

LESEFASSUNG FOLGE 15: STRUKTUR VOR MENSCHEN: DAS DREI-EBENEN-ORGANIGRAMM FÜR DEINEN BETRIEB

24. März 2026 · Olaf Rosenbaum · 12 Min. Lesezeit

Redigierte Lesefassung der Podcast-Folge 15 von Chefsache Krise, erschienen am 24. März 2026.

Heute geht es um etwas, das in den meisten kleinen Unternehmen nicht stattfindet – und trotzdem einen gewaltigen Kostenblock verursacht. Dieser Kostenblock besteht aus verschenktem Wachstum, aus fehlender Klarheit und aus der Chance, Dich als Inhaber jemals aus Deinem Tagesgeschäft zu befreien. Wir reden über das Organigramm.

Ich weiß, was Du jetzt denkst: Organigramm? Das ist was für SAP, für Siemens, für Großkonzerne. Ich habe nur fünf Leute. Genau diese Denkweise ist das Problem.

EIN ORGANIGRAMM MIT GENAU EINEM NAMEN

Ich habe meine Steuerberatungskanzlei gegründet, ohne dass das je geplant war – es war eher eine Not-OP. Danach habe ich drei Dinge getan. Erstens eine Haftpflichtversicherung abgeschlossen, weil man das als Steuerberater muss. Zweitens mich bei der Steuerberaterkammer als Selbstständiger angemeldet. Und drittens habe ich mir ein Organigramm aufgemalt – auf DIN A3, weil eine Steuerberatungskanzlei ziemlich viele Funktionen hat.

Das Lustige daran: In diesem Organigramm stand überall exakt ein Name. Meiner. Ich hatte die Struktur einer Großkanzlei – und war allein. Aber weil ich diese Struktur hatte, nicht nur im Kopf, sondern wirklich aufgemalt, konnte ich sie nach und nach mit Köpfen füllen – sinnhaft und mit Plan. Erst das hat

das schnelle Wachstum möglich gemacht, das danach kam. Bei der Geschwindigkeit wäre ich sonst im totalen Chaos gelandet.

Wenn ich meinen Job heute gut mache, nimmst Du drei Dinge mit: was ein Organigramm für kleine Unternehmen wirklich bedeutet – und dass es keine Konzernbürokratie ist. Warum sein Fehlen Dich systematisch zum Flaschenhals macht und das Wachstum blockiert. Und wie Du in maximal zwei Stunden ein funktionierendes Organigramm für Deinen Betrieb erstellst – ohne Excel, ohne Berater, mit Zettel und Stift.

ALLE FRAGEN, ALLE PROBLEME – BEI DIR

Vielleicht kennst Du den Satz: „Wenn ich erst mal im Betrieb bin, kommt das Tagesgeschäft – und dann komme ich zu nichts mehr.“ Das Telefon klingelt. Ein Mitarbeiter hat eine Frage – könnte er auch selbst entscheiden, fragt aber lieber Dich. Ein Kunde ruft an. Zehn Minuten später eine E-Mail: Wer ist eigentlich für Bestellungen zuständig? Du natürlich. Und mittags der Klassiker: Zwei Mitarbeiter haben dieselbe Aufgabe erledigt. Doppelarbeit, Frustration, Zeitverschwendung. Kostet Geld.

Ich nenne das: alle Fragen, alle Probleme. Und das hat einen einzigen Grund – niemand weiß wirklich, wer was macht. Nicht, weil Dein Team schlecht ist, sondern weil Du es nie aufgeschrieben hast.

DAS WARNSIGNAL, DAS FAST ALLE ÜBERSEHEN

Die Plattform akademie.de hat sich auf Krisenmerkmale kleiner Unternehmen spezialisiert – und nennt das fehlende Organigramm als Warnsignal für eine drohende Unternehmenskrise, neben fehlenden Stellenbeschreibungen und fehlenden Zuständigkeiten. Das ist kein Zufall. Du kannst es von zwei Seiten betrachten: Unternehmen, die in die Krise geraten, haben keine Organigramme. Oder: Unternehmen ohne Organigramm geraten irgendwann in die Krise. Such es Dir aus – Krise heißt Verlust der Steuerbarkeit, und genau die gibst Du ohne Struktur Stück für Stück ab.

Damit Du die Dimension kennst: Es gibt rund 3,2 Millionen kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland. Achtzig Prozent davon sind Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern – 2,6 Millionen Betriebe. Die allermeisten davon haben kein Organigramm. Das habe ich nicht nachgemessen, das ist meine Schätzung – aber ich lege mich fest.

Der entscheidende Punkt: Ein Organigramm ist nicht das Ergebnis von Struktur. Es ist der Beginn von Struktur. Ein Organigramm ist die Darstellung Deines Unternehmens: Wer macht was, wer entscheidet was, und vor allem – wer berichtet an wen? Eine Baumstruktur: oben der Inhaber oder Geschäftsführer, in der zweiten Ebene die Funktionen, die Dein Unternehmen braucht. Und zwar alle: Einkauf, Verkauf, Finanzen, Verwaltung, Marketing – alles, was getan werden muss, gehört hinein.

Wenn ich in Unternehmen komme, die feststecken oder schon in der Krise sind, und nach dem Organigramm frage, lautet die allerbeste Antwort: „Haben wir mal gemacht. Müsste ich mal suchen.“ Die Standardantwort ist: „Nee, haben wir nicht.“

ZWEI MITARBEITER, EINE KUNDENANALYSE

Eine Geschichte aus der Woche der Aufnahme: Der Mitarbeiter eines Mandanten sollte für mich eine Kundenanalyse machen. Ich frage: „Hast Du die fertig?“ Er druckst herum: „Ich habe angefangen – und dann wieder aufgehört. Ein Kollege kam rein und sagte, er hätte vorgestern schon eine Kundenanalyse gemacht. Die lag ihm auf dem Tisch.“ Der Haken: Dieser Kollege arbeitet eigentlich in einer ganz anderen Abteilung und war gar nicht zuständig – nur wusste das niemand, weil auch dieses Unternehmen kein Organigramm und keine Zuständigkeiten hat. Zwei Mitarbeiter haben dasselbe gemacht. Der nicht zuständige hatte wunderbar analysiert – aber nur mit der Hälfte der Informationen. Seine Arbeit landete im Müll, und es ging von vorn los. Das kommt dabei heraus, wenn Du Dein Unternehmen nicht organisierst – egal, wie groß es ist.

Und noch etwas aus der Praxis: Es ist viel leichter, Dir als einzelner Mensch ein großes Organigramm aufzubauen, als später vierzig Leute nachträglich in einer Struktur unterzubringen. Besser, Du denkst die Struktur schon vor dem Wachstum vor.

„MEIN TEAM WEISS DOCH, WAS ZU TUN IST“

Das ist der Irrglaube: „Die sind schon lange bei mir, das muss ich nicht aufschreiben.“ Genau das ist der Fehler. „Über Selbstverständlichkeiten muss man nicht reden“? Doch, muss man – denn für Dich ist etwas ganz anderes selbstverständlich als für mich. Also aufschreiben. Oder mit den Handwerkern gesprochen: Wer schreibt, der bleibt.

Woran merkst Du, dass Struktur fehlt? Immer dann, wenn Du Entscheidungen treffen musst, von denen Du selbst sagst: Das könnte auch ein anderer entscheiden – Stichwort: Welche Farbe haben die Blümchen auf dem Klopapier? Oder wenn ständig jemand vor Deinem Schreibtisch steht und eine Genehmigung will, und Du genervt denkst: Leute, denkt doch mal selbst nach. Das ist nicht der Fehler Deiner Mitarbeiter. Es ist Deiner. Es ist Dein Laden.

DIE FÜHRUNGSKRISE KOMMT BEIM SIEBTEN MITARBEITER

Es gibt eine Studie aus den Siebzigerjahren, die sieben Krisenstadien von Unternehmen beschreibt. Die erste Krise trifft ein Unternehmen bei etwa sieben Mitarbeitern – die Führungskrise. Du versuchst als Gründer, alles selbst zu entscheiden, alles selbst zu machen, überall dabei zu sein. Das geht nach meiner Erfahrung bis maximal fünf Mitarbeiter einigermaßen gut – dann arbeitest Du aber schon stramm. Ab sieben Mitarbeitern wirst Du der Engpass, der Flaschenhals, das System funktioniert nicht mehr, und das Unternehmen gerät in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Das ist keine Beraterglaskugel, das sind Zahlen, Daten, Fakten.

Ab zehn, zwölf, fünfzehn Mitarbeitern beginnt die Todeszone: zu groß, um klein zu sein, zu klein, um groß zu sein. Wer sein Führungsmodell dann nicht ändert, hat verloren. Verloren hast Du aber schon weit vorher – nämlich dann, wenn Du Deinem Unternehmen keine Struktur gibst. Das Problem ist: Viele führen ein Unternehmen mit zwanzig, dreißig Mitarbeitern immer noch so, als wären es vier. Das funktioniert nicht. Das kann nicht funktionieren.

Was das kostet, rechne ich Dir grob vor. Angenommen, durch das fehlende Organigramm verschwendet jeder Deiner fünf Mitarbeiter fünf Minuten am Tag – weil er irgendwo hinrennen und fragen muss, was eigentlich geregelt sein müsste. Das ist wirklich wenig angesetzt; die Erfahrung zeigt, es ist deutlich mehr. Fünf Mitarbeiter mal fünf Minuten mal 222 Arbeitstage: 92,5 Stunden im Jahr. Das sind über zwei Arbeitswochen bei einer Vierzigstundenwoche – für fünf Minuten Zeitverschwendung am Tag. Kannst Du das verhindern? Ja: indem Du Systeme schaffst. System schlägt Intensität – immer.

EBENE EINS: DIE ROLLENEBENE

Was muss getan werden? Schau Dir dazu den idealtypischen Wertschöpfungsprozess Deines Unternehmens an: Womit verdienst Du eigentlich Geld? Beispiel Großhandel, egal womit er handelt: Er kauft Ware ein. Er lagert sie. Er kommissioniert – packt große Gebinde in kleine. Er versendet, mit eigenen Fahrzeugen oder per Dienstleister. Und jemand schreibt die Rechnung und passt auf, dass das Geld eingeht. Dazu ein paar Verwaltungsaufgaben. Das Organigramm eines Großhandels hat also in der zweiten Ebene genau diese Funktionen: Einkauf, Lager, Kommissionierung, Versand, Finanzen – und gern noch „Verwaltung/Sonstiges“ für alles, was keine eigene Abteilung wird.

Und jetzt der wichtigste Satz dieser Folge: Struktur vor Menschen. Ein Organigramm ist beim Aufstellen immer – immer! – menschenleer. Es kommt an dieser Stelle in keiner Weise darauf an, wie viele Leute bei Dir arbeiten. Es

kommt nur darauf an, welche Tätigkeiten ausgeführt werden müssen. Keine Menschen, nur Funktionen.

EBENE ZWEI: DIE ENTSCHEIDUNGSEBENE

Als zweiten Schritt legst Du fest, wer in dieser Struktur was entscheiden darf. Drei Stufen, mehr nicht:

1. Ich darf sofort selbst entscheiden, ohne jemanden zu fragen.
2. Ich darf selbst entscheiden, muss aber die Stelle darüber informieren.
3. Ich muss erst fragen, dann darf ich entscheiden.

Und zwar nicht nur wer, sondern auch in welchen Fällen: Darf der Einkäufer die Bestellung selbst auslösen? Muss er vorher fragen, muss er hinterher informieren? Klingt aufwendig, ist es nicht – das ist im Grunde der Anfang einer Stellenbeschreibung.

Warum das so wichtig ist: Wer entscheiden darf, denkt mit. Wenn Du Deinem Team Entscheidungskompetenz gibst, gewinnst Du Mitarbeiter statt Befehlsausführer. Wenn Deine Leute Dich permanent fragen müssen, weil nichts geregelt ist, erziehst Du sie zum Nicht-Denken.

Frag Deine Mitarbeiter mal, was sie zu Hause alles machen: Die setzen Kinder in die Welt, bauen ganze Häuser, ziehen Wände, führen einen Schrebergarten. Und dann kommen sie in Deinen Betrieb, hängen mit der Jacke das Gehirn in den Schrank und stehen bei jeder Kleinigkeit vor Dir: „Was soll ich machen?“ Danach gehen sie nach Hause und bauen weiter am Haus. Das passt nicht zusammen – also muss der Fehler in Deinem System liegen.

Wie diese Absicherungskultur aussieht, siehst Du übrigens an den E-Mails in Deinem Betrieb: Wenn Deine Mitarbeiter es für nötig halten, sich abzusichern, stehen bei jeder E-Mail gefühlt siebenhundert Leute im CC – jeder, den es irgendwie betreffen könnte. Warum? Damit der Absender

später sagen kann: „Wieso, ich habe es Euch doch erzählt – ihr hättet was sagen können.“ Wenn ich als Berater in ein Unternehmen gehe, sehe ich oft schon an den ersten E-Mails, was los ist: kein Organigramm, keine Zuständigkeiten.

EBENE DREI: DIE WACHSTUMSEBENE

Ein Organigramm ist kein Foto, und es sind keine Steintafeln wie bei Moses. Es lebt und verändert sich, weil sich die Rahmenbedingungen und Dein Unternehmen verändern – mal kommt eine Funktion dazu, mal fällt eine weg, mal kommt ein neuer starker Kopf ins Team, auf den Du die Struktur einstellst. Setz Dich deshalb halbjährlich oder jährlich mit Deinem Team hin: Das ist unser Organigramm – stimmt das noch? Leben wir, was darin steht? Können wir besser werden? Der Spruch „Haben wir vor acht Jahren mal gemacht, liegt irgendwo in der Schublade“ – davon bekomme ich Pickel.

Noch ein Hinweis aus der Beraterpraxis: Die zweite Funktionsebene, die Du aufbaust, ist Dein Führungsteam. Wenn Dein Unternehmen groß genug ist, sind das die Abteilungsleiter – die Leute, die Du zum Essen einlädst und mit denen Du über die Strategie sprichst: Was läuft gut, was läuft schlecht, was verbessern wir? Die dritte Ebene darunter sind die ausführenden Funktionen – im Lager etwa die Leute, die Lkws abladen und Bestände mit dem Scanner erfassen; beim Versand der Leiter, der sich um Touren, Fahrer und Fahrzeuge kümmert, und seine Mannschaft.

WIE STRIKT MUSST DU ES LEBEN?

Wenn in einem größeren Unternehmen – ab etwa zehn, fünfzehn Leuten – ein Organigramm neu eingeführt wird, sollte es im ersten halben Jahr bis Jahr sehr strikt gelebt werden: Kein Lagerarbeiter geht mit seiner Beschwerde direkt zum Geschäftsführer, er wendet sich an seinen direkten Vorgesetzten. Vergleich Bundeswehr: Kein Obergefreiter rennt zum General. Erst wenn die Struktur geübt ist, kannst Du lockerer lassen.

Wie locker, hängt von Branche, Leuten und Deiner Philosophie ab. Bei uns in der SRB Steuerberatung leben wir praktisch keine Hierarchie-Ebenen – es gibt Menschen, die bestimmte Dinge besonders gut können, und die werden gefragt, wenn genau das ansteht. Das kommt meiner Persönlichkeit entgegen; man nennt das Anarchie. Anarchie ist nicht Schaufenster einschmeißen – das ist Vandalismus. Anarchie ist die maximale Abwesenheit von Obrigkeit: In einem guten anarchischen System ist immer der Chef, der die Sache, die gerade ansteht, am besten kann. Ich hasse es, auf jemanden zu hören, nur weil er drei Streifen auf der Schulter hat. Aber wenn jemand etwas besser kann als ich, hänge ich an seinen Lippen – und wenn ein Mitarbeiter etwas besser kann als ich, dann arbeite ich für ihn, nicht er für mich. Wie stark Du das lebst, entscheidest Du selbst.

DEINE ZWEI STUNDEN AM WOCHENENDE

Kurze Zusammenfassung. Erstens: Ein Organigramm ist kein Konzerninstrument. Es ist Dein Werkzeug als Inhaber, um Klarheit zu schaffen – wer macht was, wer ist für wen zuständig, wer berichtet an wen. Die Linien zwischen den Kästchen sind genau diese Berichtswege. Und das bitte auch mit fünf Leuten – gerade mit fünf Leuten. Zweitens: Das Fehlen eines Organigramms macht Dich zum Flaschenhals – nicht weil Du das willst, sondern weil Du ein System gebaut hast, das Dich dazu zwingt. Raus aus dem Flaschenhals geht nur mit Struktur. Drittens: Ein gutes Organigramm hat drei Ebenen – die Rolle (was soll jemand tun), die Entscheidungskompetenz (was darf jemand entscheiden) und einen lebendigen Update-Rhythmus. Das reicht, das genügt, das wirkt. Natürlich gibt es noch viele andere Organisationsstrukturen, aber das hier ist kein BWL-Seminar, sondern Praxis – und in der Praxis funktioniert genau das für den Anfang wunderbar. Oder mit Einstein: Mach die Dinge so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.

Deine Aufgabe fürs Wochenende: Alle sitzen draußen im Biergarten, keiner nervt Dich. Du nimmst Dir ein A3-Blatt und einen Stift und malst Dein Organigramm auf – oben der Geschäftsführer, darunter alle Funktionen, die

Dein Unternehmen braucht. Alle. Dann legst Du das Blatt zur Seite, nimmst ein zweites und machst aus dem Gekritzelt eine saubere Baumstruktur: Ebene eins der Chef, Ebene zwei die Abteilungsleiter, Ebene drei die ausführenden Funktionen. Und wenn Du fertig bist, setzt Du Dich mit Deinen Führungskräften oder Deinem Team zusammen und fragst: Das ist unser Organigramm – erkennt Ihr Euer Unternehmen wieder? Habt Ihr Verbesserungsvorschläge? Das ist der erste Schritt zu Struktur, der erste Schritt in ein System, das trägt.

Zwei Stunden, ein leeres Blatt, ein Stift – mehr braucht der erste Schritt raus aus dem Flaschenhals nicht. Denn System schlägt Intensität. Immer.

Lieber hören statt lesen? Das ist die Lesefassung von **Folge 15** – das Original: Struktur vor Menschen: Das Drei-Ebenen-Organigramm für deinen Betrieb anhören.