

Aktionsplan Holz

Customer Journey institutionelle Bauherrschaften

27. November 2015

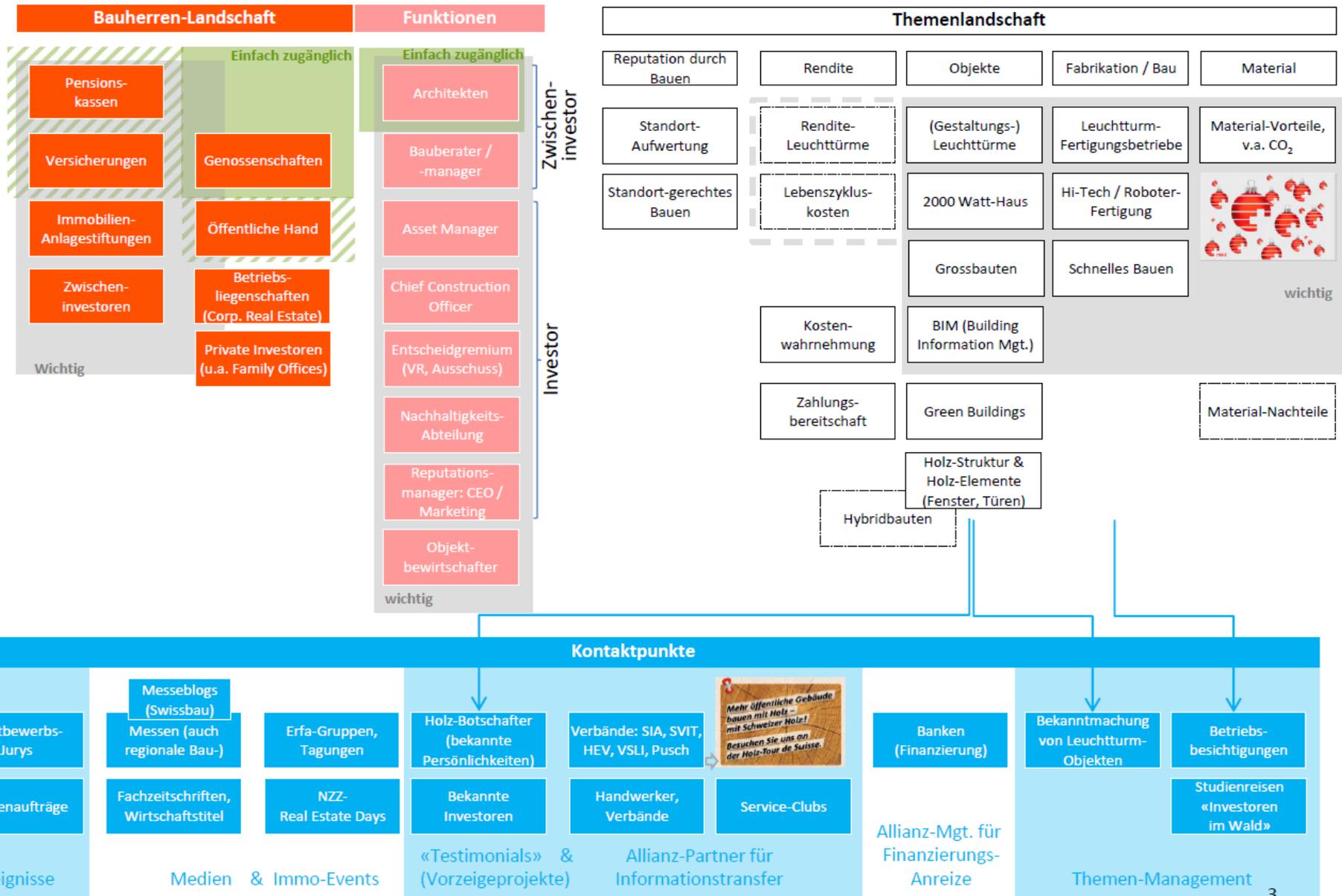
Autor: Dr. Stefan Gürtler, FHNW



Zielsetzung und Vorgehen

Zielgruppe «Institutionelle Bauherrschaften»			
Ausgangslage / Zielsetzung	Der Aktionsplan Holz verfolgt das Ziel, private und institutionelle Bauherren für den Einsatz von Holz als Baustoff und Energieträger zu gewinnen. Dies soll u.a. über Informationsmassnahmen zur Positionierung von Schweizer Holz als Baustoff der Wahl erfolgen.		
Kommunikative Herausforderung	Da sowohl private wie institutionelle Bauprojekte sehr komplex sind, müssen Informationsmassnahmen oder Unterstützungsangebote auf die jeweiligen Bedürfnisse und Herausforderungen in den verschiedenen Bauphasen abgestimmt sein.		
Methode	Zum besseren Verständnis dieser Informations- und Entscheidungsprozesse, die Bauherren in ihrer (komplexen) Wahl für oder gegen den Baustoff Holz durchlaufen, wurden «Customer Journeys» für private und institutionelle Bauherren durchgeführt. Diese «Reisen des Kunden» durch sein Bauprojekt halten fest, welche Informationen zum Bau und zur Baustoffmaterial erforderlich sind, wo diese Informationen beschafft werden, wo sich kommunikative Einflussmöglichkeiten auf die Baustoffwahl ergeben und wie entsprechende Informationen zu gestalten sind. Aus dem besseren Verständnis dieser Journeys lassen sich sowohl allgemeine Kommunikations- als auch spezifische Kampagnen-Empfehlungen ableiten. (Zur Methode des Customer Journey Mapping siehe Shaw & Ivens 2002, Zomerdijk & Voss 2010.)		
Definition der Customer Journeys	Der Customer Journey für institutionelle Investoren stützt sich auf die Erhebungen von Wüest & Partner (Selberherr 2015) und die Diskussion dieser Erhebungen in einer Expertenrunde.		
Teilnehmende	<table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Silvia Furlan, Leibstadt, HWZ / Kuratle-Handel **</p> <p>Christoph Gerber, Publica Pensionskasse, Immobilien **</p> <p>Christa Gertiser, Biel, Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau</p> <p>Pirmin Jung, Rain, Ingenieure für Holzbau AG **</p> <p>Urs Christian Luginbühl, Biel, Holzindustrie Schweiz</p> <p>Thomas Lüthi, HSH Promoter – Marketing Dienstleistungen für die Holzbranche **</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Christiane Maillefer, Nyon, Chargée Marketing pour la filière bois de l'Ouest vaudois</p> <p>Michael Meuter, Zürich, Lignum Schweiz</p> <p>Julia Selberherr, Zürich, Wüest & Partner</p> <p>Barbara Suter, Bern, Bundesamt für Bauten und Logistik BBL</p> <p>**Am Workshop verhindert und telefonisch teilgenommen</p> </td> </tr> </table>	<p>Silvia Furlan, Leibstadt, HWZ / Kuratle-Handel **</p> <p>Christoph Gerber, Publica Pensionskasse, Immobilien **</p> <p>Christa Gertiser, Biel, Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau</p> <p>Pirmin Jung, Rain, Ingenieure für Holzbau AG **</p> <p>Urs Christian Luginbühl, Biel, Holzindustrie Schweiz</p> <p>Thomas Lüthi, HSH Promoter – Marketing Dienstleistungen für die Holzbranche **</p>	<p>Christiane Maillefer, Nyon, Chargée Marketing pour la filière bois de l'Ouest vaudois</p> <p>Michael Meuter, Zürich, Lignum Schweiz</p> <p>Julia Selberherr, Zürich, Wüest & Partner</p> <p>Barbara Suter, Bern, Bundesamt für Bauten und Logistik BBL</p> <p>**Am Workshop verhindert und telefonisch teilgenommen</p>
<p>Silvia Furlan, Leibstadt, HWZ / Kuratle-Handel **</p> <p>Christoph Gerber, Publica Pensionskasse, Immobilien **</p> <p>Christa Gertiser, Biel, Berner Fachhochschule Architektur, Holz und Bau</p> <p>Pirmin Jung, Rain, Ingenieure für Holzbau AG **</p> <p>Urs Christian Luginbühl, Biel, Holzindustrie Schweiz</p> <p>Thomas Lüthi, HSH Promoter – Marketing Dienstleistungen für die Holzbranche **</p>	<p>Christiane Maillefer, Nyon, Chargée Marketing pour la filière bois de l'Ouest vaudois</p> <p>Michael Meuter, Zürich, Lignum Schweiz</p> <p>Julia Selberherr, Zürich, Wüest & Partner</p> <p>Barbara Suter, Bern, Bundesamt für Bauten und Logistik BBL</p> <p>**Am Workshop verhindert und telefonisch teilgenommen</p>		

Customer Journey Institutionelle Bauherren (Ausgangslage)



Schlussfolgerungen für die Kommunikation

Institutionelle Bauherrschaften

Nutzenperspektiven

Investitionsperspektive: Investitions- und Betriebskosten

Nutzungsperspektive: Nutzungsflexibilität (unabhängig vom Material); Nutzungsqualität

Reputationsperspektive / Imagetransfer-Perspektive: Möglichkeiten der (nachhaltigen) Quartierentwicklung und Zertifizierung; Möglichkeiten der unternehmerischen Profilierung

Einstellungen gegenüber Schweizer Holz

(Schweizer) Holz ist noch kein Standard für Mehrfamilienhäuser und Bürobauten. Es bestehen Vorbehalte und Unsicherheiten aufgrund mangelnder Erfahrung. Die Konkurrenz und das Lobbying von Seiten Massivbau ist gross. Bauvorschriften sind häufig auf Massivbauten zugeschnitten, Holz ist dann a priori nicht konkurrenzfähig. Solange eine Investitionskostenperspektive dominiert, fällt Holz auch preislich aus dem Rennen. Erst bei einer – allerdings aufwändig zu erstellenden – Lebenszykluskosten-Orientierung und beim Einsatz von Building Information Modeling (BIM) wird es für (Schweizer) Holz interessant. In diesem Zusammenhang, und mit einem steigenden Interesse an «green buildings», hat Holz substantielle Zukunftspotenziale. Holz kann dann mit Qualitätsstandards, kürzerer Bauzeit und besserer Rückbaubarkeit, Wohnklima, CO₂-Bilanz punkten. Nachhaltigkeit und Wiederverwertbarkeit der Materialien sind jedoch zu relativieren (Holzschutzmittel).

Informationsverhalten

Materialentscheid fällt in früher Phase, Schweizer Holz muss daher permanent Top-of-mind sein ; ausgeprägte Orientierung an anderen Objekten bzw. Playern – vgl. z.B. Interviews mit Bau- und Wohngenosenschaften kraftwerk 1, Migros Pensionskasse oder SBB Immobilien, Fachzeitschriften und Events, z.B. NZZ Real Estate Days (Selberherr 2015).

Affinität

Die Beeinflussbarkeit der Entscheidungsträger wird unterschiedlich eingeschätzt, v.a. bezüglich Grossinvestoren (PKs, Versicherungen, Anlagestiftungen). Kollektiv-/Mehrheits-Entscheidungen von VR/Ausschüssen orientieren sich tendenziell an harten, rationalen Faktoren (monetarisierbare, quantifizierbare Nutzen der Materialwahl). Diesbezüglich schneiden (Schweiz-)Holzbauten schlechter ab. Grosse Privatinvestoren und die öffentliche Hand sind möglicherweise eher an indirektem Nutzen (Imagetransfer) eines Bauwerks interessiert.

Kommunikationsziele

Ziel Einstellungs-Verstärkung:

- Framing (Themenverbindung) «Holz > Swissness» (Wertschöpfung in der Schweiz)
- Framing «Holz > Qualität (BIM) / Schnelles Bauen + innovative Fertigung made in CH / attraktiver Wohnraum»
- Framing «Holz > CO₂-freundlich» (Vorbild: www.proholz.at/holzistgenial/)
- Marktnachweis: Identifikation von Mietergruppen mit erhöhter Zahlungsbereitschaft für Holzbauten
- Wünschbar, aber eher schwierig: Renditevergleich

Ziel Einstellungs-Abschwächung:

- Generell: Beseitigung von Vorbehalten / Unsicherheiten / Informationsdefiziten bei Käufern und Erstellern
- «Machbarkeit»: Grossprojekte aus Holz (essentiell für Vertrauensbildung in unlimitierte Realisierungsmöglichkeiten), Projekte von anerkannten Investoren (Leitfunktion)
- Erfahrung mit Holzbauten bezüglich Erstellungs- und Unterhaltskosten
- Positive Nutzungs-Aspekte (Schall- und Brandschutz), Unterhaltsaspekte (Dauerhaftigkeit)
- Korrektur der Kostenwahrnehmung: Materialkosten (Schweizer Holz) in Relation zur Gesamtsumme



Schlussfolgerungen für die Kommunikation

Institutionelle Bauherrschaften

Prioritäre Kommunikations-Zielgruppen

Nach Bereichen:

- Affinität und kommunikative Erreichbarkeit der Investoren wird unterschiedlich eingeschätzt; Investoren, bei denen eine erfolgreiche Überzeugung grosse Hebelwirkung auslöst (PKs, Versicherungen, Anlagestiftung), erfordern einen grossen Kommunikationsaufwand; umgekehrt verhält es sich mit den zahlenmässig grösseren aber in geringerem Aufwand investierenden Akteuren der öffentlichen Hand und Privater Investoren (Corporate Real Estate, Privatinvestoren) > Aufwand / Nutzen-Trade-off.

Nach Funktionen:

- Push: Projektentwickler, TU/GU, Bautreuhänder, Manager, Architekten (Investoren sind eher Käufer als Besteller, dies ändert sich aber aufgrund des aktuellen Marktdrucks)
- Pull: Asset-Manager, Chief Construction Officers (Holzbau als Abwicklungsvorteil); CEO / Marketing (Holzbau als Reputationsvorteil); Objektbewirtschafter (Holzbau als Unterhaltsvorteil)

Kommunikations-Kanäle

Owned Media: Produktions-Events / Tage der offenen Tür (bei Objekten und Leuchtturmbetrieben)

Paid Media: bestehende Immo-Events (z.B. NZZ Real Estate Days; keine eigenen Events); Wirtschaftstitel + Fachzeitschriften; Messen, auch regionaler Ausrichtung (wenn möglich Kooperationen > Earned Media)

Earned Media: Kooperation mit Allianzpartnern (z.B. Veranstaltungen mit Schweiz. Genossenschaftsverband, Gemeindeverband; Events im Stil der VSLI-Roadshow («Holz-Tour de Suisse»); materielle und/oder monetäre Unterstützung

Kommunikations-Inhalte

Themen:

«Sichere Themen» (argumentativ einfach): Leuchtturmobjekte (in Kooperation mit Investoren bzw. TU/GU), innovative Fertigungsverfahren der Holzindustrie, Material-Vorteile, Qualitätsvorteile (BIM)

«Unsichere / schwierige Themen» (argumentativ aufwändig): Versuch zur Etablierung einer Lebenszyklus-Kosten-Perspektive, Bekanntmachung von Rendite-Leuchttürmen

Potenzielle, zu delegierende Themen: Standort-Aufwertungen (exemplarisches Bauen an weniger bevorzugten Wohnlagen), allerdings müsste dieses Thema von anderen Instanzen kommuniziert werden, da dem Aktionsplan Holz diesbezüglich die Themenkompetenz fehlt.

Themenbotschafter: Führende institutionelle Player (z.B. Implenia, Losinger Marazzi) oder renommierte Bauherrschaften (z.B. Swatch: Beim Bau wurde ein Produkterlebnis «Schweizer Holz» inszeniert, mit dem Helikopter zum Sägen in den Schweizer Wald ...)

Fazit

Persuasion

- a) Direkt: über erfolgreich realisierte Immobilienprojekte aus Schweizer Holz, speziell auch Grossbauten, mit spezifischen Nutzen / Vorteilen aus der Materialwahl (Themenbündel Innovation, Nachhaltigkeit, Material- und Fertigungsvorteile Reputation)
- b) Komplementär: über Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Schweizer Holzverarbeitungsindustrie (Themenbündel Swissness, Werkplatz, nationale Wertschöpfung)

Konsequenzen für eine Kommunikationskampagne (sowohl institutionelle wie private Bauherrschaften)

Heterogener Markt: Die typologische, prozessorientierte Analyse von privaten und institutionellen Bauherrschaften mit Hilfe von Customer Journeys zeigt prototypische Unterschiede in den Informationsbedürfnissen und im Informationsverhalten, v.a. bei den Erwartungen an ein Bauwerk, dem Involvement ins Projekt und den damit verbundenen Informationsbedürfnissen und Informationsbeschaffungs-Aktivitäten; da weitere abweichende oder Mischformen existieren, dürfte eine Vielzahl von Informationsbedürfnissen und -aktivitäten existieren. Ein Informationstransfer muss daher von einer grossen Wissens-, Einstellungs- und Verhaltensvarianz ausgehen.

Homogene Schlüsselaspekte: Allerdings gibt es in allen Journeys ein Grundmuster: a) offensichtlich nach wie vor nicht ausgeräumte Bedenken und Vorurteile gegen technische, preisliche und Verfügbarkeits-Eigenschaften des Baustoffs Holz – b) vor allem, wenn dieser aus der Schweiz stammt, sowie c) wahrgenommene Unsicherheiten und Risiken bei Holzbauten – Holz erscheint nach wie vor als exotische und gewagte Bauart, und es werden fehlende Erfahrungen geltend gemacht, womit der Massivbau sich als Baustandard halten kann.

Kampagnen-Fokus: Eine Kampagne sollte deshalb einen Meinungsumschwung bezüglich der obigen Schlüsselaspekte erzeugen, insbesondere beim Punkt c), da eine Wahrnehmung als etablierter Baustandard nicht nur die Risikowahrnehmung beeinflusst, sondern auch die Negativ-Wahrnehmung bezüglich Material-Eigenschaften relativiert.

Holzbau muss deshalb als *ein* oder besser: *das* Standardbauverfahren wahrgenommen werden, und Swissness als Garantie für innovative Produktwert-schöpfung – ähnlich wie der Qualitäts- und Gesundheitsaspekt in der Schweizer (Bio-)Lebensmittelproduktion.

Kampagnen-Ausrichtung: Da sowohl private wie institutionelle Projekte komplex sind (für private Bauherren das wohl komplexeste Beschaffungsprojekt des Lebens), werden – wie die verschiedenen Journeys zeigen – sehr umfangreiche Informationssuchen getätigt, sehr viele Kontaktpunkte genutzt und Entscheide entweder delegiert (Architekten, Berater), breit abgestützt (in Netzwerken) oder an anderen Entscheidern orientiert (vgl. z.B. Interviews mit Bau- und Wohngenosenschaften kraftwerk 1, Migros Pensionskasse oder SBB Immobilien im institutionellen Bereich oder Customer Journey «Hedonisten» im privaten Bereich). Entsprechend gross ist die Entscheidbeeinflussung durch Planungs- und Ausführungsfachleute und die Orientierung an Referenzen. Es ist sowohl eine Pull- (Endanwender) als auch eine Push-Kommunikation zu betreiben.

Kampagnen-Botschaften: Kampagnen-Sujet ist nicht der Baustoff Holz, sondern das Bauobjekt aus Holz (und seine Erbauer und Bewohner), seine wachsende Verbreitung und die guten Gründe die zu dieser Verbreitung führen: «herausragendes Design», «schnelles, unkompliziertes Bauen», «Kosten- und Nutzungsvorteile», «langfristige Rendite / Lebenszykluskosten» (Reason Why). Dazu kommt – in Sachen Swissness – die Fertigungskompetenz der heimischen Holz-verarbeitung. Beides kann über exemplarische Leuchtturmprojekte und Leuchtturmbetriebe aufgezeigt werden.

Je nach Zielgruppe sind deshalb unterschiedliche kommunikative Frames anzuwenden: Hoher Geltungs- und Repräsentationsnutzen (Alleinstellung, Individualität), hoher Gebrauchsnutzen (Wohnkomfort), hoher Erstellungsnutzen (Kosten, Einfachheit, Zeitgewinn).

Kampagnen-Instrumente: Dass für den Bauentscheid viele Kontaktpunkte konsultiert werden, und zwar nicht nur über alle Zielgruppen hinweg, sondern auch von einer einzelnen Person (vgl. z.B. Customer Journey Traditionalist), muss die Kampagne ebenfalls über eine grosse Zahl von Instrumenten abgewickelt werden, um so eine prominente / dominierende Informationsfunktion für Bauherrschaften zu erlangen. Bei begrenztem Budget ist deshalb zwingend «Earned Media» erforderlich, d.h. Kooperationen mit (Fach-)Medien und Veranstaltungen bzw. Kooperationen mit anderen Playern bei der Besetzung von Medienraum. Denkbar sind TUs/GUs, Immobilienfonds u.a., die von der Assoziierung mit Leuchtturmprojekten oder -betrieben einen Transferrnutzen erzielen können, wie Bekanntheits- oder Image-Steigerung oder (Re-)Positionierung gegenüber dem Wettbewerb.

Erwähnte Quellen

Czezelitz, S. (2015): Personas – Beschreibung und Insights unserer Kernzielgruppen

Häusel, H.-G. (2011): Die wissenschaftliche Fundierung des Limbic-Ansatzes; Online-Dokument www.nymphenburg.de/tl_files/pdf/LimbicScience110220.pdf

Shaw, C. & Ivens, J. (2002): Building Great Customer Experiences; New York, Palgrave MacMillan

Selberherr, J. (2015): Institutionelle Investoren Schweiz: Customer Journey

Zomerdijk, L. & Voss C. (2010): Service Design for Experience-Centric Services; Journal of Service Research, 13 (1) 67-82

Olten, 7.3.2016