

# Abstract

**Titel: Entwicklung eines Konzepts zur Strategieumsetzung und -kontrolle für ein Totalunternehmen**

**Kurzzusammenfassung:** Damit eine Strategie erfolgreich umgesetzt und kontrolliert werden kann, bedarf es einer vollständigen und schriftlich festgehaltenen Strategieentwicklung. Während das methodische Vorgehen der Strategieentwicklung, der Strategieumsetzung und der Strategiekontrolle für Unternehmen in der Immobilienbranche ähnlich wie für Unternehmen anderer Branchen ist, gilt es vor allem branchenspezifische strategische Erfolgsfaktoren für ein Totalunternehmen zu beachten. Diese können vorwiegend bei der Festlegung von strategischen Zielen und bei der Ausgestaltung von Instrumenten der Strategieumsetzung berücksichtigt werden. Mit einer Strategy Map als strategische Übersicht und dem Management Cockpit als Hilfsmittel zur operativen Umsetzung kann die Strategieumsetzung optimiert und permanent überprüft werden.

**Verfasser:** Florian Eberle

**Herausgeber:** Prof. Dr. Wilfried Lux

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2015

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Eberle, F. (2015). *Entwicklung eines Konzepts zur Strategieumsetzung und -kontrolle für ein Totalunternehmen*. FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

**Schlagwörter (3-5 Tags):** Strategieumsetzung, Strategiekontrolle, Management Cockpit, strategisches Controlling, Immobilienbranche

## **Ausgangslage**

Die Auftraggeberin agiert innerhalb des Immobilienmarktes als Totalunternehmen. Im Unterschied zu einem Generalunternehmen übernimmt ein Totalunternehmen neben der Ausführung auch die Planung von Immobilienprojekten. Bei institutionellen Anlegern und Immobilieninvestoren handelt es sich um die wichtigsten Kundengruppen. Obwohl das Unternehmen über eine Strategie verfügt, besteht innerhalb des Unternehmens insbesondere auf strategischer Ebene Optimierungspotenzial. Vor allem im Bereich der Strategieumsetzung und -kontrolle existiert Handlungsbedarf, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Da bei der Übertragung von bekannten Managementansätzen auf Immobilienunternehmen noch immer grosse Defizite vorhanden sind, soll mit der Entwicklung eines Konzepts zur Strategieumsetzung und -kontrolle diese Lücke geschlossen werden.

## **Ziel**

Unter Berücksichtigung der relevanten Theorien und der spezifischen Gegebenheiten der Immobilienbranche sowie des Unternehmens wird ein Konzept zur Strategieumsetzung und -kontrolle, inklusive eines Management Cockpits, entwickelt. Das Konzept soll die Auftraggeberin unterstützen, die Strategie künftig effektiver und effizienter umzusetzen und zu kontrollieren.

## **Vorgehen**

In einem ersten Schritt wurde durch Interviews mit dem Verwaltungsratspräsident des Unternehmens und das Studium von internen Geschäftsdokumenten die unternehmerische Ausgangslage ausgearbeitet. Ein umfängliches Literaturstudium sowie Experteninterviews lieferten Informationen zum bearbeiteten Markt sowie zu strategischen Erfolgsfaktoren für ein Totalunternehmen und ermöglichten die Aufarbeitung des aktuellen Forschungsstandes zu den Themen Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Strategiekontrolle. Sämtliche Informationen wurden zum Schluss beigezogen, um ein praxistaugliches Konzept zur Strategieumsetzung und -kontrolle für ein Totalunternehmen zu entwickeln.

## **Erkenntnisse**

### **Strategien in der Immobilienbranche**

Methodisch bestehen bei der Strategieentwicklung, Strategieumsetzung und Strategiekontrolle kaum Unterschiede zwischen Unternehmen in der Immobilienbranche und Unternehmen in anderen Branchen. Es existieren allerdings Faktoren, die ein Totalunternehmen auf strategischer Ebene stärker beachten muss.

### **Strategische Erfolgsfaktoren eines Totalunternehmens**

Nachfolgende Erfolgsfaktoren müssen von Totalunternehmen auf strategischer Ebene speziell berücksichtigt werden.

- Mitarbeitende (Know-how und Netzwerk)
- „Alles aus einer Hand“
- Externe Faktoren
- Image
- Langfristigkeit

### **Konzept zur Strategieumsetzung und -kontrolle**

Die Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes zu den Themen Strategieentwicklung, Strategieumsetzung, Strategiekontrolle und Management Cockpit sowie die relevanten strategischen Erfolgsfaktoren wurden in das Konzept zur Strategieumsetzung und -kontrolle für ein Totalunternehmen integriert.

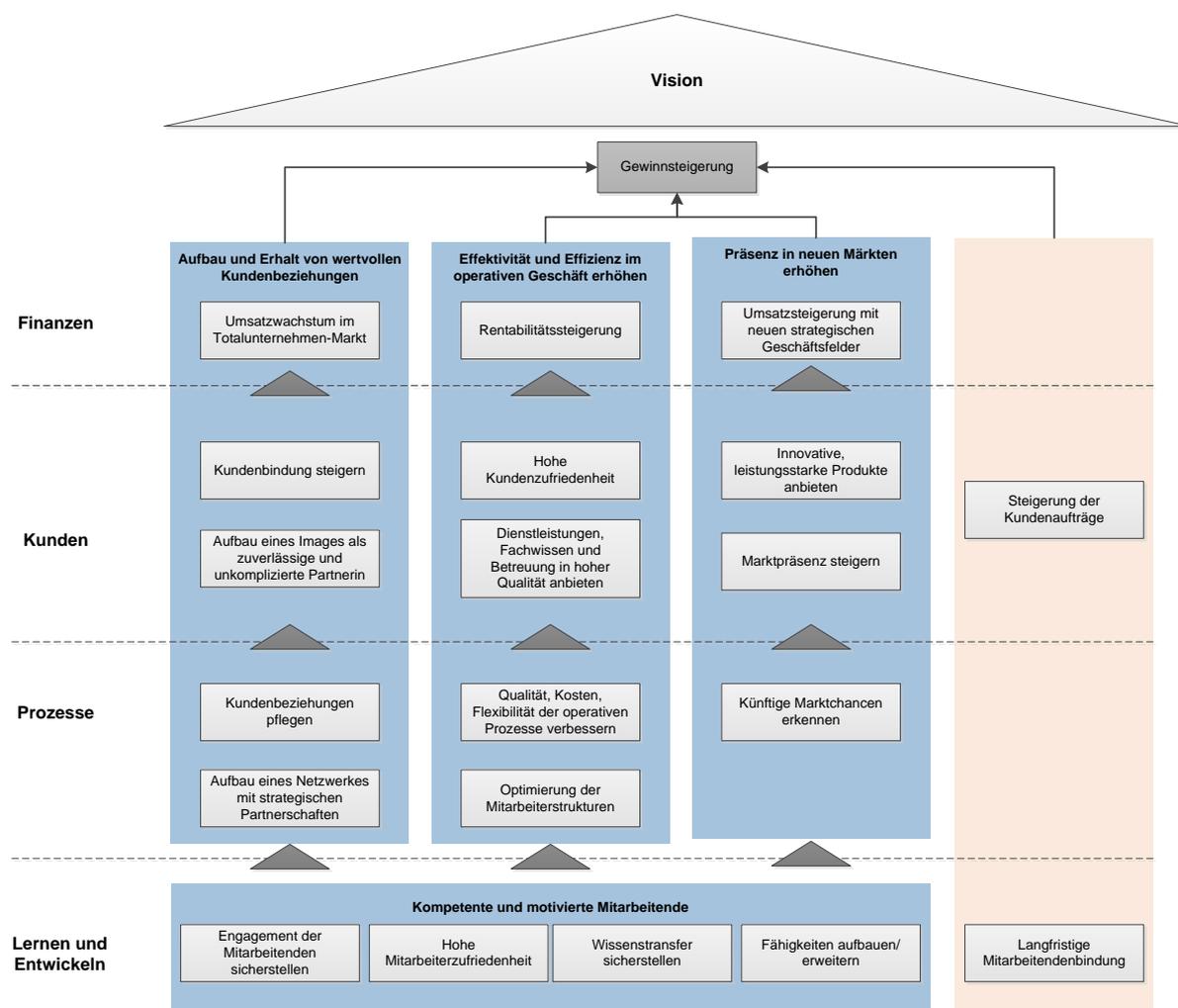
#### *1. Schritt: Strategieentwicklung*

Voraussetzung für die Strategieumsetzung und -kontrolle ist eine vollständig entwickelte und schriftlich festgehaltene Strategie. Im Rahmen der Strategieentwicklung werden die wichtigsten Erkenntnisse der internen und externen Situation des Unternehmens zusammengefasst und daraus Strategievarianten abgeleitet. Nachdem aus den Strategievarianten eine Strategie entwickelt und ausgewählt ist, werden in einem letzten Schritt des Strategieentwicklungsprozesses strategische Ziele festgelegt, wobei bei deren Festlegung die strategischen Erfolgsfaktoren für ein Totalunternehmen zu berücksichtigen sind.

#### *2. Schritt: Strategieumsetzung*

Die Strategy Map ist ein geeignetes Instrument, um die Strategie auf einer Seite abzubilden. In der Strategy Map sind strategische Ziele in den Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwickeln aufgeführt. Zudem enthält die Übersicht strategische Themen (z. B. „Aufbau und Erhalt von wertvollen Kundenbeziehungen“ in Abbildung 1), die aus strategischen Zielen, meist aus mehreren Perspektiven, bestehen.

Die Strategy Map soll flexibel sein, damit das Instrument den branchen- und unternehmensspezifischen Gegebenheiten angepasst werden kann. Strategische Ziele für die strategischen Erfolgsfaktoren „Image“ und „Langfristigkeit“ finden sich hauptsächlich in der Kundenperspektive. Aus diesem Grund wurden in der Strategy Map mehr strategische Ziele der Kundenperspektive berücksichtigt. Auf der rechten Seite in Abbildung 1 besteht zudem die Möglichkeit, die Strategy Map um strategische Ziele zu ergänzen, die keinem strategischen Thema zugeordnet werden. Dies ermöglicht eine Strategy Map mit sämtlichen erfolgsrelevanten strategischen Zielen des Unternehmens.



**Abbildung 1: Beispielhafte Strategy Map für ein Totalunternehmen.**  
Quelle: in Anlehnung an Kaplan & Norton (2008, S. 36).

Um die Strategie operativ umzusetzen, soll das Management Cockpit als Instrument behilflich sein. Hierbei werden die strategischen Ziele der Strategy Map in Abbildung 1 durch Kennzahlen, Zielgrößen, Massnahmen und Verantwortlichkeiten ergänzt. Mittels der Ausprägung einer Kennzahl im Vergleich zur Zielgrösse kann definiert werden, wie erfolgreich ein strategisches Ziel umgesetzt wurde. Massnahmen werden festgelegt, um die Zielerreichung positiv zu beeinflussen. Verantwortlichkeiten und Terminierungen ermögli-

chen zudem eine verbindliche und transparente Kommunikation. In das Management Cockpit werden ausserdem die Rahmenbedingungen integriert, da die externen Faktoren in der Immobilienbranche permanent überwacht werden müssen. Eine Übersicht der wichtigsten Rahmenbedingungen ermöglicht eine frühzeitige Reaktion bei Veränderungen von wesentlichen Faktoren. Es können beispielsweise Massnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, damit Veränderungen von Rahmenbedingungen frühzeitig berücksichtigt und auf Führungsebene besprochen werden können.

### 3. Schritt: Strategiekontrolle

Durch die laufende Überprüfung der Kennzahlen des Management Cockpits kann bereits während des Jahres kontrollierend mittels Massnahmen eingegriffen werden. Die Prämissen-, Wirksamkeits- und Durchführungskontrolle sollen zusätzlich jährlich durchgeführt werden und die permanente Kontrolle der Kennzahlen ergänzen. Bei der Prämissenkontrolle werden die Annahmen, die im Zusammenhang mit der Strategieentwicklung zur internen und externen Situation getroffen wurden, überprüft. Ob mit der aktuellen Strategie die Ziele des Unternehmens erreicht werden können, ist Inhalt der Wirksamkeitskontrolle. Bei der Durchführungskontrolle handelt es sich um eine Zusammenfassung der während des Jahres laufenden Überprüfung der Strategieumsetzung.

### Wichtigste Literaturquellen

Girmscheid, G. (2014). *Bauunternehmensmanagement - prozessorientiert Band 1. Strategische Managementprozesse* (3. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.

Kaplan, R. & Norton, D. (2008). Management mit System. *Harvard Business Manager*, 5, 28–48.

Kovacs, A. (2013). *Wettbewerbsfaktoren für Schweizer Immobiliengesellschaften - zur Relevanz von Kompetenz, Verhalten und der Wertigkeit von finanziellen Kennzahlen*. Masterthese, Universität Zürich.

Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2010). *Strategisches Management. Visionen entwickeln, Erfolgspotenzial aufbauen, Strategien umsetzen* (5. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.

Lux, W. (2010). *Performance Management. Effiziente Strategieentwicklung und -umsetzung*. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Waibel, R. & Käppeli, M. (2010). *Betriebswirtschaft für Führungskräfte. Die Erfolgslogik des unternehmerischen Denkens und Handelns* (3. Aufl.). Zürich: Versus Verlag.