

Hans-Jörg Bullinger, Claus-Ulrich Lott

Target Management

**Unternehmen zielorientiert gestalten
und ergebnisorientiert führen**

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Vorwort.....	11
1 Einführung.....	15
2 Erfolg im Kundenmarkt.....	18
2.1 Der Kundennutzen definiert den Erfolg.....	18
2.1.1 Das Unternehmen am Kunden ausrichten.....	18
2.1.2 Alleinstellungsmerkmale sichern die Wettbewerbsfähigkeit.....	21
2.1.3 Unternehmenseigenschaften als entscheidender Wettbewerbsfaktor.....	24
2.2 Der Mensch als Leistungsträger.....	27
2.2.1 Der Mensch schafft Kundennutzen.....	27
2.2.2 Ist der Mensch in der Lage, zentraler Leistungsträger zu werden?.....	29
2.2.3 Wie kann man den Menschen gewinnen?.....	31
3 Funktionsorientierte Unternehmensführung - ein Auslaufmodell?.....	34
3.1 Wie Funktionsorientierung entstand.....	34
3.1.1 Die Anfänge im 18. Jahrhundert.....	34
3.1.2 Der Taylorismus.....	35
3.1.3 Der Erfolg des Taylorismus im Anbietermarkt.....	39
3.2 Formen funktionsorientierter Unternehmensführung in der Gegenwart.....	41

Target Management

3.3 Funktionsorientierte Unternehmensführung passt nicht zum Kundenmarkt.....	44
3.3.1 Funktionsorientierung macht langsam, unflexibel und starr.....	46
3.3.2 Funktionsorientierung ist teuer.....	48
3.3.3 Funktionsorientierung verursacht Interessenkonflikte.....	51
3.3.4 Funktionsorientierung behindert die Kreativität der Mitarbeiter.....	53
3.3.5 Funktionsorientierung demotiviert Mitarbeiter.....	54
3.4 Die Optimierung bestehender Prinzipien als Lösungsansatz?.....	55
3.4.1 Symptome bekämpfen ohne Ursachen auszuräumen.....	56
3.4.2 Einzelmaßnahmen greifen zu kurz.....	59
3.5 Neue Prinzipien sind erforderlich.....	62
4 Target Management.....	64
4.1 Die marktorientierte Denkrichtung.....	64
4.2 Die Target Unit - eine markt- und mitarbeiterorientierte Unternehmenseinheit.....	68
4.2.1 Horizontale und vertikale Autonomie.....	68
4.2.2 Multifunktionale Teams in prozessorientierten Unternehmenseinheiten.....	75
4.2.3 Sachmittel und Ressourcen.....	85
4.2.4 Die Target Unit als Basiselement des markt- und mitarbeiterorientierten Unternehmens.....	89
4.3 Target Planning - der Weg zur unternehmensweiten Marktorientierung.....	93
4.3.1 Die Entwicklung von Targets.....	93
4.3.2 Die methodische Vorgehensweise bei Target Planning.....	101
4.3.3 Die Segmentierung von Targets.....	103
4.4 Target Leadership - markt- und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung.....	117
4.4.1 Von Verhaltens- zu ergebnisorientierter Unternehmensführung.....	117
4.4.2 Ergebnisorientierte Führung in der teamorientierten Prozessorganisation.....	124
4.4.3 Unternehmensführung im Gesamtunternehmen.....	127
4.4.4 Führung durch Unternehmensleitbilder und -kultur.....	136

Inhalt

4.5 Target Management als ganzheitliches System zur marktorientierten Unternehmensgestaltung und -führung	146
4.5.1 Die Elemente des Systems.....	146
4.5.2 Erfolgspotentiale mit Target Management.....	149
4.5.3 Ein radikaler Wandel ist erforderlich.....	153
5 Der Weg zu Target Management.....	156
5.1 Was bedeutet die Umsetzung von Target Management?.....	156
5.1.1 Umfassende Reorganisation der Struktur.....	156
5.1.2 Grundlegender Wandel im Führungs- und Team verhalten.....	157
5.2 Regeln zur Umsetzung.....	158
5.3 Systematik zur Umsetzung.....	160
6 Ausblick.....	167
Glossar.....	170
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	173
Literaturverzeichnis.....	175
Personen- und Stichwortregister.....	183