

Die Hauptkomponenten von Unternehmen

Prof. Dr. Ulrich Anders, Cologne Business School

Version 1.0.0 · 18. August 2015

Version 1.1.0 · 3. November 2015

Version 1.2.1 · 5. April 2016

Nicht jedes Unternehmen ist klar gegliedert oder allein durch sein Organigramm verständlich. Häufig verbergen sich bestimmte Funktionen hinter kryptischen Namen. Ebenso häufig passiert es, dass bestimmte Funktionen über verschiedene Bereiche hinweg verteilt sind oder in gemeinsamen Abteilungen zusammengelegt sind. Aber unabhängig davon, wie das einzelne Unternehmen organisiert ist, Unternehmen bestehen immer aus den gleichen acht Hauptkomponenten.

Die Zuordnung von Unternehmensfunktionen zu Hauptkomponenten dient verschiedenen Zwecken. Sie eignet sich beispielsweise:

- wenn eine Unternehmensfunktion stark gewachsen ist und dadurch schwer zu durchschauen ist.
- um festzustellen, wo sich bestimmte Funktionen verbergen.
- um zu sehen, ob bestimmte Verantwortungsbereich brach liegen.
- um Redundanzen zu erkennen.
- wenn relative Aufwände für einzelne Funktionen berechnet werden sollten.
- wenn der Aufwand für Funktionen mit ihrem Ergebnisbeitrag verglichen werden sollen.
- für die Feststellung, wie viel oder wenig Aufwand für Kontrolle betrieben wird.
- um im Kontext von Firmenübernahmen Vergleiche anzustellen.
- als Grundlage für Controllingzwecke.
- als Basis für die Aufnahme von IT-Systemlandschaften.
- um internationale Möglichkeiten der Zusammenarbeit oder Überlagerung zu erkennen.
- zum Management und der Organisation an sich.

Die Hauptkomponenten von Unternehmen

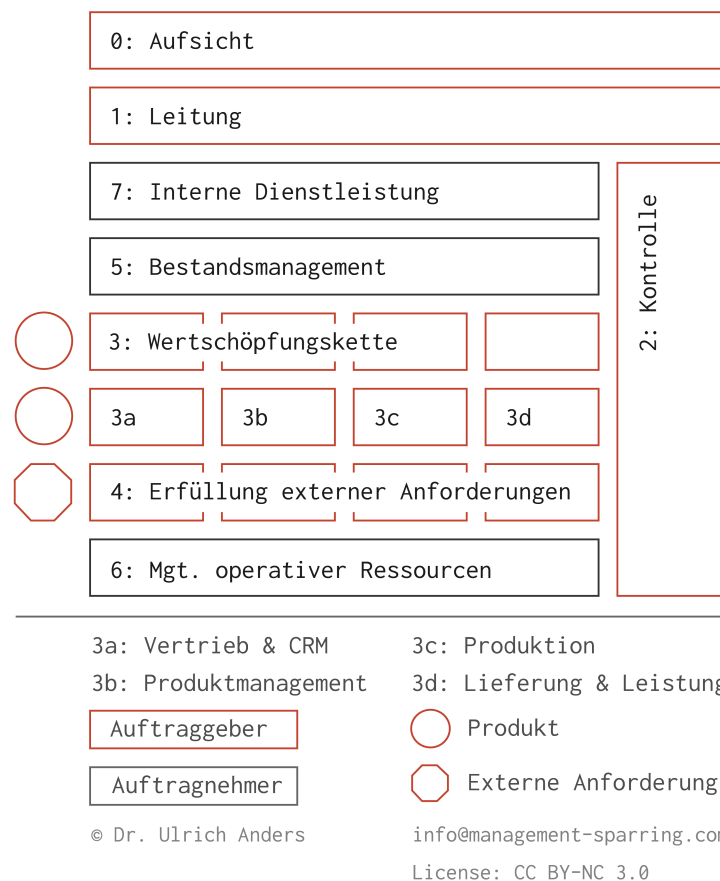
Jedes Unternehmen besteht aus vielen einzelnen Bereichen und Abteilungen, die das Ganze einer Organisation ausmachen. Diese sind in den verschiedenen Unternehmen auf die unterschiedlichste Art und Weise angeordnet, gegliedert und dimensioniert. Deshalb sind Organisationen, die man nicht kennt, auch teilweise schwer zu durchblicken. In Hinsicht auf ihre Organisation haben aber alle Unternehmen eins gemeinsam: die Hauptkomponenten — selbst wenn diese nur selten sichtbar sind. Jede Organisation lässt sich in genau acht von ihnen unterteilen.

Das dem so ist, wurde an vielen Beispielen getestet und wirklich jeder bekannte Unternehmensbereich, jede Abteilung oder Funktion lässt sich — wie im Laufe des Artikels dargestellt — mindestens einer dieser acht Hauptkomponenten zuordnen:

0. Aufsichtsfunktion

1. Leitung
2. Kontrolle
3. Produkt und Wertschöpfungskette mit
 - Vertrieb und *Customer Relationship Management*
 - Produktmanagement inklusive Preisfindung und produktbezogenem Risikomanagement
 - Produktion
 - Lieferung und Leistung
4. Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen
5. Bestandsmanagement (Management nicht-operativer Ressourcen)
6. Management operativer Ressourcen
7. Interne Dienstleistungsfunktionen

Hauptkomponenten von Unternehmen



Die Beziehungen definieren

Ganz wichtig für die ressourceneffiziente und »harmonische« Zusammenarbeit im Unternehmen ist es, die Beziehungen zwischen den Abteilungen zu definieren, um so die Rollen eindeutig festzulegen. Rollenkonflikte und überlappende Verantwortung sind heute im Unternehmen eher die Regel als die

Ausnahme. Die Unterteilung in Hauptkomponenten dient also auch dazu, an dieser Stelle Klarheit herzustellen und damit die Grundlage für gute Zusammenarbeit zu legen.

Zunächst unterteilt man zwischen Management- und Kontrollfunktionen. Managementfunktion haben in Hinsicht auf die Entwicklung des Unternehmen eine essentielle Aufgabe: sie treffen Entscheidungen. Kontrollfunktionen hingegen müssen neutral bleiben und analysieren, messen und überwachen die Arbeit und Entscheidungen der Managementfunktionen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich auch nicht, Managementfunktionen und Kontrollfunktionen egal auf welcher Ebene unter eine gemeinsame Führung zu legen.

Die zweite wichtige Beziehung zwischen den Abteilungen besteht in dem Verhältnis Auftraggeber–Auftragnehmer. Das ist auf keinen Fall ein hierarchisches Verhältnis, sie grenzt aber die Aufgaben beider Parteien klar ab. Die Aufgabe des Auftraggebers besteht darin zu sagen, was benötigt wird, dies auch zu »bestellen« und mittels der internen Kostenrechnung auch zu bezahlen. Die Aufgabe des Auftragnehmers besteht darin, die »Bestellung« mit geeigneter Qualität und zu möglichst günstigen Selbstkosten zu liefern.

Im Unternehmen gibt es Funktionen, die Auftraggeber und welche, die Auftragnehmer sind. Aufsicht und Leitung, die Kontrollfunktionen, die Abteilungen der Wertschöpfung und die Abteilungen, die der Erfüllung externer Anforderungen dienen, gehören zu den Auftraggebern. Die Abteilungen, die sich entweder um das Management des Bestandes oder der operativen Ressourcen kümmern sowie die internen Dienstleistungsfunktionen gehören zu den Auftragnehmern. Mit dieser Trennung wird erreicht, dass das Management bestimmter Ressourcen im Querschnitt und damit synergetisch erfolgen kann. Es muss aber immer klar sein, welche Abteilungen die Auftraggeber bestimmter Auftragnehmerabteilungen sind. Für manche übergeordnete Aufgaben, wie Kommunikation, *Investors Relations*, zentrales Risikomanagement, Marketing usw. ist die Leitungsfunktion selbst Auftraggeber. Eine interne Dienstleistungsabteilung, wie beispielsweise ein *Inhouse Consulting*, hat keine Existenzberechtigung, wenn sie keinen Auftraggeber hat.

0. Aufsichtsfunktion

Die Aufsichtsfunktion besetzt, entlässt oder überwacht die Leitungsfunktion. Zur Aufsichtsfunktion gehören entweder der Aufsichtsrat oder sonstige Gremien, die die Gesellschafter oder Eigner repräsentieren.

1. Leitung

Die Aufgabe der Leitungsfunktion ist das strategischen Management sowie die Steuerung des Unternehmens. Dazu gehört nicht die die Spezifikation des Unternehmenszwecks und der Unternehmensziele, sondern auch richtungweisende Entscheidungen, die Sicherung der Zukunft, das Setzen von Prioritäten und die Erstellung der internen Regeln und Rahmenbedingungen.

Insbesondere gehört dazu auch, die Organisation so zu gestalten, dass sie klar gegliedert ist, für die Mitarbeiter transparent ist und sich keine überlappenden Zuständigkeiten ergeben. Eine der wesentlichen Aufgaben des strategischen Managements besteht darin, die Komplexität zu managen. Dies geht nur mit einer geordneten und geregelten Organisation, die viele Herausforderungen auf ein natürliche Art und Weise begegnet, ohne dass es eines expliziten Eingriffs des Managements bedarf.

2. Kontrolle

Jedes Unternehmen benötigt für eine vernünftige Unternehmenssteuerung sowie gute Corporate Governance interne Kontrollfunktionen. Kontrollfunktionen sollten keine kaufmännischen Entscheidungen in Hinsicht auf das Unternehmen treffen. Daher sollten sie streng getrennt von allen anderen Funktionen organisiert sein und unabhängig überwachen und bewerten können. Organisatorische getrennt heißt aber nicht prozessual getrennt. Im Gegenteil, Kontrollfunktionen sollten die wesentlichen Entscheidungen, Prozesse und Projekte unabhängig begleiten. Zu solchen Kontrollfunktionen gehören typischerweise: Interne Revision, die Controlling-Funktionen für Financials oder Budgets, Human Resources oder Projekte.

3. Produkt und Wertschöpfungskette

Ziel jedes Unternehmens ist, Kundennutzen zu erzeugen. Dies geschieht mit Hilfe von Produkten. Im Kern jedes Unternehmens stehen also die Produkte. Der Begriff »Produkt« soll dabei Dienstleistungen mit einschließen. Produkte werden mit einer Wertschöpfungskette erzeugt, die 4 Schritte umfassen: (3a) Vertrieb und *Customer Relationship Management*, (3b) Produktmanagement, (3c) Produktion, (3d) Lieferung und Leistung.

(3a) Vertrieb und CRM Im Vertrieb und *Customer Relationship Management* findet der Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen statt. Dabei ist es unerheblich, über welche Kanäle der Kontakt zustandekommt: persönlich, über das Internet, über einen Zwischenhändler, über eine Call-Center oder einen sonstigen Weg.

(3b) Produktmanagement Das Produktmanagement ist der *Owner* des Produkts. Es managt die gesamte Wertschöpfungskette vom Vertrieb bis zur Leistungserfüllung an den Kunden. In dieser Hinsicht »kauft« das Produktmanagement auch interne und externe Dienstleistungen ein. Das Produktmanagement umfasst auch das produktbezogene Preis- und Risikomanagement.

(3c) Produktion Die Produktion umfasst alle Prozesse und Tätigkeiten, die der eigentlichen Erstellung des Produkts dienen.

(3d) Lieferung und Leistung Der Schritt Lieferung und Leistung umfasst alle Prozesse und Tätigkeiten, die der Vertragserfüllung dienen, nachdem ein Kunde ein Produkt bezogen hat. Das beinhaltet logistische Prozesse für die Lieferung physischer Produkte als auch die Erfüllung aller Vertragsverpflichtungen (z.B. Garantien, Reklamationen, Aus- und Rückzahlungen).

4. Erfüllung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen

Jedes Unternehmen bewegt sich in einem rechtlichen und regulatorischen Rahmen, der sich von Lokation zu Lokation unterscheidet. Dementsprechend haben Unternehmen regelmäßig bestimmte externe Anforderungen zu erfüllen, z.B. die Erstellung der Jahresabschlüsse, die Erfüllung bestimmter Berichtspflichten oder Meldungen. Typischerweise finden die dazu notwendigen Aufgaben in Stabsfunktionen statt. Konzeptionell entspricht die Erfüllung der gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen aber eher einem Produkt mit einem entsprechenden Produktionsprozess.

5. Bestandsmanagement (Management nicht-operativer Ressourcen)

Jedes Unternehmen muss sich um seine Vermögenswerte und Bestände kümmern. Einer der wichtigsten »Vermögenswerte« sind die Kunden des Unternehmen. Darüber hinaus gibt es aber noch eine Reihe

weiterer wichtiger Assets, beispielsweise die Marke des Unternehmens oder langfristiges finanzielles Vermögen und Beteiligungen sowie das Umlaufvermögen. In der Regel ist für das Management der Marke das Marketing verantwortlich. Markenmanagement sollte in enger Abstimmung mit den produktspezifischen Vertriebsfunktionen passieren.

6. Das Management operativer Ressourcen

Operative Ressourcen sind essentiell für jedes Unternehmen. Zu diesen gehören alle Ressourcen, die man für die operativen Prozesse benötigt. Das sind also zunächst einmal die *Human Resources* sowie IT-Systeme und Information. Weiterhin aber auch Produktionsmittel, Logistik, Lagerhaltung und Zulieferungen.

All diese operativen Ressourcen müssen professionell gemanagt und betreut oder gepflegt und gewartet werden. Das geschieht durch entsprechende Funktionen im Unternehmen, die ihre Ressourcen den anderen Funktionen im Unternehmen je nach Bedarf und zum Selbstkostenpreis zur Verfügung stellen.

7. Interne Dienstleistungsfunktionen

Interne Dienstleistungsfunktionen bietet funktionale Leistungen an, die mindestens von einer, besser aber von mehreren Organisationseinheiten gebraucht und auch genutzt werden können. Dazu gehören Leistungen wie Kommunikation, Recht, zentrales Risikomanagement, Fakturierung, Einkauf, Projektmanagement oder interne Beratung.

Interne Dienstleistungsfunktionen sollten günstiger als vergleichbare externe Dienstleister fungieren und ihre Leistungen zum Selbstkostenpreis verrechnen. Gelingt dies nicht oder nur teilweise, kann eine interne Dienstleistungsfunktion auch durch eine externe Dienstleistung ersetzt oder ergänzt werden. In diesem Fall wird der externe Dienstleister durch eine entsprechende interne Funktion repräsentiert.

Zuordnung von Abteilungen zu Hauptkomponenten

Im folgenden werden die typischen Aufgaben und Funktionen, die man in Unternehmen antrifft, in alphabetischer Reihenfolge aufgelistet und den jeweiligen Unternehmenshauptkomponenten zugeordnet. In der Regel ist die Zuordnung zweifelsfrei und relativ einfach zu machen.

Aufsicht

- Aufsichtsrat
- Beirat
- *Non Executive Board*

Leitung

- Geschäftsführung
- Unternehmensleitung
- Vorstand

Kontrolle

- Compliance
- Controlling
 - Management- und Beteiligungscontrolling
 - Finanzcontrolling
 - Personalcontrolling
 - Projektcontrolling
- Datenschutz
- Interne Revision
- Rechnungswesen

Wertschöpfungskette

- Lagerhaltung
- Lieferung & Leistung
- Preismanagement
- Produktion
- Produktmanagement
- produktbezogenes Risikomanagement
- Qualitätsmanagement
- Vertrieb
- Verkauf
- Customer Relationship Management

Erfüllung externer Anforderungen

- Bilanzierung und Jahresabschluss
- Datenschutz
- Genehmigungen
- Melde- und Transparenzpflichten
- Steuer
- Umweltschutzauflagen

Bestandsmanagement

- Asset Management
- Beteiligungen
- Kapital & Liquidität
- Kundenmanagement
- Markenmanagement
- Vertragsmanagement
- Wissensmanagement

Management operativer Ressourcen

- Information
- Infrastruktur

- IT-System
- Materialwirtschaft
- Personal
- Produktionsmittel
- Rohstoffe / Energie / Umwelt
- Zulieferungen

Interne Dienstleistungen

- Einkauf
- Fakturierung
- Forschung und Entwicklung
- *Inhouse Consulting*
- Investors Relations
- Kommunikation
- Mahnwesen
- Marketing
- Organisation
- Presse
- Projektmanagement
- Recht
- zentrales Risikomanagement
- Sicherheit
- Unternehmensentwicklung