



**Universität  
Zürich** UZH

Masterthese  
zur Erlangung des  
Master of Advanced Studies in Real Estate

**Open Development -  
ein Vorschlag zur aktiven Kundenintegration in der frühen Phase der  
Immobilien-Projektentwicklung**

Verfasser: Boser  
Severin  
Grüzenstrasse 16 - 8400 Winterthur  
sb@oos.com  
0041 76 371 76 77

Eingereicht bei: Prof. Dr. Oliver Gassmann

Abgabedatum: 12. 08. 2013

## Inhaltsverzeichnis

|   |     |
|---|-----|
| Abkürzungsverzeichnis .....   | IV  |
| Abbildungsverzeichnis .....   | V   |
| Tabellenverzeichnis .....   | VI  |
| Executive Summary .....   | VII |
| 1 Einleitung .....  | 1   |
| 1.1 Ausgangslage .....  | 1   |
| 1.2 Problemstellung .....   | 2   |
| 1.3 Zielsetzung .....   | 4   |
| 1.4 Eingrenzung des Themas .....  | 5   |
| 1.5 Vorgehen .....  | 6   |
| 2 Theoretische Grundlagen .....   | 7   |
| 2.1 Definition der wesentlichen Begriffe .....                              | 7   |
| 2.2 Innovation und Innovationsprozess .....                                 | 10  |
| 2.2.1 Dimensionen der Innovation .....                                      | 14  |
| 2.2.2 Bedürfnis- und Lösungsinformationen im Innovationsprozess .....       | 18  |
| 2.2.3 Kernaspekte als Grundlage für die weitere Arbeit .....                | 19  |
| 2.3 Kundenintegration und Formen des Wissens .....                          | 20  |
| 2.3.1 Kundenwissen .....  | 20  |
| 2.3.2 Die Idee der Kundenintegration .....                                  | 23  |
| 2.3.3 Ansätze zur Einbeziehung von Kunden .....                             | 25  |
| 2.4 Open Innovation in der Theorie und Immobilienwirtschaft .....           | 28  |
| 2.4.1 Prozesse von Open Innovation .....                                    | 28  |
| 2.4.2 Instrumente von Open Innovation .....                                 | 30  |
| 2.4.3 Open Innovation in der Immobilienwirtschaft .....                     | 33  |
| 3 Immobilien-Projektentwicklung – derzeitiger Stand der Literatur .....     | 36  |
| 3.1 Innovation in der Schweizer Immobilienlandschaft .....                  | 36  |
| 3.1.1 Die Immobilienwirtschaft im Branchenvergleich .....                   | 36  |
| 3.1.2 Wettbewerb und technologischer Fortschritt .....                      | 37  |
| 3.1.3 Dynamisches Geschäftsumfeld und veränderte Bedürfnisse der Kunden ... | 39  |
| 3.1.4 Einschätzung des Innovationsbedarfs .....                             | 41  |
| 3.2 Theoretische Grundlagen .....   | 42  |
| 3.2.1 Organisationsformen .....   | 42  |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 3.2.2   | Ausgangssituation .....  | 43 |
| 3.2.3   | Prozessmodelle .....   | 44 |
| 3.3     | Frühe Phase der Immobilien-Projektentwicklung .....                  | 47 |
| 3.3.1   | Analysen und Fakten - das Wissen über den Kunden.....                | 48 |
| 3.3.2   | Inspiration und Vision - das Problem der lokalen Suche.....          | 49 |
| 3.3.3   | "Weitere Informationsquellen" – Open Innovation? .....               | 50 |
| 3.3.4   | Der Kunde aus der Sicht des Immobilienmarketings .....               | 51 |
| 3.3.5   | Methoden der Ideenfindung .....                                      | 53 |
| 3.4     | Erkenntnis für die weitere Arbeit .....                              | 53 |
| 4       | Aktive Kundenintegration in der Immobilien-Projektentwicklung .....  | 54 |
| 4.1     | Empirie .....  | 54 |
| 4.1.1   | Wiedergabe der Interviews .....                                      | 55 |
| 4.1.1.1 | Themenfeld 1 – Kontext der Experten .....                            | 55 |
| 4.1.1.2 | Themenfeld 2 – Kunden(-wissen) im PE-Prozess.....                    | 57 |
| 4.1.1.3 | Themenfeld 3 – Integration von Kunden(-wissen) in den PE-Prozess     | 61 |
| 4.1.1.4 | Themenfeld 4 – Abschlussfragen .....                                 | 65 |
| 4.2     | Vorschläge zur aktiven Kundenintegration .....                       | 69 |
| 4.2.1   | Kulturelle Voraussetzungen.....                                      | 69 |
| 4.2.2   | Ideenwettbewerb in der Initiierungsphase .....                       | 70 |
| 4.2.3   | Crowdsourcing in der Initiierungsphase oder Nutzungskonzeption ..... | 72 |
| 4.2.4   | Lead User Involvierung in der Nutzungskonzeption .....               | 74 |
| 5       | Schlussbetrachtung.....  | 77 |
| 5.1     | Fazit .....  | 77 |
| 5.2     | Diskussion .....   | 79 |
| 5.3     | Ausblick.....  | 80 |
|         | Literaturverzeichnis.....  | 82 |
|         | Anhang .....   | 97 |

**Abkürzungsverzeichnis**

|       |   |
|-------|---|
| BIM   | Building Information Modeling                                   |
| BWO   | Bundesamt für Wohnforschung                                     |
| B-2-B | Business to Business  |
| CAP   | Customer Activ Paradigm   |
| CRM   | Customer Relationship Management                                |
| EMPA  | Eidgenössische Technische Prüfanstalt                           |
| ERP   | Enterprise Resource Planing                                     |
| ETH   | Eidgenössische Technische Hochschule                            |
| F&E   | Forschung und Entwicklung                                       |
| GIS   | Georeferenziertes Informationssystem                            |
| IP    | Intellectual Property   |
| NIH   | Not Invented Here   |
| PE    | Projektentwicklung  |
| SCM   | Supply Chain Management   |
| SECO  | Staatssekretariat für Wirtschaft                                |
| IKT   | Informations- und Kommunikationstechnologie                     |
| MAP   | Manufacturer Active Paradigm                                    |
| OECD  | Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung |
| Stwg. | Stockwerkeigentum   |
| VRP   | Verwaltungsratspräsident  |
| WIT   | Wissens- und Technologietransfer                                |

**Abbildungsverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Abb. 1: Gegenüberstellung von aktiver und reaktiver Kundenintegration             | 8  |
| Abb. 2: Neuproduktentwicklungsprozess   | 12 |
| Abb. 3: Modell des Innovationsprozesses   | 12 |
| Abb. 4: Festlegung und Realisierung von Erfolgsdimensionen                        | 14 |
| Abb. 5: Spannungsfelder des Innovationsmanagements                                | 15 |
| Abb. 6: Klassifikation von Innovationsprojekten                                   | 16 |
| Abb. 7: Vom MAP zum CAP   | 17 |
| Abb. 8: Das Kontinuum zwischen implizitem und explizitem Wissen                   | 22 |
| Abb. 9: Kundenintegration zur Produktion von individuellen Produkten              | 24 |
| Abb. 10: Ebene der interaktiven Wertschöpfung                                     | 25 |
| Abb. 11: Ansätze zur Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess            | 25 |
| Abb. 12: Die Kernprozesse des Open-Innovation Ansatzes                            | 29 |
| Abb. 13: Die Treiber des Innovationsbedarfs                                       | 37 |
| Abb. 14: Die Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklungsbranche                  | 38 |
| Abb. 15: Nutzerorientierte Ausgangssituation der Immobilien-PE                    | 43 |
| Abb. 16: Allgemeine Definition von Prozess und Geschäftsprozess                   | 44 |
| Abb. 17: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses                            | 46 |
| Abb. 18: Vergleich idealtypischer Prozesse der Neuprodukt- und Projektentwicklung | 47 |
| Abb. 19: Motivation und Persönlichkeit einer postmodernen Gesellschaft            | 52 |
| Abb. 20: Der Wert einer Immobilie   | 53 |
| Abb. 21: Fünf Schritte des Crowdsourcing-Prozesses                                | 73 |
| Abb. 22: Phasen der Lead User-Methode   | 75 |

**Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tab. 1: Zusammenfassung Experteninterviews Teil 1                               | 57 |
| Tab. 2: Zusammenfassung Experteninterviews Teil 2                               | 57 |
| Tab. 3: Übersicht zu den Wissensquellen der                                     | 60 |
| Tab. 4: Übersicht über die Einschätzung des Potentials von Open Innovation      | 64 |
| Tab. 5: Übersicht über die Hindernisse für den Einsatz von Open Innovation      | 67 |
| Tab. 6: Übersicht zur Einschätzung von Crowdfunding und Servicedienstleistungen | 68 |

## **Executive Summary**

Die erfolgreiche Durchführung von Innovationsprojekten wird seit Beginn der betriebswirtschaftlichen Forschung als einer der Schlüsselfaktoren für das Wohlergehen eines Unternehmens betrachtet. Im traditionellen Verständnis werden die innerbetriebliche Forschungs- und Entwicklungsabteilungen als alleiniger Ort der Ideengenerierung und weiter gehenden Innovationsentwicklung betrachtet. Sowohl in der Literatur als auch in der Praxis ist allerdings zunehmend ein Paradigmenwechsel zu beobachten - die Öffnung für externe Quellen. Zahlreiche Studien haben gezeigt, dass neben der Einbindung von Mitarbeitern, Universitäten und Zulieferern besonders die Einbeziehung von Kunden und Nutzern ein zentraler Faktor für erfolgreiche Neuentwicklungen darstellt.

Obwohl in der immobilienwirtschaftlichen Literatur die Erkennung von Trends und die Befriedigung von Bedürfnissen und Wünschen der (zukünftigen) Nutzer als primärer Erfolgsfaktor einer Immobilie beschrieben wird, findet der Gedanke der Integration von Kunden in den Projektentwicklungsprozess, um dadurch das implizite *Wissen des Kunden* zu erschliessen, keine Erwähnung. Gerade diese Art des Wissens hat sich jedoch als die wertvollste Informationsquelle im Entwicklungsprozess erfolgreicher Neuprodukte erwiesen. In der Immobilien-Projektentwicklung werden Nutzerbedürfnisse mittels Ex-ante-Untersuchungen aus klassischer Marktforschung in Erfahrung gebracht, die Übersetzung der gewonnenen Erkenntnisse in eine entsprechende Nutzungskonzeption obliegt der Erfahrungskompetenz und "Inspirationsfähigkeit" des Projektentwicklers.

Die Bereitschaft von interviewten Experten zur Öffnung der Innovationsprozesse fällt sehr unterschiedlich aus. Während eine Gruppe grosses Interesse am Themenfeld der aktiven Kundenintegration formuliert und in dessen Anwendung Steigerungspotential für den Erfolg einer Projektentwicklung und der Wettbewerbsfähigkeit für das Unternehmen erkennt, weist die andere Gruppe von Experten deren Relevanz zurück. Dies ist jedoch vor dem Hintergrund des Not-Invented-Here-Syndroms kritisch zu betrachten. Aufgrund der theoretischen Aufarbeitung zu *Open Innovation* und Aspekten der aktiven Kundenintegration, sowie Erkenntnissen aus den Experteninterviews, kann in der vorliegenden Arbeit die Implementierung von Methoden offener Innovationsprozesse in die frühe Prozessphase der Immobilien-Projektentwicklung insgesamt empfohlen werden.

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage

Die Rahmenbedingungen für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens haben sich durch die Globalisierung des Wettbewerbs und die zunehmend dynamische Entwicklung der technologischen, marktlichen und gesellschaftlichen Verhältnisse in den letzten Jahrzehnten gravierend verändert. Der Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen nahm durch die gestiegene Umweltkomplexität und Umweltdynamik deutlich zu. Die Zunahme der Umweltkomplexität, insbesondere der Komplexität der Märkte, ist nebst verschiedenen anderen Aspekten auch auf die Ausdifferenzierung der Kundenwünsche, die verbesserten Kommunikationsmöglichkeiten und Veränderungen im gesellschaftlichen Umfeld zurück zu führen.<sup>1</sup> Um sich verändernden Kundenbedürfnissen, Umwelt- und Marktbedingungen anzupassen wird die konsequente Marktorientierung von Unternehmen spätestens seit Anfang der 90er Jahre intensiv diskutiert.<sup>2</sup> Zwar betont die Literatur stets die Bedeutung der Marktorientierung, d.h. dass Unternehmen "die Stimme der Kunden" als wesentliches Mittel zur Reduktion von marktlichen Unsicherheiten berücksichtigen müssen. Marktorientierung wird aber in vielen Fällen durch klassische Marktforschung realisiert<sup>3</sup>, durch Gewinnung von Informationen über Marktteilnehmer, auf die mit entsprechenden Handlungen reagiert wird.<sup>4</sup> Die dabei generierten Informationen werden als "Wissen über den Kunden" bezeichnet.<sup>5</sup> Die Rolle der Kunden beschränkt sich auf diejenige von passiven Nachfragern; "speaking only when spoken to".<sup>6</sup> Unternehmen ermitteln durch Marktforschungsmethoden durchschnittliche Kundenbedürfnisse, der Kunde stellt eine repräsentative Durchschnittsgrösse dar.<sup>7</sup> Allerdings spielt der Kunde im heute dominierenden Verständnis betriebswirtschaftlichen Handelns im Gegensatz zum Gutenberg-Paradigma eine zentrale Rolle, die weit über diejenige des reinen Konsumenten hinausgeht.<sup>8</sup> Das Potential der Mitwirkung des Kunden an der innerbetrieblichen Wertschöpfungskette ist erkannt und wird durch Schlagworte wie

---

<sup>1</sup> vgl. Gerum 2008, S. 1

<sup>2</sup> vgl. Jaworski / Kohli 1993, S. 54

<sup>3</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.42

<sup>4</sup> vgl. Stolper 2007, S. 8

<sup>5</sup> vgl. Bueren et al 2004, S. 4

<sup>6</sup> vgl. von Hippel 1978, S. 243

<sup>7</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S. 150-151

<sup>8</sup> vgl. Bretschneider / Leimeister / Krcmar 2009, S.1

*Co-Producer, Prosumer, Partial Employee, Active Strategy* oder *Kundennähe, Kundeneinbindung, Kundenintegration* und *interaktive Wertschöpfung* eindeutig dokumentiert. Die Kundenintegration in den Innovationsprozess wird als Untersuchungsgegenstand vor allem in der Marketing- und Innovationswissenschaft behandelt.<sup>9</sup> Während aus Marketingperspektive der Kunde im Rahmen von Marktforschungsaktivitäten als Erkenntnisquelle für die Innovationsentwicklung betrachtet wird (the voice of the customer)<sup>10</sup>, gehen die Überlegungen des Innovationsmanagement weiter. Der von Chesbrough (2003) geprägte Begriff *Open Innovation* bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Akteuren, insbesondere auch Kunden, die sich auf Wertschöpfungsaktivitäten im Innovationsprozess zugunsten neuer Produkte bezieht.<sup>11</sup> Diese Idee wurde durch von Hippel (2005) mit dem Schlagwort *Democratizing Innovation* aufgegriffen und propagiert aus der Perspektive des Innovationsmanagements die aktive Einbeziehung der Kunden in die Entwicklung von Innovationen.<sup>12</sup>

Die enge und dauerhafte Orientierung am Markt führt zu identischen Produkten und dadurch zu einem unvorteilhaften Preiskampf. Dieser kann dadurch vermieden werden, dass Unternehmen die latenten, unbewusst vorhandenen Kundenbedürfnisse entdecken, verstehen und erfüllen können.<sup>13</sup> Diese generell formulierte Erkenntnis gilt auch in der Immobilienwirtschaft. Das Erfassen von Bedürfnisinformationen des Kunden stellt somit einen elementaren Bestandteil für erfolgreiche Immobilien-Projektentwicklung dar. Je besser das Kundenwissen erschlossen werden kann, desto geringer ist die marktliche Unsicherheit.<sup>14</sup>

## 1.2 Problemstellung

Die verschärfte Wettbewerbssituation und schwache Renditen zwingen die Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen zu einem permanenten Anpassen an die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, wobei der Markt immer häufiger ständigen Veränderungen unterliegt und so schwer vorhersehbar ist.<sup>15</sup> Ständig wachsende

---

<sup>9</sup> vgl. Bretschneider / Leimeister / Krcmar 2009, S.1

<sup>10</sup> vgl. Griffin / Hauser 1993, S.4

<sup>11</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.9

<sup>12</sup> vgl. Bretschneider / Leimeister / Krcmar 2009, S.1

<sup>13</sup> vgl. Stolper 2007, S. 10

<sup>14</sup> vgl. Walcher 2007, S.22

<sup>15</sup> vgl. Gondring 2001, S.20, zit. in Held 2010, S.1

Kundenbedürfnisse, eine Zunahme an Produkten und Dienstleistungen sowie immer kürzer werdende Lebenszyklen stellen wesentliche Ursachen dafür dar.<sup>16</sup>

Auf die zentrale Rolle der Kunden für den Erfolg einer Projektentwicklung wird in der Literatur von unterschiedlicher Seite hingewiesen. Aus Sicht des Immobilienmarketings ist die Ausrichtung einer Immobilie an den Bedürfnissen der Nutzer ausschlaggebend für die erfolgreiche Platzierung am Markt.<sup>17</sup> Aus dem Blickwinkel des Risikomanagements existiert zwar bis heute keine einheitliche Sprachregelung für die vielfältigen Risiken von Immobilien-Projektentwicklungen,<sup>18</sup> in der Entstehungsphase weisen jedoch die Entwicklungsrisiken (Produktentwicklungsrisiko, Konzeptionsrisiko, Marktrisiko),<sup>19</sup> und während der Vermarktungsphase die Vermarktungsrisiken (Ertragsausfallrisiko, Miet- und Kaufvertragsrisiko)<sup>20</sup> auf die zentrale Bedeutung der Nutzer und derer Bedürfnislage hin. Die Nutzer (Konsumenten) repräsentieren auch im Stakeholder-Management eine bedeutende Rolle, da diese insbesondere bei der Planung und Realisierung von grösseren Bauvorhaben immer dringlicher die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility) postulieren.<sup>21</sup> Vor diesem Hintergrund erkennen auch die Projektentwicklungsunternehmen die Antizipation neuer Wünsche und Anforderungen potentieller Nutzer als entscheidenden Erfolgsfaktor.<sup>22</sup> Letztlich stellen die Nutzer im Lebenszyklus von Immobilien diejenige Akteursgruppe dar, welche direkt von der Immobilie betroffen ist. Vor allem sind es aber allein deren Zahlungen, welche letztlich die Investition und die Gewinne der anderen Akteure refinanzieren<sup>23</sup>. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso erstaunlicher, dass zur aktiven Integration potentieller Nutzer in den Prozess der Immobilien-Projektentwicklung wenig bekannt ist. Demgemäss kann die Problemstellung dieser Arbeit wie folgt zusammengefasst werden:

Obwohl der Nutzer in der Immobilien-Projektentwicklung eine zentrale Rolle einnimmt herrscht ein **Defizit** an:

1. Beiträgen über die Rolle des Nutzers aus Sicht des Innovationsmanagements sowie an
2. wissenschaftlichen Untersuchungen zur aktiven Kundenintegration.

---

<sup>16</sup> vgl. Held 2010, S.1

<sup>17</sup> vgl. Wegelin 2012, S.114

<sup>18</sup> vgl. Urschel 2010, S.84 ff

<sup>19</sup> vgl. Urschel 2010, S.430

<sup>20</sup> vgl. Holthaus 2007, S.62

<sup>21</sup> vgl. Gerum 2008, S.9

<sup>22</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.112

<sup>23</sup> vgl. Urschel 2010, S.224

### 1.3 Zielsetzung

Trotz der hohen Bedeutung der frühzeitigen Erkennung von Trends, Kundenbedürfnissen und innovativen Bau- und Dienstleistungsentwicklungen<sup>24</sup> für die Entwicklung einer tragfähigen Nutzungskonzeption in der Immobilien-Projektentwicklung, finden sich wenig Untersuchungen für den Einsatz von Kundenintegration aus der Perspektive des Innovationsmanagements. Als Quellen für die Ideen und Informationen in dieser frühen Phase einer Projektentwicklung verweist die Literatur primär auf die Betrachtungen von Analysen und Fakten und das Vorhandensein von Inspiration und Visionen seitens der Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen.<sup>25</sup>

#### **Das Ziel dieser Arbeit**

Das Ziel dieser Arbeit ist es, Methoden von Open Innovation zur Integrierung von Nutzern in den Immobilien-Projektentwicklungsprozess zu untersuchen und somit einen Beitrag zum Forschungsgebiet der aktiven Kundenintegration zu leisten, wobei konkrete Handlungsempfehlungen auf Basis der Untersuchungsergebnisse gegeben werden sollen.

Für die vorliegende Arbeit ergeben sich mehrere miteinander verknüpfte Fragestellungen. Die erste Frage bezieht sich auf den Aspekt des Innovationsbedarfs, also darauf, ob die Grundlagen für Innovationsaktivitäten generell gegeben sind.

#### **1. Innovationsbedarf**

Ist in der Immobilienwirtschaft bzw. im Bereich der Immobilien-Projektentwicklung Innovationsbedarf erkennbar?

In diesem Zusammenhang ist der Aspekt der marktlichen Unsicherheit wichtig - also die Frage, ob Instrumente aus Open Innovation als Methode der Integration von Kunden in die frühe Phase des Innovationsprozesses geeignet ist und sich dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Projektentwicklungsunternehmen erhöht. Daraus lassen sich folgende zwei Fragestellungen ableiten:

#### **2a. Marktliche Unsicherheit - Immobilien-Projektentwicklung**

Ist der Projektentwicklungsprozess mit dem Innovationsprozess vergleichbar?

#### **2b. Marktliche Unsicherheit - Open Innovation**

Sind Instrumente aus Open Innovation zur Integration von Kunden in den Prozess der Immobilien-Projektentwicklung machbar?

#### **2c. Marktliche Unsicherheit - Wettbewerb**

Führt die aktive Kundenintegration zu erhöhter Wettbewerbsfähigkeit?

Neben der wissenschaftlich-theoretischen Sicht auf den Bereich der aktiven Kundenintegration ist das praktische Ziel dieser Arbeit auf die Akzeptanz und

<sup>24</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.115

<sup>25</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.114 ff.

Anwendbarkeit im konkreten Unternehmenskontext gerichtet. Der Betriebswirtschaftslehre als *Wissenschaft des Handelns* folgend, liegt das Ziel der betriebswirtschaftlichen Forschung darin, "den Menschen in Betriebswirtschaften bei der Lösung ökonomischer Probleme unmittelbare Hilfestellung zu geben."<sup>26</sup> Ergänzend dafür steht die Aussage Hauschildts (1971), der für die Betriebswirtschaftslehre fordert, "einen Ansatz zu entwickeln, der bessere Chancen zur Gestaltung der Realität bietet".<sup>27</sup> In diesem Sinne sollen die theoretischen Grundlagen aus den Bereichen Innovationsmanagement und Immobilien-Projektentwicklung mit einer Reihe ausgewerteter Experteninterviews verbunden und in konkrete Gestaltungsempfehlungen für Projektentwickler überführt werden, woraus sich die abschliessende Fragestellung ergibt:

### **3. Aussagen und Konsequenzen**

*Welche Aussagen und praxeologische Konsequenzen können festgehalten werden?*

Die Motivation für diese Arbeit entspringt letztlich dem Willen, einen Beitrag zur optimalen Nutzung der knappen Ressource Boden im investitionstheoretischen Verständnis von Graaskamp (1972) zu leisten, der die Immobilie als ein Produkt künstlich abgegrenzten Raumes (...) konzipiert, welche die Gesellschaft mit der natürlichen Ressource Grund und Boden verbindet und die Bedürfnisse nach Raum-Konsum bestmöglich befriedigen soll.<sup>28</sup>

#### 1.4 Eingrenzung des Themas

Für Immobilien-Projektentwicklungsunternehmen gibt es unterschiedliche Kunden (Nachfragesegmente) für ihre Dienstleistung. Während sich das Kundensegment der privaten und institutionellen Investoren sowie der diversen Investmentvehikel und Unternehmen der öffentlichen Hand an einer angemessenen Rentabilität, Sicherheit und Liquidität orientiert<sup>29</sup>, steht für das Nachfragesegment der Nutzer im Sinne von Mietern oder Käufern die Nutzung der Immobilie für konsumtive oder produktive Zwecke im Vordergrund. Für den Ansatz der Kundenintegration in die Immobilien-Projektentwicklung wird der Kunde im weiteren Verlauf dieser Arbeit konsequent als der Nutzer einer Immobilie verstanden. Dieser nutzt die Immobilie im Rahmen physisch-technischer, rechtlicher, wirtschaftlicher und zeitlicher Grenzen für

<sup>26</sup> Heinen (1991), S.4

<sup>27</sup> Hauschildt (1971), S.735

<sup>28</sup> vgl. Graaskamp in Bone-Winkel / Schulte / Focke 2005, S.10-11

<sup>29</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel, S.60

Produktions-, Handels-, Dienstleistungs-, und Konsumzwecke. Eine weitere Eingrenzung des Kunden gilt, im Gegensatz zur produktionsorientierten Perspektive, der konsumtiven Sicht, wie sie für die Nutzungsart "wohnen" beschrieben wird<sup>30</sup>. Auf eine weiterführende Unterteilung der Wohnnutzung in Miete oder Kauf wird bewusst verzichtet, um sich die Option möglicher Erkenntnisse in beiden Bereichen zu erhalten. Die frühen Phasen von Innovationsprozessen sind von überragender Bedeutung für den Innovationserfolg, da während diesen Prozessschritten ein überproportional hoher Anteil der Produktlebenskosten, der Termine und der Qualität festgelegt werden.<sup>31</sup> Diese Beschreibung gilt im Grundsatz auch für den Immobilien-Projektentwicklungsprozess. Aus diesem Grund betrachtet die vorliegende Arbeit die Möglichkeiten aktiver Kundenintegration in den frühen Phasen der Immobilien-Projektentwicklung, der Projektinitiierung und Projektkonzeption.

### 1.5 Vorgehen

Im Kapitel 1 Einleitung erfolgt die Darstellung der Ausgangslage. Daraus ergeben sich Problemstellung und Zielsetzung sowie Motivation der vorliegenden Arbeit, die Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes und ein Beschrieb des Vorgehens. Im Kapitel 2 werden die relevanten Begriffe definiert und die Charakteristik von Innovationen und Innovationsprozessen beschrieben. Darauf aufbauend wird die Thematik der Kundenintegration beleuchtet und verschiedene Methoden aus Open Innovation vorgestellt. Anschliessend erfolgt eine Einschätzung zum Innovationsbedarf in der Immobilienwirtschaft und eine Analyse zur Rolle des Kunden in der Immobilien-Projektentwicklung. Nach der theoretischen Aufarbeitung der für die Arbeit relevanten Themenkomplexe werden im Kapitel 3 die Resultate von sieben Experteninterviews ausgewertet und interpretiert. Aus der Verknüpfung von Theorie und Erkenntnissen anhand der Interviews werden Handlungsspielräume für die aktive Kundenintegration anhand von sogenannten Vorschlägen skizziert und bewertet. Das Kapitel 4 dient der kritischen Reflexion der Arbeit und der verwendeten Untersuchungsmethodik sowie dem Ausblick auf zukünftig zu untersuchende Fragestellungen.

---

<sup>30</sup> vgl. Schulte / Bonde-Winkel / Focke 2008, S.10

<sup>31</sup> vgl. Schulte / Bonde-Winkel / Focke 2008, S.10

## 2 Theoretische Grundlagen

### 2.1 Definition der wesentlichen Begriffe

#### Innovation

- "[...] [Innovation ist; Anm.d.Verf.] the implementation of an new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations."<sup>32</sup>

Der Begriff Innovation stammt von den lateinischen Wörtern "novus" = neu und "innovare" = erneuern.<sup>33</sup> Josef Schumpeter (1934) propagierte Innovation als Treiber für Wachstum und wirtschaftlichen Erfolg und sah deren Wesen vor allem als die "Durchsetzung neuer Kombinationen", die nicht stetig erfolgt, sondern diskontinuierlich auftritt.<sup>34</sup> Er berücksichtigte dabei Aspekte der Neuwertigkeit und Qualität, der Methodik, der Erschliessung neuer Märkte und Verwendung neuer Beschaffungsquellen sowie neuer Formen des Wettbewerbs.<sup>35</sup> Hauschildt und Salomo (2007) sehen Innovation in der neuartigen Form der Verknüpfung von Zweck und Mittel, welche sich am Markt bewährt und entwickeln daraus eine aus fünf Dimensionen bestehende Systematisierung zur Bestimmung des Innovationsbegriffs.<sup>36</sup> Diese umfasst die inhaltliche (was ist neu?), subjektive (neu für wen?), prozessuale (wo beginnt, wo endet die Neuerung?) und normative Dimension (ist neu gleich erfolgreich?) sowie die Dimension der Intensität (wie neu?). Die subjektive Dimension von Innovation wird auch durch Rogers (2003) betont.<sup>37</sup>

- "An innovation is an idea, practice or object that is perceived by an individual or other unit of adaption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is *objectively* new (...). The perceived units of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If the idea seems new for the individual, it is an innovation."

---

<sup>32</sup> OECD and Eurostat 2005

<sup>33</sup> vgl. Horsch 2003, S.1

<sup>34</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.119

<sup>35</sup> vgl. Goffin / Herstatt / Mitchell 2009, S. 29

<sup>36</sup> vgl. Goffin / Herstatt / Mitchell 2009, S. 29

<sup>37</sup> vgl. Goffin / Herstatt / Mitchell 2009, S. 29

### Reaktiv - Aktiv

Der Unterschied zwischen aktiver und reaktiver Kundenintegration wird grundsätzlich nach dem Ort der Initiative und dem Weg des entsprechenden Wissensflusses definiert. Als reaktive Kundenintegration wird das Verhalten eines Unternehmens bezeichnet, Innovationen, die vom Kunden in Eigenleistung entwickelt worden sind zu entdecken und für die eigenen betrieblichen Belange nutzbar zu machen. Bei der aktiven Kundenintegration dagegen löst das Unternehmen den Entwicklungsanstoß aus. Das Unternehmen öffnet sich gegenüber dem Kunden und schafft mit Hilfe geeigneter Integrationsmethoden die Grundlage für ein gemeinschaftliches Innovieren. Die Innovationsinitiative liegt klar beim Unternehmen, wobei die der beiden Partnern eine echte Kollaboration darstellt.<sup>38</sup> Die Abbildung 1 illustriert diese Unterscheidung:

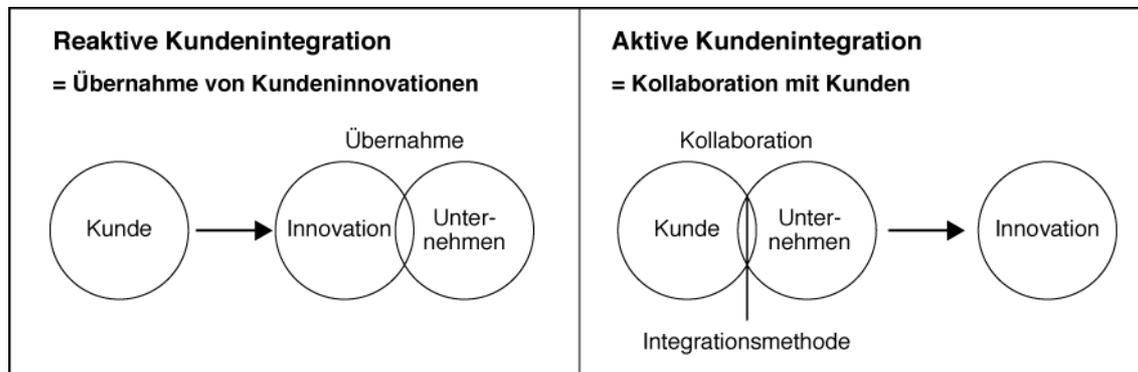


Abb. 23:Gegenüberstellung von aktiver und reaktiver Kundenintegration, Walcher 2007, S. 27

### Kundenintegration

"Oft wird die Auslösung durch Leistungen durch die variierende Kundenleistung bewirkt, deren Einfluss sich in den Betrieb hinein fortpflanzt und auch die Intensität der Leistungserstellung dort beeinflusst."<sup>39</sup> Mit dieser Aussage beschreibt Engelhardt (1966) das Wesen der Kundenmitwirkung im Leistungserstellungsprozess.<sup>40</sup> Mit Kundenintegration oder "customer integration" wird der Sachverhalt bezeichnet, dass der Nachfrager einer Sach- oder Dienstleistung des Anbieters bei der Leistungserstellung mitwirkt.<sup>41</sup> Für die vorliegende Arbeit stützt sich der Autor auf die folgende Definition von Enke und Poznanski (2005):<sup>42</sup>

<sup>38</sup> vgl. Walcher 2007, S.26-27

<sup>39</sup> Engelhardt 199, S.176

<sup>40</sup> vgl. Poznanski 2007, S.9

<sup>41</sup> vgl. Enke / Poznanski 2005, S.2

<sup>42</sup> Enke / Poznanski 2005, S.2

- "Kundenintegration ist die Mitwirkung des Kunden bei der Leistungserstellung und die zielgerichtete Transformation der gewonnenen Informationen im Hinblick auf das gewünschte individuelle Leistungsergebnis"

### Open Innovation

Für die Definition von Open Innovation wird in der Regel die von Chesbrough (2003) eingeführte Begriffserklärung verwendet:<sup>43</sup>

- "Open Innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology."<sup>44</sup>

Die verschiedenen alternativen Begriffsbestimmungen haben eher erklärenden als definierenden Charakter.<sup>45</sup> Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der Definition von Gassmann/Enkel (2004):<sup>46</sup>

- "Open Innovation means that the company needs to open up its solid boundaries to let valuable knowledge flow in from the outside in order to create opportunities for cooperative innovation processes with partners, customers and/or suppliers. It also includes the exploitation of ideas and IP in order to bring them to market faster than competitors can."

### Immobilien-Projektentwicklung

Zum Begriff und der Funktion der Immobilien-Projektentwicklung existieren in der Literatur unterschiedliche Auffassungen. Verbreitung hat insbesondere der Ansatz von Diederichs gefunden:<sup>47</sup>

- "Durch Projektentwicklungen sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass einzelwirtschaftlich wettbewerbsfähige, arbeitsplatzschaffende und -sichernde sowie gesamtwirtschaftlich sozial- und umweltverträgliche Immobilienprojekte geschaffen und dauerhaft rentabel genutzt werden können".

---

<sup>43</sup> vgl. Rogers 1983, S.11

<sup>44</sup> Chesbrough 2003, S.2

<sup>45</sup> Braun 2012, S.3

<sup>46</sup> Gassmann / Enkel 2004, S.2

<sup>47</sup> Diederichs 1994, S.44

Mit diesem Begriffsverständnis werden sowohl gesamtwirtschaftliche als auch einzelwirtschaftliche Ebenen angesprochen. Auf gesamtwirtschaftlicher Ebene wird gefordert, dass die Immobilie als Ergebnis der Projektentwicklung im weiteren Sinne öffentlichen Belangen entgegen kommt. Einzelwirtschaftliches Effizienzkriterium ist die Wettbewerbsfähigkeit der Immobilie und deren dauerhafte rentable Nutzung als Ergebnis der von der Immobilie ausgehenden Problemlösungskapazität<sup>48</sup>. Der Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit deutet gleichzeitig auf die übergeordnete strategische unternehmungsbezogene Bedeutung der Projektentwicklung hin. So kann aus Sicht der Immobilienunternehmung die Projektentwicklung auch als strategischer Ansatz zum Aufbau von Erfolgspotentialen und von Wettbewerbsvorteilen vor der Branchenkonkurrenz interpretiert werden<sup>49</sup>.

## 2.2 Innovation und Innovationsprozess

Der Innovationsbegriff wird im Alltag häufig verwendet. Bei Innovationen geht es um etwas "neuartiges", um ein neues Produkt, neue Dienstleistungen, ein neues Verfahren, neue Organisationsformen und neue Vertriebswege. Diese Aufzählung zeigt, dass es sich bei Innovationen nicht nur um das Lösen technische Probleme handelt. Individuen beurteilen Innovationen überdies sehr unterschiedlich und nehmen diese auch subjektiv wahr. Innovation ist demzufolge nicht objektiv messbar, sondern ein subjektiv gefärbter Begriff.<sup>50</sup> "Innovation ist danach das, was für innovativ gehalten wird".<sup>51</sup> Als Ursprung des Innovationsbegriffes könnte das Werk "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" von Schumpeter genannt werden, der darin erstmals am Anfang des 20. Jahrhunderts die Thematik der "Durchsetzung neuer Kombinationen" aufgriff.<sup>52</sup> Wichtig ist die Unterscheidung von Invention und Innovation. Die Invention bezeichnet die Idee, den Geistesblitz, die Erfindung - also den kreativen ersten Schritt im Innovationsprozess. Die Innovation bezeichnet hingegen die Umsetzung einer Invention in eine marktreife Lösung - also ein marktfähiges neues Produkt.<sup>53</sup> In der betriebswirtschaftlichen Forschung wird oft eine Differenzierung des Begriffes Innovation vorgenommen, um diesen nach bestimmten Kriterien zu definieren und festzulegen, inwieweit ein

---

<sup>48</sup> vgl. Diederichs 2002, S.5

<sup>49</sup> vgl. Diederichs 2002, S.6

<sup>50</sup> vgl. Burr 2004, S. 21

<sup>51</sup> vgl. Borchert / Goos / Hahenhoff 2003, S. 18

<sup>52</sup> vgl. Borchert / Goos / Hahenhoff 2003, S. 14

<sup>53</sup> vgl. Möslein 2009, S.5

neuartiges Produkt oder Verfahren als Innovation gilt.<sup>54</sup> Für die Beantwortung der Frage, was neu ist wird in der Literatur die Unterscheidung zwischen Prozessinnovationen und Produktinnovationen vorgenommen. Dies entspricht der Unterteilung in Zielaspekte und Durchsetzungsaspekte.<sup>55</sup> Unter dem Zielaspekt sind Prozessinnovationen neuartige Faktorkombinationen, durch welche die Produktion eines bestimmten Gutes verändert wird (Kosten, Zeit, Qualität, Sicherheit). Das Ziel von Prozessinnovationen ist die Steigerung der Effizienz. Im Falle einer Produktinnovation wird zusätzlich zum innerbetrieblichen Einsatz der Verwertungsprozess am Markt berührt. "Die Produktinnovation offeriert eine Leistung, die dem Benutzer erlaubt, neue Zwecke zu erfüllen oder vorhandene Zwecke in einer völlig neuartigen Weise zu erfüllen".<sup>56</sup> Das Ziel der Produktinnovation ist dementsprechend die Steigerung der Effektivität. Es ist dabei nicht auszuschliessen, dass zusätzlich noch Effizienzgewinne realisiert werden können.<sup>57</sup>

### Innovationsprozess

Der Innovationsprozess nimmt im Innovationsmanagement eine zentrale Stellung ein da er alle Aufgaben umfasst, die der Führung, Planung und Kontrolle dienen:

- "Die inhaltliche und sachlogische Folge von Funktionen und Tätigkeiten, welche darauf abzielen ein bestimmtes Objekt oder Produkt mit bestimmten Spezifikationen und Ausprägungen zu erschaffen."<sup>58</sup>

Der grundsätzliche Innovationsprozesses wird oft als Trichtermodell dargestellt (Abbildung 2), welches die Eigenheiten der jeweiligen Innovationsphasen darstellt. Ist die frühe Innovationsphase offen, locker und chaotisch gestaltet, so nimmt der Grad der Strukturierung mit dem Zeitverlauf zu<sup>59</sup>. Die Literatur verweist auf den hohen Abstrahierungsgrad und die Vereinfachung der Darstellungen. Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass sich Innovationsprozesse nicht linear vollziehen, sondern in rekursiven Schleifen verlaufen und mitunter durch zahlreiche Brüche gekennzeichnet sind.<sup>60</sup>

---

<sup>54</sup> vgl. Kapitel 2.1.1 in dieser Arbeit

<sup>55</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.120

<sup>56</sup> Hauschildt / Salomo 2001, S.5

<sup>57</sup> vgl. Hauschildt / Salomo 2001, S.5

<sup>58</sup> Meister 2012, S.21

<sup>59</sup> vgl. Meister 2012, S. 22-23

<sup>60</sup> vgl. Walcher 2007, S. 14

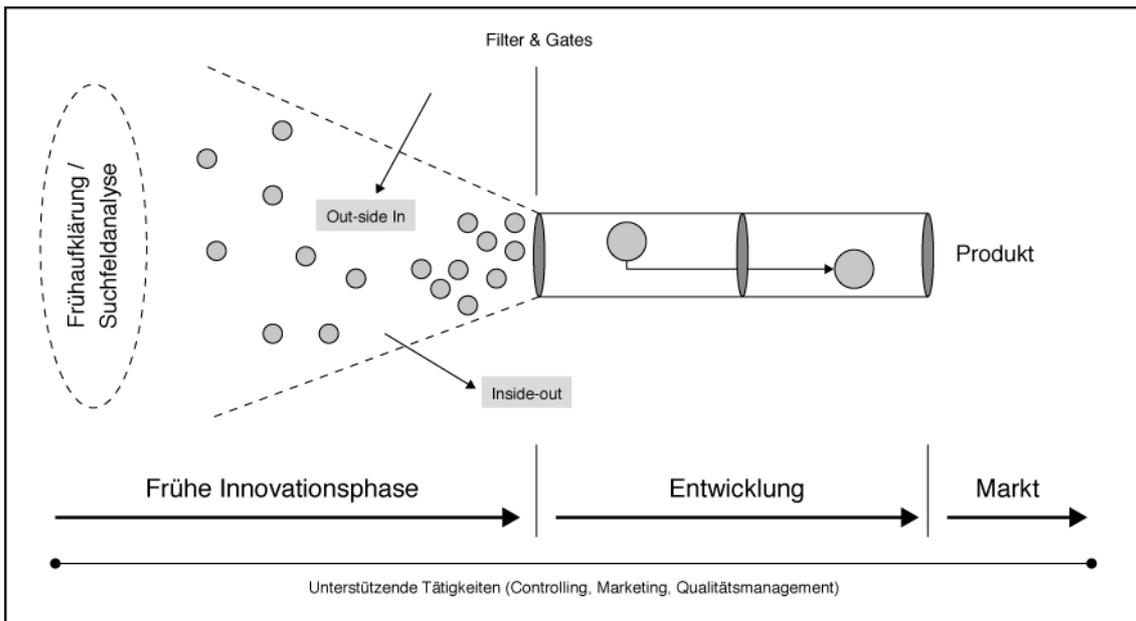


Abb. 24: Neuproduktentwicklungsprozess, Meister 2012, S. 23

Die vorliegende Arbeit orientiert sich am fünfstufigen Innovationsmodell von Herstatt und Verwon (2007) wie es in der Abbildung 3 dargestellt wird. In diesem Modell werden die Phasen Ideengenerierung und -bewertung (Phase I) sowie die Konzepterarbeitung und Produktplanung (Phase II) als die frühen Innovationsphasen bezeichnet.<sup>61</sup>

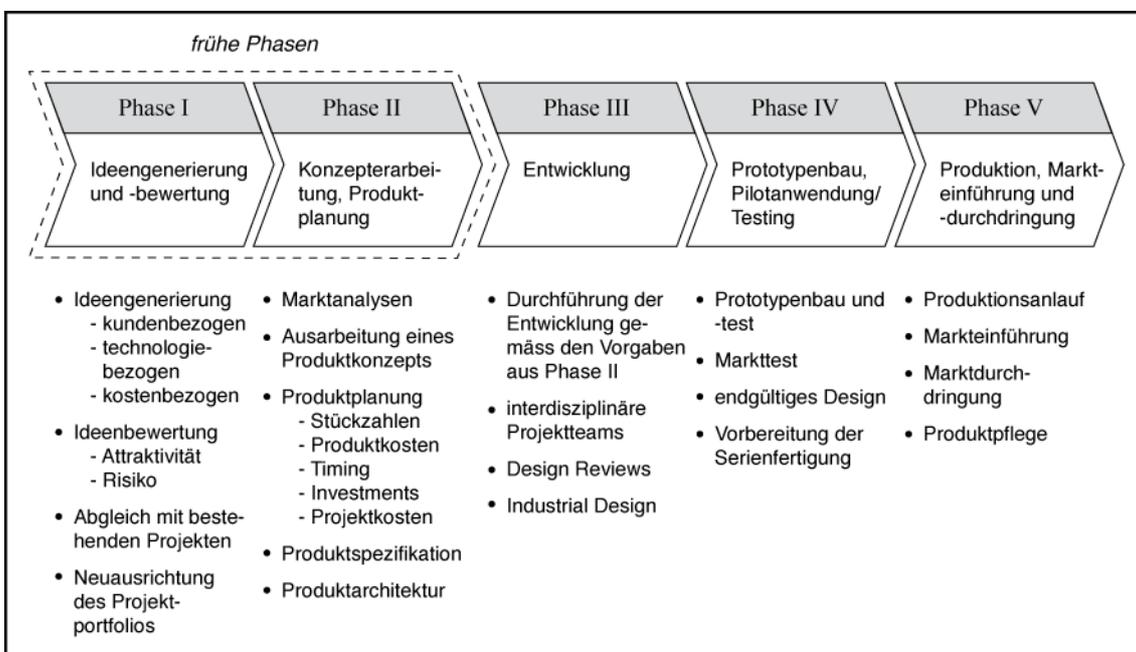


Abb. 25: Modell des Innovationsprozesses, Verwon / Herstatt 2007, S.9

<sup>61</sup> vgl. Verwon / Herstatt 2007, S.9

### Die frühen Innovationsphasen

Aufgrund der Chancen der frühen Weichenstellung für das Entwicklungsprojekt stellen die frühen Phasen der Produktentwicklung eine grosse Herausforderung dar. Die Bedeutung der frühen Innovationsphasen für den Erfolg eines Unternehmens konnten Ergebnisse verschiedener empirischer Untersuchungen beantworten:<sup>62</sup>

- "The greatest differences between winners and losers were found in the quality of execution of pre-development activities."<sup>63</sup>
- "Companies that have excellent records of successful new product introduction conduct more analyses early in the process and focus their idea and concept generation. And they conduct more rigorous screening and evaluation of the ideas generated."<sup>64</sup>
- "The present study found that the proficiency with which activities are undertaken was closely associated with the project success, with the strongest associations involving activities prior to and including product development."<sup>65</sup>

Plausibel ist auch der Umstand, dass die frühen Phasen des Innovationsprozesses massgeblich über die Durchführung von Entwicklungsprojekten entscheiden und eine grosse Hebelwirkung auf den weiteren Innovationsprozess und -erfolg besitzen. Zum einen werden in dieser Phase ein Grossteil der Kosten und Produkteigenschaften festgelegt, obwohl die vorhandenen Informationen über das zu entwickelnde Produkt noch gering sind. Zum anderen können Fehlentscheide in dieser Phase zu enormen Spätfolgen führen, die erst bei der Herstellung oder Nutzung entdeckt werden und dadurch auch hohe Kosten verursachen können.<sup>66</sup> Wie in der Abbildung 4 dargestellt, sind die Einflussmöglichkeiten auf den weiteren Prozess und das Projektergebnis während der frühen Phase am Höchsten und nehmen im weiteren Verlauf des Prozesses stark ab.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> vgl. Verworn / Herstatt 2003, S.5

<sup>63</sup> vgl. Cooper / Kleinschmidt 1993, S. 76

<sup>64</sup> vgl. Booz / Allen / Hamilton 1982, S.12

<sup>65</sup> vgl. Dwyer / Mellor 1991, S.47

<sup>66</sup> vgl. Schwankl 2001, S.39-40

<sup>67</sup> vgl. Verworn / Herstatt 2003, S.6

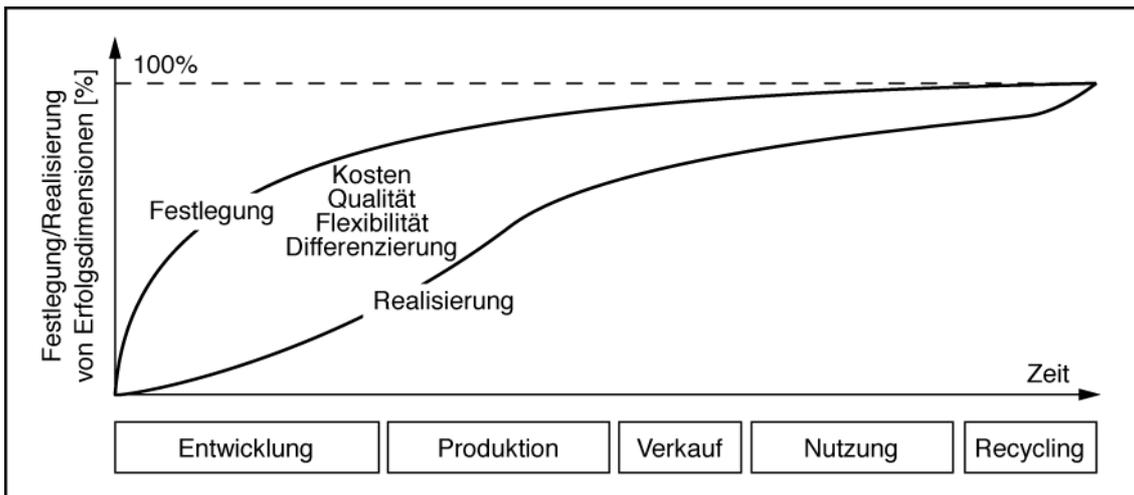


Abb. 26: Festlegung und Realisierung von Erfolgsdimensionen, Verworn / Herstatt 2007, S. 6

Die Abgrenzung der frühen Phase des Innovationsprozesses ist nicht eindeutig geklärt. Ebenso findet man in der deutschsprachigen und englischsprachigen Literatur unterschiedliche Begriffe.<sup>68</sup> In der vorliegenden Arbeit orientiert sich die Abgrenzung der frühen Phase zur eigentlichen Entwicklungsphase an den in der Literatur beschriebenen Elementen und definiert sich wie folgt: "Die frühe Phase des (Produkt-) Innovationsprozesses umfasst alle Aktivitäten, die von sich ergebenden Opportunitäten bzw. der Generierung erster Ideen bis zur Definition eines neuen Produktkonzeptes reichen. Die Go/No-Go Entscheidung zur Umsetzung des Konzeptes und somit der Aufnahme in den Neuproduktentwicklungsprozess stellt ihren Abschluss dar".<sup>69</sup>

### 2.2.1 Dimensionen der Innovation

Der Innovationsprozess lässt sich auf verschiedene Innovationsprojekte anwenden, doch stellt sich im Rahmen der konkreten Ausgestaltung des Innovationsprozesses die Frage, was denn innoviert werden soll und wie dies zu geschehen hat. Für die Beantwortung dieser Frage ist die Effektivität und Effizienz des Innovationsmanagements von zentraler Bedeutung. Dieses fasst die in Abbildung 5 dargestellten Spannungsfelder als Spektrum von Richtungsentscheidungen zusammen, wobei die Schlüsselaspekte von Open Innovation in den Adjektiven offen, kollaborativ und global angesiedelt sind.<sup>70</sup>

<sup>68</sup> vgl. Verworn / Herstatt 2003, S.8

<sup>69</sup> vgl. Meister 2012, S.24.

<sup>70</sup> vgl. Möslein 2013, S.82

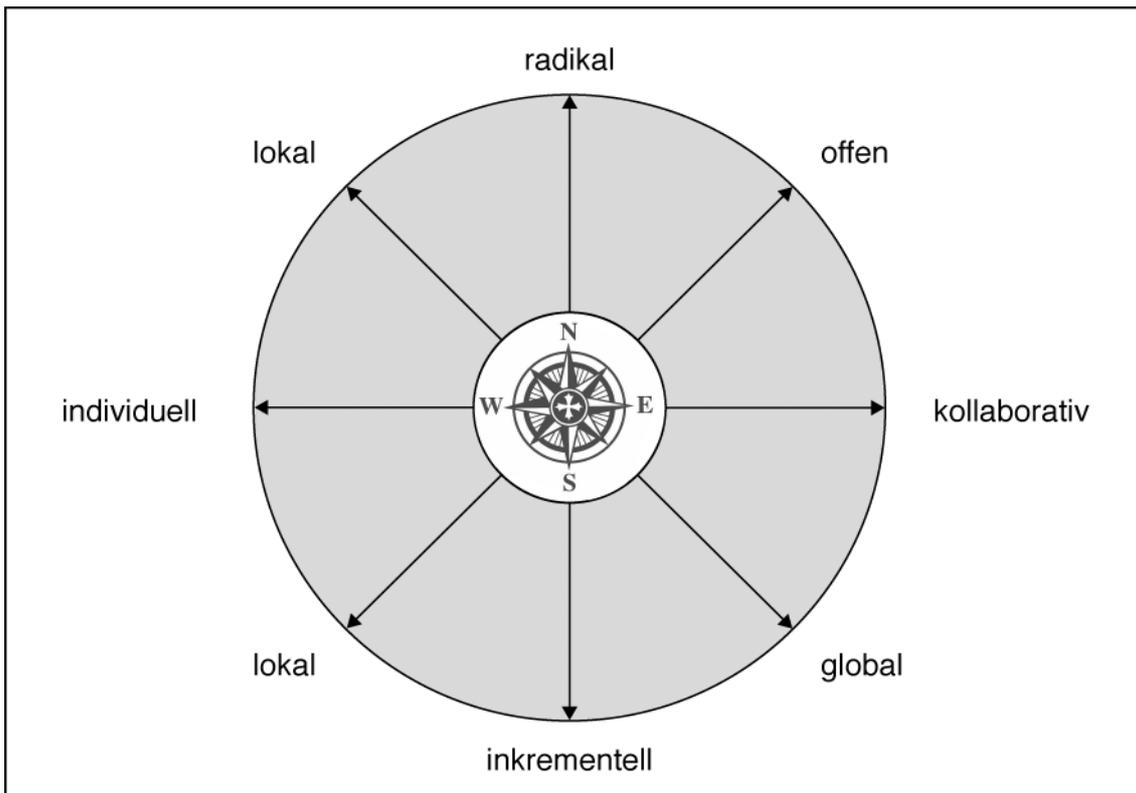


Abb. 27: Spannungsfelder des Innovationsmanagements, Möslein 2009, S.6

Eine wesentliche Dimension im Innovationsmanagement stellt die Form der Beteiligung dar. Der "einsame Innovator", der in einem bestimmten Moment mittels eines Geistesblitzes die geniale, revolutionäre Idee hervorbringt, stellt in der Gesellschaft eine weit verbreitete Vorstellung dar. Allerdings zeigt auch ein geschichtlicher Rückblick, dass revolutionäre Technologien und Produkte selten durch einzelne Personen, sondern regelmässig von ganzen Teams entwickelt und kommerzialisiert worden sind.<sup>71</sup>

Die komplementären Begriffspaare "lokal - global" beziehen sich auf das Gestaltungsfeld im Innovationsmanagement eines Unternehmens, welches sich mit der Frage der lokalen Bündelung entgegen der globalen Verteilung von Innovationsaktivitäten befasst. Obwohl nachgewiesen ist, dass sich dadurch die räumliche Bündelung von Akteuren vielfache Vorteile für die Dynamik und Erfolgswahrscheinlichkeit von Innovationsaktivitäten bietet, nimmt die Bedeutung einer global verteilten Innovationsentwicklung gegenüber einem rein lokalen Innovationsgeschehen zu.<sup>72</sup>

<sup>71</sup> vgl. Möslein 2009, S.13

<sup>72</sup> vgl. Möslein 2009, S.14

Weiter stellt sich die Frage nach dem Neuigkeitsgrad einer Innovation. Inkrementelle Innovationen bauen auf technischem Wissen und geringer marktlicher Unsicherheit auf, wie diese im Rahmen von Produktverbesserungen regelmässig auftreten<sup>73</sup>. Diese finden in allen Wirtschaftszweigen in Abhängigkeit zur Kombination von Nachfragedruck und soziokulturellen Faktoren sowie technologischen Möglichkeiten mehr oder weniger kontinuierlich statt.<sup>74</sup> Ein erhebliches Mass an Unsicherheit besteht bei radikalen Innovationen. Diese treten diskontinuierlich auf, sind unterschiedlich über die Branchen und die Zeit verteilt. Sie bringen einen hohen qualitativen und quantitativen Produktivitäts- und Leistungssprung mit sich und können mit der Zeit zu Strukturwandel führen.<sup>75</sup> Die Unsicherheit im Innovationsprozess lässt sich den Bereichen Markt und Technologie zuordnen.<sup>76</sup>

- Markt: Was ist der Zielmarkt? Wie gross ist der Markt? Welche Bedürfnisse haben die Kunden? Welchen Preis sind die Kunden bereit zu zahlen?
- Technologie: Welches sind die technischen Anforderungen an das Produkt und deren Umsetzbarkeit? Welche Produktionsanlagen werden benötigt?

Anhand der Unsicherheitsfaktoren entstehen, wie in Abbildung 6 dargestellt, vier Arten von Innovationsprojekten, die sich im Ausmass der marktlichen und technischen Unsicherheit unterscheiden.<sup>77</sup>

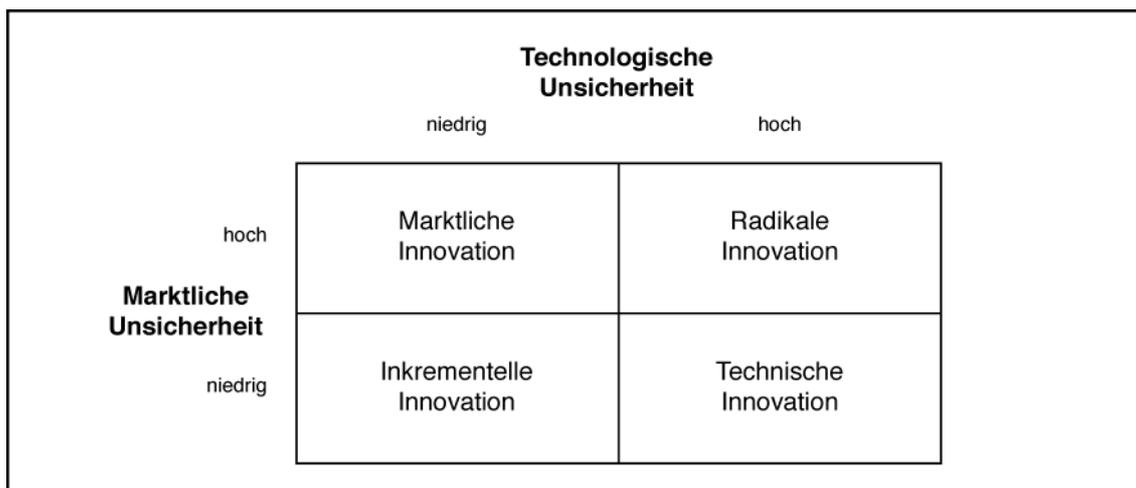


Abb. 28: Klassifikation von Innovationsprojekten, Walcher 2007, S.17

<sup>73</sup> vgl. Walcher 2007, S.17

<sup>74</sup> vgl. Konrad / Nill 2001, S.27

<sup>75</sup> vgl. Konrad / Nill 2001, S.28

<sup>76</sup> vgl. Kim / Wilemon 2002, S.270

<sup>77</sup> vgl. Pearson 1990, S.186

Die vierte begriffliche Gegenüberstellung betrifft die Systemgrenzen, innerhalb derer das Innovationsgeschehen vonstattengeht. Im Rahmen der geschlossenen Innovation - "Closed Innovation" - werden Innovationen in der unternehmensinternen Forschungs- und Entwicklungsabteilung entwickelt. Die Neuproduktentwicklung bewegt sich in einem vom Hersteller dominierten Paradigma.<sup>78</sup> Dieses wird als "manufacturer-active-paradigm" (MAP) bezeichnet. Es ist geprägt durch Marktforschung bezüglich den Bedürfnissen der Konsumenten und dem entsprechenden Ableiten von Produktideen seitens des Herstellers.<sup>79</sup> Im Gegensatz dazu hat sich das Paradigma des offenen Innovierens - "Open Innovation" herausgebildet.<sup>80</sup> Dieses gründet auf der Erkenntnis, dass sich Innovation nicht nur im Unternehmen vollzieht, sondern als interaktiver Prozess zwischen Unternehmen und Markt (Zulieferern, Kunden und andere Institutionen) gesehen werden kann.<sup>81</sup> Daraus entwickelt von Hippel (1978) den Begriff des "customer-active-paradigm" (CAP)<sup>82</sup>. Der Paradigmawechsel vom "manufacturer-active-paradigm" zum "customer-active-paradigm" ist in der Abbildung 7 illustriert:

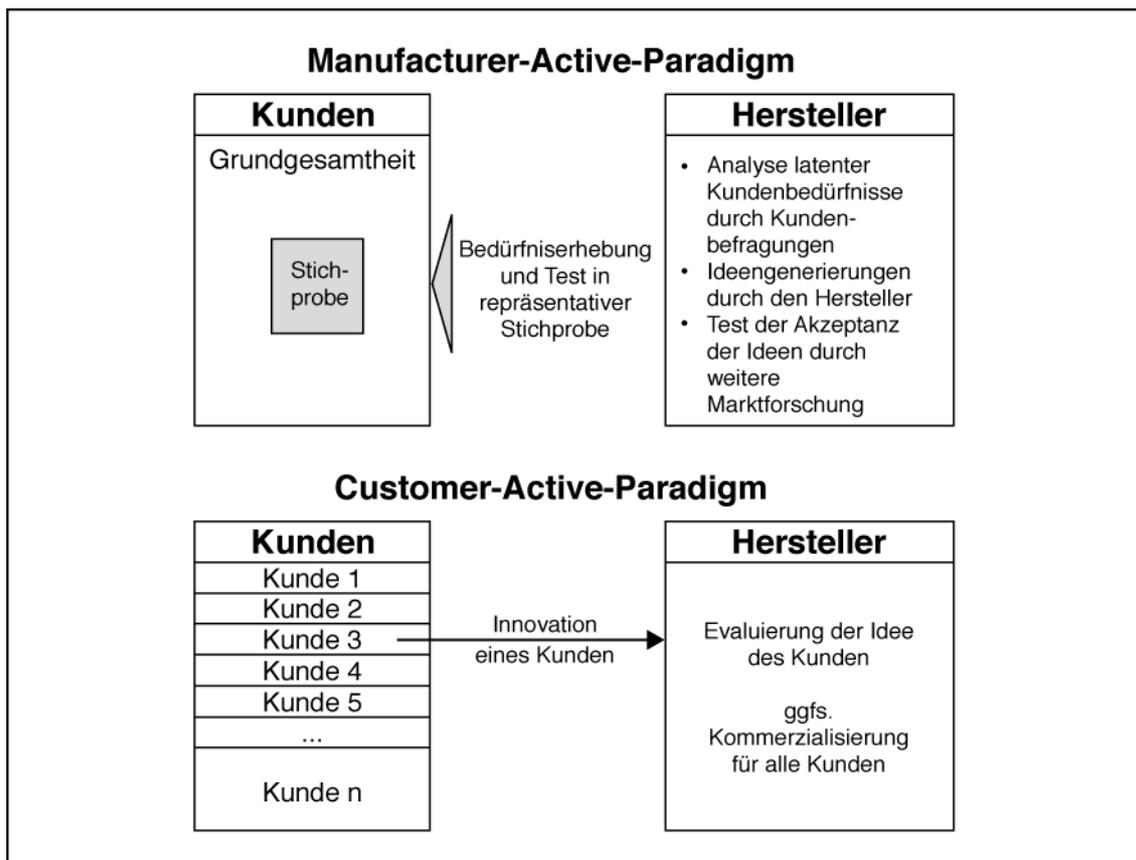


Abb. 29: Vom MAP zum CAP, Reichwald / Piller 2009, S.138

<sup>78</sup> vgl. Schreier 2005, S.6

<sup>79</sup> vgl. von Hippel 1978, S.39

<sup>80</sup> vgl. Möslein 2009, S.17

<sup>81</sup> vgl. Reichwald / Piller 2005, S.3

<sup>82</sup> vgl. von Hippel 1978, S.40

Im Gegensatz zum traditionellen Paradigma (MAP) beruht dieser neue Ansatz auf lösungsbezogenen Informationen von Kunden.<sup>83</sup> "Das traditionelle Bild des "einsamen" innovativen Unternehmers nach Schumpeter (1942) weicht so einer deutlich vielschichtigeren Sichtweise des Innovationsprozesses als Netzwerk verschiedenster Akteure. Der Erfolg einer Innovation basiert folglich zu einem grossen Anteil auf der Fähigkeit des Unternehmens, entlang aller Phasen des Innovationsprozesses Netzwerke mit externen Akteuren einzugehen."<sup>84</sup>

### 2.2.2 *Bedürfnis- und Lösungsinformationen im Innovationsprozess.*

Um Unsicherheiten im Innovationsprozess zu reduzieren, braucht ein Unternehmen zwei grundlegende Arten von Informationen:<sup>85</sup>

- Bedürfnisinformationen ("need information") sind Informationen über Markt- und Kundenbedürfnisse. Diese informieren über die Präferenzen, Wünsche, Zufriedenheitsfaktoren und Kaufmotive der aktuellen und potentiellen Kunden bzw. Nutzer von Leistungen. Bedürfnisinformationen beruhen auf einem intensiven Verständnis der Nutzung- und Anwendungsumgebung der Abnehmer.<sup>86</sup>
- Lösungsinformationen ("solution information") beschreibt die technologischen Möglichkeiten und Potentiale, Kundenbedürfnisse möglichst effizient und effektiv in eine konkrete Leistung zu überführen. Lösungsinformationen bilden die Grundlage für die entwerfende Aktivität von Produktentwicklern im Innovationsprozess. Solche Informationen beruhen in der Regel auf Informationen über Technologien und Methodenwissen und sind oft in Form von "best practices" abgelegt.<sup>87</sup>

Um die Risiken einer Innovation zu verringern, werden die Bedürfnisinformationen der Kunden iterativ in den Produktentwicklungsprozess integriert. Die entsprechenden Informationen werden beispielsweise durch Marktforschung erhoben. Vereinfacht kann festgehalten werden: Kunden haben Bedürfnisse, Hersteller haben die geeigneten Lösungen.<sup>88</sup> Eine Reihe von Studien beschreiben, dass der Zugang zu

---

<sup>83</sup> vgl. Schreier 2005, S.13

<sup>84</sup> Reichwald / Piller 2005, S.4

<sup>85</sup> vgl. Piller 2006, S.4

<sup>86</sup> vgl. Reichwald/Piller 2009, S.63

<sup>87</sup> vgl. Reichwald/Piller 2009, S.63

<sup>88</sup> vgl. Schreier 2004, S.2

Bedürfnisinformationen für ein Unternehmen überlebenswichtig ist.<sup>89</sup> Stellvertretend dafür stellen Henkel und von Hippel (2005) fest, dass

- "The primary reason for the commercial failure of manufacturer-developed products has been found to be inaccurate understanding of user needs by manufacturer-innovators."<sup>90</sup>

### 2.2.3 *Kernaspekte als Grundlage für die weitere Arbeit*

Innovationen unterscheiden sich in die Kategorien Produktinnovationen und Prozessinnovationen. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass Produktinnovationen im Markt und Prozessinnovationen in der Regel innerbetrieblich durchgesetzt werden, obschon die Grenzen fließend sein können. Ein wesentlicher Aspekt der Produktinnovation liegt darin, dass sie grössere Durchsetzungsprobleme aufweisen als Prozessinnovationen. Dies liegt im Umstand begründet, dass für Produktinnovationen Märkte geschaffen und zahlungsbereite Käufer gewonnen werden müssen, während Prozessinnovationen von der Unternehmensführung durch Anordnung durchgesetzt werden können.<sup>91</sup> Aufgrund der Unsicherheitskategorien Markt und Technologie werden unterschiedliche Klassifikationen von Innovationen vorgenommen. Diese reichen von kleineren Verbesserungen, sogenannten inkrementellen Innovationen, bis zu radikalen Innovationen, die mit dem höchsten Grad an Unsicherheit verbunden sind, da sowohl die marktliche Akzeptanz als auch die technologische Umsetzbarkeit nicht bekannt ist.<sup>92</sup> Der Innovationsprozess gliedert sich von der Ideenfindung über die Entwicklung bis zur Markteinführung und dem erfolgreichen Bestehen des Produktes im Markt in verschiedene Phasen. Der frühen Innovationsphase wird insofern hohe Bedeutung beigemessen, als Entscheide und Aktivitäten in dieser Phase einen wesentlichen Einfluss auf den späteren Produkterfolg haben.<sup>93</sup> Zahlreiche empirische Untersuchungen verweisen auf den Umstand, dass die Vorstellung des "manufacturer-active-paradigm" unvollständig ist und um einen weiteren entscheidenden Akteur, den Kunden oder Nutzer einer Leistung erweitert werden muss. Deren Beitrag wurde vor allem durch den Innovationsforscher Eric von Hippel (1978) im Rahmen des "customer-activ-paradigm" postuliert. Aus einer Vielzahl weiterer Analysen von

---

<sup>89</sup> vgl. Walcher 2007, S.20

<sup>90</sup> Henkel/Von Hippel 2003, S.11

<sup>91</sup> vgl. Burr 2003, S.23

<sup>92</sup> vgl. Cooper 1995, S.329-330

<sup>93</sup> vgl. Walcher 2007, S.17.

Neuproduktentwicklungen resultiert, dass ein signifikanter Anteil des Innovationspotentials und der entsprechenden Innovationsaktivitäten auf die Kunden fällt.<sup>94</sup> Entsprechend bedeutsam ist, die Informationen der Kunden zu erkennen. So geben 60% der innovierenden Firmen an, dass der wichtigste Ideenlieferant direkt der Kunde oder indirekt die Marketing- und Vertriebsabteilung darstellt.<sup>95</sup>

## 2.3 Kundenintegration und Formen des Wissens

### 2.3.1 *Kundenwissen*

Die Bedeutung von Wissen ist unbestritten, löst Wissen doch zunehmend die klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital ab und wird zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor.<sup>96</sup> Wie beschrieben stellt die Öffnung des Innovationsprozesses durch die Integration von Kunden eine Abkehr vom traditionellen, auf die Abstützung unternehmensinterner Ressourcen setzenden Vorgehens bei Neuentwicklungen dar.<sup>97</sup> Ein Kunde bzw. Nutzer kann einem Hersteller Informationen über neue Bedürfnisse, aber auch Lösungsansätze zur Befriedigung dieser Bedürfnisse übermitteln.<sup>98</sup> Der Zugang zu Bedürfnis- oder Lösungsinformationen des Kunden kann als Zugang zum Wissen des Kunden verstanden werden<sup>99</sup>. Kundenwissen wird in die Gruppen Wissen über den Kunden, Wissen für den Kunden und Wissen des Kunden unterteilt:<sup>100</sup>

#### Wissen über den Kunden

Beim *Wissen über den Kunden* kann am ehesten von Marktinformationen gesprochen werden. Es geht dabei um Wissen über den Kunden, welches ein Unternehmen beachten muss, um am Markt erfolgreich zu sein. Traditionelle Möglichkeiten dieses Kundenwissen in Erfahrung zu bringen sind Marktforschungsaktivitäten, Metaanalysen, Marktstudien, Trendbeobachtungen, Datamining, etc.<sup>101</sup> Dieses Wissen ist grundsätzlich allgemein und somit auch für andere Kunden und Unternehmen verfügbar.<sup>102</sup>

---

<sup>94</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.135-136

<sup>95</sup> vgl. Penzkofer 2003, S.27

<sup>96</sup> vgl. Handlbauer / Renzl, S.151

<sup>97</sup> vgl. Walcher 2007, S.18

<sup>98</sup> vgl. Reichwald/Piller 2009, S.58

<sup>99</sup> vgl. Walcher 2007, S.20

<sup>100</sup> vgl. Bueren 2004, S.4

<sup>101</sup> vgl. Walcher 2007, S.20

<sup>102</sup> vgl. Handlbauer / Renzl, S.151

### Wissen für den Kunden

Als *Wissen für den Kunden* werden diejenigen Informationen bezeichnet, die dem Kunden zwingend zugänglich gemacht werden, damit sich dieser in den Innovationsprozess einbringen kann.<sup>103</sup> Die Übermittlung dieser Art des Wissens fällt hauptsächlich in den Bereich der Unternehmenskommunikation.<sup>104</sup>

### Wissen des Kunden

Das *Wissen des Kunden* zielt konkret auf das Wissen des Kunden in der Nachkaufphase ab, wie beispielsweise die Bewertung von gekauften Produkten, Erfahrungen mit Gütern, Produktverbesserungen und neuen Produktideen.<sup>105</sup> Dabei handelt es sich um "information residing in customers", welche nur durch direkte Interaktion mit dem Kunden in Erfahrung gebracht werden kann.<sup>106</sup> Dieses Wissen entspricht am ehesten dem innovationsrelevanten Verständnis von Kundenwissen. Dem entsprechend zielt die Integration von Kunden in den Innovationsprozess darauf ab, Zugang zum impliziten Wissen des Kunden zu erhalten.<sup>107</sup>

Wichtig ist überdies die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen. Jede Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung verfolgt das Ziel, Lösungen für die Bedürfnisse der Kunden zu finden. Oftmals weist das dafür benötigte Wissen vom Kunden einen hohen impliziten Charakter auf. Der Begriff des impliziten Wissens hat eine persönliche Qualität, durch die es nur schwer formalisierbar und vermittelbar ist. Im Gegensatz zu explizitem Wissen, welches auch als kodifiziertes Wissen bezeichnet wird und beliebig vervielfacht, versandt und gespeichert werden kann, wird implizites Wissen als verborgenes, nicht artikulierbares Wissen bezeichnet. Zudem ist es stark mit Handlungen, Verpflichtungen und Mitwirkung des spezifischen Kontextes verknüpft.<sup>108</sup> Die Erkenntnis, dass Individuen mehr wissen, als Sie artikulieren können, lässt sich auf Organisationen erweitern und erhellt das Verständnis, warum Unternehmen existieren.<sup>109</sup> In der englischsprachigen Literatur wird für implizites Wissen häufig der Begriff tacit-knowledge verwendet, was ebenfalls auf den Charakter des Unbewussten

---

<sup>103</sup> vgl. Walcher 2007, S.21

<sup>104</sup> vgl. Zerfass 2009, S.27

<sup>105</sup> vgl. Piller 2004, S.71, zit in Walcher 2007, S.21

<sup>106</sup> vgl. Gibbert / Leibold / Probst 2002, S.461

<sup>107</sup> vgl. Walcher 2007, S.21

<sup>108</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.82

<sup>109</sup> vgl. Cristofolini 2005, S.29

abzielt.<sup>110</sup> Die Abbildung 8 verweist auf das Spektrum zwischen dem impliziten und expliziten Wissen:

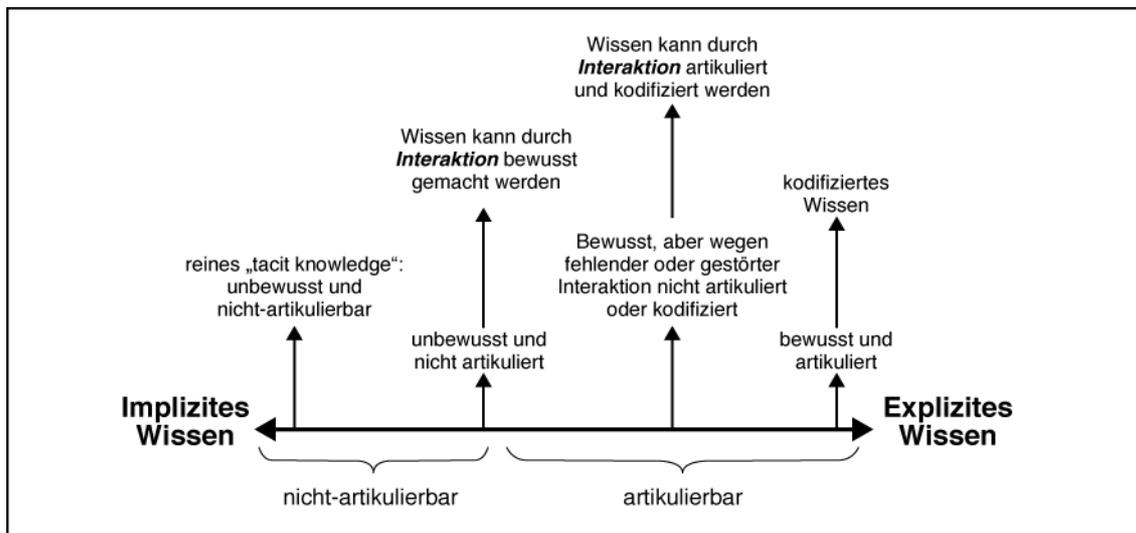


Abb. 30: Das Kontinuum zwischen impliziten und explizitem Wissen, Reichwald / Piller 2009, S.83

Aufgrund des unbewussten Charakters des impliziten Wissens lassen sich die Eigenschaften Nichtartikulierbarkeit, Nichtkodifizierbarkeit, Nichtbeobachtbarkeit und Nichtübertragbarkeit ableiten. Das bedeutet, das implizite Wissen nicht durch formale Ausbildung erworben, sondern durch persönliche Erfahrungen über die Zeit angehäuft wird.<sup>111</sup> Die Übertragung der Bedürfnisinformationen des Kunden ist häufig von einem hohen Grad an *stickiness* geprägt ("klebrig", da es quasi an seinem Träger haftet und nur schwer von diesem zu lösen ist), was zu hohen Kosten führt.<sup>112</sup>

Das Erfassen der Bedürfnisinformationen *des Kunden* stellt einen elementaren Bestandteil für erfolgreiche Innovationsprojekte dar. Je besser das Kundenwissen erschlossen werden kann, desto geringer ist die marktliche Unsicherheit.<sup>113</sup> Als besonders wertvoll für den Erfolg von Neuproduktentwicklungen ist der Zugang zu implizitem Wissen der Kunden. Die Integration der Kunden in den Innovationsprozess zielt darauf ab, Zugang zu implizitem Wissen zu erhalten.<sup>114</sup>

<sup>110</sup> vgl. Walcher 2007, S.21

<sup>111</sup> vgl. Walcher 2007, S.22

<sup>112</sup> vgl. Von Hippel 1994, S.430

<sup>113</sup> vgl. Walcher 2007, S.22

<sup>114</sup> vgl. Walcher 2007, S.21

### 2.3.2 *Die Idee der Kundenintegration*

Um das Potential der Kundenintegration zu erfassen, ist es wichtig zu verstehen, wie sich das Thema der Einbeziehung von Kunden in der Literatur entwickelt hat. Ebenso sollen in der vorliegenden Arbeit in Abhängigkeit zum Grad der Integration die verschiedenen Ansätze der Einbeziehung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess zusammenfassend aufgezeichnet werden. Der Begriff der Kundenintegration findet seine Referenz in der organisationstheoretischen Auseinandersetzung mit dem Integrationsbegriff. Lawrence und Lorsch (1967) definieren Integration als einen Prozess, der die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten sicherstellt. Dieses Verständnis kann auf die Kundenintegration übertragen werden, sofern man Kunden als eine Art Organisationseinheit interpretiert, deren Zusammenarbeit es mit anderen Organisationseinheiten zu gewährleisten gilt. In diesem Sinne gilt es die Aktivitäten auf der Seite des Kunden mit denjenigen auf der Seite des Anbieters zur Erreichung eines Gesamtoptimums zu integrieren. Dieses Optimum ergibt sich aus dem Grad der Kundenintegration, der sowohl zur Kundenzufriedenheit als auch zum wirtschaftlichen Erfolg des Anbieterunternehmens führt.<sup>115</sup>

Den Grundstein zur systematischen Untersuchung des Themas Kundenintegration legt Kleinaltenkamp (1996). Ausgehend von Beobachtungen im B-2-B-Bereich, in dem Anbieter aufgrund der Kundennähe beste Voraussetzungen zur Einbeziehung der Kunden haben, konnte festgestellt werden, dass kaum mehr "fertige Produkte" als Problemlösung verkauft werden, sondern die angebotenen Leistungen zunehmend Dienstleistungscharakter haben.<sup>116</sup> Auch werden Produkte verstärkt in Dienstleistungen eingebettet, was ergänzend zur erweiterten Wertschöpfung für das Unternehmen die Dimensionen der Unterhaltung und Emotionalität für den Nachfrager mit sich bringt.<sup>117</sup> Der externe Faktor, ohne dessen Integration eine Dienstleistung nicht erbracht werden kann, ist der Kunde selbst oder dessen Informationen zur Anforderung der Leistung. Diese einzelkundenbezogenen Informationen gehen als Produktionsfaktoren in den Leistungserstellungsprozess ein.<sup>118</sup> Die durch Kundenintegration gekennzeichnete Leistungserstellung weist die in der Abbildung 9 dargestellten Besonderheiten auf.<sup>119</sup>

---

<sup>115</sup> vgl. Bruhn / Strauss 2009, S.6

<sup>116</sup> vgl. Kleinaltenkamp / Fliess / Jacob 1996, S.15

<sup>117</sup> vgl. Normann / Ramirez 1996, S.67

<sup>118</sup> vgl. Walcher 2007, S. 24

<sup>119</sup> vgl. Kleinaltenkamp / Bach / Griese 2009, S.40

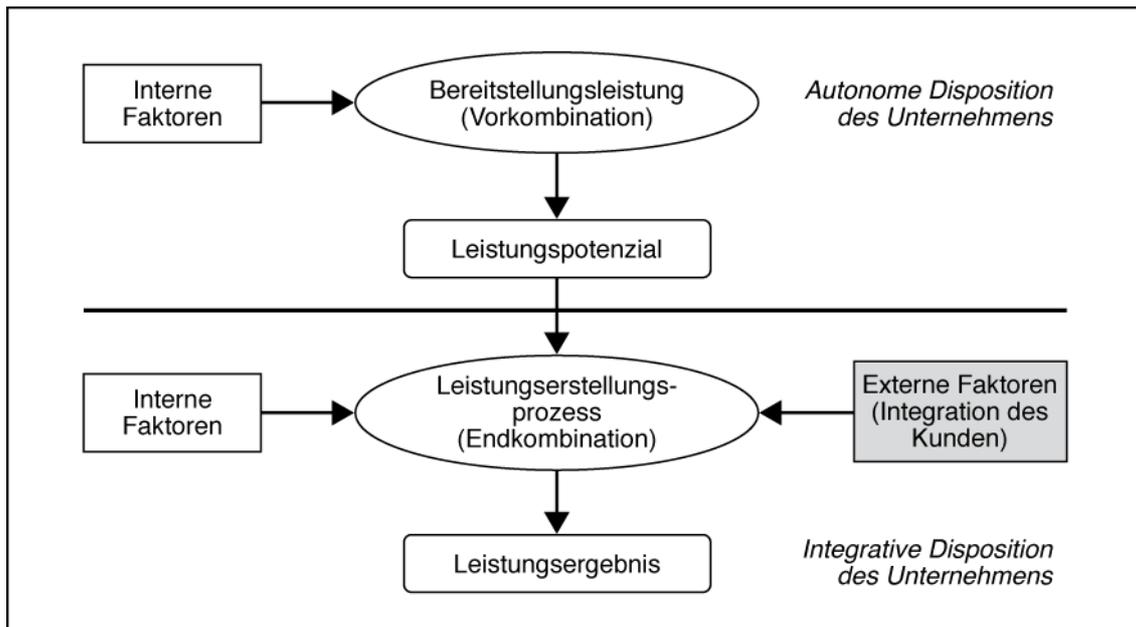


Abb. 31: Kundenintegration zur Produktion von individuellen Produkten, Reichwald / Piller 2009, S.57

- Unternehmensinterne (Produktions-) Faktoren bilden die Grundlagen für das Leistungspotential des Unternehmens (Problemlösungsfähigkeit). Mit diesem Potential bzw. diesen Faktoren werden im Rahmen einer Vorkombination, d.h. ohne das Vorliegen einer konkreten Kundenorder und lediglich im Hinblick auf angenommene Kundenbedürfnisse, bereits fertige oder unfertige Erzeugnisse erstellt. Diese bilden die internen Faktoren der Leistungserstellung. Deren Disposition liegen autonom beim Anbieter - die Nachfrager haben keinen direkten Einfluss auf die Ausgestaltung des Leistungspotentials.
- In unterschiedlichem Ausmass werden im Leistungserstellungsprozess externe Faktoren eines Nachfragers (bzw. der Nachfrager selbst) integriert, d.h. mit den internen Faktoren des Anbieters kombiniert. Durch diese aktive Rolle im Wertschöpfungsprozess wird aus dem Wert vernichtenden Konsumenten ein Co-Produzent bzw. ein Prosumer.
- Am Ende des Leistungserstellungsprozesses steht ein Leistungsergebnis als Bündel aus verschiedenen Teilleistungen. Diese sind zu unterschiedlichen Graden durch die Integration externer Faktoren zustande gekommen.

Aufbauend auf den Überlegungen von Kleinaltenkamp entwickelt Piller (2004) ein Modell, welches durch die Hinzunahme der Dimension Lösungsraum ("solution space") eine Übertragung des Konzepts des Leistungserstellungsprozesses auf den Innovationsprozess ermöglicht und dadurch eine Systematisierungsgrundlage für

verschiedene Kundenintegrationsarten darstellt. Ein geschlossener Lösungsraum erlaubt dem Kunden nur, sich im Rahmen vordefinierter Leistungskombinationen zu bewegen. Demgegenüber ermöglicht ein offener Lösungsraum, völlig neuartige Zweck-Mittel-Kombinationen im Sinne echter Innovationen zustande zu bringen.<sup>120</sup> Die Erweiterung des Modells von Kleinaltenkamp (1996) durch Piller (2004) durch den Lösungsraum wird in der Abbildung 10 dargestellt:

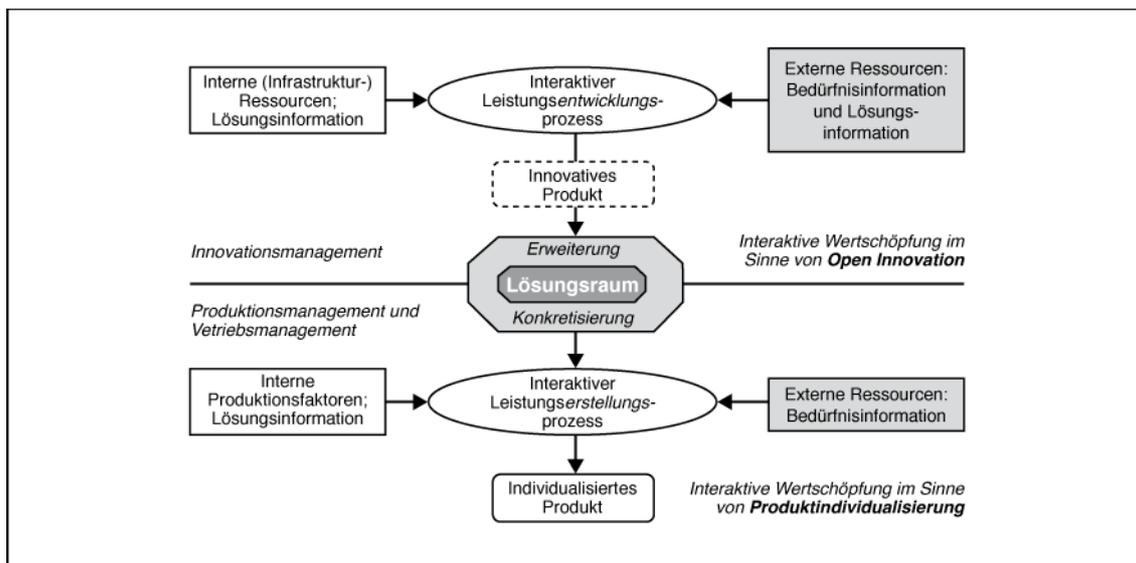


Abb. 32: Ebene der interaktiven Wertschöpfung, Reichwald / Piller 2009, S.59

### 2.3.3 Ansätze zur Einbeziehung von Kunden

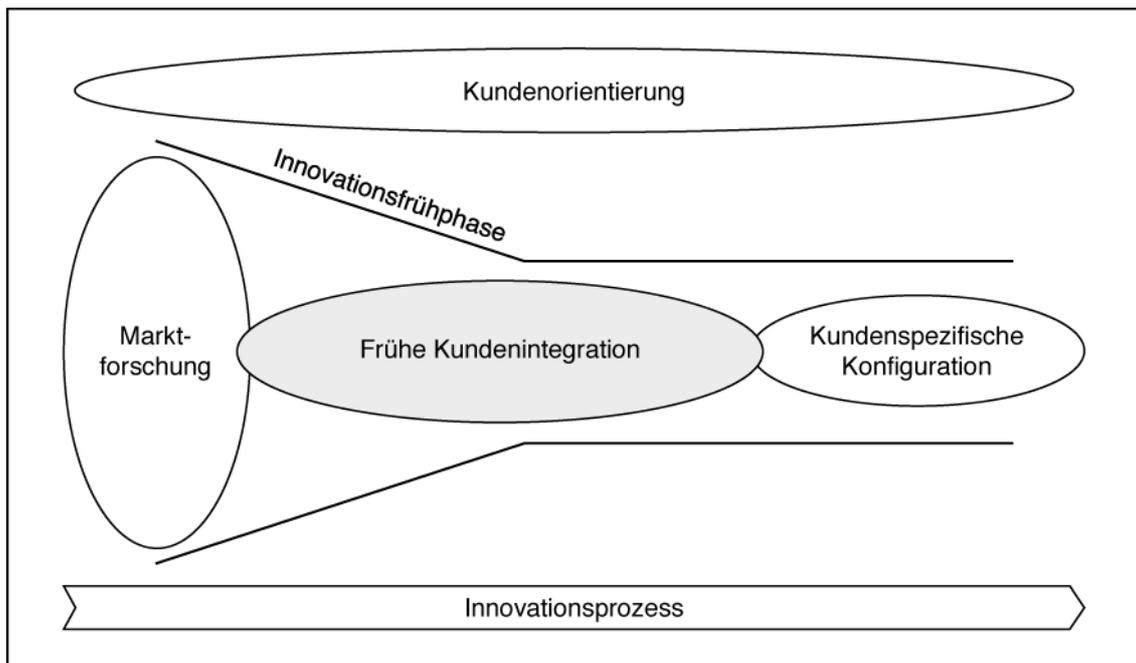


Abb. 33: Ansätze zur Einbeziehung des Kunden in den Innovationsprozess, Wecht 2005, S.29

<sup>120</sup> vgl. Walcher 2007, S.25

Ein Überblick über die verschiedenen Ansätze der Kundeneinbindung bietet das in der Abbildung 11 dargestellte Trichtermodell des Innovationsprozesses. Es können vier grundsätzliche Wege unterschieden werden, Kunden bzw. ihre Bedürfnisse und Wünsche während des Innovationsprozesses zu Berücksichtigen<sup>121</sup>

### Kundenorientierung

Der Begriff der Kundenorientierung entstammt dem Marketing. Aus allgemeiner, übergeordneter Perspektive kann der Begriff der Kundenorientierung als die grundsätzliche Ausrichtung auf den Kunden über den gesamten Verlauf des Innovationsprozesses gesehen werden.<sup>122</sup> Diese Grundhaltung wird von Peters und Watermann (1982) als Kundenfixierung bezeichnet und beschreibt sie als ein scheinbar völlig übersteigertes Bemühen um Qualität, Zuverlässigkeit oder Service ("a seemingly unjustifiable overcommitment to some form of quality, reliability or service"). Dieser Ansatz beschreibt eine generelle marktorientierte Grundausrichtung, dessen Grundcharakteristiken die Kundenorientierung zur notwendigen Voraussetzung aller anderen Ausprägungen der Einbeziehung von Kunden macht. Allerdings liegt bei der Kundenorientierung der Fokus auf traditionellen Geschäftszielen und nicht primär auf den Aspekten der Produktinnovation.<sup>123</sup>

### Marktforschung

Um ein grundsätzliches Verständnis der Marktbedingungen und -verhältnisse sowie der Kundencharakteristika zu erhalten, betreiben Unternehmen Marktforschungsaktivitäten (als Teil des gesamten Marketingportfolios), welche von Befragungen über Beobachtungen hin zu umfassenden Absatz und Marktanteilsprognosen reichen. Dahinter steht die Grundidee, dass der Entwicklungsprozess desto effizienter abläuft, je besser es gelingt, das zu entwickelnde innovative Produkt in der frühen Phase der Konzeptfindung marktgerecht zu planen. Marktforschung und Marktprognosen beinhalten die Gewinnung, Auswertung und Interpretation über die momentane und zukünftige Marktsituation (z.B. Marktchancen und Kundenbedürfnisse). Diese Informationen kann man generell als *Wissen über den Kunden* bezeichnen und spielen eine Schlüsselrolle in jedem erfolgreichen Neuproduktentwicklungsprojekt. Im Trichtermodell des Innovationsprozesses steht die Marktforschung ganz am linken Rand

---

<sup>121</sup> vgl. Wecht 2005, S.28-29

<sup>122</sup> vgl. Wecht 2005, S.32

<sup>123</sup> Peters /Watermann 1982, S.157, zit in Wecht 2005, S.32

der Frühphase des Innovationsprozesses und bildet eine wichtige Standardaktivität zur Unterstützung der Entwicklung und des Vertriebes kundenorientierter Produkte.<sup>124</sup>

### Kundenintegration

Für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse sind die Potentiale der Kundenintegration, welche in der frühen Phase des Innovationsprozesses liegen. Hersteller betreiben frühe Kundenintegration, um die Leistungen ihres Innovationsprozesses mithilfe ausgewählter Kunden zu verbessern. Für das Feld der Produktentwicklung markieren Eric von Hippels grundlegende Publikationen in den späten 1970er-Jahren den Beginn eines neuen Forschungsstranges indem er explizit für die Einbindung von Nutzern (Lead User) in den Ideenentstehungsprozess plädierte.<sup>125</sup> Das Ergebnis stellen Ideen mit höherem Markt- und Geschäftspotential dar.<sup>126</sup>

### Kundenspezifische Konfiguration

Die neuen Produkte werden am Ende des Innovationsprozesses mittels klassischen Marketing- und Verkaufsaktivitäten in den Markt eingeführt. Um gewisse Eigenschaften der Produkte auf die unterschiedlichen Präferenzen der Kunden anzupassen, hat sich ein starker Trend zu Konfigurationswerkzeugen entwickelt. Diese Form der Individualisierung findet im späteren Teil des Innovationsprozesses statt und ist dadurch hauptsächlich auf die Konfiguration bestehender Module oder Designelemente beschränkt. Die eigentliche Innovation aus technischer Sicht (und damit bezüglich der Kernkompetenz des Unternehmens) findet im Rahmen der vorgelagerten Phasen des Innovationsprozesses statt.<sup>127</sup> Die Individualisierung ist für viele Unternehmen eine interessante Strategie. Aufgrund der relativ hohen zusätzlichen Kosten der Interaktion zwischen Anbieter und Nachfrager war die kundenspezifische Konfiguration eines Produktes nur bei (margenträchtigen) Industriegütern sinnvoll. Im Bereich der Konsumgüter blieb die Individualisierung ein Nischenphänomen. Durch die Entwicklung der modernen Kommunikations- und Informationstechnologien konnten die Interaktionskosten jedoch drastisch gesenkt werden, was die Möglichkeiten für Individualisierungen auch für margenschwache Produkte erhöht.<sup>128</sup> Instrumente zur Realisierung von kundenspezifischen Konfigurationen reichen von

---

<sup>124</sup> vgl. Wecht 2005, S.30

<sup>125</sup> vgl. Wecht 2005, S.14

<sup>126</sup> vgl. Wecht 2005, S.34

<sup>127</sup> vgl. Wecht 2005, S.31

<sup>128</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.219

Plattformmanagement (z.B. Karosserieplattform eines Automobilbauers<sup>129</sup>) über "Mass Customization" bis hin zu "User Toolkits for Innovation".<sup>130</sup> Der Ausdruck "Mass Customization" verbindet die beiden an sich gegensätzlichen Begriffe "Mass Production" und "Customization" und bezeichnet die Produktion von Gütern und Leistungen für einen (relativ) grossen Absatzmarkt, welche die unterschiedlichen Bedürfnisse jedes einzelnen Nachfragers dieses Produktes treffen.<sup>131</sup> "User Toolkits" stellen die logische Weiterentwicklung von "Mass customization" dar, indem mittels neuer Kommunikations- und Informationstechnologien die Entwicklung und das Design neuer Produkte systematisch auf den einzelnen Kunden ausgelagert werden.<sup>132</sup>

## 2.4 Open Innovation in der Theorie und Immobilienwirtschaft

### 2.4.1 *Prozesse von Open Innovation*

Ein Innovationsprozess im Sinne des "Open Innovation" Ansatzes bedeutet, dass die Trennung von Ideengenerierung, Angebotsentwicklung und Kommerzialisierung von Angeboten durch profitable Geschäftsmodelle unterstützt wird<sup>133</sup>. Der Innovationsprozess besteht aus einer Vielzahl von Akteuren, die miteinander vernetzt interaktiv und kollaborativ Ideen entwickeln und kommerzialisieren.<sup>134</sup> Der Begriff Open Innovation bildet den Rahmen für zwei sich ergänzende Strömungen. Zum einen betrachten die offenen Innovationsprozesse die Perspektive der Unternehmen und haben somit die ökonomische Verwertung der Aktivität im Fokus (Value Capture), User Innovation hingegen betrachten Innovationsaktivitäten durch Kunden, Nutzer oder Communities hinsichtlich der Schaffung von Werten (Value Creation).<sup>135</sup> Als User Innovation werden Verbesserungen bezeichnet, die von Nutzern (Usern) eines Produktes vorgenommen werden, weil das gewünschte Produkt auf dem Markt nicht zu finden ist, die Nutzer aber befähigt und gewillt sind, die Modifikation selbst vorzunehmen.<sup>136</sup> Das grösste Problem am Konzept der aktiven Kundenintegration liegt darin, die richtigen Kunden für die Integration in die frühe Innovationsphase auszuwählen. Kunden können sowohl nachrangige Unternehmen in der Wertschöpfungskette, als auch direkte oder mittelbare Anwender eines Produktes sein.

---

<sup>129</sup> vgl. Gassmann 2008, S.84

<sup>130</sup> vgl. Wecht 2005, S.31

<sup>131</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.225

<sup>132</sup> vgl. Schreier 2005, S.24

<sup>133</sup> vgl. Gaul / Gastes 2007, S. 6

<sup>134</sup> vgl. Menez / Kahnert / Blättel-Mink 2012, S.14

<sup>135</sup> vgl. Menez / Kahnert / Blättel-Mink 2012, S.15

<sup>136</sup> vgl. Von Hippel 2009, S.5

Anwender werden in "normale", Extrem- oder Analoganwender eingeteilt, wobei die beiden letztgenannten Gruppen Lead User genannt werden. Normale Kunden lassen sich problemlos identifizieren und werden zumeist im Rahmen der Marktforschung eingebunden.<sup>137</sup> Die Öffnung des Innovationsprozesses kann in zweierlei Richtungen betrachtet und durch drei Kernprozesse beschrieben werden:<sup>138</sup>

#### Outside-in

Outside-in-Prozesse zielen darauf ab, externe Ideen, die innerhalb bestehender Geschäftsmodelle und mit bestehenden materiellen und immateriellen Ressourcen abgewickelt und voraussichtlich erfolgreich umgesetzt werden können, für Unternehmen nutzbar zu machen<sup>139</sup>. Dies kann sowohl die Integration von Kunden, Nutzern (Anwendern) oder Lieferanten, aber auch die externe Vergabe von Forschungsaufträgen bedeuten.<sup>140</sup>

#### Inside-out

Inside-out-Prozesse zielen auf die gewinnbringende Verwertung vorhandener Assets ausserhalb der eigenen Unternehmens- und Branchengrenzen<sup>141</sup>. Dabei soll Wissen, das nicht im eigenen Geschäftsmodell kommerzialisiert werden kann, wirtschaftlich nutzbar gemacht werden.<sup>142</sup>

#### Coupled-Prozess

Coupled-Prozesse stellen Kombinationen von Inside-out- und Outside-in-Prozessen dar<sup>143</sup>. Sie beinhalten die Koppelung der Integration und Externalisierung von Wissen zum Zweck der gemeinsamen Entwicklung in strategischen Allianzen, Joint Ventures und Innovationsnetzwerken, bei der eine Balance zwischen Geben und Nehmen den Kooperationserfolg bedingt.<sup>144</sup>

---

<sup>137</sup> Gassmann / Kausch / Enkel 2005, S 6

<sup>138</sup> vgl. Gassmann / Enkel 2004, S.5 ff.

<sup>139</sup> vgl. Gaul / Gastes 2007, S. 7

<sup>140</sup> vgl. Gattringer 2012, S.40

<sup>141</sup> vgl. Gaul / Gastes 2007, S. 7

<sup>142</sup> vgl. Gattringer 2012, S.40-41

<sup>143</sup> vgl. Gaul / Gastes 2007, S. 7

<sup>144</sup> vgl. Gassmann / Enkel 2006, S.134

Die Kernprozesse werden in der Abbildung 12 zusammenfassend dargestellt:

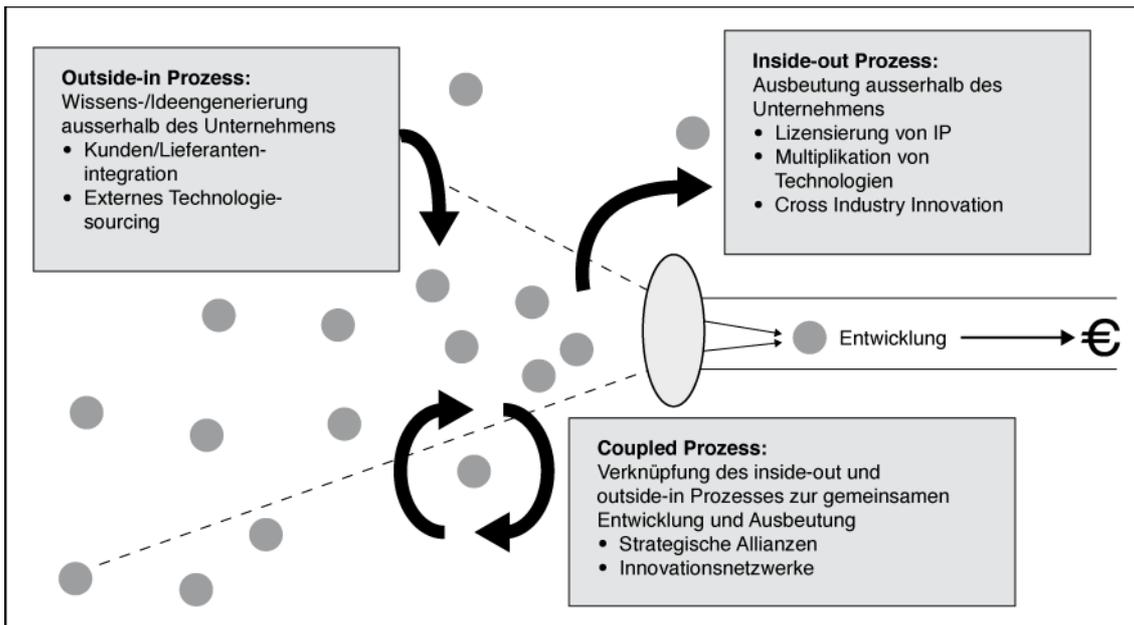


Abb. 34: Die Kernprozesse des Open-Innovation Ansatzes, Gassmann / Enkel 2006, S.134

#### 2.4.2 Instrumente von Open Innovation

In diesem Kapitel werden drei Instrumente vorgestellt, die den Open Innovation-Ansatz konkret umsetzen und dessen Prozesse sich durch ein Unternehmen aktiv anstossen lassen. Die Instrumente setzen sowohl an der Gewinnung von Bedürfnis- als auch von Lösungsinformationen an.<sup>145</sup>

##### Der Ideenwettbewerb

Der Ideenwettbewerb stellt bezugnehmend auf das Phasenmodell von Herstatt und Verworm (2007) eine Integration von Kunden in die früheste Innovationsphase dar. Diese Phase wird oftmals auch als Inventionsphase bezeichnet.<sup>146</sup> Das bedeutet, dass die eingebrachten Beiträge per Definition keine Innovationen darstellen, sondern Inventionen oder Vorstufen von Inventionen. Walcher (2007) definiert Ideenwettbewerb als "(...) die Aufforderung eines privaten oder öffentlichen Veranstalters an die Allgemeinheit oder eine spezielle Zielgruppe (..), themenbezogene Beiträge innerhalb eines bestimmten Zeitraums einzureichen."<sup>147</sup> Die Beiträge werden von einem Beurteilungsgremium anhand von bestimmten Kriterien bewertet und leistungsorientiert prämiert. In Abhängigkeit der Ausgestaltungsform des Ideenwettbewerbs können durch die Kundenbeiträge nebst Bedürfnisinformationen auch Lösungsinformationen erhoben

<sup>145</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.179

<sup>146</sup> vgl. Walcher 2007, S.38

<sup>147</sup> Walcher 2007, S.39

werden, wie eine vorgeschlagene Idee umgesetzt werden könnte.<sup>148</sup> Das Ziel eines Ideenwettbewerbs ist es, eben genau die Inputs von den Akteuren zu erhalten, die vorher dem Unternehmen nicht bekannt waren.<sup>149</sup> Zur Unterstützung der Interaktion zwischen dem Veranstalter und den Mitwirkenden sowie innerhalb der Gruppe der Mitwirkenden werden Ideenwettbewerbe oftmals Internet-basiert durchgeführt. Dabei können beispielsweise die Möglichkeiten für die Nutzer geschaffen werden, die Ideen anderer Nutzer aufzugreifen und weiterzuentwickeln, zu bewerten oder zu kommentieren.

### Die Lead User-Methode

Die Lead User-Methode ist eine qualitative, prozessorientierte Vorgehensweise zur aktiven Einbindung von ausgewählten Anwendern, um Ideen und Konzepte für neue Produkt- und Prozessinnovationen zu generieren.<sup>150</sup> Von Hippel (1976) konnte nachweisen, dass im Bereich von wissenschaftlichen Instrumenten über 80% aller Innovationen von Kunden entwickelt worden sind.<sup>151</sup> Seither wurden im Bereich der Lead User-Forschung zahlreiche konzeptionelle und empirische Studien veröffentlicht.<sup>152</sup> Obwohl ursprünglich für den Investitionsgütermarkt entwickelt, findet die Lead User-Methode mittlerweile auch im Konsumgütermarkt Verbreitung, in welchem Produkte an anonyme Kunden verkauft werden. Die Kundenanforderungen in Konsumgütermärkten sind äusserst heterogen und sind stark durch die Faktoren Spass, Neugier und Lifestyle geprägt.<sup>153</sup> Aus Studien der frühen Innovationsphasen resultiert, dass trotz dem Einsatz von Marktforschungsinstrumenten häufig enttäuschende Ergebnis resultieren. Die Vermutungen gehen dahin, dass dies unter anderem in der Auswahl ungeeigneter Kunden begründet liegt. "Der repräsentative Kunde scheint nicht in der Lage zu sein, sich von den aktuellen Angeboten der Hersteller zu lösen und Bedürfnisse zu formulieren, welche die zukünftige Entwicklung des Marktes vorzeichnen ("functional fixedness"). Aus Studien mit repräsentativen Kundenstichproben resultieren somit nur selten Anregungen für sehr neuartige Produkte."<sup>154</sup> Als entscheidend für die Qualität der Resultate ist demzufolge die Auswahl der Kunden. Diese sollen besonders qualifiziert und motiviert sein, bedeutende

---

<sup>148</sup> vgl. Bretschneider / Leimeister / Kremer 2009, S.4

<sup>149</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.199

<sup>150</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.180

<sup>151</sup> vgl. Walcher 2007, S.30

<sup>152</sup> Studien der Lead User-Forschung, Anhang C

<sup>153</sup> vgl. Walcher 2007, S.30

<sup>154</sup> Lüthje 2007, S.48

Beiträge zur Entwicklung neuer Produkte zu leisten.<sup>155</sup> Die Merkmale, Fähigkeiten und Eigenschaften von Lead Usern werden in der Literatur wie folgt zusammengefasst:<sup>156</sup>

- Lead User verfügen über Bedürfnisinformationen, die zu einem späteren Zeitpunkt für ein relativ grosses Marktsegment relevant werden. Da ihre Bedürfnisse bisher nicht befriedigt werden, sind Lead User mit dem bestehenden Marktangebot unzufrieden.
- Diese Unzufriedenheit motiviert Lead User, eigenständig aktiv zu werden und Lösungen zur Beseitigung ihrer Unzufriedenheit zu entwickeln. Lead User verfügen demnach auch über Lösungsinformationen und nutzen diese zur Befriedigung ihres Bedarfs.

### Crowdsourcing

"Remember outsourcing? Sending jobs to India and China is so 2003. The new pool of cheap labor: everyday people using their spare cycles to create content, solve problems, even to corporate"<sup>157</sup> Der Begriff des Crowdsourcings wurde geprägt durch Howe (2006). In Anlehnung an das Konzept des Outsourcings, welches die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an andere Organisationen bezeichnet, ist Crowdsourcing die Auslagerung von Unternehmensaufgaben an die Masse.<sup>158</sup> Demzufolge wird Crowdsourcing als die Strategie des Auslagerns von Wissensgenerierung und Problemlösung an externe Akteure durch einen öffentlichen Aufruf an eine grosse Gruppe definiert.<sup>159</sup> Surowiecki (2004) hat anschaulich beschrieben, dass die "Weisheit von Vielen" oftmals gleichwertige oder sogar bessere Inhalte und Ergebnisse produzieren als auf Expertenwissen basierende Ansätze.<sup>160</sup> Er beschreibt weniger die Methode als entscheidend für diese Phänomen, sondern die Erfüllung der notwendigen Bedingungen Diversität, Unabhängigkeit und Dezentralisierung.<sup>161</sup> Unter den zahlreichen Crowdsourcing-Initiativen lassen sich fünf unterschiedliche Kategorien erkennen: Die intermediären Plattformen, unternehmenseigene Plattformen, öffentliche Initiativen, Marktplätze für kreative Ideen oder Gruppen, die gemeinsam eine freie

---

<sup>155</sup> vgl. Lühje 2007, S.48

<sup>156</sup> vgl. Rechwald / Piller 2009, S.160; Lühje 2007, S.49; Walcher 2007, S.32

<sup>157</sup> Howe 2006, S.1

<sup>158</sup> vgl. Jahnke / Prilla 2008, S.133

<sup>159</sup> vgl. Gassmann 2010, S.14

<sup>160</sup> vgl. Surowiecki 2004

<sup>161</sup> vgl. Surowiecki 2004, S.47

Lösung entwickeln, ohne dass Unternehmen oder Institutionen eine bestimmte Fragestellung formulieren.<sup>162</sup> Beim Crowdsourcing ist es unerheblich oder sogar förderlich, dass die Nutzer ein gleiches oder abweichendes Verständnis der Inhalte haben. Denn je unterschiedlicher sich eine Gruppe zusammensetzt, desto wahrscheinlicher ist es, dass eine Person oder Gruppe die passende Lösung findet.<sup>163</sup> Der zentrale Katalysator für Crowdsourcing wirken die neuen Kommunikations- und Internettechnologien. Gassmann (2008) schreibt: "Heute werden pro Sekunde zwei Blogs gegründet, 30 Domains registriert, 3'400 Google-Suchen<sup>164</sup> gestartet und 5,3 Millionen Sofortnachrichten verschickt, da erscheint es nur folgerichtig, dass auch immer mehr Ideen und Problemlösungen aus dem Internet kommen."<sup>165</sup> Und an anderer Stelle: "Die soziale Präsenz und Reichhaltigkeit der Kommunikation in der virtuellen Welt steigt; die Welt ist zum Labor geworden."<sup>166</sup> Vorteile für ein Unternehmen durch den Einsatz von Crowdsourcing ergeben sich durch Unterstützung in der Ideenfindung, Verbesserung der Kundenbindung, Überwindung der Betriebsblindheit und dem Umstand, Wünsche zu erkennen und Markimpulse zu erhalten.<sup>167</sup>

#### 2.4.3 *Open Innovation in der Immobilienwirtschaft*

##### Innosite - Open Innovation in the Construction Industry

Innosite ist eine Ideenplattform, initiiert und finanziert durch das dänische Investmentunternehmen Realdania, geführt durch das Danish Architecture Centre. Innosite ist Teil einer Innovationsinitiative von Realdania und auf eine Zeitdauer von fünf Jahren begrenzt. Die Idee der Internetplattform ist, dass Unternehmen, Organisationen und Institutionen ihre Probleme beschreiben und diese dann von Architekten, Ingenieuren, Designern, Hausbesitzern und Bürgern gelöst werden. Damit können Probleme identifiziert und gleichzeitig Lösungen gesucht werden. Der erste Wettbewerb wurde 2011 unter dem Namen "better living" von Grundejernes Investeringsfond (Landowners' Investment Foundation) lanciert. Im Rahmen eines Ideenwettbewerbes sollte nach Lösungen gesucht werden, um die Wohnqualität innerhalb bestehender Bauten zu verbessern. Der zweite Wettbewerb unter dem Titel "Build What Here" wurde von Dänemarks grösstem Musikfestival, dem Roskilde

---

<sup>162</sup> vgl. Gassmann 2008, S.18 ff.

<sup>163</sup> vgl. Jahnke / Prilla 2008, S.134

<sup>164</sup> Im Jahr 2012 betrug die Anzahl der Google-Suchen bereits rund 60'000

<sup>165</sup> vgl. Gassmann 2008, S.25

<sup>166</sup> vgl. Gassmann 2008, S.1

<sup>167</sup> vgl. Gassmann 2008, S.25-26

Festival ausgeschrieben. Gesucht wurde ein konkretes architektonisches Konzept für einen bestimmten Bereich auf dem Festivalgelände. Rund 300 Beiträge sind eingegangen, das Siegerprojekt ist 2012 realisiert worden. Unterdessen sind Wettbewerbe zum architektonischen Einsatz von Solarzellen ("Solar Dreams") und Einsatzpotential eines bestimmten Bausystems ("Rockshell Wall System") lanciert worden. Der Entwurf einer Bushaltestation aus Glas ("Transparent Shelter") oder eines Showrooms ("Living Showroom") wurde ebenso generiert, wie das Zwischennutzungskonzept eines Industriearcals ("Use Space") oder Ideen für ein Redesign des Stadtparks von Hedehusene ("People's Park"). Zum Zeitpunkt des Seitenaufrufes weist innosite 1690 Mitglieder aus. Es wurden Total 862 Ideen eingereicht, 5409 Bewertungen und 2293 Kommentare abgegeben. Die Webseite wurde 467'181 mal aufgerufen.

#### Despar - Designwettbewerb für den Supermarkt ohne Grenzen

Für das Design eines geplanten DeSpar Supermarktes in Sterzing (Südtirol) wurde ein Wettbewerb ausgeschrieben. Unter dem Begriff "Supermarkt ohne Grenzen" wurde das Ziel verfolgt, innovative und kreative Designs des Gesamttiroler Supermarktes von morgen zu generieren und so die Entstehung des neuen EUROSPAR Supermarktes in Sterzing, Südtirol zu begleiten.<sup>168</sup> Die Meinungen und Kommentare der Bürger zu den eingereichten Beiträgen trugen dazu bei, die besten Lösungsansätze für ein tragfähiges Konzept zu finden. Dabei konnten die Auslober Einblicke darüber gewinnen, welche Materialien, Formen und architektonischen Trends die Konsumenten bevorzugen.<sup>169</sup> Eingereicht sind bis zum Zeitpunkt des Internetzugriffs 342 Beiträge, die von einer Community bestehend aus 1815 Mitgliedern diskutiert wurden.<sup>170</sup>

#### Popularise - Crowdsourcing for Commercial Real Estate

Popularise ist eine online Crowdsourcingplattform, auf welcher potentielle Nutzer ihre Ideen für lokale Projektentwicklungen einreichen können. Der Prozess funktioniert in mehreren Schritten. Im ersten Schritt beschreibt ein Immobilienprojektentwickler sein Projekt und grenzt die Fragestellung ein. Im zweiten Schritt werden Ideen und Lösungsvorschläge eingereicht. Diese können in der dritten Phase des Prozesses bewertet und mittels "built it Button" ausgezeichnet werden. Das Ziel für das

---

<sup>168</sup> vgl. <http://www.designcontest.despar.it/about.php>

<sup>169</sup> vgl. Piller / Vossen / Ihl 2012, S.10

<sup>170</sup> vgl. <http://www.designcontest.despar.it/pool.php>

Unternehmen ist es, die Popularität der eingereichten Ideen zu eruieren und dadurch den Entwicklungsprozess zu verbessern. Die besten Ideen werden jedoch nicht automatisch in das jeweilige Projekt integriert, sondern auf verschiedene andere projektspezifische Aspekte hin geprüft und unter Umständen wieder verworfen:

- "The good news is that if an idea is really popular on one drawing board, other builders may recognize it and try to incorporate it into their own projects."<sup>171</sup>
- "Builders get better ideas an more information. You get places you want and help build a better city".<sup>172</sup>
- "In (Advisory Neighborhood Commission) meetings, you have a vocal minority that dominates. You can have a much broader discussion with thousands of people and have it be dynamic. Popularise is the 21st-century version of a community meeting".<sup>173</sup>

Über die Webseite popularise.com werden eine Vielzahl von "Drawing Boards" aus 18 US-amerikanischen und einer australischen Stadt aufgelegt.

#### BD Bacata - Crowdfunding für das höchste Haus Kolumbiens

Crowdfunding wird als eigener Bereich des Crowdsourcing bezeichnet und hat das Ziel, Unterstützung für ein bestimmtes Projekt oder Aktionsprogramm in monetärer oder nicht monetärer Form zu gewinnen. Insbesondere Crowdinvesting gewinnt als alternative Möglichkeit der Kapitalbeschaffung zunehmend an Bedeutung.<sup>174</sup> Durch die zunehmende Verbreitung und die Allgegenwärtigkeit von Zugang zum Internet und Web2.0 Funktionalitäten sind eine Vielzahl von Crowdfunding Plattformen für unterschiedliche Zwecke entstanden.<sup>175</sup> In jüngster Zeit ist das Phänomen Crowdfunding auch als Finanzierungsmodell von Immobilienprojekten entdeckt worden. Eine Vielzahl von Plattformen bieten Investitionsmöglichkeiten für Projekte in Real Estate an. Eines der eindrucklichsten Projekte, welches über Crowdfunding finanziert wurde eröffnet 2014 in Bogota. Der *BD Bacata Skyscraper* ist mit 260

---

<sup>171</sup> vgl. <https://poularise.com/faq>

<sup>172</sup> vgl. <https://poularise.com/howitworks>

<sup>173</sup> vgl. Khazan, 2012

<sup>174</sup> vgl. Kaltenbeck 2011, S.5ff

<sup>175</sup> vgl. Leimeister, 2012, S.389

Metern das höchste Gebäude von Kolumbien. Die Erstellungskosten von 145 Mio. USD wurden über rund 3'000 private Investoren finanziert.<sup>176</sup>

- "The real estate industry and more specifically, the real estate development industry, has historically been perceived as a marketplace that is only available to the most opulent individuals. For decades, the high cost of entry and the lack of transparency within the real estate development space have created an industry that is dominated by only institutional players. While there have been attempts to increase accessibility to the real estate market, such as President Eisenhower's introduction of Real Estate Investment Trusts (REITs) in the 1960s, efforts have continuously failed to satisfy one important and universally overlooked consumer; the person looking to invest in a specific property that has the potential to generate investment income."<sup>177</sup>

### 3 Immobilien-Projektentwicklung – derzeitiger Stand der Literatur

#### 3.1 Innovation in der Schweizer Immobilienlandschaft

##### 3.1.1 *Die Immobilienwirtschaft im Branchenvergleich*

Die Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich führt seit 1990 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) im Rahmen der sogenannten "Strukturberichterstattung" des Bundes ein Innovationsmonitoring durch. Im aktuellen Bericht Nr.49 (April 2013) sind Daten bezogen auf den Zeitraum von 2009-2011 in einer umfangreichen Erhebung klassifiziert, aufgearbeitet und im März 2013 publiziert worden. Darin wird die Branchengruppe Bauwirtschaft, Immobilien/Vermietung im Vergleich zu anderen Branchengruppen als unterdurchschnittlich innovativ bezeichnet.<sup>178</sup> Die meistgenannten Innovationshemmnisse sind die Planungs- und Bauvorschriften (21%), die hohen Kosten (19.2%) und die lange Amortisationszeit (17%).<sup>179</sup> Weiter werden unter anderem die leichte Kopierbarkeit, fehlende Eigenmittel, hohe Steuern und die Umweltgesetzgebung erwähnt.<sup>180</sup> In der Betrachtung des Wissens- und Technologietransfers (WIT) zwischen Wissenschaftlichen Institutionen und

<sup>176</sup> vgl. <http://www.archdaily.com/276433/bd-bacata-the-worlds-first-crowdfunded-skyscraper/>

<sup>177</sup> Rodrigo / Newman 2013, in: [prodigy-network.com](http://prodigy-network.com):

<http://prodigy-network.com/en/crowdfunding-the-future-of-real-estate-2/>

<sup>178</sup> vgl. Arvanitis et al 2013, S.48, und; Innovationsleistung (Auszug aus der Innovationserhebung der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, KOF), Anhang E

<sup>179</sup> Innovationshemmnisse (Auszug aus der Innovationserhebung der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, KOF), Anhang F

<sup>180</sup> vgl. Arvanitis et al 2013, S.70

Unternehmen in der Schweiz zeigt sich, dass der Anteil von Unternehmen mit WIT-Aktivitäten im Baugewerbe mit 4% sechs- bzw. siebenfach kleiner ist als bei Dienstleistungen (25%) und der Industrie (28%).<sup>181</sup> Die Auswirkung von WIT-Aktivitäten im Bausektor beziehen sich hauptsächlich auf die Entwicklung neuer Prozesse und neuer Produkte, deren Hemmnisse sind in fehlenden Voraussetzungen auf Seiten der Unternehmen zu suchen.<sup>182</sup>

### 3.1.2 Wettbewerb und technologischer Fortschritt

Marktveränderungen werden von vier Hauptfaktoren getrieben, welche zusammen den Innovationsbedarf erzeugen:<sup>183</sup> Diese werden in der Abbildung 13 zusammenfassend dargestellt:

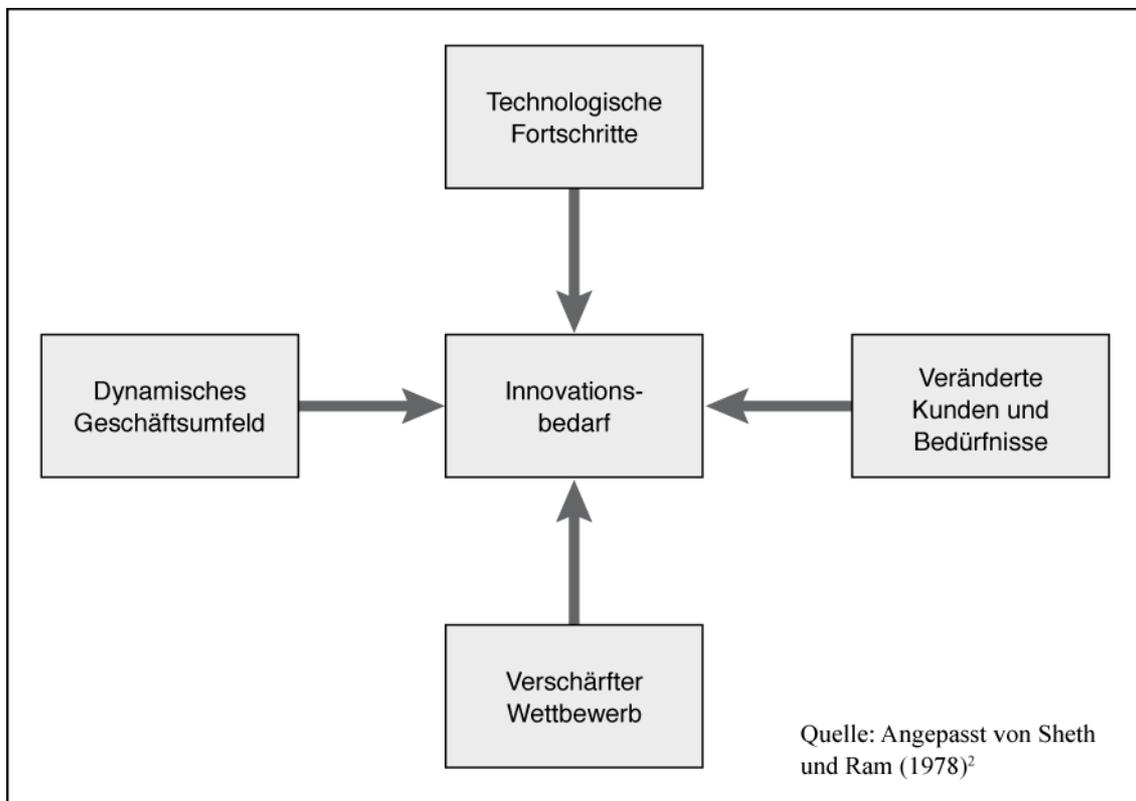


Abb. 35: Die Treiber des Innovationsbedarfs, Coffin / Herstatt / Mitchell 2009, S.20

### Wettbewerb

Für eine Beurteilung des Wettbewerbsumfeldes ist die Betrachtung der globalen Umwelt von derjenigen der direkten Wettbewerbsumwelt zu unterscheiden. Für die globale Umwelt sind abgesehen von makro-ökonomischen und technologischen

<sup>181</sup> vgl. Arvanitis et al 2013, S.147, und; Bedeutung externer Wissensquellen (Auszug aus der Innovationserhebung der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich, KOF), Anhang D

<sup>182</sup> vgl. Arvanitis et al 2013, S.157-158

<sup>183</sup> vgl. Goffin, Herstatt, Mitchell 2009, S.20

Entwicklungen die politisch-rechtlichen und sozio-kulturellen Aspekte von Bedeutung.<sup>184</sup> Die Landschaftsschutz- und Zweitwohnungsinitiative, die Revision des Raumplanungsgesetzes oder das Verbandsbeschwerderecht dokumentieren eindrücklich die zunehmende politische Dynamisierung und verlangen nach innovativen Instrumenten wie beispielsweise handelbaren Flächennutzungszertifikaten.<sup>185</sup> Festzuhalten ist der verstärkte Mittbestimmungswille seitens der Bevölkerung was die Nutzung des Bodens betrifft, der grundlegenden Ressource für die Immobilien-Projektentwicklung. Die Abbildung 14 fasst die auf die Projektentwicklungsbranche einwirkenden Wettbewerbskräfte aus der direkten Umwelt zusammen. Diese sind die potentiell neuen Konkurrenten, Rivalität unter den Anbietern, Verhandlungsmacht der Lieferanten und Abnehmer sowie der Bedrohung durch Ersatzprodukte und -Dienste.<sup>186</sup>

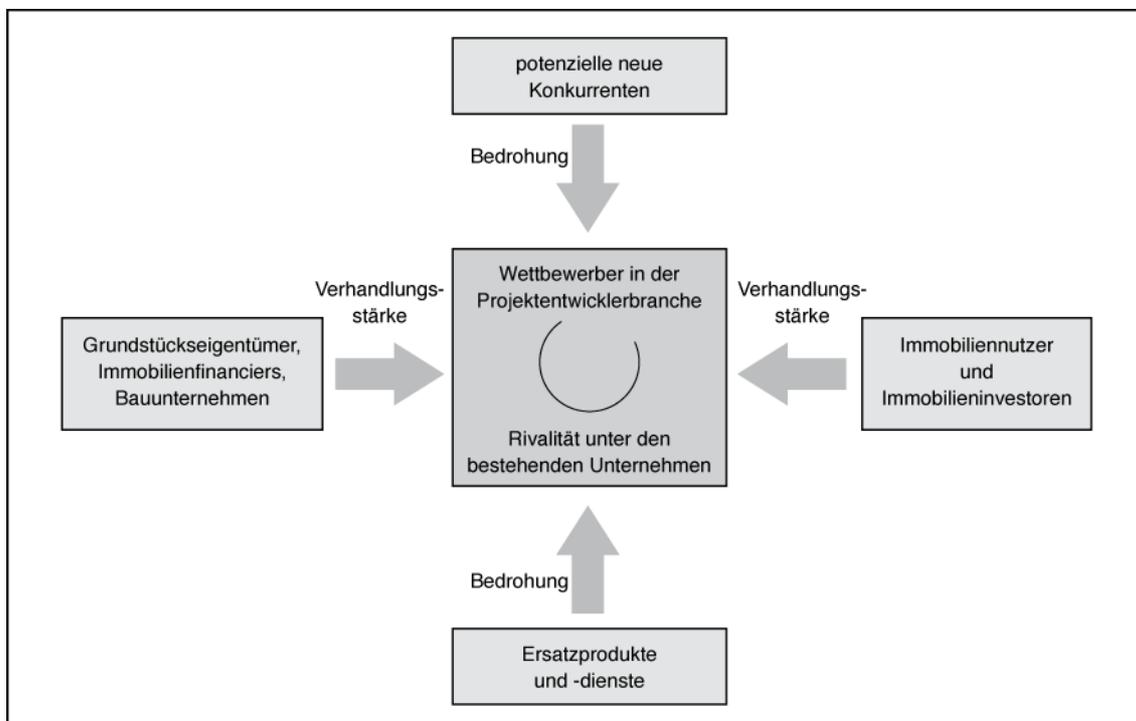


Abb. 36: Die Wettbewerbskräfte in der Projektentwicklungsbranche, Isenhöfer 2008, S.520

Die Markteintrittsbarriere für Projektentwicklungsunternehmen wird aufgrund des Nichtvorhandenseins von institutionellen Hürden für den Markteintritt und der relativ geringen Unternehmensgrößen (kaum Skaleneffekte möglich) als tief eingeschätzt.<sup>187</sup> Auf den Immobilienmärkten Österreich, Deutschland und der Schweiz sind relativ viele

<sup>184</sup> vgl. Gerum 2008, S.150-153

<sup>185</sup> vgl. Menghini 2013, S.9

<sup>186</sup> vgl. Porter 2013, S.38

<sup>187</sup> vgl. Gerum 2008, S.155

Projektentwicklungsunternehmen tätig.<sup>188</sup> Dies "lässt auf eine entsprechend hohe Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern (...) schliessen".<sup>189</sup> Als relevante Lieferanten für die Projektentwicklungsbranche werden Grundstückseigentümer, Immobilienfinanciers und Bauunternehmen identifiziert, deren Inputs für den Projektentwicklungsprozess sich überdies nicht substituieren lassen. Der Aspekt der Finanzierung kann sich in Zukunft anhand von Crowdfunding reduzieren.<sup>190</sup> Die vordergründige Verhandlungsstärke der Grundeigentümer und Bauunternehmen gleicht sich in der Praxis wieder aus, da die Projektentwicklungsunternehmen gleichzeitig wichtige Kunden für die genannten Lieferanten sind.<sup>191</sup> Die Verhandlungsmacht der Abnehmer variiert stark in dem von den Projektentwicklungsunternehmen bedienten Marktsegment bzw. der Immobilienart.<sup>192</sup> "Insgesamt scheint die Verhandlungsstärke der Abnehmer von Projektentwicklungsunternehmen, sieht man einmal von den Grossinvestoren ab, nicht sehr ausgeprägt."<sup>193</sup>

#### Technologischer Fortschritt

Die fortschreitende technologische Entwicklung hat einen grossen Einfluss auf das Entstehen von neuem Wissen. So ändern sich beispielsweise aufgrund der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die Anforderungen an Wohnimmobilien (beispielsweise Heimarbeit) und lassen gleichzeitig den Bedarf und damit die Nachfrage nach Büroflächen sinken.<sup>194</sup> Ein Blick auf ausgewählte technologische Veränderungen in der Werkstoffentwicklung, Gebäudetechnik und -automation oder dem Rapid Prototyping-Verfahren, aber auch der Einfluss der Digitalisierung in Planung und Produktion weisen auf eine hohe Dynamik hin, sich im Markt durchsetzen und diesen nachhaltig verändern.<sup>195</sup>

#### 3.1.3 *Dynamisches Geschäftsumfeld und veränderte Bedürfnisse der Kunden*

##### Dynamisches Geschäftsumfeld

In den letzten Jahren ist ein weiterer Faktor entstanden, welcher den Innovationsbedarf beeinflusst. Das Management hat sich weitgehend auf Kostensenkungen und

---

<sup>188</sup> vgl. Sreckovic 2011, S.23

<sup>189</sup> vgl. Isenhöfer 2008, S.519

<sup>190</sup> vgl. Isenhöfer 2008, S.519

<sup>191</sup> vgl. Isenhöfer 2008, S.525-526

<sup>192</sup> vgl. Gerum 2008, S.159

<sup>193</sup> vgl. Gerum 2008, S.160

<sup>194</sup> vgl. Gerum 2008, S.151

<sup>195</sup> vgl. Möller, E. 2010

Ressourcenbeschneidungen für das Kerngeschäft konzentriert und dadurch signifikante Effizienzsteigerungen realisieren können. Die Fortsetzung einer auf Effizienz ausgerichtete Unternehmensstrategie wird jedoch in Zukunft immer weniger Nutzen erzeugen. Für viele Unternehmen verschiebt sich der Fokus zunehmend auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen. Ebenso macht die Verkürzung der Produktlebenszyklen und Verbesserung der Servicequalität für Kunden die Innovationsaktivität immer wichtiger.<sup>196</sup> Die radikale Verkürzung von Zeithorizonten und die damit einhergehende kurzfristige Ertragsorientierung bei Immobilieninvestitionen bieten für den Projektentwickler die zusätzliche Herausforderung, die Erfordernisse des Nutzermarktes zu erkennen und ein entsprechendes Angebot zu schaffen.<sup>197</sup>

#### Kunden und veränderte Bedürfnisse

Der vierte Innovationstreiber sind die veränderten Charakteristiken und Anforderungen der Kunden, welche dazu führen, dass traditionelle Marktsegmente verschwinden oder fragmentieren, so dass Unternehmen ihr Produktsortiment daran anpassen müssen.<sup>198</sup> Ein wesentlicher Trend in der Veränderung der Kundenbedürfnisse ist die zunehmende Individualisierung bzw. Heterogenisierung der Nachfrage. Dieser wird oft durch soziodemographische Änderungen (zunehmender Wohlstand, mehr Freiheit, höheres Bildungsniveau) und bevölkerungsdemographische Verschiebungen wie die steigende Zahl der Single-Haushalte und Veränderungen in der Zusammensetzung der Bevölkerung (nationale Identität, soziale Gruppen) erklärt. Ebenfalls ist die zunehmende Designorientierung, ein neues Qualitäts- und Funktionalitätsbewusstsein und die verstärkte Hinwendung zur Erlebnisorientierung Ausdruck eines stattfindenden Wertewandels.<sup>199</sup> Nebst dem Wandel der Bedürfnisse verändern sich auch die Beteiligungsformen. Aktuelle Studien in den USA und Deutschland zeigen auf, dass das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Achtung, Beteiligung und Selbstverwirklichung zunehmend stark ausgeprägt ist. Insbesondere das Interesse an Gestaltungs- und Beteiligungsprozessen nimmt zu. Dies verweist auf eine neue Qualität von Planungsakteuren, deren Potentiale aufgrund der damit verbundenen Ideen kreativ umgesetzt werden sollen.<sup>200</sup>

---

<sup>196</sup> vgl. Goffin, Herstatt, Mitchel 2009, S.24

<sup>197</sup> vgl. Brand 2001, S.351

<sup>198</sup> vgl. Goffin, Herstatt, Mitchel 2009, S.23

<sup>199</sup> vgl. Reichwald, Piller 2009, S.24-25

<sup>200</sup> vgl. Schmals 2008, S.101-102

### 3.1.4 *Einschätzung des Innovationsbedarfs*

Die Betrachtung der Faktoren Technologie, Wettbewerb, Geschäftsumfeld und Bedürfnislage lassen einen hohen Innovationsbedarf in der Immobilienwirtschaft generell und für Projektentwicklungen erkennen. In den letzten Jahren sind verschiedene, breit angelegte Innovationsaktivitäten entstanden. Beispiele dafür sind die "Plattform Zukunft Bau" welche im Rahmen der Nachhaltigkeitsdebatte privatwirtschaftliche Unternehmen mit unterschiedlichen Forschungspartnern vernetzt<sup>201</sup>, oder das experimentelle Wohn- und Bürohaus NEST der EMPA, welches ab 2013 als Gebäudelabor für Forschung und Wirtschaft zur Verfügung. In diesem soll "[...] alles gewagt und erprobt werden, was sonst nirgendwo möglich ist".<sup>202</sup> Geplant ist, dass ins NEST Menschen einziehen und ihre Erfahrungen in der Nutzung von Büro-, Konferenz- und Wohnkonzepten dokumentieren und somit erfahren, wie Häuser der Zukunft auf die Menschen wirken.<sup>203</sup> Die Beispiele zeigen, dass Unternehmen in der Öffnung ihrer Innovationsprozesse die Erhöhung von Innovationspotential erkennen. Am 29.04.2013 informiert die EMPA in einer Medienmitteilung über den erfolgreichen Start der Veranstaltungsreihe "Empa Technology & Innovation Forum". An der ersten Durchführung haben sich mehr als 70 Führungskräfte der Schweizer Industrie getroffen, um über das Thema Open Innovation und dessen Auswirkung auf den Industrie- und Wissensstandort Schweiz zu diskutieren.<sup>204</sup>

In Betrachtung für den in der vorliegenden Arbeit untersuchten Bereich des Wohnens lässt sich ein umfangreicher Forschungsschwerpunkt ausmachen, der auf eine hohe Dynamik der Märkte und zukünftige Veränderungen in den Bedürfnissen der Bewohner hinweist. Das Forschungsprogramm des Bundesamtes für Wohnungswesen BWO (2012) verlangt dazu die Unterstützung von Innovationen im Wohnungswesen und verweist dabei auf die fehlenden Anreize für die Unternehmen der Bauwirtschaft, in Zeiten hoher Nachfrage von konventionellen Planungs- und Bauweisen abzusehen und neue Formen der Prozessgestaltung einzugehen.<sup>205</sup>

---

<sup>201</sup> <http://www.zukunftbau.ch/>

<sup>202</sup> vgl. Richner 2012, S.1, in: Medienmitteilung abrufbar unter: <http://www.wvs.ch/uploads/media/MM-Infoveranstaltung-NEST-def.pdf>

<sup>203</sup> Medienmitteilung abrufbar unter: <http://www.wvs.ch/uploads/media/MM-Infoveranstaltung-NEST-def.pdf>

<sup>204</sup> Medienmitteilung abrufbar unter: <http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=48659>

<sup>205</sup> vgl. Wohnforschung 2012-2015, BWO, S.25, abrufbar unter: <http://www.bwo.admin.ch/themen/wohnforschung/00163/index.html?lang=de>

## 3.2 Theoretische Grundlagen

### 3.2.1 *Organisationsformen*

In der Literatur werden drei Typen von Projektentwicklungsunternehmen unterschieden: der Projektentwickler als Dienstleister (Service-Developer), der Trader-Developer und der Investor-Developer.<sup>206</sup> Diese lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren. Ein übergeordnetes Kriterium für die Unterscheidung stellt u.a. die strategische Grundausrichtung bzw. Zielsetzung, respektive Motivation dar.<sup>207</sup>

Die Dienstleistungen des Service-Developers reichen in der Regel von der Entwicklung eines Immobilienkonzeptes bis zur Planungsreife bzw. der Baufreigabe. Die Dienstleistung kann auch in die Phase der Projektrealisierung (Projektmanagement) ausgeweitet werden, ist in der Praxis aber wenig verbreitet.<sup>208</sup> Der Trader-Developer erbringt Leistungen für die Projektentwicklung im engeren Sinn. Diese erstrecken sich von der Initiierung bis zur Fertigstellung der Immobilie. Anschliessend steht die Immobilie zum Verkauf an einen Endinvestor oder in einer frühen Phase des Projektentwicklungsprozesses zur Vermarktung an einen Intermediär.<sup>209</sup>

Der Investor-Developer letztlich betreibt Projektentwicklung von der Initiierung bis zur Fertigstellung der Immobilie. Diese geht anschliessend in den eigenen Bestand über. Der Investor-Developer handelt wie der Trader Developer auf eigene Rechnung und eigenes Risiko. Der Unterschied liegt darin, dass das Vermarktungsrisiko zu einem späteren Zeitpunkt anfällt.<sup>210</sup>

Neben der Typisierung in die erwähnten drei Kategorien können Projektentwicklungsunternehmen auch nach Herkunft bzw. nach dem Wirkungskreis (regional, national, international) sowie der Immobilien- bzw. Nutzungsart unterschieden werden. Der Wirkungskreis wird durch strategische, finanzielle und personelle Faktoren begründet, die Wahl der Nutzungsart erfolgt aufgrund der Kompetenzen der Unternehmung. Es ist anzunehmen, dass aufgrund des hohen Wettbewerbsdruckes sowie steigenden Nutzeranforderungen die Spezialisierung auf gezielte Märkte und Produkte sowie eine Orientierung an den Kundenbedürfnissen Wettbewerbsvorteile mit sich bringt.<sup>211</sup>

---

<sup>206</sup> vgl. Gerum 2008, S.6

<sup>207</sup> vgl. Held 2010, S.92

<sup>208</sup> vgl. Gerum 2008, S. 6

<sup>209</sup> vgl. Bone-Winkel / Isenhöfer / Hofmann 2005, S.269

<sup>210</sup> vgl. Gerum 2008, S.7

<sup>211</sup> vgl. Held 2010, S.94

### 3.2.2 Ausgangssituation

Die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital implizieren die frühzeitige und wechselseitig abhängige Berücksichtigung der Anforderungen an das Grundstück, die Konzeption und die Finanzierung der Immobilienprojekte. Sie lassen jedoch die Berücksichtigung der potentiellen Nutzer, respektive deren Anforderungen von Mietern und Investoren missen.<sup>212</sup> Die Notwendigkeit einer Vorhersehung des Nachfrageverhaltens seitens der (potentiellen) Nutzer ist als ergänzender Faktor von essentieller Wichtigkeit, um die Marktfähigkeit der entwickelten Immobilien und somit den Erfolg der Immobilien-Projektentwicklung sicherzustellen.<sup>213</sup> Wird ein Projektentwicklungsunternehmen tätig, "(...) sind die privaten und öffentlichen Nutzer im Idealfall so früh wie möglich in den Projektentwicklungsprozess einzubinden damit nicht "am Markt vorbei gebaut" wird."<sup>214</sup> Die Abbildung 15 stellt den Regelfall der Ausgangssituationen dar, in welchem für einen bestehenden Standort eine entsprechende Nutzung gesucht wird:

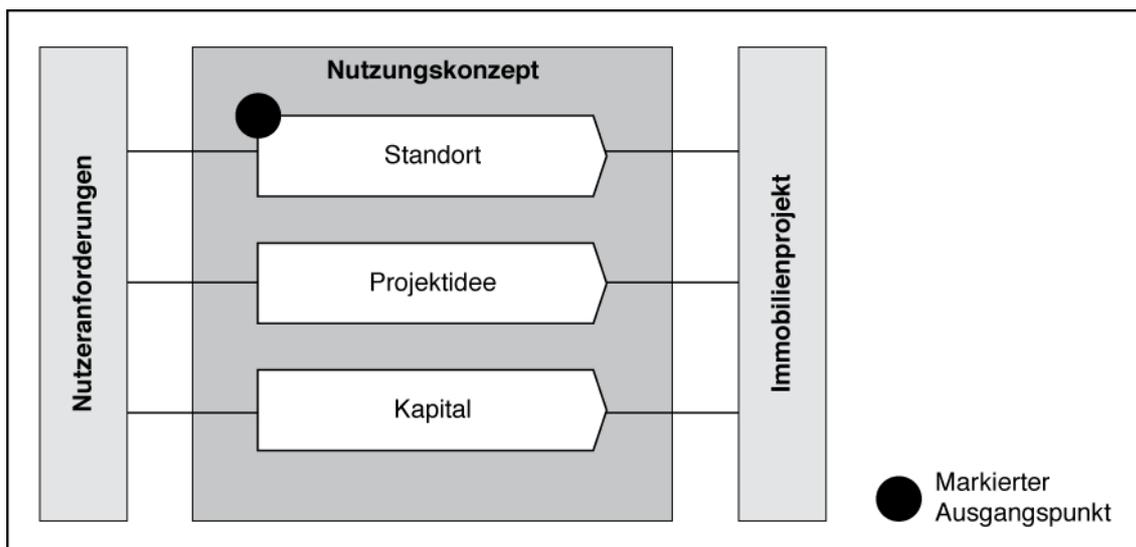


Abb. 37: Nutzerorientierte Ausgangssituation der Immobilien-PE, Held 2010, S.89

Die Stossrichtung für eine Immobilien-Projektentwicklung kann aus verschiedenen Richtungen erfolgen. Allerdings sind die Anforderungen der Nutzer, unabhängig ob diese konkret oder fiktiv vorhanden sind zu berücksichtigen.<sup>215</sup> Der dargestellten Definition der Immobilien-Projektentwicklung wäre somit der Sachverhalt hinzuzufügen, dass infolge der zunehmenden Komplexität der Immobilienprojekte und

<sup>212</sup> vgl. Held 2010, S.88

<sup>213</sup> vgl. Isenhöfer / Väth / Hofmann 2005, S.442

<sup>214</sup> Bone-Winkel / Isenhöfer / Hofmann 2005, S.231

<sup>215</sup> vgl. Held 2010, S.89

einer verstärkten Wettbewerbssituation nebst spezifischen Nutzeranforderungen ein optimales Nutzungskonzept Berücksichtigung findet. Diese Denkweise wird auch dem in der Abbildung 16 dargestellten Leitgedanken eines Prozessmanagements gerecht, wobei der Kunde, bzw. im übertragenen Sinne der Nutzer im Mittelpunkt steht, dessen Anforderungen den Input für die Immobilien-Projektentwicklung liefert und im Ergebnis als Output dessen Zufriedenheit sichergestellt wird.<sup>216</sup>

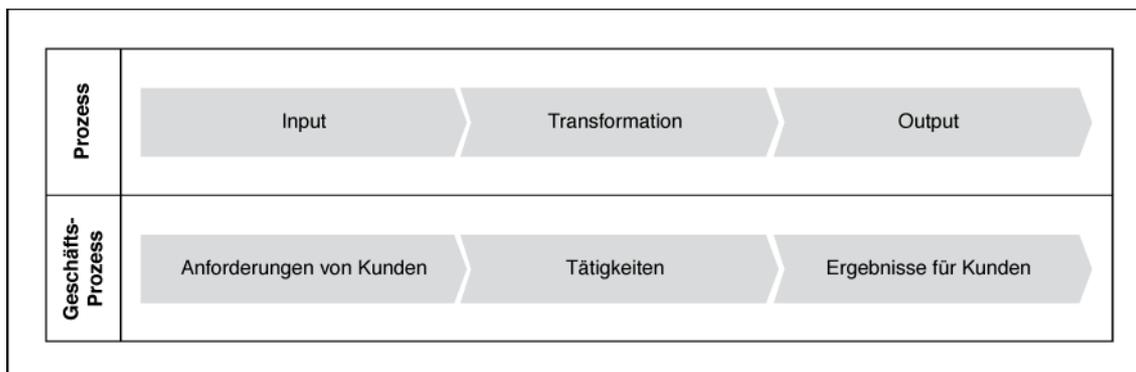


Abb. 38: Allgemeine Definition von Prozess und Geschäftsprozess, Held 2010, S.89

### 3.2.3 Prozessmodelle

Der Projektentwicklungsprozess beinhaltet sämtliche notwendigen Leistungen eines Projektes, von der Initiierung bis zur Baufertigstellung und Inbetriebnahme.<sup>217</sup> Zur Beschreibung des Projektentwicklungsprozesses gibt es drei grundlegende Ansätze: Das Gleichgewichtsmodell ("Equilibrium Model"), Institutionenmodell ("Agency Model") und das Phasenmodell ("Event-Sequence Model").<sup>218</sup>

Das Gleichgewichtsmodell geht auf der Grundlage volkswirtschaftlicher Aspekte davon aus, dass Projektentwicklungsaktivitäten durch Angebots- und Nachfragebewegungen zustande kommen, die am Markt durch Mieten, Renditen und Kaufpreise induziert werden.<sup>219</sup> Verschiede Eigenheiten einer Immobilie (Standortfixierung, lange Produktionsdauer, Langlebigkeit und Unteilbarkeit) verhindern allerdings einen raschen Ausgleich von Angebot und Nachfrage. Aufgrund des statischen und deterministischen

<sup>216</sup> vgl. Held 2010, S.30

<sup>217</sup> vgl. Heinrich, 2006, S.27

<sup>218</sup> vgl. Healey 1991, S.221, Ein vierter von Healey identifizierter Ansatz bezeichnet Strukturmodelle. Diesen liegt zu wesentlichen Teilen eine marxistische Systemauffassung zugrunde. Sie untersuchen das Spiel der Kräfte Kapital, Arbeit und Eigentum innerhalb des Produktionsprozesses sowie deren Einfluss auf das bauliche Umfeld und die kapitalistische Gesellschaft. Die Strukturmodelle werden in der Literatur nicht näher behandelt.

<sup>219</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel 2008, S.30

Charakters von Gleichgewichtsmodellen vermögen diese das komplexe Geschehen von Projektentwicklungsprozessen nicht ausreichend zu erklären.<sup>220</sup>

Dem Institutionenmodell folgend setzt sich der Projektentwicklungsprozess aus der dynamischen Interaktion von drei Akteursgruppen, Flächenkonsumenten, Flächenproduzenten und der öffentlichen Hand zusammen. Zur Gruppe der Flächenkonsumenten zählen Mieter und selbstnutzende Eigentümer. Die Flächenproduzenten (Projektentwickler, Planer, Finanzierungsinstitute, Bau- und Serviceunternehmen) sind für die Transformation von Raum-Zeit-Einheiten in Geld-Zeit-Einheiten zuständig, die öffentlichen Infrastrukturanbieter für die öffentlichen Leistungen, die erforderlich sind, um die Immobiliennutzung funktionstüchtig zu erhalten. Der Projektentwickler fungiert in dieser Konstellation als Koordinator und Katalysator ("Agent") für die Pluralität der Interessen und übt Konzeptionierungs-, Motivations-, Integrations-, Entscheidungs- und Risikofunktionen aus. Vor allem in grösseren Projektentwicklungen verändern sich die Verhältnisse unter den Akteursgruppen zusehends hin zur Einbindung der zukünftigen Nutzergruppen, um nebst stadtplanungspolitischen und immobilienwirtschaftlichen auch soziale Interessen verstärkt zu berücksichtigen. Ansätze wie Public Privat Partnership, Urban Processing und "Business Improvement Districts" dokumentieren die Tendenz von Zusammenarbeit und tragfähigem Interessensausgleich.<sup>221</sup> Auch haben Partizipations- und Bürgerbeteiligungsmodelle in den vergangenen Jahren zunehmende Bedeutung erfahren<sup>222</sup> was zu einer Vielzahl von Vorteilen für sämtliche involvierten Parteien führt.<sup>223</sup>

Die Phasenmodelle letztlich sind deskriptive Modelle, welche die in der Realität auftretenden Prozesse der Projektentwicklung in einzelne, idealtypische Phasen zerlegen. Weit verbreitet ist das in der Abbildung 17 dargestellte Phasenmodell von Schulte und Bone-Winkel:

---

<sup>220</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel 2008, S.30-31

<sup>221</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel 2008, S.33-34

<sup>222</sup> vgl. Enengel 2009, S.20

<sup>223</sup> vgl. Strategische Partizipation - Arbeitsblätter zur Partizipation Nr.2 2012, S.10-13

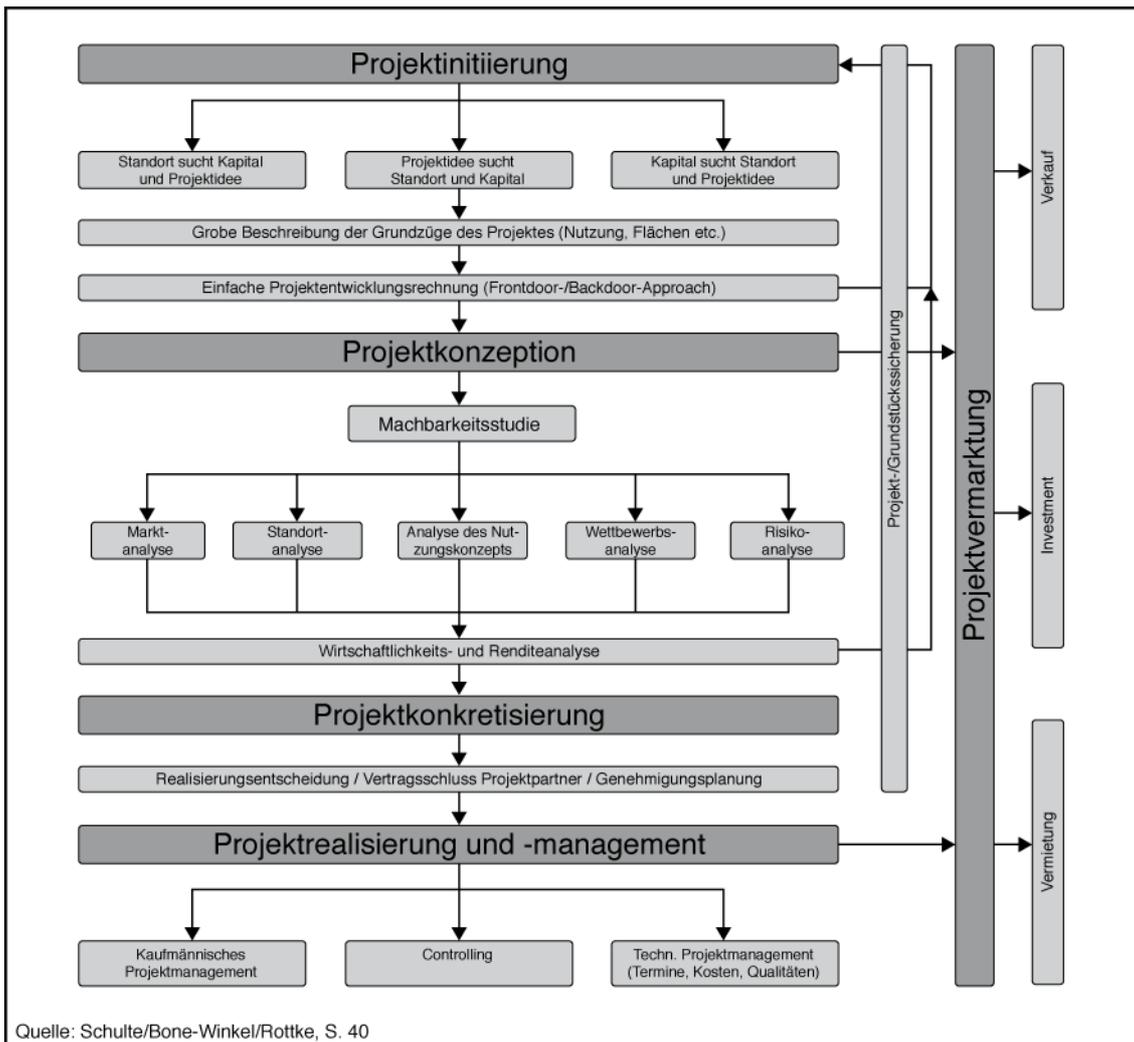


Abb. 39: Phasenmodell des Projektentwicklungsprozesses, Schulte / Bone-Winkel 2008, S.36

Das dargestellte Phasenmodell kann im Grundsatz mit den idealtypischen Modellen des Innovationsprozesses bei Neuproduktentwicklungen verglichen werden.<sup>224</sup> Immobilien-Projektentwicklungen durchlaufen verschiedene Phasen von der Idee bis zur Markteinführung, wobei am Ende jeder Phase anhand sogenannter Meilensteine zu entscheiden ist, ob das jeweilige Projekt abgebrochen oder weitergeführt wird. Dieser Prozess wird auch als Stage-Gate-Prozess bezeichnet.<sup>225</sup> Im Unterschied zum allgemeinen Verständnis eines Neuproduktprozesses ist bei Immobilien-Projektentwicklungen i.d.R. kein Prototypenbau bzw. Testing vorgesehen. Diesbezügliche Aktivitäten können jedoch zunehmend beobachtet werden.<sup>226</sup> Wie in der

<sup>224</sup> vgl. Kapitel 2.2, Innovation und Innovationsprozesse

<sup>225</sup> vgl. Ernst 2007, S.424

<sup>226</sup> vgl. vgl. Kapitel 2.5.2, Marktveränderungen als Treiber von Innovation; Wohn- und Bürohaus NEST, oder das Fraunhofer-inHaus-Zentrum, Im inHaus-Geschäftsfeld Wohnen erforschen, entwickeln, testen und demonstrieren Hersteller, Dienstleister und Nutzer mit Fraunhofer-Instituten gemeinsam neuartige Systemlösungen durch Integration von Produktkomponenten aller Art im Wohnumfeld.

frühen Phase des Innovationsprozesses werden in der Initiierungs- und Konzeptionsphase der Immobilien-Projektentwicklung die wesentlichen Kosten und Produkteigenschaften definiert.<sup>227</sup> Vergleichbar ist auch der Umstand, dass die jeweiligen frühen Phasen von einem hohen Grad marktlicher Unsicherheit und den damit einhergehenden Risiken geprägt sind. Ein grafisch vereinfachter Vergleich zeigt die Abbildung 18:

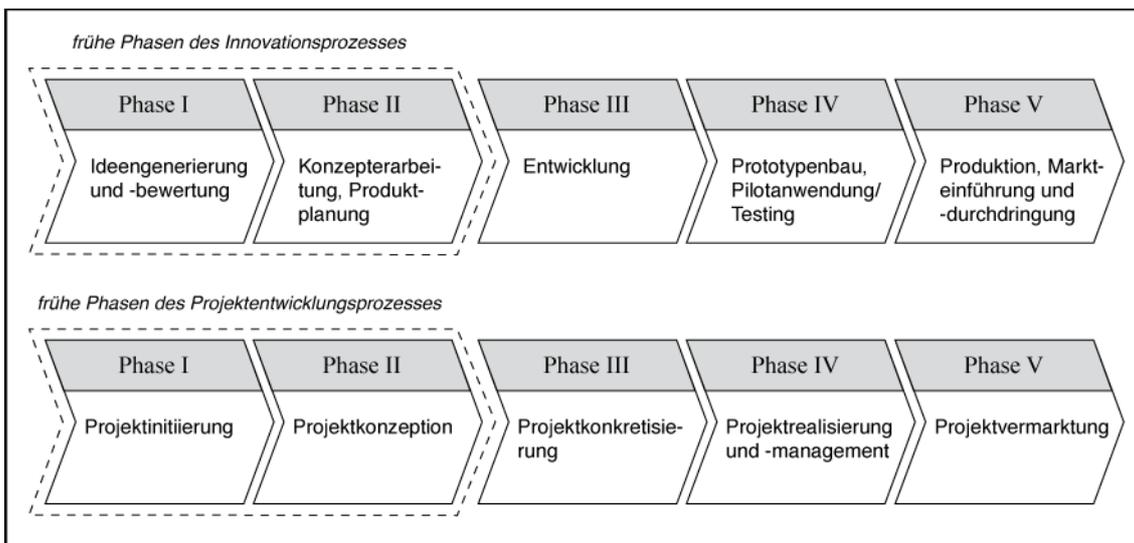


Abb. 40: Vergleich idealtypischer Prozesse der Neuprodukt- und Projektentwicklung, eigene Darstellung

### 3.3 Frühe Phase der Immobilien-Projektentwicklung

Der Ausgangspunkt, der in dieser Arbeit betrachteten Projektentwicklungen, ist ein vorgegebener Standort, für welchen eine Projektidee "gesucht" und die Finanzierung gesichert werden muss, da dies den Regelfall in der Praxis widerspiegelt. Für diesen Fall obliegt dem Projektentwickler die Erarbeitung einer tragfähigen Projektidee und ergänzend dazu einer groben Standortanalyse. Daraus wird ein Nutzungskonzept abgeleitet, welches mit einer ersten überschlägigen Wirtschaftlichkeitsberechnung unterlegt wird.<sup>228</sup>

Der Entwicklung einer marktgängigen Nutzungskonzeption bzw. Projektidee kommt für den Erfolg der Projektentwicklung eine essentielle aber häufig unterschätzte Aufgabe zu.<sup>229</sup> Die Identifikation gesellschaftlicher Trends und Veränderungen des Marktes sowie deren Ableitung in einer auf die Nutzer abgestimmte Projektidee eröffnet dem Projektentwickler wesentliche Wettbewerbsvorteile.

<sup>227</sup> vgl. Heinrich 2006, S.30 ff.

<sup>228</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel 2008, S.38

<sup>229</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.113-114

"Erfolg in der Zukunft zu haben, bedeutet, heute anders zu Denken und zu Sein als andere."<sup>230</sup> Für die Projektentwicklung bedeutet dies:<sup>231</sup>

- neue Trends frühzeitig zu erkennen
- innovative Bau- und Dienstleistungskonzepte zu entwickeln
- Flächen individuell, auf den Nutzer zugeschnitten anzubieten

Der Prozess der Ideengenerierung findet auf zwei Ebenen statt: einerseits auf der Ebene von Analysen und Fakten und andererseits auf der Ebene von Inspiration und Vision.<sup>232</sup>

### 3.3.1 *Analysen und Fakten - das Wissen über den Kunden*

Unter dem Begriff "Fakten" werden Rahmenbedingungen auf Mikro- und Makroebene verstanden. Die Mikroebene beschreibt Zusammenhänge und neue Geschehnisse auf den relevanten Teilmärkten bezüglich Angebots-, Nachfrage- und Wettbewerbssituation. Die Makroebene beinhaltet politische und technische Veränderungen sowie die soziokulturelle Entwicklung.<sup>233</sup> In der Schweizer Immobilienwirtschaft haben sich folgende Research und Analyseberichte etabliert und finden entsprechend breite Verwendung:

- Standortdaten (Wüest&Partner)  
Umfassende Standortinformationen aus den Bereichen Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Erreichbarkeit, Pendler, Steuern, Firmen, Beschäftigte, Baubestand, Leerstände, Bautätigkeit und Wohnungs- bzw. Geschäftsflächenmarkt. Die Datenbasis wird laufend aktualisiert.<sup>234</sup>
- Nachfragersegmente im Wohnungsmarkt (Fahrländer Partner)  
Grundlage für die Entwicklung der Nachfragersegmente bildet eine Klassifikation der Schweizer Haushalte in den drei Dimensionen Soziale Schicht, Lebensstil und Lebensphase auf der Basis der Vollerhebung der Volkszählung aus dem Jahr 2000. Parallel dazu werden die Wohneigenschaften der Haushalte analysiert und zum Beschrieb der Nachfragersegmente im Wohnungsmarkt verwendet. Durch Fortschreibungsmodelle werden die Daten auf den jeweils letzten Stand aktualisiert sowie im Rahmen von Prognosen auch in die Zukunft projiziert. Die

---

<sup>230</sup> vgl. Morschach, Niederschrift des 2. Innovativen Immobilien-Symposiums 2001, S.29,32

<sup>231</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.116

<sup>232</sup> vgl. Schulte / Bone-Winkel 2008, S.37

<sup>233</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.116-118

<sup>234</sup> [http://www.wuestundpartner.com/online\\_services/standortinformation/index.phtml](http://www.wuestundpartner.com/online_services/standortinformation/index.phtml)

Nachfragersegmente liegen auf Stufe der Hektaren, Stadtquartiere, Gemeinden sowie allen höheren räumlichen Aggregaten vor.<sup>235</sup> Die Datengrundlagen und Datenbestände der Nachfragersegmente bestehen aus der Eidgenössische Volkszählung 2000 des Bundesamts für Statistik, der jährlichem Bevölkerungsfortschreibung des Bundesamts für Statistik (ESPOP), der jährliche Statistik der Wohnbautätigkeit des Bundesamts für Statistik, umfangreicher Sekundärliteratur und Recherchen sowie eigenen Datenbanken und Modellen<sup>236</sup>

- Sinus Milieus® (SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH)

Das Sinus-Milieus®-Modell wurde vom Heidelberger Institut Sinus Sociovision Ende der 70er-Jahre in Deutschland entwickelt. Inzwischen wird das Konzept in den meisten europäischen Ländern (in der Schweiz seit 2003) und in den USA angewandt. Aufgrund des kulturellen und geschichtlichen Hintergrundes wurden für jedes Land spezifische Sinus-Typologien definiert.<sup>237</sup> Der Haupteinsatzzweck der Sinus-Milieus liegt in der Marktforschung und im Marketing, wo Produkte zielgerichtet auf dem Markt platziert werden sollen. In der Immobilienwirtschaft finden Angaben zum sozialen Milieu im Rahmen der Standort- und Marktanalyse Verwendung.<sup>238</sup>

### 3.3.2 *Inspiration und Vision - das Problem der lokalen Suche*

Was die Literatur mit "Inspiration und Vision" bezeichnet wird aus Sicht des Autors nicht abschliessend beschrieben. Schulte und Bone-Winkel (2006) schreiben in diesem Zusammenhang von "Kreativität und Intuition", welche es als Kernkompetenzen des Projektentwicklers brauche, um am Markt erfolgreich zu sein. "Ohne das "gewisse Händchen" oder die "Spürnase" [für kreative Nutzungsideen und Marktnischen; Anm. d. Verf.] wird sich kein Erfolg einstellen"<sup>239</sup> Bone-Winkel, Orthmann und Schleich (2008) weisen darauf hin, dass "nur das Vorhandensein von Visionen ermöglicht, die geplante Immobilie einzigartig und unverwechselbar zu gestalten"<sup>240</sup>. In der Untersuchung des Einflusses von strategischem Management auf die Wettbewerbsvorteile von Immobilien-Projektentwicklungen beschreibt Held (2010) die

---

<sup>235</sup> Fahrländer Partner AG / sotomo 2012, S.1

<sup>236</sup> Fahrländer Partner AG / sotomo 2012, S.11

<sup>237</sup> vgl Ryf / Grossen 2012, S.4

<sup>238</sup> <http://lexikon.immobilienfachwissen.de/index.php?UID=118310409&ATOZ=S&KEYWORDID=75804>

<sup>239</sup> Schulte / Bone-Winkel 2006, S.68

<sup>240</sup> Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2008, S.117

essentielle Wichtigkeit der Erkennung von Nutzeranforderungen in der Phase der Projektinitiierung<sup>241</sup>, letztlich aus dem Grund, dass Prozesse grundsätzlich mit den Anforderungen der Kunden beginnen und mit dem Ergebnis für den Kunden enden<sup>242</sup>. Im Falle einer fiktiven Nutzeranforderung seien "besonders inspirative und visionäre Fähigkeiten gefordert (...) erst wenn diese Anforderungen prognostiziert und definiert wurden, sind die Faktoren Standort, Projektidee und Kapital so miteinander zu kombinieren, dass im Ergebnis rentable Immobilienprojekte geschaffen und genutzt werden können."<sup>243</sup>

Als Gemeinsamkeit in den Beschreibungen von Inspiration und Vision lässt sich der hohe Stellenwert der individuellen Erfahrung und Information des Projektentwicklers erkennen. Damit wird jedoch gleichzeitig auf eine weit verbreitete Problematik hingewiesen; dem Problem der lokalen Suche ("local search bias"). Darunter wird die Neigung von Individuen verstanden, zur Lösung einer bestimmten Aufgabe nur auf bestehende Erfahrung und Information zurückzugreifen, welche ihnen aus vorhandener geografischer Nähe, etablierter technologischer Sicht oder disziplinärer Verankerung heraus bereits geläufig sind und zudem leicht erreichbar erscheinen.<sup>244</sup> Dieses Wissen wird sogar dann genutzt, wenn es aus einer übergeordneten Sicht nicht angebracht ist. "Während dies zur Optimierung vorhandener Prozesse ("Kontinuierliche Verbesserung") durchaus vorteilhaft und rational ist (Nutzung von Lerneffekten und Erfahrungswissen), führt es im Innovationsprozess oft nicht zu radikalen Innovationen. Ebenso wird nicht die effizienteste aller möglichen Lösungen für die Problemlösung herangezogen, sondern nur eine naheliegende."<sup>245</sup> Durch die aktive Nutzung der Aussenwelt (beispielsweise der Nutzer) vermag Open Innovation das Problem der lokalen Suche zu überwinden.<sup>246</sup>

### 3.3.3 "Weitere Informationsquellen" – Open Innovation?

Als weitere Quellen der Trenderkennung wird die Vernetzung des Projektentwicklers zu standortprägenden Nutzern, zu Schlüsselpersonen aus Wirtschaft, Politik und Kultur sowie zur trendsetzenden Szene für die Entwicklung von Projektideen empfohlen. Dies wird darin begründet, dass die lokale Vernetzung unter anderem das Erkennen

---

<sup>241</sup> vgl. Held 2010, S.108

<sup>242</sup> vgl. Kapitel 3.1.2, Ausgangssituation

<sup>243</sup> vgl. Held 2010, S.111-112

<sup>244</sup> vgl. Katila / Ahuja 2002 in Reichwald / Piller 2009, S.67

<sup>245</sup> Reichwald / Piller 2009, S.67

<sup>246</sup> vgl. Hilgers / Piller 2009, S.3

geeigneter Nutzungskonzepte unterstützt und Hilfestellung bei der Vorbereitung neuer Ideen leistet.<sup>247</sup> Betont wird auch der Umstand, dass insbesondere der länderübergreifende Austausch aufgrund der Diskrepanz zwischen den internationalen Märkten eine interessante Plattform zur Generierung neuer Ideen darstellt. Dies entspricht einer Qualität in der Zusammensetzung innovativer Communities (Heterogenität, Diversität und Unabhängigkeit)<sup>248</sup> und ist in gewisser Weise auch Bestandteil für die Umgestaltung von Marktgrenzen, indem die akzeptierten Grenzen, die der Wettbewerb definiert, zumindest virtuell durchbrochen werden.<sup>249</sup>

### 3.3.4 *Der Kunde aus der Sicht des Immobilienmarketings*

Immobilienmarketing ist die Gesamtheit aller systematischen und zielgerichteten Massnahmen, die den Austauschprozess zwischen Anbietern und Nachfragern unter Berücksichtigung der individuellen und organisationalen Ziele zur Gestaltung der Anbieter/Nachfrager-Beziehung optimal erfüllen.<sup>250</sup> Dies gestaltet sich bei Immobilien-Projektentwicklung besonders anspruchsvoll, da die späteren Nutzer noch nicht bekannt sind.<sup>251</sup> Trotzdem muss von den Anforderungen der künftigen Nutzer ausgegangen werden, um eine Immobilie erfolgreich am Markt zu platzieren, denn auf dem Immobilienmarkt werden wie auf allen Märkten Werte ausgetauscht, wobei der Antrieb für diesen Austausch die Bedürfnisse der Marktteilnehmer sind.<sup>252</sup> Die Bedürfnispyramide von Maslow eignet sich nicht nur für die Charakterisierung der Werte in *modernen Gesellschaften*, sondern auch für ihre Veränderung auf dem Weg in die Postmoderne, welche die Pyramide geprägt und, wie in der Abbildung 19 dargestellt, durch das gesteigerte Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Achtung, Beteiligung oder Selbstverwirklichung in der Gesellschaft auf den Kopf stellt.<sup>253</sup>

---

<sup>247</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2005, S.118

<sup>248</sup> vgl. Hilgers / Piller 2009, S.9 und Kapitel 2.4.2 - Instrumente von Open Innovation

<sup>249</sup> vgl. Kim / Mauborgne 2005, S.44

<sup>250</sup> vgl. Brade / Bobber / Schmitt / Sturm 2005, S.713

<sup>251</sup> vgl. Ertle-Straub 2011, S.407

<sup>252</sup> vgl. Wegelin 2012, S.113

<sup>253</sup> vgl. Schmals 2008, S.101

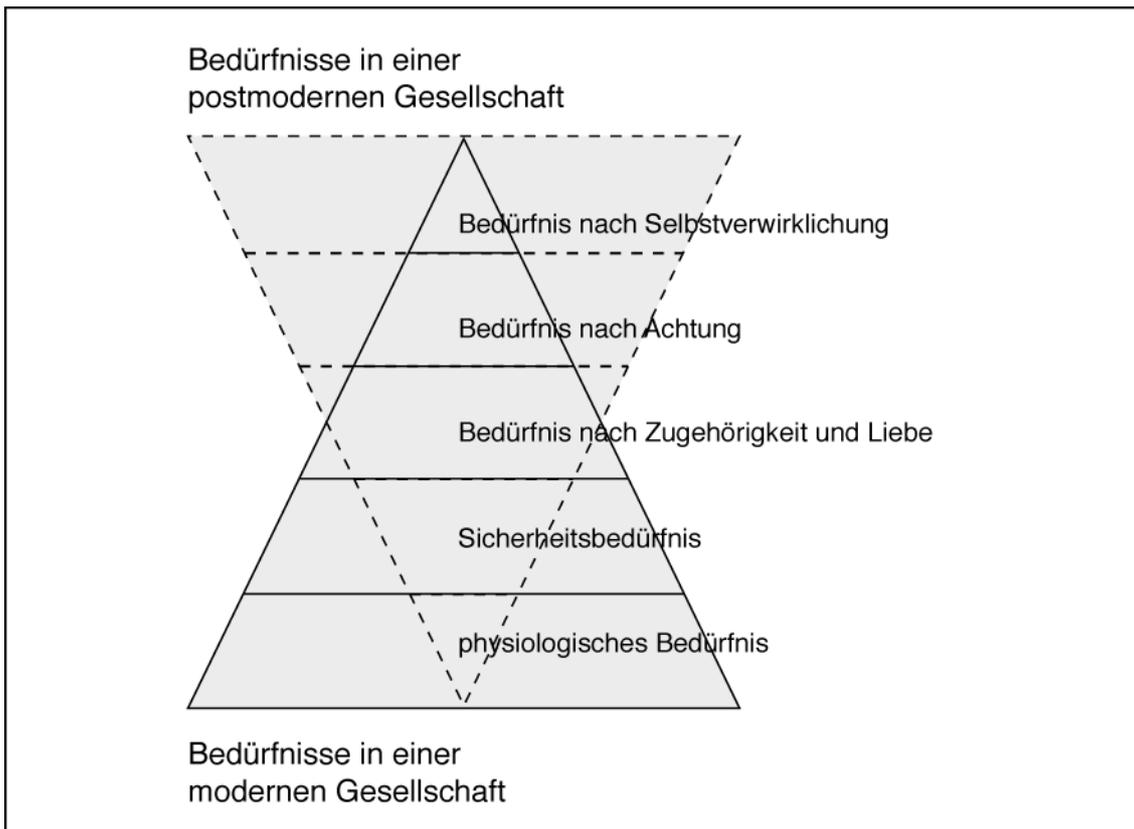


Abb. 41: Motivation und Persönlichkeit einer postmodernen Gesellschaft, Schmals 2008, S.102

Nicht nur die Qualität der Projektidee, sondern auch der Zeitpunkt ihrer Umsetzung ist von grosser Bedeutung.<sup>254</sup> Fälschlicherweise, schreibt Wegelin (2012), herrscht oft die Annahme vor, mit einer Entwicklung zu früh zu kommen. Das Risiko eines zu frühen Markteintritts ist tatsächlich gegeben, doch die Gefahr, mit einer Idee zu spät zu kommen ist viel grösser. Der Markt wird der Avantgarde - den First Movers - mit Skepsis begegnen, wird den Trendsettern aber mit grösster Sicherheit folgen, wenn die Grundidee stimmt. Wird die Idee jedoch erst umgesetzt, wenn sie sich im Markt bereits durchgesetzt hat und Massenware geworden ist, wird die Lebensspanne des Produktes gefährlich kurz.<sup>255</sup> Diese Aussage ist insbesondere vor dem Hintergrund der langen Lebensdauer und den damit einhergehend zu erwartenden hohen Nachinvestitionen während der Nutzungsdauer einer Immobilie von erheblicher Relevanz.

Durch die Gleichsetzung von Erfolg einer Immobilie mit Wert einer Immobilie wird die Erfüllung von Nutzerbedürfnissen nochmals deutlicher. "Der Wert einer Immobilie wird von den Nutzern bestimmt."<sup>256</sup>

<sup>254</sup> vgl. Bone-Winkel / ORthmann / Schleich 2008, S.118

<sup>255</sup> vgl. Wegelin 2012, S.113-114

<sup>256</sup> Bolliger / Ruhstaller 2004, S.103 und Wegelin 2012, S.114

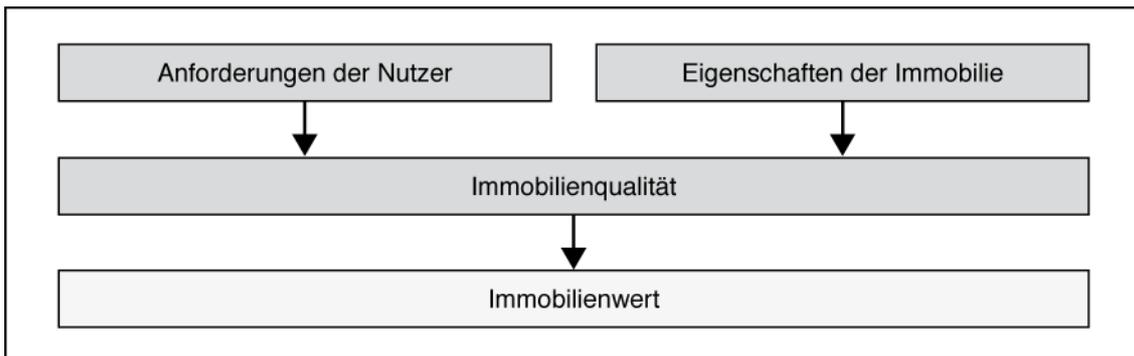


Abb. 42: Wert einer Immobilie, Wegelin 2012, S.114

Das Immobilienmarketing versteht sich als Interessensvertretung der zukünftigen Nutzer einer Immobilie, da diese in der Regel aus dem Entwicklungsprozess ausgeschieden sind und zu einem Zeitpunkt in den Prozess einsteigen, wo alle relevanten Entscheidungen in der Gestaltung der Immobilie bereits getroffen sind.<sup>257</sup>

### 3.3.5 Methoden der Ideenfindung

Die Generierung von Ideen ist die kreativste und zugleich am wenigsten strukturierte Aufgabe im Projektentwicklungsprozess.<sup>258</sup> Die Literatur der Immobilien-Projektentwicklung empfiehlt in diesem Zusammenhang verschiedene innovationsfördernde Arbeitstechniken: Brainstorming, Nominal-Group-Technique, Delphi-Methode, Gruppendiskussionen und Umfragen. Es wird zwar auf die Gefahr von irreführenden Ergebnissen durch eine falsche Teilnehmersauswahl hingewiesen, nicht jedoch auf ein entsprechendes Screening-Verfahren oder vergleichbare Hilfestellungen, welche diesen Umstand verhindern.

### 3.4 Erkenntnis für die weitere Arbeit

Die Branchenliteratur zur Immobilien-Projektentwicklung betont die Wichtigkeit der Ideengenerierung in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses klar. Dabei wird primär der Zuzug von fakten- und analysebasierten Informationsquellen gewichtet. Nebst den relevanten Standortdaten beinhalten die Datensätze kodifiziertes Wissen über die Bedürfnislage (potentieller) Nutzer, welches mittels klassischer Marktforschung erhoben wird. Dem Umstand geschuldet, dass "Fakten und Analysen" Ex-ante-Untersuchungen darstellen und daher nur schwerlich für die Ableitung zukünftiger Bedürfnisse einer sich wandelnden Gesellschaft eignen, wird die Erfahrungskompetenz

<sup>257</sup> Bolliger / Ruhstaller 2004, S.103 - 105

<sup>258</sup> vgl. Bone-Winkel / Orthmann / Schleich 2005, S.118

des Projektentwicklers und dessen visionäre Fähigkeiten als zweite Ebene in der Ideenfindung betont. Diese unterliegt allerdings des Problems der lokalen Suche und bildet zwingend ein System der "Closed Innovation" nach Schumpeter (2006), welcher die Schaffung von Innovationen als unternehmensinterne Kompetenz bezeichnet, die keinen Input von Aussen nötig hat.<sup>259</sup> Die Aufzeichnungen alternativer Informationsquellen und innovativer Methoden der Ideenfindung in der Fachliteratur vermögen die Dominanz der "bewährten" Ebenen im Ideenfindungsprozess kaum zu kompensieren, da diese sowohl quantitativ als auch qualitativ nicht über bloße Hinweise hinausgehen. Instrumente aus Open Innovation sind unter den beschriebenen Umständen nicht nur geeignet, den Ideenfindungsprozess während der Initiierungsphase zu unterstützen, sondern nachgerade gefordert, um die Bedürfnisse der Kunden abzugreifen und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken.

#### **4 Aktive Kundenintegration in der Immobilien-Projektentwicklung**

##### **4.1 Empirie**

Im Juni und Juli 2013 erfolgte eine qualitative Befragung von sieben Experten mittels Leitfadeninterviews.<sup>260</sup> Das Leitfadeninterview orientiert sich an der Forderung nach Offenheit qualitativer Forschung. Die Fragen werden offen formuliert, damit die Befragten frei antworten können. Die Interviews werden nicht in jedem Falle strikt nach der zuvor festgelegten Reihenfolge der Fragen des Leitfadens durchgeführt. Der Leitfaden dient als Orientierung bzw. als Gerüst, damit keine wesentlichen Aspekte der Fragestellung übersehen werden.<sup>261</sup>

Die Experteninterviews verfolgen das Ziel, einen Überblick über die Wissensquellen der Kundenbedürfnisse zu erlangen, die von Unternehmen im Rahmen der frühen Phase der Immobilien-Projektentwicklungen zugezogen werden. Zudem soll die Bereitschaft zur aktiven Kundenintegration in Erfahrung gebracht und gegebenenfalls die Einschätzung zu deren Potential oder Restriktion ausgelotet werden. Die Fragen beziehen sich sowohl auf Stockwerkeigentum als auch auf Renditeobjekte. Dies hat zum Zweck, die Möglichkeiten der Kundenintegration für beide Segmente zu diskutieren, um daraus im späteren Verlauf dieser Arbeit Schlüsse für die allfällige spezifische Eignung verschiedener Methoden aus Open Innovation zu ziehen.

---

<sup>259</sup> vgl. Gattringer 2012, S.38

<sup>260</sup> Leitfadeninterview, Anhang B

<sup>261</sup> vgl. Mayer 2013, S.38

Zur Stichprobenbildung für Experteninterviews muss die Frage nach den Experten geklärt werden. "Als Experte wird jemand bezeichnet, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Seine Urteile gründen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine blosser Raterei oder unverbindliche Annahmen."<sup>262</sup> Im Vorfeld der vorliegenden Arbeit wurden zwölf Interviewpartner angeschrieben, die als repräsentative Experten und Entscheidungsträger von bedeutsamen Projektentwicklungsunternehmen im Metropolitanraum Nordostschweiz stehen. Von den zwölf Experten haben drei nicht auf das Schreiben reagiert, zwei haben den Interviewtermin kurzfristig abgesagt.<sup>263</sup>

#### 4.1.1 Wiedergabe der Interviews

##### 4.1.1.1 Themenfeld 1 – Kontext der Experten

#### Einschätzung der Marktsituation

Sämtliche Experten stimmen in der Annahme überein, dass die Marktsituation für Wohnnutzungen im Raum Zürich zur Zeit der Durchführung der Experteninterviews stark nachfrageorientiert ist. Allerdings erkennen die Experten A und D diesbezüglich eine rückläufige Tendenz.

- *"Die Frage die wir uns immer stellen ist, ob wir den Trend beeinflussen können. Wie ist das mit der Mode? Gibt der Designer die Mode vor oder der Konsument?"<sup>264</sup>*
- *"Wir versuchen die Nachfrage mit bestimmten Objekten zu generieren."<sup>265</sup>*

#### Einschätzung des Innovationsgrads

Der Innovationsgrad der einzelnen Unternehmen im Vergleich zu ihren Konkurrenten wird von den jeweiligen Repräsentanten unterschiedlich eingeschätzt. Die Antworten reichen von *gering* (B, C) über *mittel* (A, E) bis *hoch* (F, G).

#### Forschung und Entwicklung

Die Frage, ob im jeweiligen Unternehmen ein Bereich Forschung und Entwicklung unterhalten wird, konnte nicht eindeutig beantwortet werden, da oftmals keine klare

<sup>262</sup> Meuser / Nagel 1999, S. 484, in Mayer 2013, S.41

<sup>263</sup> Interviewverzeichnis, Anhang A

<sup>264</sup> Experte A 2013, S.5

<sup>265</sup> Experte F 2013, S.1

Abgrenzung zu anderen Bereichen oder externen Institutionen vorgenommen werden kann. Die Expertenunternehmen B, C, D und F unterhalten keine solchen Gefässe.

Experte A bezeichnet einen mit F&E vergleichbaren Bereich in seinem Unternehmen Business-Development: *"Da werden nebst neuen Produkten vor allem neue Modelle auf der Finanzierungsebene diskutiert. Finanzgefässe für private Investoren. Neue Produkte, neue Wege, die wir gehen können."*<sup>266</sup>

Experte F gibt auf die Frage, ob sein Unternehmen F&E betreibe eine klare Antwort: *"Ja, Marktsondierungen, Produktsondierungen, wir erforschen, wo die Trends hingehen. Und wir erforschen auch, ob die Trends zu dem Portfolio passen, welches wir generieren. Wir erforschen, welches Anlagebedürfnis Grossinvestoren haben, da die Wohnimmobilien, die wir entwickeln, oftmals an Grossinvestoren gehen. Was ist der Trend von verschiedenen Gesellschaftsschichten? So hat man beispielsweise eine Studie gemacht für eine bestimmte Bevölkerungsschicht im Wohnbereich. Solche Themen werden zum Teil In-house, zum Teil in Zusammenarbeit mit Dritten gemacht."*<sup>267</sup>

Ebenfalls eindeutig ist die Antwort des Experten G: *"Gibt es, allerdings eher für technische Bereiche. Eher aber für den Bereich Technik bzw. Baumethodik und nicht für die Projekt- bzw. Produktentwicklung. Allerdings sind wir engagiert im Bereich Forschung. Beteiligung an Forschungsprojekten mit verschiedenen Hochschulen. Bsp. Hochschule Luzern. In einem KTI-Projekt haben wir mit der Hochschule Luzern untersucht, spezifische Einfamilienhausqualitäten in ein MFH zu transferieren. In diesem Projekt wurden auch potentielle Nutzer integriert. Die [Studie; Anm.d.Verf.] wurde von der Architekturabteilung gemacht, aber auch von Soziologen und dabei wurden Umfragen gemacht von EFH-Nutzern, um die Qualitäten abzufragen und die Ergebnisse in ein MFH Projekt zu integrieren. Wir waren der Wirtschaftspartner. Die Auswertung ist erfolgt. Die Ergebnisse lassen sich sehr schwer übertragen. Aber es gibt auch Entwicklungen im Agglomerationskontext, wo sich die Ergebnisse besser integrieren lassen können. Weniger in innerstädtischen Verdichtungsprojekten."*<sup>268</sup>

Die Zusammenfassung des ersten Themenfeldes der Interviews ergibt die folgende Tabelle 1:

---

<sup>266</sup> Experte A 2013, S.1

<sup>267</sup> Experte F 2013, S.1

<sup>268</sup> Experte G 2013, S.1

| <b>Teil 1</b> | <b>Umsatz /a<br/>Mio ChF</b> | <b>Einschätzung<br/>Marktsituation</b>                    | <b>Einschätzung<br/>Innovationsgrad</b> | <b>F&amp;E<br/>Kundenbedürfnisse</b> |
|---------------|------------------------------|---|---|--------------------------------------|
| <b>A</b>      | 20                           | nachfrageorientiert<br>rückläufig                         | mittel                                  | Ja                                   |
| <b>B</b>      | 40-100                       | nachfrageorientiert                                       | gering                                  | Nein                                 |
| <b>C</b>      | 100-200                      | nachfrageorientiert                                       | gering                                  | Nein                                 |
| <b>D</b>      | 1'500                        | nachfrageorientiert<br>rückläufig                         | -                                       | Nein                                 |
| <b>E</b>      | 30-40                        | nachfrageorientiert                                       | mittel                                  | Nein                                 |
| <b>F</b>      | 2'300                        | standortabhängig -<br>versuche Nachfrage zu<br>generieren | hoch                                    | Ja                                   |
| <b>G</b>      | 640                          | nachfrageorientiert                                       | hoch                                    | Ja                                   |

Tab. 1: Zusammenfassung Experteninterviews Teil 1 - Allgemeine Fragen

#### 4.1.1.2 Themenfeld 2 – Kunden(-wissen) im PE-Prozess

Im zweiten Teil des Interviewleitfadens soll der Frage nachgegangen werden, in welcher Form die Kundeneinbindung im Projektentwicklungsprozess stattfindet und inwieweit ein einbezogener Kunde eine passive oder aktive Rolle einnimmt. Unter Kundeneinbindung werden alle Aktivitäten verstanden, welche zu einer Beeinflussung des Entwicklungs- bzw. Innovationsprozesses durch Wissen über, sowie von Kunden oder durch direkte Kundenbeiträge im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten führen. In Abhängigkeit zum Aktivitätsgrad werden drei Grundtypen unterschieden - Kundenbeobachtung, Kundenbeteiligung und Kundenintegration.<sup>269</sup> Die Gliederung der Fragen im zweiten Teil des Interviewleitfadens orientiert sich an Wecht (2005) welcher die Möglichkeiten des Einbezuges von Kunden einander gegenüberstellt.<sup>270</sup> Die Zusammenfassung der Antworten ist in der Tabelle 2 dargestellt:

|            | <b>Kundenbeobachtung</b>  | <b>Kundenbeteiligung</b>  | <b>Kundenintegration</b>   |
|------------|---|---|--|
| <b>2.1</b> | Je mehr man über seinen Kunden weiss, desto besser kann man für ihn entwickeln. | Da der Kundenwunsch das höchste Entwicklungsziel ist, muss man den Kunden direkt nach seinen Bedürfnissen fragen. | Aktiviere implizites Wissen und versteckte Bedürfnisse durch eine Öffnung des Innovationsprozesses für den Kunden. |
|            | <b>B, C, D, E, G</b>  | <b>A,</b>   | <b>F</b>   |
| <b>2.2</b> | Datensammlung über Kundenbedürfnisse und  | Kundenwünsche, -bedürfnisse, und -vorlieben   | Kunden werden zu Mitentwicklern und ihr volles Wissenspotential  |

<sup>269</sup> vgl. Wecht 2005, S. 35

<sup>270</sup> vgl. Wecht 2005, S. 37

|            |   |  |   |
|------------|---|--|---|
|            | Kauf- bzw. Mietverhalten.   | werden direkt abgefragt.   | wird genutzt.   |
|            | <b>A, B, C, D, E, F, G</b>  | <b>E, F, G</b>   | <b>F</b>  |
| <b>2.3</b> | Besseres Verständnis der Marktseite; die Erstellung eines möglichst scharfen Bildes des Zielkunden. | Die Stimme des Kunden zu hören; Entdeckung versteckter Bedürfnisse durch Betrachtung der Produkteverwendung. | Gemeinsame Wertschöpfung durch Zusammenarbeit mit dem Kunden.     |
|            | <b>A, B, D, E, G</b>  | <b>G</b>   | <b>A<sup>Stwg.</sup>, F<sup>Stwg.</sup></b>                       |
| <b>2.4</b> | Datenbanken; W&P, Nachfragesegmente Fahrländer, Sinusmilieu   | Interviews, Umfragen, Ton- und Videoaufzeichnungen   | Wissen, Kreativität und Erfahrung des Kunden                      |
|            | <b>A, B, C, D, E, F, G</b>  | <b>B, E, F, G</b>  |   |
| <b>2.5</b> | Passive Rolle; Empfänger und Konsument des Produkts.  | Noch immer passive, aber wichtige Rolle als Informationsquelle.  | Aktive Rolle; Partner im Wertschöpfungsprozess                    |
|            | <b>B, C, D, E, F</b>  | <b>A, F, G</b>   | <b>A<sup>Stwg.</sup>, E<sup>Stwg.</sup>, F, G<sup>Stwg.</sup></b> |

Tab. 2: Zusammenfassung Experteninterviews Teil 2 - Einbezug von Kunden(-wissen) in den PE-Prozess

### Informationsquellen und Selbstverständnis der Projektentwickler

Im Zuge der Interviews hat sich die Annahme bestätigt, dass sämtliche Experten auf die Marktforschungsdaten von Wüest&Partner (Standortinformationen), Fahrländer und Partner (Standort- und Marktanalysen für Immobilien) und/oder in begrenztem Masse SINUS Markt- und Sozialforschung GmbH (Sinus-Milieus®) zurückgreifen. Überdies ist die Meinung (wenn auch in unterschiedlichem Ausmass) verbreitet, dass das interne Wissen über die Bedürfnisse der Kunden genügend, wenn nicht gar ausschlaggebend für den Erfolg einer Immobilien-Projektentwicklung sei.

- *"Weil wir eine klare Meinung haben, braucht es den Nutzer nicht. Das Bedürfnis basiert auf der Erfahrung - es ist ja klar, was wir brauchen. Wir wollen im Raum Zürich allen Wohnraum anbieten. Auch günstigen Wohnraum. Für alle! Da braucht es keine Kundenumfrage."<sup>271</sup>*
- *"Die Experten sind wir - in aller Bescheidenheit, wir sind gut genug, da müssen wir nicht noch irgendwelche Panels durchführen."<sup>272</sup>*
- *"Bevor wir ein Grundstück kaufen, wissen wir genau, was für ein Produkt wir haben. Wir wissen, was die Wohnung kostet als Miete, wir wissen, was es kosten sollte in*

<sup>271</sup> Experte A 2013, S.8

<sup>272</sup> Experte C 2013, S.2

*der Erstellung, wir wissen, wie gross der Balkon ist, wie gross die Zimmer sind usw. und dann holen wir ein paar Architekten, die mittels Studienauftrag die Sache städtebaulich schön platzieren und die Wohnungen organisieren. Wir haben dann eine Auswahl von 5 verschiedenen Ideen und wir sagen, das, was wir uns vorgestellt haben kann man am besten Umsetzen mit dem oder jenem Konzept. Manchmal sind spezielle Ideen dabei, wo wir sagen; He super!, da haben wir auch nicht dran gedacht, das wäre auch eine Idee und so wird das Projekt gemacht"<sup>273</sup>*

### Rolle der Investoren

Eine wesentliche Rolle für die Definition und Ausgestaltung von Wohnimmobilien besteht in der Rolle der Investoren. Drei Experten (D, E, F) haben sich dahingehend geäußert, dass Investoren über klare Vorstellungen der Immobilien bzw. der Wohneinheiten verfügen, welche sie in ihr Portfolio integrieren und bewirtschaften.

- *"Für einen institutionellen Anleger mit einer bestimmten Klientel, deren Bedürfnisse relativ klar sind, ist man nur in einem Beschränkten Rahmen willens, die Kundenwünsche abzufragen und umzusetzen. Bei Mietobjekten habe ich einen Investor gegenüber, der für sich proklamiert, dass er weiss, was seine Kunden (Nutzer) wollen. Die Pensionskasse sagt beispielsweise, welcher Wohnungsmix und welche Art Küche, etc. umgesetzt werden soll. Dies hat auch mit dem Thema Unterhaltskosten zu tun. Da ist das Potential an Flexibilität und Nutzerbedürfnisse umzusetzen eher gering."<sup>274</sup>*
- *"Unsere Erfahrung bei Mietwohnungen, wenn wir Mietwohnungen entwickeln ist, dass unser Kunde ist der Investor ist - und diesen interessiert es relativ wenig, was der Endkonsument von der Wohnung hält, sondern hat gewisse Ideen, wie gross eine Wohnung sein soll, welche Ausstattung usw."<sup>275</sup>*

### Zusammensetzung der Informationsquellen

In der Frage, wie sich das interne Wissen über die Kundenbedürfnisse zusammensetzt gibt es unterschiedliche Ansätze. Eine Übersicht der Nennung von Wissensquellen für die Immobilien-Projektentwicklung kann untenstehender Tabelle 3 entnommen werden:

---

<sup>273</sup> Experte D 2013, S.6

<sup>274</sup> Experte A 2013, S.8

<sup>275</sup> Experte D 2103, S.5

|   |                                | A | B | C | D | E | F | G |
|---|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 7 | <b>Erfahrung und Intuition</b> | x | x | x | x | x | x | x |
| 7 | <b>Eingekaufte Daten</b>       | x | x | x | x | x | x | x |
| 4 | <b>Eigene Erhebungen</b>       | x |   |   |   | x | x | x |
| 3 | <b>Investoren</b>              |   |   |   | x | x | x |   |
| 3 | <b>Vermarkter</b>              |   |   | x |   | x |   | x |
| 3 | <b>Beteiligung an Studien</b>  | x |   |   |   |   | x | x |
| 2 | <b>Zeitschriften</b>           | x |   |   | x |   |   |   |
| 2 | <b>Architekten</b>             |   | x | x |   |   |   |   |
| 2 | <b>Immobilienmarketing</b>     |   | x | x |   |   |   |   |
| 1 | <b>Bewirtschaftung</b>         |   | x |   |   |   |   |   |
| 1 | <b>Fernsehen</b>               | x |   |   |   |   |   |   |
| 1 | <b>Architekturwettbewerbe</b>  |   |   |   | x |   |   |   |
| 1 | <b>Gemeindeausschuss</b>       | x |   |   |   |   |   |   |

Tab. 3: Übersicht zu den Wissensquellen zu den Kundenbedürfnissen für die Projektentwicklung

#### Unterschied Mieter - Käufer

Die Rolle des Kunden als Mieter unterscheidet sich im Verständnis der Experten wesentlich zur Rolle des Kunden als Käufer. Während bei Mietwohnungen die Kunden von der Mehrheit der Experten als passive Konsumenten betrachtet werden (B, C, D, E, F), deren Bedürfnisse unter Umständen mittels Umfragen in der Nachvermietungsphase abgegriffen werden, um die Erkenntnisse in zukünftige Projekte einfließen zu lassen (A, F, G), werden die Kunden von Stockwerkeigentum stärker in den Entwicklungsprozess eingebunden (A, D, E, F, G).

- *"Im Stockwerkeigentum bieten wir den Kunden diverse Optionen an. Sie können dann aus Kollektionen oder Ausbaulinien aussuchen. In diesem Falle müssen wir einen Kundenberater zur Verfügung stellen, weil die Leute überfordert sind. Die können sich die Materialisierung im Raum gar nicht vorstellen. Die Vorstellungskraft fehlt. 90% der Käufer machen das, was vorgesehen ist. 10% spielen etwas mit dem Grundriss."<sup>276</sup>*

<sup>276</sup> Experte D 2013, S.5

- *"Ich kann die Kundenklientel zu einem frühen Zeitpunkt adressieren und mit diesen interagieren."*<sup>277</sup>
- *"Die (...) Wohnungen werden nicht bis zum Ende ausgebaut, sondern zusammen mit dem Kunden endausgebaut. Der Kunde wird dann eigentlich zum Bauherrn."*<sup>278</sup>

#### 4.1.1.3 Themenfeld 3 – Integration von Kunden(-wissen) in den PE-Prozess

Im dritten Teil des Experteninterviews soll die Akzeptanz und die Einschätzung des Potentials einer aktiven Kundenintegration in den Prozess der Immobilien-Projektentwicklung eruiert werden. Im Teil 1 und Teil 2 des Interviews konnte durch die konsequente Orientierung an den Fragen des Leitfadens die Vergleichbarkeit der Daten hergestellt werden.<sup>279</sup> Im 3. Interviewteil wurde von der strikten Festhaltung an der Reihenfolge der Fragen zugunsten von thematischen Vertiefungen und situativen Diskussionen verzichtet. Dementsprechend erfolgt die Wiedergabe in der Bildung einzelner Themencluster aufgrund der transkribierten Audioaufnahmen.

#### Einbezug von Kunden(-wissen)

Die Bedürfnisse der zukünftigen Kunden zu kennen ist für die Mehrheit der Experten wichtig. Dies insbesondere vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen Veränderungen und den langen Entwicklungszeiten von Immobilien-Projektentwicklungen. Allerdings sind die Handlungsstrategien der einzelnen Experten unterschiedlich.

- *"Wir müssen bei grossen Arealentwicklungen heute wissen, was der Nutzer in ca. 15 Jahren möchte. Dafür haben wir eine Zusammenarbeit mit der Hochschule Luzern begonnen, Abteilung Typologie und Architektur. Die betreiben Forschung. Wir suchen immer wieder neue Ansätze - versuchen herauszufinden, wohin geht die Gesellschaft."*<sup>280</sup>
- *"Allerdings haben wir uns bei gewissen grossen Projektentwicklungen bewusst die Frage gestellt, was könnten die Nutzer in 10 Jahren wollen. Dies erfolgte in Form von Gesprächen, z.B. an Kongressen. Es wurden Gespräche mit Immobilienleuten*

---

<sup>277</sup> Experte F 2013, S.2

<sup>278</sup> Experte G 2013, S.3

<sup>279</sup> vgl. Mayer 2013, S.37

<sup>280</sup> Experte A 2013, S.5

aus der Schweiz geführt. Mit Investoren, Planern, Sicherheitsexperten und mit einem Vermarkter für "notleidenden Immobilien"<sup>281</sup>

"Die relevante Frage ist: was muss gemacht werden, wenn in 15 Jahren der Markt sich abschwächt. Dann müssen funktionale Einheiten gebaut werden, keine kleinen Zimmer, keine exotischen Grundrisse. Die ganze Immobilienbranche hat eine Standardvorstellung von den Bedürfnissen der Kunden. Viele Grundrisse (insbesondere im sozialen Wohnungsbau) werden immer noch geprägt von den WEG-Regeln (Bsp. Wohnzimmer braucht 3.5m Wandfläche für einen Schrank, die Küche braucht so und so viele Elemente etc. Wenn man gewisse Dinge macht, macht man sicher nichts falsch. Ewige Wahrheiten können punktuell ausgemacht werden. Wir machen z.B. 16m<sup>2</sup> Fläche für ein Elternzimmer, 14m<sup>2</sup> für das zweite Zimmer, 12m<sup>2</sup> für das dritte Zimmer."<sup>282</sup>

"Wir wissen bis heute nicht, was ein Mieter bezahlt dafür, dass er eine separate Dusche bekommt. Mein Chef zum Beispiel ist ein Kämpfer für Schrankstellwände in Wohnungen des Luxussegments. Wenn die Bedürfnisse und Wünsche der Benutzer abgegriffen werden könnten, wäre das absolut relevant."<sup>283</sup>

- "Bei unklaren Marktsegmenten werden die Kunden näher beigezogen, oder wenn es die Strategie ist, das Produkt so hochwertig wie möglich zu machen. Dann gehen wir in eine Kundenbefragung hinein, eine Phase der Vorvermarktung. Entweder werden dann Kunden ausgewählt und befragt, oder wir gehen mit dem Projekt zu einem Vermarkter und befragen diesen. Da sind wir offen. Wenn es vom Markt her klar ist oder wir glauben, dass es klar ist (klar ist es immer erst, wenn man verkauft hat), dann machen wir das, was wir für richtig erachten (aufgrund der eigenen Marktanalyse). Das Knowhow wird über die Vermarkter eingebracht. Die machen Marktresearch, Gespräche mit Kunden generell, aber auch in der Vorvermarktung. Man geht mit einem Produkt auf den Markt und fragt die Kunden nach deren Interessen. Diese geben erstaunlicherweise häufig ein gutes Feedback. Wir versuchen ein aktives Gespräch zu führen. Das heisst, Fragen nach dem Produkt, nach dem Preis, nach der Qualität. Wir machen uns dann ein Bild über

---

<sup>281</sup> Experte C 2013, S.1

<sup>282</sup> Experte C 2013, S.3

<sup>283</sup> Experte C 2013, S.5

*das, was wir anbieten. Wir machen das mit Plänen und Visualisierungen. Die Leute können mit diesen Unterlagen gut umgehen.*"<sup>284</sup>

- *"So hat man beispielsweise eine Studie gemacht für eine bestimmte Bevölkerungsschicht im Wohnbereich (exklusives Wohnen).*"<sup>285</sup>

An anderer Stelle verweist der Experte F auf das Projekt "inHaus"<sup>286</sup>: *"Wir haben eine Zusammenarbeit mit Siemens, Lindner und Fraunhofer - da werden neue Dinge erprobt, z.B. Familien wurden für ein Jahr zum Probewohnen eingeladen. Sie mussten Tagebuch führen. Da hat man dann verschiedene Dinge ausprobiert. Auch Hotelzimmer wurden eingebaut.*"<sup>287</sup>

- *"Wir führen da halt Gespräche mit den Verkäufern, welche viel von den Käufern wissen und hören. Die Kundenbedürfnisse werden dadurch also indirekt abgefragt.*"<sup>288</sup>

#### Potential von Methoden aus Open Innovation

Im weiteren Verlauf der Interviews wurde das Thema auf verschiedene Methoden aus Open Innovation gelenkt, um deren Akzeptanz und die Einschätzung des Potentials im Prozess der Immobilien-Projektentwicklung aus Sicht der Experten einzuholen (+ = positive Einschätzung, – = negative Einschätzung, + – = ungewiss). Die nachfolgende Tabelle 4 stellt eine Übersicht über die verschiedenen Antworten und Anmerkungen dar:

---

<sup>284</sup> Experte E 2013, S.2

<sup>285</sup> Experte F 2013, S.1

<sup>286</sup> "Das Fraunhofer-inHaus-Zentrum ist eine einmalige Innovationswerkstatt für neuartige Systemlösungen in Räumen und Gebäuden. Diese Lösungen sollen die Betriebs- und die div. Anwendungsprozesse auf neue Art und Weise optimieren helfen. Konzipiert und entwickelt werden die Lösungen in Kooperation mit Partnern aus Wirtschaft und Forschung; die Nutznießer sind Bauherren, Investoren, Betreiber und Endanwender von Wohn- und Nutzimmobilien. Hinzu kommt ein breites Spektrum von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für neue Produkte und Systemlösungen von Herstellern, Systemintegratoren und Dienstleistern. Der inHaus-Wohnimmobilienbereich hat in den vergangenen fünf Jahren ein sehr positives Image und nationale wie auch internationale Bekanntheit erlangt. Hier entwickelte man gewerkeübergreifende Konzepte und Lösungen, die sowohl in der Wohnungswirtschaft als auch im privaten Bauen und Wohnen in die Praxis umgesetzt wurden. Die inHaus GmbH als spin-off-Unternehmen des inHaus-Innovationszentrums hat seit 2003 ca. 220 Objekte im Markt realisiert und kann damit eine umfassende Praxiserfahrung ins inHaus-Zentrum einbringen."  
[http://www.inhaus.fraunhofer.de/de/inHaus\\_entdecken.html](http://www.inhaus.fraunhofer.de/de/inHaus_entdecken.html)

<sup>287</sup> Experte F 2013, S.7

<sup>288</sup> Experte G 2013, S.7

|          | <b>Lead User</b>  | <b>Crowdsourcing</b>  | <b>Ideenwettbewerb</b>   |
|----------|---|---|--|
| <b>A</b> | <p>+</p> <p><i>Grundsätzlich sicher, wenn man Lead User identifizieren kann.</i></p> <p><i>Ein "Thinktank" aufmachen ist sehr interessant und durchaus vorstellbar.</i></p>   | <p>+</p> <p><i>Die Qualifizierung der Meinungen ist halt schwierig. Ist unbedingt vorstellbar für Quartier- und Arealentwicklungen.</i></p>                               | <p>+</p> <p><i>Wir planen ein Mitwirkungsverfahren in einem Projekt in Bern, wo wir die Leute in Ideenprozesse einbinden wollen. Allerdings wissen wir noch nicht wie.</i></p> |
| <b>B</b> | <p>–</p> <p><i>Grundsätzlich vorstellbar, aber Zweifel, Skepsis in der Grundthese.</i></p> <p><i>Vielleicht schlummert etwas, was nicht entdeckt wird, weil der Kunde ausgeschlossen wird ...</i></p>   |   |  |
| <b>C</b> | <p>+ –</p> <p><i>Ich bin skeptisch gegenüber Ihrem Ansatz (der Kundenintegration; Anm. d. Verf.), obwohl es eigentlich schon stimmt, man muss irgendwie herausfinden, was die Leute möchten. Nur, wen soll man da fragen? Das ist das Hauptproblem. Wen, wie und was soll man fragen?</i></p> <p><i>Ich finde die Fragestellung nach wie vor hochinteressant und auch sehr intelligent. Ich sehe aber nicht, wie aus einem hochdifferenzierten Markt von 4 Millionen Nutzern diejenigen findet, die einem die relevanten Informationen geben können. Hingegen, wenn ich den Vermarkter x, den Strategen Y, den Architekten Z und mich am Tisch habe weiss ich, wen ich am Tisch habe. Ich kenne deren Erfahrungshintergründe. Es ist quasi ein bekanntes Elend, wer am Tisch sitzt. Man kann dieses einschätzen. Hingegen, wenn ich 10 Mietinteressenten an den Tisch nehme, muss ich diese ja erst kennenlernen.</i></p> <p><i>Wen soll ich integrieren? Ist die Integration überhaupt relevant? Wenn ich 30 Leute fragen könnte und die gäben mir die relevanten Antworten würden wir das immer machen.</i></p> |   |  |
| <b>D</b> | <p>–</p> <p><i>Dass wir den Endkonsument befragen, ich glaube nicht, dass wir das machen wollen. Ich kenne das Ergebnis nicht und weiss nicht, wie ich den Prozess in einer vernünftigen Frist umsetzen kann. Aber, wenn der Bericht da ist, dann lese ich den gerne und sage Super!</i></p> <p><i>Wir würden solche Prozesse nicht machen in der Hoffnung dass es neue Ergebnisse gibt. Ich bin schon interessiert an Ergebnissen, wenn das jemand macht. Dann kann ich Schlüsse daraus ziehen wie: Super toll, warum habe ich nicht daran gedacht, dass alle gerne auf einem heissen Stein kochen wollen. Ich würde die Ergebnisse beurteilen und das Risiko einschätzen. Oder wir bauen allen einen Voque ein.</i></p>   |   |  |
| <b>E</b> | <p>+</p> <p><i>Solche Verfahren könnte ich mir für grössere Überbauungen sehr gut vorstellen. Man müsste aber sehr selektiv die Leute beteiligen. Dass man die Bedürfnisse besser heraushören kann mit solchen Modellen, das kann ich mir sehr gut vorstellen.</i></p> <p><i>Dass die Qualität steigt ist absolut vorstellbar. Da wir lange an den Projekten arbeiten sehen wir</i></p>   | <p>+ –</p> <p><i>Vorstellbar ist es - meine Bedenken sind: in einer Umgebung, wo die Bevölkerung eine PE ablehnt, biete ich diesen quasi eine Plattform, sich zum</i></p> | <p>-</p>   |

|          |   |                                 |   |
|----------|---|---------------------------------|---|
|          | <i>möglicherweise "vor lauter Bäumen auch den Wald nicht mehr". Man wird wie blind. Von daher ist gesucht, dass andere Leute draufschauen, solche Gespräche bringen uns weiter.</i>   | <i>Widerstand zu formieren.</i> |   |
| <b>F</b> | <b>+</b><br><i>Im Rahmen eines Anlasses "Miniinterviews" zu machen und dadurch mehr über die Bedürfnisse zu erfahren und bestimmte Elemente davon auch umzusetzen</i>   | -                               | - |
| <b>G</b> | <b>+</b><br><i>Ja, ich kann mir so was vorstellen.</i><br><i>Ausschliessen will ich das nicht, die Frage ist: warum wird das noch nicht gemacht? Vielleicht wurde dies auch noch nicht als notwendig erachtet in der Immobilienbranche.</i><br><i>Ich wäre aber interessiert an solchen Resultaten und könnte mir auch vorstellen, so was "in-house" durchzuführen.</i> | -                               | - |

Tab. 4: Übersicht über die Einschätzung des Potentials von Open Innovation im PE-Prozess

#### 4.1.1.4 Themenfeld 4 – Abschlussfragen

Die Abschlussfragen hatten primär zum Ziel, die wichtigsten Restriktionen für den Einsatz von Open Innovation im Immobilien-Projektentwicklungsprozess aus Sicht der Experten in Erfahrung zu bringen.

##### Restriktionen für den Einsatz von Open Innovation

- *"Veränderungen sind unwahrscheinlich oder sehr, sehr langsam. Die Erfahrung der letzten 2000 Jahre ist heute auf einem hohen Niveau. Ob sich dies heute noch dynamisieren lässt, erscheint unwahrscheinlich."*<sup>289</sup>
- *"Es stellt sich die Frage, will ich überhaupt ein innovatives Projekt lancieren? In Zürich muss ich dies nicht tun, weil der Nachfragemarkt so gross ist. Warum soll man Leute fragen, sich die Aufgabe noch schwieriger machen, wenn die Wohnungen sowieso vermietet werden können? Da hat man in Zürich ein Luxusproblem."*<sup>290</sup>
- *"Ich sage immer: "habe Mut zu 0815". Nicht, dass wir 0815 bauen wollen, aber die Leute haben bewährte Produkte gerne."*<sup>291</sup>

<sup>289</sup> Experte B 2013, S.3

<sup>290</sup> Experte C 2013, S.3

<sup>291</sup> Experte d 2013, S.7

### Not Invented Here

Das "Not-Invented-Here"-Syndrom (NIH) bezeichnet eine negativ wertende, rigide Einstellung von Individuen bzw. Gruppen gegenüber extern entwickelter Technologie, die zu wirtschaftlich nachteiligen Auswirkungen auf das Unternehmen führen können. Äusserer Druck wird als Bedrohung angesehen und darauf mit starrem Festhalten an vertrauten und bislang erfolgreichen Verhaltensweisen reagiert.<sup>292</sup> Bezogen darauf argumentiert Gassmann (2006), dass das grösste Hindernis von Open Innovation nicht in Strategien und Prozessen liegt, sondern in den psychologischen Faktoren der Nichtakzeptanz.<sup>293</sup>

- *"Alle, die in der Immobilienbranche tätig sind (Architekten und Projektentwickler), meinen zu wissen, was richtig oder falsch ist. Den kritischen oder kreativen "Usern" sagen wir dann: du verstehst das gar nicht...! Auf dieser Ebene stehen wir uns selbst im Wege."*<sup>294</sup>
- *"Die grösste Hürde ist eindeutig der in der Baubranche weit verbreitete Spruch: das haben wir noch nie so gemacht - und zwar in allen Bereichen, vom Ingenieur bis zum Bauarbeiter. Die mangelnde Flexibilität beteiligter Personen am Entwicklungsprozess und die fehlende Lust, ein Risiko einzugehen, sind die grössten Schwierigkeiten. Zudem ist der Nachfragedruck in der Schweiz so hoch, dass die Notwendigkeit für Neuentwicklungen nicht gegeben ist."*<sup>295</sup>

### Investitionsgrösse und/oder Absatzmenge

- *"Die Absatzmenge ist zu klein. Es geht nicht um ein Produkt, welches ich dann 100 millionenfach verkaufen kann wie Zahnpaste."*<sup>296</sup>

---

<sup>292</sup> vgl. Faber 2008, S.39

<sup>293</sup> vgl. Gassmann 2006, S.137

<sup>294</sup> Experte A 2013, S.5

<sup>295</sup> Experte F 2013, S.7

<sup>296</sup> Experte C 2013, S.7

### Mut der Investoren

- *"Die mangelnde Flexibilität erteiliger Personen am Entwicklungsprozess und die fehlende Lust ein Risiko einzugehen, sind die grössten Schwierigkeiten. Beispiel: anerkannter Stand der Technik vs. neuester Stand der Technik (welchen die Investoren z.T. ablehnen, unter der Begründung: ich weiss nicht, ob das wirklich funktioniert."*<sup>297</sup>

### Mut der Kunden

- *"Für die Umsetzung von Trends muss man aber mutig sein - und es wird möglicherweise ein überschaubarer Markt sein. Es gibt möglicherweise Nutzer, die sich nicht trauen, etwas Neues auszuprobieren. Weil man mit Scheuklappen unterwegs ist."*<sup>298</sup>

Die in den Interviews genannten Hindernisse für den Einsatz von Methoden aus Open Innovation sind in der Tabelle 5 zusammengefasst:

|   |  | A | B | C | D | E | F | G |
|---|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 3 | <b>Kein Innovationsbedarf</b>                        |   | x | x | x |   |   |   |
| 3 | <b>Eigene Erfahrung ausreichend</b>                  |   | x | x | x |   |   |   |
| 3 | <b>Skepsis gegenüber den Resultaten</b>              |   | x | x | x |   |   |   |
| 3 | <b>Fehlendes Wissen zu geeigneten Methoden</b>       | x |   | x | x |   |   |   |
| 2 | <b>Not-invented-here-Syndrom</b>                     | x |   |   |   |   | x |   |
| 2 | <b>Investition oder Absatzmenge zu klein</b>         |   | x | x |   |   |   |   |
| 2 | <b>Der Kunde ist über Spezialisten repräsentiert</b> |   | x | x |   |   |   |   |
| 1 | <b>Nachfragedruck zu hoch</b>                        |   |   |   |   |   | x |   |
| 1 | <b>Investoren</b>                                    |   |   |   |   | x | x |   |
| 1 | <b>Mut der Kunden (Nutzer)</b>                       |   |   |   |   |   | x |   |

Tab. 5: Übersicht über die genannten Hindernisse für den Einsatz von Open Innovation im PE-Prozess

### Crowdfunding und Servicedienstleistungen bei Immobilienprojekten

Das Thema Crowdfunding wurde vor dem Hintergrund in den Interviewleitfaden aufgenommen, dass dieses Finanzierungsmodell in den Projektentwicklungsprozess eingebracht werden kann. Der Aspekt der Servicedienstleistungen soll das Potential neuer Geschäftsfelder anhand des Inside-out-Prozesses im Open-Innovation-Ansatz

<sup>297</sup> Experte F 2013, S.7

<sup>298</sup> Experte F 2013, S.3

ausloten.<sup>299</sup> Die Experten haben die beiden Aspekte, wie in der Tabelle 6 ersichtlich, eingeschätzt:

|          | <b>Crowdfunding</b>   | <b>Servicedienstleistungen</b>  |
|----------|---|---|
| <b>A</b> | <i>Wir haben Crowdfunding diskutiert, sehen aber weniger ganz kleine Beiträge. Wir sehen vor allem Aktiengesellschaften als Finanzierungsmodelle</i>  | <i>Bei Services bin ich skeptisch wegen den Lohnkosten. Der Mieter ist nicht bereit, mehr zu bezahlen.</i>  |
| <b>B</b> | -   | <i>Ein Trend, den man nicht negieren kann.</i>  |
| <b>C</b> | -   | <i>Skeptisch - die Zahlungsbereitschaft für Services ist sehr gering.</i>   |
| <b>D</b> | -   | -   |
| <b>E</b> | <i>Ist denkbar. Es gibt mehrere Firmen, die in dem Bereich arbeiten. Finanzinvestoren, keine Immobilienfirmen.</i>  | <i>Wohnen mit Services ist immer eine Nische. In der CH bin ich skeptisch, da die Zahlungsbereitschaft oftmals nicht vorhanden. Seit 10 Jahren ist das ein Thema. Das setzt sich nicht flächendeckend durch. Die Leute hätten das gerne, wollen aber nicht bezahlen. Ich denke, das ist nicht finanzierbar.</i>   |
| <b>F</b> | <i>Nichts ist unmöglich, Crowdfunding bei Immobilien kann ich mir vorstellen.<br/><br/>Vorstellbar ist es z.B. in Bereichen, von Überschaubaren Feldern. (Das MFH mit 8 Parteien, welches extrem ökologisch gebaut ist). Bei idealistisch getriebenen Menschen wie Community's, die sich für bestimmte Themen begeistern lassen. Für Menschen mit idealistischem Hintergrund.</i> | <i>ja zu neuen Services.<br/><br/>...und generell neue Geschäftsfelder?<br/><br/>Klar. Im Konsumbereich gibt es das schon immer.<br/><br/>Wenn man offen ist für viele Bedürfnisarten können neue Geschäftsfelder entstehen.<br/><br/>Eventuell kommt das auch eher aus dem Bereich der Betreiber. Allerdings auch aus dem Bereich der Projektentwicklung, weil man Bedürfnisse schafft, die es vorher gar nicht gab.</i> |
| <b>G</b> | <i>Das ist denkbar - wir haben Crowdfunding noch nie gemacht.</i>   | <i>Solche Überlegungen machen wir auch, aber nicht in einem Prozess wo wir den Kunden einbinden. Wie verändert sich das Leben in 10, 20 Jahren (Mobilität, Kommunikation, vielleicht die Ernährung (Bsp. Coop @ home) Da sprechen wir auch mit Coop und Migros über das Käuferverhalten.</i>  |

Tab. 6: Übersicht zur Einschätzung von Crowdfunding und Servicedienstleistungen

<sup>299</sup> vgl. Gassmann / Enkel 2006, S.134

## 4.2 Vorschläge zur aktiven Kundenintegration

### 4.2.1 *Kulturelle Voraussetzungen*

Eine entscheidende Voraussetzung für die erfolgreiche Kundenintegration stellt die geeignete Innovationskultur seitens der Unternehmen dar.<sup>300</sup> Offenheit zu praktizieren heisst, offen zu sein für Neues und die Dinge anders zu sehen als zuvor.<sup>301</sup> Rogers (2003) schreibt in diesem Zusammenhang:<sup>302</sup>

- "Selective exposure and selective perception act as particularly tight shutters on the window of our minds in the case of innovation messages, because such ideas are new. We cannot have consistent and favorable attitudes about ideas that we have not previously encountered."

Die Auswertung der Experteninterviews erzeugt das Bild von zwei Gruppen sehr unterschiedlich ausgerichteter Projektentwicklungsunternehmen. Die erste Gruppe wird durch die Experten B, C, und D gebildet. Diese Gruppe schätzt sich im Vergleich zur Konkurrenz als nicht innovativ ein und ist gegenüber Instrumenten aus Open Innovation wenig aufgeschlossen. Dies primär aufgrund der Unvorhersehbarkeit möglicher Resultate. Auch können die Vertreter dieser Gruppe keinen Innovationsbedarf erkennen. Dies einerseits aufgrund des hohen Nachfragedrucks, andererseits weil sie keine Entwicklung bzw. Veränderung vom Status-Quo für den Bereich Wohnnutzungen prognostizieren. Diese Gruppe vertraut in der Immobilien-Projektentwicklung auf eigene Erfahrung und Kompetenzen. Zusätzliche Informationen zum Standort und den Bedürfnissen der zukünftigen Klientel werden bei den branchenüblichen Anbietern eingekauft.

Die zweite Gruppe bestehend aus den Experten A, E, F und G zusammen kommt zur Einschätzung, dass sie selbst mittel bis hoch innovativ zu bezeichnen sind, was sich zu wesentlichen Teilen auch in den jeweiligen Haltungen und Innovationsaktivitäten widerspiegelt. Sämtliche Experten dieser Gruppe erkennen das Potential der aktiven Kundenintegration anhand von Instrumenten aus Open Innovation und können sich deren Einsatz in eigenen, realen Projekten konkret vorstellen, falls sie solche nicht bereits schon anwenden (Experte F). Ebenso verweisen alle Experten der zweiten

---

<sup>300</sup> vgl. Gassmann / Kausch / Enkel 2005, S.6 - vgl. Kapitel 4.1.1.4.

<sup>301</sup> vgl. Mattes 2010, S.371

<sup>302</sup> vgl. Rogers 1995, S.164

Gruppe auf Kooperationen mit Bildungs- und Forschungsinstitutionen, wenn auch die konkrete Verwendung der Resultate unterschiedlich interpretiert wird. Ein interessanter Aspekt ist auch, dass alle Experten dieser Gruppe die Branche und ihre eigene Tätigkeit bezüglich Innovationsaktivitäten kritisch hinterfragen und bewusst gestalten. Aus dieser Gruppe hebt sich der Experte F insofern nochmals ab, als dass er im Teil 3 des Interviews eindeutige Aussagen trifft, die allesamt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens signifikant erhöhen:<sup>303</sup>

#### Fit to market

- *"Die Akzeptanz wird eindeutig erhöht."*  
*"Ich möchte klar unterstreichen, dass die Zahlungsbereitschaft höher ist."*
- *"Leerstandsquoten können bestimmt reduziert werden."*

#### New to market

- *"Die Identifikation mit der Immobilie ist unbedingt höher."*  
*"Der Markenwert der Unternehmung steigt."*

#### Time to market

- *"Die Zeitspanne verkürzt sich nicht."*

#### Cost to market

- *"Der Integrationsprozess kostet auch Geld, daher eher keine Reduktion der Kosten."*

Der Autor hält fest, dass neben der theoretischen Ausgangslage auch das Interesse, die Bereitschaft und Akzeptanz zur aktiven Kundenintegration als Ergänzung zur klassischen Marktforschung bei einer Teilmenge der Projektentwicklungsunternehmen gegeben ist und im Einzelfall praktiziert wird. Allerdings sind die in dieser Arbeit beschriebenen Instrumente aus Open Innovation den Experten nicht oder wenig bekannt und in dieser Form noch nicht zum Einsatz gekommen.

#### 4.2.2 *Ideenwettbewerb in der Initiierungsphase*

- *"Wir planen ein Mitwirkungsverfahren in einem Projekt in Bern, wo wir die Leute in Ideenprozesse einbinden wollen. Allerdings wissen wir noch nicht wie."<sup>304</sup>*

Der Ideenwettbewerb stellt eine Kundenintegration in die früheste Innovations- bzw. Projektentwicklungsphase, der Phase der Ideengenerierung und Ideenbewertung dar.<sup>305</sup>

---

<sup>303</sup> Experte F 2013, S.6

<sup>304</sup> Experte E 2013, S.7

<sup>305</sup> vgl. Kapitel 3.1.3

Die kreative Leistung als Folge des Wettbewerbsgedankens ist gerade in der Initiierungsphase der Immobilien-Projektentwicklung, auf der alle weiteren Entwicklungsschritte aufbauen und innerhalb derer die Weichen für den späteren Produkterfolg gelegt werden, von zentraler Bedeutung.<sup>306</sup> Die Charakteristik des Ideenwettbewerbs wurde in Kapitel 2.4.2 bereits grob beschrieben. Der Ideenwettbewerb definiert sich über die Bestandteile Veranstalter, Zeitraum, Prämierung sowie Themenbezogenheit und Zielgruppe.<sup>307</sup> Der Aspekt der Themenbezogenheit und damit verbunden der Zielgruppe bestimmt die Eigenschaften oder Kompetenzen als Voraussetzung zur Teilnahme.<sup>308</sup> Dementsprechend werden Ideenwettbewerbe an Hand der beiden Dimensionen Aufgabenspezifität und Ausbeutungsgrad klassifiziert.<sup>309</sup> Der Ideenwettbewerb, wie er für die Initiierungsphase vorgeschlagen wird, unterscheidet sich somit zu dem in der Planungspraxis verbreiteten Ideenwettbewerb, der sich ausschliesslich an Architekten(-teams) richtet, in diesen Dimensionen.<sup>310</sup> Der Ablauf und die zugehörigen Phasen können wie folgt beschrieben werden:

#### Phase 1: Ideengenerierung und Ideenbewertung

In der frühen Phase der Immobilien-Projektentwicklung steht als eigentlicher Projektanstoß die Ideengenerierung und Ideenbewertung durch die Community im Vordergrund.

#### Phase 2: Entwicklung von Grobkonzepten

In einer nächsten Phase des Ideenwettbewerbs werden auf Basis der kreativen Beiträge aus der Ideenfindungsphase Grobkonzepte entwickelt, die beispielsweise mit Skizzen, Ablaufdiagrammen und ersten Visualisierungen dargestellt werden.

#### Phase 3: Hauptkonzept und Umsetzbarkeit

In der dritten Phase werden die Grobkonzepte von Experten bewertet und auf die tatsächliche Umsetzbarkeit hin überprüft. Daraus folgt die Auswahl eines Hauptkonzeptes zur Weiterentwicklung (beispielsweise spätere Überführung in einen Architekturwettbewerb).

---

<sup>306</sup> vgl. Kapitel 3.2.4

<sup>307</sup> vgl. Walcher 2007, S.39

<sup>308</sup> Beispiel dafür sind Architekturwettbewerbe, die umfassende Kenntnisse und langjährige Beschäftigung mit der Thematik voraussetzt und das die Gruppe der infrage kommenden Teilnehmer stark einschränkt.

<sup>309</sup> Vgl. Walcher 2007, S.41

<sup>310</sup> vgl. Beispiel Despar, Kapitel 2.4.2

Für die Durchführung stellt das Internet ein überaus geeignetes Medium dar. Sowohl niedere Transaktionskosten als auch die Möglichkeit, designorientierte Aufgaben durch multimediale Elemente nutzerfreundlich aufzubereiten (sog. Toolkits<sup>311</sup>) stellen zentrale Vorteile von internetbasierten Ideenwettbewerben dar.<sup>312</sup> Ebenso kann der Interaktionsgrad definiert werden und somit die Möglichkeiten angeboten werden, dass Wettbewerbsteilnehmer Ideen anderer Teilnehmer aufgreifen, weiterentwickeln, bewerten und kommentieren. Das Unternehmen hat ebenso die Möglichkeit, Themen anzuregen oder zielgerichtet auf bestimmte Probleme hinzuweisen. Auch können eingestellte Ideen mit internen Systemen des Unternehmens vernetzt werden.<sup>313</sup> Insgesamt haben empirische Untersuchungen die Eignung von Ideenwettbewerben in der frühen Phase des Innovationsprozesses bestätigt.<sup>314</sup> Im Verlauf der Untersuchungen konnte ebenfalls festgestellt werden, dass sich aus dem Prozess des Ideenwettbewerbs Personen identifizieren lassen, die der Beschreibung sogenannter Lead User entsprechen und somit später zu Lead User-Workshops eingeladen werden können, innerhalb deren weitere Ideen und Lösungskonzepte erarbeitet werden. Die Integration von Nutzern mit Hilfe des Ideenwettbewerbes kann somit als Vorstufe zu einer weiter gehenden Kundenintegration, dem Lead User-Workshop gesehen werden.<sup>315</sup> Inzwischen gibt es einige Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, als intermediäre für andere Organisationen Wettbewerbe durchzuführen.<sup>316</sup> So hat das Unternehmen Hyve den unter Kapitel 2.4.3 beschriebenen Ideenwettbewerb Despar veranstaltet und durchgeführt.

#### 4.2.3 Crowdsourcing in der Initiierungsphase oder Nutzungskonzeption

- *"Im Rahmen einer Projektentwicklung in (..) hat sich eine Dame mehrmals bei uns gemeldet, weil sie an einer bestimmten Stelle mit Blick auf den Wasserfall ein Restaurant haben möchte. Sie hat Beispielfotos geschickt von einem Restaurant in Singapur, wo man von einem Hochhausrestaurant einen schönen Blick genießen kann. Sie meinte, wir sollen das in besagtem Projekt auch anbieten. Das hat Einfluss*

---

<sup>311</sup> Von Hippel (2001) definiert Toolkits als eine Technologie, die es dem Nutzer erlaubt, ein neues Product durch eine Trial-and-Error-Vorgehensweise selbst zu entwickeln, wobei ein permanentes Feedback bez. des Entwicklungsstandes geliefert wird. Es gibt mittlerweile eine Reihe von Untersuchungen aus der Kundeninnovationsforschung, die sich auf die Forschung im Bereich Toolkits fokussieren.

<sup>312</sup> vgl. Walcher 2007, S.63

<sup>313</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.202

<sup>314</sup> vgl. Walcher 2007, S.257

<sup>315</sup> vgl. Walcher 2007, S.258

<sup>316</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.200

*gehabt auf uns - wir machen das jetzt. Wir finden es eine gute Idee, die das Gesamtprojekt verbessert.*"<sup>317</sup>

Diese Aussage aus dem Experteninterview steht stellvertretend für das Potential, welches durch erleichterten Zugriff auf das "Wissen der Vielen" mittels dem jungen Phänomen Crowdsourcing erschlossen wird. Nebst den typischen Zielen wie der Generierung von innovativen Inhalten, Lösungen, Ideen und Konzepten für neue Produkte zeigen sich weitere positive "Nebeneffekte". Die Marktforschung erhält wertvolle Einblicke in Präferenzen der Kunden und die Bekanntheit der Marke (des zukünftigen Projektes).<sup>318</sup> Der Crowdsourcingprozess lässt sich in fünf aufeinanderfolgende Schritte (Vorbereitung, Initiierung, Durchführung, Auswertung, Verwertung) aufteilen.<sup>319</sup>

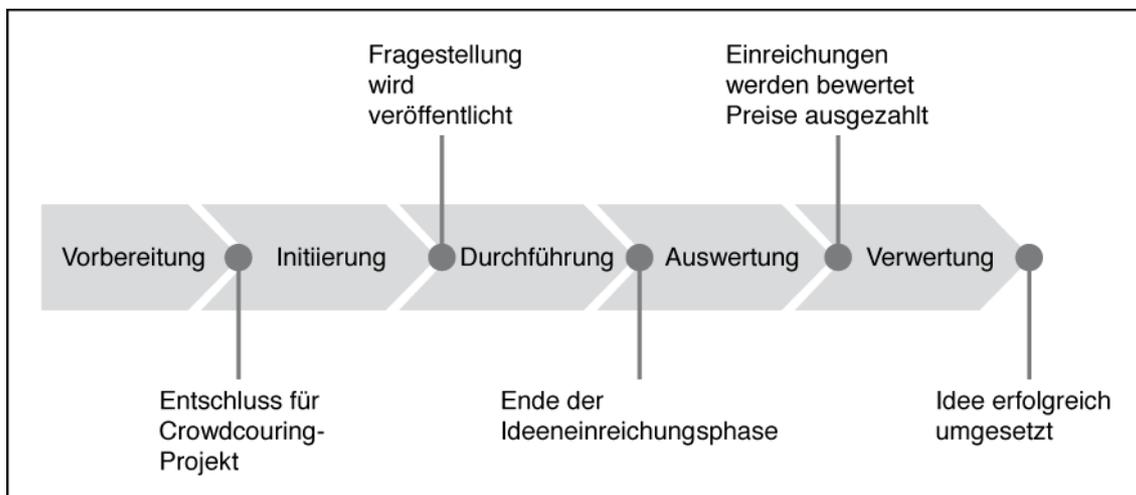


Abb. 43: Fünf Schritte des Crowdsourcing-Prozesses, Gassmann 2010, S.35

Eine Frage, die sich in der Vorbereitungsphase stellt, ist diejenige nach dem Teilnehmerkreis, welcher Zugang auf die Plattform haben soll. Für eine Immobilien-Projektentwicklung kann es Sinn machen, den Zugang in geografischer Abhängigkeit zum Projektstandort zu setzen. Teilnehmer wünschen sich Anerkennung und respektvollen, transparenten und fairen Umgang. Dafür müssen klare Antworten auf Fragen der Verwendung der Ideen und an wen sich die Beiträge richten gegeben werden. Eine attraktiv gestaltete Crowdsourcing-Plattform hilft dem Abbau von Teilnahmebarrieren, was ebenso wichtig für den Erfolg der Initiative ist wie die Erhöhung des wahrgenommenen Nutzens. Dabei spielen Spass, Neugierde und

<sup>317</sup> Experte A 2013, S.6

<sup>318</sup> vgl. Gassmann 2010, S.132

<sup>319</sup> vgl. Gassmann 2010, S.34-35

Austausch mit anderen Teilnehmern eine grosse Rolle und sind wesentliche Treiber für die Teilnahme und die Steigerung des Community-Gefühls. Die Incentivierung von Teilnehmern kann auf unterschiedlichen Art und Weise erfolgen. Oft sind nicht die Geld- oder Sachpreise, sondern immaterielle Anreize wie Anerkennung und Würdigung der Leistung, die Sichtbarkeit einer prominenten Jury oder die Möglichkeit, für ein bekanntes Unternehmen Ideen liefern zu dürfen wesentliche Anreize. Allerdings ist auch die monetären Komponente nicht zu unterschätzen und für die Unternehmensreputation relevant. Dabei sollen nicht nur die besten Beiträge belohnt werden, sondern auch die aktivsten Mitglieder.<sup>320</sup>

Für die Durchführung von Crowdsourcing für eine konkrete Projektentwicklung empfiehlt sich aus Gründen des Marketings der Aufbau einer eigenen, projektspezifischen Internetplattform. Allerdings gibt es auch in der Schweiz eine Vielzahl von intermediären Plattformen, die sich auf die Durchführung von Crowdsourcingaktivitäten spezialisiert haben.

#### 4.2.4 Lead User Involvierung in der Nutzungskonzeption

- *"Was wir (...) für einen Trend erkannt haben - aber nicht durch Marktforschung oder Workshops - ist, dass bei einem Objekt von uns verschiedentlich 3.5-Zi-Wohnungen und 2.5-Zi-Wohnungen gekauft wurden, die nebeneinander liegen. Diese wurden dann [vom Nutzer; Anm. d. Verf.] zusammengelegt mit der Idee, dass wenn die Kinder weg sind man nur eine Wand einziehen und die 2.5-Zi-Wohnung wieder verkaufen kann. Das haben wir gemerkt, das ist zufällig entdeckt worden bei einem Objekt von uns. Wir haben wir uns dann gefragt, warum das so ist. Unser Kundenbetreuer hat uns das dann erklärt. Wir haben dieses Bedürfnis [der Nutzer; Anm. d. Verf.] also zufällig entdeckt. Offensichtlich ist dieses Bedürfnis da. Das war ein Zufall. Da steht kein Forschungsprozess dahinter. Damit will ich sagen, es gibt Dinge, die man vorher nicht weiss, und da gebe ich ihnen Recht, es wäre eine Möglichkeit, durch Open Innovation zu solchen Erkenntnissen zu kommen. Das will ich nicht ausschliessen. Man nimmt eine Gruppe, wählt diese nach bestimmten Kriterien aus, arbeitet mit denen und leitet dadurch gewisse Dinge ab, das ist denkbar und könnte man sicherlich machen."<sup>321</sup>*

---

<sup>320</sup> vgl. Gassmann 2010, S.136-140

<sup>321</sup> Experte F 2013, S.5

Der Experte F spricht von der Beobachtung einer Lead User-Innovation: "Es ist vermehrt festzustellen, dass die Kunden selbständig aktiv werden (...). Die Integration dieser Kunden in den Innovationsprozess bzw. die stärkere Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse in der Impulsphase bieten grosses Potential zur Generierung neuer Produktideen."<sup>322</sup> Reichwald / Piller (2009) schreiben in diesem Zusammenhang, dass viele Lead User-Innovationen vom Hersteller zufällig entdeckt (und anfänglich oft als unbedeutend eingestuft) werden oder von einem Lead User aus eigener Motivation an den Hersteller herangetragen wird.<sup>323</sup> Die Vorgehensweise für die Identifikation von Lead Usern und deren Einbindung in die Produktentwicklung erfolgt in mehreren Schritten (Projektinitiierung, Trendanalyse, Lead User-Identifikation, Konzeptdesign (Workshop)) und wird in der Abbildung 22 dargestellt.<sup>324</sup>

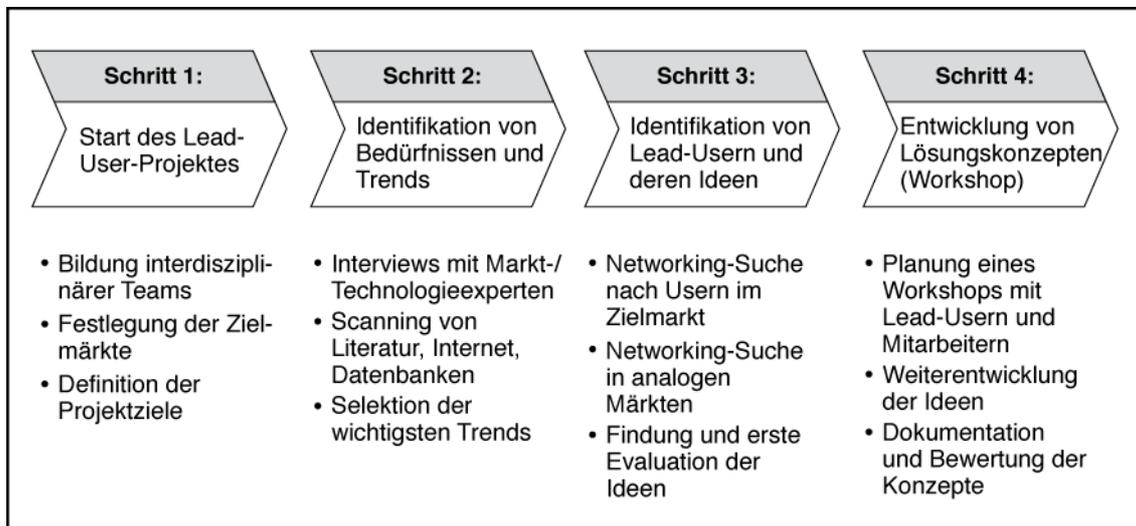


Abb. 44: Phasen der Lead User-Methode, Reichwald / Piller 2009, S.182

### Projektinitiierung

Das Unternehmen definiert als erstes ein internes Team, welches für die Durchführung der Methode verantwortlich ist. Dieses ist möglichst interdisziplinär mit Personen aus Marketing, Vermarktung, Planung und Produktion besetzt. Das Projektteam bestimmt in welchem Suchfeld es innovative Ideen zu finden gilt und welcher Innovationsgrad als Ziel definiert werden soll.<sup>325</sup>

<sup>322</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.186

<sup>323</sup> vgl. Heismann 2010, S. 124

<sup>324</sup> vgl. Herstatt / von Hippel 1992, S.217ff.

<sup>325</sup> vgl. Herstatt, Lüthje, Lettl 2007, S.65

### Trendanalyse

Das Innovationsvorhaben wird nun einer Trendanalyse unterzogen, welche im nächsten Schritt der Ausgangspunkt für die Identifikation von Lead Usern darstellt.<sup>326</sup> Die Vorreiterrolle bei Trends und Entwicklungen ist Ursache dafür, dass Lead User wichtige zukünftige Bedürfnisse früher als andere Nutzer erkennen.<sup>327</sup> Die Trendanalyse erfolgt durch Expertengespräche, Branchen- oder Technologiereports bzw. Berichte zu gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder technischen Grundtendenzen. Aus den Expertengesprächen können sich auch erste Hinweise auf konkrete Lead User ergeben, da die befragten Experten gelegentlich Anlaufstellen dieser "fortschrittlichen Kunden" sind.

### Identifikation der Lead User

Es gilt nun, innovative Nutzer (im Falle von radikalen Innovationen aus analogen Märkten<sup>328</sup>) zu identifizieren, welche die Trends anführen, um diese in der nächsten Phase im Rahmen eines Workshops in den Innovationsprozess zu integrieren. Methodisch stehen für die Identifizierung von Lead Usern zwei Möglichkeiten zur Verfügung; die Suchtechnik des "Screenings" und des "Pyramidings"<sup>329</sup> Beim Screening werden Charakteristika innovativer Kunden in einen Fragebogen übersetzt, der einer grossen Anzahl von Nutzern vorgelegt wird. Die Selbstausskunft der Nutzer über ihre subjektive Eignung für eine Partizipation an der Innovationsaufgabe dient dann als Selektionskriterium. Einen anderen Ansatz verfolgt das Pyramiding. Hierbei werden zunächst einige wenige Nutzer einbezogen und dabei stets gefragt, ob sie weitere Personen kennen, die aus Sicht der Befragten hinsichtlich ihrer Charakteristika als innovative Nutzer qualifiziert sind.<sup>330</sup> Derartige Weiterempfehlungen führen sehr schnell zu interessanten Lead Usern.<sup>331</sup>

---

<sup>326</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.182

<sup>327</sup> vgl. Herstatt, Lüthje, Lettl 2007, S.66

<sup>328</sup> Empirische Studien haben gezeigt, dass innovative Nutzer nicht nur im eigentlichen Zielmarkt des Innovationsvorhabens existieren, sondern auch in sogenannten analogen Märkten. Ein analoger Markt ähnelt hinsichtlich der Bedürfnisse der Nachfrager und/oder eingesetzter Technologien dem Zielmarkt, gehört aber oft einer völlig anderen Branche an. Gerade Lead User aus einem solchen Markt können zu einem interaktiven Wertschöpfungsprozess in der Innovation entscheidend beitragen, da sie eine Kombination des Wissen aus verschiedenen Domänen eröffnen und somit oft den Problemlösungsraum erweitern. Beispiel für analoge Märkte zum Wohnungsmarkt wären die Hotellerie, der Campingmarkt, Kur- und Rekonvaleszenzstätten oder experimentelle Dorf- und Siedlungsgemeinschaften. Die Identifikation von analogen Märkten ist oft schwierig und es existieren keine Lehrbücher in diesem Bereich.

<sup>329</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.184

<sup>330</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.185

<sup>331</sup> vgl. Herstatt, Lüthje, Lettl 2007, S.67

### Konzeptdesign in Lead User-Workshops

Die vorangehenden Schritte dienen der erfolgreichen Durchführung des Innovationsworkshops. Dieser dauert typischerweise zwei bis drei Tage und besteht aus ca. 10-15 Nutzern, dem internen Lead User-Team und einem erfahrenen Moderator. Für den erfolgreichen Ablauf gibt es keine Anleitung, doch besteht er in der Regel aus verschiedenen Elementen. So beginnt der Workshop mit einem Briefing durch das interne Team, der Vorstellung des Produktbereiches und einer Definition des Problems sowie der Aufgabenstellung. Mittels ausgewählter Kreativitätstechniken wird der Ideenfluss angeregt und beschleunigt. Die generierten Ideen werden möglichst noch während des Workshops durch die Experten im Team gespiegelt.<sup>332</sup> Am Ende werden die Ideen in Form von Skizzen, Konzeptbeschreibungen und Modellen aufgearbeitet und den entsprechenden Entscheidungsträgern im Unternehmen vorgestellt.<sup>333</sup> Ist die Entscheidung für die Weiterbearbeitung eines Konzeptes gefallen, schliesst sich der normale Entwicklungs- und Bewertungsprozess an.

Die Lead User-Methode ist somit kein Ersatz für den traditionellen Entwicklungsprozess oder die Marktforschung. Aus Sicht der Praxis sind Lead User-Workshops ein erfolgreiches aber auch aufwändiges Verfahren von Open Innovation. Der Erfolg hängt wesentlich von der richtigen Auswahl und Rekrutierung geeigneter Teilnehmer, als auch von der Gestaltung und Moderation des Workshops ab.<sup>334</sup>

## **5 Schlussbetrachtung**

### 5.1 Fazit

Die Ausrichtung nach den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden stellt ein zentrales Element für den Erfolg jedes Unternehmens dar. Als Reaktion auf den immer grösser werdenden Innovationsdruck öffnen Unternehmen zusehends ihre Innovationsprozesse, um die Nutzer aktiv zu integrieren. Ausgangspunkt der Untersuchung dieser Arbeit war die Feststellung eines Forschungsdefizits zur Rolle der (potentiellen) Nutzer in der Immobilien-Projektentwicklung aus Sicht des Innovationsmanagements und der aktiven Kundenintegration in den Entwicklungsprozess einer Immobilie. Daraus hat sich eine

---

<sup>332</sup> vgl. Reichwald / Piller 2009, S.186-188

<sup>333</sup> vgl. Herstatt, Lüthje, Lettl 2007, S.68

<sup>334</sup> vgl. Herstatt, Lüthje, Lettl 2007, S.68

Reihe von Fragestellungen ergeben, die im Laufe der Untersuchung wie folgt beantwortet werden konnten:

Aufgrund der Betrachtung der innovationstreibenden Faktoren und hohen Forschungsaktivitäten im Bereich Wohnen kann der Innovationsbedarf für die Immobilien-Projektentwicklung als gegeben angenommen werden. Diese Erkenntnis steht Aussagen einzelner Experten gegenüber, welche den Entwicklungspfad für den Bereich Wohnen als abgeschlossen betrachten und/oder aufgrund der hohen Nachfrage keine Notwendigkeit zur Innovation erkennen können.

Die Entwicklung einer Immobilie durchläuft typischerweise die Phasen einer Neuproduktentwicklung, die von hoher Unsicherheit geprägt ist. Obwohl für die Projektentwicklungsunternehmen die Erkennung der Nutzerbedürfnisse in der frühen Phase des Entwicklungsprozesses die primäre Herausforderung darstellt, werden die (potentiellen) Nutzer bisher kaum aktiv in diese Phasen integriert. Das implizite Wissen der Nutzer wird somit nicht genutzt und deren latente Bedürfnisse können nur unvollständig in den Entwicklungsprozess einfließen. Dies ist umso erstaunlicher, als dass aus der Sicht des Immobilienmarketings die Erfüllung von Bedürfnissen und Wünschen der zukünftigen Nutzer dem eigentlichen Wert der Immobilie und somit dem Erfolg einer Immobilien-Projektentwicklung gleichgesetzt wird. Auch konnten innerhalb einzelner Experteninterviews Beispiele von Nutzerinnovationen festgehalten werden, die allerdings reaktiv, also ohne Mitwirkung der Unternehmen an diese herangetragen wurden, was auf das Potential vom *Wissen des Kunden* hinweist.

Die in der vorliegenden Arbeit vorgestellten Instrumente von Open Innovation sind als Ergänzung zur faktenbasierten Analyse aus Marktforschung und zur Erfahrung des Entwicklers geeignet, das Defizit an Bedürfnis- und Lösungsinformationen der Nutzer auszugleichen. Gestützt auf die Theorie des Innovationsmanagements und Immobilienmarketings sowie auf die Experteninterviews erhöht sich durch die aktive Kundenintegration die Erfolgsaussicht einer Immobilien-Projektentwicklung und somit auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Bezogen auf die jeweilige Innovationskultur der Projektentwicklungsunternehmen sind grosse Unterschiede auszumachen. Dies kommt nicht nur in der hohen Variabilität von Innovationsaktivitäten zum Ausdruck, sondern in ausgeprägter Weise auch durch die individuellen Aussagen der entsprechenden Entscheidungsträger. Dies kann einerseits durch fehlenden Druck aus dem Markt und andererseits durch das Not-Invented-Here-Syndrom bzw. das Phänomen der selektiven Wahrnehmung erklärt werden. Das Interesse und die Bereitschaft zum (erstmaligen) Einsatz von Methoden aus Open

Innovation ist jedoch bei einem signifikanten Teil der Experten gegeben oder sogar erwünscht.

Die Organisation und Implementierung entsprechender Ablaufprozesse in die frühen Phasen der Immobilien-Projektentwicklung sind strukturell machbar und können durch den Autor der vorliegenden Arbeit insgesamt empfohlen werden.

## 5.2 Diskussion

Im Mittelpunkt der Überlegungen dieser Arbeit stand die Aufarbeitung von theoretischen Grundlagen aus dem Innovationsmanagement und dem Paradigma der Open Innovation, um die Übertragbarkeit der relevanten Aspekte in den Prozess der frühen Phase der Immobilien-Projektentwicklung zu untersuchen. Dabei wurde der Fokus primär auf die Abdeckung von Nutzerbedürfnissen als Erfolgskriterium für eine Projektentwicklung gelegt. Die Anwendung von Methoden aus Open Innovation wurde in dieser Arbeit somit als effektivitätsfokussierte Integrationsstrategie am Anfang der Immobilien-Projektentwicklung verstanden und vorgeschlagen. An dieser Stelle ist es von besonderer Wichtigkeit, darauf hinzuweisen, dass es sich bei den Vorschlägen zur aktiven Kundenintegration um Empfehlungen handelt, die nicht als allgemein gültig bzw. uneingeschränkt einsetzbar betrachtet werden können. Die Anwendungseignung der vorgeschlagenen Methoden erscheint zwar anhand der Praxisbeispiele als auch der Theorie evident, doch besteht ein Bedarf an weiteren Untersuchungen bzw. Auswertungen praktischer Anwendungen zur wissenschaftlichen Beurteilung der Methodeneignung.

Das eingangs beschriebene Defizit an Untersuchungen zur Einbeziehung der zukünftigen Nutzer einer Immobilie in deren Entstehungsprozess konnte mehrheitlich bestätigt werden. Es wurde jedoch ein überraschend grosses Interesse am Themenfeld generell und an spezifischen Umsetzungs- bzw. Anwendungsmöglichkeiten konstatiert. Die Notwendigkeit für das Verständnis der Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer im Rahmen der Immobilien-Projektentwicklung generell und für den Bereich Wohnen insbesondere scheint trotz der hohen Nachfrage bei einem Teil der Branche erkannt. Diese Aussage kann anhand des gesteigerten Interessens an Interaktion mit (potentiellen) Nutzern bei einem Teil der Experten gestützt werden, sowie deren Bereitschaft zu Pilotprojekten oder Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen erklären. Die Untersuchung der Branche anhand der Experteninterviews und bezogen auf die Innovationsaktivitäten, sowie der kulturellen und strategischen Voraussetzungen für Open Innovation ergibt ein stark zweigeteiltes

Ergebnis. Diese Bipolarität erscheint valide und deckt sich mit der Selbsteinschätzung der Experten.

Unklar ist der Einfluss der prototypischen Eigenheit einer Immobilie, welche die Erzielung von Skaleneffekten stark einschränkt. Entsprechend müsste untersucht werden, wie sich die aktive Kundenintegration auf die Effizienzziele des Unternehmens auswirkt. Zusätzlicher Untersuchungsbedarf stellt zweifelsohne der Einflussgrad der Investorenpräferenz auf die Konfiguration einer Immobilie dar und in diesem Zusammenhang eine Untersuchung zum Erreichen von Kongruenz in den Zielen der unterschiedlichen Akteure mittels Open Innovation.

### 5.3 Ausblick

Die Ergebnisse dieser Arbeit sind in den breiten Kontext eines offenen Innovationsparadigmas eingebettet, welcher kooperative Innovationsprozesse zum zwingenden Imperativ in einem sich rasch verändernden Gesellschafts- und Geschäftsumfeld machen. Generell zeigt sich ein verstärkter Trend zu neuen Formen der Innovationsentstehung, wobei der Nutzer als zentraler Partner eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Die Bedeutung eines offenen Innovationsprozesses wird in Zukunft auch für Immobilien-Projektentwicklungen zunehmen. Diese Öffnung dürfte nur schon unter dem Aspekt der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung (Corporate Social Responsibility) und der zunehmenden Öffnung von Regierung und Verwaltung gegenüber der Bevölkerung (Open Government) insbesondere für Grossprojekte verstärkt eingefordert werden. Dabei wird sowohl die Verbreitung der aktiven Kundenintegration ansteigen, als auch deren Ausgestaltung und Einbindung in die Öffnung des gesamten Unternehmens wesentliche Veränderungen erfahren.

Auf Seiten der Unternehmen müssten die strategischen Grundlagen für den Erfolg der Integration und damit des gesamten Innovationsprozesses identifiziert werden. Für den Integrationsprozess besteht weiteren Untersuchungsbedarf zur Kompatibilität der Kulturen, der Entwicklung klarer Ziele und passender Strukturen sowie der Form der Einbindung von Nutzern in die frühen Phasen der Immobilien-Projektentwicklung. In diesem Zusammenhang von Bedeutung wäre auch die beispielhafte Durchführung und Auswertung der in der Arbeit vorgeschlagenen Methoden. Für die weiterführende Überprüfung von Methoden aus Open Innovation wäre auch eine Auseinandersetzung zum Grad des *Wissens für den Kunden* als Bestandteil für die erfolgreiche Integration in den Innovationsprozess von grossem Interesse.

Ein zentraler weiterer Forschungsschwerpunkt läge in einer näheren Untersuchung des Zusammenhangs der aktiven Kundenintegration mit dem Innovationserfolg des Unternehmens (beispielsweise das Unternehmen des Experten F). Dazu könnten die Auswirkungen der einzelnen, eingesetzten Methoden auf den Erfolg der Immobilien-Projektentwicklung erhoben werden.

In der vorliegenden Arbeit liegt der Fokus auf der Sichtweise des Herstellers bzw. des Unternehmens. Die Ziele der Nutzer sind nicht thematisiert worden. Um den Aspekt der Kundenintegration aus Sicht des Nutzers zu betrachten, müssten vor allem für den Interaktions- und Motivationsaspekt Daten aus Nutzersicht erhoben werden.

Die Integration von Nutzern in die frühe Phase des Projektentwicklungsprozesses stellt nur eine Möglichkeit der Kundenintegration dar. So kann die Öffnung zum Kunden auch in späteren Phasen geschehen und ist nicht auf den Einsatz der in dieser Arbeit vorgeschlagenen Methoden beschränkt. Die Anzahl der Möglichkeiten sind gross und deren Verbreitung in der Immobilienwirtschaft noch am Anfang. Es kann jedoch festgehalten werden, dass es für zukunftsorientierte Unternehmen im Kontext der sich in ausgeprägtem Wandel begriffenen und vom Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Achtung, Beteiligung und Selbstverwirklichung geprägten postmodernen Gesellschaft überlebenswichtig sein wird, sich die Prinzipien einer Open Innovation zu verinnerlichen. Bewährte innerbetriebliche Abläufe werden damit nicht wegfallen, doch wird sich die konsequente Einbeziehung der Nutzer in die Immobilien-Projektentwicklung als eine unverzichtbare Ergänzung zu bestehenden Prozessen erweisen. Der Ideenwettbewerb, Crowdsourcing oder die Lead User-Methode stellen hierfür praktikable Methoden der aktiven Kundenintegration dar.

### **Literaturverzeichnis**

Arbter, K./Handler, M./Purker, E./Tappeiner, G./Trattnigg, R. (2005): Das Handbuch der Öffentlichkeitsbeteiligung, Wien 2005

Arbter, K. (2009): Öffentlichkeitsbeteiligung ja, aber wie, in: Creative Commons License 1(2009), S. 30-39

Arvanitis, S./Ley, M./Seliger, F./Stucki, T./Wörter, M. (2013): Strukturberichterstattung Nr.49, Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft - Eine Analyse der Ergebnisse der Innovationserhebung 2011, Bern 2013

Baecker, D. (2008): Stadtluft macht frei: Die Stadt in den Medienepochen der Gesellschaft, Friedrichshafen 2008

Bessant, J./Tidd, J. (2007): Innovation and Entrepreneurship, Wiley 2007

Bolliger, R./Ruhstaller, B (2004): Immobilienmarketing - Mehrwert für Liegenschaften, Dielsdorf 2004

Bone-Winkel, S. (1994): Das strategische Management von offenen Immobilienfonds - Unter besonderer Berücksichtigung der Projektentwicklung von Gewerbeimmobilien, Köln 1994

Bone-Winkel, S. (1996): Wertschöpfung durch Projektentwicklung - Möglichkeiten für Immobilieninvestoren, in: Schulte, K.W. (Hrsg): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 1996, S. 427-463

Bone-Winkel, S./Isenhöfer, B/Hofmann, P (2005): Phasenorientierte Aspekte des Immobilienmanagements, in: Schulte, K.W: (Hrsg): Immobilienökonomie, 3. Aufl., München 2005, S.231-299

Bone-Winkel, S./Orthmann, A./Schleich, H. (2008): Die Entwicklung einer Nutzungskonzeption als Grundstein der Projektentwicklung, in: Schulte, K.W./Bone-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3. Aufl., Köln 2008, S. 111-132

Bone-Winkel, S./Schulte, K.W./Focke, C. (2005): Begriffe und Besonderheiten der Immobilie als Wirtschaftsgut, in: Schulte, K.W: (Hrsg): Immobilienökonomie, 3. Aufl., München 2005, S.3-25

Borchert, J./Goos, P./Hagenhoff, S. (2003) Innovations- und Technologiemanagement: eine Bestandesaufnahme. Institut für Wirtschaftsinformatik, Göttingen 2003

Booz Hallen /Hamilton (1982): New Product Managementfort he 1980s, New York 1982

Brand, M. (2001) Grundlagen zur ganzheitlichen Projektenwicklung, in: Gondring, H./Lammel, E. (Hrsg.): Handbuch der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2001

Braun, A. (2012): Open Innovation - Einführung in ein Forschungsparadigma, in Braun, A./Eppinger, E./Vladova, G./Adelhelm, S. (Hrsg.): Open Innovation in Life Sciences, Wiesbaden 2012

Bretschneider, U./Leimeister, J.M./Krcmar, H. (2009): Methoden der Kundenintegration in den Innovationsprozess: Eine Bestandesaufnahme, München 2009

Bundesamt für Wohnungswesen (2012): Wohnforschung 2012-2015, Bern 2012

Bueren, A./Schierholz, R./Kolbe, L./ Brenner, W. (2004): Customer Knowledge Management-Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management, in: Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sience, Kona 2004

Burr, W. (2004): Innovationen in Organisationen, Stuttgart 2004

Cooper, R./Kleinschmitt, E (1995): New Product Performance: Keys to Sucess, Profitability & Cicle Time Reductio, in: Jornal of Marketing, 11(1995)4, S.315-337

Chesbrough, H. (2003): Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston 2003

Chesbrough, H./ Vanhaverbeke, W./West, J (2006): Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial, in: Oxford University Press, Boston 2006

Cooper, G.R./Kleinschmidt, E.J. (1993): Screening New Products for Potential Winners, in: Long Range Planning 26(1993)6, S. 74-81

Cristofolini, M. (2005): Wissenstransfer im Marketing - Lern- und Austauschprozesse des kundenbezogenen Wissens von Kundenkontaktmitarbeitern, Bamberg 2005 (zugl. Diss. Universität St. Gallen 2005)

De Brentani, U. (2001): Innovative versus incremental new business services: different keys for achieving success, in: Journal of Product Innovation Management, 18(2001)3, S. 169-187

Diederichs, C.J. (2006): Immobilienmanagement im Lebenszyklus: Projektentwicklung, Projektmanagement, Facility Management, Immobilienbewertung, 2. Aufl., Berlin 2006

Drossou, O./Krempf, S./Poltermann, A. (2006): Die wunderbare Wissensvermehrung, Hannover 2006

Drucker, P. F. (1954): The practice of management, New York 1954

Dwyler, L./Mellor, R. (1991): Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes, in: Journal of Product Innovation, 8(1991)1, S.39-48

Enengel, B. (2009): Partizipative Landschaftssteuerung - Kosten-Nutzen-Risiken-Relation aus Sicht der Beteiligten, Wien 2009 (zugl. Diss. Universität Wien 2009)

Engelhardt, W.H. (1966): Grundprobleme der Leistungslehre, dargestellt am Beispiel der Warenhandelsbetriebe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 18(1966)2, S.158-178

Enke, M./Poznanski, S.(2005): Kundenintegration bei Finanzdienstleistungen, in: Freiburger Arbeitspapiere 11(2005), Freiburg 2005

Erbach, J. (2012), Städte in Geiselhaft, in: Immobilienmanager 11(2012), S. 72-72

Ernst, H. (2007): Management der Neuproduktentwicklung, in: Albers, S./Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement: Strategieentwicklung - Produktplanung - Organisation - Kontrolle, Wiesbaden 2007

Ertle-Straub, S. (2001): Immobilienmarketing, in: Brauer, K.U. (Hrsg.), Grundlagen der Immobilienwirtschaft, Wiesbaden 2011, S. 390-423

Faber, M.J. (2008): Open Innovation - Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle, Wiesbaden 2008

Fahrländer Partner AG/sotomo (2012): Nachfragersegmente im Wohnungsmarkt - Konzeption und Überblick, Zürich 2012

Fischer, K. (2008): Lebenszyklusorientierte Projektentwicklung öffentlicher Immobilien als PPP - ein Value-Management-Ansatz, Weimar 2008 (zugl. Diss. Bauhaus-Universität Weimar 2008)

Frank, A./Höfer, S. (2011): Interaktive Wertschöpfung - Neue Innovationsmodelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft, Essen 2011

Füller, J. (2012): Die Demokratisierung der Architektur, in Harvard Business Manager 8(2012)

Gassmann, O./Kausch, C./Enkel, E. (2005): Einbeziehung des Kunden in einer frühen Phase des Innovationsprozesses, in: Thexis 2(2005), S.59-12

Gassmann, O./Enkel, E. (2004): Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes, in: R&D management conference 2004, S.1-18

Gassmann, O./Enkel, E. (2009): Neue Ideenquellen erschliessen - Die Chancen von Open Innovation, in: Marketing Review 2(2009), S. 6-11

Gassmann, O./Enkel, E. (2006): Open Innovation - Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential, in: zfo wissen 3(2006)75, S. 132-138

Gassmann, O./Enkel, E./Chesbrough, H. (2010): The future of Open Innovation, in: R&D Management 40(2010)3, S. 213-221

Gassmann, O./Enkel, E./Chesbrough, H. (2009): Open R&D an Open Innovation: exploring the phenomen, in: R&D Management 39(2009)4, S. 311-316

Gassmann, O./Enkel, E. (2006): Open Innovation: Externe Hebeleffekte in der Innovation erzielen, in: Führung + Organisation 3(2006), S. 132-138

Gassmann, O./Enkel, E./Kausch, C. (2005): Customer Integration in the early Phase of the Innovation Process, Boston 2005

Gassmann, O./Enkel, E. (2006): Open Innovation, in: zfo wissen 75(2006)3, S. 132-138

Gassmann, O./Sutter, P (2008): Praxiswissen Innovationsmanagement - Von der Idee zum Markterfolg, München 2008

Gattringer, D. (2012): Open Innovation und Scrum - Ein Prozessmodell zur Integration in den Requirements-Engineering-Prozess, Saarbrücken 2012

Gaul, W./Gastes D. (2007): Erfolg mittels Open Innovation, in: Karlsruher Transfer 20(2007)35, S. 6-9

Gerber, A. (2008): Antennen müssen auf Empfang stehen, in: Wissensmanagement 3(2008), S. 20-29

Gerum, J. (2008): Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen, Zürich 2008 (zugl. Diss. ETH Zürich 2008)

Girmscheid, G./Busch, T. (2008a): Projektrisikomanagement in der Bauwirtschaft, Berlin 2008

Girmscheid, G./Busch, T. (2008b): Unternehmensrisikomanagement in der Bauwirtschaft, 1. Aufl., Berlin 2008

Goffin, K./Herstatt, C./Mitchell, R. (2009): Innovationsmanagement: Strategien und effektive Umsetzung von Innovationsprozessen mit dem Pentathlon-Prinzip, München 2009

Gondring, H.P. (2004): Immobilienwirtschaft - Handbuch für Studium und Praxis, München 2004

Griffin, A./Hauser, J.R. (1993): The voice of the customer, in: Marketing Science 12(1993)1, S.1-27

Häfliger, M./Meier, J. (2000): Aktuelle Tendenzen im Innovationsmanagement, Heidelberg 2000

Handlbauer, M.G./Renzl, B. (2009): Kundenorientiertes Wissensmanagement, in: Hinterhuber, H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2006

Hanekop, H./Wittke, V. (2008): Die neue Rolle der Anwender in internetbasierten Innovationsprozessen, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 1(2008)1, S 7-28

Hauschildt, J. (1971): Die Struktur von Zielen in Entscheidungsprozessen - Bericht aus einem empirischen Forschungsprojekt, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 25(1971), S.709-738

Hauschildt, J./Salomo, S. (2011): Innovationsmanagement, Vahlen 2011

Healey, P. (1991) Models of the development process: a review, in: Journal of Property Research 8(1991)3, S.219-238

Heinen, E. (1991) Industriebetriebslehre als entscheidungsorientierte Unternehmensführung, in: Heinen, H. (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebereich, 9.Aufl., Wiesbaden 1991, S.1-71

Heinrich, N. (2006): Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen am Beispiel freizeittlich orientierter Projekte, in: Schriftenreihe Bauwirtschaft, Kassel 2006

Heismann, R. (2010): Die Erweiterung des Innovationsprozesses bei Porsche, in: Ili, S. (Hrsg.): Open Innovation - Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur, Düsseldorf 2010, S.115-146

Held, T. (2010): Immobilien-Projektentwicklung: Wettbewerbsvorteile durch strategisches Prozessmanagement, Heidelberg 2010

Henkel, J./Von Hippel, E. (2005): Welfare Implications of User Innovations, in: MIT Sloan School of Management, London 2003

Herstatt, C./Von Hippel, E. (1992): From experience: Developing new product concepts via the lead user method - a case study in a "low-Tech" field, in: Journal of product innovation management 9(1992)3, S.213-221

Hilgers, D./Piller, F. (2009): Controlling für Open Innovation - Theoretische Grundlagen und praktische Konsequenzen, in: Controlling 21(2009)2, S.5-11

Hippel, E.v. (2005): Democratizing Innovation, Cambridge 2005

Holthaus, U. (2007): Ökonomisches Modell mit Risikobetrachtung für die Projektentwicklung - Eine Problemanalyse mit Lösungsansätzen, Dortmund 2007 (zugl. Diss. Universität Dortmund 2007)

Horsch, J. (2003): Innovations- und Projektmanagement, Wiesbaden 2003

Howe, J. (2006): The Rise of Crowdsourcing, in: Wired Magazin, 14(2006)6, S.1-4

Isenhöfer, B./Väth, A./Hofmann, P (2005): Immobilienanalyse, in: Schulte (Hrsg.): Immobilienökonomie - Betriebswirtschaftliche Grundlagen, 3. Aufl., München 2005, S.391-451

Isenhöfer, B. (2008): Strategisches Management von Projektentwicklungsunternehmen, in: Schulte, K.W./Bonde-Winkel, S. (Hrsg.): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, 3.Aufl., Köln 2008

Jahnke, I./Prilla, M. (2008): Crowdsourcing: ein neues Geschäftsmodell?, in: Back, A./Gronau, N./Tochtermann, K. (Hrsg.): Web 2.0 in der Unternehmenspraxis, München 2008, S.132-141

Jakob, M./Kaiser, F./Schwarz, H. (2006): Technologie-Roadmap, Stuttgart 2006

Jaworski, B./Kohli, A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, in: Journal of Marketing 57(1993)3, S. 53-70

Jedem, U. (2006): Immobilienrating - Überlegungen zur Risikoeinschätzung bei Immobilien aus Sicht der Kapitalgeber, 1.Aufl., Freiburg im Preisgau 2006

Kaltenbeck, J. (2011), Crowdfunding und Social Payments im Anwendungskontext von Open Educational Resources, in: Ebner, M./Schön, S. (Hrsg.): Beiträge zu offenen Bildungsressourcen, Band 1, Berlin 2011

Karliczek, K-M. (2012): Zur Nachhaltigkeit zivilgesellschaftlicher Projekte, in: Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SuB) 35(2012)2, S. 249-261

Keinz, P./Heinerth, C./Lettl, C (2012): Designing the organization for user innovation, in: Journal of Organization Design JOD 1(2012)3, S. 20-36

Khazan, O. (2012): How Popularise brought crowdsourcing to D.C.'s commercial real estate market, in: The Washington Post, 1. Juni 2012. Online verfügbar unter: [http://www.washingtonpost.com/business/on-small-business/how-popularise-brought-crowdsourcing-to-dcs-commercial-real-estate-market/2012/06/01/gIQA0bf46U\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/business/on-small-business/how-popularise-brought-crowdsourcing-to-dcs-commercial-real-estate-market/2012/06/01/gIQA0bf46U_story.html)

Kim, W.C./Mauborgne, R. (2005): der Blaue Ozean als Strategie - wie man neue Märkte schafft wo es keine Konkurrenz gibt, München 2005

Kim, J./Wilemon, D. (2002) Focusing the fuzzy front-end in new product development, in: R&D Management 32(2002)4, S. 269-279

Kleemann, F./Voss,G./Rieder, K. (2008): Crowdsourcing un der arbeitende Kosument, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 1(2008)1, S. 29-44

Kleinaltenkamp, M./Fliess, S./Jacob, F. (1996): Customer-Intergration - Kundenintegration für das Business-to.Business-Marketing, in: Kleinaltenkamp, M./Fliess, S./Jacob, F. (Hrsg): Customer-Intergration - Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, Wiesbaden 1996

Konrad, W./Nill, J. (2001): Innovation für Nachhaltigkeit, in: Schriftenreihe des IÖW 157(2001)1

Kohli, A./Jaworski, B. (1990): Market orientation: the construct, research proposition, and managerial implications, in: The Journal of Marketing, 1990, S.1-18

Köpcke, L. (2008): Phänomen Open Innovation, in: Baudson, T./Dresler, M. (Hrsg): Kreativität und Innovation. Beiträge aus Wirtschaft, Technik und Praxis, Stuttgart 2008

Kupper, D. (2006): Target Costing für die Projektentwicklung von Immobilien als Instrument im Building Performance Evaluation Framework in: Pfnür, A. (Hrsg.), Arbeitspapiere zur Immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, 6(2006), Darmstadt 2006

Lange, B. (2005): Immobilienrating - Modell zur Analyse von Ausfallrisiken immobilienwirtschaftlicher Kreditengagements, Norderstedt 2005

Leimeister, J.M. (2012): Crowdsourcing: Crowdfunding, Crowdvoting, Crowdcreation, in: Zeitschrift für Controlling und Management ZFCM, 56(2012), S.388-392

Lüthje, C. (2007): Methoden zur Sicherstellung von Kundenorientierung in der frühen Phase des Innovationsprozesses, in: Herstatt, C./Verworn, B (Hrsg.), Management der frühen Innovationsphase, Wiesbaden 2007

Maier, K./Graf, K.H./Schwatlo, W./Steinbrenner, H.P (2007): Risikomanagement im Immobilien- und Finanzwesen - Ein Leitfaden für Theorie und Praxis, 3. Aufl., Frankfurt am Main 2007

Mattes, F. (2010): Wie der Kulturwandel für Open Innovation gelingt, in: Ili, S. (Hrsg.):Open Innovation umsetzen - Prozesse, Methoden, Systeme, Kultur, Düsseldorf 2010

Mayer, H.O. (2013): Interview und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Aufl., München 2013

Meister, C. (2012): Die Emotionalisierung von F&E-Mitarbeitern in der Innovationsfrühphase, Bamberg 2012, (zugl. Diss. Universität St. Gallen HSG, Bamberg 2012)

Menez, R./Kahnert, D./Blättel-Mink, B. (2012): Open Innovation und betriebliche Integration von Internetnutzern, in: Menez, R./Kahnert, D./Blättel-Mink, B. (Hrsg.): Consumers@work: zum neuen Verhältnis von Unternehmen und Usern im Web 2.0, Frankfurt am Main 2012

Menghini, G. (2013): Transferable Development Rights (TDR) in Switzerland: Simulating a TDR Market with Agent-Based Modeling, Lausanne 2013, (zugl. Diss. ETH Lausanne, Lausanne 2013)

Morschach (2001): Cybertime, wenn Morgen schon Heute ist, in: Niederschrift des 2. Innovativen Immobilien-Symposiums, Hamburg 2001, S.29,32

Möller, E. (2010): Zu einer Entfesselten Architektur - Über Industrialisierung und Digitalisierung des Bauens, in: Nerdinger, W./Barthel, R./Junge, R./Krippner, R./Petzold, F. (Hrsg.): Wendepunkt/e im Bauen - von der seriellen zur digitalen Architektur, München 2010

Möslein, K.M. (2009): Innovation als Treiber des Unternehmenserfolgs - Herausforderungen im Zeitalter von Open Innovation, in: Zerfass, A./Möslein, M.K. (Hrsg.): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter von Open Innovation, Wiesbaden 2009

Möslein, K.M. (2013): Open Innovation - Actors, Tools, and Tension, in: Sigismund, A./Möslein, K.M./Reichwald, R. (Hrsg.): Leading Open Innovation, Cambridge 2013

Muccioli, M. (2011): Beurteilung, Quantifizierung und Implementierung des Projektentwicklungsrisikos in Fair-Value-Bewertung, Zürich 2011 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2011)

Normann, R./Ramirez, R. (1993): From value Chain to value constellation: designing interactive strategy, in: Harvard Business Review 71(1993), S.65-77

OECD and Eurostat (2005): Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Paris 2005

Ogawa, S./Piller, F. (2006): Reducing the Risks of New Product Development; in: MIT Sloan Management Review 47(2006)2, S. 65-71

Pearson, A: (1990): Innovation Strategy, in: Technovation, 10(1990)3, S.185-192

Penzkofer, H. (2003): Innovationsaktivitäten in der Industrie 2001/2002: Leichter Rückgang auf hohem Niveau, in: ifo Schnelldienst 56(2003)2, S.24-29

Piller, F./Klein-Bölting, U./Lüttgens, D./Neuber, S. (2008): Die Intelligenz der Märkte Nutzen: Open Innovation, in: BBDO Insights 8(2008), S. 50-63

Piller, F./Wagner, P. (2011): Mit der Lead-User\_Methode zum Innovationserfolg, in: CLIC - Executive Briefing No. 020

Piller, F./Vossen, A./Ihl, C. (2012): From Social Media to Social Product Development: The Impact of Social Media on Co-Creation of Innovation, in: Die Unternehmung 66(2012)1, S. 7-27

Piller, F./Walcher, D. (2006): Toolkits for idea competitions: a novel method to integrate users in new product development, in: R&D Management 36(2006)3, S. 307-318

Piller, F. (2006): User Innovation: Der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess, in: Drossou, O./Krempf, S. (Hrsg.): Open Innovation: Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell, Hannover 2006

Piller, F./Reichwald, R (2007): Innovationsmanagement in globalen Netzwerken, in: innovare 01(2007), S. 36-37

Piller, F. (2006): User Innovation: der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess, in: Drossou, O./Krempf, S. (Hrsg.): Open Innovation. Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell, Hanover 2006

Porter, M.E. (2013): Wettbewerbsstrategien - Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 12. Aufl., Frankfurt am Main 2013

Poznanski, S. (2007): Wertschöpfung durch Kundenintegration - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Strukturierten Finanzierungen, Wiesbaden 2007

Redlich, T. (2011): Wertschöpfung in der Bottom-up-Ökonomie, Berlin 2011

Reichwald, R./Piller, F. (2005): Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess, Berlin 2005

Reichwald, R./Piller, F. (2009): Interaktive Wertschöpfung, 2. Aufl., Wiesbaden 2009

Rogers, E.M. (195): Diffusion of Innovation, 4. Aufl., New York 1995

Rombach, T. (2011): Preisblasen auf Wohnimmobilienmärkten, Köln 2001, (zugl. Diss. Albert-Ludwig-Universität, Freiburg im Preisgau, 2011)

Ryf, S./Grossen, K. (2012): Die 10 Schweizer Sinus-Milieus® - Arbeitsinstrumente für vernetzte Marketing- und Kommunikationsplanung, Bern 2012

Sandmeier, P./Wecht, C. (2004): Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration, in: Technische Rundschau 4 (2004)

Sandvoss, J. (2004): Grundlagen des Risikomanagements in der Immobilienwirtschaft, in: Lutz, U./Klaproth, T (Hrsg.): Risikomanagement im Immobilienbereich. Technische und wirtschaftliche Risiken, Berlin 2004, S.1-38

Schreier, M. (2005): Wertzuwachs durch Selbstdesign, Wiesbaden 2005, (zugl. Diss. Wirtschaftsuniversität Wien, Wiesbaden 2004)

Schulte, K.W./Bone-Winkel, S./Rottke, N. (2002): Handbuch der Immobilien-Projektentwicklung, 2.Aufl., Köln 2002

Schulte, K.W./Bone-Winkel, S. (2008): Grundlagen der Projektentwicklung aus immobilienwirtschaftlicher Sicht, in: Schulte K.W./Bonde-Winkel, S. (Hrsg): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2008, S.23-89

Schulte, K.W./Bone-Winkel, S./Focke, C. (2008): Von der Höhle zum Wolkenkratzer, in: econmag, Wissenschaftsmagazin für Betriebs- und Volkswirtschaftslehre 10(2008), S.1-11

Schmals, K.M. (2008): Projektentwicklung in postmodernen Gesellschaften, in: Schulte K.W./Bonde-Winkel, S. (Hrsg): Handbuch Immobilien-Projektentwicklung, Köln 2008, S.91-110

Schwankel, L. (2001): Analyse und Dokumentation in den frühen Phasen der Produktentwicklung, München 2002, (zugl. Diss. Technische Universität München, München 2001)

Servatius, H-G. (2009): Erfolgreiche Gestaltung von interaktiven Marketing- und Innovationssystemen, in: Information Management und Consulting 2(2009), S. 52-59

Sreckovic, M. (2011): Organisationale Kompetenzen in der Immobilienprojektentwicklung - Welche organisationalen Kompetenzen eines Projektentwicklungsunternehmens führen zu strategischen Wettbewerbsvorteilen?, Wien 2011, (zugl. Diss. Technische Universität Wien, Wien 2011)

Steinbusch, M./Walcher, D. (2013): Open Architecture, Dresden 2013

Stolper, M. (2007): Market Driving-Konzept: Modellierung und empirische Prüfung von Erfolg und Erfolgsfaktoren, Karlsruhe 2007, (zugl. Diss. Universität Dortmund, Dortmund 2007)

Urschel, O. (2009): Risikomanagement in der Immobilienwirtschaft - Ein Beitrag zur Verbesserung der Risikoanalyse und -bewertung, Karlsruhe 2009 (zugl. Diss. Karlsruher Institut für Technologie (KIT) 2009)

Verworn, B./Herstatt, C. (2009): Bedeutung und Charakteristika der frühen Phasen des Innovationsprozesses, in: Verworn, B./Herstatt, C. (Hrsg.): Management der frühen Innovationsphasen, 2. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 3-19

Von Hippel, E. (1978): A customer active paradigm for industrial product idea generation, in: Research Policy 7(1978), S. 240-266

Von Hippel, E. (1987): Successful industrial products from customer ideas, in: the Journal of Marketing 42(1978)1, S. 39-49

Von Hippel, E. (1994): Sticky Information and the locus of problem solving: implications for innovations, in: Management science 40(1994)4, S.429-439

Von Rotz, C. (2008): Die Potentialanalyse als Faktor für Projektentwicklung, Zürich 2008 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2008)

Wecht, Ch. (2005): Frühe aktive Kundenintegration in den Innovationsprozess, St. Gallen 2005 (zugl. Diss Univ. St. Gallen 2005)

Wegelin, S. (2012): Duales Marketing im Immobilienmarkt, Zürich 2012

Wellner, K. (2003): Entwicklung eines Immobilien-Portfolio-Management-Systems - Zur Optimierung von Rendite-Risiko-Profilen diversifizierter Immobilienportfolios. Norderstedt 2003

Whitla, P. (2009): Crowdsourcing and its Application in Marketing Activities, in: Contemporary Management Research 5 (2009) 1, S. 15-28

Wüstefeld, H. (2000): Risiko und Rendite von Immobilieninvestments, Frankfurt am Main 2000

Zeder, M. (2009): Crowdsourcing - Open Innovation in der Pharmabranche unter besonderer Berücksichtigung von Crowdsourcing, St. Gallen 2009 (zugl. Mas. Univ. St. Gallen 2009)

Zenhäuser, T. (2012): Der Prozess der Immobilienprojektentwicklung - Theoretische Aspekte und Praxiserfahrungen, Zürich 2012 (zugl. Masterthesis Univ. Zürich 2012)

Zerfass, A. (2009): Kommunikation als konstitutives Element im Innovationsmanagement - Soziologische und kommunikationswissenschaftliche Grundlagen der Open Innovation, in: Zerfass, A./Möslein, K.M: (Hrsg.), Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement - Strategien im Zeitalter von Open Innovation, Wiesbaden 2009

Strategiegruppe Partizipation (2012): Arbeitsblätter zur Partizipation, Wien 2012

### **Internetquellen**

Prodigynetwork - BD Bacata Skyscraper: <http://prodigynetwork.com/en/crowdfunding-the-future-of-real-estate-2/> [abgerufen am 17.07.2013]

DeSpar Design Wettbewerb: [www.designcontest.despar.it](http://www.designcontest.despar.it) [abgerufen am 16.07.2013]

Empa Technology & Innovation Forum:

<http://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=48659/>

[abgerufen am 29.06.2013]

Genworth Financial Home Equity Access, Inc. (GFHEA): [www.reverse.org](http://www.reverse.org),  
<http://reverse.org/r/more/history-of-reverse-mortgages>  
[abgerufen am 03.06.2013]

Innovationsförderung für die Bauwirtschaft: <http://www.zukunftbau.ch/>  
[abgerufen am 29.06.2013]

inHause: [http://www.inhaus.fraunhofer.de/de/inHaus\\_entdecken.html](http://www.inhaus.fraunhofer.de/de/inHaus_entdecken.html)  
[abgerufen am 11.07.2013]

Nest: <http://www.wvs.ch/uploads/media/MM-Infoveranstaltung-NEST-def.pdf>,  
[abgerufen am 29.06.2013]

Standortdaten Wüest&Partner:  
[http://www.wuestundpartner.com/online\\_services/standortinformation/index.phtml](http://www.wuestundpartner.com/online_services/standortinformation/index.phtml)  
[abgerufen am 07.07.2013]

Sinus-Milieus: <http://www.publisuisse.ch/dynasite.cfm?dsmid=106996&dspaid=11516>,  
[abgerufen am 28.06.2013]

Sinus-Milieus: <http://lexikon.immobilienfachwissen.de/index.php?UID=118310409&ATOZ=S&KEYWORDID=7580>,  
[abgerufen am 09.07.2013]

Wohnforschung 2012-2015:  
<http://www.bwo.admin.ch/themen/wohnforschung/00163/index.html?lang=de>  
[abgerufen am 22.07.2013]

## Anhang

### Anhang A) Interviewverzeichnis

|                  | <b>Unternehmen</b>   | <b>Name</b>                   | <b>Position</b>   | <b>Ort</b>    | <b>Datum</b>      |
|------------------|--|-------------------------------|---|---------------|-------------------|
| <b>Experte A</b> | <i>Halter AG</i>   | <i>EdeAndraskay</i>           | <i>Geschäftsführung<br/>Leiter<br/>Projektentwicklung</i>                 | <i>Zürich</i> | <i>24.06.2013</i> |
| <b>Experte B</b> | <i>BVK<br/>Personalvorsorge<br/>des Kantons<br/>Zürich</i> | <i>Gaétan Eric<br/>Kameni</i> | <i>Projektmanager<br/>Immobilien</i>                                      | <i>Zürich</i> | <i>11.06.2013</i> |
| <b>Experte C</b> | <i>*</i>   | <i>*</i>                      | <i>Projektentwickler</i>  | <i>Zürich</i> | <i>10.06.2013</i> |
| <b>Experte D</b> | <i>Allreal AG</i>  | <i>Nigel<br/>Woolfson</i>     | <i>Leiter<br/>Projektentwicklung,<br/>Mitglied der<br/>Gruppenleitung</i> | <i>Zürich</i> | <i>13.06.2013</i> |
| <b>Experte E</b> | <i>Steiner AG</i>  | <i>Otto Ulrich</i>            | <i>Projektentwickler</i>  | <i>Zürich</i> | <i>18.06.2013</i> |
| <b>Experte F</b> | <i>Hochtief<br/>Development<br/>Schweiz</i>                | <i>Ralf Bellm</i>             | <i>Verwaltungsgrats-<br/>präsident</i>                                    | <i>Zürich</i> | <i>10.06.2013</i> |
| <b>Experte G</b> | <i>Loosinger<br/>Marazzi SA</i>                            | <i>Jürgen<br/>Friedrichs</i>  | <i>Leiter<br/>Projektentwicklung</i>                                      | <i>Zürich</i> | <i>14.06.2013</i> |

*Anhang B) Leitfaden der Experteninterviews*

Potential der aktiven Kundenintegration in der Immobilien-Projektentwicklung

Name des Experten:

Datum:

**Teil 1: Allgemeine Fragen**

- 1.1 Was für ein jährliches Volumen investiert Ihr Unternehmen in die Immobilien-Projektentwicklung und wie hoch ist der Anteil an Immobilien, die im Portfolio des Unternehmens verbleiben?
- 1.2 Wie hoch schätzen Sie die Innovationskraft Ihres Unternehmens im Vergleich zu Ihren Wettbewerbern ein?
- 1.3 Wie ist Ihre Einschätzung des Immobilienmarktes - eher Nachfrage- oder Angebotsorientiert?
- 1.4 Gibt es in Ihrem Unternehmen den Bereich Forschung und Entwicklung?  
Wenn ja, für welche Themenbereiche?

**Teil 2: Angaben zum Einbezug von (potentiellen) Kunden in den Prozess der Immobilien-Projektentwicklung anhand der drei Möglichkeiten: Kundenbeobachtung - Kundenbeteiligung - Kundenintegration**

2.1. Welcher Grundsatz trifft auf Ihr Unternehmen zu?

- A) Kundenbeobachtung Je mehr man über seinen Kunden weiss, desto besser kann man für ihn entwickeln.
- B) Kundenbeteiligung Da der Kundenwunsch das höchste Entwicklungsziel ist, muss man den Kunden direkt nach seinen Bedürfnissen fragen.
- C) Kundenintegration Aktiviere implizites Wissen und versteckte Bedürfnisse durch eine Öffnung des Innovationsprozesses für den Kunden.

2.2. Welches Grundprinzip trifft auf Ihr Unternehmen zu?

- A) Kundenbeobachtung Datensammlung über Kundenbedürfnisse und Kauf- bzw. Mietverhalten.
- B) Kundenbeteiligung Kundenwünsche, -bedürfnisse, und -vorlieben werden direkt abgefragt.
- C) Kundenintegration Kunden werden zu "Mitentwicklern" und ihr volles Wissenspotential genutzt.

2.3. Welche Ziele verfolgt Ihr Unternehmen in Bezug auf die zukünftigen Kunden Ihrer Immobilien-Produkte?

- A) Kundenbeobachtung Besseres Verständnis der Marktseite; die Erstellung eines möglichst scharfen Bildes des Zielkunden.
- B) Kundenbeteiligung Die Stimme des Kunden zu hören; Entdeckung versteckter Bedürfnisse durch Betrachtung der Produkteverwendung.
- C) Kundenintegration Gemeinsame Wertschöpfung durch Zusammenarbeit mit dem Kunden.

- 2.4 Welche Informationsquellen nutzt Ihr Unternehmen in Bezug auf die zukünftigen Kunden Ihrer Immobilien-Produkte?
- A) Kundenbeobachtung Datenbanken; W&P, Nachfragesegmente Fahrländer, Sinusmilieu, weitere.
  - B) Kundenbeteiligung Interviews, Umfragen, Ton- und Videoaufzeichnungen.
  - C) Kundenintegration Wissen, Kreativität und Erfahrung des Kunden.
- 2.5 Welche Rolle schreibt Ihr Unternehmen dem Kunden zu?
- A) Kundenbeobachtung Passive Rolle; Empfänger und Konsument des Produkts.
  - B) Kundenbeteiligung Noch immer passive, aber wichtige Rolle als Informationsquelle.
  - C) Kundenintegration Aktive Rolle; Partner im Wertschöpfungsprozess

**Teil 3: Akzeptanz und Einschätzung des Potentials einer aktiven Kundenintegration in der frühen Phase der Immobilien-Projektentwicklung**

- 3.1 Ist Ihnen das Paradigma der Offenen Innovation (Open Innovation) als Ergänzung zur geschlossenen Innovation (Closed Innovation) bekannt?

*Mit offenen Innovationsprozessen ist allgemein die Öffnung des unternehmerischen Innovationsprozesses gegenüber extern Akteur/innen wie z.B. Kunden (Nutzer), Lieferanten, Mitbewerbern und Wissenschaftler gemeint. Aus Unternehmensperspektive kann eine Vielzahl an Erfolgskennziffern verbessert werden.*

Ein Unternehmen kann durch Open Innovation eine Vielzahl an Erfolgskennziffern des Innovationsprozesses verbessern. Bitte nehmen Sie zu den folgenden, generisch gegliederten Faktoren Stellung:

### 3.2 "Fit to Market"

Steigerung der Marktakzeptanz eines neuen Produktes im Sinne einer positiven Kauf- oder Mieteinstellung der Nachfrager und damit Schaffung einer höheren Zahlungsbereitschaft.

- *Verbesserte Leistungsmerkmale der Immobilie (Technologie, Qualität, Performance (z.B. Serviceinnovationen, Grundrisskonfiguration, individuelle Ausbaubarkeit - Mass Customization, Preis)*
- *Reduktion der Leerstandsquote*

### 3.3 New to market

Steigerung des durch die Nachfrager wahrgenommenen Neuigkeitsgrad einer Innovation an damit der Attraktivität des Produktes (und ev. des Unternehmens).

- *Identifikation mit der Immobilie*
- *Wiedererkennungseffekte für das Unternehmen*

### 3.4 Time to market

Verkürzung des Zeitraums von Beginn der Entwicklung eines Produktes bis zu dessen Markteinführung

- *Reduktion von Marketing- und insbesondere Vermarktungskosten*
- *Reduktion des Genehmigungsrisikos*

### 3.5 Cost to market

Reduktion der im Rahmen eines Innovationsprozesses von Beginn der Planung eines Produktes bis zu dessen Markteinführung tatsächlich angefallenen und dem Produkt zurechenbaren Kosten.

- *Reduktion von Vermarktungskosten oder der Entwicklungskosten durch Eigenleistungen der Kunden*

**Teil 4: Abschlussfragen**

4.1 Falls überhaupt, wer sollte Ihrer Meinung nach die Kunden aktiv integrieren?

- *Investor, Projektentwickler, Architekt*

4.2 Können Sie sich vorstellen, dass mittels aktiver Kundenintegration mögliche neue Geschäftsfelder entdeckt werden könnten?

- *Börse für Grundstücke*
- *Servicedienstleistungen*

4.3 Können Sie sich vorstellen, dass nebst den diskutierten Faktoren (Fit to Market, Cost to Market, Time to Market, New to Market) die Interaktion mit (potentiellen)Kunden auch das Feld für interessante Finanzierungsmöglichkeiten öffnet?

- *Crowdfunding*

4.4 Wie schätzen Sie den Learnig-Effekt (Wissen des Kunden) für zukünftige Immobilien-Projektentwicklungen ein?

4.5 Wo liegen ihrer Meinung nach die Hürden für Open Innovation bzw. der aktiven Kundenintegration in die Innovationsentwicklung von Immobilienprojekten in Ihrem Unternehmen oder generell?

- *Immobilität des Produktes*
- *Dauer des Entwicklungsprozesses einer Immobilie*
- *Heterogenität der Immobilien*
- *Lebensdauer bzw. Lebenszyklus einer Immobilie*
- *Begrenzte Substituierbarkeit des Produktes Immobilie*

## Anhang C) Ausgewählte Studien der Lead User-Forschung

| <b>Jahr</b> | <b>Autor</b>                  | <b>Titel</b>   |
|-------------|-------------------------------|--|
| 1976        | von Hippel                    | The dominant role of users in the scientific instrument innovation process.            |
| 1977        | von Hippel                    | <i>The dominant role of the user in semiconductor process innovation.</i>              |
| 1982        | Parkinson                     | <i>The role of the user in successful new product development.</i>                     |
| 1986        | von Hippel                    | <i>Lead Users: a source of novel product concepts.</i>                                 |
| 1988        | Urban, von Hippel             | <i>Lead User Analyses for the development of new industrial products.</i>              |
| 1991        | Herstatt                      | <i>Anwender als Quellen für die Produktinnovation.</i>                                 |
| 1992        | Herstatt, von Hippel          | <i>Developing new product concepts via LUM: A case study in a "low-tech" field.</i>    |
| 1996        | von Hippel, Riggs             | <i>A Lead User Study of electronic home banking services.</i>                          |
| 1998        | Thomke, Nimgade               | <i>Note on Lead User Research.</i>   |
| 1999        | von Hippel, Thomke, Sonnack   | <i>Creating breakthroughs at 3M</i>  |
| 2000        | Lüthje                        | <i>Kundenorientierung im Innovationsprozesse.</i>                                      |
| 2000        | Shah                          | <i>Sources and patterns of innovation in a consumer products field.</i>                |
| 2000        | Morrison, Roberts, von Hippel | <i>Determinants of user innovation and innovation sharing in local markets.</i>        |
| 2001        | Lilien et al.                 | <i>Performance Assessment of the Lead User idea generation process.</i>                |
| 2001        | Olson, Bakke                  | <i>Implementing the lead user method in a high technology firm.</i>                    |
| 2002        | von Hippel                    | <i>Horizontal innovation networks - by and for users.</i>                              |
| 2002        | Lüthje, Herstatt, von Hippel  | <i>The dominant role of local information in user innovation.</i>                      |
| 2002        | Morrison, Roberts, Midgley    | <i>The nature of lead users and measurement of leading edge status.</i>                |
| 2003        | Herstatt, Lüthje, Lettl       | <i>Fortschrittliche Kunden zu radikalen Innovationen stimulieren.</i>                  |
| 2003        | Franke, Shah                  | <i>How communities support innovative activities.</i>                                  |
| 2003        | Franke, von Hippel            | <i>Satisfying Heterogeneous User Needs via Innovation Toolkits.</i>                    |
| 2003        | Franke, von Hippel            | <i>Finding commercially attractive user innovation.</i>                                |
| 2003        | Henkel, von Hippel            | <i>Welfare implications of user innovations.</i>                                       |
| 2003        | Lüthje                        | <i>Characteristics of innovating users in a consumer goods field.</i>                  |
| 2004        | Tietz et al.                  | <i>The process of user innovation: A case study on UI in a consumer goods setting.</i> |

*Anhang D) Bedeutung externer Wissensquellen (Auszug)*

*Firmen mit Kunden als wichtige Wissensquellen - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 18.4 | 37.3 | 50.1 | 37.1 | 47.1 | 36.5 | 30.3 | 32.1 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 23.1 | 44.1 | 69.1 | 56.4 | 57.0 | 51.0 | 51.1 | 43.9 |
| <i>Industrie</i>                | 20.0 | 39.8 | 58.9 | 43.8 | 50.6 | 41.6 | 37.9 | 36.7 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      | 27.4 | 23.0 | 32.4 | 23.3 | 23.6 | 13.4 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      | 51.6 | 30.3 | 43.7 | 39.3 | 30.9 | 31.3 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      | 43.5 | 26.3 | 35.6 | 38.4 | 30.5 | 36.3 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      | 49.4 | 29.2 | 41.6 | 39.0 | 30.8 | 33.2 |
| <i>Total</i>                    |      |      | 47.0 | 31.1 | 41.8 | 36.7 | 31.0 | 31.0 |

*Firmen mit Konkurrenten als wichtige Wissensquellen - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 27.8 | 35.9 | 29.6 | 21.8 | 29.3 | 20.5 | 21.0 | 22.2 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 19.5 | 31.8 | 40.0 | 30.0 | 32.3 | 23.3 | 24.2 | 25.7 |
| <i>Industrie</i>                | 25.0 | 34.4 | 34.4 | 24.7 | 30.3 | 21.5 | 22.2 | 23.6 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      |      | 17.7 | 21.8 | 16.2 | 16.5 | 23.5 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      |      | 26.2 | 35.7 | 30.6 | 23.2 | 25.1 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      |      | 30.2 | 37.3 | 28.4 | 30.3 | 31.5 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      |      | 27.3 | 36.1 | 29.9 | 25.4 | 27.5 |
| <i>Total</i>                    |      |      |      | 24.9 | 32.3 | 25.7 | 23.2 | 26.0 |

*Firmen mit Universitäten/Hochschulen als wichtige Wissensquellen - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 32.5 | 13.3 | 13.9 | 12.8 | 10.1 | 10.2 | 12.1 | 14.2 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 35.1 | 22.9 | 37.3 | 22.6 | 22.5 | 16.4 | 21.6 | 20.0 |
| <i>Industrie</i>                | 33.5 | 16.9 | 24.7 | 16.2 | 14.4 | 12.3 | 15.5 | 16.5 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      |      | 14.8 | 14.3 | 7.4  | 9.1  | 5.1  |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      |      | 7.1  | 6.2  | 5.9  | 4.6  | 4.2  |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      |      | 20.0 | 28.3 | 20.2 | 28.5 | 22.9 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      |      | 10.5 | 12.0 | 10.1 | 12.1 | 11.1 |
| <i>Total</i>                    |      |      |      | 12.5 | 12.9 | 10.1 | 12.3 | 11.5 |

*Firmen als F&E-Auftraggeber - Anteil unter den Firmen mit Innovationen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      |      | 10.3 |      | 26.2 | 25.9 | 28.8 | 32.6 | 27.8 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     |      | 26.2 |      | 49.2 | 44.8 | 44.0 | 44.9 | 45.4 |
| <i>Industrie</i>                |      | 16.4 |      | 34.7 | 32.9 | 34.5 | 38.2 | 36.2 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      |      | 35.0 | 3.3  | 13.9 | 12.5 | 9.3  |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      |      | 9.4  | 12.5 | 8.9  | 14.3 | 14.9 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      |      | 22.3 | 26.7 | 28.3 | 24.8 | 19.3 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      |      | 13.0 | 16.4 | 15.3 | 18.2 | 16.6 |
| <i>Total</i>                    |      |      |      | 22.4 | 18.3 | 20.6 | 23.2 | 22.3 |

*Firmen in F&E-Kooperationen - Anteil unter den Firmen mit Innovationen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      |      | 36.3 | 35.2 | 14.2 | 14.6 | 20.1 | 16.8 | 18.7 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     |      | 55.2 | 65.3 | 33.2 | 22.5 | 29.0 | 28.8 | 32.2 |
| <i>Industrie</i>                |      | 43.6 | 51.4 | 21.1 | 17.5 | 23.4 | 22.3 | 25.1 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      | 38.5 | 25.4 | 2.0  | 1.6  | 4.5  | 4.7  |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      | 39.3 | 9.0  | 5.5  | 4.9  | 7.1  | 11.2 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      | 55.2 | 18.7 | 23.3 | 28.1 | 22.3 | 8.6  |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      | 44.2 | 11.7 | 10.4 | 12.6 | 12.7 | 10.2 |
| <i>Total</i>                    |      |      | 46.4 | 16.4 | 10.7 | 14.3 | 14.4 | 14.5 |

## Anhang E) Innovationsleistung - Innovationsinput (Auszug)

## F&amp;E-treibende Firmen - Anteil an allen erfassten Firmen (%)

|                                   | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Nahrungsmittel</i>             | 55.9 | 74.1 | 64.8 | 59.2 | 49.2 | 47.0 | 44.8 | 32.0 |
| <i>Textil</i>                     | 53.8 | 79.1 | 63.0 | 45.3 | 60.4 | 61.0 | 43.4 | 32.0 |
| <i>Bekleidung</i>                 | 48.0 | 65.4 | 45.9 | 48.4 | 44.3 | 17.8 |      | 7.0  |
| <i>Holz</i>                       | 29.1 | 63.5 | 33.0 | 33.9 | 35.4 | 33.3 | 33.4 | 25.5 |
| <i>Papier</i>                     | 50.0 | 71.4 | 89.5 | 59.7 | 49.7 | 47.6 | 55.6 | 40.1 |
| <i>Grafische Industrie</i>        | 48.6 | 54.3 | 35.4 | 28.1 | 28.6 | 22.1 | 14.2 | 22.8 |
| <i>Steine &amp; Erden</i>         | 40.9 | 61.1 | 45.2 | 43.8 | 51.7 | 41.4 | 29.0 | 32.1 |
| <i>Metallherstellung</i>          | 61.5 | 84.2 | 67.5 | 29.9 | 46.4 | 30.3 | 40.3 | 29.7 |
| <i>Metallerzeugnisse</i>          | 53.7 | 75.5 | 54.3 | 34.8 | 41.2 | 38.7 | 32.8 | 26.8 |
| <i>Uhren</i>                      | 64.3 | 74.1 | 45.4 | 54.8 | 62.8 | 51.7 | 40.1 | 46.8 |
| <i>Übrige Industrie</i>           | 53.7 | 74.3 | 57.8 | 57.4 | 44.7 | 47.4 | 35.5 | 48.3 |
| <i>Energie</i>                    |      |      |      | 25.3 | 24.9 | 8.5  | 10.7 | 8.7  |
| <i>Low-Tech-Industrien</i>        | 49.1 | 69.2 | 51.2 | 41.0 | 42.9 | 38.1 | 32.3 | 28.3 |
| <i>Chemie</i>                     | 91.9 | 92.0 | 88.6 | 71.7 | 69.8 | 66.7 | 70.7 | 62.3 |
| <i>Kunststoffe</i>                | 84.4 | 73.8 | 67.1 | 54.7 | 55.8 | 38.5 | 47.6 | 50.8 |
| <i>Maschinen</i>                  | 75.9 | 84.0 | 90.0 | 66.2 | 62.3 | 54.0 | 65.2 | 42.0 |
| <i>Elektrotechnik</i>             | 82.8 | 85.4 | 91.7 | 61.9 | 65.0 | 46.8 | 55.0 | 55.7 |
| <i>Elektronik/Instrumente</i>     | 82.1 | 90.6 | 94.7 | 70.3 | 57.4 | 61.7 | 67.7 | 66.7 |
| <i>Fahrzeuge</i>                  |      | 76.9 | 64.6 | 67.7 | 56.1 | 35.6 | 23.6 | 58.9 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>       | 81.0 | 84.5 | 89.3 | 66.1 | 61.3 | 53.9 | 62.0 | 53.8 |
| <i>Industrie</i>                  | 59.4 | 74.5 | 68.9 | 49.7 | 49.3 | 43.6 | 43.1 | 38.4 |
| <i>Baugewerbe</i>                 |      |      | 26.1 | 24.5 | 19.5 | 9.2  | 9.2  | 9.3  |
| <i>Grosshandel</i>                |      |      | 29.8 | 20.2 | 25.7 | 13.7 | 17.2 | 22.0 |
| <i>Detailhandel</i>               |      |      | 27.9 | 9.4  | 19.1 | 9.4  | 5.6  | 8.6  |
| <i>Gastgewerbe</i>                |      |      | 28.6 | 13.4 | 15.9 | 19.0 | 12.7 | 7.1  |
| <i>Verkehr</i>                    |      |      | 26.7 | 16.0 | 26.8 | 18.5 | 10.8 | 10.9 |
| <i>Immobilienwesen/Vermietung</i> |      |      | 6.3  | 0.6  | 21.9 | 1.8  | 0.0  | 0.2  |
| <i>Pers. Dienstleistungen</i>     |      |      | 26.0 | 12.0 | 3.2  | 0.0  | 8.0  | 14.5 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>     |      |      | 28.9 | 14.4 | 20.4 | 13.9 | 11.6 | 12.6 |
| <i>Banken/Versicherungen</i>      |      |      | 68.3 | 24.8 | 24.0 | 23.9 | 12.4 | 10.6 |
| <i>Informatikdienste/F&amp;E</i>  |      |      | 92.1 | 42.4 | 58.3 | 41.6 | 42.4 | 42.9 |
| <i>Dienstleistungen für</i>       |      |      | 46.9 | 31.2 | 35.8 | 30.1 | 26.0 | 18.0 |

|                                 |  |  |      |      |      |      |      |      |
|---------------------------------|--|--|------|------|------|------|------|------|
| <i>Unternehmen</i>              |  |  |      |      |      |      |      |      |
| <i>Telekommunikation</i>        |  |  |      |      |      | 35.9 |      | 19.7 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |  |  | 55.6 | 31.6 | 36.7 | 31.2 | 26.5 | 20.9 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |  |  | 36.2 | 19.0 | 24.6 | 19.1 | 16.3 | 15.7 |
| <i>Total</i>                    |  |  | 46.0 | 26.4 | 28.9 | 22.3 | 20.6 | 20.0 |

*Firmen mit hohen Forschungsaufwendungen bei Produktinnovationen*  
*Anteil unter den Firmen mit Produktinnovationen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 19.2 | 19.3 | 9.0  | 12.5 | 8.5  | 6.3  | 8.0  | 5.7  |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 29.3 | 26.7 | 18.2 | 18.3 | 14.1 | 11.2 | 12.2 | 11.0 |
| <i>Industrie</i>                | 23.9 | 22.4 | 14.2 | 15.0 | 10.8 | 8.3  | 10.1 | 8.4  |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      |      |      | 1.0  | 0.9  | 1.6  | 1.7  |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      |      |      | 2.1  | 0.0  | 3.4  | 1.8  |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      |      |      | 11.5 | 8.9  | 8.2  | 7.3  |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      |      |      | 4.6  | 2.5  | 5.4  | 3.9  |
| <i>Total</i>                    |      |      |      |      | 5.7  | 4.1  | 6.5  | 5.2  |

*Firmen mit hohen Entwicklungsaufwendungen bei Produktinnovationen*  
*Anteil unter den Firmen mit Produktinnovationen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 38.6 | 51.4 | 31.2 | 23.6 | 25.3 | 20.5 | 25.2 | 20.9 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 56.5 | 71.9 | 65.3 | 55.3 | 49.3 | 40.8 | 43.8 | 40.0 |
| <i>Industrie</i>                | 47.2 | 60.0 | 50.6 | 37.1 | 35.0 | 28.9 | 34.1 | 30.5 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      |      |      | 4.1  | 6.9  | 6.2  | 4.8  |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      |      |      | 9.5  | 2.4  | 9.3  | 10.1 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      |      |      | 28.8 | 30.8 | 24.6 | 33.9 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      |      |      | 14.6 | 10.3 | 15.7 | 19.1 |
| <i>Total</i>                    |      |      |      |      | 18.4 | 15.4 | 20.6 | 21.8 |

*Anhang F) Innovationshemmnisse (Auszug)*

*Bauvorschriften als Innovationshemmnis - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      | 33.0 | 36.6 | 29.4 | 17.3 | 16.3 | 19.7 | 17.1 | 13.7 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     | 24.7 | 28.3 | 21.4 | 12.6 | 10.5 | 12.2 | 7.4  | 7.1  |
| <i>Industrie</i>                | 30.1 | 33.7 | 25.7 | 15.6 | 14.3 | 17.1 | 13.6 | 11.1 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      | 43.2 | 27.3 | 33.2 | 31.2 | 12.5 | 20.0 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      | 35.1 | 16.0 | 25.1 | 20.3 | 10.4 | 14.5 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      | 19.8 | 11.6 | 13.1 | 15.4 | 11.5 | 12.1 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      | 31.0 | 14.9 | 21.9 | 18.8 | 10.8 | 13.6 |
| <i>Total</i>                    |      |      | 32.3 | 17.4 | 22.4 | 20.7 | 11.7 | 14.0 |

*Hohe Kosten als Innovationshemmnis - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      |      |      | 48.6 | 32.2 | 40.6 | 36.1 | 36.1 | 31.2 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     |      |      | 57.2 | 39.5 | 36.9 | 40.6 | 32.5 | 39.5 |
| <i>Industrie</i>                |      |      | 52.6 | 34.7 | 39.3 | 37.7 | 34.8 | 34.5 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      | 34.2 | 30.6 | 18.2 | 26.7 | 25.7 | 18.0 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      | 42.0 | 23.5 | 31.9 | 32.4 | 25.3 | 26.4 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      | 45.6 | 24.1 | 29.1 | 36.4 | 24.6 | 23.6 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      | 43.0 | 23.7 | 31.1 | 33.6 | 25.1 | 25.4 |
| <i>Total</i>                    |      |      | 44.1 | 27.3 | 30.5 | 33.2 | 27.2 | 26.3 |

*Lange Amortisationszeiten als Innovationshemmnis - Anteil an allen erfassten Firmen (%)*

|                                 | 1990 | 1993 | 1996 | 1999 | 2002 | 2005 | 2008 | 2011 |
|---------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <i>Low-Tech-Industrien</i>      |      |      | 42.4 | 26.3 | 32.4 | 29.4 | 27.6 | 25.6 |
| <i>High-Tech-Industrien</i>     |      |      | 43.3 | 26.7 | 29.6 | 30.3 | 24.2 | 29.6 |
| <i>Industrie</i>                |      |      | 42.8 | 26.5 | 31.4 | 29.7 | 26.3 | 27.2 |
| <i>Baugewerbe</i>               |      |      | 27.2 | 22.0 | 13.1 | 18.0 | 19.4 | 17.3 |
| <i>Trad. Dienstleistungen</i>   |      |      | 30.6 | 16.4 | 25.3 | 21.2 | 20.9 | 21.9 |
| <i>Moderne Dienstleistungen</i> |      |      | 25.6 | 12.7 | 19.7 | 26.2 | 15.8 | 17.1 |
| <i>Dienstleistungen</i>         |      |      | 29.3 | 15.5 | 23.8 | 22.7 | 19.3 | 20.1 |
| <i>Total</i>                    |      |      | 33.7 | 19.0 | 23.5 | 23.3 | 20.8 | 21.4 |

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit mit dem Thema

„Open Development - ein Vorschlag zur aktiven Kundenintegration in der frühen Phase der Immobilienprojektentwicklung“

selbstständig verfasst und keine anderen Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Alle Stellen die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, habe ich in jedem einzelnen Falle durch Angabe der Quelle (auch der verwendeten Sekundärliteratur) als Entlehnung kenntlich gemacht.

Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen und wurde auch noch nicht veröffentlicht.

Winterthur, den *12.08.2013*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Boser'.

Severin Boser