

KERNKOMPETENZEN

Haben Sie genügend Zeit für Ihr Kerngeschäft?

Zunehmender Zeit- und Kostendruck, wachsender Wettbewerbsdruck, hohe Anforderungen an Qualität und Preis der Produkte und Dienstleistungen sowie vermehrte Kundenorientierung prägen den unternehmerischen Alltag der KMU.

AUTOR GERD SUTER

Umsowichtiger ist es, dass sich der Unternehmer auf die Erhaltung respektive den Ausbau seiner Wettbewerbsvorteile konzentriert und die Herzstücke seines Unternehmens, nämlich dessen Werte und Kultur sowie die Fähigkeiten und Kompetenzen seiner Mitarbeiter, konsequent und zielgerichtet weiterentwickelt. Das Auslagern von Unterstützungsprozessen und -funktionen fördert die für die Fokussierung notwendige Zeit- und Kostenersparnis.

Management der Kernkompetenzen

Ob der Wettbewerbsvorteil auf einer besseren Kostenposition oder einer besonderen Differenzierung des Produkte- oder Serviceangebotes beruht – in beiden Fällen bildet nur das konsequente Management der Kernkompetenzen die notwendigen Voraussetzungen zur erfolgreichen Weiterentwicklung des Kerngeschäftes. Mit anderen Worten: Das Management muss sich beharrlich und zielstrebig auf die Wahrnehmung der Managementprozesse (z. B. Strategieentwicklung, operative Führung) und Geschäftsprozesse (z. B. Innovation, Markt und Produktentwicklung, Leistungserstellung) fokussieren.

Management der Kernkompetenzen heisst, die Organisation ihres Unternehmens muss konsequent den Markt-, Produkt-, Preis- und Technologieentwicklungen angepasst und die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter kontinuierlich auf- und weiter ausgebaut

werden. Nur so wird das Unternehmen auf Dauer den Wert seines Kerngeschäftes nachhaltig schützen können.

Das konsequente und erfolgreiche Management der Kernkompetenzen stellt hohe persönliche Anforderungen an die Verantwortlichen und braucht darüber hinaus sehr viel Zeit, und sehr oft noch sehr viel mehr Geld.

Die uneingeschränkte Konzentration auf die Kernkompetenzen (Innovation, Markt, Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter) wird den Verantwortlichen aber nur dann gelingen, wenn sie sich von Aufgaben befreien, die nicht zu Ihren Kernkompetenzen gehören, die aber viel Zeit, Geld und Energie kosten ohne einen Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens zu leisten. Eine Studie von PWC Zürich aus dem Jahre 2011 belegt, dass sich ein Geschäftsführer bis zu 40 Prozent seiner Arbeitszeit mit internen Angelegenheiten befasst. Und dies in einer Zeit von immer schneller auftretenden Veränderungen auf dem Markt, bei Produkten, bei Kunden und Lieferanten!

Auslagerung von Unterstützungsprozessen

Darunter werden unternehmensinterne Dienstleistungen für einen effektiven Vollzug der Geschäftsprozesse verstanden. Unter dem Aspekt der zeitlichen und finanziellen Limitierung der Ressourcen stellt sich für den Unternehmer die entscheidende Frage, ob nicht Teile dieser Unterstützungsprozesse an professionelle Dritte abgegeben werden sollten, ja

Fokus.

Die uneingeschränkte Konzentration auf die Kernkompetenzen stellt hohe persönliche Anforderungen.



«Sich zu entlasten, setzt viel positive Energie frei.»



Gerd Suter, lic.oec.HSG, ist dipl. Wirtschaftsprüfer und verfügt über langjährige Erfahrung in den Bereichen Unternehmensberatung und Treuhand von kleinen und mittelgrossen Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Er ist Inhaber der GMB Suter Consulting AG, Zollikon.

www.gmb-suter.ch

turen; die nichtwertschöpfenden Unterstützungsprozesse werden soweit als möglich ausgelagert.

Die Auslagerung von Dienstleistungen findet ja heute schon statt, z. B. durch die externe juristische Beratung, Weiterbildung, Personalsuche, das Outsourcing der IT, Cloudcomputing usw.

Die Anbieter externer Dienstleistungen beschäftigen hoch qualifizierte, bestens ausgebildete und spezialisierte Mitarbeiter, sie sind informations- und kommunikationstechnisch jeweils auf dem neusten Stand und arbeiten höchst professionell und effizient.

Sich von zeit- und kapitalbindenden Aufgaben zu entlasten hat für Unternehmer sehr oft eine grosse befreiende Wirkung und setzt viel positive Energie frei. Sie können die zusätzliche Zeit und die geringeren Kosten dazu verwenden, sich dem Management der Kernkompetenzen und der Verbesserung von Geschäfts- und Managementprozessen zu widmen und so das Kerngeschäft erfolgreich vorantreiben.

Finanz- & Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration

Die Zahl der Unternehmen, welche die vollumfängliche Übernahme der Funktionen Finanz- & Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration anbieten, nimmt stetig zu. Ebenso die Anzahl der Firmen, welche die daraus entstehenden Synergien und Vorteile erkannt haben und nutzen wollen.

Die Anbieter bieten ihren Kunden ein massgeschneidertes Servicekonzept, das sich reibungslos in den Unternehmensalltag integrieren lässt und die gewünschten und benötigten Informationen jederzeit liefert. Sämtliche Dienstleistungen sind modular aufgebaut und überlassen dem Unternehmer weiterhin die strategische Planung und Kontrolle über die einzelnen Funktionen. Der Unternehmer entscheidet individuell darüber, welche Unterlagen und Informationen er in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Detaillierungsgrad wünscht und braucht, um seiner finanziellen und personal-

sogar müssten. Dies betrifft vor allem Funktionen und Arbeitsgebiete, wo der Unternehmer über zu wenig oder gar keine Erfahrung und Know-how verfügt.

Die moderne Unternehmensführung macht sich die Möglichkeit, nicht wertschöpfende Funktionen und Prozesse an Dritte auszulagern, zunehmend zu Nutze. Das heisst sie nutzt die Vorteile der weiter fortschreitenden Arbeitsteilung. In einer effizient geführten Unternehmensorganisation finden sich daher nur noch wertschöpfende Prozesse und Struk-

mässigen Führungsverantwortung gerecht zu werden. Angenommen, durch die Auslagerung der Finanz- und Personalabteilung gewinnt der Unternehmer durch wegfallende Koordinations- und Organisationsaufgaben einen halben Tag pro Woche, so sind dies 26 Arbeitstage pro Jahr! Ein beträchtliches Potenzial, welches zusätzlich für die Entwicklung neuer Märkte und Produkte sowie die Pflege der Kunden- und Lieferantenbeziehungen genutzt werden kann.

Dazu kommt eine nicht geringe Entlastung auf der Kosten- und Investitionsseite. Angenommen, ein Unternehmen beschäftigt 25 Mitarbeiter und erzielt einen jährlichen Umsatz von rund sechs Millionen Franken. Für die Wahrnehmung der Funktionen Finanz- und Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration fallen durchschnittlich jährliche Kosten von 150 000 Franken an (u. a. für Lohnkosten, Lohnnebenkosten, Wartungs- und Lizenzgebühren für die Software, Weiterbildungskosten). Diese Kosten entsprechen in diesem Fall rund 2,5 Prozent des Jahresumsatzes. Wieviele Unternehmen können eine jährliche Umsatzrendite von 2,5 Prozent und mehr ausweisen?

Die Erfahrung zeigt, dass durch die Auslagerung der Funktionen Finanz- und Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration an professionelle Erbringer solcher umfassender Dienstleistungen pro Jahr Kosten zwischen 1,0 bis 1,5 Prozent des Umsatzes eingespart werden können – ein nicht zu unterschätzender Faktor und zusätzlicher Anreiz, sich ein Outsourcing zu überlegen.

Fazit

Die zunehmend geforderte Fokussierung auf das Kerngeschäft und die damit verbundene Konzentration der Ressourcen auf das Management der Kernkompetenzen erhöht den Druck, weitere interne Unterstützungsfunktionen an professionelle Anbieter auszulagern.

Damit sind für das Unternehmen und den Unternehmer eine Reihe von Vorteilen verbunden:

- er hat mehr Zeit, sich um die Verbesserung der wertschöpfenden Prozesse und Strukturen zu kümmern,
- die laufenden Kosten werden klar gesenkt,
- auch die Investitions- und Ausbildungskosten werden geringer ausfallen.

Nicht zuletzt ist das Thema Outsourcing auch unter dem Gesichtspunkt des Risikomanagements zu sehen. Durch das Auslagern der Funktionen Finanz- und Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration sind Situationen wie der plötzliche und zeitlich längere Ausfall von Schlüsselmitarbeitern (z. B. durch Unfall, Krankheit), die Einstellung von teuren Temporärmitarbeitern und die Suche nach geeigneten Nachfolgern, abgedeckt und tangieren das Tagesgeschäft in keiner Weise. Zudem ist durch die modernen Möglichkeiten der Kommunikations- und Informationstechnologie das Outsourcing mit keinem Informations- respektive Datenverlust verbunden.

Über Vor- und Nachteile der Auslagerung des Finanz- und Rechnungswesens, Lohnwesens und der Personaladministration an professionelle Dienstleister lässt sich lange diskutieren. Letztlich ist es eine Frage der individuellen Bewertung durch den Unternehmer. Gewichtet er Punkte wie Qualität, Objektivität, uneingeschränkte Verfügbarkeit, Vertraulichkeit, Zeit- und Kostenersparnis höher als das Risiko von Daten-, Know-how- und Kontrollverlust, dann wird er die Vorteile des Outsourcings sofort erkennen und nutzen wollen.

Das «Business Partnership Modell» in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen, Lohnwesen und Personaladministration wird zunehmen, denn die Notwendigkeit und Wichtigkeit von Innovation, Qualität und Preis wird das tägliche Leben der Verantwortlichen zunehmend prägen und fordern. Umso wichtiger ist es, dass Sie die Möglichkeiten für zusätzlichen Zeitgewinn und Kostenersparnis konsequent ausnützen und sich auf den optimalen Einsatz der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen Geld und Zeit fokussieren. ●



«Über Vor- und Nachteile der Auslagerung lässt sich lange diskutieren.»

