



VORSTUDIE
#01 | 2015

INNOVATION IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

*Die Bedeutung von Innovation
Ergebnisbericht einer Expertenbefragung*

VORWORT



Innovation. Unter diesem Begriff versammeln sich zahlreiche Definitionen und Erwartungen. Eines steht fest: wer innovativ ist, ist cool und angesagt. Aber Innovation ist weder Selbstzweck, noch Universallösung für die Herausforderungen der sich schnell und stetig ändernden Bedingungen der heutigen Welt; und Innovation heißt auch immer raus aus der Komfortzone. Auch die Immobilienwirtschaft, bekannt für ihren Timelag gesellschaftliche Veränderung aufzuehmen und Nachfrageänderungen umzusetzen, hat das Thema „Innovation“ für sich entdeckt. Bisher gibt es allerdings wenig wissenschaftliche Untersuchungen dazu, weshalb einige grundlegende Fragen in Bezug auf Notwendigkeit, Format und Bedeutung aufgekommen sind. Was ist Innovation für die Immobilienwirtschaft und was verspricht sie sich von ihr?

Die nachfolgenden Seiten fassen die Analyse einer Expertenbefragung zur Bedeutung von Innovation und Innovationskraft in der Immobilienwirtschaft in Deutschland zusammen. Mithilfe der Experten, für deren Teilnahme ich mich hier nochmal herzlichst bedanken möchte, konnten konkrete Einblicke zu den Fragestellungen gewonnen, industriespezifische Einflussgrößen identifiziert und allgemeine Erfolgsfaktoren zur Bestimmung der Innovationskraft für die Immobilienwirtschaft validiert werden. Mit ihrem praxisnahen Bezug trägt die Vorstudie zum einen zur Konzeption einer umfassenden Innovationserhebung in der Immobilienwirtschaft bei und soll zum anderen zur Diskussion und zum Austausch anregen.

Stay tuned!
Susanne Hügel

BACKGROUND *Information*

Bei dem vorliegenden Dokument handelt es sich um den Ergebnisbericht der Vorstudie, die im Rahmen der Dissertation von Dipl.-Ing. Susanne Hügel mit dem Arbeitstitel „Innovation and Innovativeness in the Real Estate Industry“ durchgeführt wurde. Die Autorin ist Doktorandin an der EBS Business School bei **Prof. Dr. Nico B. Rottke** und bei **Prof. Dr. Markus Kreutzer**. Auf die Ergebnisse der vorliegenden Vorstudie aufbauend folgt im aktuellen Kalenderjahr eine umfängliche Datenerhebung über die gesamte Immobilienwirtschaft, die anschließend analysiert und u.a. im Rahmen der Dissertation veröffentlicht wird.

Die Autorin ist seit 2014 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der interdisziplinären Forschungsstelle für Innovation und Entrepreneurship in der Immobilienwirtschaft, die gemeinschaftlich vom Real Estate Management Institute (**REMI**) und dem Institute for Transformation in Business and Society (**INIT**) der EBS Business School gegründet wurde und von der **Real I.S. AG** gefördert wird. Die Forschungsstelle widmet sich den zukünftigen Herausforderungen der Immobilienwirtschaft im ganzheitlichen Sinne, indem es die Schnittstelle von Innovationsmanagement und Immobilienwirtschaft untersucht und sich damit in den Bereichen Forschung, Lehre und Praxis auseinandersetzt.

Die Real I.S. AG ist in Deutschland eine der führenden Assetmanager für Immobilien und unterstützt als Wissenschaftspartner die Forschung an der EBS Universität. An dieser Stelle gilt ihr unser herzlichster Dank für ihr Engagement!

INNOVATION

is ... *... something new that creates value.*
... not only about doing the same thing better,
but doing things better in a different or new way.

Nach Schumpeter's Definition (1934) ist der wesentliche Kern der Innovationstätigkeit die „schöpferische Zerstörung“ und die „Durchsetzung neuer Kombinationen“, die „diskontinuierlich“ auftreten. Demnach ist eine Innovation die sprunghafte Neuerung bzw. erhebliche Verbesserung in Bezug auf ein Gut, eine Produktionsmethode, einen Absatzmarkt, eine Bezugsquelle oder die Neuorganisation der eigenen Marktposition.

Die Innovation stellt die bewusste Umsetzung einer Idee, einer Herausforderung, eines Bedürfnis oder eines Problems in eine marktfähige Lösung dar. Folglich beinhaltet die Innovation alle Phasen von der Ideenfindung bis hin zur Markteinführung bzw. bis hin zur Marktbewährung (=Diffusion); sie folgt der Invention als Ergebnis eines Prozesses oder aber als Prozess selbst.

Die Identifikation als „Innovation“ basiert auf der subjektiven Wahrnehmung als „neu“ durch eine soziale Einheit, die als Individuum, Unternehmen, Industriezweig, Nation oder ganze Welt definiert sein kann.

Ist eine Innovation erst einmal identifiziert, kann sie anhand ihrer Innovationsart weiter differenziert werden. Die verschiedenen Facetten, die dabei betrachtet werden können, umfassen z.B. Innovationsauslöser, -bereich, -grad und Veränderungsumfang.

Beim Auslöser wird zwischen internen und externen Quellen unterschieden, welche dann zu Innovationen im Bereich Produkt, Service, Prozess oder Business Model führen können. Der Innovationsgrad unterscheidet die Ausprägung einer Neuheit, indem er das Spektrum von der Basisinnovation, über die Verbesserung und Modifikation bis hin zur Imitation und Scheinnovation aufspannt. In der Literatur wird der Veränderungsumfang von Innovationen in „disruptiv“ (synonym: radikal, revolutionär) und „inkrementell“ (synonym: sustaining, evolutionär) unterteilt; in der Praxis findet die Innovation Ambition Matrix von Nagji und Tuff (2012) und ihre Einteilung in die drei Kategorien „transformational“, „adjacent“ und „core“ häufig Verwendung.

IMMOBILIEN

Wirtschaftszweig

Die Immobilienwirtschaft hat eine hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung in Deutschland. Jedoch impliziert diese Bedeutung nicht automatisch, dass Innovationen, die meist einer wirtschaftlichen Zieleverfolgung dienen, gleichermaßen eine hohe Bedeutung für die Immobilienwirtschaft haben muss. Denn durch ihr spezielles Risikoprofil, Materialintensität, hohen Kapitaleinsatz und langen Lebenszyklus unterscheidet sie sich stark von anderen Industrien.

Als eine teils produzierende, teils dienstleistende Industrie weist die Immobilienwirtschaft zudem verschiedenste Tätigkeitsfelder und Geschäftsmodelle auf. Wie wirkt sich diese Heterogenität auf die Innovationstätigkeit, die sich in der Einführung eines neuen Prozess oder im Ergebnis eines etablierten Prozesses zeigt? Und wirkt sie sich auf die Innovationskraft, die Fähigkeit innovativ zu sein, aus? Inwieweit zeigt sie sich in einer unterschiedlichen Bedeutung, Notwendigkeit und Ausprägung? Gibt es womöglich einen industrie- oder sogar subbranchenspezifischen Innovationsgrad? Wieviel ist Schein und wieviel ist Sein?

MAKING OF

Aufbau der Vorstudie

Die Vorstudie wurde als teilstandardisierter Fragebogen aus offenen und geschlossenen Fragen aufgesetzt. Um einen möglichst breiten Erkenntnisgewinn bei der Betrachtung der Innovationskraft der Immobilienwirtschaft zu erlangen, sind die Fragen in einer festen Reihenfolge angeordnet. Es wurde mit den offenen Fragen begonnen, die durch die freie bzw. intuitive Antwortmöglichkeit zur Identifikation kritischer Faktoren anhand der praktischen Erfahrung dienen. Erst nach Beantwortung dieser Fragen werden die geschlossenen Fragen ersichtlich, die u.a. die Gültigkeit etablierter Faktoren aus der bisherigen Forschung überprüfen.

Für die Einordnung in die Tätigkeitsbereiche, in denen das Unternehmen der einzelnen Experten hauptsächlich aktiv ist bzw. in denen dessen Expertise verortet ist, findet die weite Definition der Immobilienwirtschaft Verwendung. Dort werden die Tätigkeitsfelder in Anlehnung an die Wirtschaftsklassifikationen des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008) und an den Lebenszyklus der Immobilie aufschlüsselt. Die Teilnehmer wurden getrennt voneinander befragt und teilweise still begleitet, so dass exklusive Einblicke in die Gedankengänge und Bewertungsprozesse durch die parallel dazu geäußerten Kommentare des Befragten möglich waren. Die Analyse der Ergebnisse wird deskriptiv durchgeführt.

Der Fragebogen enthielt zudem eine finale, geschlossene Frage, die dem Umfrageteilnehmer erst nach Beantwortung aller anderen ersichtlich war. Diese tabellarisch formatierte Frage diente dazu, Aspekte aus der in der Recherche analysierten Grundlagenliteratur systematisch abzugleichen. Sämtliche erhobenen Informationen fließen in die Ableitung von Forschungshypothesen ein und bilden die Basis zur Erstellung eines Fragebogens zur Messung der Innovationskraft in der Immobilienwirtschaft, die noch in 2015 durchgeführt wird. Welche Antworten gefunden werden, darauf darf man gespannt sein!

Disclaimer

Die in der vorliegenden Publikation enthaltenen Informationen und Analysen wurden entweder selber erhoben oder aus Quellen zusammengetragen, welche als zuverlässig gelten. Eine Gewähr hinsichtlich deren Zuverlässigkeit und Vollständigkeit wird nicht gegeben und jede Haftung für Verluste, die sich aus der Verwendung dieser Informationen ergeben, abgelehnt. Das Dokument dient nur zu Informationszwecken. Die für die Datenerhebung befragten Experten wurden darauf hingewiesen, dass sie sich durch die Teilnahme an der Vorstudie damit einverstanden erklären, dass alle erhobenen Daten anonymisiert, aggregiert und ausgewertet, gespeichert und weitergehend verwendet werden dürfen.

The logo features the word 'INNOVATION*' in large, grey, stacked letters. To the right, 'expert survey' is written in a smaller, bold, black font. Below this, a grey box contains the word 'DEFINITION' in white. Underneath, there is a small text block in German defining innovation according to Schumpeter (1934).

DEFINITION

Nach Schumpeter's Definition (1934) ist der wesentliche Kern der Innovationstätigkeit die „schöpferische Zerstörung“ und die „Durchsetzung neuer Kombinationen“, die „diskontinuierlich“ auftreten.

Demnach ist eine Innovation die sprunghafte Neuerung bzw. erhebliche Verbesserung in Bezug auf ein Gut, eine Produktionsmethode, einen Absatzmarkt, eine Bezugsquelle oder die Neuorganisation der eigenen Marktposition. Sie stellt die bewusste Umsetzung einer Idee, einer Herausforderung, eines Bedürfnis oder eines Problems in eine marktfähige Lösung dar.

STARRING

Sample der Vorstudie

Aus Sicht der Industrie

Die Immobilienwirtschaft ist für ihre heterogene Struktur und Vielschichtigkeit bekannt. Um sie möglichst ganzheitlich zu erfassen und ein annähernd repräsentatives Bild zu zeichnen, wurden die Tätigkeitsfelder der Teilnehmer abgefragt. Insgesamt wurden 22 Experten mit langjähriger Erfahrung in einer der zahlreichen Teilbranchen der Immobilienwirtschaft befragt, um vertiefende Einblicke mittels ihrer fachlichen Einschätzung zu erhalten. Das Ziel bei der Zusammensetzung des Expertenpanels war es, ein möglichst breites Kompetenzspektrum der Teilnehmer abzudecken und alle aufgeführten Tätigkeitsfelder der Immobilienwirtschaft zu umfassen. Um zudem der Heterogenität innerhalb der Unternehmen Rechnung zu tragen, konnte jeder Experte bis zu 3 Tätigkeitsschwerpunkte nennen, die sein Unternehmen aktiv betreibt.

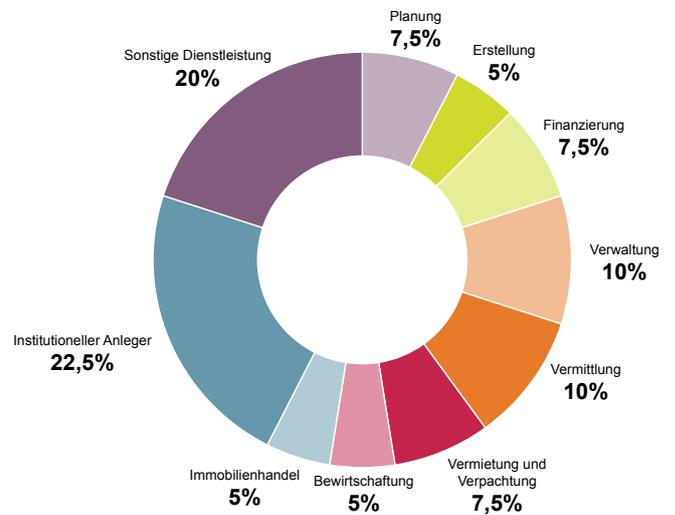


Abbildung 01
Tätigkeitsfelder | eigene Darstellung

Aus Sicht des Unternehmens

Das Pool der Befragten wurde bewusst aus dem oberen Management zusammengesetzt. Diese Personengruppe kann umfänglich für ein Tätigkeitsfeld bzw. Unternehmen sprechen, da ihnen ein breiter Einblick in alle Unternehmensebenen abverlangt wird und sie darüberhinaus für die Einführung und strategische Begleitung von Innovationsprozessen verantwortlich sind. Zudem haben sie einen langjährigen und meist auch intensiven Weg beschritten, um eine Position in der obersten Führungsebene einzunehmen, und haben entsprechend Fachwissen angehäuft. Die Experten sind als Inhaber, Geschäftsführer bzw. Vorstand, Bereichsleiter, Abteilungsleiter oder in einer anderen ähnlichen Position tätig.

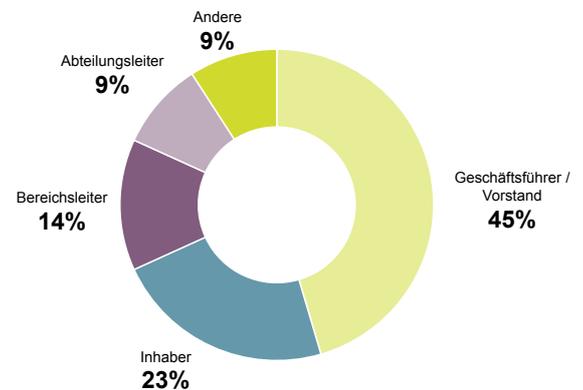


Abbildung 02
Position | eigene Darstellung

Als weitere demografische Variable wird die Anzahl der Mitarbeiter pro Unternehmen abgefragt, um diese miteinander vergleichbar zu machen. Da die Immobilienwirtschaft teilweise sehr kleinteilig ist und große wie auch sehr kleine Unternehmen in den einzelnen Teilbranchen vorzufinden sind, wird nicht der Umsatz, der stark vom Tätigkeitsfeld und dem Immobilienportfolio abhängt, sondern die Anzahl der Mitarbeiter als Vergleichsgröße herangezogen. Die meisten Experten der Befragung sind in Unternehmen mit 51 - 250 Mitarbeitern tätig.

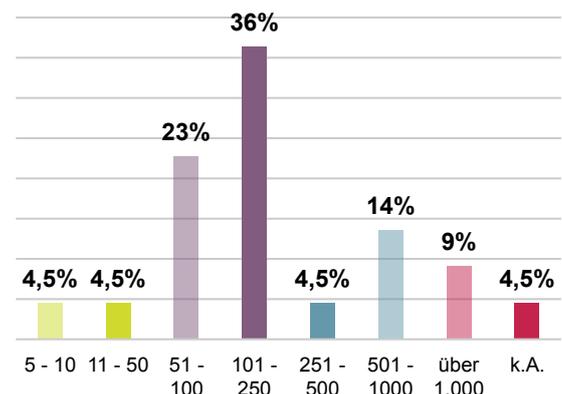


Abbildung 03
Unternehmensgröße | eigene Darstellung

01 FIRST MOVER OR IMITATOR? *Art des Innovationsprozesses*

Was halten sie für Ihre(n) Tätigkeitsbereich(e) für wichtiger: Kreation oder Adoption? Diese Frage zielt auf die Innovationsquelle und die schöpferische Dimension zu Beginn einer Innovationstätigkeit ab, aber auch auf den Fokus bzw. die Offenheit im Innovationsprozess.

Der Begriff „Kreation“ (auch „innovation generation“, „ideation“) beschreibt das erstmalige Umsetzen einer völlig neuartigen Idee. Das Unternehmen generiert intern ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder einen neuen Prozess, welcher vorher für das Tätigkeitsfeld des Unternehmens unbekannt war. Demnach wird diese Innovation auch „new to the market“ bezeichnet. Unter „Adoption“ versteht man das frühzeitige Aufgreifen und Einführen einer Innovation in einem zweiten Unternehmen. Externes Wissen, Produkte, Prozesse, Dienstleistungen oder Technologien, die von einem anderen Unternehmen bereits entwickelt wurden, werden aufgegriffen und integriert. Die Innovation hat in diesem Fall nur den Status „new to the firm“.

Beide Strategien basieren auf der allgemeingültigen Innovationsdefinition, d.h. Innovation = Idee + Umsetzung. Der Unterschied der jeweiligen Prozesse auf dem Weg zur Kommerzialisierung kommt in der Begrifflichkeit zum Ausdruck: die interne Kreation bzw. Generation setzt sich aus „invention plus exploitation“ zusammen, die externe Adoption aus „initiation plus implementation“.

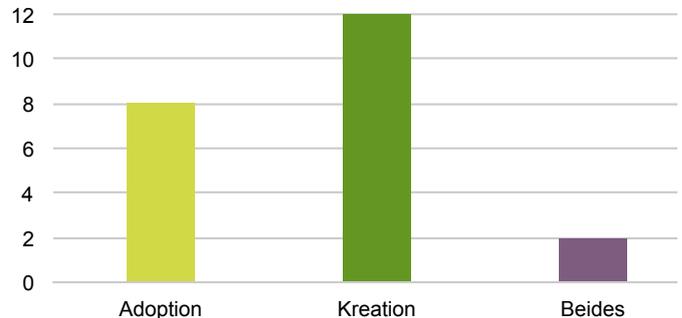


Abbildung 04
externe Adoption vs. interne Kreation | eigene Darstellung

Bei der Beantwortung waren sich die befragten Experten nicht ganz einig: 54% entschieden sich für die Innovationskreation, 36% sprachen sich für die Innovationsadoption aus, 10% bewerteten beide Fähigkeiten, die imitierende-aneignende wie auch die originäre-schaffende Eigenschaft, als gleich wichtig. Das Ergebnis lässt zwei Interpretationen zu: entweder haben 90% entsprechend ihrem Tätigkeitsfeld eine klare Strategie für ihr Unternehmen definiert, um Innovationsprozesse anzustoßen, oder nur 10% haben das Bewusstsein und die Fähigkeit beide Strategien zu verfolgen und einen Blick über den Tellerrand zu wagen.

Zwei Experten, beide aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern, kommentierten unabhängig voneinander ihre Entscheidung für den Begriff „Adoption“ mit einer identischen Aussage: evolutionäre, kontinuierliche, kleine Verbesserungen seien in ihren Augen am wichtigsten. Ursprünglich wird die wesentliche Eigenschaft einer Innovation über ein „diskontinuierliches“ Auftreten definiert und als eine sprunghafte Neuerung bzw. erhebliche Verbesserung beschrieben. Sehr kleine Verbesserungen, sogenannte „Core Innovations“ (s. S.2), haben einen geringen Veränderungsumfang und zielen nicht darauf ab neue Märkte oder Kunden mit neuen Produkten bzw. Dienstleistungen zu erschließen, weshalb sie als risikoarm und wenig substantiell betrachtet werden.

Diese Aussagen werfen weitere Fragen auf: Ist die Immobilienwirtschaft alles andere als disruptiv? Ist es eine Eigenschaft von ihr, dass Nuancen bereits entscheidend bzw. ausreichend sind? Gilt dies pauschal oder nur für einzelne Tätigkeitsfelder? Oder aber neigt die Branche dazu, die Bedeutung von Innovation, vor allem auf lange Sicht, zu unterschätzen?

02 HOT OR NOT

Bedeutung von Innovationskraft

Um sich der Bedeutung von Innovationskraft für die Experten bzw. ihre Tätigkeitsfelder zu nähern, wurde zunächst um eine Einschätzung auf einer fünf-stufigen Likert-Skala von „vollkommen unwichtig“ bis „sehr wichtig“ gebeten. Wie die Ergebnisse in Abbildung 05 zeigen, wird die Innovationskraft mehrheitlich für „wichtig“ bis „sehr wichtig“ eingestuft. Drei Personen schätzen die Innovationskraft gleichgültig ein, lediglich ein Experte hält sie für unwichtig. Betrachtet man diese vier Einschätzungen in Relation zu den genannten Tätigkeitsfeldern stammen die vier Experten hauptsächlich aus dem Bereich „Verwaltung“, aber auch aus den Feldern „Institutionelle Anleger“ und „Vermittlung“.

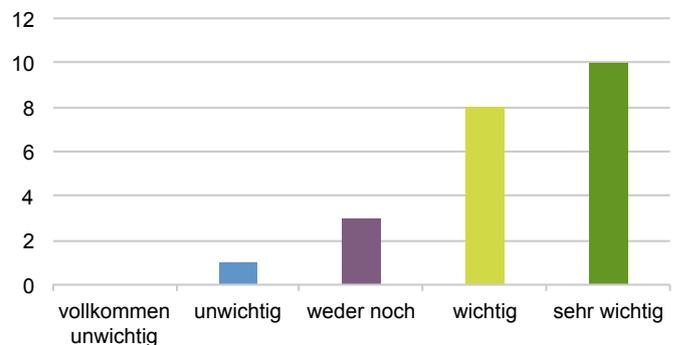


Abbildung 05
Bedeutung von Innovationskraft | eigene Darstellung

Nach der Einstufung der Bedeutung von Innovationskraft kommt der anschließenden offenen Frage nach der Begründung ein explorativer Charakter zu. Sie zielt auf detaillierte und reflektierte Informationen ab. Das daraus gewonnene Meinungsbild zeigt die verschiedenen Sichtweisen und demnach auch die vielschichtigen Erwartungen an Innovationen innerhalb der Branche auf.

Die vier Experten, die die Bedeutung mit „weder noch“ und „unwichtig“ eingestuft hatten, wiesen teils Übereinstimmungen auf und begründeten dies wie folgt. Zum einen seien Innovationen nur bei **Überschneidungen zu anderen Bereichen** z.B. IT-Sektor und Kapitalmarkt zu erkennen, so dass sich schlussfolgern ließe, dass die Immobilienwirtschaft nicht selbst innovativ sei, sondern eher zu Innovationen „getrieben werde“. Zum anderen scheint die **Rendite- und Risiko-Orientierung** eine große Rolle zu spielen, wenn Innovation für das eigene Tätigkeitsfeld als gering relevant bewertet wird. Als Beispiel wurde der vorsichtige und konservative Umgang von Investoren bei Immobilienanlagen angeführt. Einer der Experten milderte bei der Erklärung seine zunächst neutrale Einschätzung ab. Er führte aus, dass Innovation eigentlich wichtig wären, aber durch den **Zeitmangel** im Tagesgeschäft zu wenig berücksichtigt werde.

Die in der Befragung genannten Argumente, die eine geringe Bedeutung von Innovationskraft in der Immobilienwirtschaft rechtfertigen sollten, lässt sich folgendes entgegenen.

„Innovationen entstehen nur bei einer Überschneidung zu anderen Bereichen z.B. dem IT-Sektor und deshalb ist die Immobilienwirtschaft nur dann innovativ, wenn sie dazu getrieben wird.“

Bei diesem Punkt lässt sich anführen, dass Innovationen so gut wie immer einen Katalysator benötigen. Ein großer Treiber ist sicherlich der IT-Sektor, der größte Treiber allerdings ist der Wettbewerb und dieser gilt für „Mono-Anbieter“ genauso wie für heterogen aufgestellte Unternehmen.

„Rendite- und Risiko-Orientierung führt zu einem vorsichtigen und konservativem Verhalten.“

Das angestrebte Ideal ist eine hohe Rendite bei niedrigem Risiko. Dies kann durch Kosteneinsparung erzielt werden oder aber durch Innovation, wenn ihr zusätzlicher Nutzen einen höheren Preis rechtfertigt oder ein breiteres Kundenspektrum im Markt anspricht. Demnach ist Rendite-Orientierung kein Widerspruch zu Innovation und Innovationskraft.

„Durch Zeitmangel im Tagesgeschäft finden Innovationen und Innovationskraft zu wenig Berücksichtigung.“

Zeitmangel wird auch in anderen Bereichen des täglichen Lebens gerne als Begründung vorgeschoben. Geht es wirklich um die Zeit oder vielmehr um „nicht können“ oder „nicht wollen“? Für Dinge, die einem wichtig sind, sollte man Zeit und Ressourcen investieren. Das es sich lohnt, zeigen erfolgreiche Innovationen.

Bei den positiven Bewertungen, d.h. „wichtig“ oder „sehr wichtig“, wiederholen sich teilweise die Antworten, so dass sie sich zu drei Kernaussagen konsolidieren lassen. Als ein wichtiger Punkt wird die **Marktherrschaft** genannt. Durch Innovationen soll gegenüber der **Konkurrenz** die eigene Wettbewerbsfähigkeit erhalten werden. Für den Erhalt spielen die Steigerung von Effizienz, Qualität und Produktivität eine Rolle, aber auch die Weiterentwicklung durch Produktdifferenzierung und kundenorientierten Lösungen. Dieser Gesichtspunkt scheint gerade für „Mono-Anbieter“ bedeutend. Unternehmen, die in mehreren Tätigkeitsfeldern aktiv sind, nennen über den Erhalt hinaus das Wachstum d.h. die Erschließung neuer Märkte, neuer Dienstleistungen und neuer Produkte.

Im engen Zusammenhang dazu wird die Anpassung an **geänderte Anforderungen** durch Innovationskraft genannt. Die Veränderungen, die von den Experten entscheidend gesehen werden, sind vielschichtig und weitreichend. Darunter fallen die Bedürfnisse der Nutzer, Regulierung, steuerliche Grundlagen, Digitalisierung und Vernetzung. Die Beschreibung „bislang eher historisch gewachsen“ und „konservativ gemanaget“ deuten darauf hin, dass mittlerweile Flexibilisierung

und Modernisierung vermehrt gefragt sind. Worte wie „neue strategische Zielrichtung“, „Weiterentwicklung“, „Stillstand ist Rückschritt“ und „Zukunftssicherung“ unterstreichen den Perspektivenwechsel, der in den Antworten der Experten verbalisiert wird.

In der dritten Kernaussage lassen sich Aspekte zusammenfassen, die den Fokus auf das „Wert schaffen“ legen. Die Relevanz der Innovationskraft wird damit begründet, dass Innovationen **Werte** beim Kunden schaffen oder aber dass bei der Immobilie selbst eine Wertsteigerung bewirkt werden kann. Zudem wird angeführt, dass eine hohe Innovationskraft für die Umsetzung innovativer Produkte von Bedeutung sei, die für den Kunden oder die Immobilie wertvoll sind.

Besonders Experten aus der Unternehmensberatung betonen wie wichtig Invention, Innovation und der daraus entstehende Vorsprung in ihrem Tätigkeitsfeld ist. Sogenannte „Copy & Paste“-Lösungen seien nur begrenzt möglich. Es gehe darum, besser und innovativer als der Kunde zu sein, um ihm neue Impulse zu geben, neue Konzepte zu entwickeln und die Positionierung seines Unternehmens zu optimieren.

03 PLUS & MINUS *beeinflussende Faktoren*

Um einen Detaillierungsgrad tiefer zu gehen, widmet sich dieser Abschnitt der Frage, welche Faktoren die Innovationskraft fördern bzw. hemmen. Dabei wird auf die relevanten Einflussfaktoren zunächst in einer positiven Fragestellung und anschließend invers, d.h. in einer negativen eingegangen. Durch diese gegensätzliche Herangehensweise sollen einerseits vollumfänglich Erkenntnisse gewonnen werden und andererseits die bei der Beantwortung implizierte positive bzw. negative Wahrnehmung der Faktoren identifiziert werden.

In zwei offen gestellten Fragen hatten die Experten die Möglichkeit, ihre Meinung und ihre Einschätzung anhand von ihrem individuellen Erfahrungsschatz und ihrer Wahrnehmung frei zu formulieren. Diese Möglichkeit nutzten bei den positiven Faktoren 21 von 22 Umfrageteilnehmern, bei den negativen Faktoren waren es 19 Personen.

Je häufiger die Faktoren genannt werden, desto präsenter und damit auch aussagekräftiger können sie interpretiert werden. Die zu überprüfenden Aussagen können zum überwiegenden Teil kategorisiert werden und getrennt nach der positiv bzw. negativ formulierten Fragestellung einer strukturellen, kulturellen oder personellen Ebene thematisch zugeordnet werden. In den jeweiligen Themenfeldern werden sie dann unter dem inhaltlich entsprechenden Schlagwort vereinheitlicht und mit der Anzahl der Nennungen aufgeführt. Dieses Vorgehen ermöglicht es die Aussagen der Experten zu abstrahieren und ein möglichst einheitliches Bild des Sentiments zu erzeugen.

Die Betrachtung der Ergebnisse unter beiden Blickwinkeln, „the good and the bad“, wird im folgenden Abschnitt auf der nächsten Seite detailliert beschrieben.

THE GOOD ... *fördernde Faktoren*

Bei der Frage nach den Parametern, die Innovationskraft positiv beeinflussen, zeigt sich, dass die **Kundenorientierung** eine wichtige Größe zu sein scheint (6-fache Nennung). Als weiterer Anreizfaktor für die innovative Tätigkeit wurde die **Notwendigkeit der Effizienzsteigerung** und **Wettbewerb** 1-fach angegeben.

Im Bereich Unternehmensorganisation wurden den **flachen Hierarchien** (4-fache Nennung) und der Existenz **definierter Prozesse** (3-fache Nennung) positive Auswirkung zugeschrieben. Bei der Beschreibung dieser Prozesse wurde die klare Regelung von Verantwortungen in einem effizienten und geeigneten Innovationsprozess hervorgehoben. Bewusste **Innovationsstrategien** wurden nur 1-fach genannt.

Ein weiterer wichtiger Faktor wird in der **Interdisziplinarität** und einem regelmäßigen und intensiven **Austausch** gesehen. Verschiedene Fachrichtungen in den Teams, Diversifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf Geschlecht, Alter und Kultur sowie der Austausch mit anderen Branchen werden aufgezählt. Dabei bezieht sich der „Blick über den Tellerrand“ sowohl auf interne, als auch externe Bereiche.

Aspekte, die die Art und Weise des Austauschs innerhalb des Unternehmens beschreiben, werden von den befragten Experten ebenfalls häufig genannt und bescheinigen deren Relevanz. Die Aussagen zeigen, dass eine offene, faire, transparente und informative **Kommunikation** wie auch eine teamorientierte, offene **Unternehmenskultur** eine für die Innovationskraft förderliche Rolle spielen.

Neben Faktoren auf kultureller und interpersoneller Ebene werden auch Faktoren mit Bezug auf individuelle **Persönlichkeitseigenschaften** dokumentiert. Motivation, Kreativität und unternehmerisches Denken (2-fache Nennung) sowie Offenheit, Mut, Eigenverantwortung, Risikobereitschaft und kritische Selbstreflektion gegenüber dem eigenen Handeln (1-fache Nennung) erweisen sich als wesentliche Eigenschaften. Die **Mitarbeiter** werden wortwörtlich und in 4-facher Nennung als ein Erfolgsfaktor aufgeführt, der die Innovationskraft positiv beeinflusst.

... AND THE BAD *hemmende Faktoren*

Bei den Parametern, die die Innovationskraft negativ beeinflussen, steht mit 8-facher Nennung die **Struktur** an oberster Stelle. Diese beinhaltet Unternehmens- und auch Branchenstruktur und erfährt mit den Worten zu steil, zu komplex, zu starr, zu standardisiert, zu bürokratisch, zu Konzern-ähnlich eine zusätzliche genauere Beschreibung.

Am zweit häufigsten unter den hemmenden Faktoren werden die Einschränkungen durch **Normen und Regulierungen** aufgeführt (6-fache Nennung). Vor allem dem Instrument der Regulierung wird angelastet, als Absicherungsstrategie eine Umsetzungsschwäche zu bewirken, den Status Quo zu bewahren und Veränderungen bzw. Freiraum nur schwerlich zu zulassen.

Die **Ressourcenknappheit** wird mit 3-facher Nennung von den Experten als negativer Faktor vorgebracht. Im Einzelnen gehen von der fehlenden **personellen, finanziellen und zeitlichen** Kapazität eine hemmende Wirkung auf die Innovationskraft der Unternehmen aus. Das **Tagesgeschäft** wird dabei mehrfach als Zeitfresser angeführt.

Wie bereits bei den positiven Faktoren erscheinen auch unter den negativen Einflussgrößen bestimmte Persönlichkeitseigenschaften. Autokratische, verschlossene oder homogene **Führungsstile** (3-fache Nennung) werden in den Antworten aufgeführt. **Konservatismus** und die mangelnde Bereitschaft zu Veränderung werden ebenso oft genannt, teils wird dies sogar nur in den **Mitarbeitern** gesehen. Fehlervermeidung, Risikoaversion und Profitdenken (2-fache Nennung) sind weitere Eigenschaften, die sich nach Meinung der Experten ebenso wie fehlender Mut oder schlechte Erfahrung (1-fache Nennung) auf die Innovationskraft negativ auswirken können.

Schaut man sich die Antworten der beeinflussenden Faktoren zusammen an, zeigt sich zwar ein vorhandenes Grundverständnis, allerdings auch ein fehlendes tieferes Bewusstsein. Vor allem bei den fördernden Faktoren werden einzelne Aspekte aus verschiedenen Bereichen lose und unkonkret aufgezählt. Bei den hemmenden Faktoren fällt merklich auf, dass die Aspekte explizit und mit einem konkreten Zusammenhang benannt werden. Auch die absolute Anzahl der Nennungen ist um einiges höher als bei den fördernden Faktoren. Die Experten scheinen sich einig zu sein, welche Faktoren ihre Innovationskraft hemmen. Summiert man die negativen und positiven Aspekte auf, ergibt sich nach Häufigkeit der Nennung folgendes Ranking: **Struktur** (-8), **Mitarbeiter** (± 7) sowie **Normen und Regulierung** (-6).

„Es herrscht zu wenig Notwendigkeit und Wettbewerb.“

In den Nennungen werden Notwendigkeit und Wettbewerb erstaunlicherweise nur ein einziges Mal genannt, wobei Wettbewerb als einer der größten Innovationstreiber gilt. Woher kommt diese Wahrnehmung? Gibt es wirklich zu wenig davon in der Immobilienwirtschaft? Und wenn ja, warum wird dann Innovationskraft dennoch für mehrheitlich wichtig erachtet?

„Wo bleibt die Strategie?“

Dieser Erfolgsfaktor wird lediglich 1-fach genannt. Wie aber sollen die mehrfach genannten Innovationsprozesse umgesetzt werden, wenn es keine Strategie gibt? Nur wer weiß, wo er hin möchte, kann den richtigen Weg wählen. Dafür sind eine klare Zieldefinition und eine bewusste Zukunftsorientierung Voraussetzung. Langfristigkeit scheint in der Immobilienwirtschaft nicht sehr präsent zu sein, wenn das Ziel die nächste gewinnbringende Transaktion, der nächste Abschluß oder die nächste Fertigstellung ist.

„Normen und Regulierung wirken sich negativ aus.“

Regulierung muss aber nicht per se negativ sein. Dafür spricht beispielsweise die stark regulierte Pharma- und Medizintechnikindustrie, die beide trotz der Beschränkungen als sehr innovationsstark gelten.

„Konservatismus und die Qualität der Mitarbeiter hemmen die Innovationskraft“

Ein Blick auf andere konservativ geltende Industrien wie z.B. die Automobilindustrie zeigt, dass dies nicht im direkten Widerspruch zur Innovationskraft stehen muss. Auch stellt sich die Frage, welchen Anteil die Mitarbeiter und welchen die Führungskräfte haben. Ist es nicht die Pflicht und Aufgabe einer Führungskraft, die Mitarbeiter entsprechend zu befähigen?

04 DISKUSSION

Fazit und Ausblick

Die gewonnenen Ergebnisse aus der durchgeführten Expertenbefragung lassen bereits einige Punkte klar werden. Über 80% schätzen Innovationskraft als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ ein. Die geäußerten Begründungen lassen zwar ein Grundverständnis über die beeinflussenden Faktoren der Bedeutung erkennen, allerdings scheint ein tiefergehender Kenntnisstand nicht über alle Tätigkeitsfelder der Immobilienwirtschaft hinweg vorhanden zu sein. Die Erkenntnisse und Methoden, die die Innovationsforschung in den letzten 10 Jahren entwickelt hat, scheinen noch keinen Einzug in die Immobilienwirtschaft gehalten zu haben. So sind diverse Innovationspraktiken wie beispielsweise „Crowdsourced Innovation“ oder „Corporate Incubation“ im Vergleich zu anderen Industrien, bei denen diese bereits verbreitet Anwendung finden, noch nicht stark ausgeprägt. Betrachtet man Apple und ihren neuesten Coup, die Apple Watch, sieht man worauf es ankommt: Smartwatches und damit Wettbewerber gibt es viele, dennoch schafft es Apple ohne das Rad völlig neu zu erfinden, d.h. mit einer Innovationsadoption-Strategie sich wie kaum ein anderer auf diesem Markt zu platzieren. Das Unternehmen beherrscht den gesamten Innovationsprozess von der Ideengewinnung bis zur Markteinführung in jeder einzelnen Stufe so gut, dass ihr neues Produkt bereits vor Verkaufsstart komplett ausverkauft war. Kritiker schreiben diesen Erfolg oft alleinig erstklassigem Marketing zu, doch erst im abgestimmten Zusammenspiel mit den vorhergehenden Schritten kann Marketing als Teil des Prozesses die Innovation erfolgreich finalisieren.

Es zeigte sich, dass unter den Experten der Immobilienwirtschaft Einigkeit über die Innovationshemmer vorherrscht und sie diese präzise benennen können. Bei den fördernden Faktoren scheinen sie ein eher fragmentiertes Bild vor Augen zu haben und eine umfassendere Vorstellung von Erfolgsfaktoren für Innovation wird kaum geäußert, obwohl der Innovationskraft eine große Rolle zugeschrieben wird. Dieser Gegensatz wirft Fragen auf: Wird die Bedeutung von Innovationsfähigkeit deshalb so hoch eingeschätzt, weil die Industrie Probleme und Herausforderungen erkannt hat? Wenn Innovationsfähigkeit so wichtig ist, sollte dann nicht ein tieferes Verständnis existieren und auch entsprechende Innovationspraktiken weit implementiert sein und aktiv betrieben werden? Zudem lässt sich erkennen, dass die Verantwortlichkeit für die Implementierung und Stärkung von Innovationstreibern unklar ist. Liegt es am Management oder an den Mitarbeitern? Welche Rolle kommt den Mitarbeiter wirklich zu oder muss sich die Führung an der eigenen Nase packen? Welche Persönlichkeitseigenschaften und welcher Arbeitsethos hilft oder hindert? Normen, Regulierung und die Struktur der Immobilienwirtschaft sind im Zentrum des Problembewusstseins, aber oftmals ist der Blickwinkel entscheidend. Sind Normen und Regulierung wirklich rein Innovations-hemmend oder können sich auch positive Effekte dahinter verbergen, da der Markt neu geordnet wird? Spiegelt sich die Struktur der Immobilienwirtschaft in der Ausprägung der Innovationskraft wider? Bestimmt sie das konservative Image der Industrie oder sind es die Akteure? Diese Fragen bilden die Ausgangsstellung für den weiteren Forschungskatalog.

LITERATUR

- Crossan, M. M., and M. Apaydin. (2010).** A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47 (6): 1154–91
- Damanpour, F., Wischnevsky, J.D. (2006).** Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering Technology Management*, 23: 269–291
- Hauschildt, J. (2004).** *Innovationsmanagement* (3. Auflage). München.
- Leavitt, C., & Walton, J. (1975).** Development of a scale for innovativeness. *Advances in Consumer Research*, 2(1): 545-554.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982).** Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1): 1-25
- Nagji, B., Tuff G. (2012).** Managing Your Innovation Portfolio. *Harvard Business Review*, 90(5): 66-74
- Schumpeter, J.A. (1987).** *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (7. Auflage). Berlin.
- Statistisches Bundesamt. (2008).** *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*.
- Vahs, D. & Burmester, R. (2002).** *Innovationsmanagement. Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (2. Auflage). Stuttgart.
- Voigtländer, M., et. al. (2013).** *Wirtschaftsfaktor Immobilien 2013 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Immobilienwirtschaft*, Hrsg.: Deutscher Verband für Wohnungswesen Städtebau und Raumordnung e.V./Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. In: Zeitschrift für Immobilienökonomie, Sonderausgabe 2013, Berlin.
- Walsh, M., Lynch, P., Harrington, D. (2009).** Innovativeness: A conceptual framework - antecedents, dimensions & outcomes. *EuroCHRIe*, 22 - 24th October, 2009, Helsinki

Titelbild

www.pexels.com/photo/building-skyscraper-30219

Creative Commons Zero (CC0) license, i.e., completely free to be used for any personal and commercial purpose.



Autor & Ansprechpartner

Dipl.-Ing. Susanne Hügel
Doktorandin der EBS Business School
Forschungsstelle für Innovation und Entrepreneurship in der Immobilienwirtschaft
Mail: susanne.huegel@myebs.de