

# Gsponer.

## Klare und umsetzbare Ziele vor Augen

**Die Unternehmensstrategie ist validiert, die operativen Ziele gesetzt, und Management und Mitarbeitende sind trainiert – mit der Adimmo AG hat die Gsponer Consulting Group in den letzten 18 Monaten einen breit angelegten Projektprozess durchlaufen.**

Die Adimmo AG ist ein in Basel ansässiges Unternehmen mit 35 Mitarbeitenden. Das Unternehmen hat im Raum Nordwestschweiz eine starke Position im Bereich unterschiedlicher Immobiliendienstleistungen:

- Marketing/Verkauf: Schätzungen, Grundstücksentwicklungen, An- und Verkauf
- Bewirtschaftung: Vermietung und Unterhalt von rund 12000 Mietwohnungen und Geschäftshäusern
- Integriertes Portfoliomanagement (IPM): Betriebswirtschaftliches Tracking der verwalteten Liegenschaften zur Maximierung der langfristigen Rendite.
- Beratung

Zusammen mit der Adimmo AG konnte die Gsponer Consulting Group mit Peter Waser als Projektleiter und weiteren Mitarbeitern in den letzten 18 Monaten verschiedene Projekte erfolgreich durchführen. Ein Schwerpunkt bildete dabei das Projekt «SEPTRA», ein Unternehmensprozess mit Workshopkonzept zur Validierung der strategischen Erfolgspositionen der Adimmo AG und deren Umsetzung in operative Unternehmensziele. «SEPTRA» findet seine Fortsetzung im Projekt «TRA 03», in welchen die operativen Unternehmensziele für 2003 definiert werden.

## Strategische Erfolgspositionen

Das Projekt «SEPTRA» startete im November 2001 mit einem gemeinsamen Strategieworkshop, an dem die Geschäftsleitung der Adimmo AG die grundsätzlichen Fragen einer strategischen Ausrichtung diskutierte: Soll die Adimmo AG gesamtschweizerisch tätig werden? Soll sie vermehrt in Geschäftshäuser investieren? Wie soll sich das Unternehmen in der Nordwestschweiz positionieren? Zur Klärung dieser strategischen Fragen wurde die Marktposition von Adimmo zunächst anhand einer Auslegeordnung analysiert, und zwar im Verhältnis zu ihren Mitbewerbern und zum Markt, zu den verschiedenen Stakeholdern und zu den eigenen Unternehmensstärken.

# Gsponer.

Ausgehend von Ist- und Soll-Analysen zu Marktanteil und Marktattraktivität in den drei genannten Dienstleistungsbereichen, bestimmte man anschliessend gemeinsam die konkreten strategischen Erfolgspositionen in jedem der drei Produktsegmente (Portfolio). So kristallisierten sich die unternehmenseigenen Kompetenzen heraus, die zum Erreichen des anvisierten Sollzustandes beitragen könnten. Im Bereich IPM ist dies beispielsweise das einzigartige Firmen-Know-how, im Bereich Beratung sind es hervorragende Referenzprojekte, und in der Verwaltung ist es das kompetente und motivierte Personal, dazu ein hochwertiges Portefeuille, gute Prozesse und flüssige Abläufe.

Mit einer **SWOT**-Analyse zur massgeschneiderten Unternehmensstrategie:

- **Strenghts**
- **Weaknesses**
- **Opportunities**
- **Threats**

Die definierten Erfolgspositionen gingen – sauber ausformuliert und ergänzt durch eine SWOT-Analyse, welche die Stärken und Schwächen des Unternehmens sowie Möglichkeiten und Risiken aufzeigte – zu Händen des Verwaltungsrats der Adimmo AG. Die Informationen erlaubten es, Vision und Leitbild für das Unternehmen festzulegen: Man entschloss sich für eine Konzentration auf das Gebiet Nordwestschweiz, nicht zuletzt auch als attraktiver Arbeitgeber, mit einem verstärkten Engagement im Bereich Geschäftshäuser.

## **Transformation in operative Ziele**

Nach der Zustimmung durch den Verwaltungsrat ging es in der zweiten Projektphase darum, die definierten strategischen Erfolgspositionen in operativen Zielen auszuformulieren und somit den eigentlichen Prozess einer auf die Strategie ausgerichteten Unternehmensführung einzuleiten. Dazu entwarf das Gsponer Team zusammen mit der Adimmo AG eine Ziellandschaft mit den sechs Bereichen Bewirtschaftung/ Verwaltung, Beratung/Verkauf und IPM einerseits sowie Mitarbeitende, Projekte und Kommunikation andererseits. Basis dazu bildete der so genannte «Balanced Scorecard»-Ansatz.

# Gsponer.

Innerhalb dieser sechs Bereiche wurden spezifische, messbare, anspruchsvolle, resultatorientierte und terminierte (SMART-)Ziele für das Jahr 2002 bestimmt.

Der Schlüssel für eine erfolgreiche Strategietransformation sind **SMARTe** Zielvereinbarungen:

- **S**pezifisch
- **M**essbar
- **A**npruchsvoll
- **R**esultatorientiert
- **T**erminiert

Auf Anfang 2002 wurden diese Ziele mit entsprechenden Massnahmenplänen an alle Mitarbeitende der Adimmo AG kommuniziert. Intern und in Zusammenarbeit mit Gsponer wurden die Ziele im Rahmen von so genannten «Boxenstopps» während des Jahres laufend validiert, wo nötig wurden zusätzliche Massnahmen vereinbart.

Im November 2002 wurden die Ziele schliesslich anhand von Feedbacks überprüft: Welche Ziele wurden erreicht? Welche Ziele sind knapp erfüllt oder kritisch? Welche Ziele sind nicht erreicht? Die Analyse ergab, dass 70 bis 80 Prozent der Ziele erreicht waren – ein ausgezeichnetes Ergebnis.

Im Rahmen der weiteren Strategieentwicklung bis 2006 wurden innerhalb derselben Ziellandschaft und an einem gemeinsamen, eintägigen Workshop die Ziele 2002 bilanziert und die konkreten Ziele für 2003 definiert. Die Adimmo AG bestimmte im Abschluss wiederum die Massnahmen, die zum Erreichen dieser Ziele notwendig sind, stimmte die notwendigen internen Ressourcen ab und kommunizierte die Ziele an die Mitarbeitenden. Per 1. Januar 2003 weiss jeder einzelne Mitarbeitende der Adimmo AG, wohin die Reise während des Jahres geht.

## Die Herausforderungen

Die grösste Herausforderung bei einem solchen Projekt liegt in der Definition und Ausformulierung der konkreten Ziele. Eine weitere Herausforderung besteht darin, die kurz- und mittelfristigen Ziellandschaften mit der langfristigen Strategie in Verbindung zu setzen und somit sicherzustellen, dass die einzelnen Ziele zur kontinuierlichen Strategieentwicklung beitragen. Nicht zuletzt ist die Geschäftsleitung von Adimmo mit der Herausforderung konfrontiert, die vereinbarten Ziele so herunter zu brechen, dass sie für den einzelnen Mitarbeiter nachvollziehbar und seinen Fähigkeiten entsprechend zu bewältigen sind.

# Gsponer.

## Die erreichten Resultate

Das Projekt «SEPTRA» trägt in mehrfacher Hinsicht zum Unternehmenserfolg des Kunden bei:

- Der klare Fokus: Die Unternehmensstrategie ist bekannt, die Vision ist klar, das Leitbild ist definiert.
- Die transparente Ziellandschaft: Die Ziele sind eindeutig, nachvollziehbar und messbar.
- Alle Mitarbeitenden sind involviert: Jeder einzelne Mitarbeitende weiss, worum es geht und wie er/sie zum Unternehmenserfolg beitragen kann.
- Die Unternehmensführung ist trainiert: Das gesamte Management zieht an einem Strang und arbeitet auf dasselbe Ziel mit konsolidierten Massnahmen hin.