

Bernhard Metzger

TOM – Das strategische Zukunftskonzept für Planung, Bau und Immobilienmanagement

Das Target Operating Model, mit dem Planer,
Entwickler, Bauunternehmen und Bestandshalter ihre
Organisationen nachhaltig aufstellen und erfolgreich führen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Einleitung	9
Teil I – Grundlagen und strategischer Kontext	13
1. Was ist ein Target Operating Model (TOM)?	13
1.1 Orientierung in Zeiten des Umbruchs	13
1.2 Definition und Begriffsabgrenzung.....	15
1.3 Bestandteile eines TOM (im Überblick)	17
1.4 TOM versus verwandte Konzepte.....	20
1.5 Nutzen und Bedeutung in der Bau- und Immobilienpraxis	21
2. Die Bau- und Immobilienbranche im Wandel	25
2.1 Ausgangslage und Dynamiken des Wandels	25
2.2 Treiber des Wandels im Überblick	26
2.3 Auswirkungen auf die Betriebsmodelle der Unternehmen	28
3. Prinzipien eines erfolgreichen Target Operating Model (TOM)	31
3.1 Warum Prinzipien unverzichtbar sind.....	31
3.2 Kundenzentrierung als Ausgangspunkt.....	32
3.3 Agilität in der Struktur – Stabilität im Zielbild.....	33
3.4 Ganzheitlichkeit und Systemdenken	34
3.5 Nachhaltigkeit als integriertes Querschnittsthema.....	35
3.6 Datenbasierung und Transparenz	36
3.7 Kompetenzorientierung und Kulturentwicklung.....	38
3.8 Governance, Steuerung und Verbindlichkeit	39
Teil II – Entwicklung eines TOM	43
4. Technologie und Systeme im TOM	43
4.1 Rolle digitaler Technologien im Betriebsmodell	43
4.2 Systemische Anforderungen an IT-gestützte TOM-Strukturen	45
4.3 Digitale Systemlandschaften im TOM – ERP, DMS, BIM & Co.	48
4.4 Zukunftstechnologien und smarte Assistenzsysteme	54
4.5 Erfolgsfaktoren für digitale Transformation im TOM	57
5. Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten im TOM	61
5.1 Bedeutung klarer Prozess- und Rollenmodelle	61
5.2 Entwicklung eines prozessorientierten Betriebsmodells.....	63
5.3 Rollen- und Verantwortlichkeitsmodelle im TOM.....	67
5.4 Organisationsformen und Strukturen im TOM	70
5.5 Schnittstellenmanagement und Zusammenarbeit.....	72
5.6 Erfolgsfaktoren für die Etablierung neuer Prozesse und Rollen	74
Teil III – Branchenmodelle und Best Practices	79

6. Branchenmodelle und Best Practices in der Bau- und Immobilienwirtschaft.....	79
6.1 TOM als Baukasten für unterschiedliche Unternehmensmodelle.....	79
6.2 TOM für Planungsbüros.....	81
6.3 TOM für Projektentwickler.....	83
6.4 TOM für Bauunternehmen.....	86
6.5 TOM für Bestandshalter und Betreiber.....	88
Teil IV – Digitalisierung und intelligente Systeme	93
7. Digitale Evolution im TOM.....	93
7.1 Einführung: Digitalisierung als Treiber moderner Betriebsmodelle.....	93
7.2 Building Information Modeling (BIM) im TOM.....	95
7.3 Internet of Things (IoT) und intelligente Gebäude	99
7.4 Vom BIM-Modell zum Digitalen Zwilling: Nutzung in Planung, Bau und Betrieb	105
7.4.1 Definition und Konzept Digitaler Zwillinge.....	106
7.4.2 Einsatzfelder: Simulation, Überwachung, Optimierung:.....	108
7.4.3 Bedeutung für die Lebenszyklusstrategie im TOM:.....	110
7.5 Künstliche Intelligenz und Automation	111
7.6 Integration und Steuerung digitaler Technologien im TOM	117
7.7 Erfolgsfaktoren für die digitale Transformation im TOM.....	120
7.8 Fazit: Digitale Evolution im TOM.....	123
Teil V – Vorbereitung und Umsetzung eines TOM.....	125
8. Vorbereitung und Initialisierung der Umsetzung	125
8.1 Zielbild schärfen und Umsetzungsbereitschaft prüfen.....	125
8.2 Projektstruktur und Governance aufbauen.....	128
8.3 Ressourcen, Kompetenzen und Rollen sichern.....	130
8.4 Risikoanalyse und Umsetzungsbarrieren identifizieren.....	132
8.5 Stakeholder einbinden und Kommunikationsstrategie entwickeln.....	134
8.6 Quick Wins als Motor der frühen Umsetzung	138
8.7 Fazit und Ausblick	141
9. Erfolgsfaktor Change-Management.....	143
10. Verstetigung und kontinuierliche Weiterentwicklung.....	147
Abschluss und Ausblick	150
Schlusswort.....	151
Glossar	153

Vorwort

Die Bau- und Immobilienbranche steht an einem Wendepunkt. Noch nie zuvor waren die Herausforderungen so vielschichtig – und die Chancen zugleich so groß. Digitalisierung, Klimawandel, neue regulatorische Anforderungen, veränderte Nutzerbedürfnisse und nicht zuletzt ein enormer wirtschaftlicher Druck zwingen Unternehmen dazu, ihre Prozesse, Strukturen und Strategien grundlegend zu überdenken. Wer in diesem dynamischen Umfeld bestehen will, braucht mehr als punktuelle Maßnahmen – er braucht ein ganzheitliches Zukunftsbild.

Genau hier setzt das Konzept des **Target Operating Models (TOM)** an. Ein TOM ist mehr als ein Organigramm oder eine Prozesslandkarte. Es ist ein integriertes Zielbild für das betriebliche Handeln – ein strukturierter Rahmen, der Organisationen befähigt, sich strategisch neu auszurichten, operativ effizienter zu arbeiten und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich in meiner eigenen Arbeit immer wieder erlebt habe, wie groß der Wunsch nach Orientierung ist – und wie schwer es oft fällt, den Wandel greifbar und umsetzbar zu gestalten. Mit dem Target Operating Model steht uns ein Instrument zur Verfügung, das genau das ermöglicht: Komplexität beherrschbar machen, Potenziale entfalten und Organisationen zukunftsfähig aufstellen.

Das Buch richtet sich an Planerinnen und Planer, Projektentwicklerinnen und Entwickler, Bauunternehmen, Bestandshalter sowie an Führungskräfte und Entscheidungsträger, die ihre Organisation bewusst weiterentwickeln möchten. Es bietet theoretische Grundlagen, praxisnahe Beispiele und eine klare Struktur zur Entwicklung und Implementierung eines eigenen TOM – passgenau für die spezifischen Anforderungen der Bau- und Immobilienwirtschaft.

Mein Ziel ist es, Ihnen nicht nur ein Fachbuch in die Hand zu geben, sondern einen **Wegweiser für Transformation**, der inspiriert, befähigt und begleitet. Ich wünsche Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre – und vor allem: Mut, Neugier und Klarheit für die Zukunft Ihrer Organisation.

Inning, im Frühjahr 2025, Bernhard Metzger

Buchempfehlungen



Alle Bücher gibt es als

- ✓ Hardcover,
- ✓ Softcover und
- ✓ E-Book (EPUB)

in jeder Buchhandlung oder in jedem Onlineshop.

Bestellen Sie im [tredition Shop](https://www.shop.tredition.com)

www.shop.tredition.com

 tredition ^{SHOP}