
Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | 9 |
| 1 Warum strategisches Management die Wohnungs- und Immobilienwirtschaft erfolgreicher macht | 11 |
| 1.1 Strategie und Taktik | 11 |
| 1.2 Ist strategisches Management nur etwas für große und kapitalmarktorientierte Unternehmen? | 15 |
| 1.3 Lohnt sich der Aufwand für strategisches Management? Die Pay-off-Matrix | 17 |
| 1.4 Gebrauchsanweisung für dieses Buch | 23 |
| 2 Theoretische Grundlagen des strategischen Managements | 25 |
| 2.1 Was ist strategisches Management? | 25 |
| 2.2 <i>Ex negativo</i> : Die Feinde des strategischen Managements | 29 |
| 2.3 Geschichte des strategischen Managements | 33 |
| 3 Normatives Management | 35 |
| 3.1 Unternehmenswerte | 35 |
| 3.2 Unternehmensvision und Unternehmensleitbild | 38 |
| 3.3 Unternehmensmission | 41 |
| 3.3.1 Unternehmensverfassung | 42 |
| 3.3.2 Unternehmensziele | 43 |
| 3.3.3 Unternehmenskultur | 45 |
| 4 Innovationsmanagement | 51 |
| 4.1 Die Innovationstypologie | 53 |
| 4.2 Innovationsmanagement und Innovationstechniken | 56 |
| 4.2.1 Brainstorming | 59 |
| 4.2.2 Innovations- und Qualitätszirkel | 63 |
| 4.2.3 Projektteam | 64 |
| 4.2.4 Das Work-out-Modell von General Electric | 70 |
| 4.3 Kreativarbeit | 75 |
| 5 Entscheidungstechniken | 81 |
| 5.1 Szenario-Technik | 81 |
| 5.2 Entscheidungsregeln | 84 |
| 5.3 Organisation von Entscheidungsprozessen – das Modell von Vroom-Yetton-Jago | 89 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 6 | Positionierung | 95 |
| 6.1 | Stakeholder-Management | 95 |
| 6.2 | Marktzyklus: die Immobilienuhr | 102 |
| 6.3 | Kostenführerschaft versus Differenzierung | 104 |
| 6.4 | Kernkompetenzanalyse (Core Competence Analysis) | 107 |
| 6.5 | Alleinstellungsmerkmale: USP-Analyse | 111 |
| 6.6 | VRIO-Analyse | 115 |
| 6.7 | SWOT-Analyse | 117 |
| 6.8 | Portfoliomanagement | 122 |
| 7 | Change-Management | 139 |
| 7.1 | Organisationsdiagnose und die Notwendigkeit von Veränderungsprozessen | 143 |
| 7.2 | Fördernde und hemmende Faktoren in Veränderungsprozessen | 149 |
| 7.2.1 | Widerstände gegen Veränderungsprozesse | 152 |
| 7.2.2 | Kommunikation, Beteiligung und Stakeholder im Veränderungsprozess | 159 |
| 7.3 | Die Rolle der Führungskräfte | 162 |
| 7.3.1 | Führung und Führungskultur | 162 |
| 7.3.2 | Führung im Veränderungsprozess | 163 |
| 7.4 | Change-Communications – Chancen und Risiken | 166 |
| 7.5 | Konfliktmanagement | 167 |
| 7.5.1 | Konflikte im Change-Management | 167 |
| 7.5.2 | Kompetenzen von Führungskräften im Veränderungsmanagement | 168 |
| 7.5.3 | Konfliktbearbeitung im Change-Management | 169 |
| 7.6 | Praktische Begleitung von Veränderungsprozessen | 171 |
| 7.7 | Methodenkoffer – Werkzeuge des Wandels | 174 |
| 7.7.1 | Schritt 1: Den Wandel vorbereiten | 175 |
| 7.7.2 | Schritt 2: Zusammenhänge verstehen | 181 |
| 7.7.3 | Schritt 3: Zukunft erleben | 189 |
| 7.7.4 | Schritt 4: Lernen gestalten | 192 |
| 7.7.5 | Schritt 5: Organisation bewegen | 195 |
| 7.7.6 | Schritt 6: Wandel vermitteln | 199 |
| 7.8 | Evaluation im Change-Management | 200 |
| 7.8.1 | Schritt 7: Veränderung bewerten und evaluieren | 201 |
| 8 | Personalmanagement | 203 |
| 8.1 | Theoretische Grundlagen und Ausrichtungen im Personalmanagement | 206 |
| 8.2 | Herausforderungen im Personalmanagement | 209 |
| 8.3 | Akteure im Personalmanagement | 213 |
| 8.4 | Personalbedarfsanalyse | 216 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 8.5 | Personalbestandsanalyse | 219 |
| 8.6 | Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit | 224 |
| 8.7 | Personalveränderung und Personalentwicklung | 228 |
| 8.8 | Nachbesetzungsplanung und Talentmanagement | 232 |
| 8.8.1 | Kompetenzmodell | 239 |
| 8.8.2 | Mitarbeitergespräch | 239 |
| 8.9 | Personalcontrolling | 242 |
| 8.10 | Exemplarische Kennzahlen im Überblick | 246 |
| 9 | Personalführung und Management | 249 |
| 9.1 | Kulturorientierte Personalführung | 255 |
| 9.2 | Interkulturelle Führung | 257 |
| 9.3 | Gruppenorientierte Teamführung | 260 |
| 9.4 | Individualführung | 265 |
| 9.5 | Führungsinstrumente | 266 |
| 9.5.1 | Einführung neuer Mitarbeiter | 266 |
| 9.5.2 | Motivation der Mitarbeiter | 267 |
| 9.5.3 | Transaktionale und transformationale Führung | 273 |
| 9.5.4 | Führung durch Ziele | 276 |
| 10 | Mietersegmentierung und Mieterakquisition in der Wohnungswirtschaft | 281 |
| 10.1 | Kundensegmentierung nach Einkommensschichten | 282 |
| 10.2 | Kundensegmentierung nach Haushaltstypen | 284 |
| 10.3 | Kundensegmentierung nach Einkommen und Lebenszyklus | 285 |
| 10.4 | Kundensegmentierung nach sozialen Milieus | 287 |
| 10.5 | Kundensegmentierung nach Wohnkonzepten, Haushaltstypen, Alter und Wohnkaufkraft | 289 |
| 10.6 | Kundensegmentierung nach Migrationshintergrund | 297 |
| 10.7 | Mieterakquisition | 299 |
| 10.7.1 | Produktpolitik | 299 |
| 10.7.2 | Preispolitik | 300 |
| 10.7.3 | Vertriebspolitik | 301 |
| 10.7.4 | Kommunikationspolitik | 302 |
| 11 | Wachsende Zielgruppen und innovative Produkte | 303 |
| 11.1 | Differenzierung durch Qualität | 304 |
| 11.2 | Wohneigentum: Der Markt wird schwieriger und verlangt differenzierte Produkte | 305 |
| 11.3 | Anforderungen an die Wohnungsausstattung – qualitätsbestimmende Merkmale | 310 |
| 11.4 | Nischenprodukte versus flexible Produkte | 317 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 12 | Wertschöpfungsstrategien | 321 |
| 12.1 | Wertschöpfungsarchitekturen und -strategien | 323 |
| 12.2 | Strategien zur Steigerung der Wertschöpfung | 326 |
| 12.3 | Die Produkt-Markt-Matrix von Ansoff (1957) | 329 |
| | | |
| 13 | Strategische Performance-Messung: Balanced Scorecard | 335 |
| 13.1 | Entwicklung und Grundidee der Balanced Scorecard | 336 |
| 13.2 | Die wesentlichen Elemente einer Balanced Scorecard | 339 |
| 13.3 | Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard | 343 |
| | | |
| 14 | Umsetzungsstrategien und praktische Hinweise | 345 |
| 14.1 | Wie das Immobilienmanagement strategisch wird | 345 |
| 14.2 | Wie fängt man das strategische Management an? | 349 |
| 14.3 | Weiterführende Literatur zum Thema | 350 |
| 14.4 | Kontakt zu den Autoren | 351 |
| | | |
| | Literaturverzeichnis | 353 |
| | Abbildungsverzeichnis | 367 |
| | Stichwortverzeichnis | 371 |
| | Die Autoren | 377 |