

Sebastian von Klinski/Sabine Haller

unsichtbare Hand im Unternehmen

Mit Serviceorientierten Unternehmens-
strukturen die Performance steigern
und wettbewerbsfähig bleiben

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Einleitung: Die unsichtbare Hand im Unternehmen?.....	1
Teil I Die Spielregeln haben sich geändert.....	7
Neue Spielregeln auf alten Märkten.....	9
Im harten Wind des Wettbewerbs.....	11
1. Die globalisierte Konkurrenz.....	11
2. Leistungsdruck und Markttransparenz.....	15
3. Kürzere Innovationszyklen und der Break-Even-Punkt.....	16
4. Commoditisierung der Märkte.....	22
Die negative Synergie.....	24
Teil II Die Performance-Killer.....	27
Warum scheitern Unternehmen?.....	29
Problemmuster auf Mitarbeiterebene.....	31
1. Territoriale Orientierung.....	31
2. Das Peter-Prinzip und seine Folgeerscheinungen.....	34
3. Das Parkinson-Gesetz.....	36
4. Das Personalkorsett.....	38
5. Kultur der Eigennützigkeit.....	43
6. Marktignoranz.....	45
7. Bürokratismus und andere Innovationsbremsen.....	47
Defizite der Unternehmensstrukturen.....	50
1. Fehlende Servicementalität.....	51

2. Divergierende Zielsetzungen.....	55
3. Starre und komplexe Unternehmensstrukturen.....	58
4. Langsame Entscheidungswege.....	60
Beeinträchtigte Unternehmensführung.....	62
1. Kosten- und Leistungsintransparenz.....	62
2. Budgetierung als Leistungsblocker.....	64
3. Fehlgeleitete Leistungsorientierung.....	66
4. Inadäquate Servicestrukturen.....	68
5. Außer Kontrolle geratenes E-Business.....	68
Notwendige Faktoren für den Erfolg.....	72
Teil III Versagen herkömmlicher Management-Tools.....	75
Kostensenkung und Downsizing.....	77
1. CostCutting ausgereizt?.....	77
2. Wer spart, verliert.....	78
3. Downsizing als Hoffnungsträger?.....	79
4. Die andere Seite der Medaille: Umsatz und Gewinn.....	82
Outsourcing.....	84
1. Ausgliederung als Allheilmittel?.....	84
2. Sourcing in allen Variationen.....	85
3. Erhaltung der Leistungstiefe-reiner Ballast?.....	86
4. Erwartungen an Outsourcing.....	89
5. Offshoring: Abwandern in Niedriglohnländer.....	91
6. Outsourcing - is it for losers ?.....	92
7. 15 Jahre Outsourcing: Lessons Learned.....	95
Shared Services.....	99
1. Management-Mode oder echter Gewinn?.....	99
2. Einführung von Shared Service Centern.....	102
3. Shared Service Center - alter Wein in neuen Schläuchen?.....	103
Haben die herkömmlichen Management-Tools versagt?.....	105
Teil IV Serviceorientierte Unternehmensstrukturen.....	109
Zwischen Markt und Hierarchie.....	111
Serviceorientierte Unternehmensstrukturen.....	118
1. Das Serviceprinzip.....	118

2. Der interne Servicemarkt.....	123
3. Die Competing Service Unit.....	126
4. Prozesse als Grundlage der Bildung von Service Units.....	129
5. Zusammenarbeit zwischen den Service Units.....	134
Mitarbeiterrollen in Serviceorientierten Unternehmensstrukturen.....	139
1. Das Service-Board.....	139
2. Der Servicemanager.....	143
3. Der Servicemitarbeiter.....	149
4. Einbindung externer Unternehmen und Mitarbeiter.....	153
Zentrale Services.....	155
1. Personalservices.....	155
2. Produktservices.....	157
3. Service-Gateways für Vertrieb, Einkauf und andere externe Schnittstellen.....	160
4. Auditing-, Consulting- und Ombuds-Services.....	165
Strategische Aspekte.....	169
1. Strategisches Management und Umsetzung umfassender Projekte.....	169
2. Unternehmensplanung und Budgetierung.....	172
3. Gemeinkosten und Unternehmensgewinne.....	175
Operative Aspekte.....	177
1. Gehaltsstrukturen und Beförderungsmechanismen.....	177
2. Rechnungswesen und Controlling.....	185
Übergang zu Serviceorientierten Unternehmensstrukturen.....	190
Fit für den Wettbewerb!.....	194
1. Performance-Treiber statt Performance-Killer.....	194
2. Inseln der Kompetenz nutzen.....	197
Ausblick.....	199
Anmerkungen.....	203
Stichwortverzeichnis.....	207
Über die Autoren.....	213