

## IREBS INNOVATION MONITOR 2.0

Innovationsmanagement in der Immobilienwirtschaft –  
eine empirische Untersuchung

Mirjam Franz (IREBS)

Prof. Dr. Tobias Just (IREBS)

Mark Andreas Maurin (IREBS)

Michael Müller (Deloitte)

Heike Catrin Wörner (Lehrstuhl für Innovationsmanagement)

Wir danken den Teilnehmern der Umfrage sowie unseren Sponsoren:

Herausgeber: **IRE|BS International Real Estate Business School, Universität Regensburg**  
www.irebs.de  
ISSN 2197 - 7720  
Copyright © **IRE|BS International Real Estate Business School 2015, alle Rechte vorbehalten**

Verantwortlich für den Inhalt dieses Bandes:  
Mirjam Franz, IREBS;  
Prof. Dr. Tobias Just, IREBS;  
Mark Andreas Maurin, IREBS;  
Michael Müller, Deloitte;  
Heike Catrin Wörner, Lehrstuhl für Innovationsmanagement.

## RECHTLICHE HINWEISE

### ZUGANG

Die Publikation von und der Zugang zu Informationen in dieser Studie kann durch lokale Vorschriften in gewissen Ländern eingeschränkt sein. Diese Studie richtet sich ausdrücklich nicht an Personen in Staaten, in denen (aufgrund der Staatsangehörigkeit bzw. des Wohnsitzes der jeweiligen Person oder aus anderen Gründen) entsprechende Einschränkungen gelten. Insbesondere richtet sich die Studie nicht an Bürger der USA sowie an Personen, die in den USA oder in einem ihrer Territorien, Besitzungen oder sonstigen Gebieten, die der Gerichtshoheit der USA unterstehen, wohnhaft sind oder dort ihren gewöhnlichen Aufenthalt haben. Personen, für welche entsprechende Beschränkungen gelten, dürfen nicht, weder online noch in anderer Form, auf diese Studie zugreifen.

### KEIN ANGEBOT

Der Inhalt dieser Studie dient ausschließlich Informationszwecken und stellt keine Werbung, kein Angebot und keine Empfehlung zum Kauf oder Verkauf von Finanzinstrumenten oder zum Tätigen irgendwelcher Anlagegeschäfte oder sonstiger Transaktionen dar. Diese Studie (einschließlich der darin enthaltenen Informationen und Meinungen) stellt keine Anlageberatung dar und sollte nicht als solche aufgefasst werden. Potentielle Investoren sind gehalten, spezifische Beratung einzuholen und Anlageentscheidungen gestützt auf ihre individuellen Anlageziele sowie ihre finanziellen und steuerlichen Gegebenheiten zu treffen.

### HAFTUNGSAUSSCHLUSS

Die Autoren sind darum bemüht, dass diese in dieser Studie enthaltenen Informationen zum Zeitpunkt ihrer Veröffentlichung richtig und vollständig sind und aus zuverlässigen Quellen stammen. Die Autoren lehnen jedoch jegliche Verantwortung für die Genauigkeit, Zuverlässigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der hierin wiedergegebenen Informationen und Meinungen ab. Die Autoren lehnen ausdrücklich jegliche Haftung für Verluste oder Schäden ab, die sich aus der Nutzung dieser Studie oder dem Vertrauen in die darin enthaltenen Informationen ergeben könnten, einschließlich Gewinnausfälle oder anderer direkter und indirekter Schäden.

# **IREBS Innovation Monitor 2.0**

## **Innovationsmanagement in der Immobilienwirtschaft – eine empirische Untersuchung**

von

**Mirjam Franz**  
IREBS

**Prof. Dr. Tobias Just**  
IREBS

**Mark Andreas Maurin**  
IREBS

**Michael Müller**  
Deloitte

**Heike Catrin Wörner**  
Lehrstuhl für Innovationsmanagement

---

23. November 2015

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS .....	I
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	II
<b>1 EINFÜHRUNG .....</b>	<b>1</b>
1.1 Motivation.....	1
1.2 Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse .....	3
1.3 Übersicht, Studiendesign, Untersuchungsansatz und Datenlage .....	4
<b>2 STELLENWERT VON INNOVATIONEN .....</b>	<b>7</b>
2.1 Bedeutung von Innovationen .....	7
2.2 Umsetzungsstärke von Innovationen .....	9
2.3 Ergebnisse im Überblick .....	11
<b>3 INNOVATIONSTREIBER IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT .....</b>	<b>12</b>
3.1 Entstehung von Innovationen.....	12
3.2 Anreize für Innovationen in der Immobilienwirtschaft.....	17
3.3 Trends und Technologien in der Branche .....	19
3.3.1 Innovationen im Fokus .....	20
3.3.2 Trendbarometer.....	21
3.3.3 Trends, die für bestehende Geschäftsmodelle eine Gefahr darstellen .....	22
3.3.4 Trends, die eine potenzielle Chance für Unternehmen darstellen .....	23
3.4 Schlüsselressourcen für Innovationen .....	24
3.5 Ergebnisse im Überblick .....	28
<b>4 INSTITUTIONALISIERUNG VON INNOVATIONEN .....</b>	<b>29</b>
4.1 Wie stark ist das Thema Innovation in den Unternehmen institutionalisiert? .....	32
4.2 Welche Vorteile bringt ein Innovationsmanager? .....	37
4.3 Nutzung von externen Akteuren.....	40
4.4 Ressourcenbereitstellung für Innovation .....	43
4.5 Ergebnisse im Überblick .....	45
<b>5 DIFFUSION UND INNOVATIONSCLUSTER IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT .....</b>	<b>46</b>
5.1 Innovationscluster in der deutschen Immobilienwirtschaft .....	46
5.1.1 Regionale-Cluster.....	46
5.1.2 Nach Branche – Sektoral / Branchenunterschiede.....	49
5.2 Diffusionsdynamik.....	53
5.3 Welcher Branchensektor greift auf welches Innovationsmodell zurück? .....	56
5.3.1 Produkt-, Service-, Prozess- und Systeminnovationen .....	56
5.3.2 Innovationsgrad.....	61
5.4 Ergebnisse im Überblick .....	64
<b>6 STEUERN UND INNOVATION .....</b>	<b>65</b>
6.1 Organisatorische Verankerung und Umgang mit steuerlichen Aspekten .....	65
6.2 Einfluss und Auswirkung der steuerlichen Rahmenbedingungen .....	70
6.3 Ergebnisse im Überblick .....	74
<b>7 FAZIT IN ZEHN BOTSCHAFTEN .....</b>	<b>75</b>
<b>8 LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>76</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Innovationsinstrumente .....	2
Abbildung 2: Treiberfaktoren für Innovationen .....	3
Abbildung 3: Fragebogen .....	5
Abbildung 4: Innovationen sind für die Immobilienwirtschaft bereits heute von großer Bedeutung. ....	8
Abbildung 5: Bedeutung Innovationen für Unternehmen heute und in Zukunft .....	9
Abbildung 6: Einschätzung der Umsetzungsstärke von Innovationen im brancheninternen Vergleich .....	10
Abbildung 7: Auslöser, Mittler und Empfänger von Innovationsimpulsen .....	13
Abbildung 8: Veränderungen des Tagesgeschäfts als Impulsquelle für Innovationen .....	16
Abbildung 9: Aktive Förderung von Innovationen durch die Geschäftsführung .....	17
Abbildung 10: Ranking der größten Anreize für Innovationen in der Immobilienwirtschaft .....	18
Abbildung 11: Auseinandersetzung der Immobilienwirtschaft mit dem Thema Nachhaltigkeit.....	20
Abbildung 12: Welche Trends werden ihre Branche in den nächsten 10 Jahren beschäftigen?.....	22
Abbildung 13: Trends, die eine potenzielle Gefahr für das eigene Unternehmen darstellen.....	22
Abbildung 14: Trends, die eine potenzielle Chance für das eigene Unternehmen darstellen .....	24
Abbildung 15: Welches sind die wichtigsten Ressourcen in ihrem Geschäftsmodell? .....	25
Abbildung 16: Welche Ressourcen verursachen die größten Kosten?.....	26
Abbildung 17: Idealtypischer Innovationsprozess bis zur Markteinführung .....	30
Abbildung 18: Innovation als Managementaufgabe .....	32
Abbildung 19: Das Thema Innovation ist in ihrem Unternehmen in irgendeiner Weise institutionalisiert ..	33
Abbildung 20: Innovations-Institutionalisierung nach Sektoren.....	34
Abbildung 21: Es ist ein offizieller Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen etabliert .....	35
Abbildung 22: Definition eines Innovationsprozesses nach Berufsgruppen .....	36
Abbildung 23: Beschäftigung eines Innovationsmanagers .....	38
Abbildung 24: Erfolgreiche Umsetzung von Innovationen mit einem Innovationsmanager .....	39
Abbildung 25: Messung von Innovationserfolg bei Unternehmen mit einem Innovationsmanager .....	40
Abbildung 26: Ihr Unternehmen greift auf unspezifizierte, externe Akteure (Crowd-Sourcing) zurück.....	41
Abbildung 27: Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess .....	42
Abbildung 28: Horizontale und vertikale Kooperation .....	43
Abbildung 29: Ressourcenbereitstellung bei der Ideenumsetzung und Umsetzung .....	44
Abbildung 30: Ressourcenbereitstellung für Innovationen .....	44
Abbildung 31: Regionale Innovationscluster in der deutschen Immobilienwirtschaft.....	48
Abbildung 32: IREBS-Innovationsmatrix Nr. 1 .....	50
Abbildung 33: IREBS-Innovationsmatrix Nr.2 .....	51
Abbildung 34: Innovationsrisiko-Matrix Nr.1 .....	53
Abbildung 35: Innovationsrisiko-Matrix Nr.2.....	54
Abbildung 36: Produktinnovation.....	57
Abbildung 37: Serviceinnovation .....	58
Abbildung 38: Prozessinnovation .....	59
Abbildung 39: Systeminnovation .....	60
Abbildung 40: Innovationsgrad .....	62
Abbildung 41: Organisation zur Erkennung und Bewertung bilanzieller/steuerlicher Entwicklungen .....	66
Abbildung 42: Auseinandersetzung mit der Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer .....	68
Abbildung 43: Staatliche Förderung von Forschung und Entwicklung im Wirtschaftssektor .....	70
Abbildung 44: FuE-Intensität in ausgewählten OECD-Ländern und China .....	71

# 1 EINFÜHRUNG

## 1.1 Motivation

In unserer Studie<sup>1</sup> „Innovationen in der Immobilienwirtschaft“ haben wir argumentiert, dass die Innovationsfähigkeit von Unternehmen sowohl für die Wachstumsprozesse in einer Branche als auch für die Dynamik der gesamten Volkswirtschaft maßgeblich ist. Dies gilt auch für Unternehmen in reifen Branchen, zu denen die Immobilienwirtschaft zählt. Mit Blick auf die Innovationstätigkeit scheint die Immobilienwirtschaft klassischen Industriebranchen wie der Elektrotechnik hinterherzuhinken.

Viele Menschen – auch innerhalb der Immobilienbranche – denken bei dem Begriff Innovationen nicht sofort an die Immobilienbranche. Die Branche gilt vielen als wenig innovativ. Mitunter liegt hier ein Informationsdefizit vor; die Innovationspotenziale und -erfolge in der deutschen Immobilienwirtschaft wurden bislang wenig erforscht. So war bis zum Zeitpunkt dieser Studie wenig bekannt über die verwendeten Innovationsarten in der Immobilienwirtschaft und welche Wirtschaftszweige durch wenig innovative Prozesse einem latenten Wettbewerbsrisiko ausgesetzt sind. Es ist jedoch auch möglich, dass die Branche tatsächlich die Chancen einer höheren Innovationsdynamik noch nicht hinreichend erkannt, bzw. gehoben hat.

Abbildung 1 zeigt, dass die Potenziale für mehr Innovation in vielen und zum Teil kleinen Teilaspekten liegen. Wie Innovationen entstehen, hängt zum einen davon ab, wie Branchen miteinander vernetzt sind und zum anderen daran, welche Innovationsprozesse entwickelt werden sollen. Ob Produkt-, Prozess-, Service- oder systemische Innovationen entwickelt werden, wird dabei von den Potenzialen in den betroffenen Unternehmen bestimmt. Auch ist es ratsam, einige bisher schwach kooperierende Bereiche/Branchen stärker zu vernetzen, sodass ein neues Geschäftsmodell entstehen kann. Das Erfolgsrezept für die Branche insgesamt ist jedoch die engere Verzahnung der unterschiedlichen Teilsektoren miteinander. Das erfolgreiche Heben von Innovationspotenzialen ist dabei mit Chancen für Unternehmen verbunden; jedoch bestehen gleichzeitig für etablierte Anbieter Risiken, wenn Potenziale nicht frühzeitig erkannt oder genutzt werden. Auch ist bisher wenig über die Innovationscluster in der deutschen Immobilienwirtschaft bekannt. Innovationen entstehen dabei meistens nicht spontan sondern im

---



<sup>1</sup>(Just. et al.; 2014).



## 1.2 Zusammenfassung der bisherigen Erkenntnisse

In der letztjährigen Studie (Just. et al.; 2014 / Innovationen in der Immobilienwirtschaft) konnten wir feststellen, dass sich die Immobilienwirtschaft u.a. durch ihre ausgeprägte Heterogenität von anderen bedeutenden Branchen in Deutschland unterscheidet. Die Heterogenität sowie andere Strukturmerkmale der Immobilienwirtschaft helfen zu erklären, warum die Immobilienwirtschaft ihre Innovationspotenziale noch nicht heben kann<sup>2</sup> – zentrale Bestimmungsfaktoren für Innovationen werden durch die branchenspezifischen Hürden gebremst oder sogar vollständig ausgesetzt.

Abbildung 2: Treiberfaktoren für Innovationen

+	Was begünstigt Innovationen?	-	Wie sieht es in der Immobilienwirtschaft aus?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wirksamer Patentschutz</li> <li>▪ Vernetzung zwischen Unternehmen, benachbarten Branchen.</li> <li>▪ Transparenz der Märkte, Informationsfluss zwischen Unternehmen und Märkten.</li> <li>▪ Kooperation mit Kunden, Lieferanten, Verbänden und Forschungseinrichtungen.</li> <li>▪ Ausreichend Ausgaben für F&amp;E.</li> <li>▪ Akzeptanz von Risiko, passende Unternehmenskultur (z.B. Fehlerakzeptanz).</li> <li>▪ Freiraum für Projekte außerhalb des traditionellen Geschäftsmodell.</li> <li>▪ Koordinierte Markt- und Kundenorientierung</li> <li>▪ Innovationskultur; Gelebte Ziel - und Erfolgsorientierung.</li> <li>▪ Research (öffentlich und privat)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Begrenzter Patentschutz</li> <li>▪ Begrenzte Möglichkeiten von Größenvorteilen</li> <li>▪ Vernetzung notwendig, Austausch von Expertise beschränkt</li> <li>▪ Märkte noch immer vergleichsweise intransparent: Fungiert als Konkurrenzblocker, jedoch auch als Innovationsblocker.</li> <li>▪ Immobilienwirtschaftliche Forschung ist noch vergleichsweise jung; wächst die Zahl der Forscher? Öffentlich ja, privat unsicher.</li> <li>▪ Hohe Eingriffsintensität der öffentlichen Hand; häufig sind Regeländerungen auch Innovationsschubgeber, z.B. im Umweltschutz; steuerliche Regelungen tw. als Schubgeber und als Bremsklotz</li> </ul>

Quelle: Just. et al.; 2014

<sup>2</sup> So belegt nicht nur in der Patentstatistik die Bauwirtschaft mit Rang 21 von 45 einen Platz im Mittelfeld, auch die Veränderungsrate der Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen des Grundstückswesens weist mit nur +1,3% p.a. einen unterdurchschnittlichen Wert der Produktivitäts- und somit Innovationsentwicklung auf. Freilich gilt auch, dass viele Innovationen der Immobilienwirtschaft nicht patentierbar sind.

Die zunehmende Professionalisierung und Qualifizierung der Immobilienwirtschaft, lässt jedoch darauf schließen, dass die Branche die Notwendigkeit zu mehr Professionalisierung für mehr Innovationstätigkeit erkannt hat. Außerdem konnten wir in der Vorläuferstudie feststellen, dass sich Immobilienunternehmen vor disruptiven Innovationen<sup>3</sup> besser geschützt fühlen als andere Industrieunternehmen, weil ihr Produkt längeren Zyklen unterworfen ist, damit die Auswirkung neuer Technologien verhältnismäßig langsam voranschreitet und die relative Intransparenz vor Disruptionen zumindest teilweise schützt. Unsere Ergebnisse deuten an, dass einige Teilnehmer die Wettbewerbsintensität überschätzen könnten und dass insgesamt die Innovationskultur noch nicht sehr stark ausgeprägt zu sein scheint.

Gerade durch die Vielseitigkeit und Kleinteiligkeit der Branche ist es auch nicht möglich, ein einheitliches Innovationskonzept für die Immobilienwirtschaft zu entwickeln. Die Untersuchung der Innovationspotenziale in der gesamten Immobilienbranche erfordert eine granulare Untersuchung. Hierfür wurde eine immobilienwirtschaftliche Sektoranalyse durchgeführt, um Innovationspotenziale zu identifizieren. Prozess-, Produkt-, System- und Serviceinnovationen wurden zu diesem Zweck untersucht. In unserer Studie aus dem Vorjahr haben wir mit Fallbeispielen die Unterschiedlichkeit in der Immobilienbranche aufgezeigt. Nach einer exemplarischen Analyse von drei Marktakteuren in der Immobilienwirtschaft konnten wir feststellen, dass die drei befragten Marktakteure grundlegend unterschiedliche Herangehensweisen beim Thema Innovation verwenden, und eine weitere Öffnung der Innovationsprozesse dürfte für viele Unternehmen der Immobilienbranche sinnvoll sein. Doch Fallbeispiele reichen nicht, um Strukturen abzuleiten. Hierfür wäre eine umfangreichere Datengrundlage notwendig. An diesen Anhaltspunkt knüpft diese Studie an und untersucht mit dem IREBS Innovation Monitor deutlich größere Teile der Immobilienwirtschaft und deren Innovationsstrukturen.

### 1.3 Übersicht, Studiendesign, Untersuchungsansatz und Datenlage

Diese Studie basiert zu großen Teilen auf einer umfangreichen Online-Befragung. Insgesamt haben über 150 Firmen aus nahezu allen Sektoren der Immobilienwirtschaft teilgenommen. Der Fragebogen umfasste insgesamt 144 Fragen, aufgeteilt in 6 Kategorien:

---

<sup>3</sup> Disruptive Innovationen stellen Innovationen dar, die das Potenzial haben ganze Wirtschaftszweige zu verdrängen.

- I, Strukturdaten der teilnehmenden Unternehmen,
- II. Stellenwert von Innovationen im Unternehmen,
- III. Innovationstreiber / Entstehung von Innovationen,
- IV. Innovationsprozesse, Institutionalisierung und Innovationsorganisation,
- V. Diffusion und Clusterbildung,
- VI. Sonderauswertung - Innovationen & Steuer.

Die VI. Kategorie wurde nur für bestimmte Teilnehmer freigeschaltet, da diese zum Teil ein steuerliches Expertenwissen erforderten.

**Abbildung 3: Fragebogen**

1 2 3 4 5 6 7

**1 Teil I - Strukturdaten**

Liebe TeilnehmerInnen an unserer zweiten Innovationsstudie. mit dieser Studie möchten wir empirisch untersuchen, wie Innovationen in der Immobilienwirtschaft erfolgen und gemanagt werden. Die Studie wird von der IREBS an der Universität Regensburg zusammen mit dem Institut für Innovationsmanagement der Universität Regensburg durchgeführt. Wir bedanken uns für finanzielle Unterstützung von Deloitte und dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA). Die Bearbeitung des Fragebogens dauert etwa 20 bis 25 Minuten. Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen haben, geben Sie uns bitte eine Email-Adresse an. Gerne senden wir Ihnen die publizierten Ergebnisse zu.

**IREBS**  
International Real Estate Business School  
Universität Regensburg

Die Angaben werden nur in anonymisierter Form weitergegeben und dienen ausschließlich der Identifizierung von Innovationsclustern.

**Definition von Innovation:**  
Unter Innovation wird eine nachhaltige und wirtschaftliche Generierung und Verwertung von Wissen (Erfindungen) zwecks Entwicklung neuer und/oder Verbesserung vorhandener Produkte, Dienstleistungen, Prozesse, Systeme, Intellectual Property und Management Prozesse verstanden.  
Innovation vollzieht sich vor dem Hintergrund stetiger Entwicklungen in den Bereichen Markt, Wirtschaft, Technik und Regulatorik.

**Bitte füllen Sie die folgenden Felder aus:**

1.1 Firmenname:

1.2 Position im Unternehmen:

1.3 Postleitzahl:

1.4 Ort:

Quelle: IREBS

Um die Teilnehmer kategorisieren zu können, wurden Branchengruppen definiert, die in dem weiteren Verlauf der Studie für die Analyse verwendet wurden. Die Gruppenbildung erfolgte, damit hinreichend große Grundgesamtheiten untersucht werden konnten. Teilweise waren die Rückläufe in einzelnen Sparten zu klein, um sie gesondert auszuweisen, bei einzelnen Branchen gab es keine Rückläufe (z.B. Bauunternehmen). Die folgenden Gruppen wurden gebildet:

- Berater: Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwalt
- Betreiber/Verwalter: Immobilienbetreiber, Immobilienverwalter, Facility Management, Asset Management, Property Management

- Finanzierungsunternehmen: Immobilienfinanzierung, Finanzdienstleister, Versicherung
- Ingenieure: Ingenieur, Projektplaner
- Architekten
- Investor: Investor/Bestandshalter
- Makler
- Projektentwickler
- Spezial-Berater<sup>4</sup>: Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte

Des Weiteren wurde für die Analyse in kleine und mittlere Unternehmen (mit einem bis maximal 50 Mitarbeitern), in große Unternehmen (mit mindestens 200 bis maximal 500 Mitarbeitern) aus dem Mittelstand und Konzerne (mit mindestens 500 Mitarbeitern) unterschieden. Weitere Kategorisierungen waren: Junge Unternehmen (die es erst seit weniger als 5 Jahren gibt), alte Unternehmen (die mindestens seit 20 Jahren existieren); national agierende Unternehmen, international agierende Unternehmen; Unternehmen, die in einem Nischenmarkt versus Unternehmen, die in einem Massenmarkt auftreten; Unternehmen mit einem eigenen Innovationsmanager und Unternehmen ohne einen eigenen Innovationsmanager; sowie Unternehmen, die keine potenzielle Gefahr in den nächsten 10 Jahren für ihr eigenes Geschäftsmodell identifizieren konnten.

---

<sup>4</sup> Die Spezial-Berater werden gesondert als Gruppe betrachtet, da sie durch ihre jeweiligen Examen und Ausbildung einer geschützten Berufsgruppe angehören. Es handelt sich also um eine Teilmenge der Berater.

## 2 STELLENWERT VON INNOVATIONEN

Durch die zunehmende globale Vernetzung der Wirtschaft und die rasante technologische Entwicklung sowie die zum Teil damit verbundenen steigenden Anforderungen der Kunden sind Unternehmen einem immer intensiveren Wettbewerb ausgesetzt. Besonders in den Industriestaaten stellen Innovationen einen wichtigen Wettbewerbsfaktor dar.

Wie die Aufteilung in Branchengruppen in Kapitel 1.3 veranschaulicht, ist die Immobilienwirtschaft durch zahlreiche Unternehmen geprägt, die der Dienstleistungsbranche angehören.<sup>5</sup> Besonders in den westlichen Staaten hat sich der Dienstleistungssektor in den vergangenen Jahren stärker entwickelt als die anderen Sektoren und stellt in Deutschland einen erheblichen Anteil der gesamtwirtschaftlichen Leistung dar: Lag der Anteil von Dienstleistungen am Bruttoinlandsprodukt 1991 noch bei 62 Prozent, so betrug der Anteil 2013 schon rund 69 Prozent.<sup>6</sup> Auf Grund der Bedeutung von Dienstleistungen für die Gesamtwirtschaft ist es daher besonders interessant, welchen Stellenwert Innovationen in Unternehmen der Immobilienbranche einnehmen und ob hier Unterschiede zwischen den einzelnen Berufsgruppen zu erkennen sind.

Nicht zuletzt die technologischen Revolutionen in der Informations- und Kommunikationstechnologie eröffnen vielen Dienstleistungsunternehmen neue Geschäftsfelder. Es entstehen Online Marktplätze, die Gebäudetechnik ermöglicht kluge Gebäude, Smart Homes, und die demografischen Trends sowie der absehbare weitere Fortschritt beim ressourcenschonenden Bauen (Stichwort ökologische Nachhaltigkeit) geben Planungssicherheit, um in Technologien zu investieren, die neue Märkte bilden. Sowohl die technischen Veränderungen als auch die langlebigen Trends bieten folglich der Immobilienwirtschaft zahlreiche Chancen, erfolgreich in Innovationen zu investieren.

### 2.1 Bedeutung von Innovationen

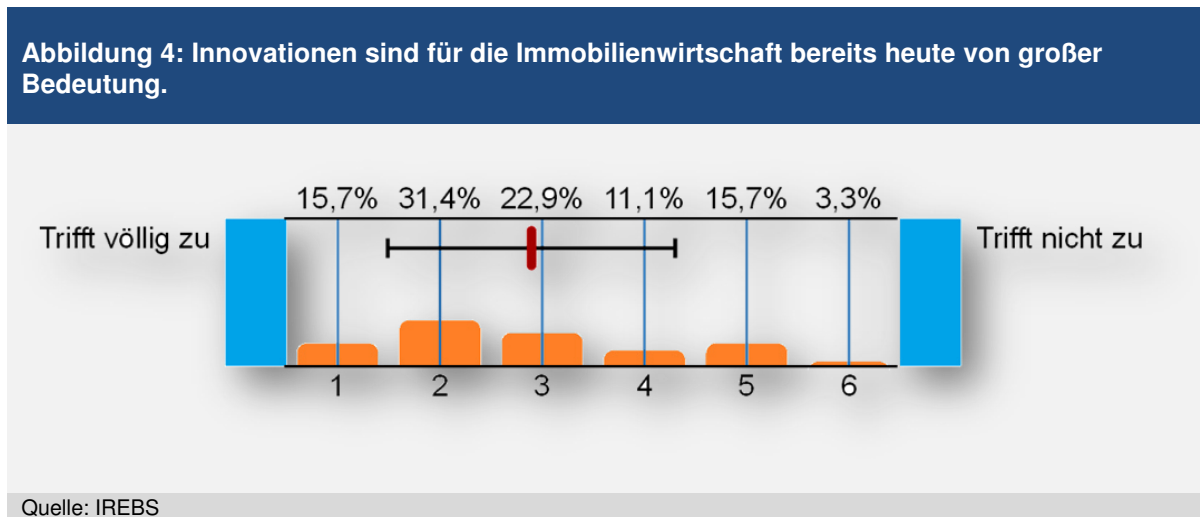
In unserer Befragung greifen wir daher die Frage auf, ob die Immobilienbranche die Bedeutung von Innovationen bereits erkannt hat:

---

<sup>5</sup> Vergleiche hierzu z.B. die Berufsbilder der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif e.V.) auf [www.gif-ev.de](http://www.gif-ev.de).

<sup>6</sup> (Statistisches Bundesamt; 2014).

Abbildung 4 veranschaulicht, dass fast die Hälfte der befragten Unternehmen Innovationen bereits heute eine große Bedeutung beimisst.<sup>7</sup> Es ist jedoch auch zu erkennen, dass immerhin fast ein Drittel der Befragten dem Thema Innovation eine eher geringe Bedeutung zumisst:



Des Weiteren wurde erhoben, ob Unternehmen davon ausgehen, dass die Bedeutung von Innovationen in den nächsten zehn Jahren zunehmen wird. Die Ergebnisse (siehe Abbildung 5) zeigen, dass fast zwei Drittel (trifft völlig zu und trifft zu) der Teilnehmer davon überzeugt sind, dass die Bedeutung von Innovationen in der Immobilienwirtschaft in den nächsten zehn Jahren zunehmen wird. Dies zeigt auf den ersten Blick natürlich, dass die Mehrzahl der Befragten das Thema erkannt hat. Doch vielleicht noch aufschlussreicher ist die versteckte Botschaft, dass offenbar jedes dritte befragte Unternehmen das Thema noch nicht auf dem Radar hat.<sup>8</sup>

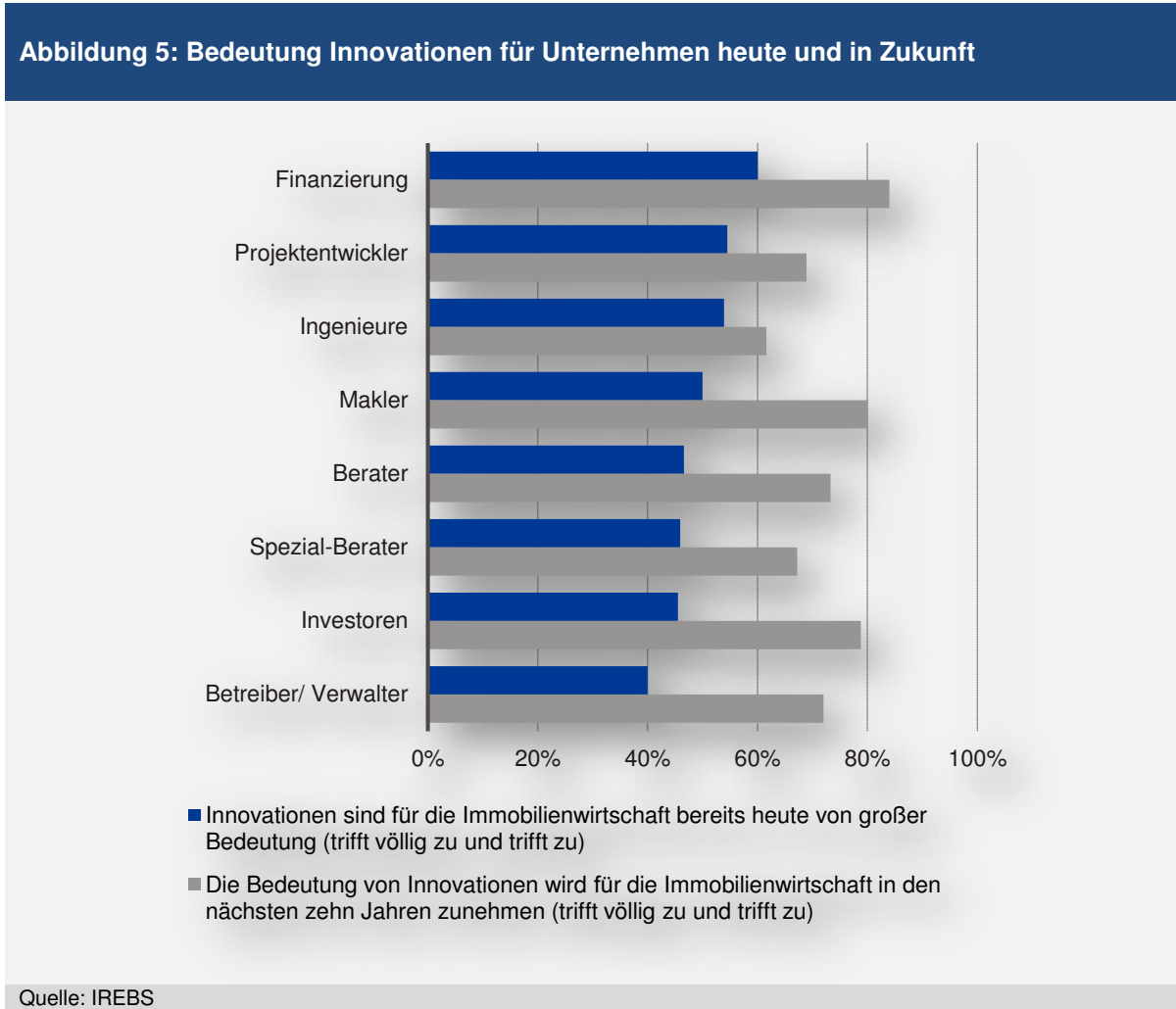
Der Blick auf einzelne Berufsgruppen zeigt zudem, dass die Bedeutung von Innovationen heute von vielen eher als mittelmäßig bedeutsam eingeschätzt wird (siehe Abbildung 5); die

<sup>7</sup> Die beiden Kategorien mit der stärksten Zustimmung umfassen in

Abbildung 4 knapp 50% der Grundgesamtheit. Zählt man sogar noch die dritte Kategorie von Teilnehmern mit schwacher Zustimmung hinzu, werden sogar rd. 70% Zustimmung erreicht.

<sup>8</sup> Dies ist nicht zuletzt deswegen bemerkenswert, weil natürlich nur Unternehmen an der Umfrage teilnehmen konnten, die von der Umfrage wussten, die also eine Grundoffenheit für Aus- und Weiterbildungsthemen haben und die an einer Umfrage zu Innovationen teilnehmen möchten.

Teilnehmer vertreten jedoch ohne Ausnahme die Ansicht, dass die Bedeutung von Innovationen in der Immobilienbranche in den nächsten zehn Jahren zunehmen wird. Hier könnte es also leicht passieren, dass das oben genannte Drittel der unvorbereiteten Unternehmen in seiner Abwartehaltung überrascht wird.

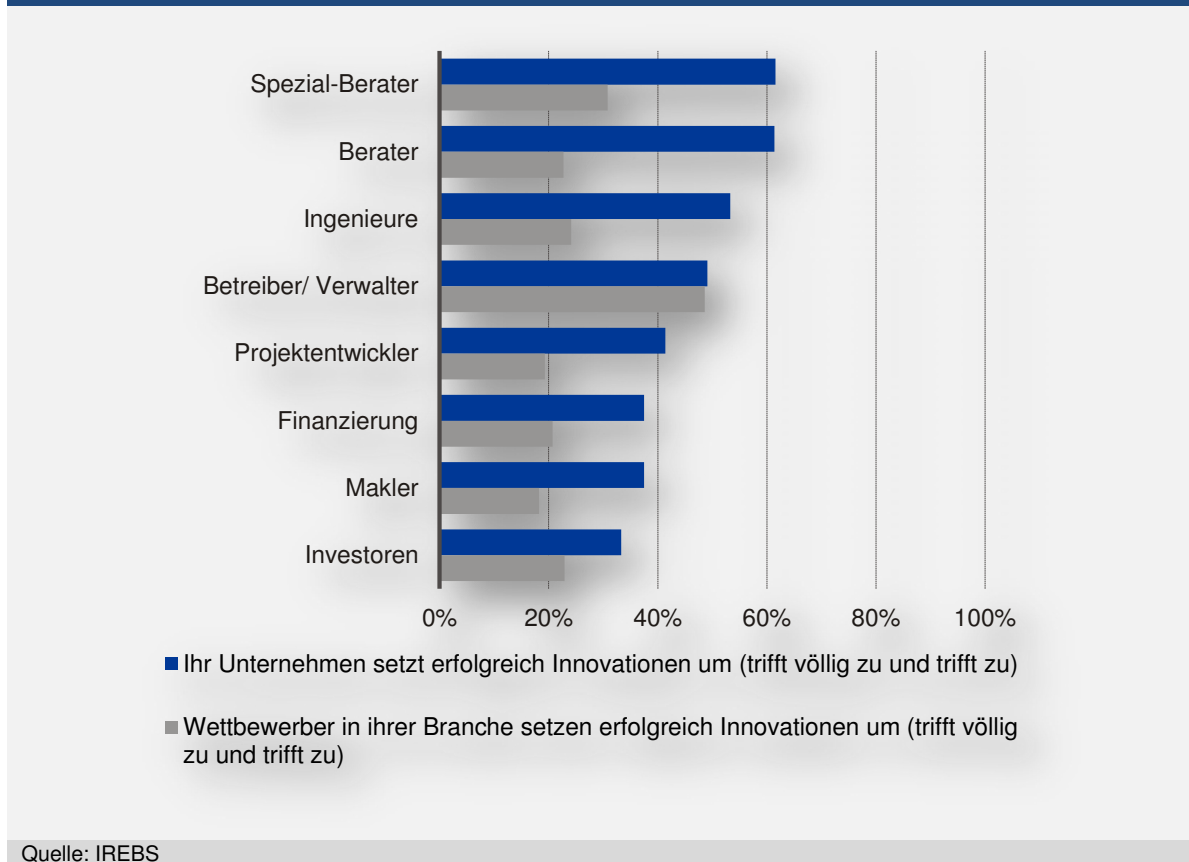


## 2.2 Umsetzungsstärke von Innovationen

Es wurde weiterhin gefragt, inwieweit die Unternehmen Innovationen bereits heute erfolgreich umsetzen. Dabei schätzten die Unternehmen ihre Wettbewerber durchgehend schwächer ein als ihre eigene Innovationsstärke, wie in Abbildung 6 zu erkennen ist. Dies könnte grundsätzlich daran liegen, dass es einen Selektionsbias gegeben hat – es haben grundsätzlich nur die innovativen Unternehmen an der Umfrage teilgenommen – wahrscheinlicher ist angesichts der

Größe der Stichprobe, dass hier ein typisch verhaltensökonomischer Effekt erkennbar ist: Menschen überschätzen die eigenen Fähigkeit und unterschätzen dementsprechend tendenziell Wettbewerber. Diese „Over-Confidence“ stellt eine latente Gefahr dar und wird in Kapitel 5.2 noch näher erläutert. Es ist auf jeden Fall bemerkenswert, dass dieser Bias in den Umfragedaten über (fast) alle Branchen ähnlich stark ausfällt. Es ist also eher eine menschliche Schwäche als ein Branchenspezifikum.

**Abbildung 6: Einschätzung der Umsetzungsstärke von Innovationen im brancheninternen Vergleich**



Die Teilnehmer teilten nicht nur die Einschätzung, dass die Bedeutung von Innovationen für die Immobilienwirtschaft in Zukunft zunehmen wird, sondern ein Großteil der Teilnehmer war auch der Ansicht, dass die Kunden zukünftig mehr Innovationen von ihnen erwarten. Eine interne Förderung von Innovationen trifft bei einem Drittel der Befragten fast gar nicht oder gar nicht zu, und findet bei einem weiteren Drittel nur wenig statt (16,1% trifft völlig; 18,9% trifft zu). Eine konkrete Aufforderung an Mitarbeiter, Innovationen einzubringen, war bei 44,1% der Unternehmen vorhanden (16,7% trifft völlig zu; 27,4% trifft zu). Etwas weniger Unternehmen, aber immerhin noch 38,5%, gaben an, dass ihre Mitarbeiter am Erfolg der Innovationen in ihrem Unternehmen partizipieren (12,6% trifft völlig zu; 25,9% trifft zu).

## 2.3 Ergebnisse im Überblick

Die Angaben der Teilnehmer lassen sich in drei Punkten zusammenfassen:

### Stellenwert von Innovationen

- Für knapp ein Drittel der befragten Unternehmen spielen Innovationen aktuell keine wichtige Rolle
- Die Mehrzahl der Befragten geht davon aus, dass die Bedeutung von Innovationen in der Immobilienwirtschaft in den nächsten zehn Jahren zunehmen wird.
- Unternehmen schätzen die eigene Innovationsstärke stärker als die ihrer Wettbewerber ein. Dies könnte an Over-Confidence in der Immobilienwirtschaft liegen.

## 3 INNOVATIONSTREIBER IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Der Stellenwert nimmt zu, doch was begünstigt die Innovationstätigkeit? Was sind die Treiberfaktoren für Innovationen in der Immobilienwirtschaft? Es existieren zahlreiche Faktoren, die sich begünstigend oder hemmend auf Innovationen auswirken können.<sup>9</sup> Die Entstehung, Anreize und/oder die Anwendung von Innovationen in der Immobilienwirtschaft standen bislang nicht im Fokus der immobilienpezifischen Forschung. Die vorliegende Studie soll diese Lücke nun schließen.

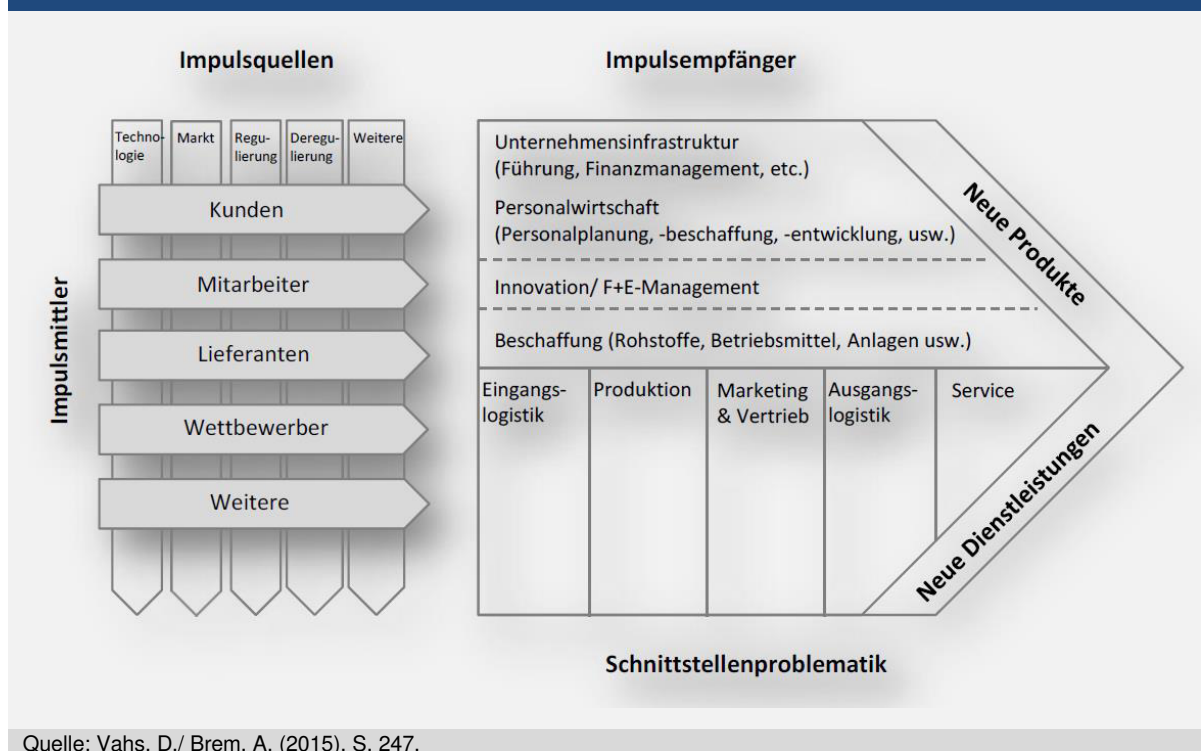
### 3.1 Entstehung von Innovationen

Grundsätzlich kann zwischen internen und externen Innovationsauslösern unterschieden werden. Abbildung 7 illustriert, dass sich Technologie, Markt und rechtliche Änderungen als Auslöser bzw. Impulsquellen identifizieren lassen. Diese Impulse werden über verschiedene, so genannte Impulsmittler wie Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten oder Wettbewerber an das Unternehmen weitergegeben und kommen im Unternehmen an unterschiedlichen Adressaten, den so genannten Impulsempfängern, an. Ein professionelles Schnittstellenmanagement ist dafür unabdingbar, denn die zielgerichtete Informationsweitergabe an den entsprechenden Empfänger ist in der Realität oft problematisch. Dieses Schnittstellenmanagement ist ein wichtiger Teil des Innovationsmanagements, denn unterschiedliche Signale müssen interpretiert werden.

---

<sup>9</sup> (Just, T. et al.; 2014).

Abbildung 7: Auslöser, Mittler und Empfänger von Innovationsimpulsen



Bei den externen Auslösern lassen sich nachfrageinduzierte Innovationen („demand-pull“ / „market-pull“), technologieinduzierte Innovationen („technology-push“) und gesetzesinduzierte Innovationen („regulatory-push/ -pull“) unterscheiden.<sup>10</sup> Bei den nachfrageinduzierten Innovationen wird der Auslöser vom Markt bzw. Kunden gegeben. Das Unternehmen orientiert sich dabei an den Kundenwünschen und optimiert daran seine Produkte. Im Falle einer technologieinduzierten Innovation baut das Unternehmen auf den technischen Fortschritt und entwickelt autark neue Technologien oder Prozesse, ohne dabei zunächst den konkreten Nutzen für die bestehenden Kunden in den Vordergrund zu stellen oder zu forcieren. Das Risiko einer Fehlentwicklung, welche nach Fertigstellung keine Abnehmer findet, ist bei dieser Art von Innovation deutlich höher als bei nachfrageinduzierten Innovationen.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> (Männer, A.-L./ Bilgram, V./ Brem, A.; 2012), (Perl, E.; 2007).

<sup>11</sup> Letztlich sind die nachfrage- und die technologieinduzierte Innovation nur die Endpunkte eines Kontinuums. Auch bei einer Technikentwicklung wird vor der Markteinführung üblicherweise eine gründliche Marktanalyse gemacht. Die Unterteilung ergibt gleichwohl immer noch Sinn, denn sie fragt danach, was den ersten Schritt initiiert hat.

Auch der Gesetzgeber kann Innovationen auslösen. Durch Regulierungen oder Deregulierungen schafft er neue Rahmenbedingungen für die Unternehmen, die sich wiederum durch die veränderte Gesetzeslage dazu gezwungen sehen, neue Produkte zu entwickeln oder neu entstehende Chancen am Markt zu nutzen. Ein wettbewerbsintensiver Markt, wirksamer Patentschutz, revolutionäre Erfindungen wie das Internet, Häufigkeit und Schnelligkeit mit der sich Umwelteinflüsse ändern sowie die Markttransparenz sind weitere innovationsbegünstigende Faktoren.<sup>12</sup>

Neben den externen (exogenen) Faktoren existieren auch interne, so genannte endogene Innovationsauslöser. Im Gegensatz zu den externen Faktoren ist es hier nicht die Unternehmensumwelt, die sich fördernd oder hemmend auf die Innovationstätigkeit eines Unternehmens auswirkt, sondern unternehmensinterne Faktoren, die Innovationsvorhaben beeinflussen. Die vom Unternehmer wahrgenommenen Innovationseigenschaften, ebenso wie die Eigenschaften des jeweiligen Unternehmens selbst, sind entscheidend, ob Innovationen im Unternehmen stattfinden oder nicht. Nur wenn das Unternehmen eine gegenüber Neuerungen offene Unternehmenskultur pflegt, sind Innovationen jenseits von Zufälligkeiten und Managementdirektiven möglich.

Chancen und Risiken der jeweiligen Innovation werden gegeneinander abgewogen und fließen in die Realisierungsentscheidung ein. Wenn eine Innovation aufgrund des Neuheitsgrads, der Komplexität, hoher Investitionssummen oder anderer Faktoren ein hohes Risiko birgt, wird das Unternehmen nur dann an einer Umsetzung interessiert sein, wenn diese Innovation zukünftig auch einen entsprechenden ökonomischen Erfolg verspricht. Das Potenzial bzw. der vom Unternehmen wahrgenommene relative Vorteil einer Innovation gegenüber einer bestehenden Lösung ist ebenfalls ein innovationsfördernder Faktor. Philosophie und Kultur eines Unternehmens setzen die Rahmenbedingungen für innovatives unternehmerisches Handeln und beeinflussen die Entstehung von Innovationen im Unternehmen.

Probleme oder Krisen können ebenfalls als Innovationsauslöser betrachtet werden. In Problem- oder Krisensituationen sind Unternehmen wesentlich aufgeschlossener Innovationen gegenüber und neigen zu einer höheren Risikobereitschaft, um die Existenz der Firma am Markt zu sichern.<sup>13</sup> Die fehlende Bereitschaft mancher Unternehmen der Immobilienwirtschaft Innovationen im Unternehmen zu fördern, könnte sich also auch darauf zurückführen lassen,

---

<sup>12</sup> Für weitere Innovationstreiber in der Immobilienwirtschaft siehe auch (Just, T. et al.; 2014, S. 19 ff.).

<sup>13</sup> (Vahs, D./ Brem, A.; 2015).

dass die Bedingungen am Markt aktuell sehr gut sind und dadurch der Anreiz für Innovationen fehlt. Realiter gibt es natürlich auch in Aufschwungsphasen Innovationsmomente, denn dann gibt es Eigen- und Fremdkapital für ein neues Wagnis. Empirisch könnte der Innovationsdruck in Abwärtsphasen wichtiger sein als die Innovationsmöglichkeit in Aufwärtsphasen.<sup>14</sup>

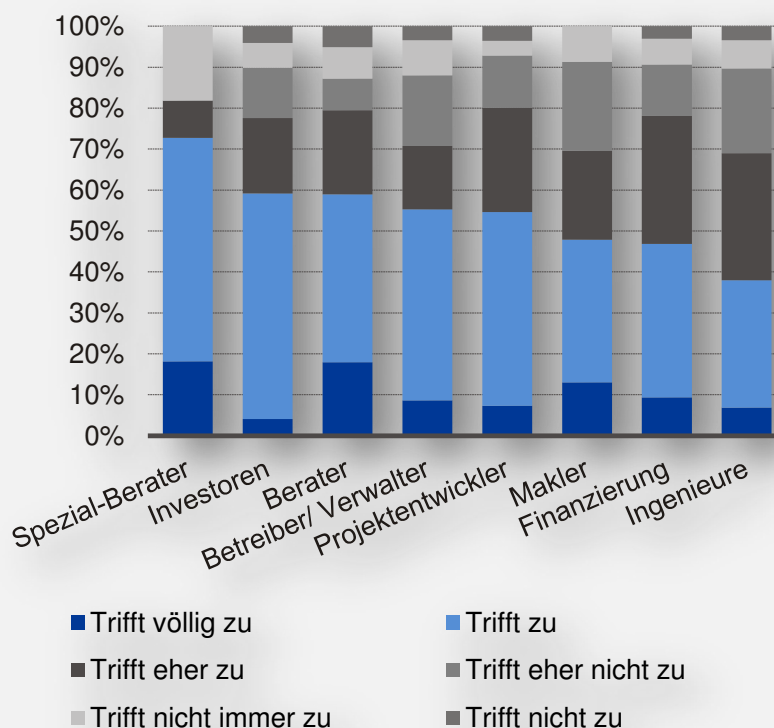
Die Auswertung der Befragung ergab, dass in der Immobilienbranche Innovationen selten als Reaktion auf Kundenwünsche entstehen. Insbesondere die Gruppe der Ingenieure sieht dies nicht als Impulsquelle für Innovation. Häufiger stoßen Veränderungen des Tagesgeschäfts Innovationsaktivitäten an. Geänderte regulatorische Rahmenbedingungen sind erwartungsgemäß vor allem im Bereich der Immobilienfinanzierung, bei Finanzdienstleistern, Versicherungen, Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern und Rechtsanwälten Innovationsauslöser. Weitere Teildisziplinen der Immobilienwirtschaft entwickeln daraus seltener Innovationen. Als Impulsquellen für Innovationen innerhalb der Immobilienwirtschaft können daher speziell nachfrageinduzierte Innovationen ausgemacht werden (siehe Abbildung 8).

Der Fokus liegt hier jedoch weniger auf den Kundenwünschen als mehr auf dem Wettbewerb innerhalb der Branche bzw. dem Markt. Der brancheninterne Wettbewerbsdruck liefert hier den Anreiz für innovationsförderndes Verhalten. Indirekt werden dadurch auch die Wünsche der Kunden befriedigt, da nur diejenigen Firmen am Markt bestehen und sich gegen Konkurrenten durchsetzen, welche die Vorstellungen der Kunden am besten erfüllen.

---

<sup>14</sup> Hierfür spricht seit Leibenstein (1966) auch das Konzept der X-Ineffizienz, also jener Trägheit in Systemen, die man sich in Aufschwungsjahren „leisten kann“ und dann häufig auch leistet. Dies können Repräsentanzbauten sein, es kann aber eben auch der Verzicht auf Arbeit und Innovation sein.

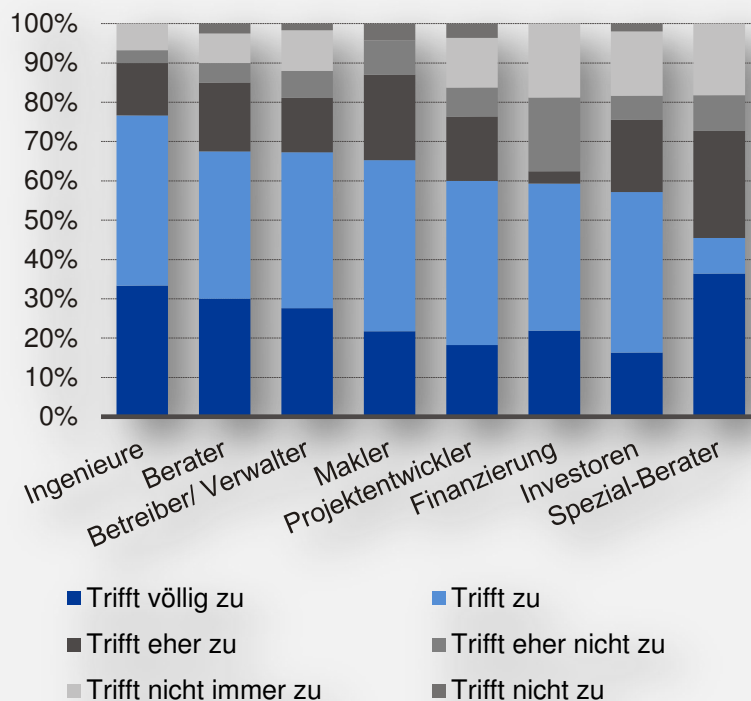
Abbildung 8: Veränderungen des Tagesgeschäfts als Impulsquelle für Innovationen



Quelle: IREBS

Unsere Analyse des Fragebogens ergab, dass es innerhalb vieler Unternehmen die Geschäftsführung bzw. das Management ist, welche Innovationen vorantreiben und weniger die Mitarbeiter. In den meisten Fällen ist das Thema Innovationen in der Unternehmensstrategie verankert. Die Annahme, dass viele Innovationen eher zufällig entstanden sind und keine besondere Initiierung brauchten, antworteten die Studienteilnehmer eindeutig ablehnend. Ebenso wurde von vielen Befragten der Einsatz und die Erweiterung von IT-Systemen nicht als wichtiger Impulsgeber für Innovationen genannt.

Abbildung 9: Aktive Förderung von Innovationen durch die Geschäftsführung



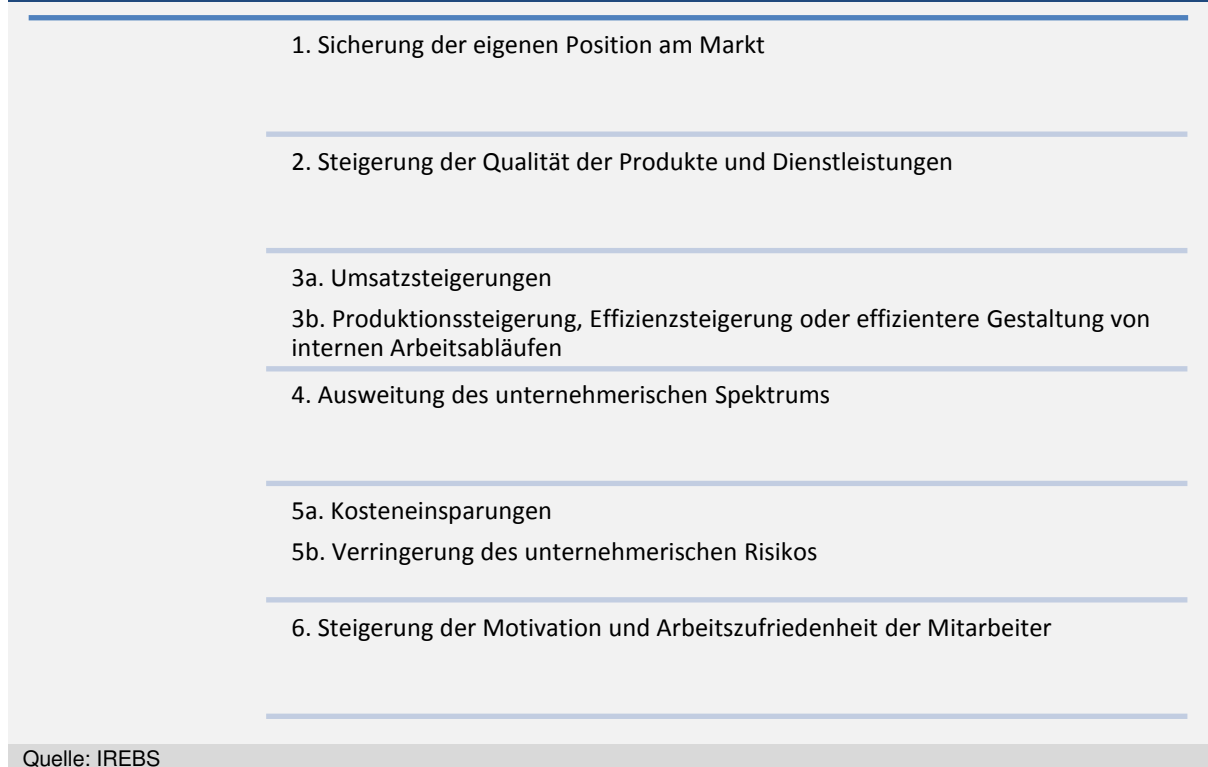
Quelle: IREBS

Wie bereits erwähnt, begünstigt ein wirksamer Patentschutz Innovationen im Unternehmen. In der Umfrage kristallisiert sich heraus, dass die Immobilienbranche jedoch kaum Patente oder Trademarks zur Anmeldung gebracht hat. Die Gruppe der Ingenieure und Spezial-Berater (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte) arbeiten selten, aber im Vergleich mit den anderen Studienteilnehmern noch am häufigsten mit Patenten und Trademarks.

### 3.2 Anreize für Innovationen in der Immobilienwirtschaft

Auf die Frage, welche Faktoren für Unternehmen den größten Anreiz für Innovationen darstellen, wurde die Sicherung der eigenen Position am Markt genannt, gefolgt von der Steigerung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen (siehe Abbildung 10). Speziell für die Gruppe der Makler und Ingenieure spielt ersteres eine große Rolle. Ein Grund dafür könnte der wettbewerbsintensive Markt sein, auf dem beide Gruppen agieren.

**Abbildung 10: Ranking der größten Anreize für Innovationen in der Immobilienwirtschaft**



Als Erfolg der Einführung von Innovationen konnte am häufigsten eine gesteigerte Wertschätzung von Seiten der Kunden und Geschäftspartner verzeichnet werden. Eine erhöhte Qualität der Produkte und Dienstleistungen konnte durch Innovationen ebenfalls erzielt werden. Insbesondere Investoren und Projektentwickler gaben an, mittels Innovationen ihr unternehmerisches Spektrum erfolgreich ausgeweitet zu haben, einige Branchen konnten auch ihre Umsätze steigern. Kostensenkungen waren in den Unternehmen der Studienteilnehmer durch Innovationen nur in geringem Maße verzeichnet worden. Ebenso konnte auch die Motivation und Arbeitszufriedenheit innerhalb des Unternehmens nur selten in großem Umfang gesteigert werden.

Eindeutig verneint wurde die Frage, ob Innovationen von Lieferanten, Projektpartnern oder Geschäftspartnern ein Risiko für das eigene Unternehmen darstellen. Generell haben Innovationen von Seiten der Lieferanten, Projektpartner, Geschäftspartner und Kunden auf das eigene Geschäftsmodell nur mäßige Auswirkungen. Innovationen werden in der Regel innerhalb des Unternehmens erzeugt. In der Immobilienwirtschaft überwiegt das Nutzen unternehmenseigener Innovationen, Spillover-Effekte über Unternehmensgrenzen hinweg erfolgen nach Auskunft der Befragten nur selten. Wenn ein Unternehmen Innovationen entwickelt, scheint dies überwiegend erfolgreich gewesen zu sein, denn die Befragten gaben

an, dass die umgesetzten Innovationen von den Geschäftspartnern und Kunden des Unternehmens in der Regel angenommen wurden.

### 3.3 Trends und Technologien in der Branche

Die Immobilienwirtschaft unterliegt dem Einfluss verschiedener Trends und technologischer Entwicklungen.<sup>15</sup> Daraus folgen für die Branche sowohl neue Möglichkeiten als auch Risiken. Trends zu identifizieren und zu verstehen sichert das langfristige Bestehen von Unternehmen und Branchenzweigen.

Bezogen auf Trends und Technologien in der Immobilienbranche liegen dem Forschungsdesign dieser Studie folgende Fragen zugrunde:

- Mit welchen Trends hat sich die Branche bereits beschäftigt?
- Wie schätzen die Unternehmen die zukünftige Entwicklung dieser Trends ein?
- In welchen Trends sehen die Unternehmer ein Risiko für ihr bestehendes Geschäftsmodell?
- Welche Trends stellen für das eigene Geschäftsmodell eine Chance dar?

Die Branche hat sich bisher vor allem mit den drei Megatrends Nachhaltigkeit<sup>16</sup>, Demografie und Globalisierung auseinandergesetzt und schätzt diese auch zusammen mit Online Marktplätzen als zukünftig sehr relevant ein. Besonders die demografische Entwicklung und Online Marktplätze werden als potenziell gefährlich für das eigene Geschäftsmodell angesehen. Chancen sieht die Branche vor allem in der Nachhaltigkeit und Globalisierung. Bei den Online Plattformen halten sich Chancen und Risiken die Waage. Die Gefahr sowie das Potenzial, das von dieser Technologie ausgeht, werden als gleichwertig eingestuft.

---

<sup>15</sup> Siehe hierzu auch (Gawlitta, T.; 2014), (Zeitner, R. et al.; 2014).

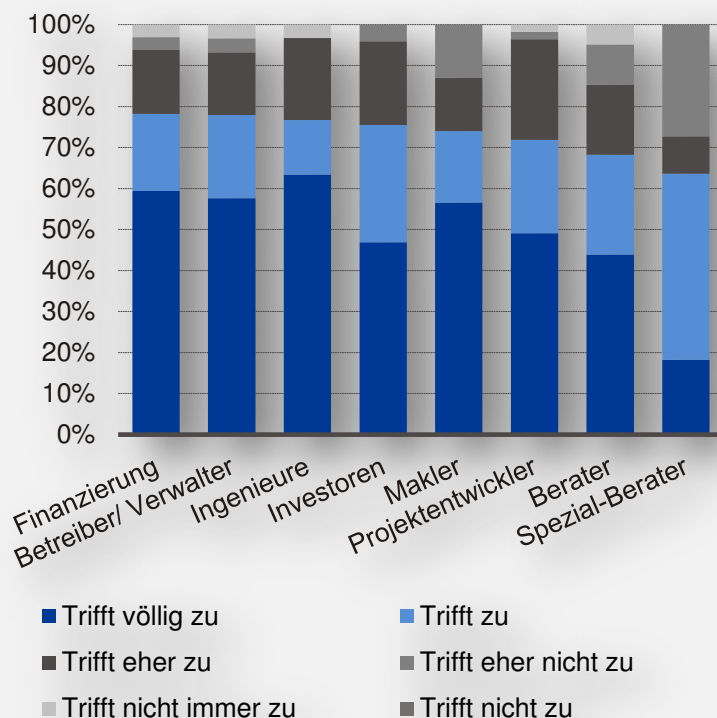
<sup>16</sup> Definition: Nachhaltig ist eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“ (Brundtland Bericht,1987). In der engen Abgrenzung wird häufig Nachhaltigkeit allein auf ökologische Nachhaltigkeit reduziert. Hier schließt Nachhaltigkeit ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ein. Es geht in allen drei Aspekten darum, dass es keinen Werteverzehr allein zu Lasten zukünftiger Generationen geben sollte.

### 3.3.1 Innovationen im Fokus

In dem Fragebogen wurden neun verschiedene Trends abgefragt. Dabei wurden sowohl Megatrends, die Auswirkungen auf Gesellschaft und Wirtschaft, als auch die immobilienwirtschaftlich relevanten Entwicklungen aufgegriffen und analysiert. Nachhaltigkeit, Demografie, Globalisierung, Sharing Economy, Big Data, 3D-Printing, Online Marktplätze, Smart Homes und Real Estate Crowdfunding stellen die untersuchten Trends dar.

Mit dem Thema Nachhaltigkeit hat sich die Branche bisher am intensivsten beschäftigt. 3D-Printing und Real Estate Crowdfunding bilden hingegen das Schlusslicht des Rankings. Dieser Unterschied überrascht nicht: Während es beim Thema Nachhaltigkeit bereits seit Jahren feste Regelrahmen für die Bau- und Immobilienbranche gibt, die dem unternehmerischen Handeln Grenzen, aber auch Orientierung geben, fehlen bei den Themen 3D-Printing noch viele Überlegungen, wie diese Entwicklungen auf die Branche wirken könnten. Die Gruppe der Ingenieure und Berater (Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte) hat sich diesen beiden Themen noch am stärksten gewidmet.

Abbildung 11: Auseinandersetzung der Immobilienwirtschaft mit dem Thema Nachhaltigkeit



Quelle: IREBS

Demografie und Globalisierung teilen sich Platz zwei des Rankings. Der Kenntnisstand zu und die Auseinandersetzung mit diesen Themen ist bei den befragten Gruppen nahezu identisch. Ein Grund dafür könnte die bereits länger andauernde Thematisierung dieser Trends am Markt sein. Neuere Entwicklungen hingegen benötigen mehr Zeit, um alle Branchenzweige zu durchdringen.

Online-Marktplätze bzw. -Plattformen sind Themen, mit denen sich die meisten Unternehmen bereits auseinandergesetzt haben. Eine Gruppe fällt hier auf, die sich besonders intensiv mit dieser Technologie beschäftigt: Makler sehen sich bereits seit den 90er Jahren mit dem Trend der Online-Portale konfrontiert. Heutzutage wird der Vermietungsmarkt von Immobilienportalen dominiert; und es entstehen neue Möglichkeiten der digitalen Immobilienvermittlung. Geschlossene Online-Marktplätze für Immobilieninvestments oder Auktionsplattformen für Immobilien sind hier als Beispiele zu nennen.

Die Themen Sharing Economy, Smart Homes und Big Data haben die Immobilienbranche noch nicht gänzlich durchdrungen. Die Gruppe der Berater ist noch am besten mit den Themen Sharing Economy und Big Data vertraut. Ingenieure dagegen haben sich im Vergleich zu den anderen Umfrageteilnehmern mit Smart Homes und Big Data intensiver auseinandergesetzt.

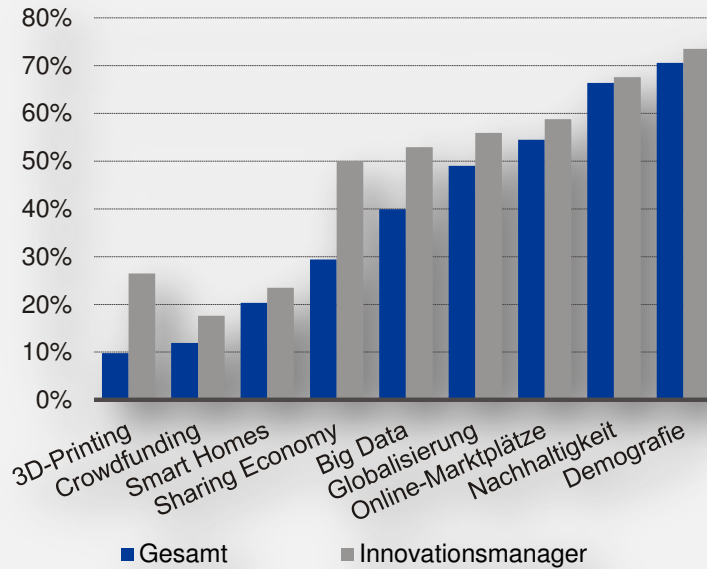
### 3.3.2 Trendbarometer

Neben den aktuell branchenrelevanten Themen wurde in der Studie auch die Einschätzung des zukünftigen Einflusses der genannten Trends abgefragt.

Es herrscht weitestgehend Einigkeit bei den Teilnehmern, dass Demografie, Nachhaltigkeit und Online-Marktplätze die Themen sein werden, die den Markt in Zukunft am stärksten prägen werden. Der Megatrend Globalisierung wird nach Einschätzung der Immobilienbranche zukünftig einen weniger starken Einfluss als die Megatrends Nachhaltigkeit und Demografie haben. Große Unternehmen (201-500 Mitarbeiter) sehen hier noch einen stärkeren Einfluss als kleine und mittlere Firmen.

Unternehmen mit einem Innovationsmanager schätzen neben den vier genannten Trends vor allem den Trend zur Sharing Economy und Big Data als zukünftig relevant ein. Auch 3D-Printing wird die Branche in ihren Augen in den nächsten 10 Jahren noch stärker beschäftigen. Innovationsmanager achten also stärker bereits auf Technologien, die in der Branche noch nicht breit diskutiert werden. Dies kann für die langfristige Ausrichtung der Unternehmen einen Zeitvorteil bedeuten – vorausgesetzt, die Innovationsmanager isolieren auch die richtigen Zukunftstrends. In unserer Umfrage hat etwa jedes vierte Unternehmen einen Innovationsmanager beschäftigt.

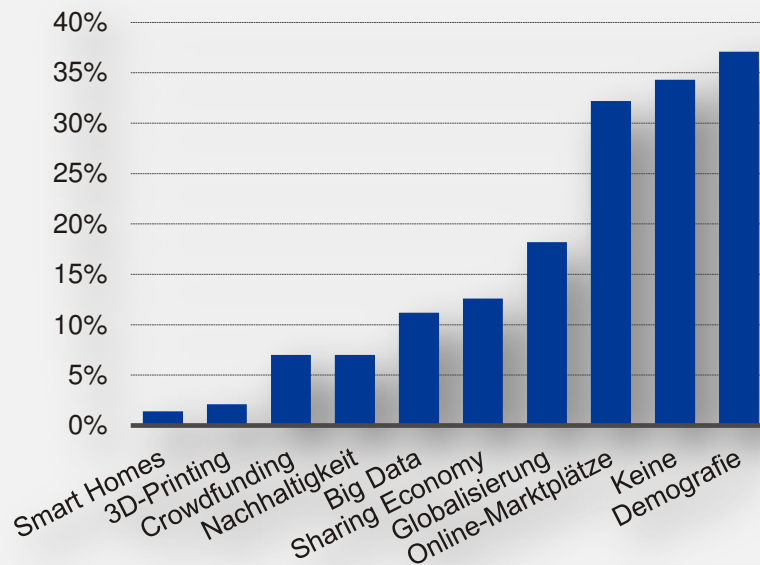
Abbildung 12: Welche Trends werden ihre Branche in den nächsten 10 Jahren beschäftigen?



Quelle: IREBS

### 3.3.3 Trends, die für bestehende Geschäftsmodelle eine Gefahr darstellen

Abbildung 13: Trends, die eine potenzielle Gefahr für das eigene Unternehmen darstellen



Quelle: IREBS

Risiken sehen die Studienteilnehmer vor allem in der demografischen Entwicklung, den Online-Marktplätzen sowie der Globalisierung. Ein Drittel der Befragten gab an, in keinem der untersuchten Trends eine Gefahr für das eigene Geschäftsmodell zu sehen. Insbesondere Firmen, die einen Innovationsmanager beschäftigen, betrachten die aufgeführten Trends weniger als Risiko, sondern sehen sie als Chance für das eigene Unternehmen.

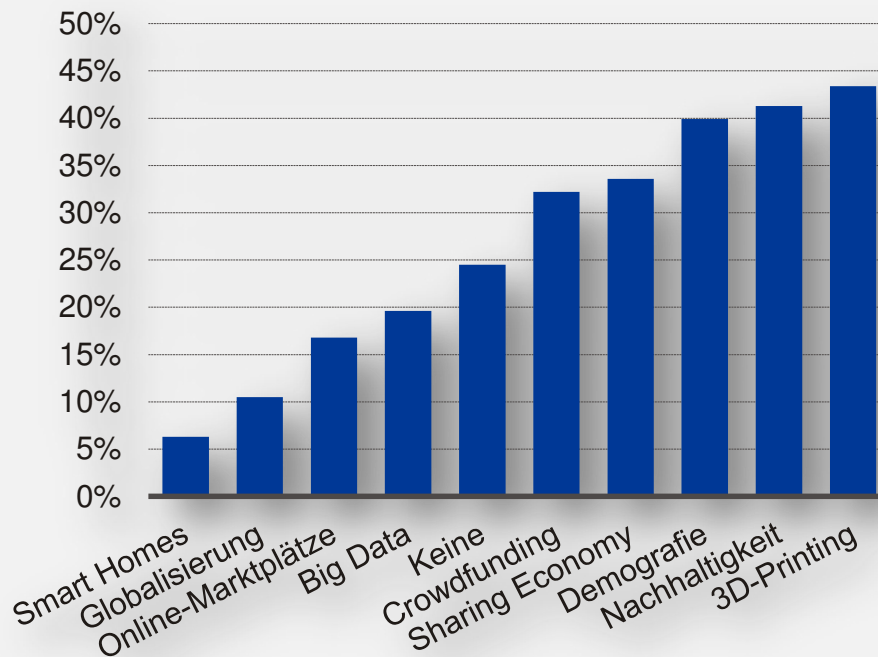
Immobilienmakler heben sich in zwei Punkten von dem Rest der Studienteilnehmer ab: (1) Sie betrachten Online-Plattformen als größte Gefahr für ihr bestehendes Geschäftsmodell. Dieses Ergebnis spiegelt sich im aktuellen Marktgeschehen: In auffällig vielen Branchenreports, Fachzeitschriften oder Interviews wird dieser Trend thematisiert und die Reichweite bzw. die Risiken für die Maklerbranche diskutiert. (2) Sie schätzen die Gefahr, die von Big Data ausgeht, um ein Vielfaches höher ein als die anderen Gruppen. Dies ist nachvollziehbar, denn letztlich beruht der Erfolg eines Maklers auch auf Informationsasymmetrien. Er hat Zugang zu Informationen/Objekten/Daten, die andere nicht haben. Wenn Big Data diese Vorteile erodiert, sinkt die Marge im Maklergeschäft. Makler könnten so in andere Nischen gedrängt werden.

### 3.3.4 Trends, die eine potenzielle Chance für Unternehmen darstellen

Nachhaltigkeit, 3D-Druck und demografische Entwicklungen werden als jene Trends bezeichnet, welche die größten Chancen für das eigene Geschäftsmodell aufweisen. Darauf folgen Sharing Economy, Crowdfunding und Big Data. Interessant ist, dass die Gruppe der Makler neben der Nachhaltigkeit vor allem die zuvor als risikoreich eingestuften Trends der Online-Plattformen und Big Data als die Technologien mit dem größten Potenzial für das eigene Geschäftsmodell einstuft. Dies erscheint zunächst als Widerspruch, kann aber leicht aufgelöst werden: Es gibt Makler, die selber als Plattform wirken können und so quasi die Vorteile von Big Data im eigenen Haus internalisieren können. Kleineren Maklern stehen diese Vorteile nicht zu, sie stehen eher auf der Seite, die von Risiken betroffen sein könnten.

Besonders interessant ist jedoch die Tatsache, dass jedes vierte Unternehmen in keinem dieser allgemeinen Megatrends eine Chance für das eigene Geschäftsmodell erkennen kann. Dies ist bei diesen sehr allgemeinen Megatrends erstaunlich und deutet darauf hin, dass Chancen und Risiken (vergleiche Kapitel 3.3.3) bei einigen Akteuren nicht genau wahrgenommen oder deren Auswirkungen noch nicht abschließend eingeschätzt werden können.

Abbildung 14: Trends, die eine potenzielle Chance für das eigene Unternehmen darstellen



Quelle: IREBS

### 3.4 Schlüsselressourcen für Innovationen

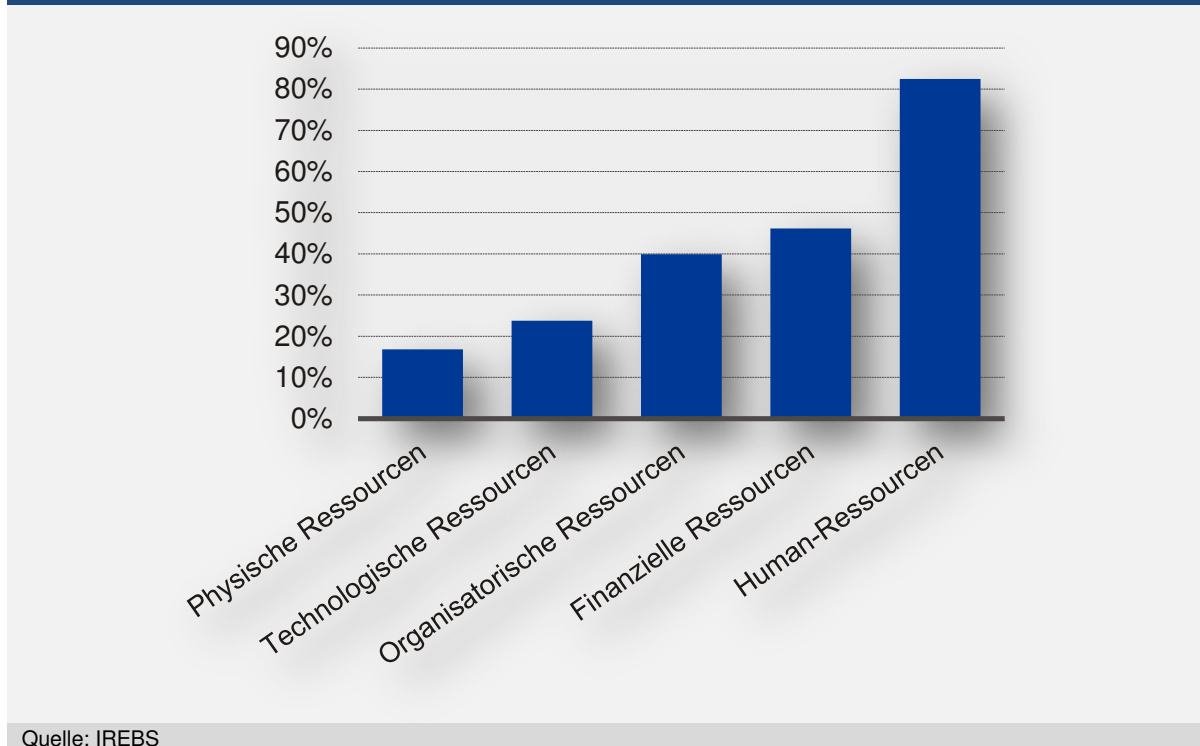
Wir haben mit dem Fragebogen auch um eine Einschätzung gebeten, welches die wichtigsten Ressourcen für das Geschäftsmodell der Teilnehmer sind und welche davon die größten Kosten verursachen. Dabei konnten die Human-Ressourcen sowohl als die wichtigsten als auch die teuersten Ressourcen identifiziert werden.

Ebenfalls bedeutsam sind finanzielle Ressourcen. Eine Ausnahme bilden hier allerdings die Gruppe der Berater (Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte). In dieser Gruppe stehen die Human-Ressourcen mit 92,7% unangefochten auf Platz eins, gefolgt von den organisatorischen Ressourcen (51,2%) und den technologischen Ressourcen (39%).<sup>17</sup> Physische Ressourcen wie Räumlichkeiten oder Anlagen werden als die für das

<sup>17</sup> Hier könnte eine feingliedrigere Unterteilung noch zusätzliche Erkenntnisse geben, denn Rechtsberater und Unternehmensberater könnten sich z.B. in ihrer Bewertung der technologischen Ressourcen

Geschäftsmodell am wenigsten relevanten Ressourcen eingestuft. Projektentwickler (32,8%) und Investoren / Bestandshalter (30,6%) sehen hier noch am meisten Potenzial.

Abbildung 15: Welches sind die wichtigsten Ressourcen in ihrem Geschäftsmodell?



Human-Ressourcen wurden, wie bereits erwähnt, in der Gesamtbetrachtung als die wichtigste Ressource angegeben. Berater (92,7%), Makler (87,0%), Ingenieure (86,7%) sowie Betreiber bzw. Verwalter von Immobilien (84,7%) bewerteten diese Ressource im Vergleich mit den anderen Teilnehmern als noch bedeutsamer.

Organisatorische Ressourcen stehen im Gesamt-Ranking an dritter Stelle. Insbesondere Unternehmensberater schätzen diese Ressource – verglichen mit den anderen Teilnehmern – als besonders wichtig ein. Die Gruppen der Finanzierungsunternehmen, Ingenieure und Projektentwickler betrachten diese Ressource als weniger relevant.

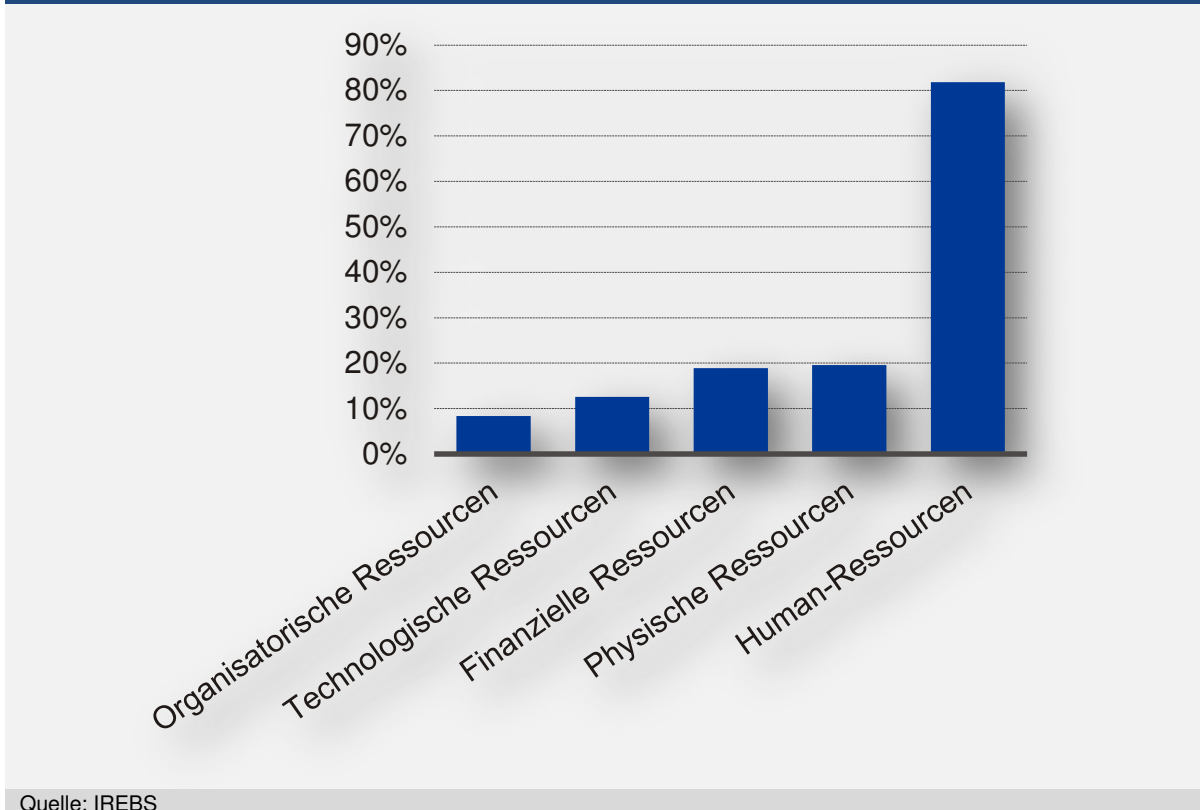
durchaus unterscheiden, wir nehmen gleichwohl in unseren Untersuchungen keine feinere Branchenzuordnung vor, da ansonsten die Gruppengrößen keine belastbaren Fallzahlen ergäben.

Technologische Ressourcen spielen im Gesamt-Ranking eine untergeordnete Rolle. Berater (Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte) und Ingenieure sehen diese Faktoren als bedeutender für das eigene Geschäftsmodell an als die anderen Teilnehmer.

Stellt man KMUs (1-50 Mitarbeiter) und große Unternehmen (201-500 Mitarbeiter) gegenüber so fällt auf, dass speziell für letztere Gruppe finanzielle und physische Ressourcen eine größere Bedeutung besitzen als für KMUs. Umgekehrt erachten KMUs organisatorische Ressourcen als wichtiger für ihr Geschäftsmodell.

Vergleicht man junge Unternehmen mit bereits etablierten Firmen werden einige Unterschiede deutlich: Speziell bei Markteinsteigern (1 bis 4 Jahre am Markt) spielen physische Ressourcen überhaupt keine Rolle. Dagegen werden den organisatorischen und Human-Ressourcen gleichwertig wichtige Rollen (jeweils 70%) eingeräumt. Bei den etablierten Firmen (über 20 Jahre am Markt) haben vor allem die Human-Ressourcen (83,8%) gefolgt von den finanziellen Ressourcen (52,7%) einen hohen Stellenwert.

Abbildung 16: Welche Ressourcen verursachen die größten Kosten?



Wenn es darum geht, welche Ressourcen die meisten Kosten verursachen, liegen auch hier die Human-Ressourcen vorn (81,8%). Weniger kostenintensiv sind mit 8,4% und 12,6% die organisatorischen und technologischen Ressourcen. Die finanziellen Ressourcen liegen im Gesamt-Ranking bei 18,9%, wobei die Gruppe der Makler und Berater die Kosten für finanzielle Ressourcen am geringsten einstufen.

Physische Ressourcen werden mit 19,6% knapp über den Ausgaben für finanzielle Ressourcen angesetzt. Interessant ist, dass auf Geschäftsführungsebene die Kosten für physische Ressourcen weitaus geringer eingeschätzt werden als von Stab- und Linienstellen.

Finanzielle und technologische Ressourcen werden von jungen Unternehmen (1 bis 4 Jahre am Markt) doppelt so häufig als große Kostenverursacher angegeben als von etablierten Unternehmen. Während die älteren Firmen Human-Ressourcen (85,1%), gefolgt von physischen Ressourcen (24,3%) und finanziellen/ technologischen Ressourcen (beides 16,2%) als größte Kostenfaktoren betrachten, sehen die jüngeren Unternehmen neben den Human-Ressourcen (70%) vor allem die finanziellen (30%) und technologischen Ressourcen (30%) als Kostentreiber an.

Für den Innovationsprozess ist es daher in den meisten Fällen zentral, die Human-Ressource sowie das organisatorische Design in den Mittelpunkt der Überlegungen für ein Innovationsmanagement zu stellen.

## 3.5 Ergebnisse im Überblick

### Innovationsauslöser

- Ohne besondere Initiierung entstehen keine Innovationen.
- Innovationsaktivitäten können häufig durch externe Veränderungen des Tagesgeschäfts angestoßen werden.
- Gesetzesinduzierte Innovationen finden hauptsächlich im Bereich der Finanzierung und Spezial-Beratung statt.
- Die Geschäftsführung gibt in der Regel die Impulse für Innovationen im Unternehmen oder steuert diese Prozesse.

### Anreize für Innovationen

- Die Sicherung der eigenen Position am Markt ist der wichtigste Anreiz für Innovationen.
- Eine gesteigerte Wertschätzung von Seiten der Kunden und Geschäftspartner sowie eine erhöhte Qualität der Produkte und Dienstleistungen wurden als Erfolge von Innovationen verbucht.
- Kosten konnten bisher kaum durch Innovationen gesenkt werden.

### Trends in der Immobilienwirtschaft

- Demografie, Nachhaltigkeit und Online Marktplätze werden die Branche in den nächsten 10 Jahren am meisten prägen.
- Risiken sehen die Studienteilnehmer hauptsächlich in der demographischen Entwicklung, den Online-Marktplätzen sowie der Globalisierung.
- Auffällig ist, dass Firmen, die einen Innovationsmanager beschäftigen, die untersuchten Trends weniger als Risiko betrachten, sondern sie als Chance für das eigene Unternehmen sehen.

### Schlüsselressourcen der Branche

- Human-Ressourcen wurden als die wichtigsten und teuersten Ressourcen in der Immobilienwirtschaft identifiziert.
- Finanzielle und physische Ressourcen besitzen insbesondere für große Unternehmen eine wichtige Bedeutung. Umgekehrt erachten KMUs organisatorische Ressourcen als wichtiger für ihr Geschäftsmodell.
- Die befragten Unternehmen gaben an, dass die organisatorischen und technologischen Ressourcen am wenigsten Kosten verursachen.

## 4 INSTITUTIONALISIERUNG VON INNOVATIONEN

Um die Ressourcen für die Generierung von Innovationen zielgerecht zu allokkieren, bedarf es der Institutionalisierung eines Innovationsmanagements. Das Innovationsmanagement umfasst alle Aktivitäten, die sich mit der Generierung von neuen Produkten und Dienstleistungen beschäftigt und stellt sicher, dass für die Wertschöpfung alle unterstützenden Funktionen und Prozesse organisiert sind. Hierzu gehören neben der Steuerung des Marktzyklus auch das Einbeziehen von Personalmanagement oder Finanzierung. Innovationsprozesse stellen hohe Anforderungen an die fachliche, die methodische und soziale Kompetenz des Managements. Ein Hauptgrund hierfür liegt darin, dass der Innovationsprozess mit einem weitaus höheren Maß an Komplexität und vor allem höherer Unsicherheit verbunden ist. Die Manager müssen Prozesse zu mehrstufigen Innovationsentscheidungen leiten, die teilweise finanzielle, materielle und personelle Ressourcen über lange Zeit binden können und erheblichen Widerstand in der Organisation hervorrufen können.<sup>18</sup>

Die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen ist jedoch eine wichtige Fähigkeit, da sich das Umfeld unaufhörlich ändert. Verschiebungen im sozio-ökonomischen Umfeld schaffen stetig neue Möglichkeiten oder auch Hürden. Neue Gesetzgebungen eröffnen neue Wege oder verschließen alte (vgl. Kapitel 3.1). Innovationsmanagement ist ein Prozess, der zum Ziel hat, Ideen zu verwirklichen und damit Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen. Zunächst beschäftigen sich Unternehmen mit der Suche nach neuen Ideen, dann mit der Auswahl geeigneter Ideen und schließlich mit der Umsetzung eben dieser. Abbildung 17 zeigt einen idealisierten Innovationsprozess wie er in den meisten Unternehmen, die einen solchen Prozess institutionalisiert haben, zu finden ist.

---

<sup>18</sup> (Vahs, D./ Brehm, A.; 2015).

Abbildung 17: Idealtypischer Innovationsprozess bis zur Markteinführung



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung Vahs/Brem 2015

Wichtig ist außerdem der Neuheitsgrad einer Innovation. Je nachdem wie neu eine Innovation ist, braucht sie eine unterschiedliche Art des Managements. Weist ein Produkt oder eine Dienstleistung eine radikale Innovation auf, so braucht es einen höheren Ressourcenaufwand als im Falle einer inkrementellen Innovation, die nur eine leichte Abweichung des Status Quo darstellt. Wird der Neuheitsgrad nicht richtig eingeschätzt, kann es im Extremfall zum Scheitern einer radikalen Innovation kommen oder zu einem unwirtschaftlichen und ungerechtfertigtem Ressourceneinsatz für inkrementelle Innovationen.<sup>19</sup>

Diese Fähigkeit zur richtigen Einschätzung und Ressourcenallokation kann durch ein adäquates Innovationsmanagement institutionalisiert werden. Der Grad der Institutionalisierung ist je nach Unternehmensgröße unterschiedlich, aber zeichnet sich unter anderem durch konkrete organisatorische Verantwortlichkeit, gezielten Ressourceneinsatz und Befolgen eines Innovationsprozesses aus.

<sup>19</sup> (Hauschildt, J./ Salomo, S; 2011).

Zu den Aufgaben des Innovationsmanagements gehören unter anderem folgende Tätigkeiten:<sup>20</sup>

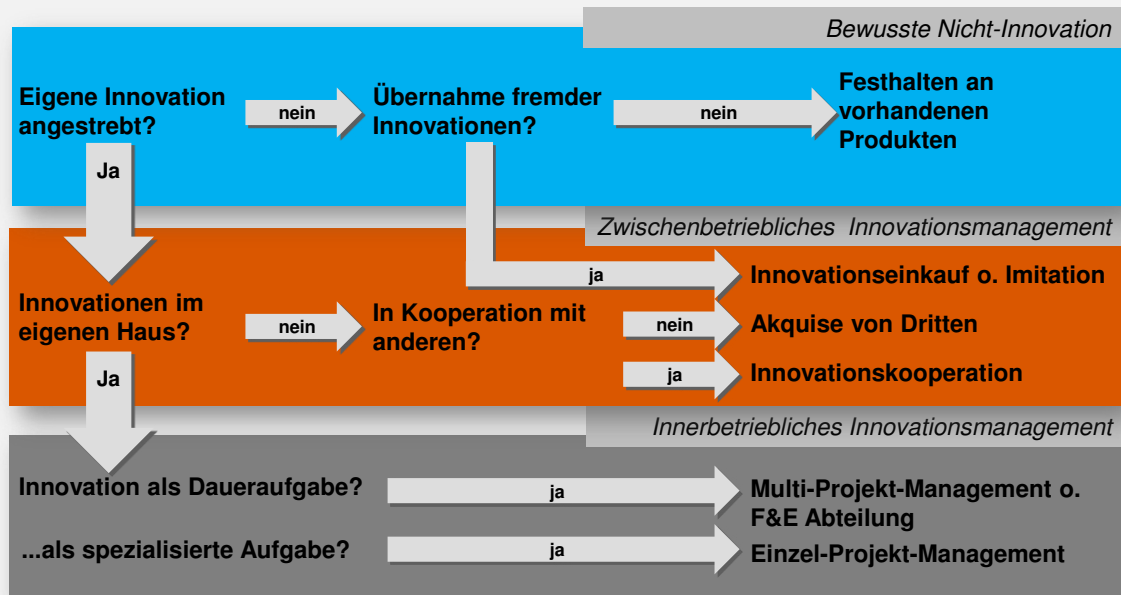
- Innovationsziele und -strategien festlegen und verfolgen,
- Entscheidungen zum Aufbau von Innovationspotenzialen und zur Durchführung von Innovationen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten treffen,
- Innovationsprozesse und einzelne Innovationsprojekte von der Idee bis zur erfolgreichen Umsetzung im Markt planen, steuern und kontrollieren,
- eine innovationsfördernde Organisationsstruktur und -kultur mit dem entsprechenden sozialen Beziehungen schaffen,
- ein prozessumfassendes Informationssystem installieren, das ein Austausch zwischen allen Beteiligten sowie ein Prozesscontrolling ermöglicht.

Die Innovationsleistung stellt also auch eine Managementaufgabe dar. Wichtig ist es für ein Unternehmen außerdem zu entscheiden, ob und in welcher Art es innovativ agieren möchte. Der in Abbildung 18 dargestellte Managementprozess veranschaulicht die verschiedenen Entscheidungsprozesse, die von einem Unternehmen getroffen werden müssen. Ein Unternehmen muss sich zunächst entscheiden, ob es an vorhandenen Produkten und Dienstleistungen festhält oder eigene Innovationen anstrebt. Im Falle der Entscheidung eigene Innovationen anzustreben, ist weiterhin zu entscheiden, ob die Innovationen im eigenen Haus vorangetrieben werden sollen oder in Kooperation mit anderen. Des Weiteren muss entschieden werden, ob die Innovationstätigkeit als Daueraufgabe im Unternehmen etabliert werden soll und in diesem Fall als Einzelprojekt oder ob es sinnvoll ist, über viele Projekte hinweg ein Multi-Projekt-Management aufzusetzen, um die einzelnen Innovationsaktivitäten in seiner Gesamtheit besser zu steuern und zu kontrollieren.

---

<sup>20</sup> (Vahs, D./ Brem, A; 2015).

Abbildung 18: Innovation als Managementaufgabe

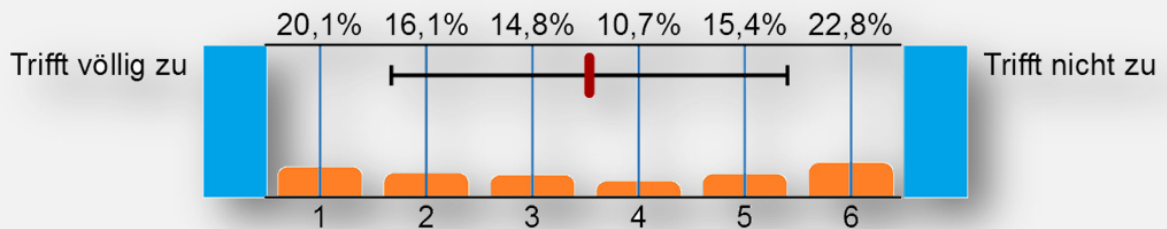


Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung Vahs/Brem 2015

## 4.1 Wie stark ist das Thema Innovation in den Unternehmen institutionalisiert?

Insgesamt zeigen unsere Ergebnisse, dass dem Thema Innovation bisher organisatorisch eher wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde und wie in Abbildung 19 ersichtlich, nur eine mittlere bis eher schwache Institutionalisierung zu erkennen ist. Tatsächlich scheint das Branchenbild gespalten: Es gibt Unternehmen mit einem hohen Institutionalisierungsgrad, und gleichzeitig gibt es Unternehmen, die der Entwicklung hinterherhinken: Gut ein Drittel der Teilnehmer haben Innovation in ihrem Unternehmen institutionalisiert. Denen stehen jedoch fast 40% der Unternehmen gegenüber, die keine initialisierten Prozesse aufweisen können (letzte zwei Bewertungsstufen).

**Abbildung 19: Das Thema Innovation ist in ihrem Unternehmen in irgendeiner Weise institutionalisiert**

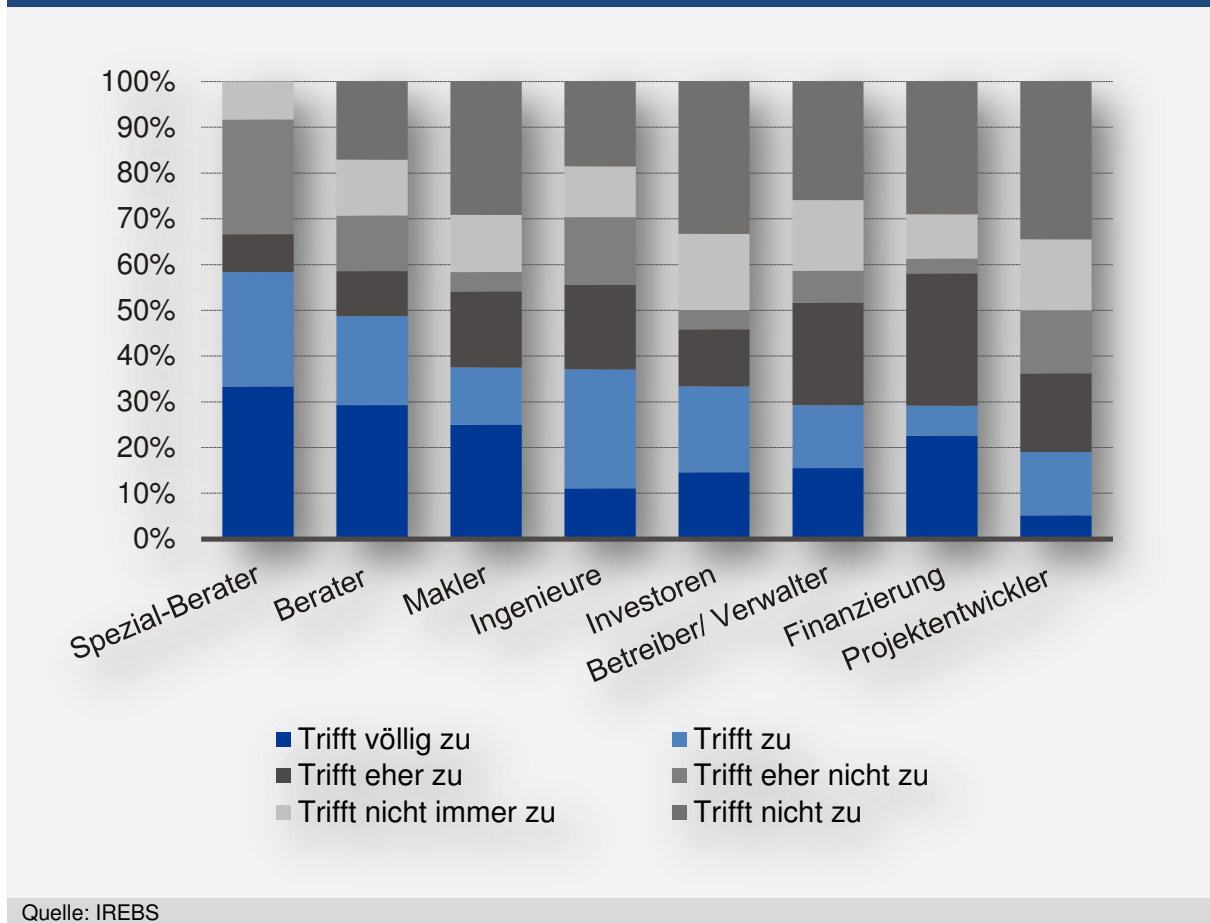


Quelle: IREBS

In der vorliegenden Studie soll untersucht werden, welche Strukturen und Prozesse vorhanden sind, die ein systematisches Vorgehen zum Erzeugen von Innovationen möglich machen.

Teilt man die Berufsgruppen der Immobilienwirtschaft auf (siehe Abbildung 20), so ist zu erkennen, dass die Spezial-Berater den höchsten Grad an Institutionalisierung in der Immobilienbranche vorzuweisen haben. Von allen Spezial-Beratern gaben an, dass zu 33,3% eine Institutionalisierung völlig zutrifft und bei 25% immerhin zutrifft, gefolgt von den Beratern (29,3% trifft völlig zu; 19,5% trifft zu). Bei den Projektentwicklern zeigt sich ein umgekehrtes Bild: Hier gaben nur 5,2% an, dass eine Institutionalisierung völlig zutrifft und bei 13,8% zutrifft.

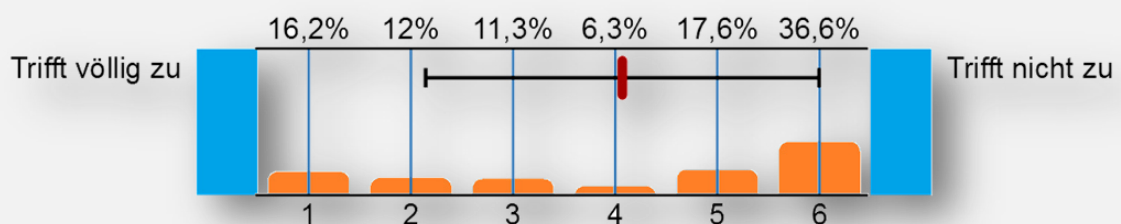
Abbildung 20: Innovations-Institutionalisierung nach Sektoren



Unterteilt man die an der Studie teilnehmenden Unternehmen der Größe nach, sind Unterschiede zu erkennen. Bei der Frage, ob Innovationen in irgendeiner Art und Weise institutionalisiert sind, konnte zunächst kein deutlicher Unterschied erkannt werden. Hier stimmten 23,3% der großen Unternehmen (201-500 Mitarbeiter) völlig zu oder zu, bei den KMUs (1-50 Mitarbeiter) waren dies sogar 24,4%. Jedoch bei der Frage nach einem Innovationsprozess gaben fast zwei Drittel der KMUs an, keinen Innovationsprozess etabliert zu haben, bei den großen Unternehmen waren es nur knapp die Hälfte. Bei der Gegenüberstellung fällt auf, dass die Verantwortung für Innovation bei beiden Unternehmensgrößen zu einem Großteil bei den Geschäftsführern liegt. Bei Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern ist aber deutlich zu erkennen, dass die Verantwortung auch zu knapp 50% an die Abteilungsleiter und zu rd. 43% an die Mitarbeiter übertragen wird. Nur jedes vierte große Unternehmen hat explizit einen Innovationsmanager mit der Aufgabe betraut. Diese Funktion ist bei den KMUs nur in jedem zehnten Unternehmen präsent.

Insgesamt deuten die Ergebnisse in Abbildung 21 darauf hin, dass bei der Gesamtheit der Befragten die Definition eines konkreten Innovationsprozesses in der Immobilienwirtschaft wenig verbreitet ist. Knapp die Hälfte der Unternehmen gaben an, dass sie keinen offiziellen Innovationsprozess etabliert haben.

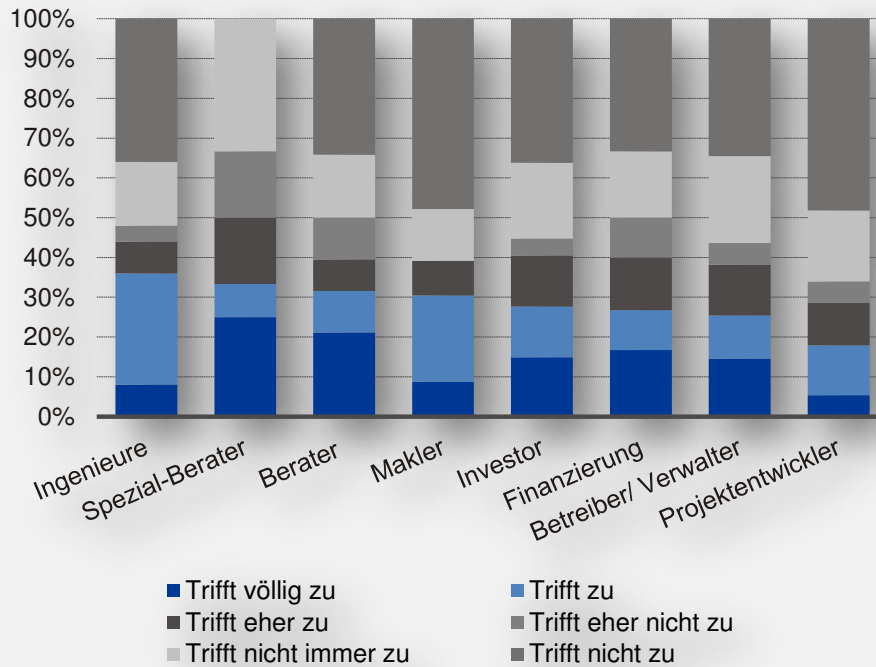
**Abbildung 21: Es ist ein offizieller Innovationsprozess in Ihrem Unternehmen etabliert**



Quelle: IREBS

Wie in Abbildung 22 zu erkennen ist, gibt es auch bei einer Aufteilung in Berufsgruppen keine deutlichen Abweichungen bei der Frage nach einem Innovationsprozess, und nur sehr wenige Berufsgruppen weichen vom relativ weit unten angesiedelten Mittelwert ab. Lediglich Ingenieure und Spezial-Berater gaben zu knapp über einem Drittel (trifft völlig zu; trifft zu) an, einen Innovationsprozess definiert zu haben.

Abbildung 22: Definition eines Innovationsprozesses nach Berufsgruppen



Quelle: IREBS

Schauen wir genauer auf die Extrempunkte bei der Frage nach dem Institutionalierungsgrad: 53,8% aller Unternehmen, die auf die Frage nach einem institutionalisierten Innovationsprozess die zwei höchsten Zustimmungskategorien ankreuzten, hatten über 500 Mitarbeiter sowie 23,1% eine Anzahl von 200-500 Mitarbeitern. 69,2% jener Firmen sind über 20 Jahre alt und mit 61,5% deutlich international ausgerichtet. Hier ist zu vermuten, dass die Definition eines Innovationsprozesses stark von der Größe des Unternehmens abhängt. Die Bedeutung von Innovationen sowie deren zukünftige Einschätzung weichen kaum von den allgemeinen Mittelwerten ab, jedoch gab die Gruppe der Unternehmen mit einem Innovationsprozess an, etwas erfolgreicher Innovationen umzusetzen (48,7%) als die Gesamtgruppe (41,4%).

Eine deutliche Abweichung der Unternehmen mit einem Innovationsprozess von der Gesamtgruppe war bei der firmeninternen Förderung von Innovationen zu erkennen. Hier gaben 58,9% (33,3% trifft völlig zu; 25,6% trifft zu) der Unternehmen mit einem Innovationsprozess an, Innovationen firmenintern zu fördern, jedoch nur 35,7% (16,8% trifft völlig zu; 18,9% trifft zu) der Gesamtgruppe.

Die Unternehmen, die angaben, einen Innovationsprozess etabliert zu haben, ordneten sich zu 33,3% der Gruppe der Investoren zu, 25,6% den Projektentwicklern und zu 20,5% den Asset Managern.<sup>21</sup> Außerdem gab diese Gruppe an, den Erfolg von Innovationen hauptsächlich über Produktivitätssteigerungen (34,2%) und über Umsatzsteigerungen (31,6%) zu messen.

Insgesamt war zu erkennen, dass Innovationen tendenziell bei fast der Hälfte der Teilnehmer eher durch eigene Mitarbeiter generiert werden und nur bei rund einem Viertel bei der Entwicklung von Innovationen weniger auf externe Dienstleister zurückgegriffen wird. Offene Innovationsprozesse sind insgesamt jedoch noch wenig verbreitet (siehe auch Just et al., 2014). Dies gilt selbst in sehr schwachen Ausprägungen wie der Auftragsvergabe. Hier macht es auch keinen Unterschied, ob ein Innovationsmanager in den Unternehmen benannt ist oder nicht.

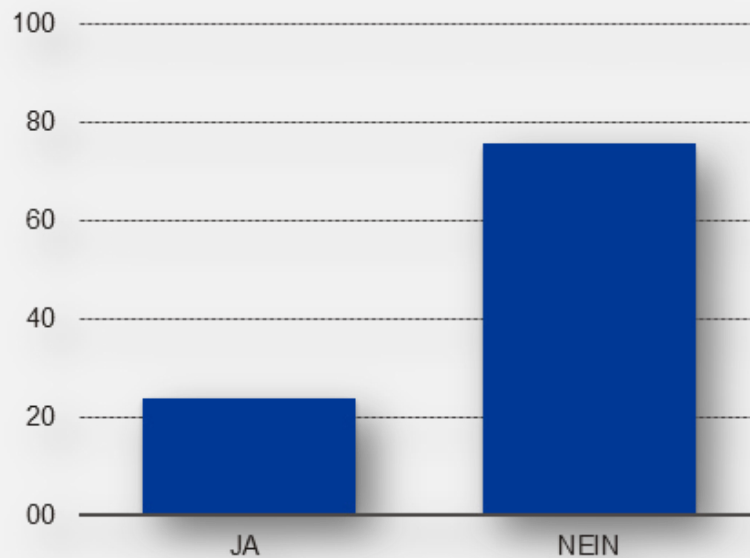
### 4.2 Welche Vorteile bringt ein Innovationsmanager?

Wenn also ein zentraler Mangel in vielen Unternehmen der unzureichende Innovationsprozess ist, stellt sich die Frage, ob ein dedizierter Innovationsmanager hilft, solche institutionalisierten Prozesse aufzubauen. Wie in Abbildung 23 zu erkennen ist, gaben nur 24,2% aller teilnehmenden Unternehmen an, die Funktion eines Innovationsmanagers etabliert zu haben.

---

<sup>21</sup> Drei Viertel der Unternehmen, die einen Innovationsmanager etabliert haben, haben mindestens 200 Mitarbeiter. Dies ist kaum verwunderlich, dass eine eigene Innovationsrolle nur in größeren Unternehmen überhaupt möglich ist. Kleinere Unternehmen könnten solch eine klassische Stabsfunktion allerdings einem anderen Mitarbeiter zuordnen, ohne eine zusätzliche Position schaffen zu müssen.

Abbildung 23: Beschäftigung eines Innovationsmanagers

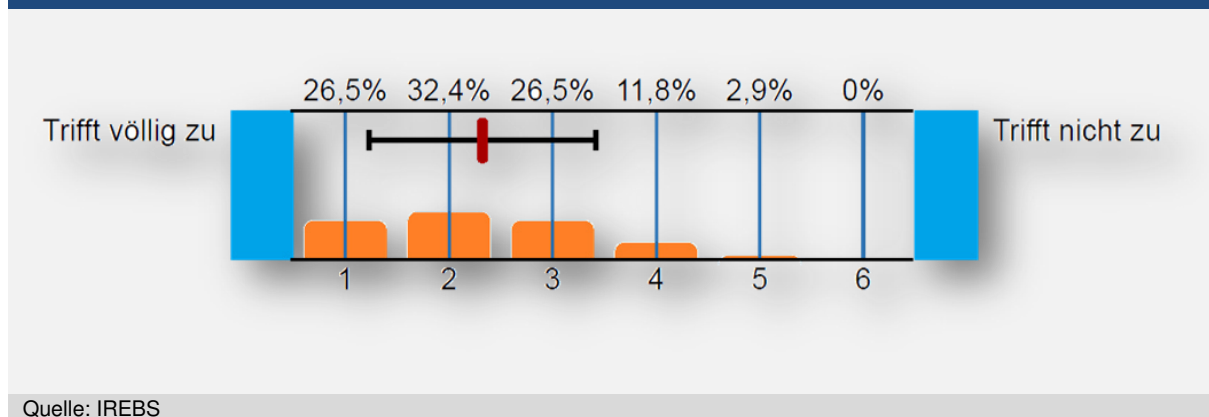


Quelle: IREBS

Die Unternehmen mit einem Innovationsmanager ordneten sich hauptsächlich den Investoren oder Bestandhaltern (33,3%), dem Asset Management (27,8%), Unternehmensberatern (27,8%) oder Projektentwicklern (25%) zu. Es zeigt sich, dass die Hälfte dieser Unternehmen mehr als 500 Mitarbeiter beschäftigt und ein weiteres Fünftel noch über 200 Mitarbeiter. Diese Gruppe ist außerdem mit 72,2% auf internationale Märkte ausgerichtet.

Die Beschäftigung eines Innovationsmanagers scheint die Unternehmen bei der erfolgreichen Umsetzung von Innovationen zu unterstützen. Wie in Abbildung 24 zu erkennen ist, gaben zusammen 58,9% der Teilnehmer mit einem Innovationsmanager an, dass die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen völlig (26,5%) oder zumindest weitestgehend (32,4%) zutrifft. Im Vergleich dazu gaben nur 35,8% der Unternehmen ohne Innovationsmanager an, dass eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen völlig zutrifft (9,2%) oder zutrifft (26,6%).

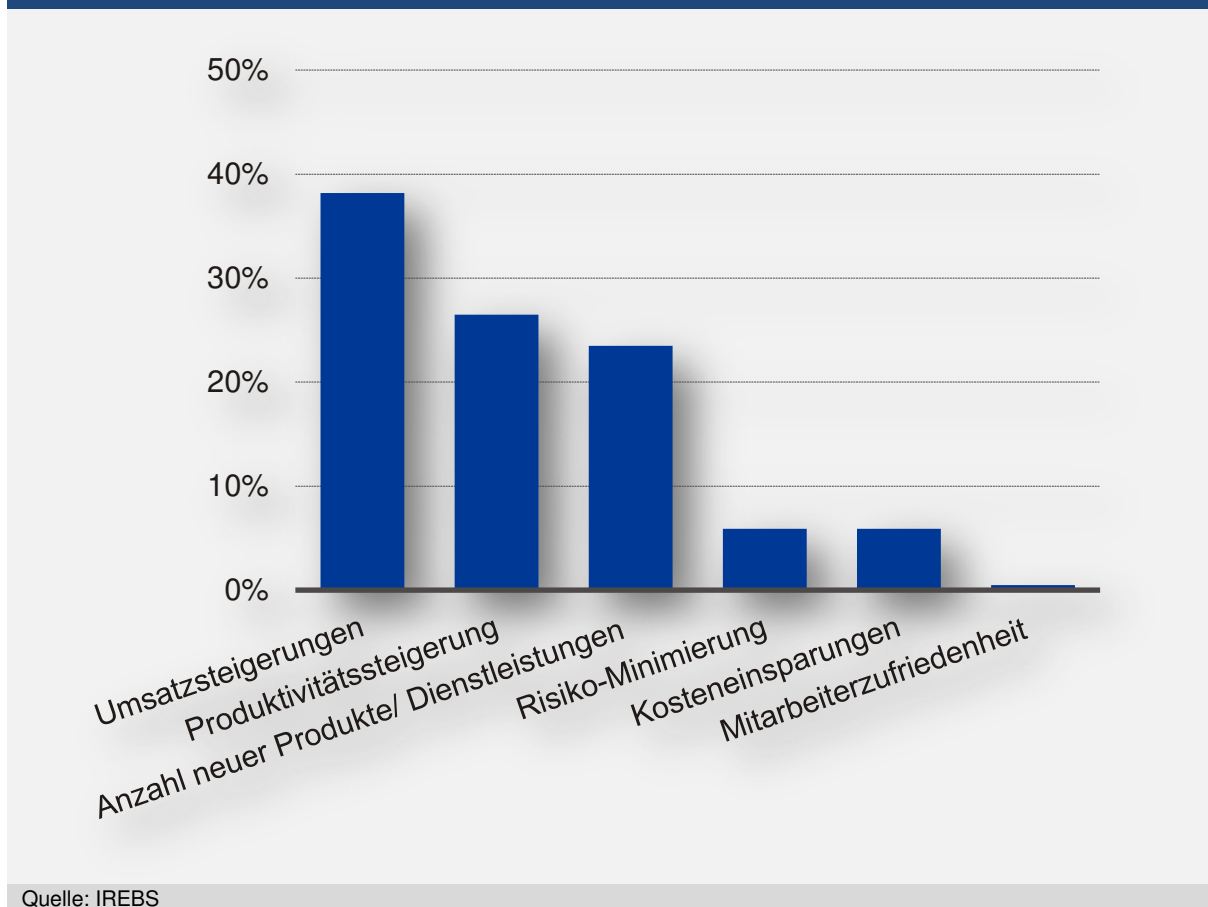
Abbildung 24: Erfolgreiche Umsetzung von Innovationen mit einem Innovationsmanager



Die teilnehmenden Unternehmen mit einem Innovationsmanager konnten insgesamt auch einen relativ hohen Grad an Institutionalisierung von 86,1% (61,1% trifft völlig zu; 25% trifft zu) vorweisen. Knapp über 70% der Unternehmen mit einem Innovationsmanager stimmten der Frage nach einem institutionalisierten Innovationsprozess zu (28,6%) oder völlig zu (42,9%). Bei den Unternehmen ohne Innovationsmanager waren dies nur insgesamt 30,6% (trifft völlig zu und trifft zu). Es wird also ein Zusammenhang zwischen der Funktion des Innovationsmanagers und der stärkeren Verankerung von Innovationsprozessen und systematischem Vorgehen in diesen Unternehmen vermutet. Man könnte jedoch auch argumentieren, dass die Beschäftigung eines Innovationsmanagers insgesamt von einer stärkeren Auseinandersetzung mit dem Thema Innovationen und Innovationsmanagement zeugt und Teil der Institutionalisierung ist. Es ist außerdem zu erkennen, dass 50% der Unternehmen, die einen Innovationsmanager beschäftigten, 500 oder mehr Mitarbeiter beschäftigten sowie 19,4% 200-500 Mitarbeiter. Ein Zusammenhang zwischen der Größe und der stärkeren Institutionalisierung ist auch hier erkennbar.

Der Erfolg von Innovationen wird in Unternehmen mit einem Innovationsmanager hauptsächlich durch Umsatzsteigerungen (38,2%) und Produktivitätssteigerung (26,5%) gemessen wie in Abbildung 25 zu erkennen ist. Unternehmen, die keinen Innovationsmanager beschäftigt haben, messen den Innovationserfolg hauptsächlich durch Produktivitätssteigerungen (31,5%) und danach durch Umsatzsteigerungen (27,0%).

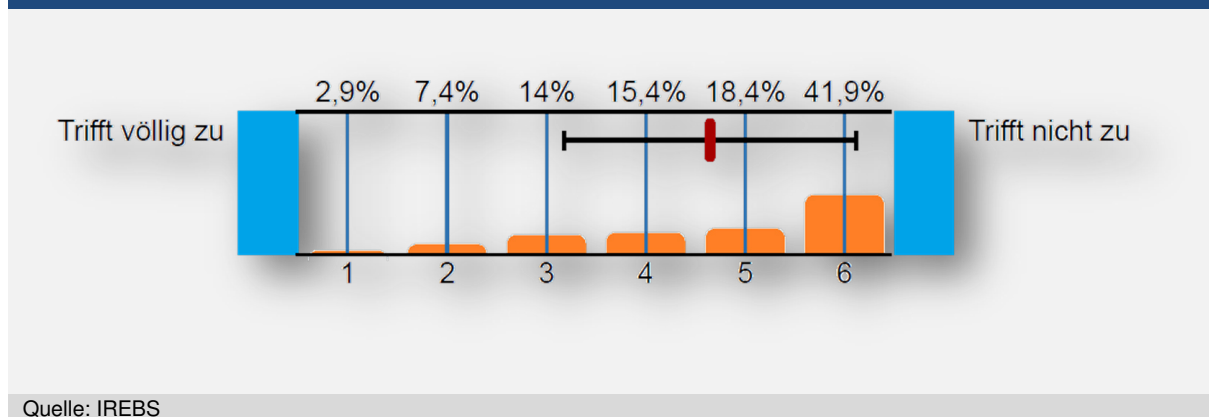
Abbildung 25: Messung von Innovationserfolg bei Unternehmen mit einem Innovationsmanager



### 4.3 Nutzung von externen Akteuren

Die Nutzung von externen Akteuren im Markt, zum Beispiel die Nutzung von Crowd-Sourcing oder anderen Ideengebern außerhalb des Unternehmens, ist insgesamt schwach ausgeprägt, was in Abbildung 26 zu erkennen ist. Bei dieser Frage macht es keinen Unterschied, ob ein Innovationsmanager etabliert ist oder nicht.

**Abbildung 26: Ihr Unternehmen greift auf unspezifizierte, externe Akteure (Crowd-Sourcing) zurück**



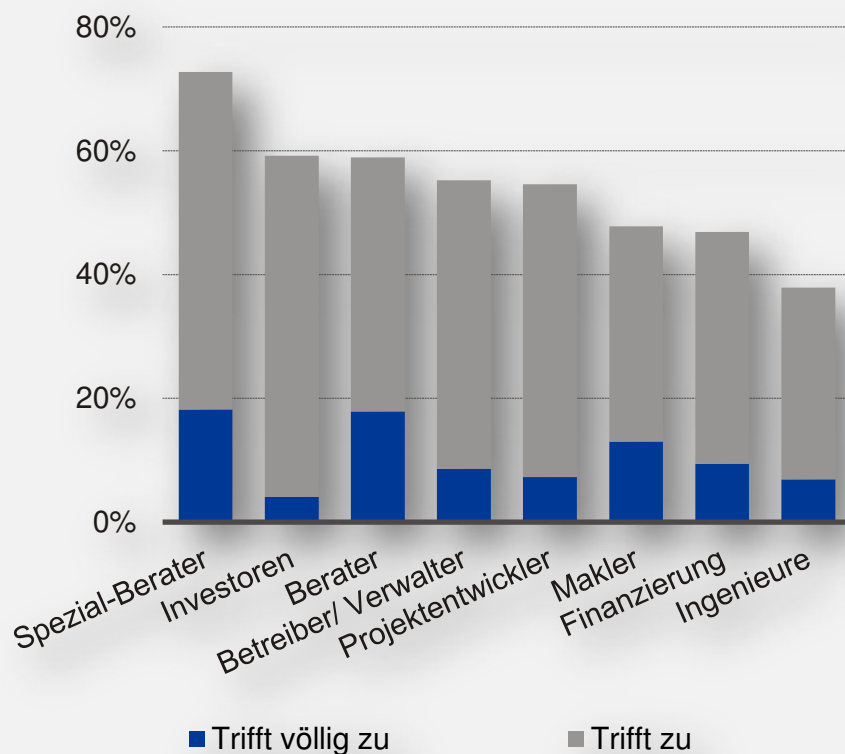
Allerdings öffnen sich Unternehmen mit einem Innovationsmanager an einer anderen Stelle deutlich mehr als Unternehmen ohne einen Innovationsmanager. Erstere binden mit 57,1% (trifft völlig zu und trifft zu) häufiger ihre Kunden in den Innovationsprozess ein als letztere (4,7% trifft völlig zu; 20,6% trifft zu).

Mit Ausnahme der Spezialberater ist die Kundenintegration in den Innovationsprozess keineswegs branchenüblich. Hier zeigt sich ein recht einheitliches Bild über alle betrachteten Branchen (vgl. Abbildung 27).

Es wurde weiterhin gefragt, ob die Unternehmen mit anderen Marktteilnehmern kooperieren. Die Kooperation mit anderen Marktteilnehmern stellt eine Alternative zur reinen Inhouse-Innovationstätigkeit dar und ist zu den Open-Innovation-Ansätzen zu zählen. Die Kooperation findet überbetrieblich statt und bezieht andere Unternehmen vertikal (z.B. Kunden oder Lieferanten) oder horizontal (z.B. Wettbewerber) mit ein.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> (Vahs, D./ Brem, A.; 2015).

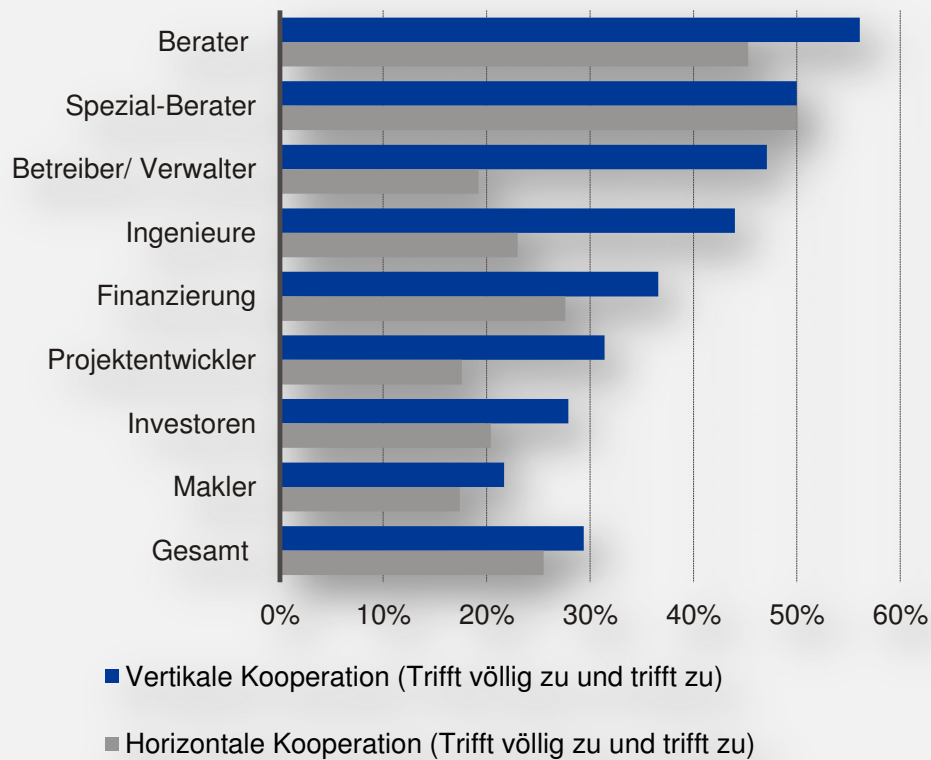
Abbildung 27: Einbindung von Kunden in den Innovationsprozess



Quelle: IREBS

Das Ergebnis in Abbildung 28 zeigt, dass die Unternehmen der Immobilienwirtschaft noch weniger als mit Lieferanten und Kunden (vertikale Kooperation) mit Wettbewerbern, also horizontal, kooperieren. Es ist jedoch auch zu erkennen, dass insgesamt Kooperationen eher selten stattfinden: ungefähr ein Drittel kooperiert vertikal und ein Viertel kooperiert horizontal. Betrachtet man die einzelnen Berufsgruppen, wird deutlich, dass besonders Berater und Spezialberater relativ häufig vertikal kooperieren im Gegensatz zu Maklern oder Investoren.

Abbildung 28: Horizontale und vertikale Kooperation

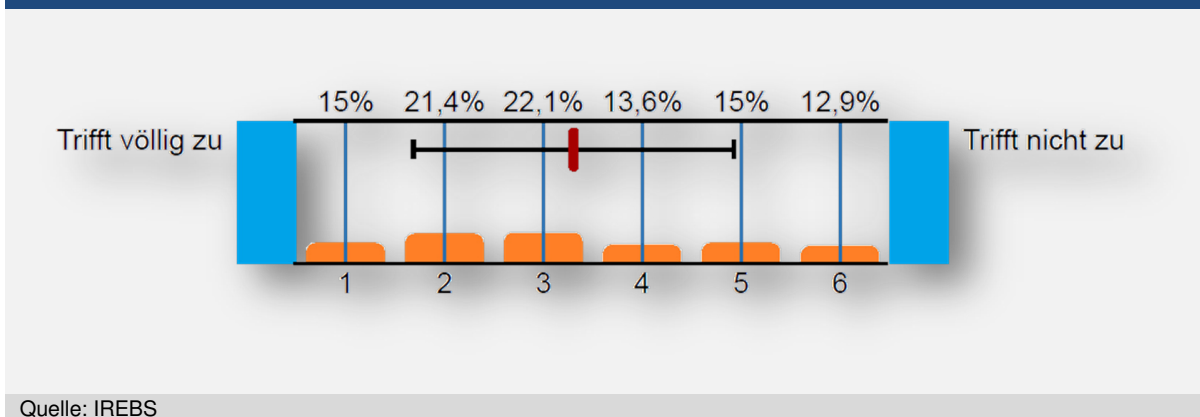


Quelle: IREBS

#### 4.4 Ressourcenbereitstellung für Innovation

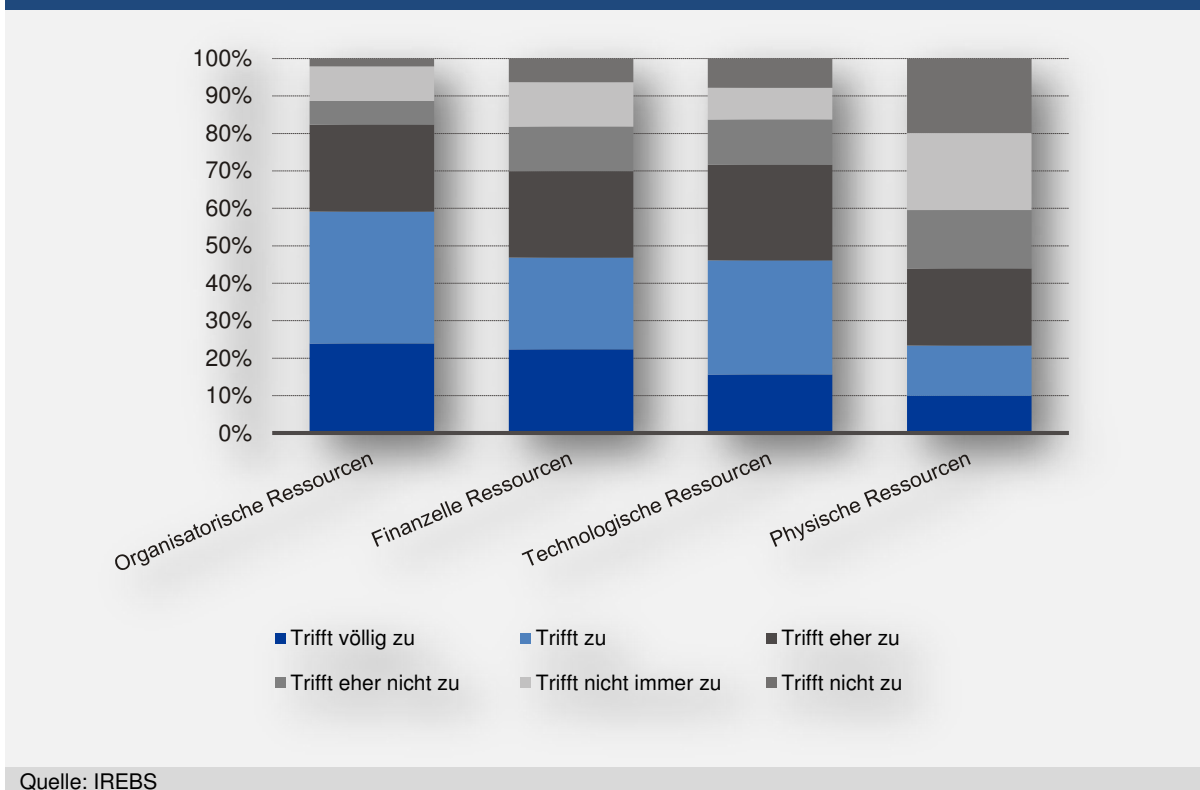
In der Studie wurde außerdem die Ressourcenbereitstellung für die Generierung von Innovationen untersucht. In Abbildung 29 ist zu erkennen, dass nur rund ein Drittel (trifft völlig zu und trifft zu) der Unternehmen den Mitarbeitern Ressourcen bereitstellt, um diese bei der Ideenfindung und Umsetzung zu unterstützen. Ein Viertel der Unternehmen (trifft eher nicht zu und trifft nicht zu) stellen keine Ressourcen für die Entwicklung von Ideen und deren Umsetzung bereit.

Abbildung 29: Ressourcenbereitstellung bei der Ideenumsetzung und Umsetzung



Wie in Abbildung 30 dargestellt, findet eine Ressourcenbereitstellung hauptsächlich im Bereich der finanziellen und organisatorischen Ressourcen statt. Das letztere Ergebnis ist überraschend, da hier auch der Innovationsprozess mit einbegriffen ist und ein institutionalisierter Innovationsprozess insgesamt eher wenig etabliert war.

Abbildung 30: Ressourcenbereitstellung für Innovationen



## 4.5 Ergebnisse im Überblick

### Institutionalisierung

- Insgesamt scheint das Thema Innovation bei Unternehmen der Immobilienbranche vergleichsweise wenig institutionalisiert.
- Nur etwa ein Drittel der Teilnehmer haben Innovationen in ihrem Unternehmen in wenigstens einer schwachen Form institutionalisiert, auf ein Drittel trifft dies überhaupt nicht zu.

### Innovationsprozess

- Knapp die Hälfte der Unternehmen gaben an, dass sie eher weniger einem offiziellen bzw. institutionalisierten Innovationsprozess folgen.
- Die Gruppe der Unternehmen mit einem Innovationsprozess scheint erfolgreicher Innovationen umzusetzen.
- Eine Öffnung des Innovationsprozesses nach außen (Open Innovation) ist insgesamt noch wenig verbreitet.

### Innovationsmanager

- Der Einsatz eines Innovationsmanagers scheint den Erfolg von Innovationen zu erhöhen.
- Die teilnehmenden Unternehmen mit einem Innovationsmanager konnten insgesamt auch einen relativ hohen Grad an Institutionalisierung vorweisen.
- Unternehmen mit einem Innovationsmanager verfolgen häufiger einen strukturierten Innovationprozess und binden häufiger Kunden ein.

### Ressourcenbereitstellung

- Nur rund ein Drittel der Unternehmen stellt Ressourcen bereit, um Mitarbeiter bei der Ideenfindung und Umsetzung zu unterstützen.
- Unterstützung findet, wenn überhaupt, hauptsächlich durch organisatorische und finanzielle Ressourcen statt.

## 5 DIFFUSION UND INNOVATIONSCLUSTER IN DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT

Nachdem in den vorherigen Kapiteln das Management von Innovationsprozessen und die Institutionalisierung von Innovationen sowie die Innovationstreiber der Immobilienwirtschaft vorgestellt wurden, wird in diesem Kapitel analysiert, wie Innovationen in der Immobilienbranche diffundieren und ob sich bereits Innovationscluster herausgebildet haben. Innovationscluster können räumlich als auch sektoral auftreten. Mithilfe des erhobenen Datensatzes ist es erstmalig möglich, Aussagen zu Innovationsclustern in der deutschen Immobilienwirtschaft zu treffen.

Außerdem werden Diffusionsdynamiken erfasst und aufgeschlüsselt: Es kann festgestellt werden, welche Marktakteure auf welche Innovationsarten zurückgreifen, wie Innovationen in den Markt diffundieren und welche Innovationsansätze verwendet werden. Somit werden für die einzelnen Marktgruppen nicht nur Rückschlüsse auf den jeweiligen Innovationsgrad getroffen, sondern es können auch für die Untergruppen Risikocluster definiert werden. Diese Risikocluster bilden unter anderem die Überwachungsintensität von Innovationen in einem Branchensektor ab, und dies gibt damit die unternehmensinterne Position gegenüber dem Markt wieder. Damit kann analysiert werden, ob Gefahren für das eigene Geschäftsmodell für eine bestimmte Gruppe bestehen, die durch Innovationen ausgelöst werden könnten. Es wird auch untersucht, ob und für wen das Risiko, disruptive Innovationen zu unterschätzen bzw. nicht frühzeitig genug wahrzunehmen, existiert.

### 5.1 Innovationscluster in der deutschen Immobilienwirtschaft

#### 5.1.1 Regionale-Cluster

In unserer ersten Studie haben wir zahlreiche Beispiele für regionale Branchen- und Innovationscluster genannt (Just et al., 2014). Dabei ist sicherlich das Silicon-Valley in Kalifornien das bekannteste regionale Innovationscluster. Und obwohl die Digitalisierung immer weiter Einzug in das alltägliche Leben hält, setzen gerade die innovativsten Unternehmen auf die Zentralisierung ihrer Innovationsschmieden. Der Milliarden US-Dollar teure Neubau des 260.000 m<sup>2</sup> großen Apple Campus 2 ist nur ein Beispiel: Regionale Cluster werden genutzt, um als Katalysator für Innovationen zu dienen. Offensichtlich ist der persönliche und direkte Austausch, der eine geografische Zentrierung erfordert, auch trotz fortschreitender

Digitalisierung, immer noch von großer Bedeutung. Innovationen entstehen immer häufiger durch Netzwerke und immer seltener durch einzelne Forscher.<sup>23</sup>

Es gibt aber auch in Deutschland sehr erfolgreiche Innovationscluster: Eins davon ist das Innovationscluster der Fraunhofer-Gesellschaft. Dieses soll verstärkt Forschungs- und Industriepartner vernetzen und interne Innovationsdynamiken etablieren. Jedoch ist bisher weitgehend unbekannt, ob und wo sich Innovationscluster der deutschen Immobilienwirtschaft befinden. Durch den IREBS Innovation Monitor konnten mögliche Innovationscluster erstmals für die deutsche Immobilienwirtschaft lokalisiert werden (siehe Abbildung 31).

Nicht überraschend waren die großen Innovationscluster (geordnet nach der Platzierung) in Frankfurt, München, Hamburg, Berlin, Düsseldorf und in Köln zu finden (zu München wurden auch die Gemeinden Pullach und Starnberg gezählt). Auffällig ist hingegen, dass Städte wie Stuttgart, Leipzig, Dresden oder Bremen nur mit einem geringen Anteil in die Wertung eingingen oder sogar gar nicht auftauchten. Auch Köln und Berlin, in denen viele junge und innovative Unternehmen anderer Branchen beheimatet sind, haben gegenüber den anderen Metropolregionen eher kleine Innovationszentren.

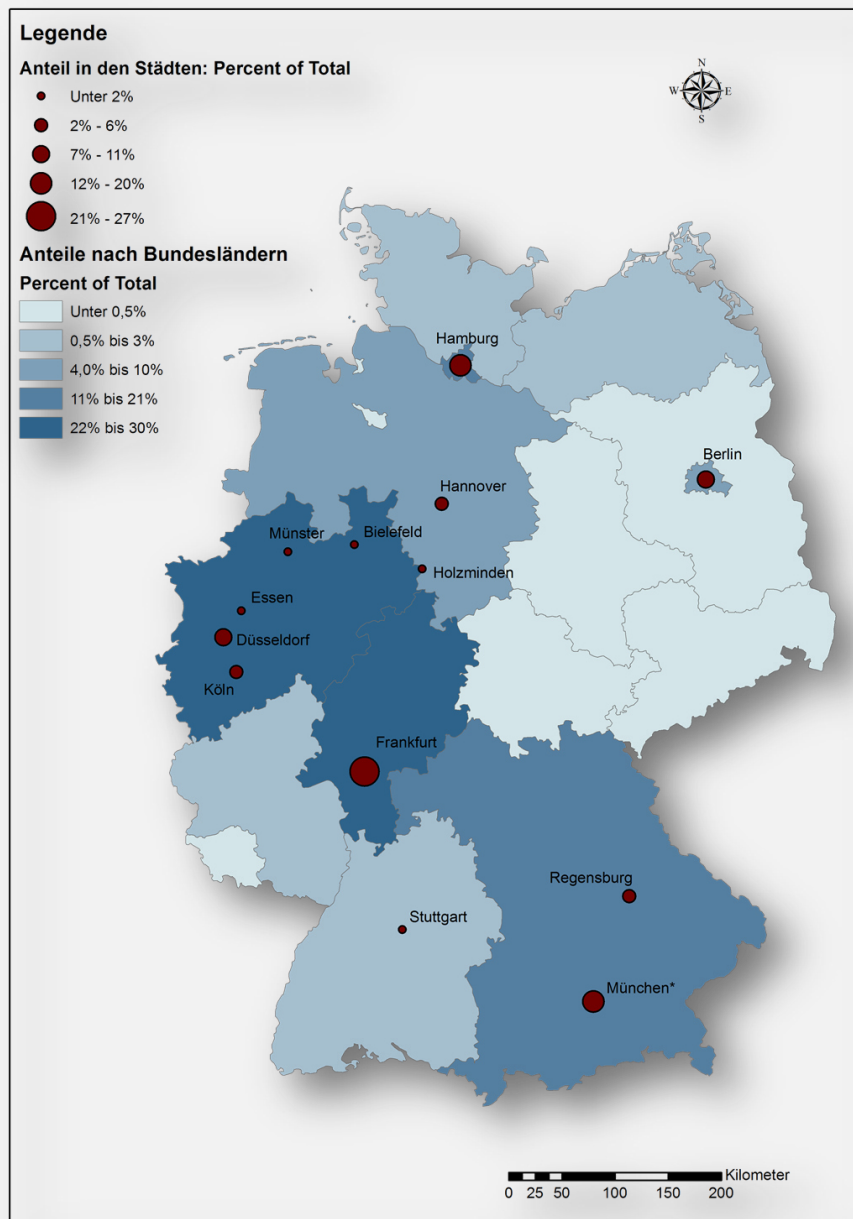
Auf Bundeslandebene dominiert Hessen vor Nordrhein-Westfalen. Während sich in Nordrhein-Westfalen die Innovationscluster auf mehrere Städte und zum Teil auf kleinere Oberzentren verteilen, wird Hessens Innovationscluster ganz deutlich von Frankfurt aus dominiert. Danach folgen die Bundesländer Bayern vor Niedersachsen. Den vorletzten Platz teilen sich Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz.

Bemerkenswert, jedoch in Einklang mit den angelsächsischen Beispielen, ist, dass vermehrt an immobilienwirtschaftlichen Forschungs- und Hochschulstandorten auch Innovationscluster zu finden sind. Hierbei sind insbesondere die Standorte Regensburg, Holzminden und Münster zu nennen, die zwar im Vergleich zu den anderen Städten deutlich weniger Einwohner beherbergen, doch einen hohen Innovationsanteil aufweisen.

---

<sup>23</sup> vgl. auch (Johnson, S.; 2010).

Abbildung 31: Regionale Innovationscluster in der deutschen Immobilienwirtschaft<sup>24</sup>



Quelle: IREBS

<sup>24</sup> Die Grafik ergibt sich aus der Anzahl der Unternehmen je nach Postleitzahl und deren erfolgreicher Umsetzung von Innovationen: Es wurden die Durchschnittswerte ermittelt und mit dem Teilnehmerquotienten multipliziert. Für die Betrachtung der Städte waren nur Städte mit Mehrfachnennungen zulässig.

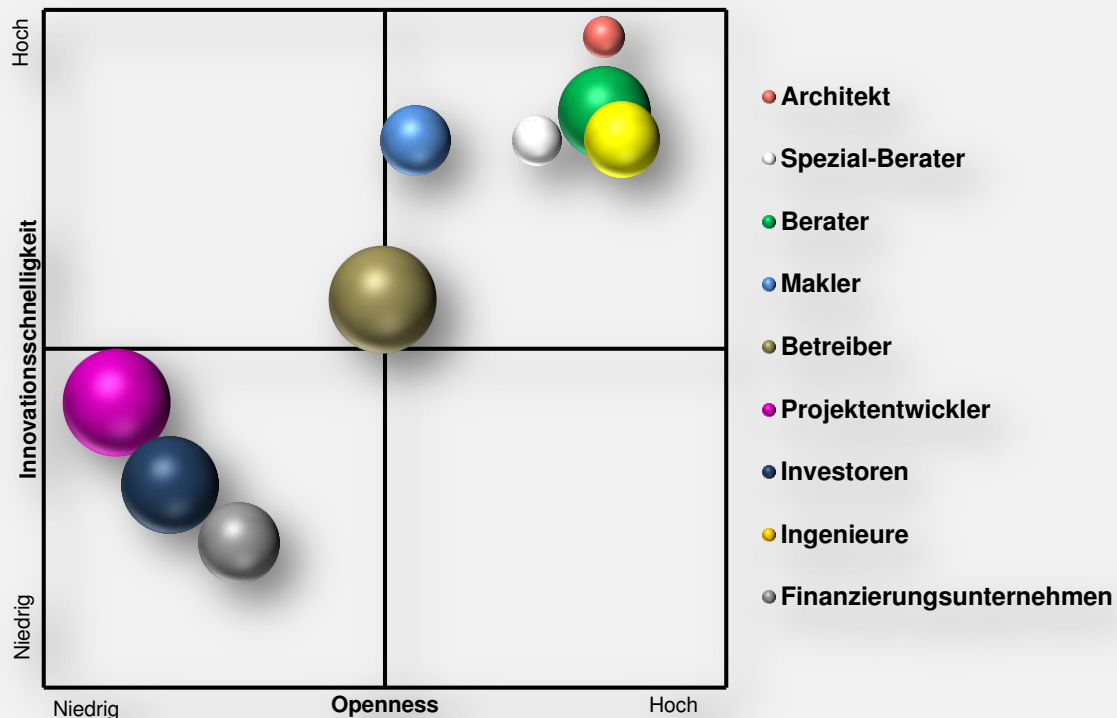
Auch wenn diese Ergebnisse auf einer vergleichsweise großen Datengrundlage basieren, sehen wir diese Ergebnisse gleichwohl eher als Einladung für Folgeforschung, denn natürlich sind Umfrageverzerrungen nicht auszuschließen: Erstens wurden die Umfrageeinladungen durch Deloitte, den ZIA, unsere Alumni-Organisationen immoebis und IREBS CORE, sowie die IREBS selbst versandt. Die erreichten Adressaten dürften nicht gleichmäßig über das Bundesgebiet verteilt sein, sondern regionale Muster aufweisen. Zweitens sind in den größeren Städten auch die größeren Immobilienunternehmen beheimatet, die sich eine frühe Beschäftigung mit Innovationsthemen „leisten“ können. Auch ist die Beantwortung eines umfangreichen Fragebogens ein Aufwand, den sich größere Unternehmen eher widmen können als kleinere. Drittens sind die oben dargestellten Ergebnisse nicht einwohnergewichtet. Bei einer Gewichtung nach Einwohnerzahlen, würden gerade kleine Städte wie Regensburg profitieren als bei der Darstellung von absoluten Ergebnissen.

### 5.1.2 Nach Branche – Sektoral / Branchenunterschiede

In diesem Abschnitt werden sektorale Innovationscluster der jeweiligen Branchen identifiziert. Hierfür wurde die in Kapitel 1 erläuterte Kategorisierung der Teilnehmer übernommen. Mithilfe einer Innovationsmatrix können die Teilnehmer jeweils einem Feld der Matrix zugewiesen werden (siehe Abbildung 32 und Abbildung 33).

Die vier Felder bemessen sich auf der X-Achse anhand der Offenheit gegenüber Innovationen der jeweiligen Branche: So erhalten Unternehmen, die Innovationen explizit in die verfolgte Firmenstrategie mit einbeziehen einen hohen Wert auf der X-Achse. Die Y-Achse richtet sich nach der Innovationsimplementierungsgeschwindigkeit: Je schneller eine Innovation in den jeweiligen Unternehmen umgesetzt wurde, desto höher fiel der Wert aus. Die Größe der Kugeln symbolisiert dabei die prozentuale Häufigkeit der einzelnen Gruppe zur gesamten Stichprobe.

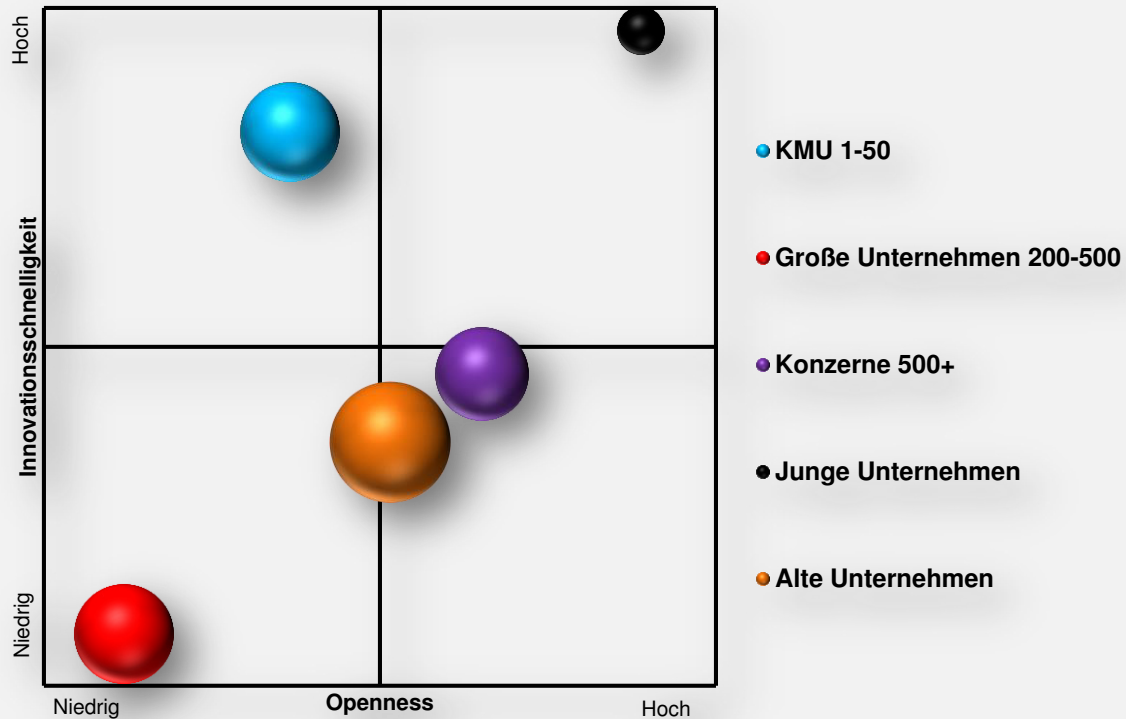
Abbildung 32: IREBS-Innovationsmatrix Nr. 1



Quelle: IREBS

In den süd-westlichen Quadranten sind vor allem große und langsame Unternehmen mit historisch gewachsenen Strukturen beheimatet: In diese Gruppe fallen Unternehmen mit 200 bis 500 Mitarbeitern, Projektentwickler, Finanzierungsunternehmen und Immobilieninvestoren (jeweils Abbildung 32 bzw. Abbildung 33). Diese Unternehmen stehen zwar nicht direkt auf der "roten Liste" der Immobilienwirtschaft, doch symbolisiert die niedrige Aufgeschlossenheit sowie die niedrige Innovationsgeschwindigkeit diese Fraktionen sehr gut: Die Befragung dieser Gruppe ergab, dass Prozesse in den jeweiligen Firmen zum Teil sehr viel Zeit in Anspruch nehmen, man sich nur langsam vom Fleck bewegt und somit Innovationen nicht in die ständige Zukunftsplanung einbezieht. Die Innovationsfähigkeit dieser Gruppen ist meist stark von den Regulatoren abhängig. Doch genau dies birgt die Gefahr für diese Unternehmen: Innovationen werden erst gar nicht berücksichtigt oder nicht erkannt. Hierdurch kann Entwicklungspotenzial verloren gehen.

Abbildung 33: IREBS-Innovationsmatrix Nr.2



Quelle: IREBS

Dieser Gruppe steht der nord-westliche Quadrant gegenüber: Kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern und die Gruppe der Betreiber fallen in dieses Feld. Die Firmen in dieser Gruppe verfügen über eine schnelle Anpassungsfähigkeit, jedoch ebenso über eine verschlossene Haltung gegenüber Neuem. So müssen Immobilienbetreiber sich häufig und schnell auf neue regulatorische Maßnahmen einstellen können. Doch kommen die Innovationen meist von außen und werden nicht intern entwickelt – da nur in wenigen Fällen die Innovation auch mit einer Renditesteigerung einhergeht. Wenn eine neue Energieeinsparverordnung (EnEV) oder Brandschutzmaßnahme umgesetzt werden muss, kann der Immobilienbetreiber dies zwar schnell umsetzen, doch sind die Mietsteigerungspotenziale hierdurch äußerst gering. Auch ist es für kleine und mittlere Unternehmen natürlich deutlich einfacher auf Innovationen in der Immobilienwirtschaft zu reagieren, als dies für größere Mittelständler der Fall ist. Auf der anderen Seite haben kleine und mittlere Unternehmen nicht die Mittel, um einen eigenen Innovationsmanager zu engagieren.

In die Gruppe des süd-östlichen Quadranten fallen die Großkonzerne sowie die Gruppe der etablierten Unternehmen. Die Gruppen, die in dieses Feld fallen, umfassen Firmen, die sich

über die Bedeutung von Innovationen bewusst sind und Strategien verfolgen, die Innovationen explizit mit einbeziehen, doch Innovationen nur langsam umsetzen können. Dies liegt vor allem an der Größe der Unternehmen: So ist es natürlich deutlich aufwendiger, einen großen Tanker als ein kleines Schnellboot zu wenden. Oft stehen jedoch auch hier historisch gewachsene Strukturen Innovationen im Wege. Der Unterschied dieses Quadranten zum süd-westlichen Nachbarn ist, dass sich die Unternehmen in diesem Feld über die Bedeutung von Innovationen bewusst sind. Wie wir bereits in dem ersten Teil der Studienreihe (aus dem Jahr 2014) feststellen konnten, ist es besonders für solche Unternehmen ratsam, Innovationen in kleinen, unabhängigen Ausgründungen / Spin-Offs zu platzieren.

Dies wird bereits häufig von den Unternehmen in dem nord-westlichen Feld der Matrix berücksichtigt: Denn junge Unternehmen unterliegen diesen Restriktionen nicht und können dementsprechend schneller reagieren. Und auch Architekten und Ingenieure fühlten sich in den letzten Jahren bei der Planung von neuen Immobilien dazu gedrängt, sich auf Innovationen einzustellen und für solche empfänglich zu sein. Denn z.B. durch die Einführung ständig neuer Energieeinsparverordnungen – die in regelmäßigen Abständen noch verschärft wurden – mussten Konzepte gefunden werden, damit dem Regulator als auch dem Auftraggeber genüge getan werden kann.

Bei den Unternehmensberatern hingegen liegt diese Platzierung in der Natur ihrer Tätigkeit: Unternehmensberater, Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater und Juristen verfügen über Spezialwissen und sind ihren Mandanten mindestens einen Schritt voraus, da diese ansonsten ihre Tätigkeit nicht verkaufen bzw. vermarkten könnten. Auch ist es nicht überraschend, dass sich z.B. Steuerexperten stetig auf geänderte Rechtsprechungen einstellen müssen, um somit wiederum innovative Lösungsansätze für ihre Klienten zu erarbeiten.

Auch die Makler fallen in diese Kategorie. Dies ist nicht verwunderlich, wenn man an die geänderten Rahmenbedingungen für Makler denkt. Insbesondere Mietwohn-Makler waren durch das neue Bestellerprinzip bei der Vermietung von Wohnraum betroffen und sind zurzeit darauf angewiesen, sich mit Hilfe von innovativen Lösungsansätzen von dem Markt abzusetzen. Auch sind die Makler durch das Medium Internet stark betroffen: Auf der einen Seite erleichtern internetbasierte Plattformen die Arbeit der Makler, stellen jedoch auch eine Gefahr dar, wie bereits in Kapitel 3.3.3 erwähnt. Da das Bestellerprinzip erst seit dem 01. Juni 2015 gilt, kann hier noch keine Prognose über die weitere Entwicklung getroffen werden.

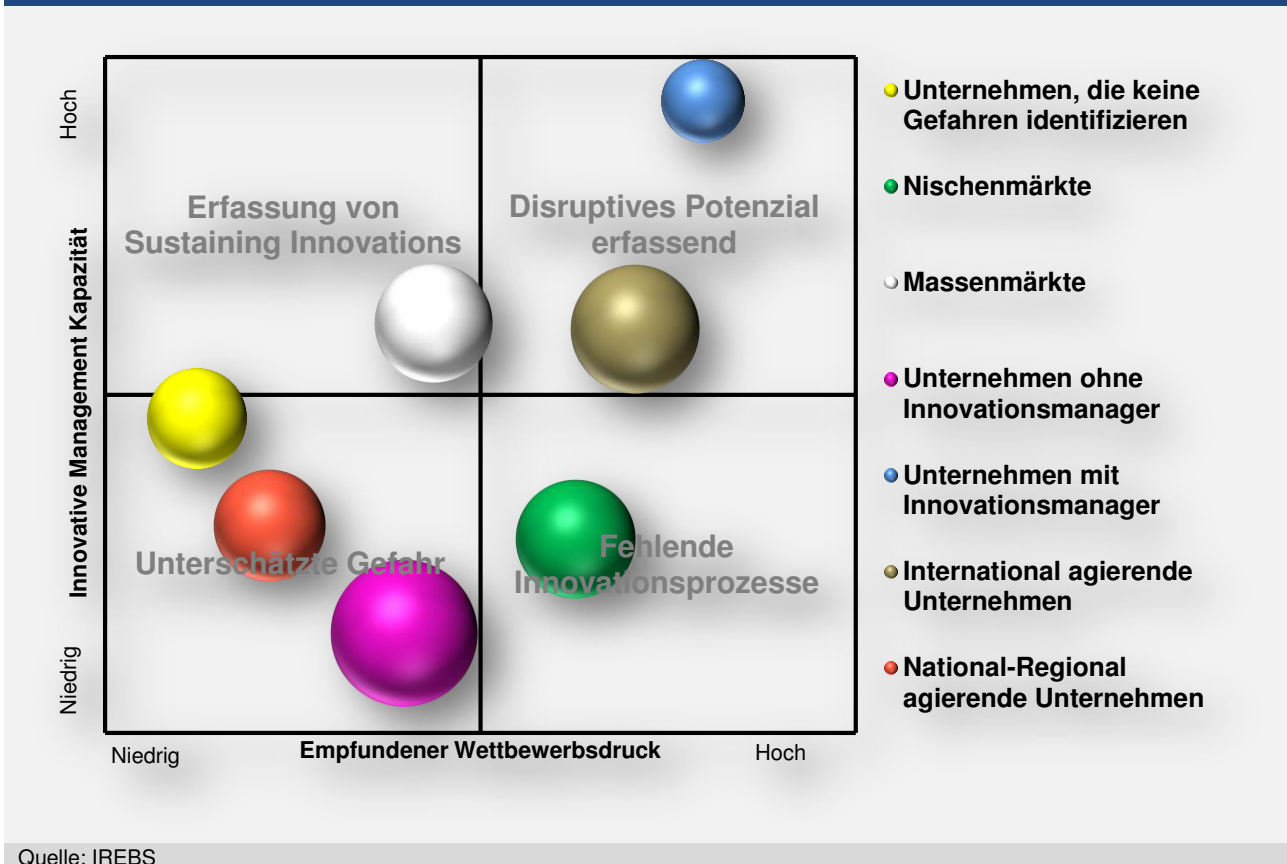
Es kann vor allem zwischen zwei Gruppen differenziert werden: Die großen und tendenziell langsamen Firmen im süd-westlichen Quadranten und die eher reaktionsschnellen kleinen Firmen im nord-östlichen Feld. Somit konnten wir also einen positiven Zusammenhang zwischen Offenheit und Geschwindigkeit feststellen, der im Wesentlichen durch die Größe der Unternehmen bestimmt wird.

## 5.2 Diffusionsdynamik

Doch nicht nur eine innovationsbezogene Strategie und die schnelle Implementierung von Innovationen muss beachtet werden, sondern auch die Diffusionsdynamik. Aus diesem Grund wird im Folgenden eine Innovationsrisiko-Matrix die einzelnen Branchengruppen in vier Risikocluster einordnen.

Auf der X-Achse wird der empfundene Wettbewerbsdruck gemessen und auf der Y-Achse die innovative Managementkapazität der Firmen abgebildet.<sup>25</sup> Die Größe der Kugeln symbolisiert auch bei dieser Innovationsmatrix die prozentuale Häufigkeit der einzelnen Gruppe zur gesamten Stichprobe.

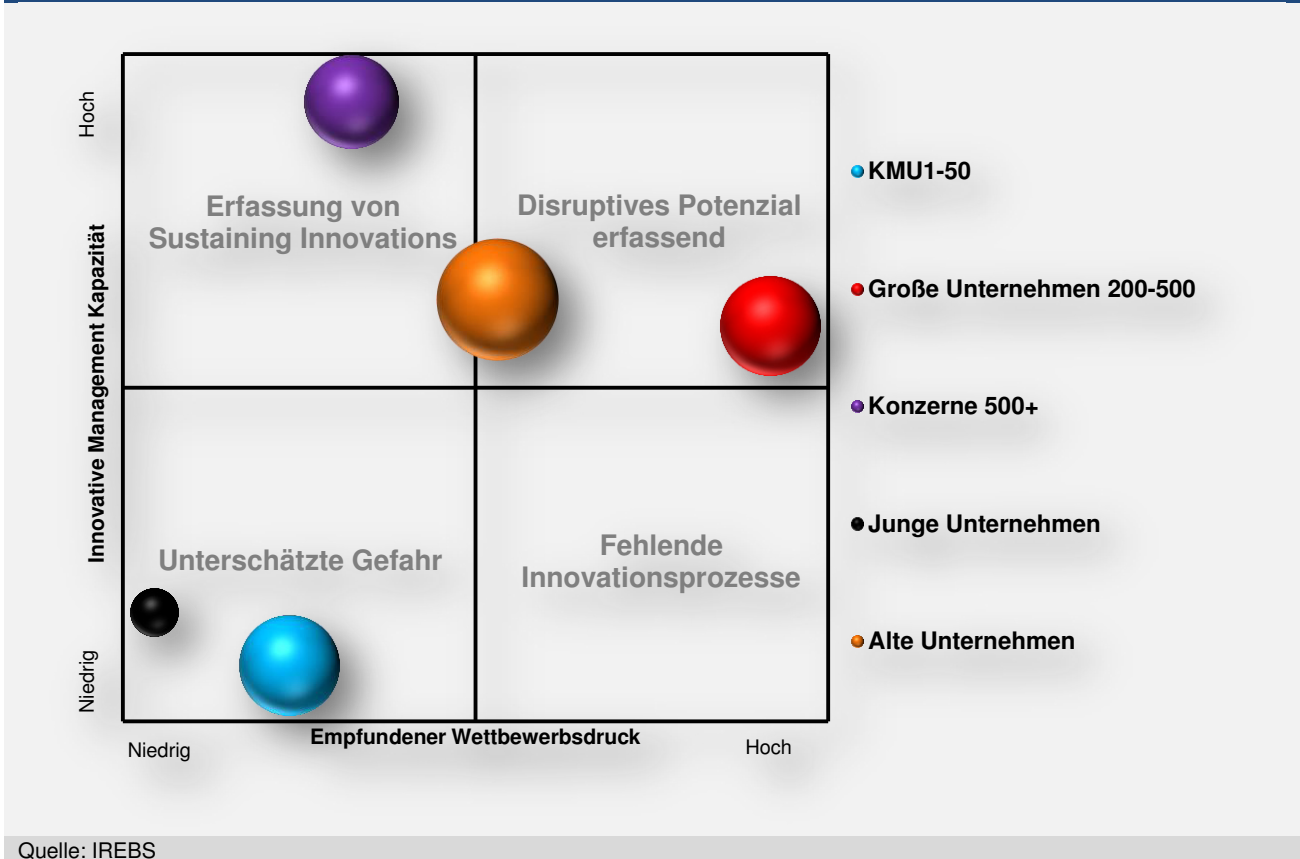
Abbildung 34: Innovationsrisiko-Matrix Nr.1



<sup>25</sup> Die Werte der Y-Achse spiegeln den Durchschnittswert verschiedener Fragen aus der Befragung zur Institutionalisierung wider.

Auch diese Ergebnisse basieren auf einer erstmaligen Marktbefragung in der Branche und sind eine Einladung für Folgeforscher, die impliziten Hypothesen zu prüfen: Unsere Ergebnisse zeigen, dass einige Branchengruppen durch gezieltes Innovationsmanagement auf hohen Wettbewerbsdruck reagieren, andere sich jedoch – auch mitunter angesichts noch geringen Wettbewerbsdrucks – sicher wähnen und innovationstatenlos bleiben.

Abbildung 35: Innovationsrisiko-Matrix Nr.2



Die Branchen, die weder einen erhöhten Wettbewerbsdruck empfinden noch innovative Managementkapazitäten bereitstellen, sind am ehesten durch neue Innovationen im eigenen Markt oder in noch unverbundenen Märkten gefährdet. Hierzu gehören – nicht überraschend – Unternehmen ohne einen Innovationsmanager und national bzw. regional agierende Firmen. Überraschend sind drei Dinge: (1) insbesondere junge Unternehmen empfinden in den ersten Jahren weniger Wettbewerbsdruck als die Mitbewerber und schenken gleichzeitig internen Innovationsprozessen nur wenig Aufmerksamkeit. (2) Kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern empfinden zwar gegenüber jungen Unternehmen einen etwas erhöhten Wettbewerbsdruck, jedoch ist es gleichzeitig die Gruppe mit der am wenigsten ausgeprägten Managementkapazität für Innovationen. (3) Überraschenderweise verfügen die

Unternehmen, die keine akuten Gefahren durch erhöhten Wettbewerb identifizieren konnten, über die höchste innovative Managementkapazität in diesem Feld. Dies ist ein Zeichen dafür, dass trotz der für viele Teilnehmer vermuteten Over-Confidence<sup>26</sup> das Thema Innovationen bereits heute einen hohen Stellenwert genießt.

Nichtsdestotrotz sind alle Unternehmen in dem süd-westlichen Quadranten der Matrix einem latenten Risiko ausgesetzt: Diese Firmen könnten dazu neigen, Innovationen in den jeweiligen Betätigungsfeldern nicht wahrzunehmen und unterschätzen möglicherweise die Gefahren, die hieraus erwachsen könnten. Dies liegt in erster Linie daran, dass keine Screening-Mechanismen vorhanden sind und der Wettbewerbsdruck als gering eingeschätzt wird.

Der nord-westliche Quadrant erfasst die Gruppen mit einem vorhandenen Screening-Mechanismus für Innovationen, jedoch verzeichneten die Teilnehmer in dieser Gruppe einen niedrigen Wert bei dem empfundenen Wettbewerbsdruck. So könnte die Wettbewerbssituation unterschätzt werden. Da jedoch ein Teil der Managementkapazitäten für innovative Prozesse verwendet werden, können zumindest erhaltende Innovationen (Sustaining Innovations) zielgerichtet überwacht werden. Da der Wettbewerbsdruck in dieser Kategorie als relativ gering eingeschätzt wird, besteht die Gefahr, dass disruptive Innovationen übersehen werden. Es ist sehr häufig das Problem erfolgreicher und innovativer Unternehmen, dass sie Innovationen auf Nachbarmärkten, die für das eigene Unternehmen (noch) zu klein sind oder ihre Hauptkundengruppe (noch) nicht betrifft, nicht systematisch verfolgt werden.

Der süd-östliche Quadrant beschreibt Unternehmen mit einem fehlenden Innovationsprozess, jedoch der Wahrnehmung eines erhöhten Wettbewerbsdrucks. In dieses Feld fallen Unternehmen, die in einem engen Nischenmarkt agieren. Es handelt sich aber offenbar nicht mehr um eine allein bespielte Nische. Hier hatten die Unternehmen in der Vergangenheit Pionierpositionen für die Nische inne, die dann in Folgejahren durch Marktzugänge erodiert wurden. Doch fehlt den Teilnehmern dieser Gruppe die Managementkapazität für Innovationen.

Unternehmen, die in Innovationen eine Strategie suchen, um aus dem erhöhten Wettbewerb hervorzutreten, befinden sich im nord-östlichen Quadranten: In diese Gruppe fallen die Unternehmen mit einem internen Innovationsmanager. Diese Gruppe von Unternehmen möchte dem akuten Wettbewerbsdruck durch gezieltes Innovationsmanagement entgegentreten, um so eine neue Nische zu entwickeln.

---

<sup>26</sup> (Just, T. et al.; 2014).

## 5.3 Welcher Branchensektor greift auf welches Innovationsmodell zurück?

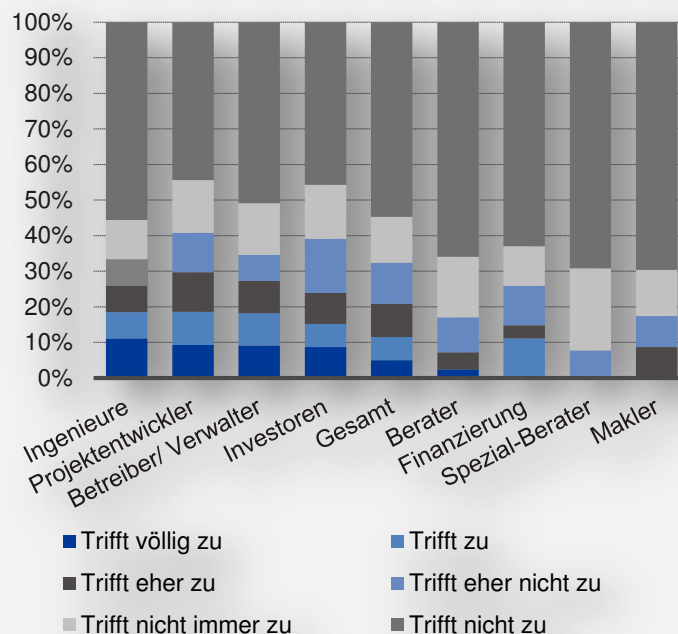
### 5.3.1 Produkt-, Service-, Prozess- und Systeminnovationen

Zur Analyse des Innovationspotenzials der Immobilienwirtschaft bedarf es einer Struktur unterschiedlicher Innovationsarten bzw. -stile. Im Allgemeinen wird zwischen vier Innovationsarten unterschieden: Produkt-, Service-, Prozess- und Systeminnovationen. Dabei stellen Produktinnovationen hauptsächlich neue materielle Güter dar. Also Innovationen, die eine Verbesserung eines Sachgutes bedeuten bzw. ein vollkommen neues Sachgut darstellen. Serviceinnovationen repräsentieren die Erbringung einer verbesserten oder neuen Dienstleistung oder eines Servicekonzeptes. Prozessinnovationen bilden effizientere Durchführungen von internen Arbeitsabläufen oder Dienstleistungsprozessen ab und unter systemischen Innovationen wird das vernetzen kooperierender Bereiche verstanden, sodass ein neues / erweitertes Geschäftsmodell entsteht.

Mithilfe des Fragebogens kann zum ersten Mal analysiert werden, welche Innovationsarten von den immobilienwirtschaftlichen Akteuren überwiegend genutzt werden.

## I: Produktinnovation

Abbildung 36: Produktinnovation



Quelle: IREBS

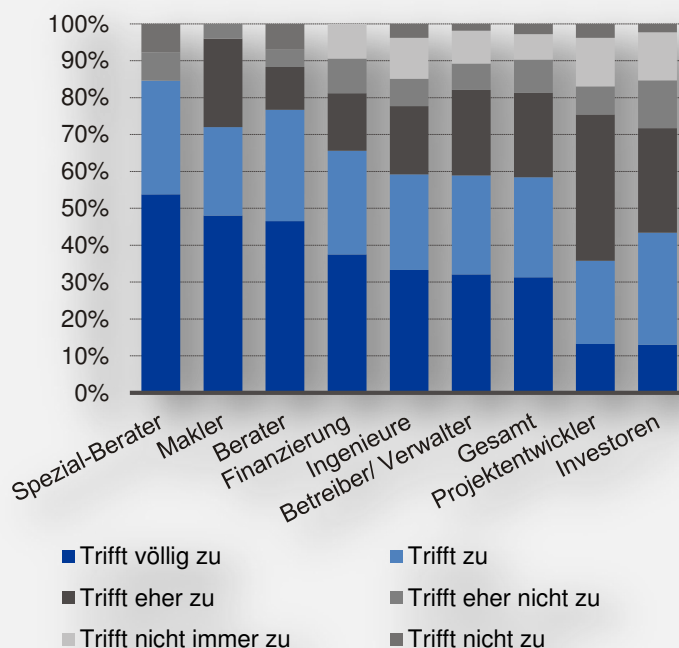
- Wir konnten feststellen, dass die meisten Akteure in der Immobilienwirtschaft keine wesentlichen Produktinnovationen anbieten.
- Nur die Projektentwickler, Ingenieure und die Betreiber/ Verwalter hatten mit unter 30% angegeben, dass zum Teil auch Produktinnovationen entwickelt werden.
- Besonders deutlich fielen die Antworten bei den Unternehmensberatern, Maklern und Finanzierungsunternehmen aus. Diese gaben jeweils mit über 90% an, dass Produktinnovationen nicht zu den jeweiligen Entwicklungsaktivitäten zählen.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Im Fragebogen wurden den Teilnehmern Definitionen für die einzelnen Innovationsarten gegeben, sodass das Risiko von unterschiedlichen Wortverständnissen reduziert wurde. Ausschließen lassen sich Missverständnisse nie; es gibt jedoch keine Hinweise darauf, dass solche Missverständnisse in einer bestimmten Berufsgruppe besonders häufig vorkamen oder besonders häufig in eine einzige Richtung gingen. Selbst bei vorsichtiger Interpretation der absoluten Ausprägungen dürften folglich die Unterschiede zwischen den Branchen belastbar sein.

- Dieses Ergebnis ist selbst nach den bisherigen Ausführungen zur geringen Innovationstätigkeit in einigen Unternehmen und Teilsegmenten der Immobilienbranche in dieser Ausprägung überraschend. Wir vermuten, dass es trotz unserer Erläuterungen im Fragebogen Unklarheiten bei Fragebogenteilnehmern hinsichtlich der Definition, was eine Produktinnovation ausmacht, gegeben haben könnte, denn immerhin sind auch die Ingenieure und Projektentwickler hier zurückhaltend, und zu ihren Kerntätigkeiten müssten Produktinnovationen häufiger gezählt werden müssen.

## II: Serviceinnovation

Abbildung 37: Serviceinnovation

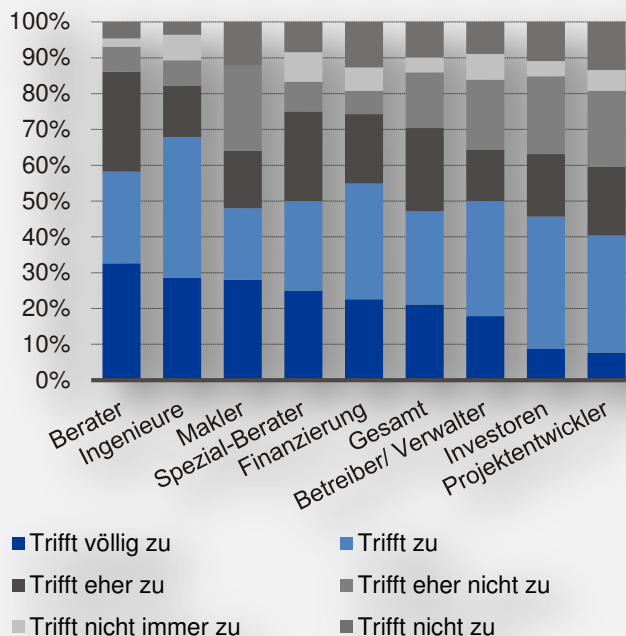


Quelle: IREBS

- Ein positives Bild erhält man bei der Frage nach Serviceinnovationen.
- Insbesondere die Makler mit über 96% und die Unternehmensberater mit über 85% (sowohl die Spezialberater als auch die Unternehmensberater) gaben an, hauptsächlich Serviceinnovationen anzubieten.
- Nur die Projektentwickler und Investoren gaben mit über 25% an, dass eher keine bzw. keine Serviceinnovationen entwickelt werden.

### III: Prozessinnovation

Abbildung 38: Prozessinnovation



Quelle: IREBS

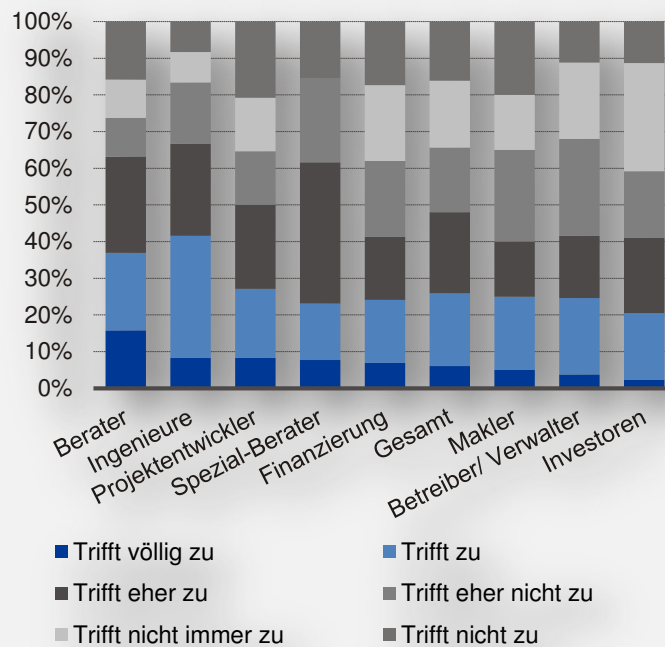
Ein sehr deutliches Bild erhielten wir auch bei den Prozessinnovationen:

- Mit über 80% gaben die Ingenieure und Berater an, dass Prozessinnovationen in den jeweiligen Unternehmen entwickelt werden.
- Finanzierungsunternehmen folgen mit rd. 75% und liegen damit auch deutlich über dem Durchschnitt.
- Projektentwickler, Betreiber / Verwalter, Makler und Investoren gaben mit über 35% an, dass eher keine bzw. keine Prozessinnovationen entwickelt werden.
- Allerdings scheinen Prozessinnovationen insgesamt nur bei jedem vierten Unternehmen wirklich zu einer Kernaufgabe zu gehören, denn nicht einmal 25% der Befragten gaben an, dass es völlig zutrifft, dass sie Prozessinnovationen durchführen. Letztlich gehören Prozessinnovationen aber zu jeder nachhaltigen Unternehmung in einem wettbewerblichen Marktumfeld dazu, helfen doch Prozessinnovationen Kosten zu reduzieren und Märkte systematisch zu bearbeiten.
- Insofern ist das Ergebnis zu Prozessinnovationen auf den ersten Blick ein gutes Zeichen dafür, dass die Immobilienbranche ein wichtiges Innovationsfeld erkannt

hat. Auf der anderen Seite scheint es hier große Unterschiede hinsichtlich der Bearbeitungstiefe zu geben. Es ist zu vermuten, dass gerade dort, wo unser Fragebogen nicht hinreichte – also in die peripheren Ecken der Immobilienwirtschaft – diese Suche nach immer effizienteren und effektiveren Prozessen zu noch stärkeren Dichotomien führt, weil häufig der Wettbewerbsdruck fehlt.

#### IV: Systeminnovation

Abbildung 39: Systeminnovation



Quelle: IREBS

Bei den Systeminnovationen ist das Bild dagegen sehr ausgeglichen:

- Die Unternehmensberater, die Spezialberater und die Ingenieure gaben mit über 60% an, Systeminnovationen durchzuführen.
- Die Betreiber / Verwalter, Finanzierungsunternehmen, Investoren und Makler gaben jeweils mit über 50% an, dass eher keine bzw. keine Systeminnovationen entwickelt werden.
- Die Gruppe der Projektentwickler war ausgewogen: Jeweils 50% der Befragten gab an, Systeminnovationen zu entwickeln bzw. nicht zu entwickeln.

- Ähnlich wie zuvor bei den Prozessinnovationen zeigt sich auch hier in der stärksten Ausprägungsgruppe jeweils nur eine Minderheit, die dies für sich in Anspruch nimmt. Anders als bei den Prozessinnovationen könnte dies jedoch zumindest zum Teil auch daran liegen, dass der Begriff der Systeminnovationen wenig selbsterklärend ist. Hier könnte unsere Umfrage die Realität eher als bei den Prozessinnovationen zu schlecht zeichnen.

### 5.3.2 Innovationsgrad

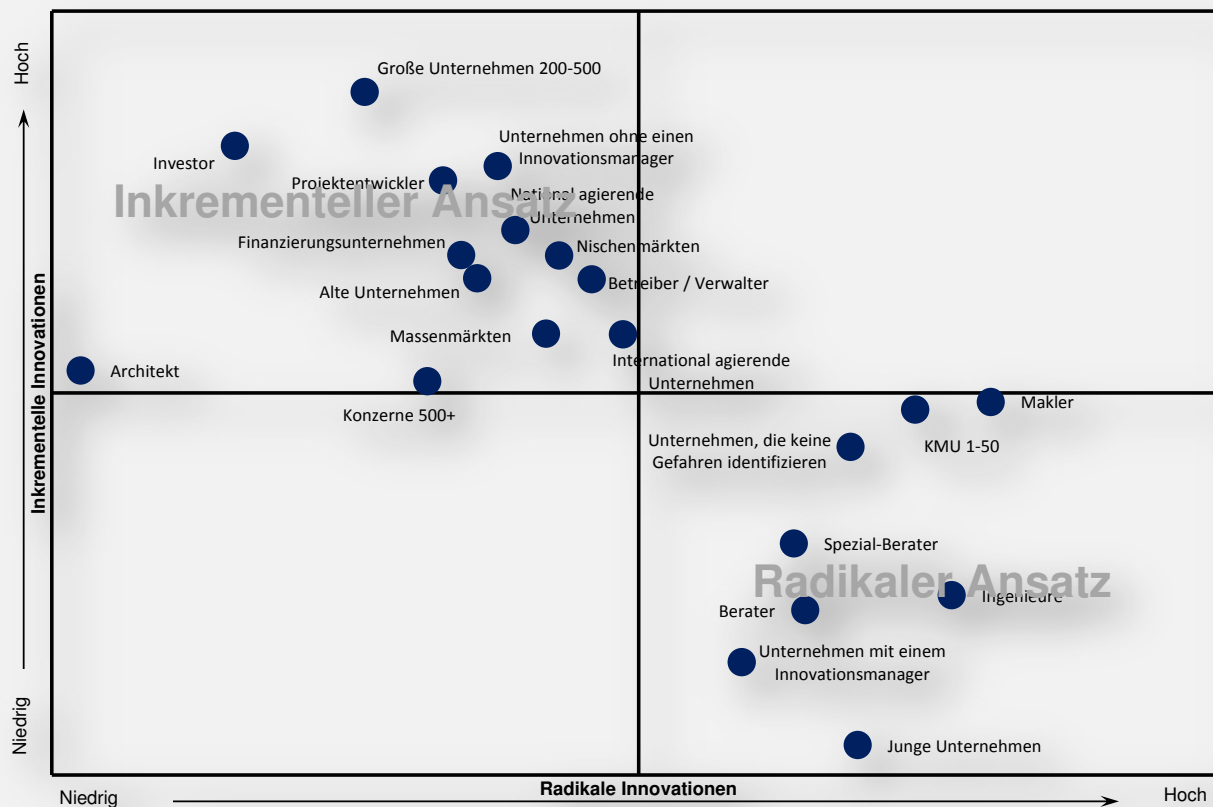
Innovationen können sich im „Grad der Neuheit“ unterscheiden. Hierzu gibt es eine Reihe von Modellen, die dabei unterschiedliche Faktoren integrieren, um den Grad der Innovation festzulegen. Im Mittelpunkt steht häufig die Frage, auf wen die Innovation Einfluss nimmt und welche Auswirkungen für die betroffenen Akteure daraus resultieren. Dafür muss zuerst die Veränderungsrate der Innovation dem bisherigen Zustand gegenübergestellt werden. Je stärker also der Einfluss der Innovation auf das Unternehmen, den Kunden, die Gesellschaft oder den Markt ist, umso höher ist der jeweilige Innovationsgrad.<sup>28</sup> Ein hoher Veränderungsgrad deutet auf eine radikale Innovation hin während ein niedriger Veränderungsgrad eine inkrementelle Innovation, also kleine und wenig bedeutsame Innovationen, beschreibt.

Mithilfe des Fragebogens konnten wir den Innovationsgrad der Branchen vermessen und in einem zweidimensionalen Graph visualisieren (siehe Abbildung 40):

---

<sup>28</sup> (Knack, R.; 2006).

Abbildung 40: Innovationsgrad<sup>29</sup>



Quelle: IREBS

Da es für Unternehmen möglich ist sowohl radikale als auch inkrementelle Innovationen zur selben Zeit zu entwickeln und dies eine binäre Fragestellung nicht zulässt, wurden beide Innovationsarten einzeln abgefragt. Daher gibt es gerade innerhalb der zwei Quadranten (nordwestlich und süd-östlich) große Unterschiede. In das obere linke Feld fallen inkrementelle Innovationen. Diese betreffen meist nur periphere Komponenten eines Geschäftsmodells. Innovationen in diesem Raster verbessern einzelne Komponenten und erweitern oder

<sup>29</sup>Für diese Grafik wurden die Mittelwerte folgender Fragen gebildet: X-Achse: Ihr Unternehmen setzt schrittweise Verbesserung oder sukzessive Veränderung von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen um.

Y-Achse: Es gelingt ihrem Unternehmen auch radikale Innovationen umzusetzen (gänzlich neue Produkte, neue Technologien, neue Service- und Geschäftsmodelle).

erleichtern Prozesse, Produkte oder Dienstleistungen. Die Verbindungen der einzelnen Komponenten zueinander werden nicht verändert.<sup>30</sup> Dies kann ein verbessertes Dämmmaterial sein oder ein effektiverer (Bau)Prozess bei der Erstellung eines Gebäudes. Vor allem größere oder bereits länger etablierte Unternehmen, sowie traditionelle Branchen (Banken, Investoren, Projektentwickler) fallen in diesen Sektor. Dies entspricht weitgehend den Erkenntnissen der Innovationsliteratur. Es handelt sich häufig um etablierte Sektoren, in denen das Nutzen von Größenvorteilen in der Vergangenheit zu größeren Unternehmen geführt hat. Dass sich diese Marktstruktur dann seltener radikal verändert, ist plausibel, da die Entscheidungsprozesse in größeren Unternehmen radikale Veränderungen im eigenen Markt mitunter erschweren.<sup>31</sup>

Auffällig ist hierbei, dass der internationale Öffnungsgrad wenig über die Innovationsstoßrichtung aussagt: Nationale und international ausgerichtete Unternehmen operieren in ähnlicher Weise bei inkrementellen Innovationen. Es ist nicht so, dass sich international aufgestellte Unternehmen eher für radikale Innovationen öffnen würden als national agierende Unternehmen. Die Größe und das Alter des Unternehmens scheinen eindeutig die ausschlaggebenden Bestimmungsfaktoren zu sein.

Für radikale Innovationen (im unteren rechten Feld) wird das gesamte System neu konfiguriert, oder es entsteht ein komplett neues Geschäftsmodell. Sowohl geänderte Kernkomponenten als auch die Kombination der einzelnen Komponenten untereinander können zu Innovationen führen.<sup>32</sup> In diese Gruppe fallen eher die kleineren und jüngeren Marktakteure, jedoch auch die Unternehmensberater und die Unternehmen mit einem internen Innovationsmanager. Junge Unternehmen, die noch ihre Nische suchen oder prägen, haben mitunter noch keine eingelaufenen Prozesse. Kunden stellen sich gerade erst auf die neuen Produkte und Märkte ein. Daher sind hier radikale Veränderungen wahrscheinlicher als bei den Etablierten.

Spannend wird es überall dort, wo junge Unternehmen mit ihrer Nischenstrategie in die bestehenden Märkte eindringen und Etablierte zum Handeln zwingen. Hieraus könnte dann auch eine Handlungsempfehlung für bestehende Unternehmen erwachsen, die sich radikalen Veränderungen gegenüber sehen. Es dürfte für sie einfacher sein, diesen Herausforderungen durch Ausgründungen zu begegnen als durch neue Abteilungen in der herrschenden Organisation.

Auffällig ist zudem auch, dass zwischen den Innovationsarten eine starke lineare Beziehung besteht. Ein gleichzeitig hoher bzw. niedriger inkrementeller und radikaler Anteil schließen sich gegenseitig aus.

---

<sup>30</sup> (Weise, J.; 2007).

<sup>31</sup> Siehe auch: (Christensen, C.; 1997)

<sup>32</sup> (Weise, J.; 2007).

## 5.4 Ergebnisse im Überblick

### Innovationscluster

- Die großen, regionalen Innovationscluster der Immobilienwirtschaft sind in Frankfurt, München, Hamburg, Berlin, Düsseldorf und in Köln zu finden.
- Auf Bundeslandebene dominiert Hessen vor Nordrhein-Westfalen.
- Das Innovationscluster verteilt sich in NRW homogener als in Hessen.
- Es gibt speziell an Forschungs- und Hochschulstandorten Innovationscluster.

### Diffusionsdynamik

- Junge Unternehmen empfinden in den ersten Jahren weniger Wettbewerbsdruck als andere Unternehmen.
- Gleichzeitig schenken sie internen Innovationsprozessen nur sehr wenig Aufmerksamkeit.
- Somit sind gerade junge Unternehmen latenten Risiken ausgesetzt.
- Dies könnte grundsätzlich auch an geringen Finanzmitteln liegen, die eine Priorisierung geradezu erzwingen.

### Innovationsmodell

- Die meisten Akteure in der Immobilienwirtschaft entwickeln keine Produktinnovationen.
- Es fließen hauptsächlich Service- und Prozessinnovationen in die Branche mit ein.
- Prozessinnovationen werden häufig nicht intern bei den wertschöpfenden Akteuren der Immobilienwirtschaft entwickelt sondern vielmehr bei Unterstützungs-/Beratungsunternehmen.

### Innovationsgrad

- Die Branche kann in zwei Kategorien aufgeteilt werden: Unternehmen mit einem radikalen vs. einem inkrementellen Innovationsansatz.
- Junge und kleine Unternehmen, sowie Unternehmensberater entwickeln Innovationen eher mit einem radikalen Ansatz.
- Die traditionellen Unternehmen der Immobilienbranche entwickeln hingegen eher inkrementelle Innovationen.

## 6 STEUERN UND INNOVATION

Zahlreiche Studien belegen, dass der Staat durch das Festsetzen der steuerlichen Rahmenbedingungen indirekt die Innovationsaktivitäten der Wirtschaft beeinflusst.<sup>33</sup> Durch steuerliche Anreize können die mit der Innovation verbundenen Kosten sowie finanzielle Risiken reduziert werden und dadurch die Innovationstätigkeit der Unternehmen gefördert werden.<sup>34</sup>

Dieses Kapitel setzt sich explizit mit der Frage auseinander, welchen Einfluss die steuerlichen Rahmenbedingungen in Deutschland auf die Immobilienwirtschaft haben und wie steuerliche Aspekte bzw. Neuerungen unternehmensintern organisiert und verarbeitet werden.

Die Studie wurde so konzipiert, dass der Fragenteil zum Thema Steuern und Innovation nur für Studienteilnehmer aus den Bereichen Geschäftsführung, Portfoliomanagement, IT-Dienstleister, Rechtsabteilung, Controlling, Research, Rechnungswesen, Steuerabteilung und Revision freigeschaltet war. Dadurch schränkt sich die Anzahl der Befragten auf circa 25 Prozent der Gesamtteilnehmerzahl ein. Zwar wurde hierdurch die Stichprobe deutlich reduziert, was einige Fallunterscheidungen nun nicht mehr erlaubt. Wir haben dieses Abfragedesign jedoch für sinnvoll gehalten, da es hier um Fachthemen geht. Um die Ergebnisse nicht zu verfälschen oder die Abbruchquote zu erhöhen, haben wir diese Einschränkung in Kauf genommen.

### 6.1 Organisatorische Verankerung und Umgang mit steuerlichen Aspekten

Bei der Befragung zur organisatorischen Auseinandersetzung bzw. Umsetzung steuerlicher Reformen und Entwicklungen fällt auf, dass sich die unterschiedlichen Teilnehmergruppen in ihren Aussagen stark unterscheiden. Während Wirtschaftsprüfer, vereidigte Buchprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte, Unternehmensberater und Dienstleister aus dem Bereich der Immobilienfinanzierung sowie Versicherungen eine Organisation entwickelt haben, mit deren Hilfe sie Entwicklungen und Neuerungen im bilanziellen und steuerlichen Bereich (gemeint sind Gesetze, Rechtsprechung, Richtlinien, Verwaltungspraxis und Betriebsprüfung) erkennen und für ihr Unternehmen bewerten können, haben insbesondere Projektentwickler und Ingenieure

---

<sup>33</sup> Siehe hierzu (Atanassov, J./ Liu, X.; 2014), (Czarnitzki, D./ Hanel, P./ Rosa, J.M.; 2004), (Harpaz, J.; 2013), (Mukherjee, A./ Singh, M./ Zaldokas, A.; 2014), (Owens, J./ Ash, M.; 2010), (Palazzi, P.; 2011).

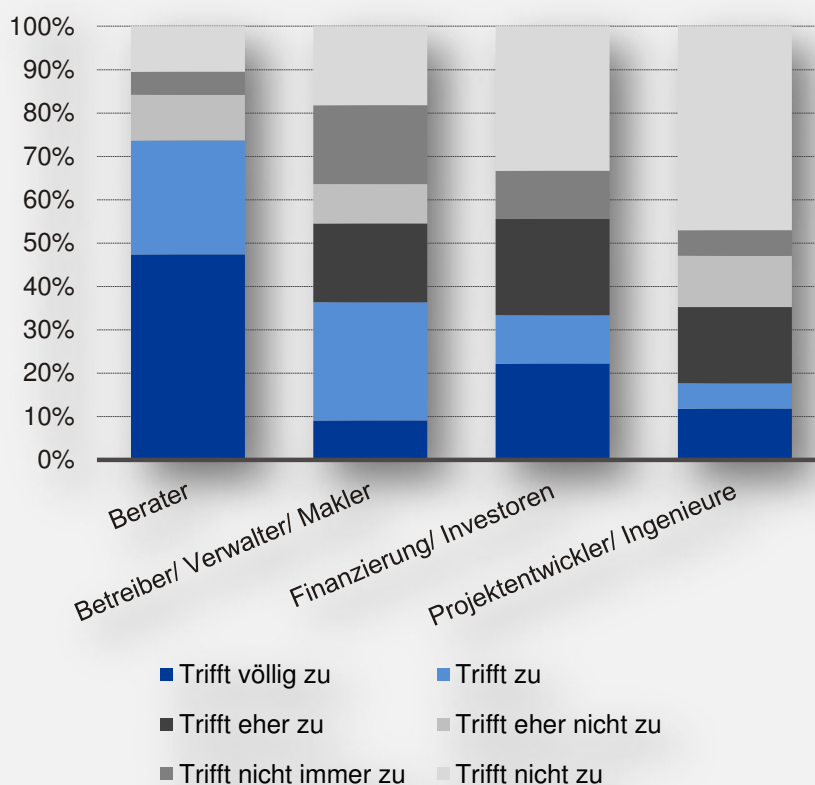
<sup>34</sup> (Harpaz, J.; 2013).

noch kein derartiges System eingeführt (siehe Abbildung 41). Wenn eine solche Organisation vorhanden ist, besteht sie überwiegend aus innerbetrieblichen Maßnahmen und basiert seltener auf Informationen externer Dritter (z.B. Beratungsgespräche, Newsletter, Rundschreiben, Zeitschriften, Mailings, Veranstaltungen).

Auch bei der Einbindung der Führungskräfte aus dem Bereich der Steuerabteilung weichen die Antworten der Teilnehmer voneinander ab. Während Projektentwickler, Berater (Wirtschaftsprüfer, Unternehmensberater, Steuerberater, Rechtsanwälte) und Unternehmen aus dem Bereich der Finanzierung (Immobilienfinanzierung, Finanzdienstleister, Versicherung) Führungskräfte der Steuerabteilung in Führungskräftebesprechungen aktiv einbeziehen, ist dies bei den übrigen Teilnehmergruppen seltener der Fall. Speziell in der Maklerbranche ist eine Abstimmung mit Steuerexperten nicht üblich.

**Abbildung 41: Organisation zur Erkennung und Bewertung bilanzieller/steuerlicher Entwicklungen**

Frage: Sie verfügen über eine Organisation, mit deren Hilfe Sie Entwicklungen und Neuerungen im bilanziellen und steuerlichen Bereich erkennen und für ihr Unternehmen bewerten können.



Quelle: IREBS

Bis auf die Gruppe der Makler und Betreiber/ Verwalter (zu diesen zählen Immobilienbetreiber, Immobilienverwalter, Facility Management, Asset Management und Property Management)

berücksichtigen die Studienteilnehmer bei der Unternehmens-, Projekt- und Entwicklungsplanung ihres Unternehmens Aspekte der Besteuerung und steuerliche Entwicklungen. Ebenso verhält es sich beim Risikomanagement. Steuerliche Regelungen und Risiken (z.B. Umsatzsteuer/ Vorsteuer, Grunderwerbsteuer, Gewerbesteuer, Körperschaftsteuer) werden vom Großteil der Befragten – eine Ausnahme bilden hier wieder die Makler und Betreiber/ Verwalter – in das Risikomanagementsystem mit einbezogen.

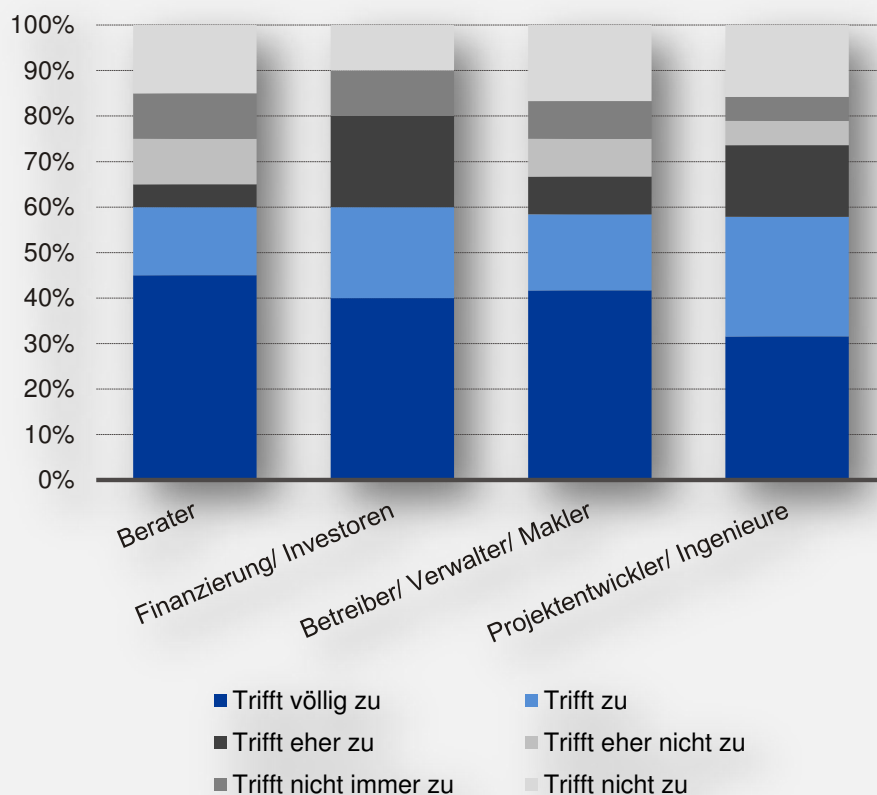
Bezogen auf die Technik zur steuerlichen Verwaltung und Berichterstattung ergab sich ein differenziertes Bild: Der überwiegende Teil der Befragten gab an, zur Erfüllung der steuerlichen Compliance Pflichten, d.h. steuerliches Rechnungswesen inklusive Steuerbilanzen, Steuerberechnungen, Berechnung latenter Steuern, sowie Erstellung und Abgabe von Steuererklärungen, aktiv IT-Systeme einzusetzen und an deren Fortentwicklung zu arbeiten. Für die laufende Beachtung steuerlicher Regelungen (z.B. Berichtigung des Vorsteuerabzugs gem. § 15a UStG, Beachtung steuerlicher Fristen gem. § 6b EStG) werden jedoch noch nicht in allen Teilbereichen der Immobilienwirtschaft intelligente elektronische Systeme zum Einsatz gebracht. Innerhalb der Gruppe der Immobilienmakler gaben nur sehr wenige Befragte an, ein IT-System für diese Zwecke zu verwenden. Bei den Projektentwicklern, Ingenieuren sowie Betreibern/ Verwaltern ist eine sehr starke Streuung der Antworten zu verzeichnen. Hier bestehen innerhalb der jeweiligen Branche unterschiedliche Arten im Umgang mit der laufenden Beachtung steuerlicher Regelungen. Der Großteil der Studienteilnehmer arbeitet jedoch an der laufenden Fortentwicklung und Optimierung dieser IT-Systeme.

Auch zur Reform der Grundsteuer wurde die Branche befragt. Bisher erfolgt die Bewertung des Grundstücks auf Grundlage der Einheitswerte aus dem Jahr 1964 in den alten Bundesländern und der Einheitswerte aus dem Jahr 1935 in den neuen Bundesländern. Seit Jahren wird dabei über eine Grundsteuerreform diskutiert. So soll die Bewertung der Grundstücke künftig anhand des Verkehrswerts erfolgen. Konkrete Gesetzesentwürfe könnten bereits im kommenden Jahr vorgelegt werden.

Die Umfrage hat ergeben, dass die meisten Teilnehmer die Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer verfolgen (siehe Abbildung 42). Ganz besonders intensiv setzen sich Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte sowie Unternehmen aus dem Bereich der Finanzierung (Immobilienfinanzierung, Finanzdienstleister, Versicherung) mit diesem Thema auseinander. Die Gruppe der Makler bildet hingegen das Schlusslicht. Eine aktive Vorbereitung auf diese Reform findet in der Immobilienwirtschaft allerdings nur in mäßigem Umfang statt. Auch hier führt die Gruppe der Spezial-Berater (Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte) und Finanzierungsunternehmen wenig überraschend das Ranking an.

**Abbildung 42: Auseinandersetzung mit der Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer**

Frage: Ihr Unternehmen verfolgt die Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer



Quelle: IREBS

In diesem Zusammenhang wurden die Teilnehmer nach der Einbindung von IT-Systemen gefragt. Die Mehrheit der Befragten gab an, dass ihr Unternehmen über kein elektronisches System zur Verwaltung der Einheitswerte und der Grundsteuer verfügt. Eine Ausnahme bilden hier wieder Spezial-Berater und Unternehmen aus dem Finanzierungsbereich. Von Seiten der Unternehmen besteht wenig bis kein Interesse an der Einführung eines IT-gestützten Datenbank-Systems zur laufenden Ermittlung und Verwaltung der Einheitswerte und der Grundsteuer einschließlich der Abgabe elektronischer Steuererklärungen und der Berechnung sowie der Umlage der Grundsteuer als Betriebskosten. Kompetenzen zur eigenständigen Entwicklung eines solchen Systems sehen die Teilnehmer eher weniger im eigenen Unternehmen. Die Umstellung auf Verkehrswerte könnte dann für Systemanbieter eine große Chance bieten, denn viele Unternehmen werden nicht hinreichend schnell mit ihren Systemen den Übergang darstellen können. Gerade die Gewöhnung an die verwendeten unveränderlichen Einheitswerte könnte sich dann als entstehende Abhängigkeit bei den bisher uninteressierten Unternehmen im Asset Management und Investment erweisen – und eben als Chance für erfolgreiche Spezial-Berater.

Laut den Studienteilnehmern werden Aufwendungen für Innovationen in der Buchhaltung nicht gesondert erfasst. Lediglich der Finanzierungsbereich gab hier eine gesonderte Auflistung an.

Stellt man große Unternehmen (201 - 500 Mitarbeiter) und KMUs (1 - 50 Mitarbeiter) gegenüber, so fällt auf, dass kleinere und mittlere Firmen etwas seltener über eine Organisation verfügen, mit deren Hilfe sie Entwicklungen und Neuerungen im bilanziellen und steuerlichen Bereich erkennen und für ihr Unternehmen bewerten können. Bei großen Unternehmen besteht die Organisation häufiger aus innerbetrieblichen Maßnahmen als dass sie auf Informationen externer Dritter basiert. Bemerkenswert ist hierbei weniger, dass die größeren Unternehmen eher in der Lage sind, die Ausgaben und Kosten granularer zu spiegeln als kleinere und jüngere Unternehmen. Bemerkenswert ist jedoch, dass es hier offenbar noch größere Lücken gibt. Es gibt noch keinen Branchenstandard, dass sich selbst größere Unternehmen für ihre Innovationstätigkeiten interessieren. Wenn es jedoch nur unzureichende interne Daten zur Innovationstätigkeit gibt, ist ein stringentes Innovationsmanagement nicht möglich, gilt hier doch der berühmte Satz von Management-Guru Peter Drucker: „What get's measured, get's improved.“ Wir können letztlich nur das managen, was wir zuvor auch vermessen haben. Innovationsmanagement fängt also in einer gut geführten Buchhaltung an.

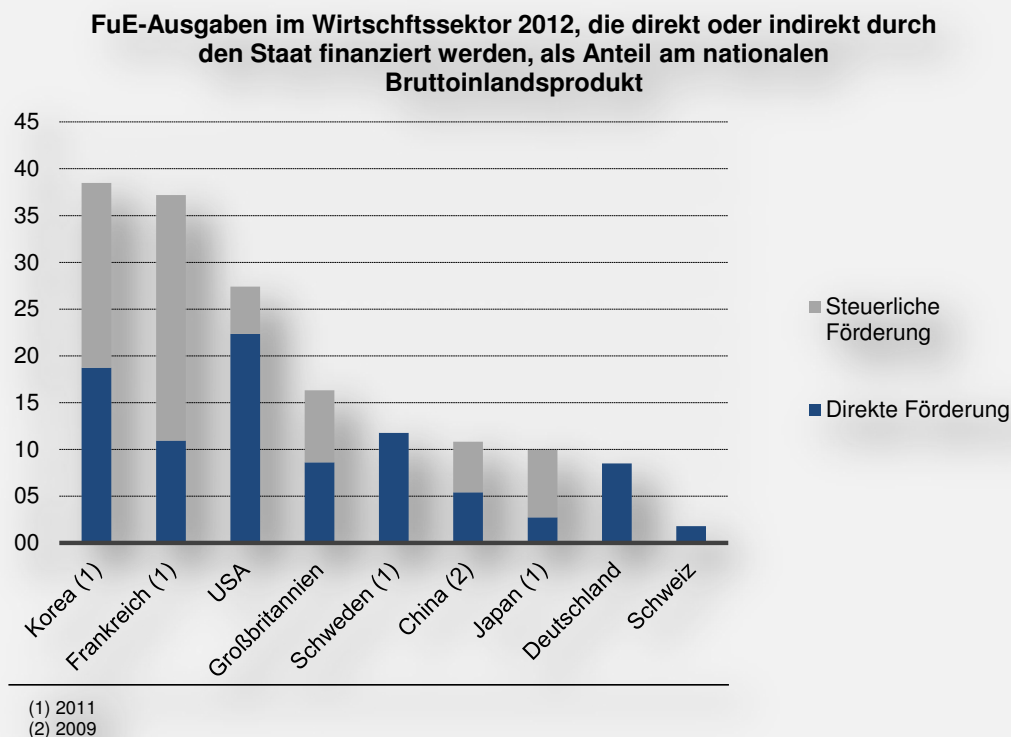
Bei den KMUs verhält sich dies noch gravierender. Hier hinkt die Buchhaltung den Anforderungen an ein Innovationsmanagementsystem noch weiter hinterher. Ein interessanter Unterschied offenbart sich zusätzlich bei der Beachtung von Besteuerung und steuerlicher Entwicklungen im Rahmen der Unternehmens-, Projekt, und Entwicklungsplanung der Unternehmen. Hier sind es vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen, welche steuerliche Aspekte in ihre Planung miteinfließen lassen. Ebenso verhält es sich beim Risikomanagementsystem.

Vergleicht man regional bzw. national mit international agierenden Unternehmen, lassen sich einige Unterschiede feststellen: Werden in internationalen Firmen Führungskräfte der Steuerabteilung in Führungskräftebesprechungen des Unternehmens aktiv miteinbezogen, so ist dies bei regional oder national agierenden Firmen seltener der Fall. Unternehmen, welche auf internationalen Märkten aktiv sind, berücksichtigen bei der Unternehmens-, Projekt- und Entwicklungsplanung ebenso wie beim Risikomanagement häufiger steuerliche Aspekte, Entwicklungen und Risiken. Auf regionaler und nationaler Ebene scheint dies keine große Rolle zu spielen. IT-Systeme zur Erfüllung der steuerlichen Compliance-Pflichten und laufenden Beachtung der steuerlichen Regelungen werden verstärkt in international tätigen Unternehmen eingesetzt. Diese Unternehmen sind es auch, die die Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer stärker verfolgen und sich im Vergleich mit den regional/ national agierenden Unternehmen intensiver auf diese Reform vorbereiten.

## 6.2 Einfluss und Auswirkung der steuerlichen Rahmenbedingungen

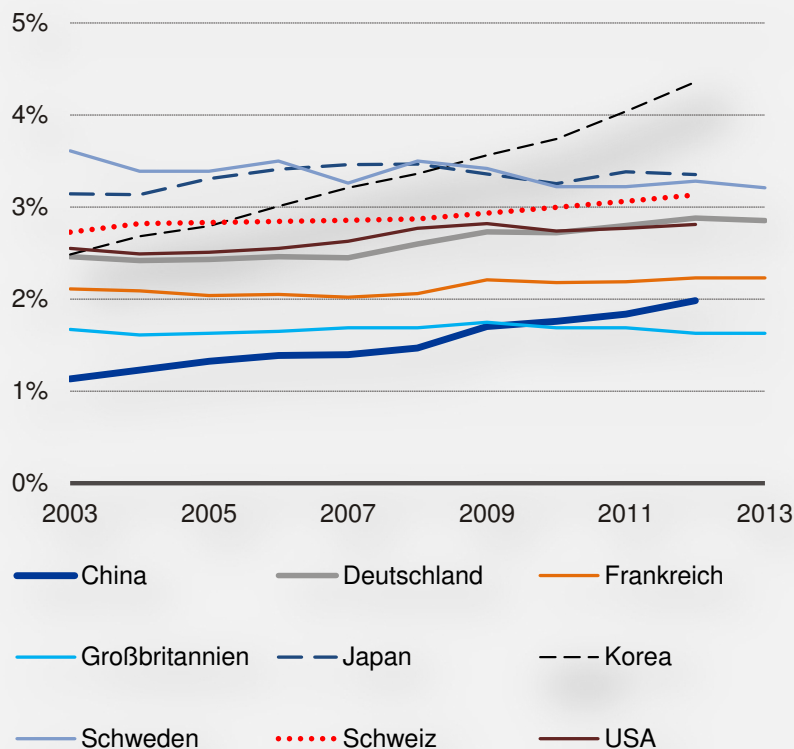
Viele Staaten fördern Innovationen durch Steuervergünstigungen bzw. Steuergutschriften für Ausgaben im Forschungs- und Entwicklungsbereich oder damit in Verbindung stehenden Bereichen wie z.B. den Personalabteilungen, wo Kosten für wissenschaftliches Personal anfallen. Auch durch sogenannte Patentboxen sollen multinationale Konzerne durch niedrige Steuern für Lizenzeinnahmen angelockt werden mit dem Ziel der Forschungsförderung. In Deutschland existieren nach den Auswertungen der OECD im Gegensatz zur Mehrzahl der EU-Mitgliedsstaaten sowie zu bedeutsamen Drittstaaten keine speziellen steuerlichen Maßnahmen zur Forschungs- und Entwicklungsförderung (siehe Abbildung 43). Es wird jedoch aktuell über eine Steuerreform diskutiert, welche es internationalen Firmen künftig erlauben soll, Einnahmen aus Patenten und Lizenzen anstatt wie bisher mit 30 Prozent künftig mit 10 bis 15 Prozent zu versteuern, wodurch Gewinnkürzungen und -verlagerungen eingedämmt werden sollen. Denn in der aktuellen Situation sind deutsche Standorte multinationaler Unternehmen beim Akquirieren von Forschungsprojekten benachteiligt.

**Abbildung 43: Staatliche Förderung von Forschung und Entwicklung im Wirtschaftssektor**



Quelle: OECD 2014b

Abbildung 44: FuE-Intensität in ausgewählten OECD-Ländern und China



Quelle: OECD, EUROSTAT. Berechnungen und Schätzungen des NIW in Schasse et al. (2015).

Unter den Instrumenten, die die Mitgliedsstaaten zur Förderung der privaten Forschungs- und Entwicklungstätigkeit einsetzen, bieten steuerliche Anreize den Vorteil, dass sie voraussehbar und transparent sind. Darüber hinaus bewegen sie nachhaltig mehr Unternehmen zu Investitionen in Forschung und Entwicklung. Bisher werden vom deutschen Staat jedoch nur direkte Förderinstrumente eingesetzt. Die Forschungs- und Entwicklungsintensität<sup>35</sup> ist in Deutschland im Jahr 2013 auf 2,85 Prozent des Bruttoinlandsprodukts leicht gesunken. Damit liegt Deutschland im europäischen Vergleich hinter der Schweiz und Schweden (siehe Abbildung 44).

<sup>35</sup> Forschungs- und Entwicklungsintensität: Anteil der Ausgaben für Forschung und Entwicklung einer Volkswirtschaft am Bruttoinlandsprodukt (BIP).

In der Immobilienwirtschaft herrschen nach den Ergebnissen unserer Umfrage unterschiedliche Meinungen dazu, ob steuerliche Rahmenbedingungen einen Einfluss auf die Innovationen der immobilienwirtschaftlichen Branche haben. Größere (201 – 500 Mitarbeiter) bzw. ältere (über 20 Jahre am Markt) Unternehmen sehen hier nur einen schwachen Einfluss. Auf Ebene der Geschäftsführung wird der Einfluss steuerlicher Regelungen als stärker eingestuft als auf untergeordneten Ebenen.

Einig waren sich die Studienteilnehmer darin, dass neu eingeführte Innovationen keine positiven Effekte für die Steuerlast hatten, d.h. der Umfang der zu bezahlenden Steuern von Innovationen nicht positiv für das Unternehmen beeinflusst wird. Lediglich Unternehmen aus dem Bereich Immobilienfinanzierung, Finanzdienstleister und Versicherungen sahen hier einen stärkeren positiven Effekt. Die aus Innovationen folgenden steuerlichen Be- oder Entlastungen waren für die Unternehmen nicht leicht abzuschätzen. Die eben genannte Gruppe aus dem Bereich Finanzierung stellt auch hier wieder eine Ausnahme dar. Sie konnte die steuerlichen Konsequenzen leichter einschätzen. Im Vergleich zwischen jüngeren und am Markt etablierten Unternehmen zeigte sich, dass gerade die jungen Firmen angaben, dass sich neu eingeführte Innovationen positiv auf die Steuerlast des Unternehmens ausgewirkt haben.

Dass ein Unternehmen sich aufgrund steuerrechtlicher Vorschriften gegen bestimmte Innovationen entschieden hat, war bei den Befragten kaum der Fall. Des Weiteren beeinflussen weder gesetzliche Regelungen zur Funktionsverlagerung noch zur gewerbsteuerlichen Hinzurechnung (Lizenzen usw.), oder Verlustübergang (Wegfall der Verlustvorträge beim Anteilskauf) die Innovationstätigkeit der Unternehmen in nennenswertem Maße. Auffällig ist, dass im Fall der gesetzlichen Regelung zur Funktionsverlagerung die größeren Unternehmen (201 – 500 Mitarbeiter) einen stärkeren Einfluss auf die Innovationstätigkeit des Unternehmens wahrnehmen als kleinere und mittlere Firmen. Bleibt man bei den Großunternehmen, stellt die Regelung zur Funktionsverlagerung im Vergleich zwischen den abgefragten Regelungen und Begrenzungen, wenn auch in geringem Maße, den größten Einfluss auf die Innovationstätigkeit dar.

Über den Einfluss der Begrenzung des Abzuges von aufgelaufenen Verlusten aus Vorjahren sowie die Begrenzung des Zinsabzuges (sog. Zinsschranke) auf die Innovationstätigkeit der Unternehmen sind sich die Studienteilnehmer uneins. Generell wird ein Zusammenhang eher verneint, jedoch ist eine breite Streuung der Antworten zu verzeichnen.

Beim Vergleich international, national und regional tätiger Unternehmen fällt auf, dass gesetzliche Regelungen zu Funktionsverlagerung, gewerbsteuerlicher Hinzurechnung und Verlustübergang einen leicht stärkeren Einfluss auf die Innovationstätigkeit von Firmen haben, die auf dem internationalen Markt agieren. Dies weist darauf hin, dass internationale Firmen

ihre Innovationstätigkeit stärker an den landesspezifischen Regularien ausrichten und länderspezifische steuerliche Vorteile für sich nutzen.

Stellt man Antworten von Stabstellen und Geschäftsführung gegenüber, zeigte sich eine interessante Asymmetrie: Während die Geschäftsführungsebene durchaus einen leichten Einfluss der steuerlichen Rahmenbedingungen auf die Innovationen des Unternehmens feststellt, sehen Befragte auf Stabebene hier keinen Zusammenhang. Die aus Innovationen folgenden steuerlichen Be- oder Entlastungen waren laut Geschäftsführung jedoch nicht leicht abzuschätzen. Stabstellen haben dies anders eingeschätzt. Für sie waren die Konsequenzen leichter abzusehen. Generell wird auf Ebene der Geschäftsführung mit Blick auf die gesetzlichen Regelungen und Begrenzungen ein etwas stärkerer Einfluss auf die Innovationstätigkeit des Unternehmens wahrgenommen als auf Stabebene. Dies trifft auch auf die Begrenzung des Abzuges von aufgelaufenen Verlusten aus Vorjahren und die Begrenzung des Zinsabzugs zu.

Unterschiede fallen auch zwischen Unternehmen auf, die den Massenmarkt oder Nischenmarkt bedienen. Firmen, die auf dem Massenmarkt agieren geben an, dass sich eingeführte Innovationen teilweise positiv auf die Steuerlast des Unternehmens ausgewirkt haben. Für den Nischenmarkt trifft dies nicht zu. Die aus Innovationen folgenden steuerlichen Belastungen/Entlastungen waren für Firmen auf dem Massenmarkt leichter abzuschätzen als für Unternehmen, die auf dem Nischenmarkt agieren. Im Fall der Unternehmen, die den Massenmarkt bedienen, wurde sich aufgrund von steuerrechtlichen Vorschriften häufiger gegen bestimmte Innovationen entschieden als dies beim Nischenmarkt der Fall war. Die Begrenzung des Zinsabzugs beeinflusst die Innovationstätigkeit hauptsächlich auf dem Massenmarkt.

## 6.3 Ergebnisse im Überblick

### Organisatorische Verankerung

- Die einzelnen Branchen der Immobilienwirtschaft unterscheiden sich stark in ihrem Umgang mit steuerlichen Aspekten
- Bei der Unternehmens-, Projekt- und Entwicklungsplanung des Unternehmens werden steuerliche Aspekte i.d.R. berücksichtigt.
- Steuerliche Regelungen und Risiken werden in das Risikomanagement-System miteinbezogen.
- Zur Erfüllung der steuerlichen Compliance-Pflichten werden IT-Systeme miteinbezogen.
- Die meisten Teilnehmer verfolgen die Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer. Eine aktive Vorbereitung auf diese Reform findet in der Immobilienwirtschaft allerdings nur in mäßigem Umfang statt.
- Firmen verfügen noch über keine organisierte Erfassung steuerlicher und bilanzieller Neuerungen. Dies ist insofern kritisch, als dass eine gute Buchführung die Grundlage für das Innovationsmanagement bildet.

### Einfluss steuerlicher Rahmenbedingungen

- Speziell größere und ältere Unternehmen sehen nur einen schwachen Einfluss steuerlicher Rahmenbedingungen auf Innovationen in der Immobilienwirtschaft.
- Eingeführte Innovationen haben sich kaum positiv auf die Steuerlast der Unternehmen ausgewirkt.
- Die aus Innovationen folgenden steuerlichen Be- oder Entlastungen waren für die Unternehmen nicht leicht abzuschätzen.
- Gesetzliche Regelungen zur Funktionsverlagerung, gewerbesteuerlichen Hinzurechnung oder Verlustübergang beeinflussen die Innovationstätigkeit der Unternehmen nicht in nennenswertem Maße.

## 7 FAZIT IN ZEHN BOTSCHAFTEN

Wir haben mit der vorliegenden Studie einen Versuch unternommen, das Innovationsmanagement in der Immobilienwirtschaft zu vermessen. Wir haben dafür über 150 Teilnehmer einer umfangreichen Online-Befragung unterzogen. Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse kurz zusammengefasst.

### Die 10 Botschaften

- Die Bedeutung von Innovationen und damit von Innovationsmanagement wird in der Zukunft eher zunehmen.
- Die zentralen Themen für die Zukunft dürften dabei Nachhaltigkeit, Demografie und Online-Marktplätze sein.
- Insgesamt ist das Innovationsmanagement in der Immobilienbranche wenig institutionalisiert. In vielen Unternehmen gehen die wichtigsten Impulse für Innovationen von der ersten Führungsebene aus. Dies könnte sich als gefährlich erweisen, da es den Kreis der Innovativen unnötig beschränkt.
- Unternehmen, die einen Innovationsmanager eingerichtet haben, sehen optimistischer auf die Herausforderungen der Zukunft. Insgesamt bewerten solche Unternehmen auch den Trendmix etwas anders als Unternehmen ohne einen solchen Manager. Auch setzen Unternehmen mit einem Innovationsmanager ihre Innovationen tendenziell erfolgreicher um als Unternehmen ohne einen Innovationsmanager.
- Kleine Unternehmen reagieren tendenziell schneller auf Marktänderungen und Herausforderungen als große Unternehmen. Sehr häufig korreliert Offenheit negativ mit der Größe der Unternehmen. Wir erachten diese Beobachtung für sehr wichtig um zu erklären, warum große Unternehmen weniger schnell reagieren können.
- Wir können erste Innovationscluster erkennen: Zu diesen zählen die großen A-Städte sowie einige Universitätsstädte.
- Für die Branchen sind in erster Linie Service-Innovationen sowie Prozessinnovationen wichtig. Produkt- und Systeminnovationen spielen eine untergeordnete Rolle.
- Es gibt Hinweise dafür, dass einige Unternehmen ihre eigene Innovationsstärke in Relation zu Wettbewerbern überschätzen.
- Firmen verfügen noch über keine organisierte Erfassung steuerlicher und bilanzieller Neuerungen. Dies ist insofern kritisch zu betrachten, als dass eine gute Buchführung die Grundlage für das Innovationsmanagement bildet. Dies gilt auch für eine angemessene Analyse regulatorischer Veränderungen, denn diese können massiv e Rückwirkungen auf den Erfolg von Innovationen haben.
- Die meisten Teilnehmer verfolgen die Rechtsentwicklung im Bereich der Grundsteuer. Eine aktive Vorbereitung auf diese Reform findet in der Immobilienwirtschaft allerdings nur in mäßigem Umfang statt

## 8 LITERATURVERZEICHNIS

Atanassov, J.; Liu, X. (2014) Corporate Income Taxes, Tax Avoidance and Innovation, Conference Paper, University of North Carolina 17<sup>th</sup> Annual Tax Symposium, 2014.

Chan, D.; de la Vega; M.; Glenny, J.; Kobylski; T. (2011) Running Head: Designing Innovation Diffusion - The 7 Phase Diffusion Approach. Workingpaper, Pratt Institute, Design Management, New York.

Christensen, C. M. (1997) The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change) Harvard Business Review Press, New York.

Czarnitzki, D.; Hanel, P.; Rosa, J.M. (2004) Evaluating the Impact of R&D Tax Credits on Innovation: A Microeconomic Study on Canadian Firms, Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Discussion Paper No. 04-77, URL: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp0477.pdf>, Abruf am 18.08.2015.

Brundtland Bericht (1987) Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, URL: [https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_1987\\_728.htm](https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_1987_728.htm), Abruf am 06.11,2015.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2014) Gutachten zur Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2014, URL: [http://www.efi.de/fileadmin/Gutachten\\_2014/EFI\\_Gutachten\\_2014.pdf](http://www.efi.de/fileadmin/Gutachten_2014/EFI_Gutachten_2014.pdf), Abruf am 18.08.2015.

Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) (2015) Gutachten zur Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands 2015, URL: [http://www.bmbf.de/pubRD/EFI\\_Gutachten\\_2015.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/EFI_Gutachten_2015.pdf), Abruf am 18.08.2015.

Gawlitza, T. (2014) Digital meets Real Estate: 10 Megatrends 2014, URL: <http://de.slideshare.net/gawlitza/studie-digital-meets-real-estate>, Abruf am 18.08.2015.

Harpaz, J. (2013) Is Innovation inspired by Tax Policy?, in: Forbes / Investing, 11.10.2013, URL: <http://www.forbes.com/sites/joeharpaz/2013/10/11/is-innovation-inspired-by-tax-policy/>, Abruf am 18.08.2015.

Hauschildt, J.; Salomo, S. (2011) Innovationsmanagement. Vahlen.

IW Köln (2014) Forschungsausgaben: Da geht noch was, URL: <http://www.iwkoeln.de/infodienste/iwd/archiv/beitrag/forschungsausgaben-da-geht-noch-was-164230?highlight=forschung%2520und%2520entwicklung>, Abruf am 18.08.2015.

Johnson, S. (2010) Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation. Riverhead - Penguin Books, New York.

- Just, T.; Müller, M.; Orszullok, C.; Maurin, M.; Hesse, M. (2014) Innovationen in der Immobilienwirtschaft – Eine Studie der Deloitte-Gruppe, IREBS Schriftenreihe, Heft 7, Regensburg.
- Knack, R. (2006) Wettbewerb und Kooperation. Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, Band 56. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 41-56.
- Leibenstein, H. (1966) Allocative Efficiency and X-Inefficiency. In: American Economic Review 56, S. 392-415.
- Männer, A.-L.; Bilgram, V.; Brem, A. (2012) Regulatory Push/Pull: Neue Impulse für das Innovationsmanagement, in: Ideenmanagement – Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse, Jg. 38, Nr. 2, 2012, S. 64-67.
- Maurin, M.; Just, T.; Müller, M. (2015) Viel Potenzial für Innovationen. In: Immobilien Manager 2015, Nr. 1/2, S. 62ff, Köln.
- Mukherjee, A.; Singh, M.; Zaldokas, A. (2014) Do Corporate Taxes hinder Innovation?, Conference Paper, 2014 China International Conference in Finance (CICF), Chengdu, China, 2014.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2010) Taxation, Innovation and the Environment, URL: [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/taxation-innovation-and-the-environment\\_9789264087637-en#page7](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/taxation-innovation-and-the-environment_9789264087637-en#page7), Abruf am 18.08.2015.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2014a) Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, Paris: OECD, vgl. <http://www.oecd.org/gov/public-innovation/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>, Abruf am 12.08.2015.
- OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development (2014b) OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014, Paris: OECD.
- Owens, J.; Ash, M. (2010) Taxes for Innovation, in: OECD Observer, Mai 2010, URL: [http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/3271/Taxes\\_for\\_innovation.html](http://www.oecdobserver.org/news/archivestory.php/aid/3271/Taxes_for_innovation.html), Abruf am 18.08.2015.
- Palazzi, P. (2011) Taxation and Innovation, in: OECD Taxation Working Papers, No. 9, OECD Publishing, URL: <http://dx.doi.org/10.1787/5kg3h0sf1336-en>, Abruf am 18.08.2015.
- Perl, E. (2007) Grundlagen des Innovations- und Technologiemanagements, in: Strebler, H. (2007) (Hrsg.): Innovations- und Technologiemanagement, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2. Auflage, Wien, S. 17-52.
- Schasse, U.; Leidmann, M. (2015) Forschung und Entwicklung in Staat und Wirtschaft – Kurzstudie 2015, Studien zum deutschen Innovationssystem, Berlin: EFI.

Tidd, J.; Bessant, J (2011) Managing Innovation: integrating technological, market and organizational change: John Wiley & Sons.

Vahs, D.; Brem, A. (2015) Innovationsmanagement: Von der Idee zur erfolgreichen Umsetzung: Schäffer-Poeschel Verlag. 5. Auflage. Stuttgart.

Verband der Chemischen Industrie (VCI) (2015) Daten und Fakten: Steuerliche Förderung von Forschung und Entwicklung, URL: <https://www.vci.de/vci/downloads-vci/top-thema/daten-fakten-steuerliche-foerderung-von-forschung-und-entwicklung-de.pdf>, Abruf am 18.08.2015.

Weise, J. (2007) Planung und Steuerung von Innovationsprojekten. Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation, Band 59. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 12-19.

Zeitner, R. et al. (2014) Process Management Real Estate Monitor 2014: Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft, Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, pom+international GmbH.