INNOVATION

in der Immobilienwirtschaft



STUDIE 2018

IMPRESSUM

Herausgeber / Autor Dr. Susanne Hügel Mail: susanne.hugel@web.de

© 2018 Dr. Susanne Hügel - alle Rechte vorbehalten.

ABOUT

Die vorliegende Studie stellt einen Ausschnitt aus der englischsprachigen Dissertationsschrift der Autorin "Innovation in Service Industries - An investigation of the internal and external organizational contexts from the laboratory of real estate" vor. Dort können sämtliche Details zur Methode, Analyse und Interpretation ausführlichst nachgelesen werden. Die Forschungsarbeit entstand an der EBS Business School und wurde von Prof. Dr. Nico B. Rottke und Prof. Dr. Markus Kreutzer betreut. Ein besonderer Dank gilt der Real I.S. AG, die als Wissenschaftsparter insebsondere die Innovations-Forschung im Bereich Immobilienwirtschaft an der EBS Universität unterstützt. www.realisag.de | www.ebs.edu

Die Datenerhebung zum Status Quo von Innovation in der Immobilienwirtschaft wurden mittels einer umfangreichen Befragung über die gesamte Immobilienwirtschaft in Deutschland durchgeführt. Einen besonderen Dank gilt daher den zahlreichen Studienteilnehmern für Ihre Zeit und Unterstützung.

EXECUTIVE SUMMARY

Als Auszug einer Dissertationsschrift liefert die hier vorgestellte Studie eine Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse zum Innovationsverhalten immobilienwirtschaftlicher Unternehmen unter Berücksichtigung des Einfluss sowohl externer als auch interner Rahmenparameter. Sie verfolgt das Ziel, den Status Quo von Innovation in der deutschen Immobilienwirtschaft zu erfassen und wendet dabei eine externe, *industrieökonomische* sowie eine interne, *verhaltensökonomische* Perspektive an. Mit einer Stichprobengröße von 403 Akteuren aus 197 Unternehmen stellt die Forschungsarbeit eine der umfangreichsten empirischen Untersuchung von Innovation in der deutschen Immobilienwirtschaft dar.

- Innovationen in der Immobilienwirtschaft sind eher inkrementeller Natur.

 Bei den Produktinnovationen der letzten 3 Jahre handelt es sich in der Summe in 80,3% der Fälle um leichte oder starke Verbesserungen zu den Bisherigen, bei den Prozessinnovationen sogar in 85,6%.
- → Ein hoher Grad an Innovationsfähigkeit ist essentiell für tatsächlichen Innovationsoutput. Je höher die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und damit dessen Potential innovativ zu sein, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass es tatsächlich Innovationen hervorbringt. Gerade für Unternehmen im Dienstleistungsbereich, wo Innovationen interaktiv, kontinuierlich und graduell erfolgen, ist diese unternehmensumfassende und immanente (Innovations-) Fähigkeit essentiell.
- Der Fokus liegt auf Produktinnovationen. Ein hoher Grad an Innovationsfähigkeit begünstigt Produktinnovationen, d.h. neue materielle Waren oder immaterielle Dienstleistungen, die sich nachweislich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken. Prozessinnovationen spielen dahingegen aktuell keine signifikante Rolle, obwohl dadurch intern Effizienzen gehoben werden könnten.
- Die aktuelle Dynamik des Marktes hat keinen Einfluss auf den Innovationsoutput. Daraus lässt sich schließen, dass aktuell zu wenig Dynamik herrscht, der die Notwendigkeit von Anpassungen und Neuerungen begründen könnte. Hinzu kommt, dass sich der herrschende Wettbewerbsdruck negativ, d.h. hemmend auf Produktinnovationen auswirkt.
- Der Gesetzgeber ist der Haupttreiber für Entwicklungen in der Immobilienwirtschaft. Je deterministischer das Umfeld des Unternehmens wahrgenommen wird, desto innovativer bzw. aktiver ist das immobilienwirtschaftliche Unternehmen.
- **Durch Resourcenverfügbarkeit lässt sich innovatives Verhalten im Unternehmen beeinflussen.** Allerdings wirken unterschiedliche Resourcentypen unterschiedlich auf das Innovationsverhalten von Mitarbeitern als auch das von Top-Managern.

INHALT EINLEITUNG

02	EXECUTIVE SUMMARY
04	EINLEITUNG
05	KONZEPTE Innovation Innovationsfähigkeit Innovatives Verhalten
08	METHODIK
09	SAMPLE
11	ANALYSE 1. Innovation & ihre Regelmäßigkeit 2. Innovation & ihre Neuartigkeit 3. Innovationsfähigkeit im externen Kontext 4. Innovatives Verhalten im internen Kontext
18	FAZIT & AUSBLICK
19	LITERATUR

"Nichts ist beständiger als der Wandel", pflegte ca. 500 v. Chr. bereits der Grieche Heraklit zu sagen. Die Welt verändert sich, und damit auch die Welt der Immobilienwirtschaft. Gesellschaftliche und finanzpolitische Veränderungen gepaart mit der fortschreitenden Globalisierung, Digitalisierung und Allgegenwart der Informationstechnologien wirken auf das Umfeld immobilienwirtschaftlicher Unternehmen ein. Die Immobilienwirtschaft, die seit jeher als sehr traditionelle Industrie gilt, beschäftigt sich zunehmend mehr mit dem Thema Innovation, wobei fundierte wissenschaftliche Untersuchungen, die Erkenntnisse zu diesem noch jungen, spezifischen Schnittstellen-Thema liefern, rar gesät sind.

Innovation gilt als Antwort auf Veränderung, die enormen Einfluss auf die Wettbwerbsposition eines Unternehmens hat und dabei die Kraft entwicklen kann, ganze Industrien zu verändern. Wir befinden uns in einer Zeit des Umbruchs, die in der Arbeitswelt verstärkt zur Verlagerung der Wertschöpfung vom Produkt hin zur Dienstleistung (Product-as-a-Service) oder zur Software (Software-as-a-Service), zu verwschwimmenden Grenzen zwischen den Industrien und erhöhtem globalen Wettbewerb führt. Vor diesem Hintergrund nimmt die Bedeutung von Innovation immer mehr zu, um als Unternehmen in diesem Umfeld weiterhin zu bestehen. Innovation ist aber weder ein Selbstzweck, noch Universallösung für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Ein Blick auf andere Industrien, die früher schon den Wandel zu spüren bekommen und bereits erfolgreich erste Hürden gemeistert haben, kann unter Umständen trügerisch sein. Denn für dienstleistungsorientierte Unternehmen, wie sie meist in der Immobilienwirtschaft in der Nutzungsphase des Immobilienlebenszyklus anzutreffen sind, gelten andere Innovationsmuster als vergleichsweise für fertigende Unternehmen. Wie also ist es um die Innovations*fähigkeit* und Innovations*tätigkeit* der Immobilienwirtschaft und ihrer Unternehmen bestellt?

Eine isolierte Betrachtung des Innovations-Status Quo ist für ein tieferes Verständnis allerdings wenig zielführend, da Unternehmen generell in einen komplexen Kontext aus unternehmensexternen sowie unternehmensinternen Rahmenparamentern und Dynamiken eingebettet sind. Vor diesem Hintergrund widmet sich die vorliegende Studie der zentralen Frage, wie es um die Innovation in der Immobilienwirtschaft bestellt ist, indem sie eine externe, industrieökonomische Perspektive als auch eine interne, verhaltensökonomische Perspektive heranzieht: Welche Rolle spielen Externalitäten, wie das externe (Markt-) Umfeld und die industriespezifische Struktur, bei der Übersetzung der Innovationsfähigkeit in tatsächliche Innovationen? Welchen Einfluss hat die Verfügbarkeit verschiedener Ressourcen auf das innovative Verhalten während des Arbeitsalltags?

Auf den nächsten Seiten werden Ihnen die wesentlichen Konzepte von Innovation, Innovationsfähigkeit und innovativen Verhaltensweisen vorgestellt, um die Ausgangslage für den empirischen Teil der Forschungsarbeit zu beschreiben. Anschließend finden Sie zum einen deskriptive Analysen zum Innovations-Output in der Immobilienwirtschaft, zum anderen inferenzstatistische Analysen, die die vorgestellten Innovationskonzepte in kausalen Wirkungszusammenhängen untersuchen. Das Ziel dieser Studie, die die Immobilienwirtschaft aus Sicht der Innovationsforschung und des strategischen Managements unter die Lupe nimmt, ist es mit ihren Erkenntnissen für mehr Transparenz zum Innovationsverhalten der Immobilienwirtschaft und ihrer Unternehmen zu sorgen, zur Diskussion und zum Austausch anzuregen sowie Impulse für Entscheidungsträger zu liefern.

 $_{3}$

INNOVATION

INNOVATIONSFÄHIGKEIT

Der Begriff, Innovation' (engl. innovation, innovation output, innovation performance) wurde in den 30er Jahren von dem österreichischen Ökonom Joseph Schumpeter geprägt, der den Zusammenhang zwischen Innovationen und dem Prozess der "schöpferischen Zerstörung' (engl. creative destruction) und die Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung beschrieb. Diskontinuierlich und spontan auftretende Neuerungen, die das Gleichgewicht des öknomischen Systems verändern und verschieben, gelten dabei als Ursache für eine dynamische Entwicklung der Wirtschaft. Demnach haben Innovationen hauptsächlich den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und des unternehmerischen Erfolgs zum Ziel.

Im Allgemeinen zeichnet sich eine Innovation dadurch aus, dass sie neuartig ist und einen Mehrwert zu bereits Bestehendem mit sich bringt. Dabei sind Innovationen mehr als nur kreative Ideen und neue Konzepte; sie sind zugleich deren Umsetzung und Anwendung am Markt. Die Neuartigkeit kann dabei von revolutionärer, aber auch evolutionärer Natur sein, wobei sich folgendes Muster erkennen lässt: längere Phasen inkrementeller Veränderungen ("doing what we do better") werden gelegentlich durch radikale Veränderungen ("doing something different") unterbrochen [1].

Des weiteren können Innovationen unter verschiedenen Gesichspunkten unterschieden und klassifiziert werden. Die gängigste Unterscheidung, die in den bisherigen wissenschaftlichen Untersuchungen die häufigste Anwendung gefunden hat, ist zwischen Produkten und Prozessen [2].

Produktinnovationen beziehen sich auf neue materielle Waren und immaterielle Dienstleistungen, die externe Kunden- oder Marktbedürfnisse erfüllen. Zu den Prozessinnovationen zählen sowohl technologische als auch organisatorische Elemente, Verfahren oder Techniken, die internen Produktions- oder Betriebsabläufen dienen. Manche Produktinnovation kann in der Anwendung in einem anderen Bereichen oder Industrie auch zu einer Prozessinnovation werden, indem beispielsweise die Erfindung und Entwicklung einer neuen Technologie (Produktinnovation) bei der Erstellung eines anderen Produkts zum Einsatz kommt und dieses auf neue und/oder andere Art und Weise produziert (Prozessinnovation). Eine Produktinnovation kann daher nicht nur ein Konsum-, sondern auch ein Investitionsgut sein [2].

Unter dem Begriff "Innovationsfähigkeit" (engl. firm innovativeness) verstehen wir die Fähigkeit einer Organisation sich auf neue Ideen und Konzepte einzulassen, die die Anwendung neuer Prozesse oder die Einführung neuer Produkte zum Ergebnis haben können. Innovationsfähigkeit beschreibt daher umfassend das Potential einer Organisation, Innovationen hervorzubringen und ist deshalb als ein entscheidender Unternehmenswert anerkannt, der zu Wettbewerbsvorteil, langfristigen Wohlergehen und dem Fortbestehen der Organisation durch Innovationen führen kann [3, 4, 5].

Im Vergleich zur Innovation, die zu einem ganz bestimmten Zeitpunkt eingeführt wird und sich auf eine bestimmten Output bezieht, ist die Innovationsfähigkeit eine recht konstante, inherente Eigenschaft einer Organisation, die ihr genrelles Potential innnovativ zu sein beschreibt und ihre Innovationstätigkeit begünstigt.

Für die Messung der Innovationsfähigkeit wurden im Rahmen einer Vorstudie industriespezifische Einflussgrößen identifiziert und allgemeine Erfolgsfaktoren zur Bestimmung der Innvovationsfähigkeit der Immobilienwirtschaft validiert. Anschließend wurden die konkrete Konzeption und Spezifikation des Messinstruments in einem wissenschaftlich-theoretischen Rahmenwerk erarbeitet, wobei sich die folgenden fünf Dimensionsen als wichtige Einflussgrößen herausgestellt haben.

1) Strategie

d.h. ein strategischer Innovationsfokus als Teil der Gesamtstrategie, der die Orientierung und Absicht einer Organisation hinsichtlich Innovation widerspiegelt

2) Unternehmenskultur

bzw. der darin verankerte Innovationswille und das daraus resultierende Verhalten, das sich um Innovation aktiv bemüht

3) Struktur

d.h. die strukturelle Durchlässigkeit und Flexibiltät (vertikal und horizontal), die auch nicht-routinemäßigen Austausch ermöglicht

4) Prozess

d.h. eine heuristische Prozess-Gestaltung, die im Rahmen der Strategie Freiraum und Autonomie bietet, um sich bietende Gelegenheiten entlang des Weges zu nutzen

5) Kompetenz

d.h. die transformationale Fähigkeit, mit der Wissen und Informationen zu neuen Ideen verarbeitet und Innovation initiert werden

 5 ______

INNOVATIVE VERHALTENSWEISEN

METHODIK

Innovation ist ein wichtiger Hebel für Unternehmen, um ihren wirtschaftlichen Erfolg, Wachstum und auf lange Sicht den Erhalt des Unternehmens zu sichern. Dazu ist allerdings die Bereitschaft und Fähigkeit zu innovativem Verhalten der Organisationsmitglieder eine wichtige Voraussetzung und Quelle für Innovation. Der Begriff ,innovatives Verhalten bei der Arbeit' (engl. ,innovative work behaviour') bezieht sich auf das proaktive Verhalten eines Individuums in Bezug auf Neuerungen, d.h. die Initiierung und bewusste Einführung neuer Ideen, Prozesse und Produkte im Arbeitsalltag bzw. innerhalb der Organisation. Dabei gilt innovatives Verhalten bei der Arbeit als sogenanntes "extra-role" Verhalten, da es auf freiwilliger Basis und nach eigenem Ermessen des Organisationsmitglieds erfolgt. Es kann daher nicht von der Organisation vorgeschrieben werden. Nichtsdestotrotz - oder gerade deswegen - stellen innovative Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder einen besonderen Schlüsselfaktor dar, von dem eine Organisation sehr profitieren kann, da dieses Verhalten einen innovativen Output (Innovation) zum Ziel hat.

Innovatives Verhalten bei der Arbeit ist ein komplexer mehrstufiger Prozess, der aus vier verschiedenen Dimensionen besteht:



Dabei beziehen sich diese vier Dimensionen auf vier zusammenhängende, aufeinander folgende Phasen des Innovationsprozesses und die damit verbundenen Aktivitäten, die sowohl kreative als auch durchführungsorientierte Aspekte beinhalten. Allerdings können die einzelnen Phasen auch reziprok und überlappend (so dass man zeitgleich in mehrere Aktivitäten eingebunden ist) oder einzeln vorkommen (so dass eine Aktivität separat von den anderen ausgeführt wird) [6, 7, 8].

Inwieweit sich innovative Verhaltensweisen trotz ihrer Freiwilligkeit fördern und begünstigen lassen bzw. welche Faktoren für innovative Verhaltensweisen nachteilig sind, stellen eine relevante Fragestellung für das Leadership dar. Zwar gibt es einige wissenschaftliche Untersuchungen, inwieweit sich verschiedene Parameter auf die innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter auswirken, allerdings sind sie auf diese Gruppe beschränkt und die Parameter meist interpersoneller Natur.

Aber auch unternehmensinterne Faktoren, wie beispielsweise die Verfügbarkeit von Resourcen, haben Einfluss auf die (innovativen) Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder und dadurch auch auf den Innovations-Output der Organisation selbst. Dabei scheinen verschiedene Resourcen unterschiedlich auf verschiedene Personengruppen bzw. Hierarchieebenen zu wirken, weshalb die Gruppenunterschiede zwischen dem Top-Management und den Mitarbeitern im Fokus der zweiten Untersuchung liegen.

VORGEHEN

Mittels eines standardisierten Online- und Print-Fragebogens aus geschlossenen Fragen wurden die Daten für die Studie erhoben. Dabei wurden zumeist Multi-Item Messinstrumente verwendet, deren Ausprägung auf einer 7-stufigen Likert-Skala ermittelt wurden. Um ausreichend viele und möglichst diversifiziert aus den verschieden Segmenten der Immobilienwirtschaft Studienteilnehmer zu gewinnen, wurde eine Multichannel-Strategie verfolgt. Dabei wurde auf eine direkte, persönliche Ansprache über Social-Media, als auch eine indirekte Ansprache über Veröffentlichungen in immobilienwirtschaftlichen Online-Magazinen, Newsletter-Artikeln und Rundmails verschiedender Verbände, Vereinigungen und Interessensgruppen der Immobilienwirtschaft gesetzt. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis und die Daten wurden streng vertraulich behandelt und anonymisiert verwendet.

Von den insgesamt erfassten 813 Rückläufern wurde nach Entfernen der unvollständigen Umfragen eine Stichprobengröße von 403 validen Antworten ermittelt. Die Sample-Zusammensetzung wurde auf Repräsentativität hinsichtlich der Anteile der immobilienwirtschaftlichen Segmente überprüft. Für die Einordnung in die Tätigkeitsfelder, in denen das Unternehmen der Studienteilnehmer hauptsächlich aktiv ist bzw. dessen Expertise verortet ist, findet die weite Defintion der Immobilienwirtschaft Verwendung, die in Anlehung an die Wirtschaftsklassifikationen des Statistischen Bundesamtes (WZ 2008) und an den Lebenszyklus der Immobilie aufgeschlüsselt werden. Ein Mehrfach-Nennung (von bis zu drei Segmenten) wurde ermöglicht, um die Vielfalt der Unternehmensprofile abzubilden und der Heterogenität der Immobilienwirtschaft gerecht zu werden.

ANALYSE

Bei der Auswertung der erhobenen Daten kamen Verfahren der beschreibenden (deskriptiven) und schließenden (inferentiellen) Statistik zum Einsatz. Die multivariate Datenanalyse erfolgte anhand Regressions- und Faktorenanalysen und varianzbasierter Strukturgleichungsmodelle, um die kausalen Zusammenhänge der latenten Konstrukte zu untersuchen. Neben Excel wurden insbesondere die Statistik-Programme IBM SPSS und SmartPLS genutzt.

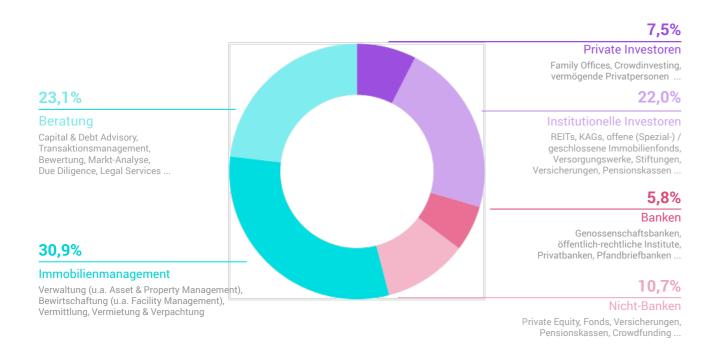
Da sich die Studie aus mehreren empirischen Auswertungen mit unterschiedlichen Untersuchungsgegenständen zusammensetzt, wurde vor jeder Auswertung der Datensatz entsprechend des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes und der Relevanz der Datenquelle pro Datenpunkt konfiguriert. Für die Auswertung auf der Organisations-Ebene wurde ein "Multi-Respondent" Ansatz gewählt, um einen möglichst ganzheitlichen Blickwinkel auf das Unternehmen zu sichern. Dafür wurden verschiedene Perspektiven und Hierarchie-Ebenen einbezogen, d.h. pro Unternehmen wurden Daten des Top-Management mit Daten der Mitarbeiter (zwischen 1 und 11, je nach Unternehmensgröße) kombiniert. Für die Auswertung auf der individueller Ebene wurden alle 403 Datensätze mittels einer "Multi-Group"-Analyse untersucht, um Gruppenunterschiede zwischen der Gruppe des Top-Management (n = 155) und der Mitarbeiter (n = 248) zu ermitteln.

SAMPLE

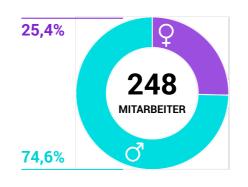


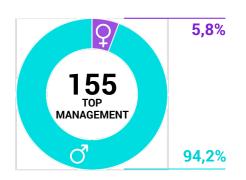


UNTERNEHMENSEBENEVerteilung nach immobilienwirtschaftlichen Segmenten

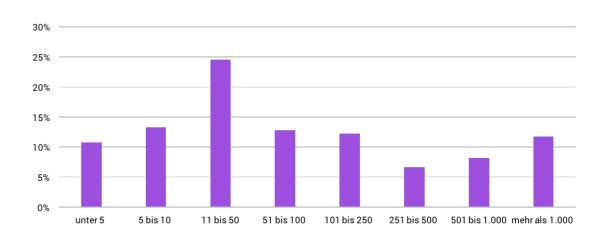


INDIVIDUELLE EBENE Verteilung der Teilnehmer nach Gruppen und nach Geschlecht

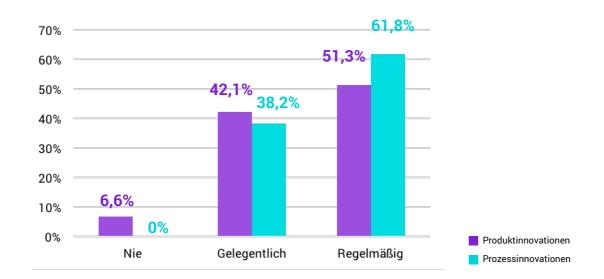




UNTERNEHMENSGRÖßE Anzahl der Mitarbeiter in D



INNOVATIONEN & IHRE REGELMÄßIGKEIT



Frage A: Wie regelmäßig hat Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren neue Produkte, d.h. Waren und / oder Dienstleistungen eingeführt?

Frage B: Wie regelmäßig hat Ihr Unternehmen in den letzten 3 Jahren neue Prozesse, Arbeitsweisen und / oder Technologien eingeführt?

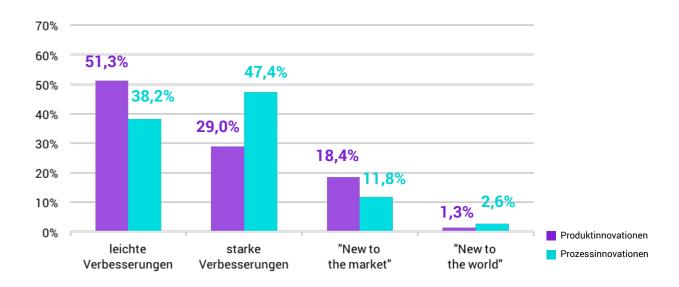
•

Bei der Frage nach der Regelmäßigkeit von Innovationstätigkeiten ordnen sich die Unternehmen der Immobilienwirtschaft als sehr aktiv ein. Mehr als die Hälfte der Unternehmen gibt an, regelmäßig Innovationen einzuführen, wobei Prozessinnovationen (61,8%) noch vor Produktinnovationen (51,3%) liegen. Interessant ist die Tatsache, dass jedes Unternehmen *regelmäßig* (61,8%) oder zumindest *gelegentlich* (38,2%) interne Prozessinnovation implementiert. Bei den Produktinnovationen sieht dies anders aus: hier geben 6,6% der Unternehmen an, *niemals* Produktinnovationen einzuführen. Ein Großteil der Unternehmen ist dennoch *regelmäßig* (51,3%) oder *gelegentlich* (42,1%) hinsichtlich neuer Produkteinführungen tätig.

Das Ergebnis zur Regelmäßigkeit von Innovationstätigkeiten in der Immobilienwirtschaft bestätigen wissenschaftliche Erkenntnisse über die Innovationsmuster von dienstleistungsorientierten versus fertigenden Unternehmen (und Industrien). Gerade im Dienstleistungsbereich werden Innovationen haupsächlich ad-hoc und in der Interaktion mit dem Kunden während dem Erbringen der Dienstleistung entwickelt und eingeführt. Die Innovationen basieren dabei meist auf situative, fixe und spontane Ideen oder entstehen in einem 'trail' n error' Vorgehen. Im Unterschied dazu entwicklen Unternehmen im fertigenden Sektor Innovationen hauptsächlich in permanenten R&D Departments und auf Basis wissenschaftlicher Forschungsergebnisse [9].

Für dienstleistungsorientierte Unternehmen, wie sie meist in der Immobilienwirtschaft anzutreffen sind, lässt sich daraus schließen, dass diese zum einen (Produkt-) Innovationen eher Nachfrage-getrieben angehen und zum anderen in den Prozessen ein steter Anpassungsbedarf vorherrscht, um wettberwerbsfähig zu bleiben.

INNOVATIONEN & IHRE NEUARTIGKEIT



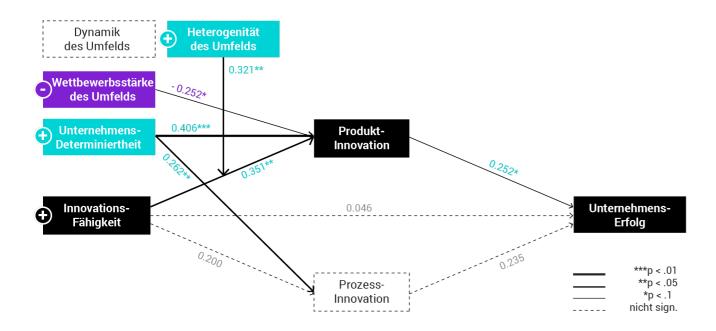
Frage A: Wie stark unterscheiden sich die in den letzten 3 Jahren neu eingeführten Produkte, d.h. Waren und Dienstleistungen von den Bisherigen? Frage B: Wie stark unterscheiden sich die in den letzten 3 Jahren neu eingeführten Prozesse, Arbeitsweisen und Technologien von den Bisherigen?

Die Frage nach dem Neuigkeitsgrad der neu eingeführten Produkte und Prozesse richtet sich an den Veränderungsumfang bzw. die Qualität der Innovationen. Um den Grad der Tragweite einer Innovation feststellen zu können, wird nach einer relativen Einordnung in Bezug die bisherigen Produkte und Prozesse vorgenommen. Bei den Produktinnovationen handelt es sich meist um leichte Verbesserung (51,3%), bei den Prozessinnovation meist um starke Verbesserungen (47,7%). Dieser Unterschied könnte damit zu tun haben, dass die Kunden bzw. der Markt nur wenig oder nur langsam andere bzw. neue Produkte nachfragt, was daraufhin zu lediglich leichten Verbesserungen führt. Diese Erklärung wird zudem durch den äußerst geringen Anteil (1,3%) radikaler "new to the world" Produktinnovationen unterstrichen, die nur die Hälfte der jeweiligen Prozessinnovationen (2,3%) ausmachen.

Auf der anderen Seite könnten die mit Prozessneuerungen verbundenen Investitionskosten und der Kosten-Nutzen-Faktor dazu führen, dass Unternehmen bei Prozessneuerungen größere Qualitätssprünge bevorzugen.

In der Summe machen die leichten und starken Verbesserungen bei den Produkinnovationen einen Anteil von 80,3% aus, bei den Prozessinnovationen kommen die *akkumulierten Verbesserungen* sogar auf einen Anteil von 85,6%. Dieser hohe Anteil an Verbesserungen könnte 1.) für eine aktuelle Phase der Industrie sprechen, die eher inkrementelle Innovationen hervorbringt (s.S. 5), 2.) ein Zeichen dafür sein, dass die befragten etablierten Unternehmen per se eher innovationsträge sind, was mit der besonderen Industriestruktur zusammenhängen kann, 3.) auf das aktuelle Fehlen eines Impuls von außen deuten.

INNOVATIONSFÄHIGKEIT IM EXTERNEN KONTEXT



WIE INNOVATIONSFÄHIGKEIT ZU INNOVATION WIRD

Die Innovationsfähigkeit ist ein wesentlicher Parameter, der den Innovations-Output eines Unternehmes begünstigt und sich dadurch positiv auf dessen Unternehmenserfolg auswirkt. Die Datenauswertung zeigt allerdings deutliche Unterschiede zwischen Produkt- und Prozessinnovationen: ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit unterstützt immobilienwirtschaftliche Unternehmen signifikant bei der Umsetzung von Produktinnovationen. Auf Prozessinnovationen scheint die Innovationsfähigkeit allerdings keinen signifikanten Einfluss zu haben, wofür folgende Erklärung denkbar wäre. Zum einen sind die Prozessneuerungen größtenteils inkrementeller Art, d.h. zu 85,6% (s.S. 12), was dann zu einer zu geringen Differenzierung der Variable geführt haben könnte. Zum anderen scheinen Prozessinnovation auch keine signifikante Rolle für den unternehmerischen Gesamterfolg zu spielen, was an dem internen Bezug von Prozessinnovationen ("new to the firm") und ihrem Ziel, in erster Linie die unternehmerische Leistungsfähigkeit und Effektivität zu verbessern, liegen könnte.

EXTERNALITÄTEN UND DEREN EINFLUSS

Der **Determinismus** des Unternehmens durch sein Umfeld beschreibt den wahrgenommenen Freiheitsgrad, der u.a. durch Markteintrittsbarrieren, regulatorische Restriktionen und Aufsichtsbehörden eingeschränkt wird. Diese wirken sich auf das Wettbewerbs- und Marktumfeld sowie auf den Handlungsspielraum einer Organisation aus, wobei ähnliche Geschäftsmodelle in ein ähnlich deterministisches Umfeld eingebettet sind [10, 11]. Je voluntaristischer ein Umfeld, desto freier kann experiementiert, geforscht oder Ressourcen allokiert werden; Je deterministischer ein

Umfeld, desto beschränkter sind die Möglichkeiten und Notwendigkeiten, was sich negativ auf die Innvovationstätigkeit auswirken dürfte. Interessanterweise und entegegen dieser Annahme hat der Determinismus des Unternehmens einen signifikanten, postiven direkten Einfluss auf die Einführung von Produkt- und Prozessinnovationen: je deterministischer das Unternehmensumfeld, desto innovativer bzw. aktiver sind die immobilienwirtschaftlichen Unternehmen. Diese Erkenntnis könnte beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass sich die Einflussnahme des Gesetzgebers erhöht hat, was zu einem höheren deterministischen Grad sowie einem höheren Anpassungsbedarf geführt hat.

Die **Dynamik** bezieht sich auf die Unvohersehbarkeit (d.h. die Unsicherheit) und die Volatilität (d.h. die Menge und Geschwindigkeit) von Veränderungem des Marktumfelds eines Unternehmens [12, 13]. Das Ergebnis der Auswertung zeigt, dass die Dynamik des Umfelds aktuell keinen signifikanten Einfluss auf Innovationsaktivitäten in der Immobilienwirtschaft ausübt. Eine hohe Dynamik des Umfelds ist in der Wissenschaft als relevanter Innovations-Trigger anerkannt. Daher lässt sich für unsere Analyse daraus ableiten, dass das aktuelle Marktumfeld (zu) wenig dynamisch ist, um einen entsprechenden positiven Einfluss auf die Innovationstätigkeit zu haben. Es herrscht zu wenig Dynamik und damit zu wenig Veränderungsdruck.

Die Wettbewerbsstärke des Umfelds beschreibt das Ausmaß der Wettbewerbsintensität bzw. der Gegnerschaft, die sich durch die Anzahl der Wettbewerber und der Unternehmensbereiche im Wettbewerb definiert [12]. Anhand der Daten lässt sich ein wettbewerbsintensives Umfeld identifizieren, das sich signifikant negativ auf die Entwicklung und Einführung neuer Produkte auswirkt.

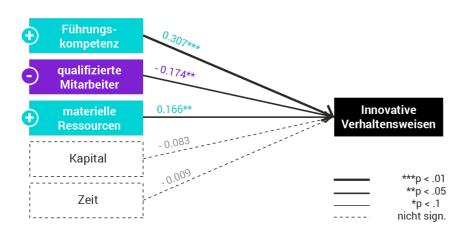
Die Implementierung neuer Prozesse sind allerdings davon unberührt. Durch die herrschenden Wettbewerb lastet Druck auf den Unternehmen, keine Kunden zu verlieren, was zu folgender Kettenreaktion führt: Dem Verlust von Marktanteilen wird mit fallenden Preisen entgegengewirkt, was zu rückläufigen Margen führt, die wiederum die Resourcen für kostenintensivere Ausgaben, wie beispielsweise Innovationstätigkeiten schmälern. Auf lange Sicht sind Innovationen allerdings sinnvoll, um den Kreis zu durchbrechen. Durch Prozessinnovation können Unternehmen ihre Effizienz erhöhen und dadurch Kosten senken, durch Produktinnovationen können sie sich ein temporäres Monopol aufbauen, welches den Wettbewerbsdruck verringert.

Die Heterogenität des Umfelds bezieht sich auf die Vielfalt an Waren, Dienstleistungen und Methoden, die vom Markt abgefragt werden [14]. Sich verändernde oder neu aufkommende Kundenbedürnisse verlangen nach anderen oder gänzlich neuen Lösungen. Die Daten zeigen, dass die erhöhte Heterogenität und Komplexität des aktuellen Marktumfelds besonders innovationsfähige immobilienwirtschaftliche Unternehmen stimuliert, auf die erhöhte Nachfrage zu antworten, was sich signifikant positiv auf Produktneuerungen auswirkt. Gerade die innovationsfähigeren Unternehmen erkennen und nutzen die neuen Möglichkeiten besser als weniger innovationsfähige Unternehmen.

Insgesamt konnte weder ein Unterschied zwischen den immobilienwirtschaftlichen Segmenten (ex-ante) noch eine alternative Gruppierung (ex-post) festgestellt werden. Daher scheint die Immobilienwirtschaft unabhängig von den Segmenten d.h. homogen und nach anderen (bzw. den beschriebenen) Einflußgrößen zu innovieren.

INNOVATIVES VERHALTEN IM INTERNEN KONTEXT

MITARBEITER



Die Datenauswertung für die Gruppe der Mitarbeiter zeigt für ihr innovatives Verhalten sowohl förderlich als auch nachteilig wirkende Resourcen. Die Führungskompetenz hat den bedeutensten Einfluss, der sich positiv auf innovatives Verhalten der Mitarbeiter auswirkt. Dies lässt sich dadurch begründen, dass die Mitarbeiter auf der operativen Ebene abhängig von der Unterstützung, der Bestätigung und den Entscheidungen durch das Top Management sind. Je stärker deren Führungskompetenz ausgeprägt ist, desto stärker fühlen sich die Mitarbeiter befähigt und bringen sich mit innovativem Verhalten ein [15, 16]. Ein weiterer positiver Effekt geht von der Verfügbarkeit von materiellen Ressourcen aus. Die Mitarbeiter werden duch die Verfügbarkeit ermutigt, neue Ideen direkt zu testen und zu materialisieren ohne erst entsprechende Ressourcen (aufwendig) beschaffen zu müssen, was die Idee bereits im Keim ersticken könnte [17, 18, 19].

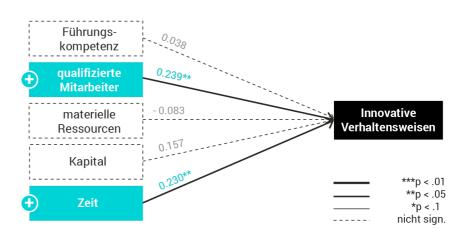
Dahingegen wirkt sich das reichliche Vorhandensein von **qualifizierten Mitarbeitern** negativ auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter aus. Dieses Ergebnis ist zunächst verwunderlich, da die Diversität (Persönlichkeiten, Wissen,

Erfahrungen usw.) und die geballte Kompetenz der Mitarbeiter deren Kreativität und Innovationstendenz anregen sollte [20, 21]. Das ist zwar richtig, allerdings hat menschliche Interaktion auch eine Kehrseite gerade wenn es um innovatives Verhalten geht, da neue Lösungen den Status Quo in Frage stellen und erstmal Veränderung bedeuten. Je mehr Mitarbeiter, desto eher kann es zu Reibungen zwischen dem Innovator und anderen Mitarbeitern kommen, die ihre Routine beibehalten und ihre Komfortzone nicht verlassen wollen. Weniger innovatives Verhalten dient demnach der Konfliktvermeidung den Kollegen. Ein weiterer Grund ist auf die Trägheit zurückzuführen, die sich einstellt, wenn die Vielzahl an qualifizierten Mitarbeitern den Eindruck erweckt, dass "sich schon einer darum kümmern wird" und man sich daher zurücklehnen kann [22, 23].

Die Ressourcen Kapital und Zeit haben beide keinen signifikanten Einfluss auf die innovativen Verhaltensweisen der Mitarbeiter. Dies mag damit zu tun haben, dass sie durch ihre Rolle im Unternehmen sowohl das verfügbare Budget als auch die vertraglich fixierten (Arbeits-) Zeiten als gegeben wahrnehmen und akzeptieren.

INNOVATIVES VERHALTEN IM INTERNEN KONTEXT

TOP-MANAGEMENT



Für das innovative Verhalten des Top-Management können bei der Datenauswertung zwei positiv wirkende Ressourcen identifiziert werden. Zum einen wirkt sich das reichliche Vorhandensein von qualifizierten Mitarbeitern positiv auf das innovative Verhalten des Top-Management aus. Eine Erklärung hierfür ist, dass die Verfügbarkeit von qualifiziertem Humankapital dem Top-Management das Gefühl gibt, gut aufgestellt zu sein. Diese positive Stimmung führt zu Zuversicht und geringem Bedenken, dass die Organisation versagen könnte, was i.R. zu einer Lockerung von Kontrollen führt. Dies wiederum verstärkt die positive Grundstimmung, die für die langfristige Orientierung des Top-Management förderlich ist und deren eigene Innovationsbestrebungen motiviert [18, 24].

Zum anderen geht ein positiver Effekt vom Faktor **Zeit** aus. Zeit gilt deshalb so wichtig für Innovation und innovatives Verhaltensweisen, weil diese zum Denken, Weiterverarbeiten, Anpassen und Kreieren benötigt wird. Dem Top-Management ermöglicht die Verfügbarkeit von Zeit insbesondere, unternehmerische Entwicklungen zu reflektieren und aufkommende Herausforderungen

frühzeitig zu erkennen, was wiederum zu innovativen Verhaltensweisen motiviert. Zeitdruck hingegen muss nicht zwingend negativ sein. Als "Herausforderung" kann sich Zeitdruck positiv auf neue Lösungswege auswirken und durch den erhöhten Aktivierungsimpuls, der von den raren Zeit ausgeht, innovatives Verhalten stimulieren. Als "Leistungsdruck", der von (zu) hoher Arbeitsbelastung und damit zu wenig Zeit für die anstehenden Aufgaben ausgeht, wirkt Zeitdruck negativ und destruktiv auf Kreativität und innovatives Verhalten. Besonders das Top-Management ist häufig hohen Arbeitsbelastungen ausgesetzt, wie z.B. in permament ausgelasteten Arbeitsalltagen oder beim Turnaround-Management [25, 17].

Keinen signifikanten Einfluss auf innovatives Verhalten des Top-Managements haben die Verfügbarkeit von Kapital, materielle Ressourcen und Führungskompetenz. Dass die Verfügbarkeit von Kapital nachweislich für das Top-Management keine Relevanz als Treiber ihres innovativen Verhaltens hat, kann an ihrer Verortung in einem dienstleistungsorientierten Sektor liegen. Der Kapitalbedarf ist für (Produkt-) Innovationen in fertigenen Industrien höher.



FAZIT & AUSBLICK

Die empirischen Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen, wie es um Innovation in der Immobilienwirtschaft bestellt ist. Auch wenn sich die Unternehmen der deutschen Immobilienwirtschaft meist regelmäßig mit Produkt- und Prozessneuerungen beschäftigen, handelt es sich dabei in etwa vier von fünf Fällen um Verbesserungen (S. 11-12). Dies attestiert der Immobilienwirtschaft, dass ihre Innovationen der letzten Jahre eher inkrementeller Natur waren. Dies ist gerade für Unternehmen im Dienstleistungsbereich nicht unüblich, da Serviceinnovationen schnell kopiert und implementiert werden können und daher kontinuierliche und graduelle Verbesserungen wichtig sind [9]. Zudem scheint die Immobilienwirtschaft homogener zu agieren als man aufgrund ihrer heterogenen Struktur vermuten würde: Interessanterweise konnte keine Korrelation zwischen den immobilienwirtschaftlichen Segmenten (S. 9) und der Regelmäßigkeit von Innovationen als auch der Neuartigkeit von Innovationen festegestellt werden.

In der industrieökonomischen Analyse wurde der positive Zusammenhang zwischen Innovationsfähigkeit und Innovations-Output bestätigt: Je höher die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens d.h. sein Potential innovativ zu sein, um so höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass es tatsächlich Innovationen hervorbringt. Dabei liegt der Fokus bei den Produktinnovationen, d.h. neue materielle Waren oder immaterielle Dienstleistungen, die sich nachweislich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken, wohingegen Prozessinnovationen aktuell keine signifikante Rolle spielen. Dies könnte daran liegen, dass die Unternehmen ertragsorientierte Produktinnovationen aktuell stärker gewichten und verfolgen als interne Effizienzen durch Prozessinnovationen. Allerdings könnte sich das Verhältnis von Produkt- und Prozessneuerung z.B. durch die fortschreitende Digitalisierung neu tarieren. Der Status Quo zum aktuellen externen (Markt-) Umfeld und der industriespezifische Struktur zeichnen ebenfalls ein interessantes Bild: das wettbewerbsintensive Umfeld wirkt negativ und die Dynamik des Marktes gar nicht auf den Innovations-Output, lediglich die vom Markt nachfragte Vielfalt an Waren und Dienstleistungen begünstigt innovationsfähigere Unternehmen. Durch die nachweislich (zu) geringe Dynamik fehlt der Druck zur Veränderung und Neuerung; dies könnte als Chance verstanden werden, die Komfortzone aus freien Stücken zu verlassen und Innovationen voranzutreiben, weil man kann (und nicht muss). Der Gesetzgeber zeigt sich - entgegen aller Erwartung - auf allen Ebenen als Innovationstreiber der Immobilienwirtschaft: je deterministischer das Umfeld des Unternehmens, desto regulierter und beschränkter seine Möglichkeiten, doch desto innovativer agieren die immobilienwirtschaftlichen Unternehmen. In der sehr fragmentierten und atomisierten Struktur der Immobilienwirtschaft scheint die wichtige Rolle des Gesetzgebers, der industrieweite Impulse zur Veränderungen setzen kann, die z.B. die Einführung von neuen Standards und Technologien hervorbringen können, verankert. Veränderungen des Marktumfelds, Impulse aus staatlichen Maßnahmen sowie alternativ aus koopetitiven Allianzen und Initiativen, bleiben weiterhin spannend zu beobachten.

Auch die Erkenntnisse der unternehmensinternen Perspektive liefern interessante Ansätze für das strategische Management immobilienwirtschaftlicher Unternehmen. So kann durch die Verfügbarkeit von verschiedenen Ressourcentypen, z.B. Zeit oder materielle Ressourcen, abgestimmt auf die jeweilige Gruppierung im Unternehmen und den Ansatz (Top-Down oder Bottom-Up) gezielt innovatives Verhalten am Arbeitsplatz gefördert - oder auch verhindert - werden. Wer sich diesen Hebeln bewusst ist, kann sein Unternehmen bereits schon durch geschickte Ressourcen-Orchestrierung zukunftsfähiger aufstellen. Basierend auf den vorgestellten empirischen Ergebnissen in dieser Studie konnten zahlreiche Fragen zum Status Quo von Innovation in der deutschen Immobilienwirtschaft beantwortet werden, wodurch nicht nur der Blick auf die Industrie, sondern auch auf das eigene Unternehmen geschärft werden kann. Die Frage vor diesem komfortablen Kontext ist nun, warten wir auf schlechtere Zeiten oder gestalten wir aktiv die Zukunft?

LITERATUR

- [1] Tidd, J., & Bessant, J. (2014). Strategic innovation management. John Wiley & Sons.
- [2] Damanpour, F., & Aravind, D. (2006). Product and Process Innovations: A Review of Organizational and Environmental Determinants. In J. Hage & M. Meeus (Eds.), Innovation, Science, and Industrial Change: A Research Handbook (pp. 38–66). Oxford: Oxford University Press.
- [3] Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. Journal of Marketing, 76(3), 130–147.
- [4] Hagedoorn, J., & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- [5] Schumpeter, J. A. (1942). Capitalism, Socialism and Democracy. New York.
- [6] de Jong, J. P. J., & den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. Creativity and Innovation Management, 19(1), 23-36.
- [7] Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287–302.
- [8] Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behaviour. A Part Model of Individual Innovation in the Work Place. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- [9] Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. The Service Industries Journal, 17(3), 432-455.
- [10] Geiger, S., & Hoffman, J. (1998). The impact of the regulatory environment and corporate level diversification on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 10(4), 439–453.
- [11] Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. Academy of Management Review, 6(4), 609-620.
- [12] Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. Strategic Management Journal, 4, 221–235.
- [13] Aldrich, H. E. (1979). Organizations and Environments. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- [14] Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. Strategic Management Journal, 3(1): 1-25
- [15] de Jong, J. P. J., & den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
- [16] Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 573–579.
- [17] Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- [18] Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice Hall.
- [19] Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- [20] Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211.
- [21] Van De Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. Management Science, 32(5), 590-607.
- [22] Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364.
- [23] Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). Characteristics & Behaviours of Innovative People in Organisations.
- [24] Nohria, N., & Gualti, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation? The Academy of Management Journal, 39(5), 1245-1264.
- [25] Amabile, T. M. (1988). A Model of Creativity and Innovation. Research in Organizational Behavior, 10(1), 123–167.

DISCLAIMER

Die in der vorliegenden Publikation enthaltenen Informationen wurden mit der gebotenen Sorgfalt erhoben und aus Quellen zusammengetragen, welche als zuverlässig gelten. Alle Angaben und Darstellungen wurden mit größter Sorgfalt ausgesucht und auf ihre Richtigkeit zum Zeitpunkt der Veröffentlichung hin überprüft. Gleichwohl kann nicht ausgeschlossen werden, dass die in der Studie enthaltenen Informationen trotz sorgfältiger Recherche und angemessener Kalkulation Fehler und/oder Ungenauigkeiten enthalten. Eine Gewähr für die Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit aller Informationen wird nicht übernommen und jede Haftung für Verluste, die sich aus der Verwendung der in der Studie enthaltenen Informationen ergeben, ausgeschlossen; jegliche Verwertung der Studie liegt in der alleinigen Verantwortung des Nutzers bzw. Lesers.

Das Dokument dient ausschließlich zu Informationszwecken. Die für die Datenerhebung Befragten wurden darauf hingewiesen, dass sie sich durch die Teilnahme an der Umfrage damit einverstanden erklären, dass alle erhobenen Daten anonymisiert, aggregiert ausgewertet, gespeichert und verwendet werden dürfen.

Der Inhalt dieser Studie ist urheberrechtlich geschützt. Sämtliche Rechte daran bleiben vorbehalten. Die Verwertung der Studie, insgesamt oder auszugsweise, bedarf unabhängig vom gewählten Medium grundsätzlich der Quellenangabe.

Stand: September 2018



www.innovation-in-der-immobilienwirtschaft.de