

Bernhard Metzger

TOM – Das strategische Zukunftskonzept  
für Planung, Bau und Immobilienmanagement



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



© 2025 Bernhard Metzger

Druck und Distribution im Auftrag des Autors:

tredition GmbH, Heinz-Beusen-Stieg 5, 22926 Ahrensburg

#### ISBN

Softcover ISBN 978-3-384- 59392-4

Hardcover ISBN 978-3-384- 59393-1

E-Book ISBN 978-3-384- 59394-8

Dieses Werk, einschließlich all seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Die Publikation und Verbreitung erfolgen im Auftrag des Autors, zu erreichen unter:

Bernhard Metzger, Am Kastenacker 4, 82266 Inning, Germany.

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

publikationen@icloud.com

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort.....</b>	<b>7</b>
<b>Einleitung.....</b>	<b>9</b>
<b>Teil I – Grundlagen und strategischer Kontext.....</b>	<b>13</b>
<b>1. Was ist ein Target Operating Model (TOM)? .....</b>	<b>13</b>
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
<b>2. Die Bau- und Immobilienbranche im Wandel.....</b>	<b>25</b>
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
<b>3. Prinzipien eines erfolgreichen Target Operating Model (TOM).....</b>	<b>31</b>
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
<b>Teil II – Entwicklung eines TOM.....</b>	<b>43</b>
<b>4. Technologie und Systeme im TOM.....</b>	<b>43</b>
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
<b>5. Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten im TOM.....</b>	<b>61</b>
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
<b>Teil III – Branchenmodelle und Best Practices .....</b>	<b>79</b>

<b>6. Branchenmodelle und Best Practices in der Bau- und Immobilienwirtschaft.....</b>	<b>79</b>
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
<b>Teil IV – Digitalisierung und intelligente Systeme .....</b>	<b>93</b>
<b>7. Digitale Evolution im TOM.....</b>	<b>93</b>
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
<b>Teil V – Vorbereitung und Umsetzung eines TOM.....</b>	<b>125</b>
<b>8. Vorbereitung und Initialisierung der Umsetzung .....</b>	<b>125</b>
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
<b>9. Erfolgsfaktor Change-Management.....</b>	<b>143</b>
<b>10. Verstetigung und kontinuierliche Weiterentwicklung.....</b>	<b>147</b>
<b>Abschluss und Ausblick .....</b>	<b>150</b>
<b>Schlusswort.....</b>	<b>151</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>153</b>

# 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





# Einleitung

## Die Notwendigkeit eines neuen Denkens

Planung, Bau und Betrieb von Immobilien sind zentrale Elemente unserer gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Infrastruktur. Gleichzeitig gehört die Bau- und Immobilienbranche zu den komplexesten Wirtschaftszweigen überhaupt: lange Projektlaufzeiten, eine Vielzahl beteiligter Akteure, fragmentierte Prozesse, hohe Kapitalbindung und stetig wachsende Anforderungen aus Politik, Markt und Gesellschaft.

In dieser Gemengelage spüren viele Unternehmen: **So wie bisher kann es nicht weitergehen.** Doch wie genau soll es weitergehen? Wie lassen sich neue Anforderungen systematisch in die eigene Organisation integrieren – ohne den laufenden Betrieb zu gefährden? Wie kann man Innovation, Effizienz und Nachhaltigkeit gleichzeitig erreichen?

Die Antwort darauf ist kein einzelnes Tool, keine neue Rolle und auch kein reines Digitalisierungsvorhaben. Die Antwort ist ein ganzheitlicher Blick auf das eigene Unternehmen – auf seine Abläufe, seine Struktur, seine Kultur und seine strategische Ausrichtung. Genau hier setzt das **Target Operating Model (TOM)** an.

Ein Target Operating Model (TOM) ist das Betriebssystem eines Unternehmens im angestrebten Zielzustand. Es beschreibt, wie Prozesse, Technologien, Strukturen und Menschen optimal zusammenspielen, um die Unternehmensstrategie wirkungsvoll umzusetzen und die Organisation zukunftsfähig aufzustellen.

## Was dieses Buch bietet

Dieses Buch vermittelt ein umfassendes Verständnis des TOM-Konzepts – **konkret zugeschnitten auf die Bau- und Immobilienbranche.** Es zeigt, wie Unternehmen ein eigenes Zielbetriebsmodell entwickeln und implementieren können: strukturiert, praxisnah und anpassbar an die individuellen Rahmenbedingungen.

Im Fokus steht nicht nur das „Was“, sondern vor allem das „Wie“:

Wie sieht ein TOM für ein Planungsbüro, ein Projektentwicklungsunternehmen oder einen Bestandshalter konkret aus?

Wie lassen sich Prozesse, Rollen und Systeme zukunftsfähig gestalten?

Wie kann man ERP, BIM, Dokumentenmanagement und ESG-Anforderungen sinnvoll miteinander verknüpfen?

Und wie gelingt es, Menschen auf diesem Weg mitzunehmen – in der Führung, im Projekt und im Betrieb?

### **Dieses Buch richtet sich an:**

- **Planerinnen und Planer**, die ihre Bürostruktur effizienter und digitaler gestalten möchten
- **Projektentwickler**, die ESG, Marktanalyse und digitale Steuerung professionell vereinen wollen
- **Bauunternehmen**, die Abläufe durchgängig und prozessorientiert denken wollen
- **Bestandshalter**, die Betrieb, Nachhaltigkeit und Nutzerkomfort strategisch verbinden möchten
- **Führungskräfte und Entscheider**, die nach einem ganzheitlichen, tragfähigen Zielbild suchen

Auch Berater, Digitalisierungsverantwortliche, Investoren und Studierende der Immobilien- und Baubranche finden in diesem Buch Orientierung, Inspiration und ein methodisches Fundament.

### **Aufbau und Leseführung**

Das Buch ist modular aufgebaut und lässt sich sowohl **linear als auch themenspezifisch** lesen:

- **Teil I** führt in das Konzept des Target Operating Model ein und stellt den strategischen Kontext dar.
- **Teil II** beschreibt die zentralen Bausteine eines TOM und den Weg zu dessen Entwicklung.
- **Teil III** macht das TOM greifbar – anhand konkreter Branchenmodelle aus Planung, Entwicklung, Bau und Betrieb.
- **Teil IV** beleuchtet IT-Architekturen, Steuerungssysteme und das Managementmodell eines TOM.

- **Teil V** zeigt, wie Unternehmen ein TOM vorbereiten, umsetzen, kulturell verankern und weiterentwickeln können.

Im Anhang steht Ihnen ein Glossar zur Verfügung, das wesentliche Begriffe klar definiert und die Umsetzung der Inhalte in der Praxis unterstützt.

### **Gemeinsam gestalten statt nur verwalten**

Das TOM ist keine Modeerscheinung. Es ist ein **handlungsleitendes Konzept** für alle, die nicht nur reagieren, sondern ihre Organisation **aktiv gestalten wollen** – mit Weitblick, Struktur und echtem Nutzen für Kunden, Mitarbeitende und Gesellschaft.

In diesem Sinne lade ich Sie ein: Nutzen Sie dieses Buch als Denkraum, Werkzeugkasten und Inspirationsquelle – und entwickeln Sie Ihr eigenes Target Operating Model für eine leistungsfähige, zukunftsfähige und sinnstiftende Bau- und Immobilienpraxis.



# Teil I – Grundlagen und strategischer Kontext

Teil I legt das Fundament für ein umfassendes Verständnis des Target Operating Model (TOM) in der Bau- und Immobilienbranche. Im Fokus stehen die Definition, Abgrenzung und Relevanz eines TOM sowie die zentralen Prinzipien, die eine nachhaltige und zukunftsfähige Organisationsentwicklung ermöglichen. Diese Grundlagen bilden den Bezugsrahmen für alle weiteren Teile des Buches.

## 1. Was ist ein Target Operating Model (TOM)?

### 1.1 Orientierung in Zeiten des Umbruchs

Die Bau- und Immobilienwirtschaft befindet sich in einem tiefgreifenden strukturellen Wandel, wie ihn diese Branche in ihrer modernen Geschichte selten erlebt hat. Es handelt sich nicht um eine einzelne Entwicklungslinie, sondern um eine vielschichtige Transformation, die sämtliche Wertschöpfungsstufen und Rollenbilder betrifft.

Auf der einen Seite fordern technologische Entwicklungen wie Building Information Modeling (BIM), Künstliche Intelligenz, IoT und Plattformlösungen eine Neuausrichtung klassischer Planungs- und Bauprozesse. Auf der anderen Seite machen geopolitische Unsicherheiten, Lieferengpässe, steigende Baukosten und der Druck zur CO<sub>2</sub>-Reduktion eine wirtschaftlich tragfähige und zugleich nachhaltige Projektentwicklung zur Herausforderung. Hinzu kommen regulatorische Rahmenbedingungen, wie die EU-Taxonomie oder nationale Nachhaltigkeits- und Energieeffizienzvorgaben, die neue Anforderungen an Nachweispflichten, Berichterstattung und Bauproduktwahl stellen.

Gleichzeitig verändert sich das Bild der Nutzerinnen und Nutzer: Die Erwartungen an Immobilien steigen. Sie sollen flexibel, digital, energieeffizient, gesund und komfortabel sein. Auch Investoren bewerten Projekte längst nicht mehr nur nach Rendite und Lage, sondern nach ESG-Konformität, Klimarisiken und sozialem Mehrwert.

Diese Vielzahl paralleler Entwicklungen führt dazu, dass sich viele Unternehmen der Branche in einem Zustand latenter Überforderung befinden. Einzelne Maßnahmen greifen oft ins Leere, wenn sie nicht in ein übergeordnetes Zielbild eingebettet sind. Genau hier entsteht die Notwendigkeit für einen integrierten, strategischen Ansatz, der unterschiedliche Themenfelder miteinander verknüpft, Prioritäten setzt und auf gemeinsame Prinzipien ausgerichtet ist.

Ein solches Modell muss mehr leisten als nur ein neues Organigramm oder ein digitales Tool bereitzustellen. Es braucht ein Steuerungsmodell, das Orientierung gibt, ohne starre Vorgaben zu machen. Es muss flexibel, aber dennoch verbindlich sein. Es muss Raum für Innovation schaffen, aber zugleich Sicherheit für das operative Geschäft bieten. Und es muss auf die Eigenlogik der Branche Rücksicht nehmen: projektbasiert, vielfältig, interdisziplinär.

**Das Target Operating Model (TOM)** – auf Deutsch häufig als „**Zielbetriebsmodell**“ bezeichnet – liefert eine strukturierte Antwort auf die Frage, wie Organisationen in einem volatilen, komplexen und hochvernetzten Umfeld erfolgreich agieren können. Dabei geht es nicht um Idealbilder auf dem Reißbrett, sondern um praxistaugliche, zukunftsfähige Strukturen, die sich schrittweise entwickeln lassen.

---

*Ein TOM ist ein konzeptionelles Rahmenwerk, das definiert, wie ein Unternehmen künftig organisiert und betrieben werden soll, um seine strategischen Ziele effizient und effektiv zu erreichen.*

---

Es ermöglicht Organisationen, ihre Strategie operativ umzusetzen, Silostrukturen zu überwinden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet einzubinden sowie digitale und organisatorische Entwicklungen zu synchronisieren. Das TOM ist damit kein Selbstzweck, sondern ein zentrales Instrument zur aktiven Zukunftsgestaltung – gerade in einer Branche, die genau dies dringender denn je benötigt.



Abb.: Zyklus des Zielbetriebsmodells

## 1.2 Definition und Begriffsabgrenzung

Das Target Operating Model beschreibt den angestrebten operativen Zustand einer Organisation. Es bildet damit das **Soll-Betriebsmodell** eines Unternehmens ab – **mit Blick auf Strukturen, Prozesse, Rollen, Systeme, Steuerungslogiken und Kompetenzen**. Ein TOM ist somit ein integriertes, strategisches Zielbild, das aufzeigt, **wie ein Unternehmen seine Leistungen zukünftig erbringen will**.

Ein TOM ist keine Theorie oder reine Managementfolie. Es ist ein praxisorientiertes Konzept, das konkrete Auswirkungen auf das Tagesgeschäft, die Projektabwicklung, das Zusammenspiel von Teams, die Systemlandschaft und das Führungsverhalten hat. Es macht Zielbilder umsetzbar, indem es diese in strukturierte Komponenten übersetzt.

## Die zentralen Merkmale eines TOM:

- Es beschreibt **den Zielzustand**, nicht die Gegenwart (anders als ein Ist-Modell).
- Es integriert **alle relevanten Dimensionen** einer Organisation: von Strategie bis Umsetzung.
- Es ist **spezifisch, greifbar und operationalisierbar**.
- Es dient als **Leitlinie für Transformation und Weiterentwicklung**.

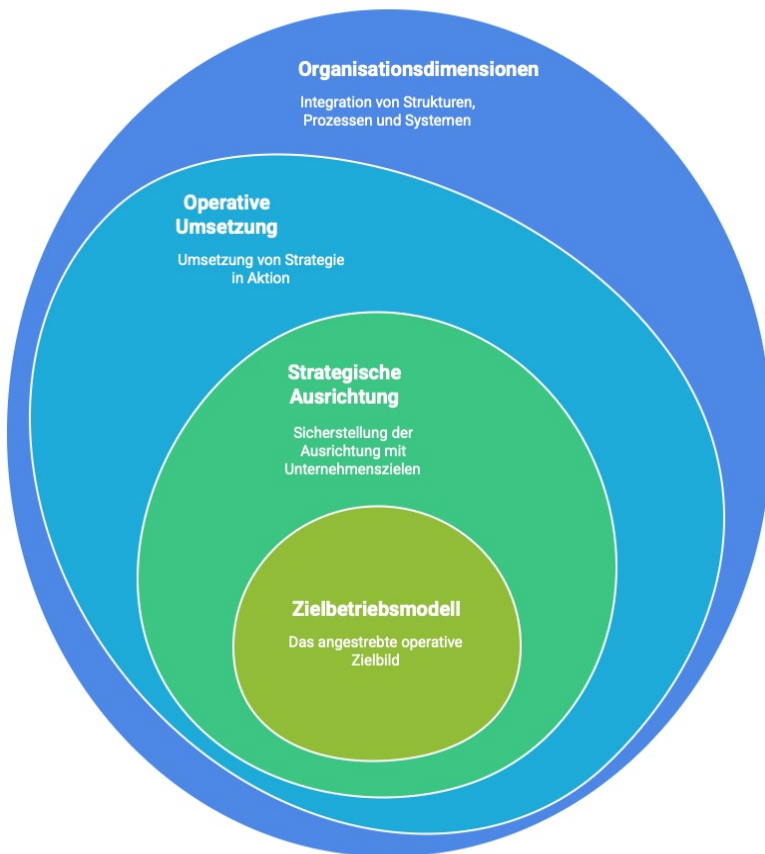


Abb.: Zielbetriebsmodell (TOM)



---

**Kerngedanke und Zweck** - Das TOM übersetzt die Unternehmensstrategie in konkrete Strukturen, Prozesse, Technologien und Kompetenzen der Organisation. Es definiert das angestrebte Zielbild („SOLL-Zustand“) und stellt einen Fahrplan bereit, wie der aktuelle Zustand („IST-Zustand“) transformiert werden kann. Ziel ist es, die Lücke zwischen Strategie und operativer Umsetzung zu schließen und sicherzustellen, dass alle Bereiche des Unternehmens optimal auf die strategischen Vorgaben ausgerichtet sind.

---

## 1.3 Bestandteile eines TOM (im Überblick)

Ein Target Operating Model ist kein statisches Dokument, sondern ein dynamisches Zielbild, das sich aus mehreren miteinander verknüpften Komponenten zusammensetzt. Diese Komponenten decken sämtliche operativen und strategischen Handlungsfelder einer Organisation ab und müssen in ihrer Wechselwirkung gedacht und entwickelt werden. Das TOM entfaltet nur dann seine volle Wirksamkeit, wenn alle Dimensionen miteinander verzahnt sind und gemeinsam ein konsistentes Bild ergeben.

Gerade in der Bau- und Immobilienbranche, in der unterschiedliche Disziplinen, Lebenszyklusphasen und externe Partner zusammenwirken, ist diese integrative Betrachtungsweise essenziell. Die einzelnen Bausteine des TOM lassen sich wie folgt umreißen:

1. **Prozesse:** Die Prozessdimension umfasst sämtliche operativen Abläufe entlang der Wertschöpfungskette – von der Akquise über Planung, Realisierung und Betrieb bis hin zur Vermarktung oder zum Rückbau. Ziel ist es, Prozesse nicht nur zu beschreiben, sondern sie zu standardisieren, zu automatisieren und zu harmonisieren. Dabei werden ineffiziente Schnittstellen identifiziert und aufgelöst, Rollen und Verantwortlichkeiten neu geordnet und Prozesslandkarten für das gesamte Unternehmen erstellt.
2. **Organisation & Rollen:** Diese Dimension befasst sich mit dem organisatorischen Aufbau und der Verteilung von Verantwortlichkeiten. Dabei geht es nicht nur um das klassische Organigramm,

sondern um eine durchdachte Rollenlogik, Governance-Strukturen und Mechanismen der Zusammenarbeit. Ziel ist eine transparente, agile und zielorientierte Organisation, die sowohl Linien- als auch Projektlogiken effizient miteinander verbindet.

- **Technologie & Systeme:** Eine leistungsfähige technologische Infrastruktur bildet das Rückgrat eines modernen Betriebsmodells. Dazu zählen ERP-Lösungen, Projektmanagementlösungen, Dokumentenmanagementsysteme, BIM-Plattformen sowie IoT-Anwendungen. Je nach Bedarf können ergänzend CAFM-Lösungen für das Facility Management integriert werden. Im TOM werden diese Technologien nicht isoliert betrachtet, sondern strategisch miteinander vernetzt – mit klar definierten Schnittstellen, Rollenverteilungen und Datenflüssen.
3. **Daten & Informationen:** Daten bilden die Entscheidungsgrundlage für Steuerung, Planung und Innovation. In einem TOM wird definiert, wie Daten strukturiert, gepflegt, genutzt und ausgewertet werden. Ziel ist ein transparenter, unternehmensweit einheitlicher Datenhaushalt, der Qualitätsstandards erfüllt und Mehrwert stiftet – beispielsweise durch automatisiertes Reporting oder KI-gestützte Analysen.
  4. **Mitarbeitende & Kompetenzen:** Kein Betriebsmodell funktioniert ohne die Menschen, die es umsetzen. Das TOM beschreibt daher nicht nur benötigte Rollen, sondern auch Kompetenzprofile, Entwicklungsprogramme und Kulturmerkmale. Themen wie Weiterqualifizierung, digitale Befähigung, interdisziplinäres Arbeiten und Lernkultur sind zentrale Stellschrauben der erfolgreichen Implementierung.
  5. **Governance & Steuerung:** Diese Dimension definiert, wie Entscheidungen getroffen, Verantwortlichkeiten geregelt und Ziele gemessen werden. Dazu gehören Key Performance Indicators (KPIs), Regelkreise, Projektklenkungsgremien, Risikomanagement und Qualitätskontrollen. Ein durchdachtes Steuerungssystem sorgt dafür, dass das Betriebsmodell nicht nur definiert, sondern auch gelebt wird.
  6. **Kundenerlebnis & Marktpositionierung:** Ein leistungsfähiges Betriebsmodell richtet sich nicht nur nach innen, sondern auch konsequent nach außen. Diese Dimension beschreibt, wie ein

Unternehmen seine Nutzer und Kunden einbindet, welche Leistungen es wie anbietet und wie es sich im Markt differenziert. Dazu zählen auch Aspekte wie Servicequalität, Nachhaltigkeitsversprechen, Markenbild und Kommunikation.

Diese sieben Bausteine bilden den strukturellen Kern des Target Operating Model (TOM). Sie schaffen die Grundlage, um digitale Neuausrichtungen, organisatorische Umstrukturierungen oder strategische Neupositionierungen gezielt zu steuern und umzusetzen. Dabei dient das TOM nicht nur als Modell für umfassende Transformationsprojekte, sondern auch als kontinuierlicher Orientierungsrahmen für die Weiterentwicklung einer Organisation im laufenden Betrieb. Es schafft Klarheit darüber, wie eine Organisation künftig arbeiten soll, und bildet das zentrale Bindeglied zwischen strategischer Zielsetzung und operativer Umsetzung.

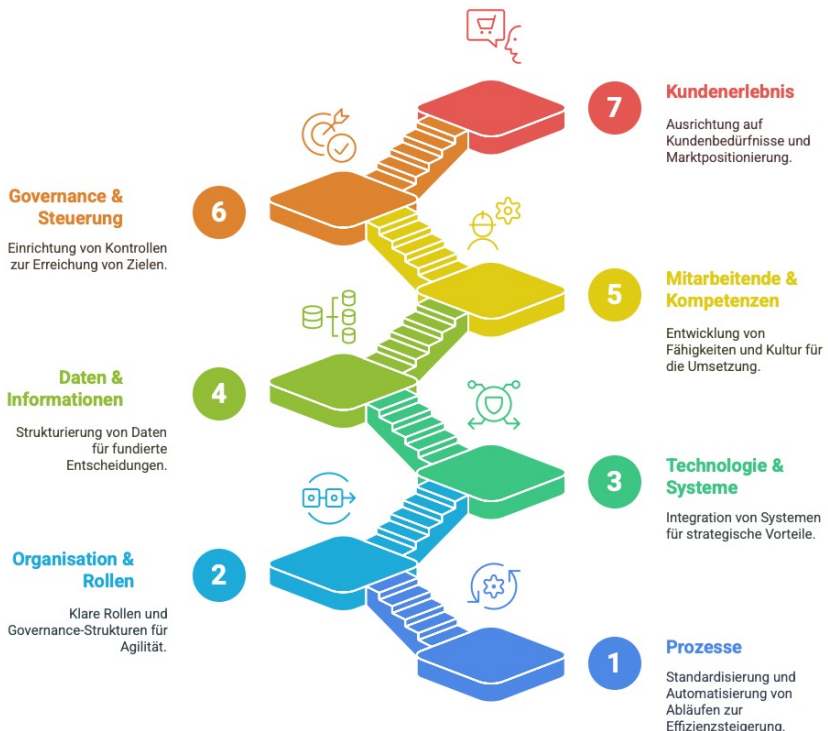


Abb.: Aufbau eines effektiven Betriebsmodells

Im weiteren Verlauf dieses Buches werden die sieben Dimensionen einzeln und im Kontext der Bau- und Immobilienwirtschaft vertieft behandelt. Dabei stehen sowohl bewährte Ansätze als auch typische Herausforderungen und zentrale Erfolgsfaktoren im Mittelpunkt.

## 1.4 TOM versus verwandte Konzepte

Um den konkreten Nutzen und die Einordnung des Target Operating Models besser zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf gängige Management- und Organisationskonzepte, mit denen das TOM häufig verwechselt wird. Diese Begriffe – Strategie, Organigramm, Prozesslandkarte oder IT-Systemarchitektur – beschreiben jeweils Teilaspekte einer Organisation. Das TOM hingegen verbindet diese Elemente in einem konsistenten und handlungsorientierten Gesamtbild.

Ein wesentlicher Unterschied liegt dabei im **Integrationsgrad**: Ein TOM verknüpft einzelne Perspektiven zu einem operativen Zielbild, das zugleich strategisch fundiert und operativ umsetzbar ist. Es geht nicht nur um das "Was" (Ziele, Strukturen, Tools), sondern vor allem um das "Wie" der zukünftigen Leistungserbringung.

**Die folgende Übersicht zeigt typische Abgrenzungen:**

Konzept	Fokus	Bedeutung im TOM-Kontext
<b>Strategie</b>	Zielrichtung, Positionierung, Zukunftsbild	Das TOM operationalisiert strategische Zielsetzungen
<b>Organigramm</b>	Hierarchien, Verantwortlichkeiten, Berichtslinien	Wird im TOM durch dynamische Rollenmodelle und Governance ergänzt
<b>Prozesslandkarte</b>	Darstellung von Kern- und Unterstützungsprozessen	Prozesse im TOM sind Teil eines ganzheitlichen Steuerungsrahmens
<b>IT-Systemarchitektur</b>	Technische Infrastruktur, Systemlandschaft	Das TOM integriert Technologie mit Organisation und Datenlogik

Was das TOM von all diesen Konzepten unterscheidet, ist seine **funktionale Perspektive**: Es stellt die Frage, wie die gesamte Organisation in einem definierten Zielzustand tatsächlich funktionieren soll. Es beschreibt nicht nur statische Strukturen oder technische Mittel, sondern