von Kennzahlen bewerten (z. B. Bearbeitungszeit, Fehlerquote, Kosten).
- **Steuerbarkeit**: Sie können geplant, überwacht und verbessert werden.



Qualitätsmanagement

QM



Landers Training

QM

Qualitätsmanagement (QM) umfasst alle organisatorischen Maßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, Produkte, Prozesse und Dienstleistungen dauerhaft in einer bestimmten Qualität bereitzustellen und zu verbessern. Ziel ist es, Fehler zu vermeiden, Kundenerwartungen zu erfüllen und Kosten zu senken.

ISO 9001:

Die ISO 9001 ist eine international anerkannte Norm für Qualitätsmanagementsysteme. Sie ist zertifizierbar und legt Anforderungen an ein QM-System fest – unabhängig von Branche oder Unternehmensgröße.

Kernpunkte:

- Kundenorientierung
- Prozessorientierung
- Dokumentation und kontinuierliche Verbesserung
- Verantwortung der Führung
- Bewertung und Kontrolle durch interne Audits

Nutzen: Höhere Prozesssicherheit, Vertrauen bei Kunden, strukturierte Abläufe

QM

Total Quality Management (TQM)

TQM ist ein ganzheitlicher Qualitätsansatz. Anders als bei der ISO 9001 steht nicht nur die Zertifizierung im Vordergrund, sondern die aktive Einbindung aller Mitarbeiter in die kontinuierliche Verbesserung.

Merkmale:

- Qualität ist Führungsaufgabe
- Alle Bereiche und Ebenen sind beteiligt
- Kunden- und Mitarbeiterorientierung
- Ständige Verbesserung (Kaizen)
- Kombination mit Methoden wie KVP, FMEA, 5S etc.

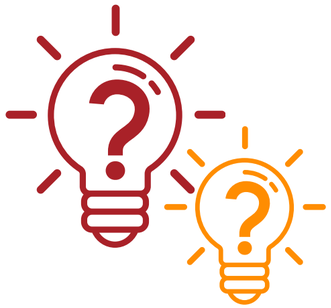
Ziel: Qualität als Teil der Unternehmenskultur

Qualitätsziele

Qualitätsmanagement braucht konkrete, messbare Ziele, z. B.:

- Reduktion der Ausschussquote um 2 %
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- 100 % termingerechte Lieferungen
- Senkung der Nacharbeitskosten

Grundsatz: Ziele sollten SMART formuliert sein (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert).



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

Ein Produktionsunternehmen möchte ein zertifiziertes QM-System nach ISO 9001 einführen und gleichzeitig intern eine neue Qualitätskultur etablieren.

a) **Nennen** Sie drei zentrale Anforderungen der ISO 9001.
b) **Erläutern** Sie zwei Vorteile des TQM-Ansatzes gegenüber einem rein zertifizierten QM-System.
c) **Formulieren** Sie ein sinnvolles Qualitätsziel für die Produktionsabteilung und erklären Sie dessen Nutzen.



Lösung

a)
- Prozessorientiertes Arbeiten
- Interne Audits zur Bewertung
- Kundenorientierung und Korrekturmaßnahmen bei Abweichungen

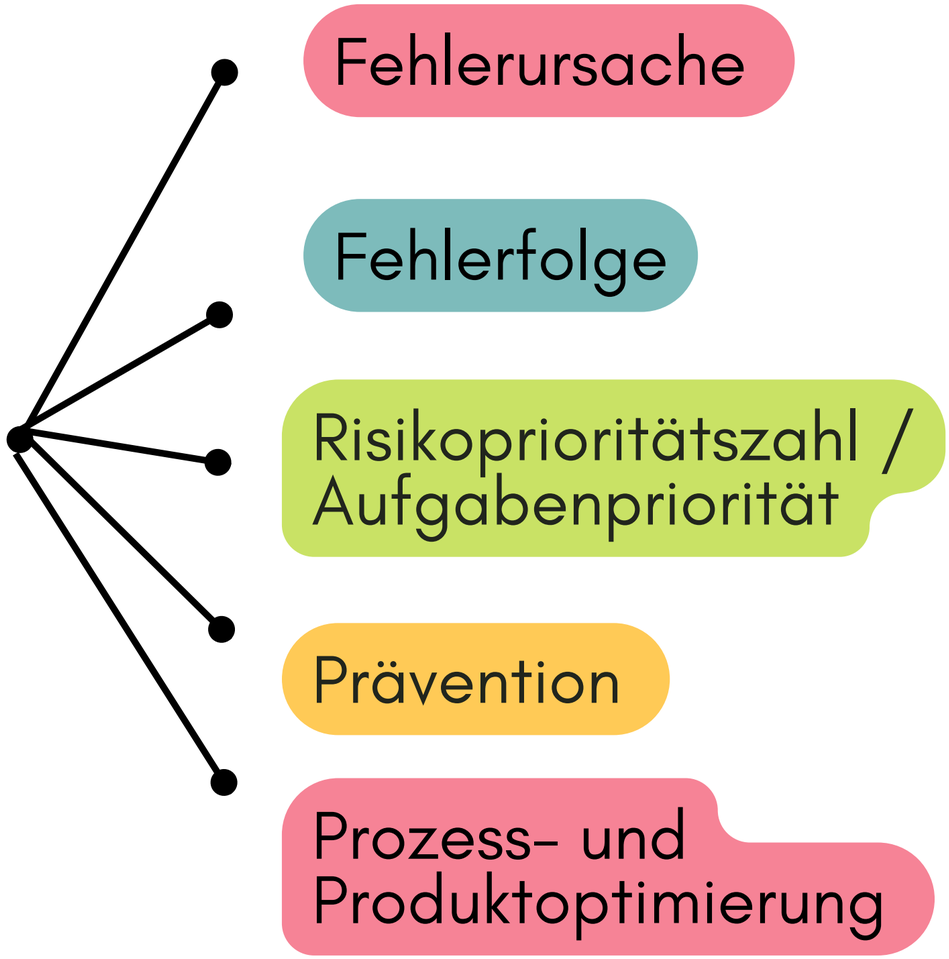
b)
- Höhere Motivation durch aktive Einbindung der Mitarbeiter
- Qualität wird Bestandteil der Unternehmensidentität und nicht nur Formalität

c)
Beispiel: „Reduktion der Nacharbeit um 25 % bis Jahresende“
→ Führt zu geringeren Kosten, höherer Effizienz und verbesserter Liefertreue



Kapitel
Fehler- Möglichkeits und Einflussanalyse

FMEA



Landers Training

FMEA Analyse

FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse)

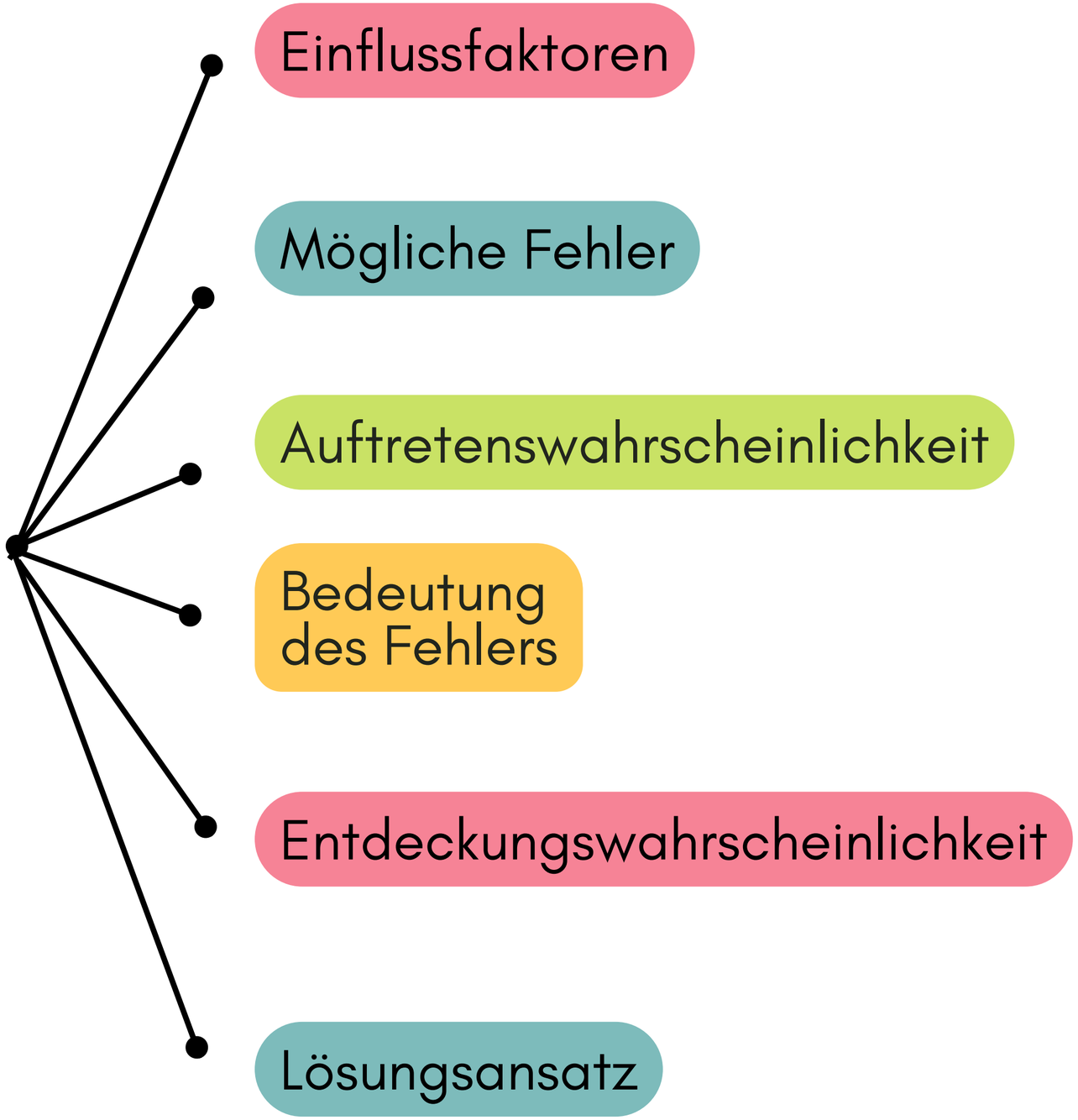
Die FMEA ist eine systematische Methode des Risikomanagements, die in der Produkt- und Prozessentwicklung eingesetzt wird. Sie dient dazu, potenzielle Fehler frühzeitig zu identifizieren, deren Auswirkungen zu bewerten und Maßnahmen zur Fehlervermeidung zu entwickeln. Ziel ist es, die Qualität und Zuverlässigkeit von Prozessen und Produkten zu steigern und mögliche Risiken zu minimieren.

Alt vs. Neu: Aufgabenpriorität und Risikoprioritätszahl (RPZ)

Die klassische FMEA verwendete die Risikoprioritätszahl (RPZ), die sich aus der Multiplikation der drei Bewertungsfaktoren ergibt:
RPZ = Auftretungswahrscheinlichkeit × Bedeutung des Fehlers × Entdeckungswahrscheinlichkeit
Je höher die RPZ, desto dringender der Handlungsbedarf.

In der modernen FMEA wurde die RPZ teilweise durch die Aufgabenpriorität (AP) ersetzt. Die AP berücksichtigt nicht nur die numerischen Bewertungen, sondern auch die praktische Umsetzbarkeit und die Dringlichkeit der Maßnahmen. Dies bietet eine differenziertere Entscheidungsgrundlage und ermöglicht eine Priorisierung, die näher an der Realität liegt.

FMEA Prozess



FMEA Prozess

Landers Training

www.landers-training.de

Prozess der FMEA

Der FMEA-Prozess umfasst folgende Schritte, die systematisch durchgeführt werden:

1. Einflussfaktoren
• Ermittlung aller relevanten Faktoren, die den Prozess oder das Produkt beeinflussen können.
• Beispiele: Material, Maschinen, Mensch, Methode, Umwelt.
2. Mögliche Fehler
• Identifikation von Fehlern, die unter den gegebenen Einflussfaktoren auftreten könnten.
• Beispiele: Bauteilversagen, Prozessabweichungen, Bedienfehler.
3. Auftretungswahrscheinlichkeit
• Bewertung, wie häufig ein Fehler auftreten könnte.
• Skala von 1 (sehr unwahrscheinlich) bis 10 (sehr wahrscheinlich).
4. Bedeutung des Fehlers
• Analyse der potenziellen Auswirkungen, wenn der Fehler eintritt.
• Skala von 1 (geringe Bedeutung) bis 10 (sehr gravierende Auswirkungen).
5. Entdeckungswahrscheinlichkeit
• Bewertung, wie wahrscheinlich es ist, dass der Fehler entdeckt wird, bevor er Schaden anrichtet.
• Skala von 1 (sehr wahrscheinlich entdeckt) bis 10 (kaum entdeckbar).
6. Lösungsansatz
• Entwicklung konkreter Maßnahmen, um Fehler zu vermeiden, deren Auswirkungen zu minimieren oder die Entdeckungswahrscheinlichkeit zu erhöhen.
• Maßnahmenbeispiele: Prozessanpassungen, zusätzliche Prüfungen, Mitarbeiterschulungen.

FMEA

Vorteile der FMEA:

• Früherkennung von Risiken: Fehler und potenzielle Schwachstellen werden bereits in der Planungsphase erkannt, bevor sie zu Problemen führen.
• Kostensenkung: Durch präventive Maßnahmen können teure Nachbesserungen, Ausfälle oder Reklamationen vermieden werden.
• Verbesserung der Qualität: Produkte und Prozesse werden optimiert, was die Kundenzufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit steigert.
• Strukturierte Analyse: Die systematische Vorgehensweise der FMEA ermöglicht eine detaillierte Bewertung und Priorisierung von Risiken.
• Interdisziplinäre Zusammenarbeit: Die Durchführung der FMEA fördert den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, was zu umfassenderen Lösungen führt.

Nachteile der FMEA:

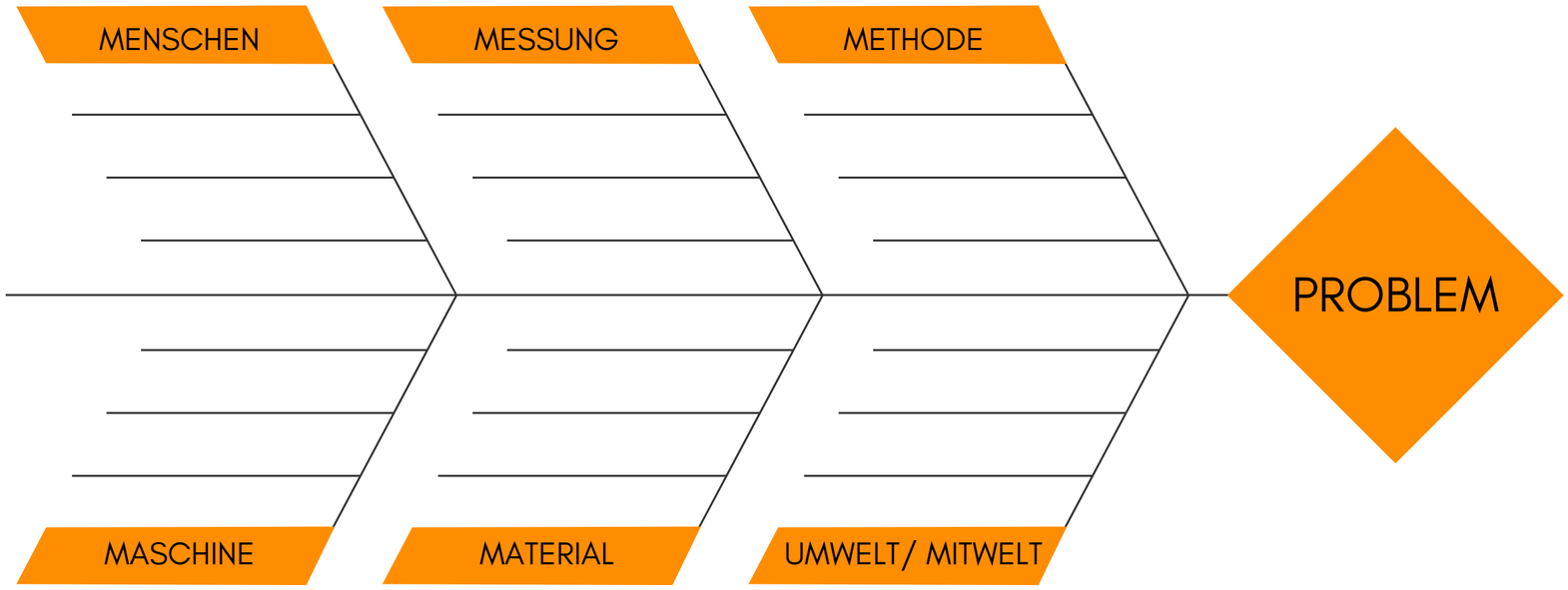
• Zeitaufwändig: Umfangreiche Datensammlung und Analyse erfordern viel Zeit.
• Subjektivität: Bewertungen können stark von persönlichen Einschätzungen abhängen.
• Komplexität: Bei umfangreichen Projekten kann die FMEA schnell unübersichtlich werden.
• Abhängigkeit von Datenqualität: Schlechte oder unvollständige Daten führen zu ungenauen Ergebnissen.



Kapitel Ishikawa

6 M Modell/ Fishbone/ Fischgräten Diagramm/ Ursache Wirkungs Diagramm

Ishikawa



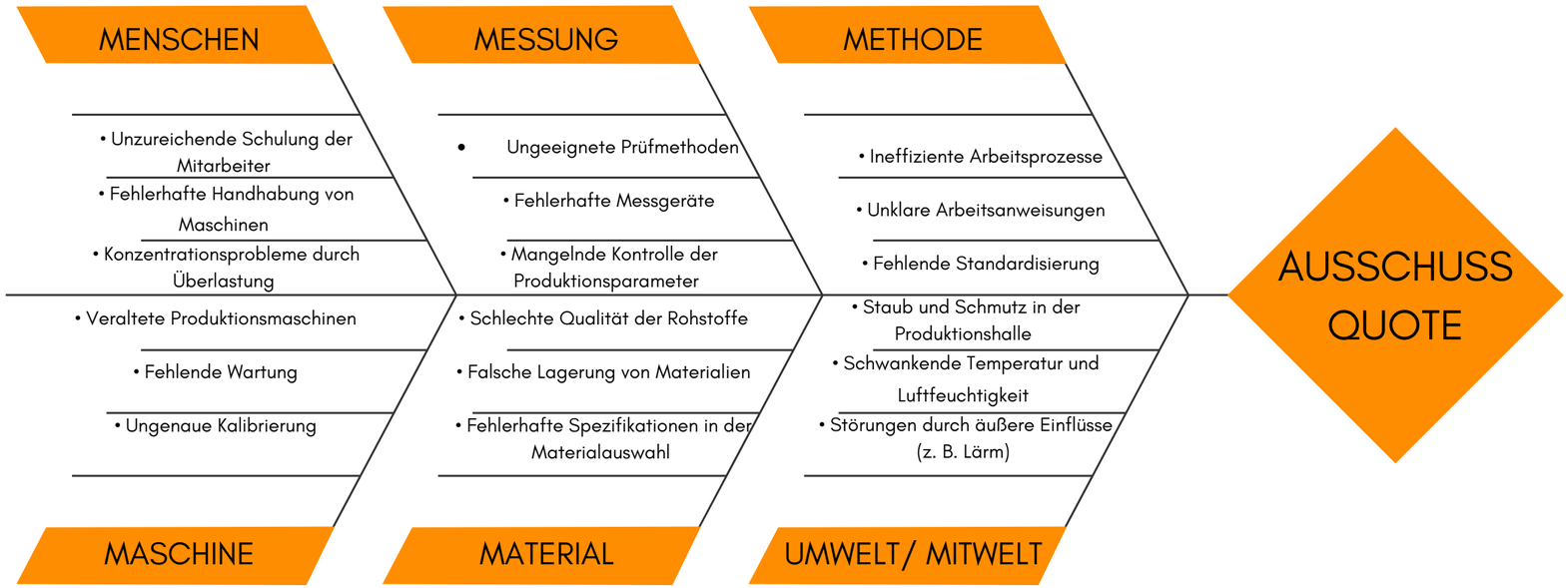
\+ MANAGEMENT + MONEY = 8M MODELL

Das Ishikawa-Diagramm hilft dabei, die Ursachen des Problems zu identifizieren, indem es einen strukturierten Ansatz bietet, um mögliche Ursachen zu erfassen und zu kategorisieren. Auf diese Weise kann das Diagramm dazu beitragen, Probleme zu lösen oder zu verhindern, indem es die zugrunde liegenden Ursachen ermittelt und beseitigt.

Landers Training

6 M Modell/ Fishbone/ Fischgräten Diagramm/ Ursache Wirkungs Diagramm

Ishikawa Beispiel



+ MANAGEMENT + MONEY = 8M MODELL

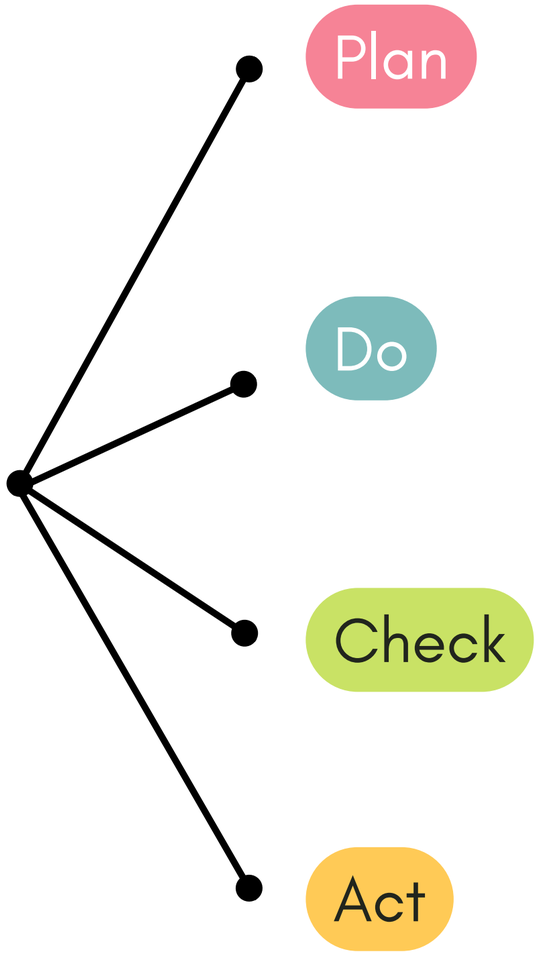
Das Ishikawa-Diagramm hilft dabei, die Ursachen des Problems zu identifizieren, indem es einen strukturierten Ansatz bietet, um mögliche Ursachen zu erfassen und zu kategorisieren. Auf diese Weise kann das Diagramm dazu beitragen, Probleme zu lösen oder zu verhindern, indem es die zugrunde liegenden Ursachen ermittelt und beseitigt.

Landers Training



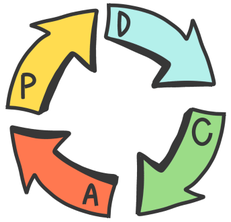
Kapitel
PDCA-Zyklus

PDCA



Landers Training

www.landers-training.de



PDCA

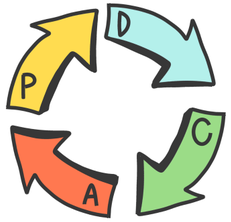
Die vier Phasen des PDCA-Zyklus:

Plan (Planen)

- Analyse des aktuellen Zustands.
- Definition von Zielen und Maßnahmen zur Verbesserung.
- Planung der Umsetzung, einschließlich Ressourcen und Verantwortlichkeiten.
- Beispiel: In einem Produktionsbetrieb wird eine Qualitätsabweichung festgestellt. Eine Ursachenanalyse wird durchgeführt, und Maßnahmen zur Fehlervermeidung werden geplant.

Do (Umsetzen)

- Umsetzung der geplanten Maßnahmen im kleinen Rahmen oder als Pilotprojekt.
- Schulung der beteiligten Mitarbeiter.
- Dokumentation der durchgeführten Schritte.
- Beispiel: Eine neue Qualitätskontrolle wird in einer Produktionslinie getestet, um zu sehen, ob die geplanten Maßnahmen die Fehlerquote senken.



PDCA

Check (Überprüfen)

- Vergleich der erzielten Ergebnisse mit den geplanten Zielen.
- Analyse, ob die Maßnahmen erfolgreich waren oder angepasst werden müssen.
- Identifikation von Schwachstellen oder Abweichungen.
- Beispiel: Nach einem Monat wird überprüft, ob die Fehlerquote in der Produktion gesenkt wurde. Falls nicht, wird nachjustiert.

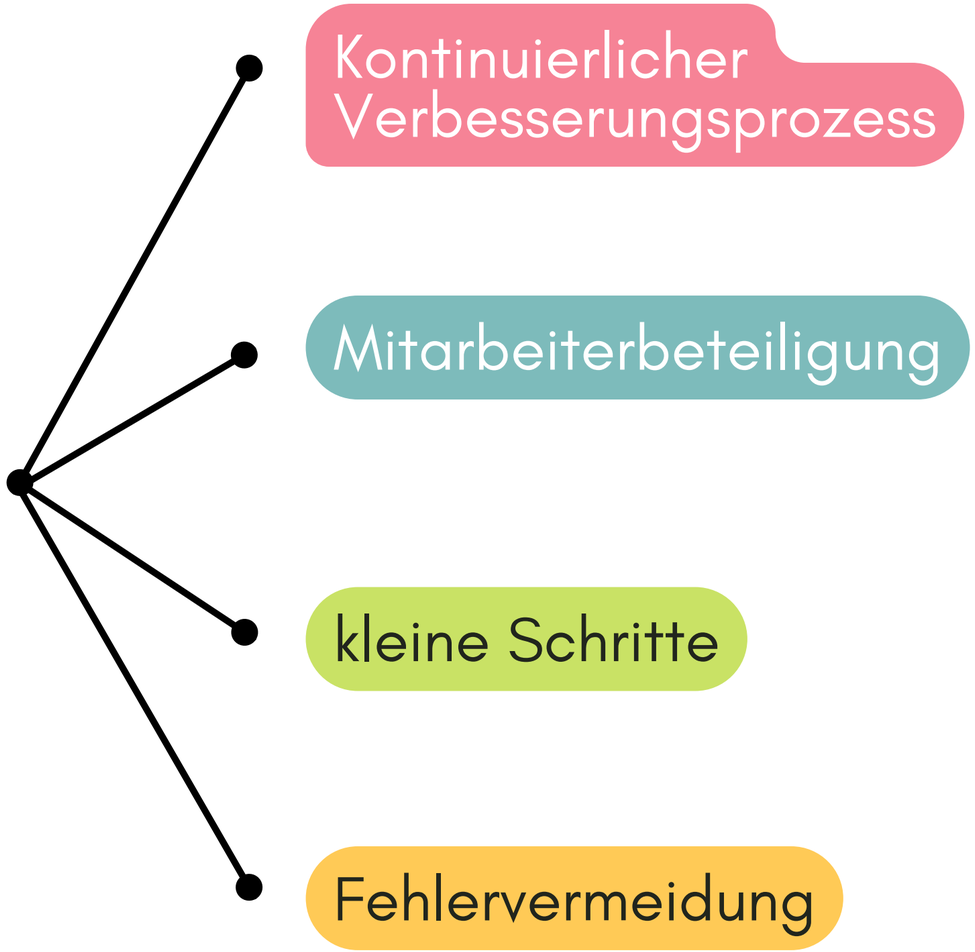
Act (Handeln & Standardisieren)

- Erfolgreiche Maßnahmen werden in den Regelbetrieb übernommen und standardisiert.
- Falls nötig, werden Korrekturen oder Verbesserungen vorgenommen.
- Der Zyklus beginnt erneut, um eine kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen.



Kaizen & KVP

KVP
Kaizen



Landers Training

Erklärung

Kaizen (japanisch: „Veränderung zum Besseren“) ist eine Philosophie der stetigen, schrittweisen Verbesserung. Im westlichen Raum wird dieser Ansatz meist unter dem Begriff **KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess** verwendet. Beide Begriffe verfolgen das Ziel, laufend Prozesse zu hinterfragen und zu optimieren, nicht durch große Umbrüche, sondern durch viele kleine Schritte.

Kernprinzipien von Kaizen / KVP:

- Jeder ist mitverantwortlich für Verbesserungen – nicht nur die Führungskräfte
- Viele kleine Veränderungen haben auf Dauer große Wirkung
- Fehler werden als Chance zur Verbesserung verstanden
- Standardisierung nach jeder erfolgreichen Verbesserung
- Einfache, praxisnahe Lösungen werden bevorzugt

Typische **Anwendungsbereiche**:

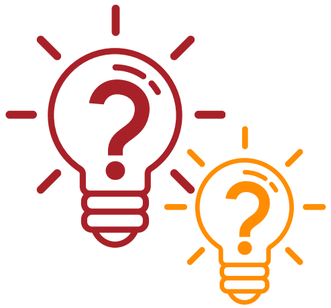
- Arbeitsabläufe optimieren
- Verschwendung (Zeit, Material, Wege) reduzieren
- Qualität steigern
- Sicherheit am Arbeitsplatz erhöhen
- Kommunikation verbessern

Erklärung

Zusammenhang mit anderen Methoden:
Kaizen und KVP sind Grundpfeiler vieler QM-Systeme, z. B. ISO 9001 und TQM. Sie ergänzen Methoden wie:

- FMEA (Fehlermöglichkeitsanalyse)
- 5S (Arbeitsplatzorganisation)
- PDCA-Zyklus (Plan-Do-Check-Act)

Kaizen und KVP stärken die Eigenverantwortung der Mitarbeiter und machen Verbesserung zu einem festen Bestandteil der täglichen Arbeit. Ein klarer Wettbewerbsvorteil für jedes Unternehmen.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

In einem Produktionsbereich kommt es regelmäßig zu unnötigen Wartezeiten, weil Materialien nicht rechtzeitig am Arbeitsplatz sind. Die Bereichsleitung möchte gemeinsam mit den Mitarbeitern ein KVP-Projekt starten.

a) **Beschreiben** Sie zwei konkrete Maßnahmen, mit denen im Rahmen eines KVP-Projekts erste Verbesserungen erzielt werden könnten.
b) **Nennen** Sie zwei Vorteile, die sich aus einer dauerhaft gelebten Kaizen-Kultur für das Unternehmen ergeben.
c) **Erklären** Sie, warum kleine, kontinuierliche Verbesserungen in der Praxis oft nachhaltiger sind als große Veränderungsschritte.



Lösung

a)
- Einführung eines Material-Rufsystems zur besseren Nachschubsteuerung
- Schulung der Mitarbeiter in standardisierten Abläufen zur Reduktion von Suchzeiten
- Visualisierung der Materialbereitstellung durch Bodenmarkierungen oder Kanban-Systeme
- Durchführung regelmäßiger Kurzbesprechungen zur Identifikation kleiner Verbesserungen im Ablauf

b)
- Höhere Mitarbeitermotivation durch Beteiligung
- Weniger Verschwendung, dadurch geringere Kosten und bessere Qualität
- Verbesserte Kommunikation zwischen Abteilungen durch gemeinsame Problemlösung
- Schnelleres Erkennen von Schwachstellen im Alltag, da alle mitdenken

c) Kleine Schritte lassen sich einfacher umsetzen, stoßen auf weniger Widerstand und führen durch ständige Wiederholung zu einer nachhaltigen Verbesserungskultur.



Kapitel Projektmanagement

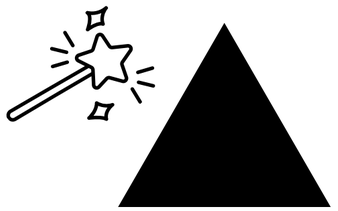
Definition

Definition (nach DIN 69901): Ein Projekt ist ein einmaliges Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist.

Merkmale eines Projekts:

- Einmaligkeit → kein Routineablauf, neuartige Aufgabenstellung
- Zielvorgabe → klar definiertes Ziel
- Zeitliche Begrenzung → fester Anfangs- und Endtermin
- Begrenzte Ressourcen → Budget, Personal, Material
- Komplexität → meist abteilungsübergreifend
- Risiko → Unsicherheiten bei Umsetzung
- Eigene Projektorganisation → temporäres Team

Zielvorgaben - das magische Dreieck:



- Leistung/Qualität (Was soll erreicht werden?)
- Zeit (Bis wann?)
- Kosten (Mit welchem Budget?)

→ Diese drei Größen stehen in Wechselwirkung: Ändert sich eine, beeinflusst das die anderen beiden.

Arten von Projekten:

- Investitionsprojekte (z. B. Bau einer neuen Halle)
- Organisationsprojekte (z. B. Einführung neuer Strukturen)
- F&E-Projekte (Forschung und Entwicklung neuer Produkte)
- IT-Projekte (Software-Einführung, Digitalisierung)
- Marketingprojekte (Produkteinführung, Kampagnen)
- Unterscheidung auch nach: intern/extern, Größe, Dauer

Projekt-management

Definition: Projektmanagement umfasst die **Planung, Steuerung, Überwachung** und den **Abschluss** von Projekten unter Einsatz geeigneter Methoden und Techniken.
Die vier Bausteine:

a) Abwicklung (Führungsaufgaben)
Jedes Projektmanagement beinhaltet Führungsaufgaben, die an die Managementaufgaben anknüpfen:

- Planung des Projekts
- Durchführung
- Kontrolle des Projektfortschritts
- Korrekturmaßnahmen, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft
- Führung des Projektteams

→ Alle Aufgaben, die im Projektmanagement anfallen, gehören zur Abwicklung.

Projekt-management

b) Organisation

Für ein Projekt ist eine Organisation notwendig. Dabei unterscheidet man zwei Planungsaufgaben:

Aufbauorganisation (Projekt-Aufbauorganisation / Projektorganisation):

- Festlegung, welche Stellen im Projekt besetzt werden
- Stellen bilden das Projektteam: z. B. Projektleiter, Projektassistenz, Projektcontroller, Produktentwickler
- Regelt: Wer darf welche Anweisungen geben? Wer berichtet an wen?
- Hilfsmittel: Organigramme und Stellenbeschreibungen

Ablauforganisation:

- Planung der notwendigen Prozesse mit allen Tätigkeiten
- Ziel: Projektziele erreichen

Projekt-management

c) Führungstechniken

Projekte sind immer Teamarbeit – Führungstechniken beschreiben, wie der Projektleiter mit dem Team arbeitet (auch bekannt als Führungsstile).
Im Unterschied zur Führungsaufgabe zielen Führungstechniken auf die Mitarbeiter ab:

- Mitarbeiter für Ziele begeistern
- Gute Beziehung aufbauen
- Konflikte lösen
- Zielorientiertes, zufriedenstellendes Arbeiten ermöglichen

Führungstechniken:

- Partizipativer Führungsstil
- Kooperativer Führungsstil
- Mitarbeiter werden gezielt ins Management einbezogen (nicht nur Ausführung)
- Mitarbeiter dürfen mitentscheiden
- Projektleiter kommuniziert Probleme offen in regelmäßigen Projektteamsitzungen

Projekt-management

d) Führungsmethoden

Führungsmethoden (oder Führungsmittel) werden eingesetzt, um die Projektziele zu erreichen:

- Leistungsziel
- Kostenziel
- Zeitziel

Beispiele für Führungsmethoden:

- Ziele entwickeln und auf den Punkt bringen
- Werkzeuge einsetzen, um die Phasen eines Projekts zu strukturieren
- Kosten berechnen oder schätzen
- Aus einem vorgegebenen Fertigstellungsdatum Termine für Teilaufgaben ableiten

agiles vs. klassisches PM





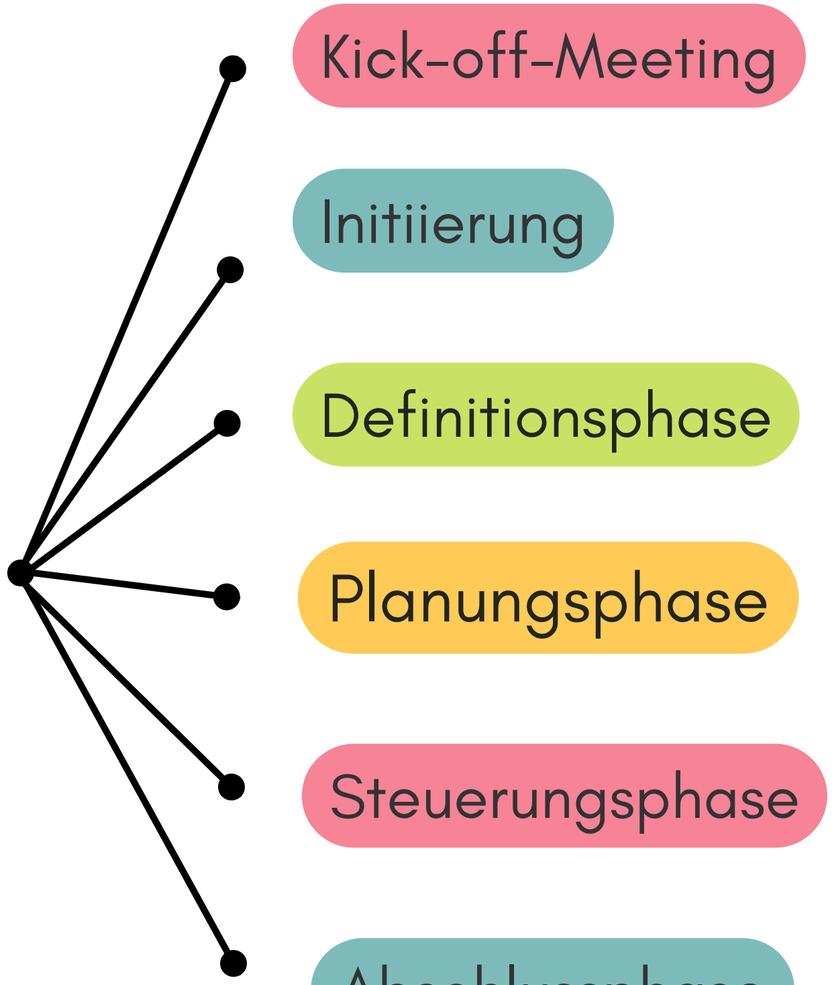
Merkmal	Klassisch	Agil
Planung	komplett zu Beginn	Iterativ
Anforderungen	fix	veränderbar
Kundenkontakt	hauptsächlich am Anfang/Ende	kontinuierlich
Dokumentation	umfangreich	reduziert
Hierarchie	klar (Projektleiter)	flach (selbstorganisiertes Team)



Kapitel Projektphasen

Landers Training

Projekt-Phasen

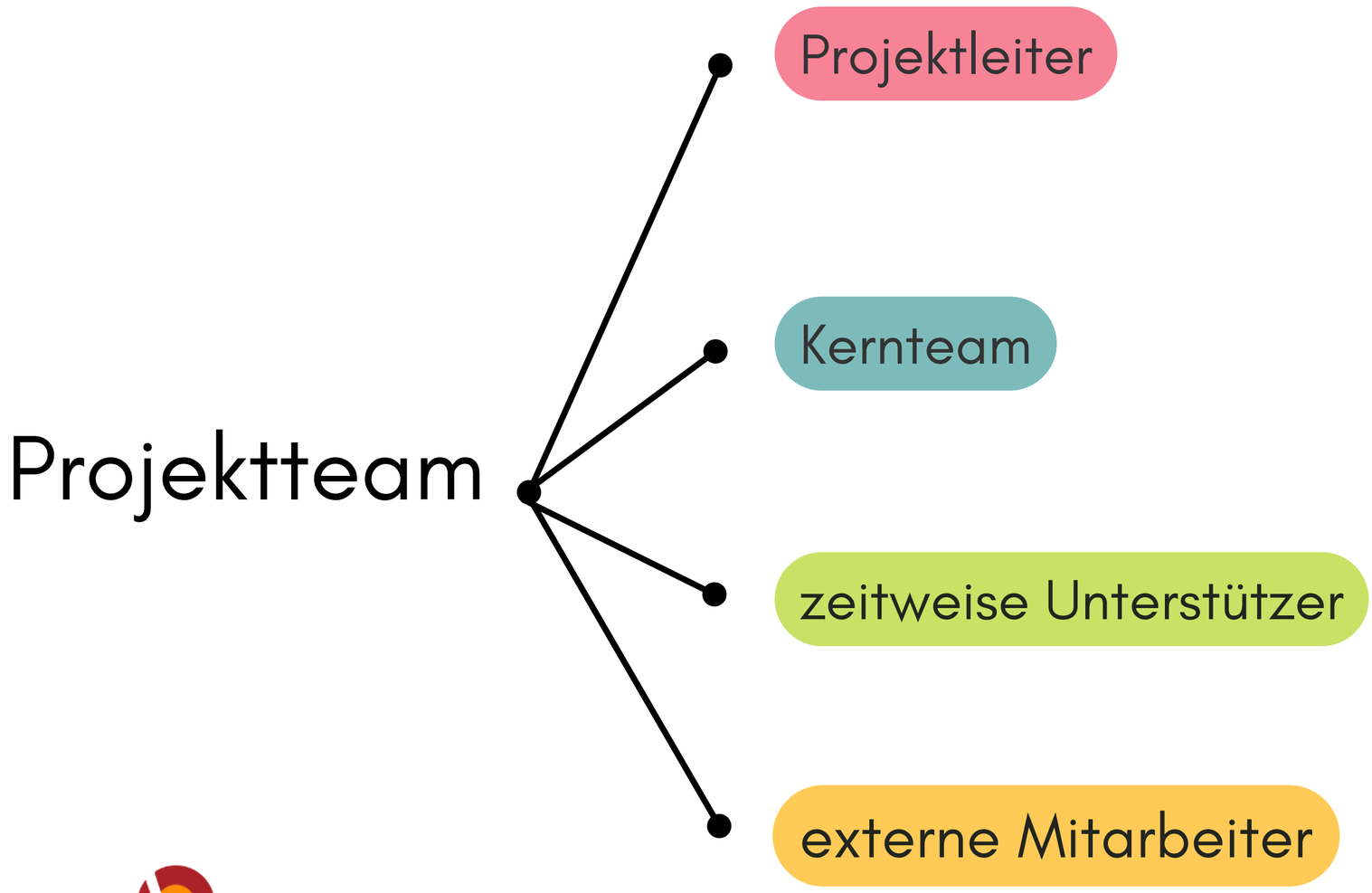


In der Prüfung saufen alle



Projektteam

Landers Training


Projektteam
Projektleiter
Kernteam
zeitweise Unterstützer
externe Mitarbeiter

Projektteam



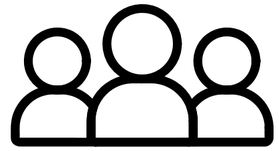
1. **Projektleiter:**

- Trägt die Gesamtverantwortung für das Projekt
- Plant, steuert und überwacht das Projekt
- Bindeglied zwischen Auftraggeber, Lenkungsausschuss und Team

Aufgaben des Projektleiters:

- Projektplanung (Ziele, Termine, Kosten, Ressourcen)
- Zusammenstellung und Führung des Projektteams
- Aufgabenverteilung und Delegation
- Überwachung des Projektfortschritts (Soll-Ist-Vergleich)
- Kommunikation mit allen Stakeholdern
- Risikomanagement
- Konfliktmanagement im Team
- Berichtswesen / Reporting an Auftraggeber
- Projektabschluss und Dokumentation

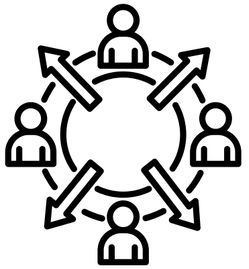
Projektteam



2. Ständiges Kernteam:
- Mitarbeiter, die über die gesamte Projektdauer beteiligt sind
- Tragen die fachliche Hauptverantwortung
- Meist aus verschiedenen Abteilungen



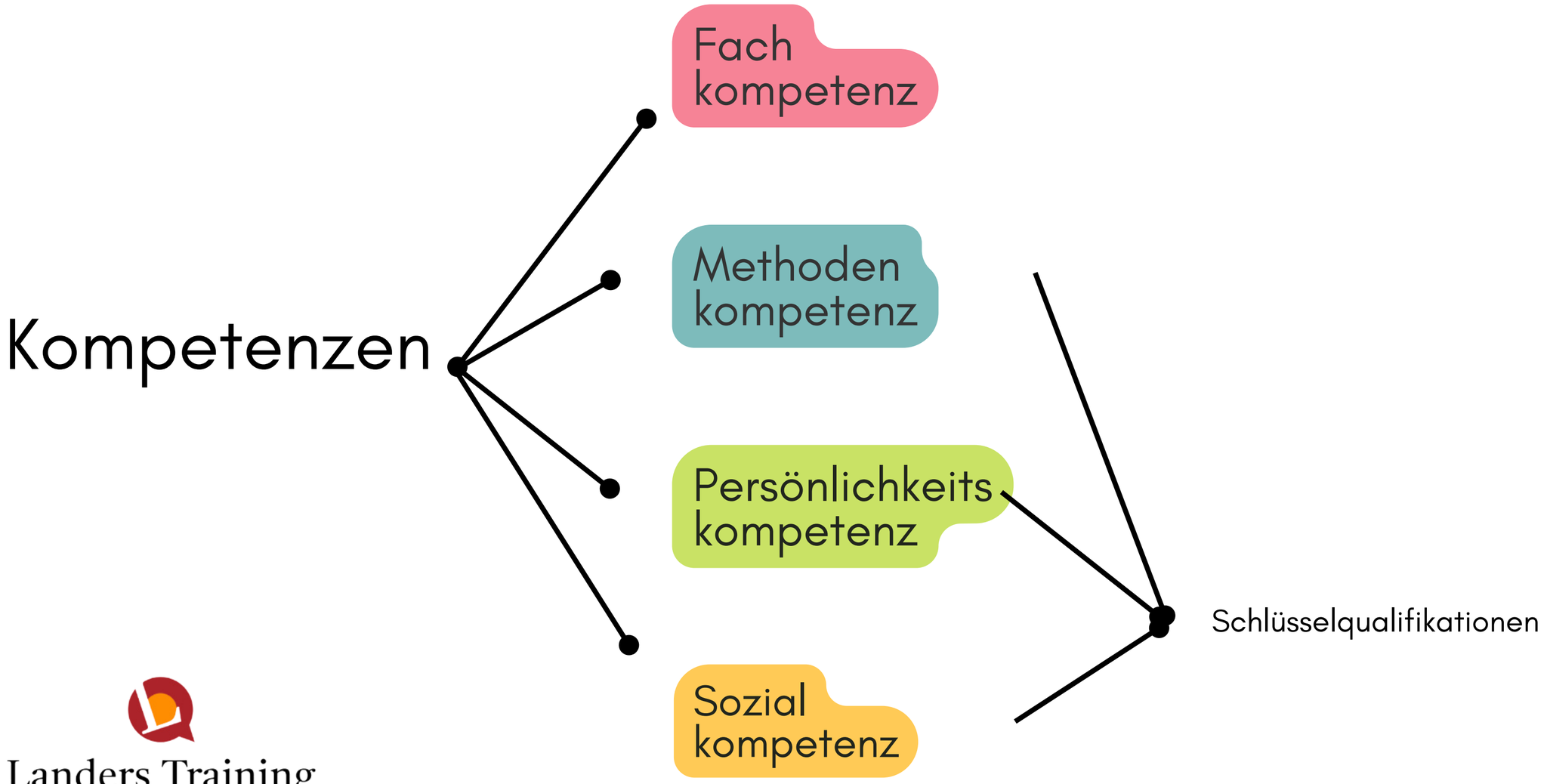
3. Zeitweise Unterstützer:
- Mitarbeiter, die nur in bestimmten Phasen benötigt werden
- Werden bei Bedarf hinzugezogen (z. B. für Spezialaufgaben)
- Bleiben meist in ihrer Linienfunktion



4. Externe Mitarbeiter:
- Berater, Dienstleister, Freelancer, Lieferanten
- Bringen Spezial-Know-how, das intern fehlt
- Werden vertraglich befristet eingebunden



Kapitel Kompetenzen

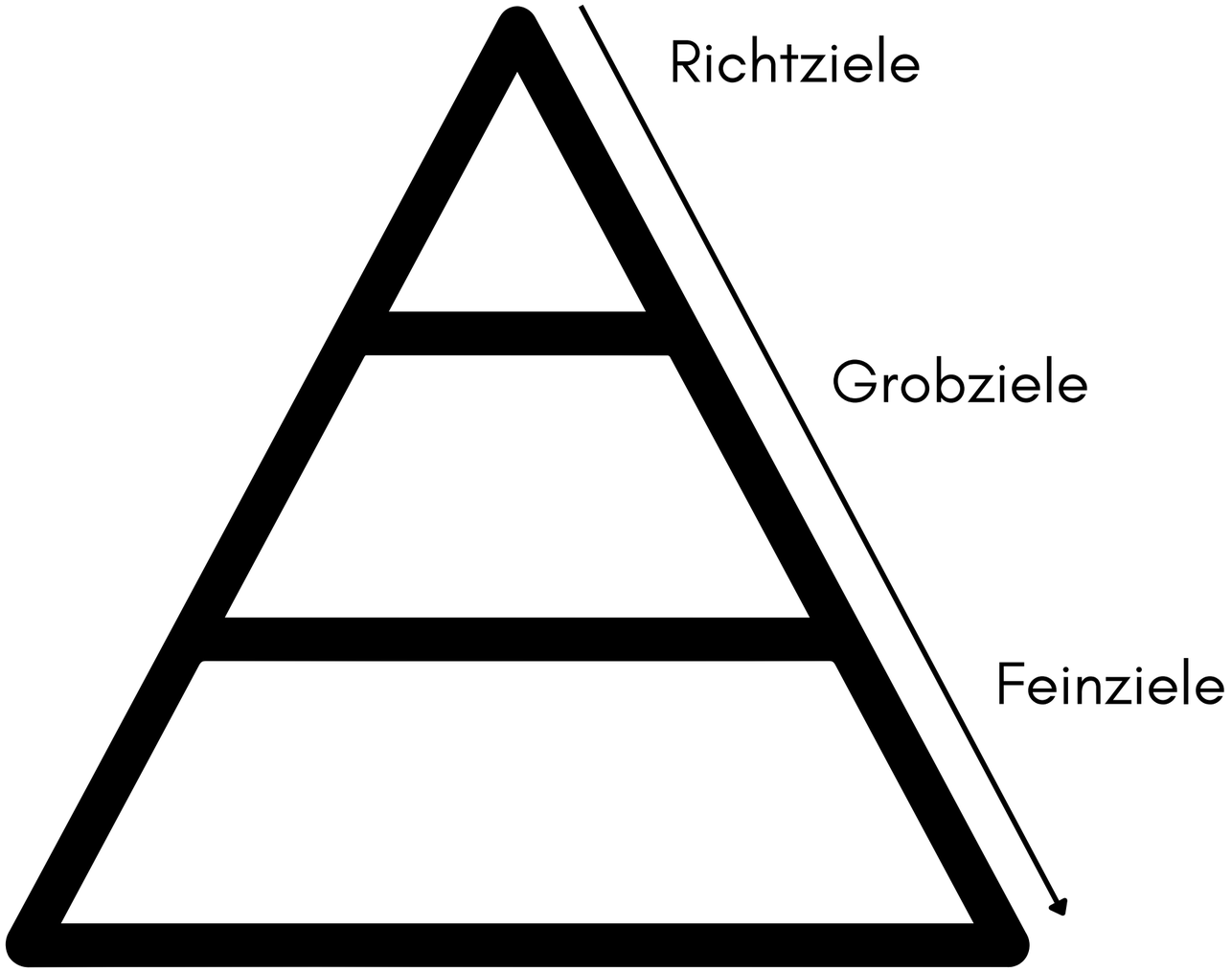


Landers Training



Kapitel Projektziele

Zielhierarchie



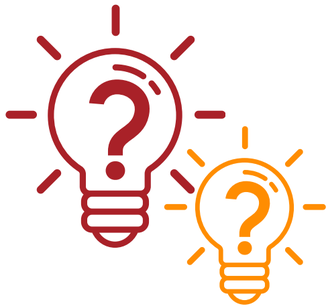
Zielhierarchie

Ziele formulieren nach SMART:

Buchstabe	Bedeutung	Erklärung
S	Spezifisch	klar und eindeutig formuliert
M	Messbar	mit messbaren Kriterien hinterlegt
A	Attraktiv (Akzeptiert)	erstrebenswert, motivierend
R	Realistisch	erreichbar mit verfügbaren Ressourcen
T	Terminiert	mit klaren Endtermin versehen



Kapitel Risikomanagementprozess



Aufgabe

Welche Risiken siehst du aktuell?



Landers Training

www.landers-training.de



Lösung

Landers Training

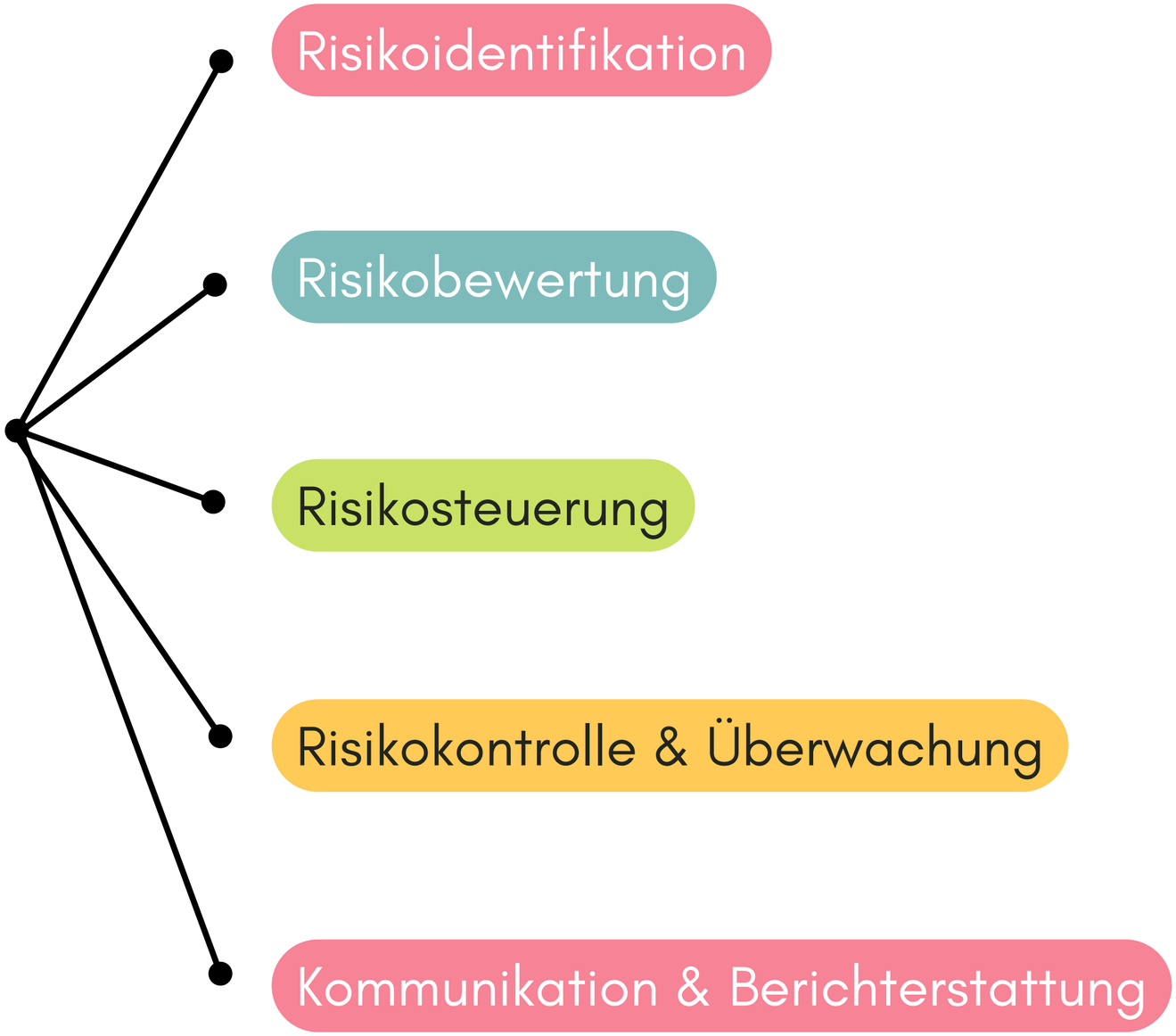
www.landers-training.de

Aktuelle Risiken - Beispiele (Stand Januar 2026):



- Geopolitik und Handel: USA China Konflikt, Zölle und Gegenzölle, EU Handelsmaßnahmen, Lieferkettenverlagerung, steigender Wettbewerbsdruck durch China Exporte
- Konjunktur und Kosten: schwache Nachfrage, volatile Inflation, hohe Lohnkosten, Energiepreisrisiko, Margendruck
- Lieferketten und Rohstoffe: Abhängigkeit von Halbleitern und kritischen Rohstoffen, Preis und Verfügbarkeitsrisiken, Transport und Zollverzögerungen
- Regulierung und ESG: steigende Reportingpflichten, CBAM ab 2026, Risiko von Bußgeldern und Reputationsschäden, hoher Investitionsdruck für Dekarbonisierung
- Automotive und Industrie: Transformation E Mobilität, Preisdruck durch Überkapazitäten und China Anbieter, Abhängigkeit von wenigen Großkunden
- Personal und Organisation: Fachkräftemangel, Demografie, Krankenstand, Fluktuation, Arbeitsunfälle und Haftungsrisiken
- IT und Cyber: Cyberangriffe, Produktionsausfälle, Datenverlust, Abhängigkeit von IT Dienstleistern und Cloud Systemen
- Klima und Extremwetter: Produktions und Transportausfälle, Hitze und Wasserknappheit, steigende Versicherungs und Präventionskosten

Risiko-management-prozess



Landers Training

www.landers-training.de

Risiko-management Prozess

Landers Training

www.landers-training.de

1. Risikoidentifikation
   - Ermittlung aller potenziellen Risiken, die das Unternehmen oder Projekt beeinflussen könnten.
   - Verwendung von Methoden wie Brainstorming, SWOT-Analyse, Checklisten oder Fehlerbaumanalysen.

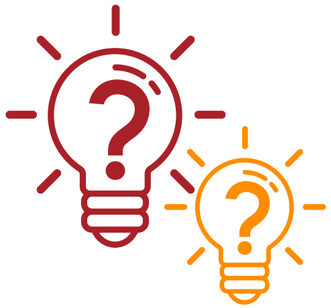
2. Risikobewertung
   - Einschätzung der identifizierten Risiken anhand von zwei Faktoren:
   - Eintrittswahrscheinlichkeit (Wie wahrscheinlich ist das Risiko?)
   - Schadensausmaß (Welche finanziellen, operativen oder reputativen Auswirkungen hat das Risiko?)
   - Oft wird eine Risikomatrix genutzt, um Risiken visuell zu bewerten.

3. Risikosteuerung
   - Entwicklung von Strategien zur Vermeidung, Reduzierung, Übertragung oder Akzeptanz der Risiken
   - Vermeidung: Maßnahmen, um das Risiko auszuschließen.
   - Verminderung: Eintrittswahrscheinlichkeit ode Schadenshöhe reduzieren.
   - Übertragung: Weitergabe des Risikos an Dritte (z. B. Versicherungen).
   - Akzeptanz: Bewusstes Inkaufnehmen des Risikos, falls die Kosten der Gegenmaßnahmen höher als der potenzielle Schaden sind.

Risiko-management Prozess

4. Risikokontrolle & Überwachung
   - Laufende Überprüfung der identifizierten Risiken und der Wirksamkeit der Maßnahmen.
   - Anpassung der Strategie, wenn sich Rahmenbedingungen ändern.
   - Regelmäßiges Reporting und Dokumentation zur kontinuierlichen Verbesserung des Risikomanagements.

5. Kommunikation & Berichterstattung
   - Einbindung aller relevanten Stakeholder in den Prozess.
   - Transparente Kommunikation über Risiken und ergriffene Maßnahmen.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Die XYZ Vertriebs GmbH muss im Rahmen der Compliance Vorgaben der XYZ Group für das strategische Controlling eine aktuelle Risikobetrachtung für das neue Geschäftsfeld „Premium Fitness und Gesundheitsprodukte“ erstellen.
Als Referent im Stab der Geschäftsführung wurdest Du beauftragt, eine Risikoanalyse auszuarbeiten und mögliche Risiken zu identifizieren, die mit der Einführung dieses neuen Geschäftsfeldes verbunden sind.

Aufgabenstellung:
a) Beschreibe anhand von fünf Prozessschritten eine geeignete Methode zur Risikoanalyse für das neue Geschäftsfeld „Premium Fitness und Gesundheitsprodukte“.
b) Identifiziere zwei Risiken, die mit der Einführung des neuen Geschäftsfeldes verbunden sind. Erläutere jeweils eine mögliche Auswirkung dieser Risiken auf die XYZ Vertriebs GmbH.



Lösung

a) Methode zur Risikoanalyse für das neue Geschäftsfeld „Premium Fitness und Gesundheitsprodukte“ anhand von fünf Prozessablaufschritten.
Ein strukturierter Prozess zur Risikoanalyse kann in folgenden fünf Schritten durchgeführt werden:

1. Ermittlung potenzieller Risiken
   - Identifikation möglicher Gefahren, die das neue Geschäftsfeld „Premium Fitness und Gesundheitsprodukte“ betreffen könnten.
   - Grundlage sind Marktdaten, Experteneinschätzungen, Erfahrungswerte, interne Dokumentationen und Benchmark Informationen.

2. Analyse und Bewertung der Risiken
   - Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit und des möglichen Schadensausmaßes je Risiko.
   - Nutzung von Instrumenten wie Risikomatrix oder Szenario Analyse zur besseren Einordnung.

3. Einstufung und Priorisierung
   - Einteilung der Risiken nach Kritikalität, zum Beispiel hoch, mittel oder niedrig.
   - Fokus auf Risiken mit hoher Wahrscheinlichkeit oder besonders hohem Schadenspotenzial.



Lösung

4. Dokumentation im Risikoregister
   - Erstellung eines Risikoregisters mit den wichtigsten Informationen zur Bewertung, Priorisierung und Verantwortlichkeit.
   - Das Register dient als Grundlage für Entscheidungen im strategischen Controlling und für Compliance Nachweise.

5.Entwicklung von Maßnahmen zur Risikominimierung
   - Ableitung geeigneter Strategien, zum Beispiel Risikovermeidung, Risikominderung, Risikoübertragung oder Risikotoleranz.
   - Festlegung konkreter Maßnahmen, zum Beispiel Lieferantenalternativen, verstärkte Marktanalysen, Schulungen oder zusätzliche Kontrollen.



Lösung

b) Mögliche Risiken und ihre Auswirkungen auf die XYZ Vertriebs GmbH

Beschaffungsrisiko - Mögliche Auswirkung:

- Lieferverzögerungen oder Engpässe bei hochwertigen Komponenten oder Rohstoffen können dazu führen, dass Premium Produkte nicht rechtzeitig verfügbar sind.
- Das kann zu Umsatzverlusten, Lieferproblemen und sinkender Kundenzufriedenheit führen.

Marktrisiko - Mögliche Auswirkung:

- Eine geringere Nachfrage oder ein stärkerer Wettbewerb kann das Wachstumspotenzial im Premium Segment reduzieren.
- Besonders in wirtschaftlich unsicheren Zeiten könnte die Zahlungsbereitschaft für hochpreisige Fitness und Gesundheitsprodukte sinken.



Lösung

Compliance Risiko - Mögliche Auswirkung:

- Verstöße gegen gesetzliche Anforderungen oder interne Richtlinien, zum Beispiel bei Produktsicherheit, Kennzeichnung oder Werbeaussagen, können zu Strafen und Rückrufen führen.
- Zusätzlich drohen Reputationsschäden und zusätzliche Kosten für Nachbesserungen.

Reputationsrisiko - Mögliche Auswirkung:

- Negative Berichterstattung oder Qualitätsprobleme können das Image der XYZ Vertriebs GmbH beschädigen.
- Ein Skandal, zum Beispiel durch mangelhafte Produktqualität oder problematische Lieferanten, kann das Vertrauen der Kunden langfristig senken.

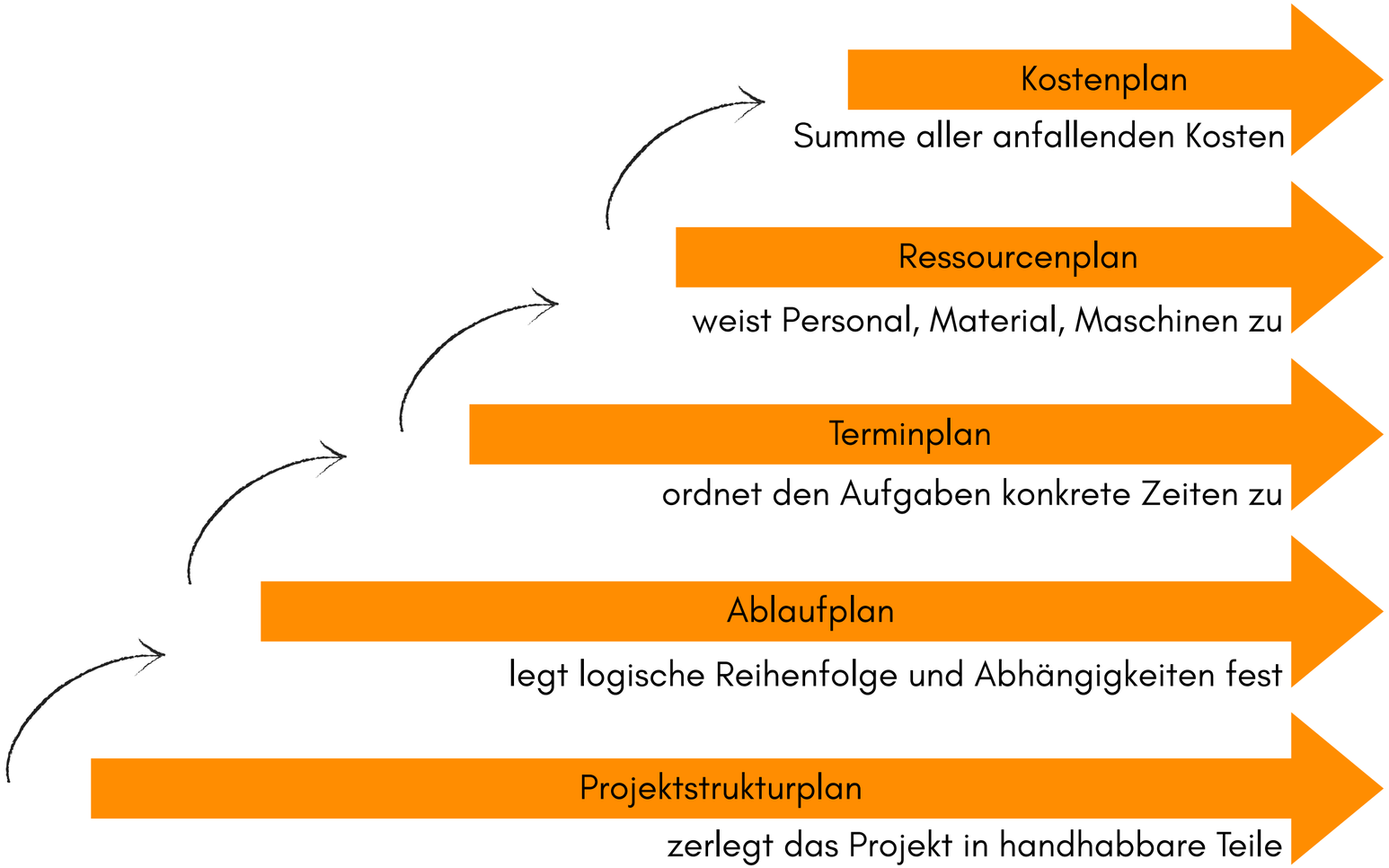
Technologierisiko - Mögliche Auswirkung:

- Technologische Innovationen oder digitale Vertriebsmodelle der Konkurrenz können das eigene Angebot schnell unattraktiv machen.
- Wenn das Unternehmen nicht ausreichend innovativ bleibt oder digitale Kanäle nicht konsequent nutzt, kann Marktanteil verloren gehen.



Kapitel Projektplanung

Reihenfolge



Projekt-strukturplan

Elemente:

- Aufgaben: große Hauptblöcke des Projekts
- Teilaufgaben: Untergliederung der Aufgaben
- Arbeitspakete: kleinste, abgrenzbare Einheiten – konkret bearbeitbar, einer Person zuordenbar, mit definiertem Aufwand, Dauer und Ergebnis

Gliederungsformen des PSP:

- Objektorientiert: nach Bauteilen / Produkten (z. B. Motor, Karosserie, Elektrik)
- Funktionsorientiert: nach Tätigkeiten (z. B. Planen, Entwickeln, Testen)
- Phasenorientiert: nach Projektphasen (z. B. Analyse, Konzept, Realisierung)
- Gemischt: Kombination mehrerer Formen

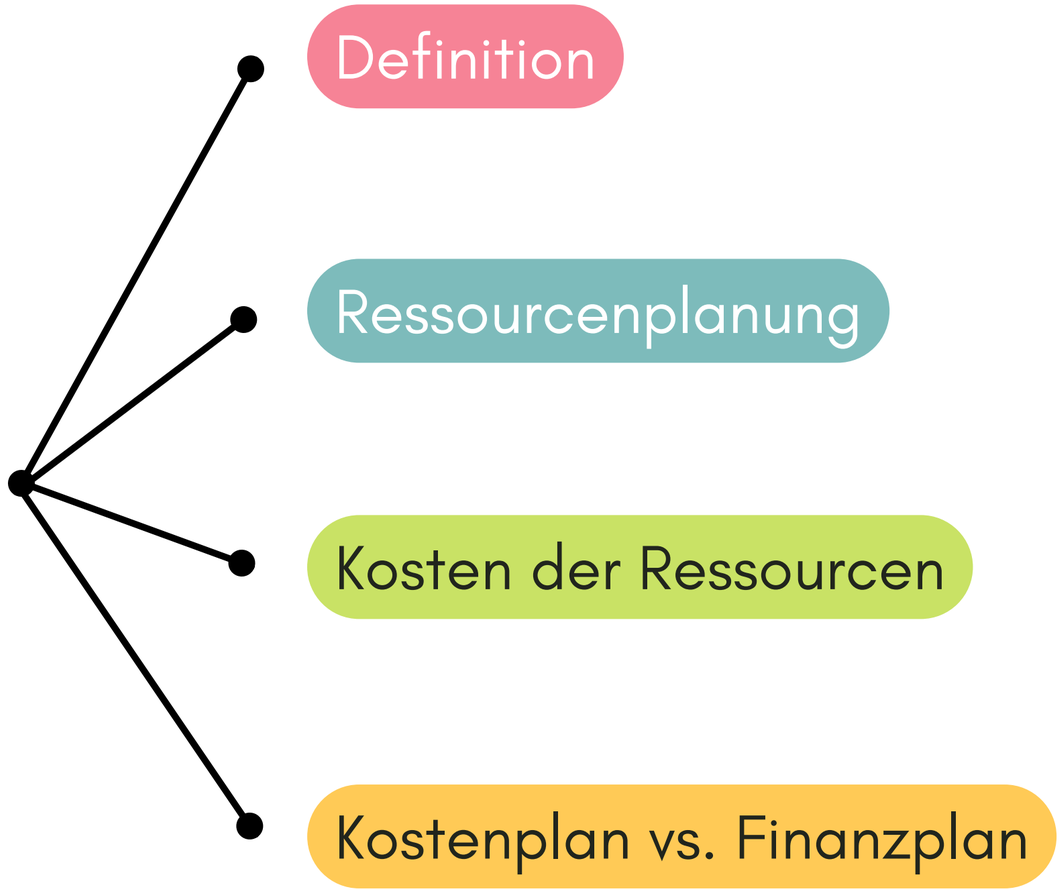
Ziele der Projektstrukturplanung:

- Vollständigkeit: alle Aufgaben werden erfasst (nichts wird vergessen)
- Überblick über das Gesamtprojekt
- Transparenz für alle Beteiligten
- Grundlage für alle weiteren Pläne (Ablauf, Termin, Ressourcen, Kosten)
- Zuordnung von Verantwortlichkeiten
- Reduktion der Komplexität durch Zerlegung
- Erleichterung der Kommunikation im Team



Kapitel Ressourcen

Ressourcen



Landers Training

www.landers-training.de

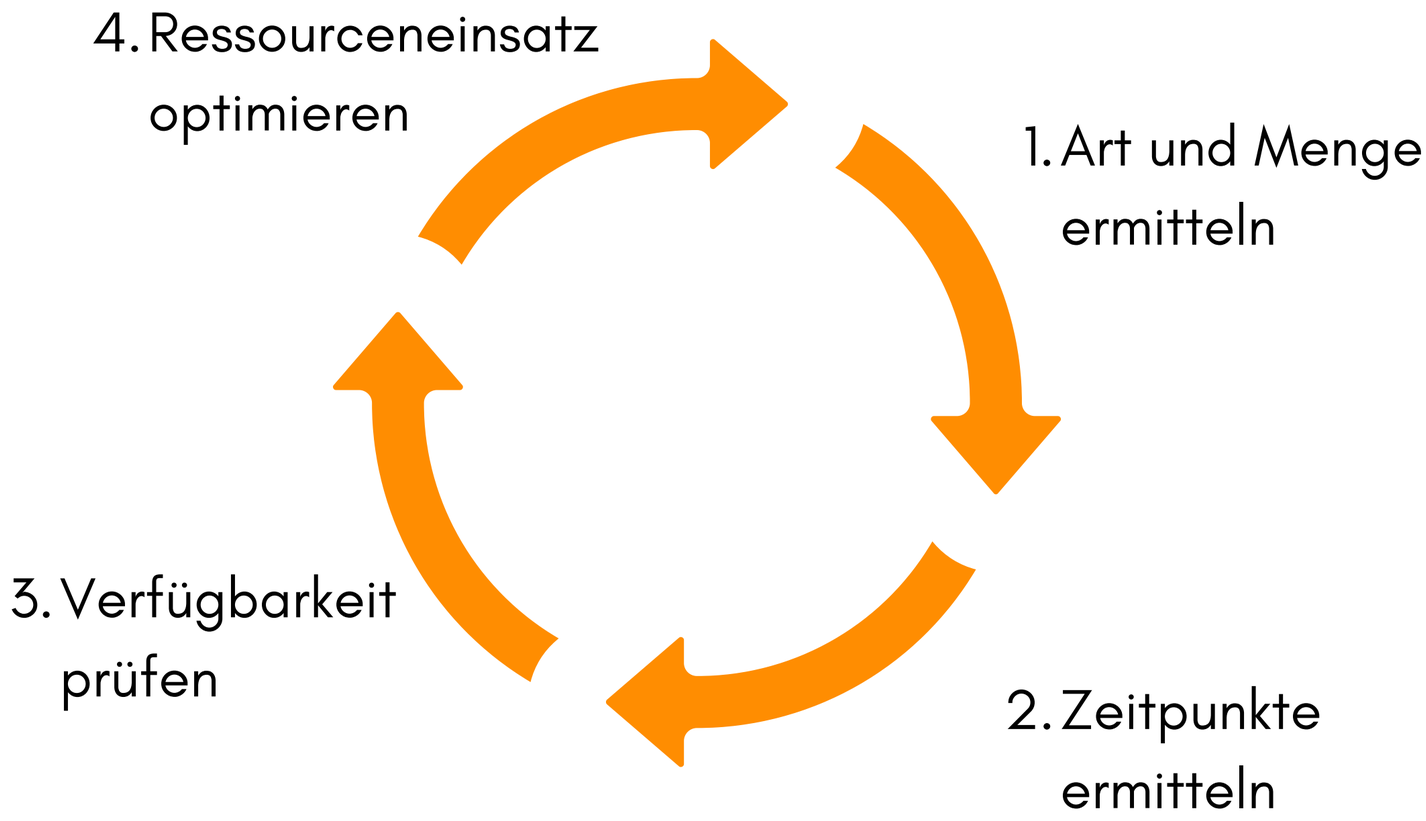
Definition

Definition: Ressourcen sind **alle Mittel,** die zur **Durchführung eines Projekts** benötigt werden. Also alles, was eingesetzt wird, um die Arbeitspakete abzuarbeiten und die Projektziele zu erreichen.

Arten von Ressourcen:

- **Personelle Ressourcen**: Projektleiter, Teammitglieder, externe Mitarbeiter, Berater
  - Sachliche Ressourcen:Material und Werkstoffe
  - Maschinen, Geräte, Werkzeuge
  - Räume, Gebäude, Infrastruktur
  - Hard- und Software
- **Finanzielle Ressourcen**: Projektbudget, Geldmittel
- **Immaterielle Ressourcen**: Know-how, Patente, Lizenzen, Informationen
- **Zeitliche Ressourcen**: verfügbare Zeit für das Projekt

Ressourcen-planung



Landers Training

Ressourcen-planung



Landers Training

www.landers-training.de

Schritt 1: Art und Menge ermitteln

- Welche Ressourcen werden benötigt? (Art)
- Wie viel wird davon gebraucht? (Menge)
- Grundlage: Arbeitspakete aus dem Projektstrukturplan (PSP)
- Beispiele: 2 Entwickler, 40 Std. Beratung, 500 kg Material, 1 Testmaschine

Schritt 2: Zeitpunkte ermitteln

- Wann werden die Ressourcen benötigt?
- Grundlage: Ablauf- und Terminplan
- Ergebnis: zeitliche Zuordnung der Ressourcen zu den Arbeitspaketen
- Beispiel: Entwickler von KW 12 bis KW 20, Maschine in KW 18

Schritt 3: Verfügbarkeit prüfen

- Sind die Ressourcen zum geplanten Zeitpunkt überhaupt verfügbar?
- Mögliche Engpässe:
  - Personal in anderen Projekten gebunden
  - Maschinen ausgelastet
  - Materiallieferzeiten
- Bei Engpässen: alternative Quellen suchen (z. B. externe Dienstleister)

Schritt 4: Ressourceneinsatz optimieren

- Ziel: gleichmäßige Auslastung, keine Überlastung, keine Leerlaufzeiten
- Methoden:
  - Ressourcenglättung: Aufgaben zeitlich verschieben, um Spitzen zu vermeiden
  - Kapazitätsausgleich: Über- und Unterlastungen ausbalancieren
  - Parallelisieren oder Sequenzieren von Aufgaben

Wichtig: Termin- und Kostenrahmen müssen weiter eingehalten werden

Kosten der Ressourcen

Grundformel:
Geplante Ressource × Wertmaßstab = Plankosten der Ressource
Das heißt: Man multipliziert die Menge mit dem Preis pro Einheit.
Die drei Bestandteile der Formel:
a) Mengengrößen („Wie viel?")

- Stück, Stunden, Tage, kg, Liter, m^2, m^3
- Beispiele:
  - 40 Arbeitsstunden
  - 250 kg Stahl
  - 30 Beratertage
  - 1.000 Liter Farbe

b) Wertgrößen je Menge („Was kostet eine Einheit?")

- Preis oder Verrechnungssatz pro Einheit
- Beispiele:
  - 65 €/Stunde Stundensatz Entwickler
  - 2,50 €/kg Materialpreis
  - 800 €/Tag Beratersatz
  - 4,20 €/Liter Farbpreis

c) Wertgröße (Gesamt) („Was kostet es insgesamt?")

- Ergebnis aus Menge × Wertgröße je Menge
- Beispiele:
  - 40 Std. × 65 €/Std. = 2.600 €
  - 250 kg × 2,50 €/kg = 625 €
  - 30 Tage × 800 €/Tag = 24.000 €

Kosten- und Budgetplanung

Aus den ermittelten Plankosten wird der Kostenplan erstellt. Dafür gibt es zwei gängige Gliederungsformen:

a) Kostenplan je Zeitraum

- Kosten werden auf Zeiträume verteilt (z. B. Monate, Quartale)
- Zeigt, wann wie viel Geld benötigt wird
- Wichtig für die Liquiditätsplanung

Monat	Personalkosten	Sachkosten	Summe
Januar	8.000,00€	1.500,00€	9.500,00€
Februar	12.000,00€	4.500,00€	16.500,00€
März	9.000,00€	8.000,00€	17.000,00€

Kosten- und Budgetplanung

b) Kostenplan je Arbeitspaket

- Kosten werden den einzelnen Arbeitspaketen aus dem PSP zugeordnet
- Zeigt, wofür das Geld ausgegeben wird
- Ermöglicht Soll-Ist-Vergleiche pro Arbeitspaket

Arbeitspaket	Personal	Sachkosten	Summe
AP 1.1 Analyse	5.000,00€	500,00€	5.500,00€
AP 1.2 Konzept	8.000,00€	1.000,00€	9.000,00€
AP 1.3 Umsetzung	18.000,00€	6.500,00€	24.500,00€

Kosten- und Budgetplanung

c) Kosten im Zeitverlauf – Kostensummenlinie

Definition: Die **Kostensummenlinie** (auch kumulierte Kostenkurve oder S-Kurve) zeigt die **aufsummierten Kosten** im Verlauf des Projekts.

Aufbau:

- X-Achse: Zeit (Wochen, Monate)
- Y-Achse: aufsummierte (kumulierte) Kosten in €
- Verlauf: typischerweise S-förmig
- Anfangs: geringe Kosten (Planung)
- Mitte: starker Anstieg (Hauptarbeit, Umsetzung)
- Ende: Abflachen (Abschlussarbeiten)

Nutzen:

- Überblick über den Kostenverlauf
- Vergleich von Plan- und Ist-Kosten während des Projekts
- Frühzeitiges Erkennen von Budgetüberschreitungen
- Grundlage für Earned-Value-Analysen

Kostenplan vs. Finanzplan

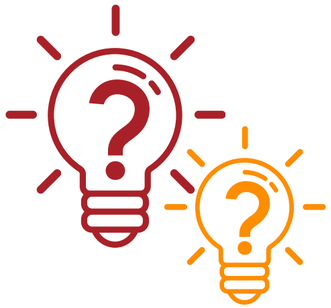
Kostenplan

- Plant alle Kosten, die während des Projekts anfallen
- Zeitpunkt = wann die Kosten wirtschaftlich verursacht werden
- Beispiel: Eine Maschine wird im März eingesetzt → Kosten fallen im März an
- Frage: „Was kostet das Projekt?"

Finanzplan

- Plant die tatsächlichen Zahlungsströme (Ein- und Auszahlungen)
- Zeitpunkt = wann das Geld tatsächlich fließt
- Beispiel: Maschine wurde im März eingesetzt, Rechnung kommt im April, gezahlt wird im Mai → Auszahlung im Mai
- Frage: „Wann fließt wie viel Geld?"

Merkmal	Kostenplan	Finanzplan
Inhalt	Kosten (Werteverzehr)	Zahlungsströme (Geldflüsse)
Zeitpunkt	wirtschaftliche Verursachung	tatsächliche Zahlung
Frage	Was kostet es?	Wann fließt das Geld
Ziel	Wirtschaftlichkeit	Liquiditätssicherung
Beispiel	Abschreibung einer Maschine	Auszahlung an Lieferant



Aufgabe

Situationsbeschreibung:

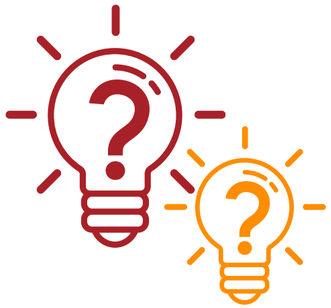
Sie sind Projektleiter/-in der Müller & Schneider GmbH und führen das Projekt „Einführung DMS 2026" (neues Dokumentenmanagementsystem) durch. Aus dem Projektstrukturplan haben Sie folgende Ressourcen geplant:

Projekt „Einführung DMS 2026“ – Müller & Schneider GmbH

Arbeitspaket	Ressource	Menge	Wertmaßstab
AP 1: Anforderungsanalyse	Projektleiter	60 Std.	85 €/Std.
	Fachabteilung	120 Std.	55 €/Std.
AP 2: Systemauswahl	IT-Berater (extern)	15 Tage	950 €/Tag
	Projektleiter	40 Std.	85 €/Std.
AP 3: Installation	Dienstleister (extern)	80 Std.	110 €/Std.
	Server-Hardware	2 Stück	3.800 €/Stück
	Software-Lizenzen	45 Stück	240 €/Stück
AP 4: Schulung	Trainer (extern)	8 Tage	1.200 €/Tag
	Schulungsräume	8 Tage	320 €/Tag
	Schulungsunterlagen	45 Stück	28 €/Stück
AP 5: Go-Live	Projektleiter	30 Std.	85 €/Std.
	Dienstleister (extern)	20 Std.	110 €/Std.

Weitere Vorgaben:

- Risikozuschlag: 8 % auf die Plankosten
- Freigegebenes Budget: 110.000 €



Aufgabe

Aufgabenstellung

a) Erläutern Sie die Formel zur Ermittlung der Plankosten einer Ressource und nennen Sie die drei Bestandteile. (4 P.)

b) Ermitteln Sie die Plankosten je Arbeitspaket und die Gesamtplankosten. (12 P.)

c) Berechnen Sie den Risikozuschlag und die Gesamtkosten inkl. Risiko. (3 P.)

d) Reicht das Budget aus? Begründen Sie Ihre Antwort und nennen Sie zwei Handlungsmöglichkeiten für den Fall einer Budgetüberschreitung. (6 P.)
Gesamtpunktzahl: 25 Punkte



Lösung

Teilaufgabe a) – Formel zur Ermittlung der Plankosten (4 Punkte)

Formel:
Geplante Ressource × Wertmaßstab = Plankosten der Ressource
oder anders ausgedrückt:
Menge × Preis je Einheit = Gesamtkosten
Die drei Bestandteile:

1. Mengengröße: Gibt an, wie viel einer Ressource benötigt wird (z. B. Stunden, Tage, Stück, kg).
2. Wertgröße je Menge: Gibt an, was eine Einheit der Ressource kostet (z. B. €/Stunde, €/Tag, €/Stück).
3. Wertgröße (Gesamt): Ergebnis der Multiplikation – die gesamten Plankosten der Ressource.



Lösung

Teilaufgabe b) – Plankosten je Arbeitspaket (12 Punkte)

Berechnung je Arbeitspaket

AP 1: Anforderungsanalyse

- Projektleiter: 60 Std. × 85 €/Std. = 5.100 €
- Fachabteilung: 120 Std. × 55 €/Std. = 6.600 €
- Summe AP 1: 11.700 €

AP 2: Systemauswahl

- IT-Berater: 15 Tage × 950 €/Tag = 14.250 €
- Projektleiter: 40 Std. × 85 €/Std. = 3.400 €
- Summe AP 2: 17.650 €

AP 3: Installation und Konfiguration

- Externer Dienstleister: 80 Std. × 110 €/Std. = 8.800 €
- Server-Hardware: 2 Stück × 3.800 €/Stück = 7.600 €
- Software-Lizenzen: 45 Stück × 240 €/Stück = 10.800 €
- Summe AP 3: 27.200 €

AP 4: Mitarbeiterschulung

- Externer Trainer: 8 Tage × 1.200 €/Tag = 9.600 €
- Schulungsräume: 8 Tage × 320 €/Tag = 2.560 €
- Schulungsunterlagen: 45 Stück × 28 €/Stück = 1.260 €
- Summe AP 4: 13.420 €

AP 5: Go-Live und Nachbetreuung

- Projektleiter: 30 Std. × 85 €/Std. = 2.550 €
- Externer Dienstleister: 20 Std. × 110 €/Std. = 2.200 €
- Summe AP 5: 4.750 €



Lösung

Teilaufgabe c) – Risikozuschlag und Gesamtkosten (3 Punkte)

Risikozuschlag berechnen:

74.720,00 € × 8 % = 5.977,60 €

Gesamte Projektkosten inkl. Risikozuschlag:

74.720,00 € + 5.977,60 € = 80.697,60 €



Lösung

Landers Training

www.landers-training.de

Teilaufgabe d) – Beurteilung und Handlungsmöglichkeiten (6 Punkte)

Beurteilung des Budgets

- Freigegebenes Budget: 110.000,00 €
- Geplante Projektkosten inkl. Risikozuschlag: 80.697,60 €
- Budgetreserve: 29.302,40 € (rund 26,6 % des Budgets)

Ergebnis: Das freigegebene Budget reicht deutlich aus, um das Projekt nach aktueller Planung durchzuführen. Es besteht ein komfortabler Puffer von rund 29.300 €, der weitere unvorhergesehene Mehrkosten abfedern könnte.

Handlungsmöglichkeiten, falls das Budget nicht ausreichen würde

Möglichkeit 1: Kosten reduzieren

- Reduktion externer Leistungen, z. B. Aufgaben des externen Dienstleisters teilweise durch internes Personal übernehmen lassen
- Verhandlungen über günstigere Tagessätze mit dem IT-Berater
- Mengenrabatte bei den Software-Lizenzen aushandeln
- Schulungen in eigenen Räumlichkeiten durchführen (Wegfall der externen Raummiete)

Möglichkeit 2: Leistungsumfang anpassen (Scope-Anpassung)

- Reduktion der Anzahl an Lizenzen (z. B. stufenweiser Rollout)
- Verzicht auf nicht zwingend erforderliche Komponenten der Schulung
- Verschieben einzelner Arbeitspakete in eine spätere Projektphase oder ein Folgeprojekt

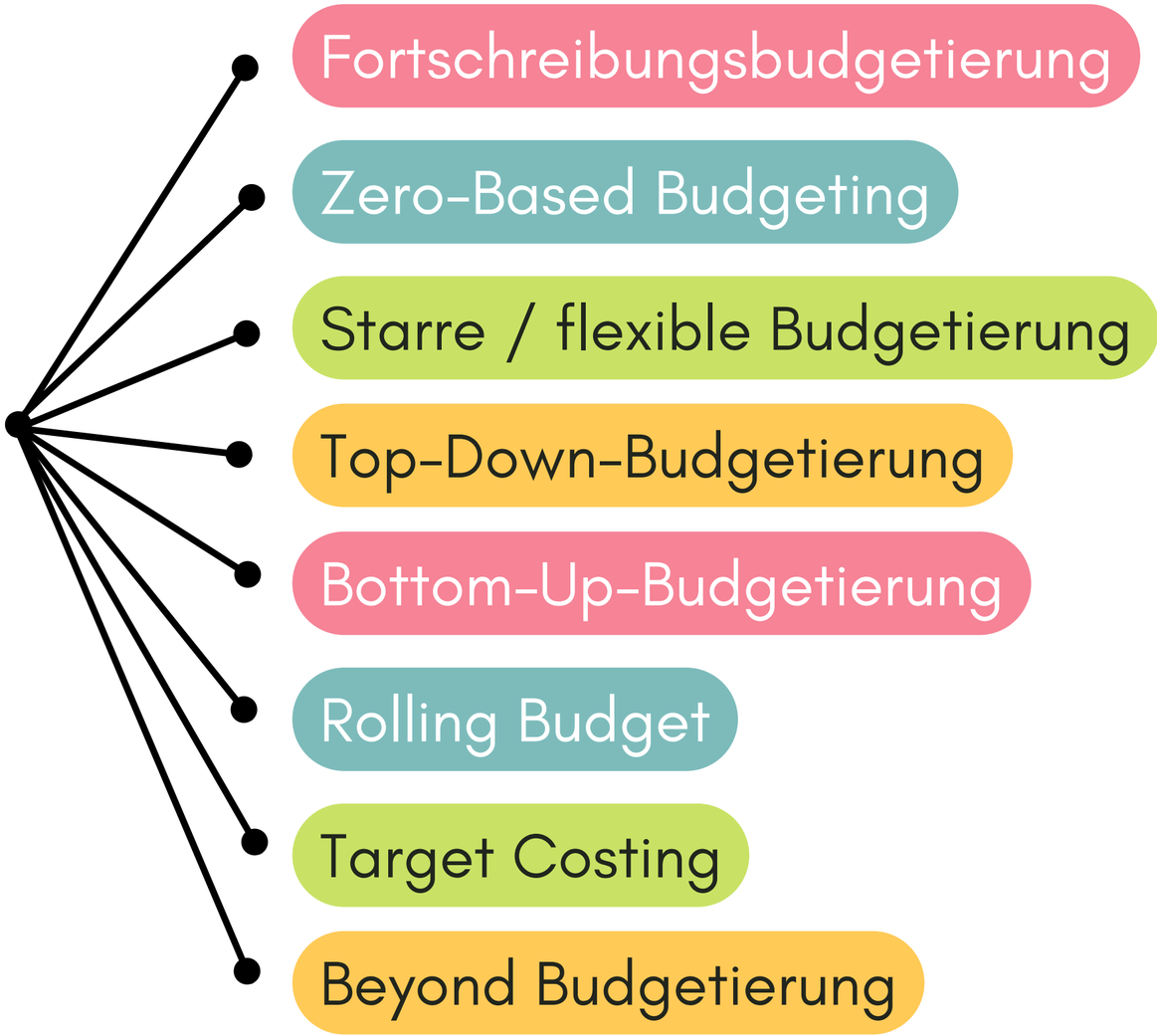
Weitere mögliche Lösungen:

- Budgeterhöhung beantragen beim Auftraggeber bzw. Lenkungsausschuss mit fundierter Begründung
- Risikozuschlag senken – nur mit sachlicher Begründung und Akzeptanz eines höheren Restrisikos
- Eigene Ressourcen umpriorisieren und Mitarbeiter aus anderen, weniger dringenden Projekten umsetzen



Kapitel Budgetierung

Budgetierung



Landers Training

www.landers-training.de

Budgetierung

Landers Training

www.landers-training.de

Die Budgetierung umfasst die Planung, Zuweisung und Überwachung finanzieller Mittel innerhalb eines Unternehmens. Verschiedene Methoden der Budgetierung helfen dabei, die Budgets für Abteilungen, Projekte und das gesamte Unternehmen festzulegen. Jede Methode hat ihre Vor- und Nachteile und ist für unterschiedliche Zwecke geeignet.

Bugetierungsmethoden:

1. Fortschreibungsbudgetierung (Retrograde Budgetierung):
Hier wird das Budget des Vorjahres als Ausgangspunkt genommen und um Änderungen (z. B. Inflation, Wachstumsziele) angepasst. Häufig bei stabilen Geschäftsfeldern und bewährten Prozessen.
Vorteile:

- Einfach umzusetzen und wenig zeitaufwendig.
- Geringes Risiko bei langfristig stabilen Geschäftsmodellen.

Nachteile:

- Innovationshemmend, da sich bestehende Fehler fortsetzen können.
- Chancen zur Kostensenkung werden möglicherweise übersehen.

Erklärung

2. Zero-Based Budgeting (ZBB):
Beim Zero-Based Budgeting wird das Budget bei Null gestartet und alle Ausgaben müssen vollständig neu gerechtfertigt werden.
Anwendung: Bei Projekten mit hohen Kostenkontrollanforderungen oder bei Umstrukturierungen.
Vorteile:

- Ausgaben werden gründlich überprüft und gerechtfertigt.
- Keine unnötigen Kostenübernahmen aus Vorperioden.

Nachteile:

- Sehr zeitaufwendig und ressourcenintensiv.
- Risiko, wichtige laufende Ausgaben zu unterschätzen.

3. Flexible Budgetierung:
Hier wird das Budget flexibel angepasst, z. B. basierend auf veränderlichen Größen wie Umsatz oder Produktionsmenge.
Anwendung: In Unternehmen mit stark schwankenden Umsätzen oder Kosten (z. B. bei saisonalen Produkten).

Erklärung

Vorteile:

- Reagiert dynamisch auf Änderungen.
- Realistischere Planungen durch Anpassung an Ist-Werte.

Nachteile:

- Komplexe Berechnung und Überwachung erforderlich.
- Kann schwer umsetzbar sein bei sehr volatilen Märkten.

4. Starre Budgetierung

Das Budget wird einmal festgelegt und bleibt über den gesamten Zeitraum unverändert, unabhängig von Veränderungen.

Anwendung: In Bereichen mit stabilen und vorhersehbaren Kosten (z. B. Verwaltung).

Vorteile:

- Einfache und klare Budgetkontrolle.
- Wenig Anpassungen notwendig.

Nachteile:

- Keine Flexibilität bei unerwarteten Änderungen.
- Risiko von Über- oder Unterdeckung bei schwankenden Bedingungen.

Erklärung

5. Top-Down-Budgetierung

Die Budgetvorgaben werden von der Geschäftsleitung festgelegt und an die Abteilungen weitergegeben. Anwendung: In zentralistisch geführten Unternehmen oder bei Projekten mit striktem Kostenrahmen.

Vorteile:

- Gute Kostenkontrolle durch die Führungsebene.
- Einheitliche Ausrichtung an den Unternehmenszielen.

Nachteile:

- Geringe Mitbestimmung der operativen Einheiten.
- Gefahr von unrealistischen Vorgaben.

6. Bottom-Up-Budgetierung

Hier legen die einzelnen Abteilungen ihre Budgets selbst fest und geben sie an die Unternehmensleitung weiter, die diese konsolidiert.

Anwendung: Bei dezentralen Unternehmensstrukturen.

Vorteile:

- Realistische Budgetplanung, da sie auf Expertenwissen beruht.
- Hohe Motivation der Abteilungen durch Eigenverantwortung.

Nachteile:

- Zeitaufwendiger Abstimmungsprozess.
- Risiko von zu hohen Budgetanforderungen.

Erklärung

7. Rolling Budget (Rollierende Planung)

Das Budget wird nicht einmalig für ein Geschäftsjahr festgelegt, sondern regelmäßig angepasst (z. B. quartalsweise).

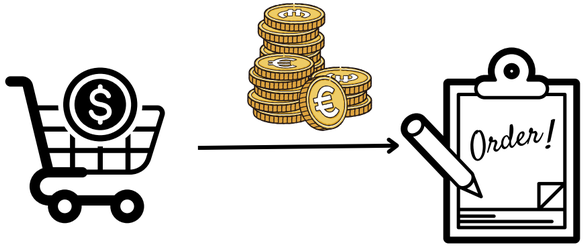
Anwendung: In dynamischen Märkten oder bei langfristigen Projekten mit unvorhersehbaren Entwicklungen.

Vorteile:

- Permanente Anpassung an aktuelle Gegebenheiten.
- Ermöglicht eine flexible Reaktion auf Marktveränderungen.

Nachteile:

- Hoher Planungsaufwand durch häufige Anpassungen.
- Erfordert genaue und aktuelle Daten.



Erklärung

Landers Training

www.landers-training.de

8. Target Costing

Target Costing ist eine marktorientierte Budgetierungsmethode, bei der die Kosten eines Produkts bereits in der Entwicklungsphase anhand des vom Kunden akzeptierten Marktpreises rückwärts berechnet werden. Ziel ist es, nur Funktionen zu berücksichtigen, die dem Kunden echten Mehrwert bieten, und dadurch Kosten effizient zu steuern.

Anwendung: Besonders geeignet in Unternehmen, die wettbewerbsintensive Märkte bedienen und kundenorientierte Produkte entwickeln.

Vorteile:

- Kosteneffizienz: Fokussierung auf wesentliche Funktionen reduziert unnötige Ausgaben.
- Wettbewerbsfähigkeit: Produkte sind preislich und funktional optimal auf den Markt ausgerichtet.
- Frühe Planungssicherheit: Kosten werden bereits in der Designphase optimiert.

Nachteile:

- Zeitintensive Marktanalyse: Um die Zahlungsbereitschaft der Kunden genau zu bestimmen.
- Begrenzte Flexibilität: Änderungen in der Entwicklungsphase können Zielkosten gefährden.

Erklärung

Landers Training

www.landers-training.de

9. Beyond Budgetierung

Beyond Budgeting ist ein modernes Managementkonzept, das traditionelle Budgetierungsprozesse komplett ersetzt. Es verzichtet auf starre Budgets und setzt stattdessen auf flexible, dezentrale Steuerung und dynamische Planung. Der Fokus liegt auf Agilität, kontinuierlicher Anpassung und Selbstverantwortung der Teams. Besonders geeignet für Unternehmen in dynamischen, schnelllebigen Märkten, wo traditionelle Budgetierungsprozesse zu starr sind, z. B. in der IT-, Technologie- oder Start-up-Branche.

Vorteile:

- Flexibilität: Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen.
- Dezentrale Verantwortung: Mehr Autonomie und Motivation der Teams.
- Ressourceneffizienz: Mittel werden bedarfsorientiert eingesetzt.
- Fokus auf Ziele: Strategische Ausrichtung statt starrer Budgets.

Nachteile:

- Hohe Anforderungen an Führung: Erfordert starke Führungs- und Steuerungskompetenzen.
- Komplexität: Neue Systeme und Prozesse notwendig.
- Kulturwandel: Offene Kommunikation und Vertrauen müssen etabliert werden.
- Unsicherheit: Fehlende feste Budgets können Planungsunsicherheit verursachen.

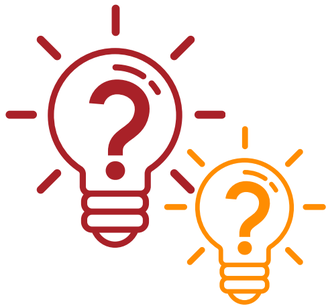
Erklärung

9. Beyond Budgetierung

Unterschied zu anderen Methoden:

- Im Vergleich zu Rolling Budgeting geht Beyond Budgeting noch einen Schritt weiter, indem es sich komplett von festen Budgetprozessen löst. Es ersetzt starre Kontrollen durch flexible Führung und stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden.
- Im Gegensatz zur Bottom-Up-Budgetierung ist Beyond Budgeting weniger prozessorientiert und fördert stattdessen die strategische und kontinuierliche Anpassung von Ressourcen.

Insgesamt wird damit also deutlich, dass Budgetierung nicht nur ein Planungsinstrument ist, sondern auch die Grundlage für transparente Entscheidungen und klare Verantwortlichkeiten schafft.



Aufgabe

Situationsbeschreibung:
Die XYZ GmbH ist nur bereit, der Weiterentwicklung der Produktlinie „Premium-Zubehör“ sowie der Einführung hochwertiger Produkte zuzustimmen, sofern dafür keine nennenswerten zusätzlichen finanziellen Mittelerforderlich sind und eine geeignete Methode zur Budgetplanung eingeführt wird.
Als Mitglied des Management-Teams liegt es in Ihrer Verantwortung, eine Budgetierungsmethode auszuwählen, die den Anforderungen der XYZ GmbH entspricht.

Aufgabenstellung:
a) Nennen Sie zwei mögliche Budgetierungsansätze, die den Anforderungen der XYZ GmbH entsprechen könnten. Begründen Sie Ihre Auswahl, indem Sie die jeweilige Zielsetzung der Methoden erläutern.

b) Die Geschäftsleitung fordert Sie auf, eine der unter a) vorgeschlagenen Budgetierungsmethoden auszuwählen und darzustellen, wie diese Methode in der XYZ GmbH umgesetzt werden kann.
Beschreiben Sie Ihre Vorgehensweise zur Einführung der gewählten Budgetierungsmethode in drei Schritten.



Lösung

a) Zwei geeignete Budgetierungsansätze:

1. Zero-Based Budgeting (ZBB):
   - Zielsetzung: Beim ZBB wird das Budget nicht auf Basis der Vorjahreswerte erstellt, sondern alle Kosten werden von Grund auf neu bewertet. Jede Position muss vollständig begründet werden, was zu einer schlankeren Kostenstruktur führt und unnötige Ausgaben minimiert.
   - Begründung: Dieser Ansatz ist besonders geeignet, wenn finanzielle Ressourcen knapp sind oder wenn eine Organisation sich auf ihre strategischen Prioritäten fokussieren möchte. In der XYZ GmbH kann ZBB dazu beitragen, die verfügbaren Mittel optimal einzusetzen, indem unnötige Ausgaben identifiziert und eliminiert werden.
2. Target Costing (TC):
   - Zielsetzung: Target Costing legt den Fokus auf die Marktorientierung: Bereits in der Produktentwicklungsphase werden die Kosten anhand der Anforderungen und Zahlungsbereitschaft der Kunden festgelegt. Nur die Funktionen, die für den Kunden von Bedeutung sind, fließen in die Kostenstruktur ein.
   - Begründung: Diese Methode ist besonders hilfreich, um Produkte effizient und wettbewerbsfähig zu gestalten. In der XZY GmbH kann Target Costing sicherstellen, dass die Produktlinie „Premium-Zubehör“ und die hochwertigen Produkte nicht nur kostenoptimiert, sondern auch markttauglich sind.



Lösung

b) Vorgehensweise zur Einführung von Target Costing:

1. Schritt: Zielkosten bestimmen
   - Beschreibung: Zunächst wird ein Zielkostenwert festgelegt. Dies geschieht durch eine Marktanalyse, die die Zahlungsbereitschaft der Kunden und den Wettbewerb berücksichtigt. In der XYZ GmbH könnte hierfür der Market-into-Company-Ansatz genutzt werden, bei dem die Zielkosten aus der maximal erzielbaren Marktpreisbereitschaft abgeleitet werden.
   - Erklärung: Dieser Schritt stellt sicher, dass die Produkte preislich wettbewerbsfähig sind und gleichzeitig den gewünschten Funktionen entsprechen.
2. Schritt: Zielkosten aufteilen
   - Beschreibung: Die ermittelten Zielkosten werden auf die verschiedenen Produktkomponenten aufgeteilt. Dabei werden die Eigenschaften und Funktionen berücksichtigt, die für den Kunden einen Mehrwert bieten.
   - Erklärung: Durch die Aufteilung auf Komponenten kann sichergestellt werden, dass alle Einzelteile den Anforderungen des Zielmarkts entsprechen, ohne dass das Gesamtbudget überschritten wird.



Lösung

b) Vorgehensweise zur Einführung von Target Costing:

3. Schritt: Zielkosten realisieren

- Beschreibung: In dieser Phase wird überprüft, ob die einzelnen Komponenten zu den Zielkosten gefertigt werden können. Gegebenenfalls werden Anpassungen an den Produktdesigns oder den Produktionsprozessen vorgenommen.
- Erklärung: Der Fokus liegt darauf, die Kostenstruktur weiter zu optimieren, ohne die Produktqualität oder die Kundenzufriedenheit zu beeinträchtigen.

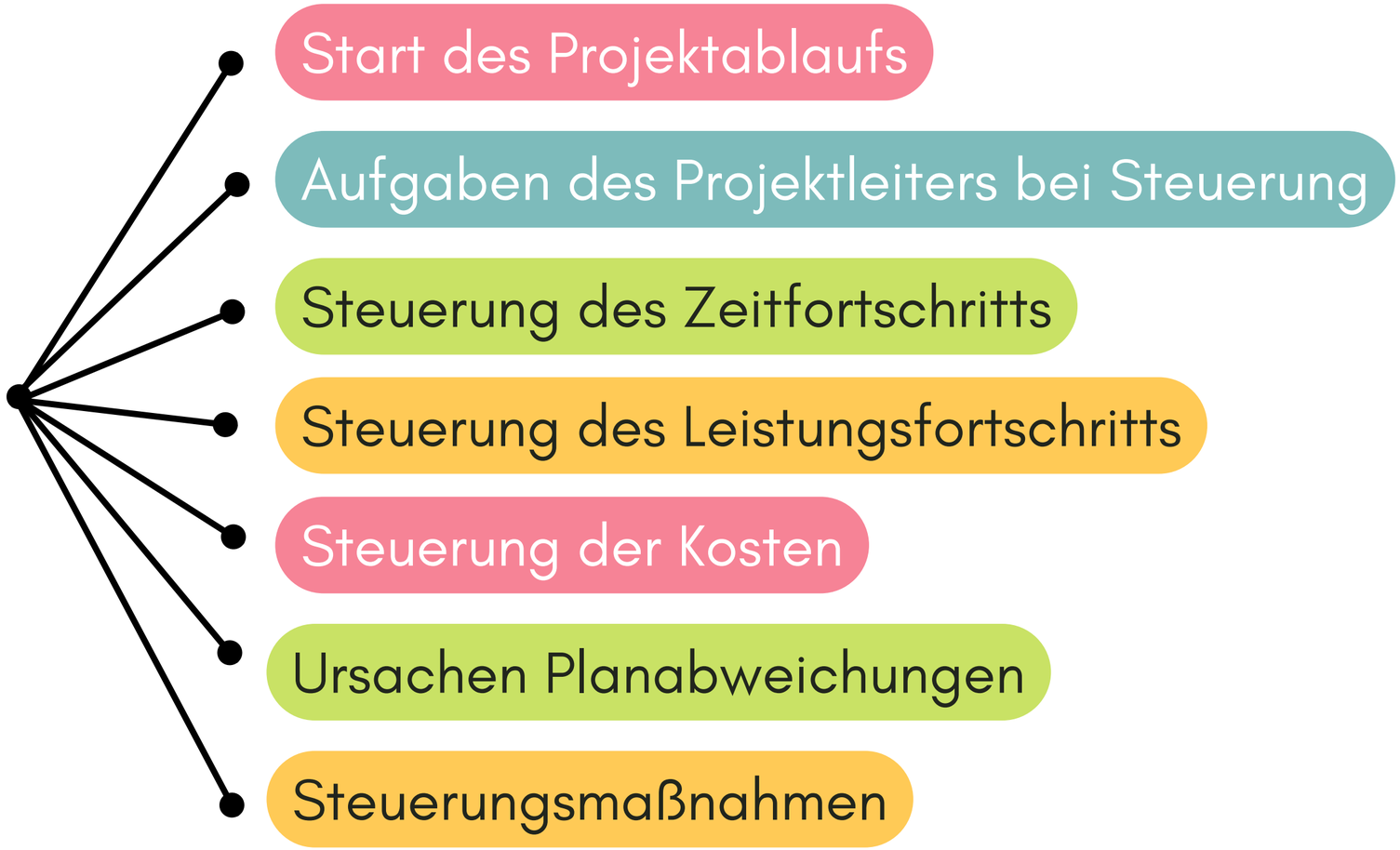
Zusätzliche Erklärungen:

- Warum Target Costing in diesem Fall? → Target Costing ist besonders geeignet, da die Methode von Beginn an die Marktorientierung in den Vordergrund stellt. Sie bietet eine klare Verbindung zwischen Kundenanforderungen und Kostenstruktur, wodurch Ressourcen effizient eingesetzt werden können.
- Alternative Ansätze: Falls Target Costing nicht gewählt wird, könnte ZBB verwendet werden, um eine tiefgreifende Kostentransparenz zu schaffen und strategische Prioritäten auf Basis der Unternehmensziele festzulegen.



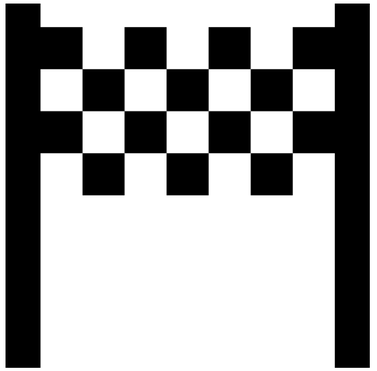
Kapitel
Projektablauf steuern

Projektablauf steuern



Landers Training

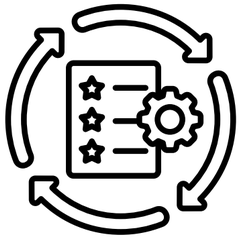
www.landers-training.de



Start Projektablauf

Wie startet der Projektablauf?

- Mit dem Kick-off-Meeting (offizieller Projektstart)
- Voraussetzung: Projektauftrag ist freigegeben
- Teilnehmer: Projektleiter, Team, Auftraggeber, ggf. Stakeholder
- Inhalte: Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Termine, Kommunikationswege
- Anschließend werden die Arbeitspakete aktiviert und die Umsetzung beginnt.



Aufgaben Projektleiter Steuerung

Der Projektleiter durchläuft einen Regelkreis in fünf Schritten:

1. Fortschritt kontrollieren – Ist-Daten erfassen (Zeit, Leistung, Kosten)
2. Fortschritt abgleichen – Soll-Ist-Vergleich durchführen
3. Ursachen für Abweichungen ermitteln – Warum gibt es Abweichungen?
4. Maßnahmen ergreifen – gegensteuern
5. Projektpläne anpassen – Pläne aktualisieren

→ Dieser Kreislauf wiederholt sich kontinuierlich während der gesamten Projektlaufzeit.

Steuerung zeitl. Ablauf

Meilensteintrendanalyse (MTA)

Was ist die MTA? Ein Diagramm, das zeigt, wie sich die geplanten Endtermine von Meilensteinen im Lauf der Zeit entwickeln.

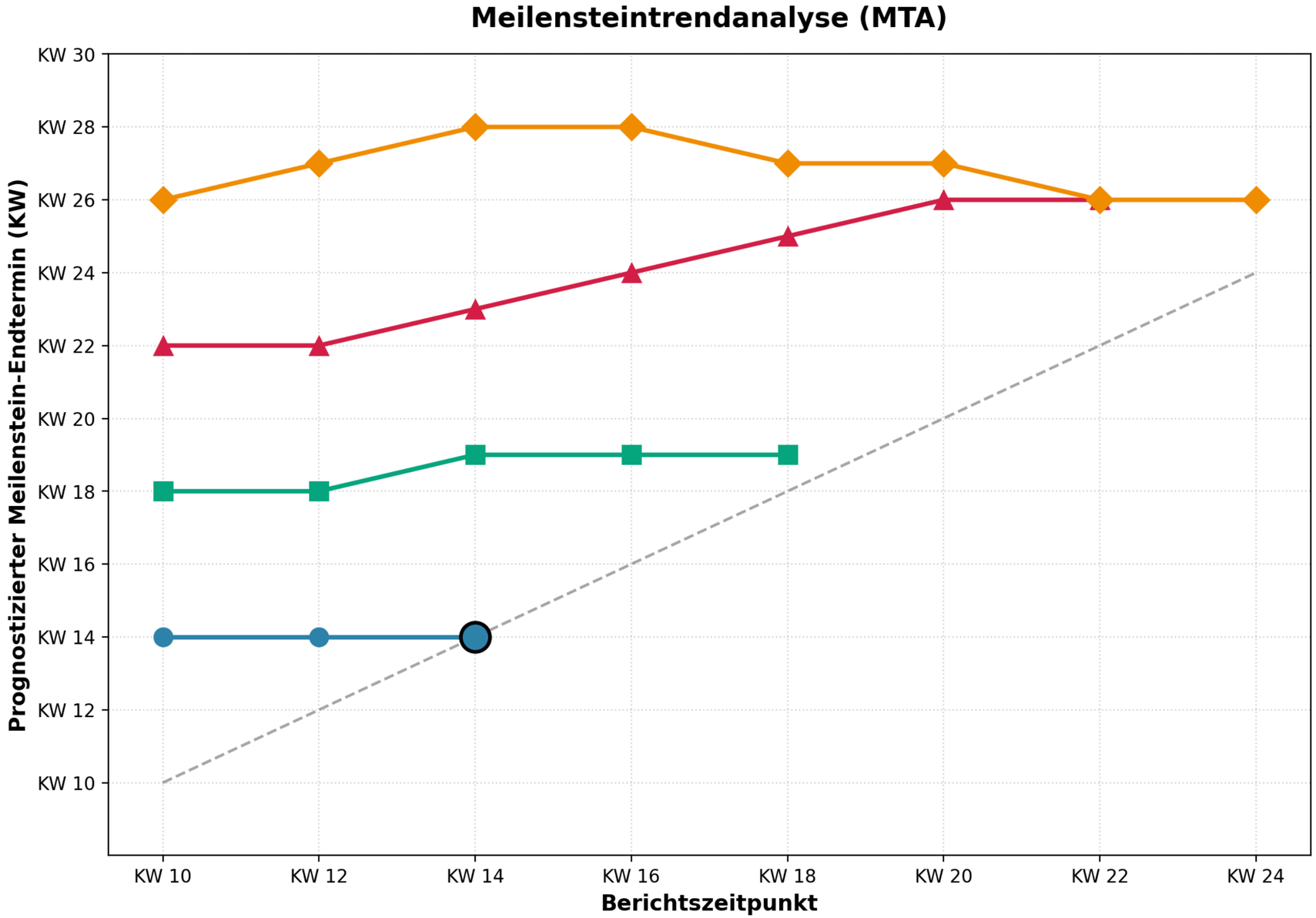
Aufbau:

- X-Achse: Berichtszeitpunkte (z. B. KW oder Monat)
- Y-Achse: geplante Meilensteintermine
- Zu jedem Berichtszeitpunkt wird für jeden Meilenstein der aktuell prognostizierte Endtermin eingetragen

Interpretation der Verlaufslinien:

- Waagerecht (horizontal) → Termin bleibt stabil → ✓ alles im Plan
- Steigend → Meilenstein verzögert sich → ⚠ Verzug
- Fallend → Meilenstein wird früher erreicht → ✓ Zeitgewinn

Steuerung zeitl. Ablauf



Landers Training

www.landers-training.de

Steuerung Leistung

Hier wird der **Fertigstellungsgrad** jedes Arbeitspakets ermittelt:

Der Fertigungsstellengrad/Fortschrittsgrad der Leistung stellt zu einem Stichtag das Verhältnis von erbrachter Leistung zur Gesamtleistung dar.



- Subjektive Schätzung: Verantwortlicher schätzt persönlich (z. B. „ca. 60 % fertig") – schnell, aber ungenau
- Mengen-Methode: Anhand erbrachter Mengen (z. B. 30 von 50 Schulungen → 60 %)
- Zeit-Methode: Anhand verbrauchter Zeit im Verhältnis zur Plan-Zeit
- Status-Schritt-Methode: Vordefinierte Teilschritte mit festen Prozentwerten (z. B. Schritt 1 = 25 %, Schritt 2 = 50 % …)

Steuerung der Kosten

Soll-Ist-Vergleich

- Vergleich der geplanten Kosten mit den tatsächlich angefallenen Kosten zu einem Stichtag
- Ergebnis: Mehrkosten, Minderkosten oder im Plan
- Achtung: Sagt allein noch nichts darüber aus, ob auch entsprechend Leistung erbracht wurde!

Kostentrendanalyse

- Zeigt die Entwicklung der prognostizierten Gesamtkosten über die Zeit
- Funktionsweise analog zur Meilensteintrendanalyse
- Zu jedem Berichtszeitpunkt werden die voraussichtlichen Endkosten neu eingetragen
- Steigt die Linie → Kostenüberschreitung droht; fällt sie → Einsparungen

Steuerung der Kosten

Earned-Value-Methode (Fertigstellungswert-Methode)
Diese Methode verknüpft Leistung, Zeit und Kosten und ist deutlich aussagekräftiger als ein einfacher Soll-Ist-Vergleich.

Formel:
Fertigstellungswert = Fertigstellungsgrad × Gesamtkosten

Was bedeutet das? Der Fertigstellungswert (auch Fortschrittswert oder Earned Value genannt) zeigt zu einem Stichtag, welcher Wert durch die bereits erbrachte Leistung erarbeitet wurde, ausgedrückt in Euro im Verhältnis zu den geplanten Gesamtkosten.

Anders gesagt: Er beantwortet die Frage „Wie viel Geld hätte ich für die tatsächlich erbrachte Leistung einplanen müssen?"

Steuerung der Kosten

Landers Training

www.landers-training.de

Die drei Größen der Earned-Value-Methode

- Plankosten: geplante Kosten zum Stichtag laut Plan → Was hätte das Projekt zum Stichtag planmäßig kosten sollen?
- Istkosten: tatsächlich angefallene Kosten zum Stichtag → Was hat das Projekt bisher tatsächlich gekostet?
- Fertigstellungswert: Wert der erbrachten Leistung in Euro → Was ist die bisher erbrachte Leistung wert?

Beispiel:

- Geplante Gesamtkosten: 100.000 €
- Fertigstellungsgrad zum Stichtag: 40 %
- Istkosten zum Stichtag: 45.000 €
- Plankosten zum Stichtag laut Plan: 50.000 €

Berechnung Fertigstellungswert: 40 % × 100.000 € = 40.000 €

Interpretation:

Istkosten (45.000 €) > Fertigstellungswert (40.000 €) → das Projekt ist teurer als geplant für die erbrachte Leistung

Plankosten (50.000 €) > Fertigstellungswert (40.000 €) → das Projekt hinkt zeitlich hinterher (für 50.000 € hätten 50 % geschafft sein müssen, es sind aber nur 40 %)

→ Aus den drei Größen kann der Projektleiter gleichzeitig Kosten- und Zeitabweichungen erkennen und gezielt gegensteuern.

Ursachen Planabweichung

Ursache	Erklärung	Beispiel
Planungsfehler	Plan war von Anfang an unrealistisch	Zeitaufwand zu niedrig geschätzt
Durchführungs-fehler	Ausführung weicht von der Planung ab	Mitarbeiter fällt aus, Qualitätsmängel
Änderungen	äußere oder innere Einflüsse ändern Rahmenbedingungen	Auftraggeber ändert Anforderungen, neue Gesetze

Steuerungs-maßnahmen

a) Korrigieren (innerhalb des bestehenden Plans)

- Ressourcen aufstocken
- Überstunden anordnen
- Arbeitspakete neu priorisieren

b) Umplanen (Plan anpassen)

- Termine verschieben
- Leistungsumfang reduzieren
- Budget umverteilen

c) Eskalieren (wenn eigene Mittel nicht reichen)

- Auftraggeber bzw. Lenkungsausschuss einbeziehen
- Budgeterhöhung beantragen
- Im Extremfall: Projektabbruch vorschlagen



Kapitel
Projektdokumentation

Projektdokumente

Typische Projektdokumente

Projektantrag

- Vorschlag für ein neues Projekt
- Enthält Anlass, Ziele, grobe Eckdaten
- Grundlage für die Entscheidung des Auftraggebers

Projektauftrag

- Verbindliche Freigabe durch den Auftraggeber
- Enthält Ziele, Umfang, Termine, Budget, Verantwortlichkeiten
- Basis: die 7 W-Fragen

Projektplan – setzt sich zusammen aus:

  - Projektstrukturplan (PSP)Zerlegung des Projekts in Aufgaben, Teilaufgaben, Arbeitspakete
  - AblaufplanLogische Reihenfolge und Abhängigkeiten der Tätigkeiten
  - TerminplanZeitliche Zuordnung (z. B. Gantt-Diagramm, Meilensteine)
  - RessourcenplanPersonal, Material, Maschinen pro Arbeitspaket
  - KostenplanPlankosten je Arbeitspaket bzw. Zeitraum
  - Gesamtbudget

Projektdokumente

Fortschrittsberichte / Statusberichte

- Regelmäßige Berichterstattung
- Soll-Ist-Vergleich, Risiken, offene Punkte
- Adressat: meist Auftraggeber oder Lenkungsausschuss

Protokolle

- Dokumentation von Sitzungen
- Inhalt: Teilnehmer, Themen, Beschlüsse, To-dos, Verantwortliche, Termine

Liste offener Punkte (LOP)

- Übersicht aller ungelösten Themen, Fragen, To-dos
- Mit Verantwortlichem und Frist

Präsentationen

- Aufbereitung von Inhalten für Meetings
- Anlässe: Kick-off, Statusrunden, Abschluss

Änderungsprotokolle

- Dokumentation jeder Änderung an den Projektzielen
- Inhalt: was geändert wurde, warum, durch wen genehmigt, Auswirkungen auf Termin, Kosten, Leistung

Projektabschlussbericht

- Zusammenfassung am Projektende
- Zielerreichung, Termine, Kosten
- Erfolge und Probleme
- Lessons Learned und Empfehlungen für Folgeprojekte

Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel
RACI Matrix

RACI Matrix

Landers Training

www.landers-training.de

Die RACI-Matrix ist eine Übersicht, die für jede Aufgabe im Projekt die Verantwortlichkeiten festlegt.
Die vier Rollen:

R – Responsible (Durchführungsverantwortlich)

- Führt die Aufgabe aus
- Erledigt die operative Arbeit
- Mehrere Personen können Responsible sein

A – Accountable (Rechenschaftspflichtig)

- Trägt die Gesamtverantwortung für die Aufgabe
- Gibt das Ergebnis frei
- Nur eine Person pro Aufgabe

C – Consulted (Konsultiert)

- Wird vor der Entscheidung um Rat oder Meinung gefragt
- Zweiweg-Kommunikation (Austausch)
- Verfügt über fachliches Wissen, das benötigt wird

I – Informed (Informiert)

- Wird über das Ergebnis informiert
- Einweg-Kommunikation
- Wirkt nicht aktiv mit

Nutzen der RACI-Matrix:

- Klare Verantwortlichkeiten
- Vermeidung von Doppelarbeit und Lücken
- Bessere Kommunikation
- Reduktion von Konflikten
- Transparenz für das gesamte Projektteam

RACI Matrix

Beispiel einer RACI-Matrix – IT-Projekt

Aufgabe	Auftraggeber	Projektleiter	Fachabteilung	IT-Abteilung	Betriebsrat
Projektauftrag erstellen	A	R	C	I	I
Projektplan ausarbeiten	I	A	C	C	–
Anforderungen erheben	I	A	R	C	–
Pflichtenheft freigeben	A	R	C	C	I
Software entwickeln	I	A	C	R	–
Mitarbeiter schulen	I	A	R	C	C
Projekt abnehmen	A	R	C	C	I
Abschlussbericht erstellen	I	A	I	I	–

Legende

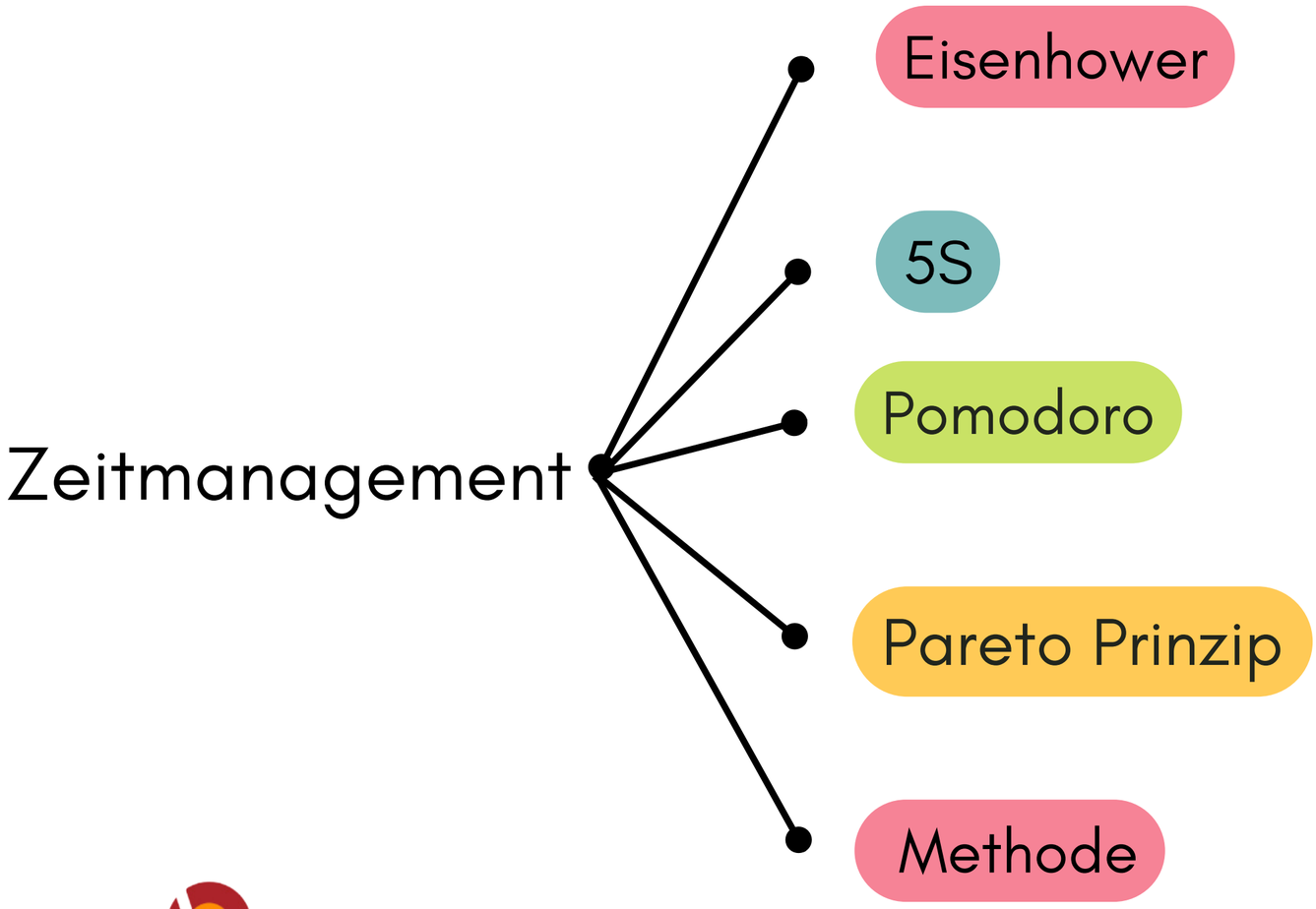
- **R – Responsible –** Durchführungsverantwortlich – führt die Aufgabe aus
- **A – Accountable –** Rechenschaftspflichtig – trägt Gesamtverantwortung (nur 1×)
- **C – Consulted –** Konsultiert – wird vorher um Rat gefragt
- **I – Informed –** Informiert – wird über das Ergebnis informiert

Landers Training

www.landers-training.de



Kapitel Zeitmanagement



Landers Training

www.landers-training.de

Eisenhower

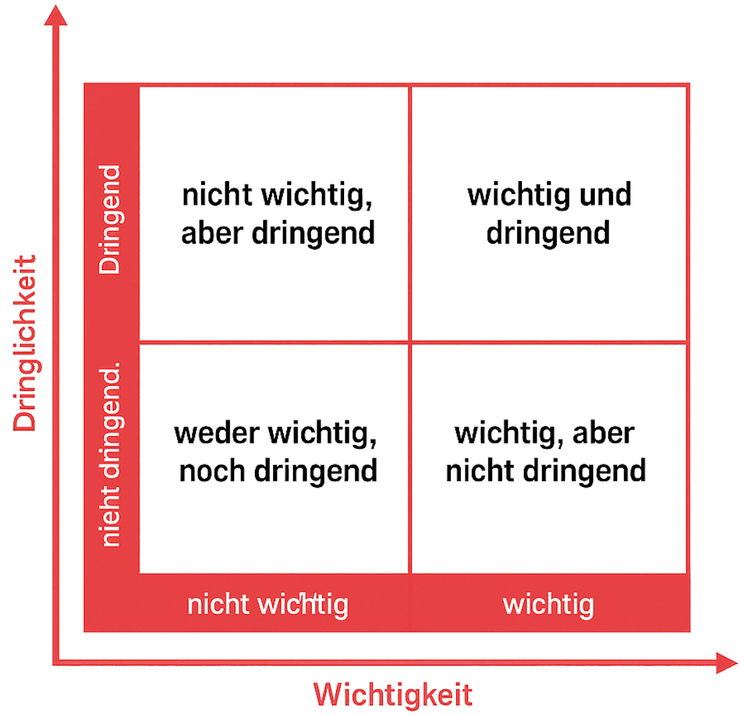
1. Eisenhower-Matrix

Die Eisenhower-Matrix ist ein bewährtes Tool, um Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit zu priorisieren. Aufgaben werden in vier Quadranten unterteilt:

- Wichtig und dringend: Sofort erledigen.
- Wichtig, aber nicht dringend: Terminieren und planen.
- Nicht wichtig, aber dringend: Delegieren.
- Nicht wichtig und nicht dringend: Weglassen.

Nutzen:

Hilft, den Fokus auf relevante Aufgaben zu lenken und Zeitverschwendung zu vermeiden.



Landers Training

www.landers-training.de

5S

2. 5S-Methode

Die 5S-Methode stammt aus dem Lean-Management und dient der Arbeitsplatzorganisation. Die fünf Schritte sind:

1. Sortieren: Unnötiges entfernen.
2. Systematisieren: Werkzeuge und Materialien sinnvoll anordnen.
3. Säubern: Arbeitsbereich sauber halten.
4. Standardisieren: Standards für Ordnung und Sauberkeit entwickeln.
5. Selbstdisziplin: Regeln konsequent einhalten.

Nutzen:

Fördert Effizienz und Produktivität durch klare Strukturen und Ordnung.

Pomodoro

3. Pomodoro-Technik

Die Pomodoro-Technik teilt die Arbeit in feste Zeitintervalle (25 Minuten Arbeit, 5 Minuten Pause). Nach vier Intervallen folgt eine längere Pause.
Anwendung:

- Fokussiertes Arbeiten ohne Ablenkung.
- Regelmäßige Pausen zur Vermeidung von Erschöpfung.

Nutzen:
Steigert die Konzentration und reduziert Prokrastination

Pareto

4. Pareto-Prinzip (80/20-Regel)

Nach dem Pareto-Prinzip lassen sich 80 % der Ergebnisse mit 20 % des Aufwands erzielen.
Anwendung:

- Identifikation der wichtigsten Aufgaben, die den größten Nutzen bringen.
- Fokus auf Prioritäten, statt Zeit mit weniger wichtigen Tätigkeiten zu verschwenden.

Nutzen:
Effizienter Umgang mit Ressourcen und Konzentration auf das Wesentliche.

Alpen

5. -Methode
Die -Methode ist ein Planungsinstrument, um den Arbeitstag strukturiert zu organisieren:
- A: Aufgaben notieren.
- L: Länge abschätzen.
- P: Pufferzeiten einplanen.
- E: Entscheidungen treffen (Priorisieren).
- N: Nachkontrolle durchführen.

Nutzen:
Realistische Zeitplanung und Vermeidung von Überlastung.





Kapitel ereignisgesteuerte Prozessketten

Definition

EPK – Ereignisgesteuerte Prozesskette

- Grafische Darstellungsmethode zur Modellierung von Geschäftsprozessen
- Entwickelt 1992 an der Universität des Saarlandes (August-Wilhelm Scheer)
- Stellt den Ablauf eines Prozesses in einer logischen Reihenfolge dar
- Aufbau: ständiger Wechsel zwischen Ereignissen und Funktionen

eEPK – Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette

- Erweiterung der klassischen EPK um zusätzliche Informationen
- Ergänzt: Organisationseinheiten, Informationsobjekte und Anwendungssysteme
- Zeigt nicht nur den Ablauf, sondern auch:
  - Wer führt die Funktion aus?
  - Welche Daten/Dokumente werden benötigt oder erzeugt?
  - Welches IT-System unterstützt die Funktion?

Unterschied:

- EPK = reine Ablaufdarstellung (Was passiert in welcher Reihenfolge?)
- eEPK = Ablauf + Verantwortlichkeiten + Informationen + IT (vollständigere Sicht)

Nutzen:

- Visualisierung von Geschäftsprozessen
- Transparenz über Abläufe, Verantwortlichkeiten und IT-Systeme
- Grundlage für Prozessanalyse und -optimierung
- Aufdeckung von Schwachstellen und Medienbrüchen
- Unterstützung bei Einführung neuer IT-Systeme
- Hilfsmittel für Schulung und Qualitätsmanagement

Elemente

Ereignis
- Beschreibt einen Zustand, der eintritt oder vorliegt
- Auslöser oder Ergebnis einer Funktion
- Sprachlich im Passiv formuliert (z. B. „Auftrag ist eingegangen", „Rechnung ist erstellt")
- Symbol: Sechseck (rot/rosa)

Funktion
- Beschreibt eine Tätigkeit oder Aktivität, die ausgeführt wird
- Hat immer ein Ergebnis (führt zu einem Ereignis)
- Sprachlich im Aktiv formuliert (Substantiv + Verb, z. B. „Auftrag prüfen", „Rechnung erstellen")
- Symbol: abgerundetes Rechteck (grün)

Konnektor (Verknüpfungsoperator)
- Verbindet mehrere Ereignisse oder Funktionen
- Stellt logische Verzweigungen oder Zusammenführungen dar
- Symbol: Kreis mit Operator-Zeichen (∧, ∨, XOR)

Kontrollfluss
- Pfeile, die die logische Reihenfolge des Prozesses anzeigen
- Verbinden Ereignisse, Funktionen und Konnektoren
- Symbol: durchgezogene Pfeile

Elemente

Organisationseinheit
- Stellt dar, wer die Funktion ausführt
- Beispiele: Abteilung, Stelle, Rolle, Mitarbeiter (z. B. „Vertrieb", „Einkauf", „Sachbearbeiter")
- Wird direkt mit der Funktion verbunden
- Symbol: Ellipse oder Oval (gelb)

Informationsobjekt
- Stellt Daten, Dokumente oder Informationen dar, die in den Prozess fließen
- Eingangsobjekte: werden für die Funktion benötigt
- Ausgangsobjekte: werden durch die Funktion erzeugt oder verändert
- Beispiele: Bestellung, Rechnung, Kundenstammdaten, Lieferschein
- Symbol: Rechteck (oft blau, ggf. mit Dokumentensymbol)

Anwendungssystem / IT-System
- Stellt das IT-System dar, das die Funktion unterstützt
- Beispiele: SAP, ERP-System, CRM, E-Mail-Programm
- Symbol: Rechteck (häufig in anderer Farbe als Informationsobjekt)

Konnektoren

Konnektoren ermöglichen Verzweigungen (Aufspaltung) und Zusammenführungen (Vereinigung) im Prozess.

UND-Konnektor (∧)

- Bedeutung: alle eingehenden bzw. ausgehenden Pfade werden ausgeführt
- Aufspaltung: alle Folgepfade werden parallel durchlaufen
- Zusammenführung: alle eingehenden Pfade müssen abgeschlossen sein
- Beispiel: Nach „Auftrag ist freigegeben" → Lager informieren UND Buchhaltung informieren

ODER-Konnektor (∨, inklusives ODER)

- Bedeutung: mindestens ein Pfad, beliebig viele auch alle, werden ausgeführt
- Mehrere Optionen sind gleichzeitig möglich
- Beispiel: Kunde kann telefonisch ODER per E-Mail ODER per Fax kontaktiert werden (auch Kombinationen möglich)

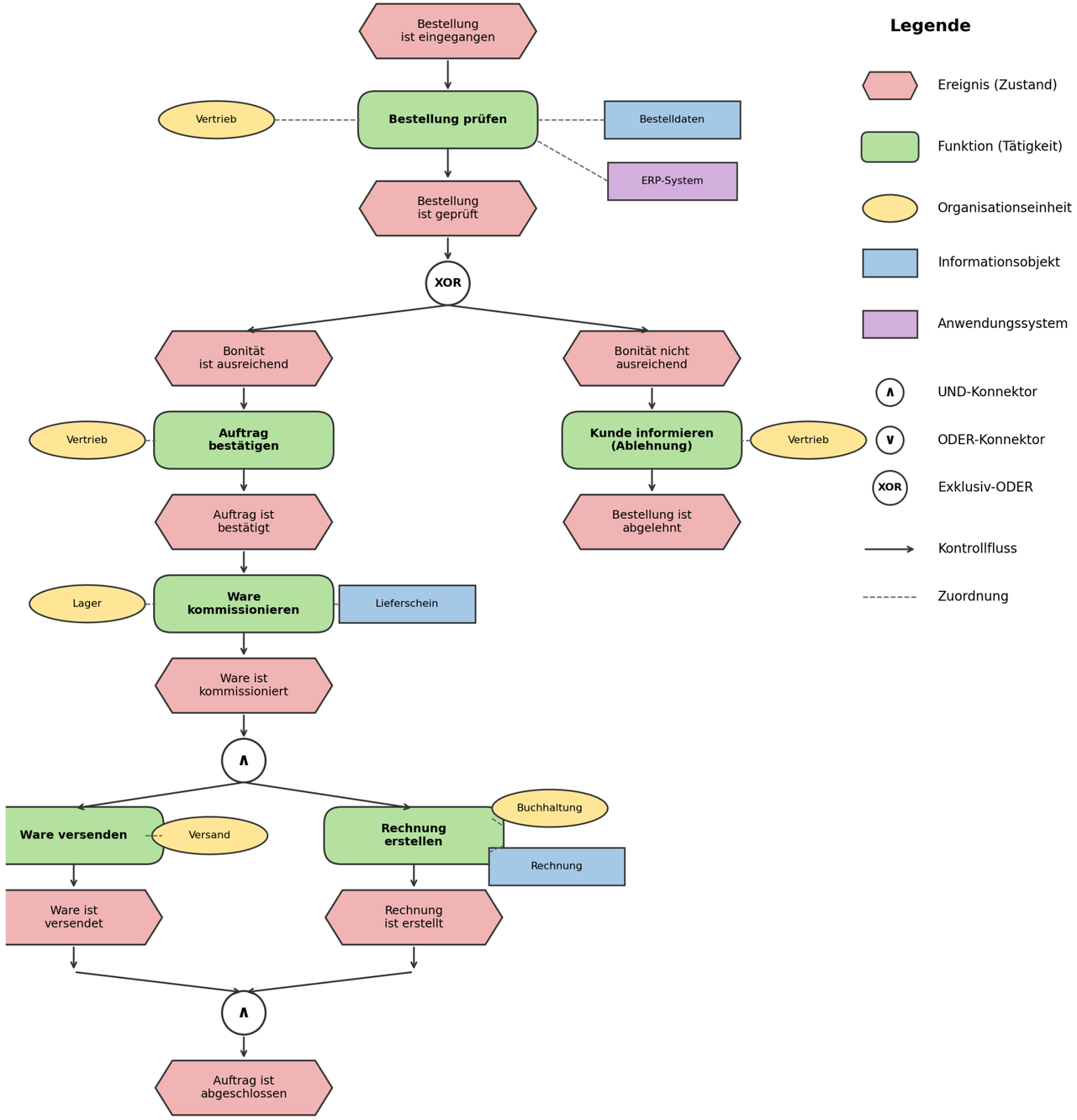
XODER-Konnektor (XOR, exklusives ODER)

- Bedeutung: genau einer der Pfade wird ausgeführt – kein anderer
- Entweder/oder-Entscheidung
- Beispiel: Nach „Bonitätsprüfung durchgeführt" → entweder „Bonität ausreichend" XOR „Bonität nicht ausreichend"

Wichtig:

- Nach einem Ereignis ist kein XOR und kein ODER zulässig, weil Ereignisse keine Entscheidungen treffen können
- Entscheidungen werden nur durch Funktionen ausgelöst

Grafik



Landers Training

www.landers-training.de

Regeln

Kontrollfluss

- Wird durch gerichtete Pfeile dargestellt
- Verbindet Elemente in logischer Reihenfolge
- Wechsel: Ereignis → Funktion → Ereignis → Funktion
- Beginnt mit Startereignis, endet mit Endereignis

Grundregeln

- Start und Ende = immer ein Ereignis
- Ereignis und Funktion wechseln sich ab
- Nach einem Ereignis kein XOR und kein ODER (Ereignisse treffen keine Entscheidungen)
- Konnektoren werden in der Regel paarweise verwendet (Aufspaltung und Zusammenführung mit demselben Operator)
- Organisationseinheiten, Informationsobjekte und Anwendungssysteme werden den Funktionen zugeordnet
- Leserichtung: von oben nach unten

Vorgehen bei der Erstellung

1. Prozess abgrenzen (Start und Ende festlegen)
2. Ereignisse und Funktionen identifizieren
3. Logische Reihenfolge festlegen
4. Konnektoren für Verzweigungen einbauen
5. Organisationseinheiten zuordnen
6. Informationsobjekte ergänzen
7. Anwendungssysteme zuordnen
8. Vollständigkeit und Konsistenz prüfen