

## **Das Projekt „Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee zum Markt“**

### ***Ausgangslage und Zielsetzung***

In der Bauwirtschaft ist das Innovationsumfeld häufig nicht optimal gestaltet. Als Verbesserungsfelder werden in bestehenden Studien oft die organisatorischen Rahmenbedingungen in den Unternehmen, die konsequente Weiterentwicklung von Innovationsideen und die Verwertung vorhandener innovativer Lösungsansätze genannt. Dabei schneidet die Bauwirtschaft im Hinblick auf gängige Innovationsindikatoren, wie die Zahl der Patentanmeldungen oder die Höhe der Budgets für Forschung und Entwicklung, verglichen mit anderen Branchen oft schlechter ab.

Teilweise können die besonderen Charakteristika der Bauwirtschaft hierfür eine Erklärung liefern. So führt die Innovationstätigkeit der Branche häufig zu eher inkrementellen und damit weniger sichtbaren Innovationen. Außerdem wird in den sich von Bauwerk zu Bauwerk unterscheidenden Bauaufgaben und der stark aufgefaserten Wertschöpfungskette, in die verschiedene Gewerke eingebunden sind, oft ein Hemmnis für die Entstehung von tiefgreifenden Innovationen gesehen.

Dabei macht ein Blick in die Zukunft der Bauwirtschaft und auf die sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie Kundenanforderungen deutlich, wie hoch das Innovations- und Gestaltungspotenzial der Branche ist. Hier spielen die Anforderungen des Umwelt- und Klimaschutzes und der damit verbundenen Formen innovativer energetischer Gebäudemodernisierungen und Haustechnik eine große Rolle. Die Bauwirtschaft positioniert sich hier zunehmend als kompetenter Lösungsanbieter für Energiemanagement und Klimaschutz.

Die Forderung nach generationengerechtem Bauen und der damit notwendigen Verlängerung des Lebenszyklus von Bauwerken durch flexible Nutzungsformen kann als weiterer Antrieb für zukünftige Innovationstätigkeiten der Branche gesehen werden. Dabei führen neue Geschäftsfelder, die mit einer Erweiterung des Leistungsspektrums um Finanzierung, Entwicklung und Betrieb einhergehen, die Unternehmen der Bauwirtschaft zunehmend in eine Entwicklung zum Systemanbieter komplementärer Produkte und Dienstleistungen.

Neben technologischem Know-how, das oft die Grundlage für die Entwicklung von Innovationen in der Bauwirtschaft liefert, sind auch Kenntnisse über die optimale Gestaltung von Innovationsprozessen im Unternehmen erforderlich, um diese Potentiale nutzen zu können.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur finden sich zahlreiche Ansätze und Instrumente, die sich mit der Entwicklung und Diffusion von Innovationen in Organisationen auseinandersetzen.

Das zentrale Ziel des Vorhabens „*Innovationen in der Bauwirtschaft – Von der Idee bis zum Markt*“ war es, in enger Zusammenarbeit mit den am Projekt beteiligten Unternehmen, möglichst passgenaue Konzepte des Innovationsmanagements für die betriebliche Umsetzung in der Bauwirtschaft aufzuarbeiten. Das Vorhaben mit zweijähriger Laufzeit (01.03.2012 bis 01.03.2014) wurde im Rahmen der Forschungsinitiative „ZukunftBau“ des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit finanziert und vom Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) betreut. Am Projekt waren insgesamt acht Unternehmen aus der Bauwirtschaft beteiligt, die durch ihre Tätigkeitsfelder insgesamt große Teile der „Wertschöpfungskette Bauwirtschaft“ abdecken. Damit konnte der starken Heterogenität der Branche weitestgehend Rechnung getragen werden: es unterscheiden

sich, zum Beispiel, die betrieblichen Voraussetzungen und Anforderungen an ein Innovationsmanagement je nach Größe und dem angebotenen Leistungsportfolio eines Unternehmens deutlich. Zu den Partnerunternehmen des Forschungsprojekts zählten dementsprechend Architektur- und Ingenieurbüros, Generalunternehmer, Vertreter des Bauhauptgewerbes sowie ein Bauteilehersteller. Viele dieser Unternehmen haben schon jetzt ihr Leistungsspektrum auf umfassende, den gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes abdeckende Angebote erweitert. Die Unternehmen hatten dabei eine Größe von knapp zwanzig bis hin zu mehreren tausend Mitarbeitern, wodurch sie von unterschiedlichen Perspektiven und Voraussetzungen bei der Entwicklung von Innovationsideen geprägt worden sind.

## **Vorgehensweise**

### *Datenerhebung bei den Partnerunternehmen*

Die Zusammenarbeit mit den Unternehmenspartnern fand unter anderem im Rahmen von Einzelworkshops in den Unternehmen statt, wodurch eine unmittelbare Betrachtung der spezifischen Bedingungen in der jeweiligen Organisation möglich wurde. Ein Ziel dieser Workshops war die Datenerhebung zur Ist-Situation in den Unternehmen. An den hierfür geführten Gesprächen nahmen meist mehrere Vertreter eines Unternehmens teil, die in unterschiedlicher Form in der Generierung und Umsetzung von Innovationsvorhaben involviert waren. Neben Mitgliedern der Unternehmensleitung wurden beispielsweise Leiter von FuE-Abteilungen, des strategischen Innovationsmanagements sowie Prozessverantwortliche für den betrieblichen Ideenmanagementprozess befragt. Zur Gesprächsführung wurde ein Leitfaden als Strukturierungshilfe genutzt, der sich auf die zentralen Kategorien unternehmensinterner Innovationsbedingungen bezog. Bei den Gesprächen wurden die Unternehmenspartner demnach in fünf Fragenblöcken („Politik & Strategie“, „Führung“, „Mitarbeiter“, „Prozesse“ und „Ressourcen & Partnerschaften“) zu der aktuellen Situation in ihrer Organisation befragt, um die Ausgangssituation und die vorhandenen Strukturen und Vorgehensweisen bei der Entstehung und Umsetzung von Innovationsideen zu erfassen.

Ergänzend zu den einzelbetrieblichen Workshops wurden zudem Arbeitsgruppentreffen veranstaltet, an denen alle Unternehmen und Forschungspartner teilnehmen konnten. Damit wurde eine Möglichkeit für den Austausch zwischen den Unternehmen geschaffen und die im Projekt entstandenen konzeptionellen Ergebnisse sowohl vorgestellt, als auch umfassend diskutiert.

Während dieser Projektveranstaltungen wurde das Feedback der Unternehmenspartner in verschiedenen Arbeitsphasen eingeholt und ihre Expertenmeinung zu den internen und externen Innovationsbedingungen in der Baubranche erhoben. Neben der gemeinsamen Erarbeitung mit den Unternehmenspartnern wurden die spezifischen Innovationsbedingungen der Bauwirtschaft aus Literaturstudien abgeleitet. Zudem wurden der Zentralverband Deutsches Baugewerbe und der Baugewerbeverband Rheinland-Pfalz bei der Entwicklung eines Zukunftsbilds der Bauwirtschaft und zu den Innovationsleistungen der Branche in die Projektarbeit einbezogen.

Zur Strukturierung der Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung sowie zur Aufarbeitung der Ergebnisse wurde im Projekt ein Strukturmodell entwickelt, das mehrere bestehende Konzepte für ein ganzheitliches Innovationsmanagement vereint.

### *Identifikation betrieblicher Entwicklungsfelder*

Im Zuge der Auswertung der bei den Unternehmenspartnern erhobenen Daten wurden insgesamt 20 relevante betriebliche Entwicklungsfelder abgeleitet, die als „Knackpunkte“ für ein erfolgreiches betriebliches Innovationsmanagement in den betrachteten Unternehmen der Baubranche gesehen werden können. Um sie zu identifizieren, wurden die in der Datenerhebung gesammelten Angaben der Unternehmenspartner mit den Darstellungen erfolgreichen Innovationsmanagements in der Literatur abgeglichen und der jeweilige Umsetzungsstand bewertet. Dabei hat sich gezeigt, dass in vielen Unternehmen in bestimmten Entwicklungsfeldern gute Beispiele zu finden sind, in anderen wiederum noch Verbesserungspotenziale bestehen.

Durch die Bündelung der Ergebnisse aus der Datenauswertung in Form allgemein formulierter Entwicklungsfelder konnte ein breites Spektrum an Einzelthemen abgedeckt werden, das für den angestrebten ganzheitlichen Blick auf das Management von Innovationen in der Bauwirtschaft „von der Idee bis zum Markt“ hilfreich war.

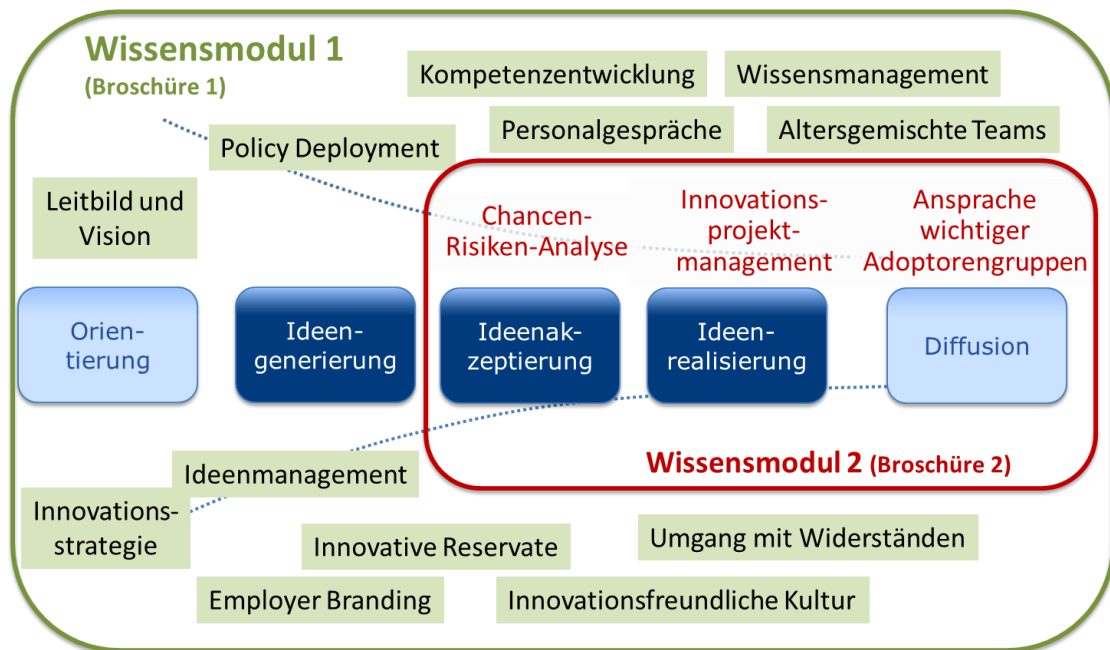
### *Erstellung praxisnaher Wissensmodule*

Im Anschluss an die Auswertung der Datenerhebungen und die Identifikation der relevanten betrieblichen Entwicklungsfelder, wurde das Projektinstrumentarium mit den beiden inhaltlichen Schwerpunkten „*Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft in Unternehmen der Bauwirtschaft fördern*“ und „*Innovationsideen erfolgreich umsetzen*“ zusammengestellt und mit den Partnerunternehmen im Rahmen weiterer betrieblicher Einzelworkshops und unternehmensübergreifender Arbeitsgruppentreffen diskutiert.

Als Ergebnisse dieses Arbeitsprozesses wurden in insgesamt 15 Themenfeldern Konzepte und Instrumente eines ganzheitlichen Innovationsmanagements für Unternehmen in der Bauwirtschaft erarbeitet. Diese Themenfelder wurden in zwei separaten, sich inhaltlich ergänzenden Wissensmodulen in Form von Broschüren für die Unternehmenspraxis aufbereitet. Das Ziel beider Broschüren ist es, Unternehmen der Bauwirtschaft bei ihrem Weg von der Entwicklung bis hin zur Vermarktung von Innovationsideen durch praxisnah beschriebene Konzepte und Methoden zu unterstützen.

In diesen Broschüren wird jeweils zunächst knapp in die jeweiligen Themenfelder eingeführt, Anwendungshinweise für die betriebliche Umsetzung vorgestellt und danach in jedem Feld auf die Rückmeldungen aus der betrieblichen Praxis der Partnerunternehmen eingegangen. Die Broschüren sind über den Dokumentenserver der Technischen Universität Kaiserslautern KLUEDO kostenfrei zu beziehen.

In der folgenden Abbildung sind die 15 Themenfelder der Broschüren und ihre inhaltliche Einordnung in den Innovationsprozess dargestellt.



**Abbildung:** Einordnung der Wissensmodule im Innovationsprozess