

---

## KURZBERICHT

### **Titel**

Innovationsmanagement für bauausführende Unternehmen – Entwicklung eines ganzheitlichen Managementansatzes zur Stärkung von Innovations- und Wettbewerbskraft

### **Ausgangslage**

Bauausführenden Unternehmen haftet häufig ein eher konservatives und wenig innovatives Image an. Dabei sind technische und bauprozess-bezogene Innovationen bei bauausführenden Unternehmen durchaus vorhanden. Sie entstehen und verbleiben allerdings meist in der Sphäre eines Bauprojektes und werden kaum strategisch genutzt. Im Rahmen des Forschungsprojektes wird ein Ansatz zur Stärkung der Innovationskraft für bauausführende Unternehmen entwickelt.

### **Gegenstand des Forschungsvorhabens**

Mit Innovationen werden seitens bauausführender Unternehmen meist Produkte oder Bauverfahren verbunden (technische Innovationen). Sie sehen sich daher oft eher als Anwender bzw. Nutzer von Innovationen vorgelagerter Industriezweige und nicht als Innovator selbst. Dabei gehen innovatives Verhalten bzw. Innovationen jenseits der Technik weit über die Sphäre der Bauprojekte hinaus und sind unabhängig von externen Rahmenbedingungen. Daher wurde im Rahmen des Forschungsprojekts zunächst der theoretische Hintergrund zu Innovationen und Innovationsmanagement analysiert, um die Bandbreite der möglichen Innovationsfelder aufzuzeigen. Dabei konnte aufgezeigt werden, dass die systematische Entwicklung von Innovationen sowie der damit einhergehende Umgang mit dem Image des einzelnen Unternehmens Teil zielorientierter Entscheidungsprozesse im Zuge der strategischen Unternehmensführung sind.

Strategisch forcierte Innovationen jenseits der Technik (marktmäßige, geschäftsbezogene, organisationale) können ebenfalls zu Wettbewerbsvorteilen führen. Häufig werden jedoch die Rahmenbedingungen der Baubranche als Grund für fehlende Innovationsfähigkeit benannt. Um dieses zu validieren, wurde in einem nächsten Schritt das Innovationsumfeld Baumarkt analysiert und daraus der Handlungsspielraum abgeleitet.

Aufbauend auf diesen Untersuchungen wurde im Rahmen einer dreistufigen Empirie die Innovationstätigkeit mittelständischer bauausführender Unternehmen abgefragt. Dazu wurden zunächst in Sondierungsgesprächen die theoretischen Erkenntnisse mit den Erfahrungen der Praxis abgeglichen sowie ein erster Ansatz für ein Arbeitsmodell des zu entwickelnden Managementansatzes erarbeitet. Anschließend wurden im Rahmen qualitativer Interviews gezielt bauausführende Unternehmen, öffentliche und private Auftraggeber sowie Verbände zum Verständnis und Umgang mit Innovationen sowie Treibern und Hindernissen für innovatives Handeln befragt. Die Erkenntnisse dieses Untersuchungsschrittes wurden anschließend im Rahmen einer quantitativen Erhebung validiert. Als Ergebnis konnten Unternehmenstypen klassifiziert werden, die sich hinsichtlich ihres Innovationsverhaltens unterscheiden und verschiedene Handlungsdefizite aufweisen.

Der nächste Schritt des Forschungsprojektes beinhaltet die Analyse und Zuordnung von Werkzeugen und Tätigkeiten innovativen Handelns zu den einzelnen identifizierten

---

Handlungsfeldern. Dabei wurden sowohl Best-Practice-Modelle der Generierung und Umsetzung innovativer Ideen aus anderen Industrien adaptiert als auch baumarkteigene Modelle beschrieben und bewertet. Als Indiz für die Anwendbarkeit der vorgestellten Werkzeuge dienen Praxisbeispiele der Baubranche, die die vier Kategorien und Handlungsfelder abrunden:

- **Kommunikation** mit Marktpartnern und im Unternehmen kann als Grundlage für innovative Prozesse verstanden werden.
- **Kooperationen** mit Marktpartnern und im Unternehmen basieren auf Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen.
- **Unternehmensintern** gilt der Faktor Mensch als größtes Innovationspotential, das z.B. durch Personalentwicklung, Innovationsabteilungen, Unternehmenskultur, aber auch externe Aus- und Weiterbildungsangebote positiv beeinflusst werden kann.
- **Unternehmensexterne Faktoren** wie Forschung oder innovative Tendenzen seitens Marktpartner (Zulieferer, Planer, Nachunternehmer etc.) haben eher technischen Charakter (neue Bauprodukte und –verfahren).

Die Erkenntnisse der zuvor beschriebenen Untersuchungsschritte wurden abschließend in einen Leitfaden für mittelständische bauausführende Unternehmen übertragen. Dabei wurde großen Wert auf eine zielgruppengerechte Ausrichtung der Inhalte geachtet, um eine Anwendung der vorgestellten Schritte, Werkzeuge und Maßnahmen sicherzustellen. Die Ergebnisse des Forschungsprojektes gliedern sich daher in den detaillierten Endbericht sowie die anwendungsorientierte Kurzform der Orientierungshilfe.

### Fazit

Durch das Forschungsprojekt wurde gezeigt, wie vielschichtig die Möglichkeiten innovativen Handelns für bauausführende Unternehmen sind. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass der Umgang mit den dafür zur Verfügung stehenden Methoden in der Baubranche keineswegs den Regelfall darstellt, oft sogar eine eher ablehnende Haltung zu Innovationen existiert. Mit der erarbeiteten Orientierungshilfe wird den Unternehmen der Umgang mit und das Verständnis für Innovationen erleichtert, indem passende Werkzeuge praxisgerecht aufbereitet werden. Die Grundaussage ist dabei, dass Innovationen „im Kleinen“ beginnen, und kleine Schritte hin zu mehr Innovation häufig nicht mit großem Aufwand verbunden sind.

**Eckdaten**

Kurztitel:	INNOMA
Forscher:	Prof. Dr. Ing., Dipl. Wirtsch.-Ing Hans Wilhelm Alfen Prof. Dr. Jutta Emes Dipl. Wirtsch.-Ing. Stefan Menges (PL) Anika Müller M.A. Dipl.-Ing. Marten Oeser
Gesamtkosten:	253.853,96 €
Anteil Bundeszuschuss:	173.853,96 € (68 %)
Projektlaufzeit:	01. Juni 2012 bis 30. November 2014