



Verbundvorhaben im BMBF-Förderschwerpunkt
„Forschung für eine nachhaltige Waldwirtschaft“

Leitfaden für Unternehmen des handwerklichen Holzbaus zur Optimierung von Kundenorientierung und Marketing

Verfasser:
Christine Henseling

Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT), Berlin

Berlin, April 2008

Bibliografische Information der Deutschen
Bibliothek

Die deutsche Bibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de>
abrufbar.

(WerkstattBerichte / IZT, Institut für
Zukunftsstudien und Technologiebewertung;
Nr. 96)
ISBN 978-3-929173-96-3

Wissenschaftszentrum
Nordrhein-Westfalen
Institut Arbeit
und Technik



Kulturwissenschaftliches
Institut
Wuppertal Institut für
Klima, Umwelt, Energie
GmbH

triple innova



STEINBEIS-STIFTUNG

LAIS
HOLZBAU

IZT
Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung
Institute for Futures Studies and Technology Assessment

CEBra
Centrum für Energietechnologie
Brandenburg

HFM
Holzforschung München



TECNAROO
GESELLSCHAFT FÜR INDUSTRIELLEN WIRTSCHAFTS-
NACHWACHSBEREITUNG MITTELSTRECKE



Ansprechpartner

Siegfried Behrendt, Christine Henseling

IZT – Institut für Zukunftsstudien und
Technologiebewertung gGmbH
Schopenhauerstr. 26
D – 14129 Berlin
Tel.: 030-803088-10

Email: s.behrendt@izt.de; c.henseling@izt.de

Projektkoordination

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH

Weitere Informationen zum Projekt Holzwende 2020plus
finden Sie unter www.holzwende2020.de

Gefördert wird das Vorhaben im Rahmen des Förderschwerpunktes
„Forschung für eine nachhaltige Holzwirtschaft“ durch das BMBF
(Projekträger: PtJ)



PtJ
Projekträger Jülich
Forschungszentrum Jülich GmbH

Inhalt

1. Einleitung	4
1.1 Das Projekt Holzwende 2020plus	4
1.2 Ziel des Leitfadens	5
1.3 Warum ein Leitfaden zur Kundenorientierung?	5
2. Ausgangslage	6
3. Die Bauherrenbefragung des IZT	8
4. Wichtige Erfolgsfaktoren und Ansätze zur Optimierung von Kundenorientierung und Marketing	9
4.1 Motive für das Bauen mit Holz	11
4.2 Wachsende Informations- und Entscheidungskompetenz der Bauherren	13
4.3 Weg von der Fokussierung am Werkstoff Holz, hin zu einer Orientierung an Funktionalitäten	15
4.4 Energiesparendes Bauen und Design als Einstiegstore für den Holzbau	16
4.5 Zentrale Aspekte für die Wahl einer Firma / eines Architekturbüros	16
4.6 Zentrale Aspekte für die Kundenzufriedenheit im Bauprozess	18
4.7 Checkliste für die Kundenzufriedenheit	19
4.8 After-Sales-Management	19
4.9 Stärkere Zielgruppenorientierung	20
4.10 Erschließung neuer Zielgruppen	23
4.11 Netzwerke	25
5. Zusammenfassung: Die Anforderungen der Kunden und mit welchen Maßnahmen Unternehmen darauf reagieren können	26
6. Weiterführende Literatur und Links	28
7. Anhang: Checkliste zur Kundenzufriedenheit	30

1. Einleitung

1.1 Das Projekt Holzwende 2020plus

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „Holzwende 2020plus“ erforscht die Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte für den nachwachsenden Rohstoff Holz im Bereich des Bauens und der Gebäudemodernisierung. Dabei zielt es auf die Aktivierung von Nachhaltigkeitspotenzialen in der Forst-Holz-Wertschöpfungskette durch verbesserte Akteurskooperationen und Verbraucherintegration. Im Rahmen von Praxisprojekten wird für folgende Schlüsselfelder eine nachfrageorientierte Entwicklung des Holzmarktes im Baubereich thematisiert: „Regionale Marktentwicklung zum Neubau mit Holz“, „Netzwerke zur Altbauerneuerung mit Holz“, „Materialallianzen für Zukunftsmärkte“ und „Virtueller Mittelstand“.

An dem auf drei Jahre angelegten transdisziplinären Verbundprojekt sind folgende Partner aus der Wissenschaft beteiligt:

- Holzforschung München der TU München,
- Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung (IZT),
- Steinbeis-Forschungsinstitut für nachwachsende Rohstoffe,
- triple innova und
- das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie (Verbundkoordination).

Als Praxispartner für die praktische Umsetzung, die Erprobungsphase der wissenschaftlich entwickelten Methoden und den Transfer der Projektergebnisse für einen weiteren Anwenderkreis sind außerdem beteiligt:

- Bundesarbeitskreis Altbauerneuerung e.V. (BAKA),
- Centrum für Energietechnologie Brandenburg GmbH (CEBra),
- LIGNOTREND Produktions GmbH und
- TECNARO GmbH.

Projekträger ist das Forschungszentrum Jülich GmbH (Projekträger Jülich PTJ). Die Projekthomepage www.holzwende2020.de bietet mehr Informationen zu den Inhalten und den beteiligten Akteuren.

1.2 Ziel des Leitfadens

Ziel des vorliegenden Leitfadens ist es, Hinweise und Anregungen für eine Optimierung von Kundenorientierung und Marketing im Holzbau zu geben. Der Leitfaden richtet sich insbesondere an Unternehmen des handwerklichen Holzbaus. Dabei wird vor allem auf folgende Fragen eingegangen:

- Wie können Holzbau-Unternehmen ihren Kundenservice verbessern?
- Wie kann der Marktauftritt verbessert werden?
- Wie kann die Kundenkommunikation verbessert werden?
- Welche neuen Zielgruppen für den Holzbau gibt es?
- Inwieweit macht eine Zuspitzung auf bestimmte Zielgruppen Sinn?

Der Leitfaden konzentriert sich hierbei auf das Segment des Ein- und Zweifamilienhausbaus. Andere Holzbaumärkte (wie z.B. Industrie- und Siedlungsbau oder Modernisierung) werden zwar zum Teil von den Ergebnissen ebenfalls berührt, sollen hier aber nicht explizit diskutiert werden.

Die Basis für den Leitfaden bildet eine Reihe von Untersuchungen, die das IZT im Rahmen des Forschungsprojekts „Holzwende 2020plus“ durchgeführt hat (weitere Informationen zum Projekt siehe www.holzwende2020.de). Zu diesen Untersuchungen gehören:

- Eine begleitende Bauherrenbefragung zu den Motiven für das Bauen mit Holz, zur Kundenzufriedenheit im Bauprozess sowie zu Hemmnissen und fördernden Faktoren für das Bauen mit Holz;
- eine Stärken-Schwächen Analyse von Unternehmen aus dem handwerklichen Holzbau in Berlin und Brandenburg;
- die Durchführung einer Interview-Reihe mit Experten aus Unternehmen, Verbänden und Forschung zur Kundenorientierung im Holzbau sowie die Auswertung verschiedener aktueller Studien zu diesem Thema;¹
- die Durchführung eines Experten-Workshops „Kundenorientierung im Holzbau“.²

1.3 Warum ein Leitfaden zur Kundenorientierung?

Die Anforderungen auf dem Baumarkt bedeuten „eine gewaltige Herausforderung für das überbetriebliche wie auch betriebliche Marketing. Im Hinblick auf die einschneidenden Entwicklungen der Zukunft scheint es unabdingbar, sich neu aufzustellen, je früher, desto besser und mit der Aussicht, der Unerbittlichkeit des Marktes standhalten zu können.“³

Marketing und Kundenorientierung sind wichtige Faktoren für einen dauerhaften Unternehmenserfolg. Es genügt heute nicht, gute Produkte bzw. Problemlösungen auf den Markt zu bringen – Unternehmen müssen diese auch auf den richtigen Wegen und an die

¹ Siehe Henseling, C.; Behrendt, S.; Knoll, M. (2006): Kundenorientierung im Holzbau. Wie können Unternehmen auf Veränderungen von Märkten, Lebensstilen und Kundenbedürfnissen reagieren? Berlin

² Der Workshop fand am 11.12.2006 in Berlin statt; die Workshop-Unterlagen stehen unter www.holzwende2020.de zum Download zur Verfügung.

³ Filippi, M. (2002): Holzbau in Deutschland: Wo geht es hin?; in: Holz-Zentralblatt, Nr. 104, 30.8.2002, S. 1211

richtigen Zielgruppen kommunizieren und ihre Kunden bei der Umsetzung betreuen. Eine konsequente Kundenorientierung wird umso wichtiger, da ein Wandel der Rolle des Bauherren zu beobachten ist: die Markttransparenz wächst, der Kunde wird damit in die Lage versetzt, seine Entscheidungen rationaler und vor einem größeren Informationshintergrund zu treffen.

Gleichzeitig sind im Bereich des handwerklichen Holzbaus verschiedene Probleme und Defizite festzustellen: strukturelle Probleme (kleine Betriebe mit geringem Marketing-Budget), geringer Grad an strategischer Langfristplanung in den Betrieben, zu starke Fokussierung auf den Werkstoff Holz, zu geringe Ausrichtung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden, fehlende Zuspitzung auf definierte Zielgruppen.

Der vorliegende Leitfaden soll einen Beitrag dazu leisten, Defizite im Marketing und in der Kundenorientierung auszuräumen und Optimierungspotenziale in diesen Bereichen aufzuzeigen. Hierzu sollen in Kapitel 4 Erfolgsfaktoren und Ansätze vorgestellt werden.

2. Ausgangslage

Die derzeitige Situation des Marketing und der Kundenorientierung im Holzbau weist einige spezifische Problemstellungen und Herausforderungen auf. Die Marketingansätze und –aktivitäten im Holzbau unterscheiden sich bei den einzelnen Unternehmen erheblich. Einerseits gibt es Unternehmen, die ihre Zielmärkte und Kundengruppen bereits sehr genau definiert haben und ihre Marketingstrategie entsprechend dieser Marktsegmente ausrichten (z.B. Firma Baufritz, die mit ihrem Marketing bestimmte Lebensstil-Typen adressiert). Auf der anderen Seite gibt es eine Vielzahl von kleinen (Handwerks-)Betrieben, die nur über ein sehr geringes Marketing-Budget verfügen und entsprechend geringe Aktivitäten in diesem Bereich aufweisen. Marketing wird hier eher als „fünftes Rad am Wagen“ gesehen.

Des Weiteren wird der Holzwirtschaft in verschiedenen Studien attestiert, sie sei zu stark am Rohstoff und seinen technischen Eigenschaften ausgerichtet und zu wenig an den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden (insbesondere der Endverbraucher). Hier wird oft zu wenig vom Bauherren her gedacht. Denn beim Hausbau steht für den Kunden nicht ein bestimmtes Material oder ein Baustoff im Vordergrund, sondern Eigenschaften wie Design, Image, Gesundheitsaspekte, Qualität, Funktionalität, Preis etc. Für eine erfolgreiche Vermarktung von Holzprodukten ist daher eine stärkere Orientierung an den Kundenwünschen und Bedarfen sowie eine an den Anforderungen der Kunden ausgerichtete Kommunikationsstrategie unerlässlich.

Eine Schwierigkeit bei der unternehmensübergreifenden Vermarktung von Holz stellt die Zersplitterung der Forst- und Holzbranche dar (über 250 Verbände im Forst- und Holzbereich). Entsprechend heterogen und inkonsistent werden von den Vertretern der Holzwirtschaft die Vorteile von Holz kommuniziert. Es gibt keine eindeutige, am Kundenwunsch orientierte Argumentation für Holz in der Branche. Hier ist die Holzwirtschaft gegenüber der Stahl- und der Betonindustrie im Nachteil, die sehr geschlossen auftritt und die Vermarktung der „Marke Stahl“ bzw. Beton mit großem Aufwand betreibt.

Eine wesentliche Grundbedingung, mit der sich das Holzbaumarketing auseinandersetzen muss, sind die Einstellungen in der Bevölkerung gegenüber dem Bauen mit Holz. Hier lässt sich – wie in einer Studie des Holzabsatzfonds festgestellt worden ist – eine

widersprüchliche Situation feststellen. Obwohl in einer repräsentativen Bevölkerungsbefragung insgesamt zwei Drittel der Bevölkerung Holz eine „recht hohe“ bzw. eine „sehr hohe Eignung als Baustoff“ zuspricht, werden nur 14,5% der Neubauten in Holz gebaut.⁴ Die Studie stellt außerdem fest, dass die Assoziationen zum Begriff Holz sehr positiv sind. Auch werden Holz als Baumaterial bestimmte Vorteile gegenüber anderen Stoffen zugesprochen (Holz ist „sympathisch“, ein Naturprodukt, ermöglicht gute Wärmedämmung, ein gesundes / angenehmes Raumklima, Vielseitigkeit des Materials). Hier stellt sich die Frage, warum sich trotz der festgestellten großen generellen Aufgeschlossenheit gegenüber diesem Material so wenig Menschen dazu entscheiden, mit Holz zu bauen. Oder anders gefragt: Warum mündet die generelle positive Einstellung gegenüber Holz nur bei 14,5% der Bauherren in der konkreten Entscheidung für ein Holzhaus?

Ein wichtiger Aspekt hierbei ist sicherlich, dass der Holzbau andererseits nach wie vor mit hartnäckigen Vorurteilen in der Bevölkerung zu kämpfen hat („Holz ist nicht feuerfest“, „Holz ist weniger stabil und langlebig als andere Materialien“, „Holz fault und ist anfällig für Schädlinge“, „Holzhäuser schneiden beim Schallschutz schlechter ab“). Offensichtlich ist es trotz der Bemühungen der letzten Jahre nicht gelungen, diese Vorurteile auszuräumen. Vorbehalte bestehen aber nicht nur bei den Laien, sondern auch bei wichtigen Multiplikatorengruppen (Planungsbüros, Architekt/-innen, Baufinanzierer / Finanzdienstleister, Versicherungen).

An dieser Ausgangssituation setzte das Institut für Zukunftsstudien und Technologiebewertung IZT mit seinen Untersuchungen an, um die Hintergründe und Motive von Kunden im Holzbau besser kennen zu lernen, Chancen und Hemmnisse für das Bauen mit Holz zu ermitteln und Hinweise zu erhalten, wie Unternehmen auf die Anforderungen der Kunden eingehen können.

⁴ Compagnon Marktforschung (2000): Marktuntersuchung zum Imageprofil von Holz an der Schwelle zum neuen Jahrtausend (Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds)

3. Die Bauherrenbefragung des IZT

Mit Hilfe einer Bauherrenbegleitforschung wurden Einflussfaktoren, Meinungen, Einschätzungen und Bewertungen zum Bauprozess, zum Material Holz sowie zu den am Bauprozess beteiligten Firmen aus Sicht der Kunden in der konkreten Bausituation erhoben. Im Einzelnen sollten Informationen ermittelt werden über:

- die Wünsche, Bedürfnisse und Präferenzen von Bauherren,
- Vor- und Nachteile des Holzbaus aus Sicht der Bauherren sowie
- die Zufriedenheit mit dem Bauprozess und der Zusammenarbeit mit den beteiligten Firmen.

Forschungsdesign

Die durchgeführte Befragung ist als Längsschnittuntersuchung angelegt, bei der die Bauherren während der Bauphase über mehrere Monate hinweg begleitet und mehrmals interviewt wurden. Zusätzlich erfolgte eine Befragung bei Bauherren, bei denen der Hausbau bereits abgeschlossen war, um die Erfahrungen beim tatsächlichen Bewohnen des neuen Hauses zu erfassen.

Die Untersuchung fokussiert auf den handwerklichen Holzbau, d.h. es wurden Kunden kleiner und mittelständischer Holzbaufirmen sowie von Architekt/-innen befragt. Ziel war es, für die Unternehmen Informationen darüber bereitzustellen, was ihre Kunden erwarten, weshalb sie sich für ein Holzhaus entschieden haben und wie die Zusammenarbeit im Bauprozess erlebt wurde (Kundenfeedback).

Zielgruppe der Befragung

Zielgruppe der Befragung sind private Bauherren bzw. Baufamilien in Berlin und Brandenburg, die mit Holz bauen (Einfamilienhäuser). Es wurde zwischen zwei Gruppen unterschieden:

- Kunden (private Bauherren / Baufamilien), die sich in der Planungs- oder Bauphase befinden,
- Kunden, bei denen die Bauphase abgeschlossen ist und die bereits in ihrem neuen Haus wohnen.

Insgesamt wurden 12 Baufamilien in Form von persönlichen Interviews teilweise einmalig, teilweise mehrfach befragt.

Weitergehende Informationen zu den Ergebnissen der Bauherrenbegleitforschung sind auf der Projekthomepage „Holzwende 2020plus“ (www.holzwende2020.de) erhältlich.

4. Wichtige Erfolgsfaktoren und Ansätze zur Optimierung von Kundenorientierung und Marketing

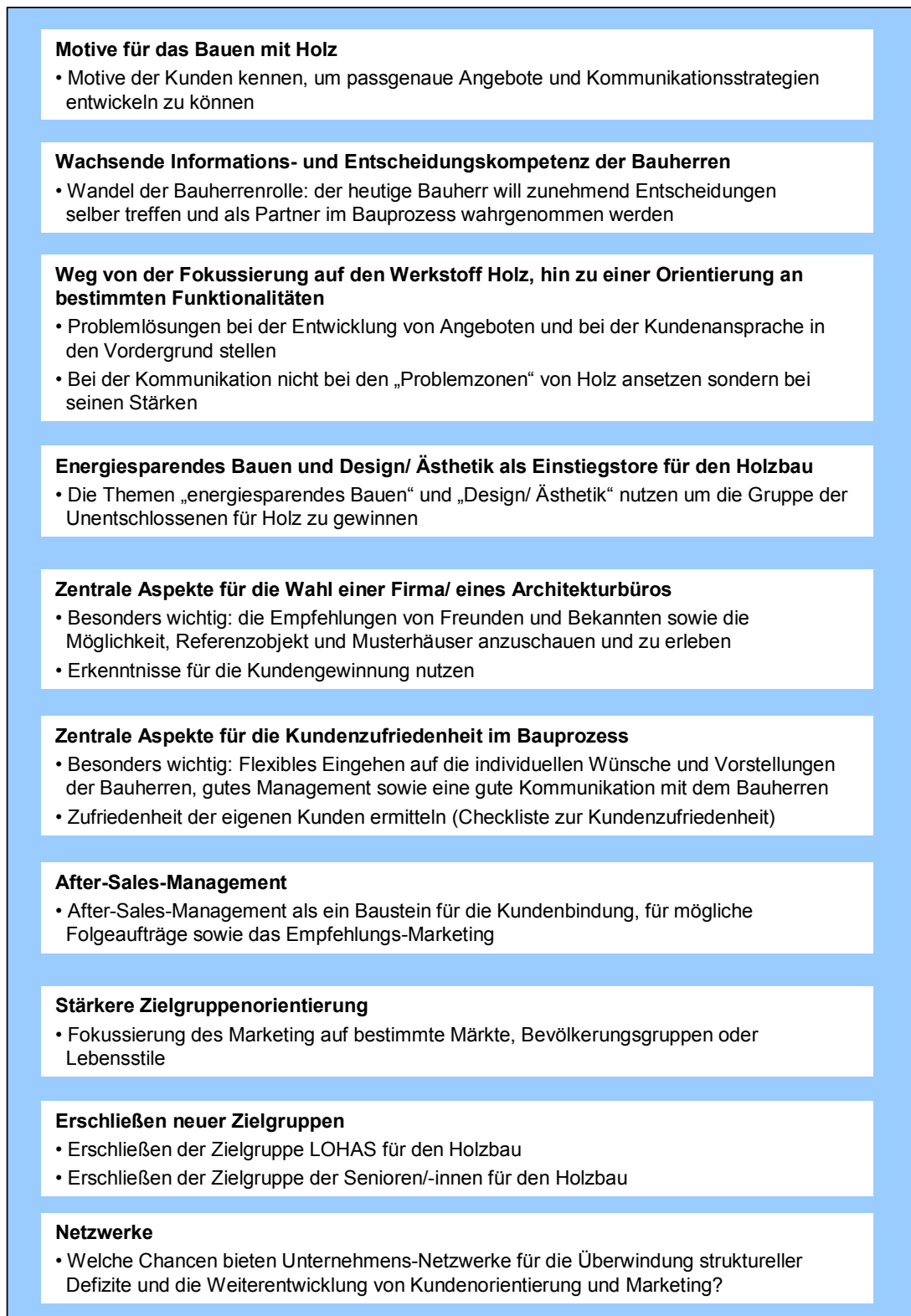
„Marketing sollte heißen, die Bedürfnisse der Kunden zu erkennen, komplette Problemlösungen zu entwickeln und diese dann auf den richtigen Wegen zu kommunizieren.“⁵

Im folgenden Kapitel werden zentrale Erfolgsfaktoren und Ansätze vorgestellt, die für ein erfolgreiches Marketing, eine gute Kundenkommunikation sowie einen professionellen Service besonders relevant sind.

Dabei soll vor allem auf folgende Bereiche eingegangen werden (vgl. Abb. 1) und es sollen Handlungsmöglichkeiten für die Unternehmen vorgestellt werden:

⁵ Bierter, W. (2006): Marketing-Konzepte im Holzbau – ein Überblick (Präsentation auf dem Workshop „Kundenorientierung im Holzbau“ am 11.12.2006 in Berlin)

Abb. 1: Handlungsbereiche für die Weiterentwicklung von Kundenorientierung und Marketing



4.1 Motive für das Bauen mit Holz

Um Hinweise für die Weiterentwicklung von Marketing und Kundenkommunikation zu erhalten, ist es wichtig, die Motive der Kunden zu kennen. Daher wurden in der Bauherrenbefragung die Motive von Bauherren für das Bauen mit Holz untersucht (vgl. Tab. 1). Besonders häufig wurden von den Befragten folgende Vorteile von Holz gegenüber anderen Baustoffen genannt: die schöne und warme Wohnatmosphäre, das angenehme Wohnklima, der ästhetische Aspekt von Holz, seine ökologischen Eigenschaften sowie seine gute Eignung für energiesparendes Bauen.

Viele der Befragten hoben vor allem die emotionalen Aspekte für Holz hervor. Viele Äußerungen der Befragten gingen in diese Richtung: „Holz ist mir einfach sympathisch“; „Wir sind eingezogen und die Atmosphäre in diesem Haus war einfach toll, ein wunderbares Raumklima“, „Ich finde, ein Holzhaus ‚lebt‘ - im Gegensatz zum Steinhaus“, „Ein Holzhaus hat ein angenehmeres, schöneres Wohnklima; es ist bei uns eine Entscheidung vom Wohlfühlen her“.

Diese Ergebnisse decken sich weitgehend mit anderen Untersuchungen zum Image von Holz in der Bevölkerung (z.B. den Studien des HAF).⁶

Tab. 1: Übersicht über die Argumente für Holz als Baustoff

Argumente für Holz	Nennungen
• Schöne, warme Wohnatmosphäre, angenehmes Raumklima	7
• Holz ist ästhetisch schön / erlaubt ein schönes Design	7
• Holz ist ein natürlicher, ökologischer Baustoff (keine Chemie)	5
• Holz eignet sich gut für energiesparendes Bauen; gute Wärmedämmung	4
• Man kann Holz sehr vielseitig und variabel einsetzen	3
• Holz ermöglicht ein „atmungsaktives“ Haus; diffusionsoffenen Wandaufbau	3
• Holz ist sympathisch; man fühlt sich einfach wohl	3
• Holz ermöglicht gesundes Bauen	2
• Kurze Bauzeiten; ein Holzhaus ist gleich bewohnbar	2

Quelle: Bauherrenbefragung des IZT 2007

Gleichzeitig werden Holz bestimmte Nachteile gegenüber anderen Baustoffen zugeschrieben (vgl. Tab. 2). Als Nachteile werden von den Befragten vor allem der hohe Pflegeaufwand, Unsicherheit bezüglich Brand- und Blitzschutz sowie eine geringere gestalterische Freiheit im Vergleich zu anderen Materialien genannt.

⁶ Compagnon Marktforschung (2000): Marktuntersuchung zum Imageprofil von Holz an der Schwelle zum neuen Jahrtausend (Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds); Compagnon Marktforschung (2002): Analyse der Investitionsentscheidungen im privaten Hausbau (Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds)

Tab. 2: Übersicht über die Argumente gegen Holz als Baustoff

Argumente gegen Holz	Nennungen
• Großer Pflegeaufwand, wenn man Holz im Außenbereich einsetzt	4
• Unsicherheit bezüglich Brand- und Blitzschutz	3
• Holz arbeitet und kann sich verziehen	2
• Wenn man es unbehandelt lässt, vergraut es und sieht hässlich aus	2
• Bei Holzkonstruktionen hat man weniger gestalterische Freiheit	1
• Holz eignet sich nicht für mehrgeschossige Häuser	1
• Holz muss gegen Schädlinge geschützt werden; dabei wird oft Chemie eingesetzt	1
• Ein Holzhaus hat eine weniger lange Lebensdauer als ein konventionelles Haus	1
• Holz schneidet beim Schallschutz schlechter ab	1

Quelle: Bauherrenbefragung des IZT 2007

Die Ergebnisse der Bauherrenbefragung sowie anderer Studien zum Image von Holz zeigen, dass die Assoziationen in der Bevölkerung zum Begriff „Holz“ sehr positiv sind. Auch werden Holz als Baumaterial verschiedene Vorteile gegenüber anderen Baustoffen zugesprochen (v.a. Naturprodukt, gute Wärmedämmung, gesundes / angenehmes Raumklima, Vielseitigkeit des Materials etc.). An diese positiven Aspekte gilt es bei der Vermarktung von Holz und Holzprodukten anzuknüpfen. Vor allem die emotionalen Aspekte von Holz (z.B. „Holz ist sympathisch“; „zum Wohlfühlen“; „schafft ein schönes Wohnklima“) sollten im Marketing stärker aufgegriffen werden. Gute Anknüpfungspunkte für das Holzbau-Marketing bieten auch die gesellschaftlichen Trends zu Wellness und Gesundheit (z.B. „Holz ist ein natürlicher und gesunder Baustoff“).

Dabei sollte vom Kunden aus gedacht werden, d.h. es sollte in der Kommunikation von den Wünschen und Anforderungen der Bauherren ausgegangen werden und nicht so sehr vom Werkstoff Holz und seinen technischen oder konstruktiven Eigenschaften. Tab. 3 verdeutlicht dies.

Tab. 3: Wünsche und Anforderungen der Bauherren als Anknüpfungspunkte für das Marketing

Wünsche und Anforderungen der Bauherren -> Anknüpfungspunkte für das Marketing	Eigenschaften von Holz
Wohlfühlen; schöne, warme Wohnatmosphäre	Holz ist ein natürlicher Baustoff
	Holz schafft ein angenehmes Raumklima
Natürliches und gesundes Wohnen	Holz ermöglicht ein „atmungsaktives“ Haus; diffusionsoffener Wandaufbau
	Holz ermöglicht gesundes Bauen
Ein Haus, das wenig Energie verbraucht	Holz eignet sich gut für energiesparendes Bauen; gute Wärmedämmung
Ein Haus, das die Umwelt schont	Holz ist ein nachwachsender, ökologischer Baustoff
Schönes Design; schöne Raumgestaltung	Holz ist ästhetisch / erlaubt ein schönes Design
Gestaltungsfreiheit, Individualität	Man kann Holz sehr vielseitig und variabel einsetzen
Kurze Bauzeiten: man hat von Beginn an Freude an seinem neuen Haus	Kurze Bauzeiten; ein Holzhaus ist gleich bewohnbar; kein „Trockenwohnen“

Quelle: Bauherrenbefragung des IZT 2007

Allerdings werden Holz in einigen, für die Entscheidung von Bauherren wichtigen Bereichen, auch Nachteile gegenüber anderen Baustoffen zugeschrieben (z.B. mangelnde Langlebigkeit / Wertbeständigkeit, Probleme beim Brandschutz, Anfälligkeit für Schädlinge, Schallschutz). Diese Vorbehalte finden sich sowohl in der Bevölkerung als auch bei wichtigen Multiplikatorengruppen (Planungsbüros und Architekt/-innen).

Wie die Bauherrenbefragung des IZT zeigt, bestehen (wie zu erwarten war) in der Gruppe derjenigen, die sich entschlossen haben, mit Holz zu bauen weitaus weniger Vorurteile als in der Gesamtbevölkerung. Die vom IZT Befragten nannten weitaus mehr Vorteile von Holz als Nachteile. Allerdings sagten nur zwei von 12 Befragten, Holz hätte gegenüber anderen Baustoffen keinerlei Nachteile. Außerdem zeigte sich, dass selbst in dieser holzaffinen Gruppe Unsicherheiten und Vorurteile z.B. in Bezug auf Brand- und Blitzschutz nicht bei allen ausgeräumt werden konnten. Hier stellt sich für die Holzbau-Unternehmen die Aufgabe, in den Gesprächen mit ihren Kunden diesen Unsicherheiten noch deutlicher als bisher entgegen zu treten.

4.2 Wachsende Informations- und Entscheidungskompetenz der Bauherren

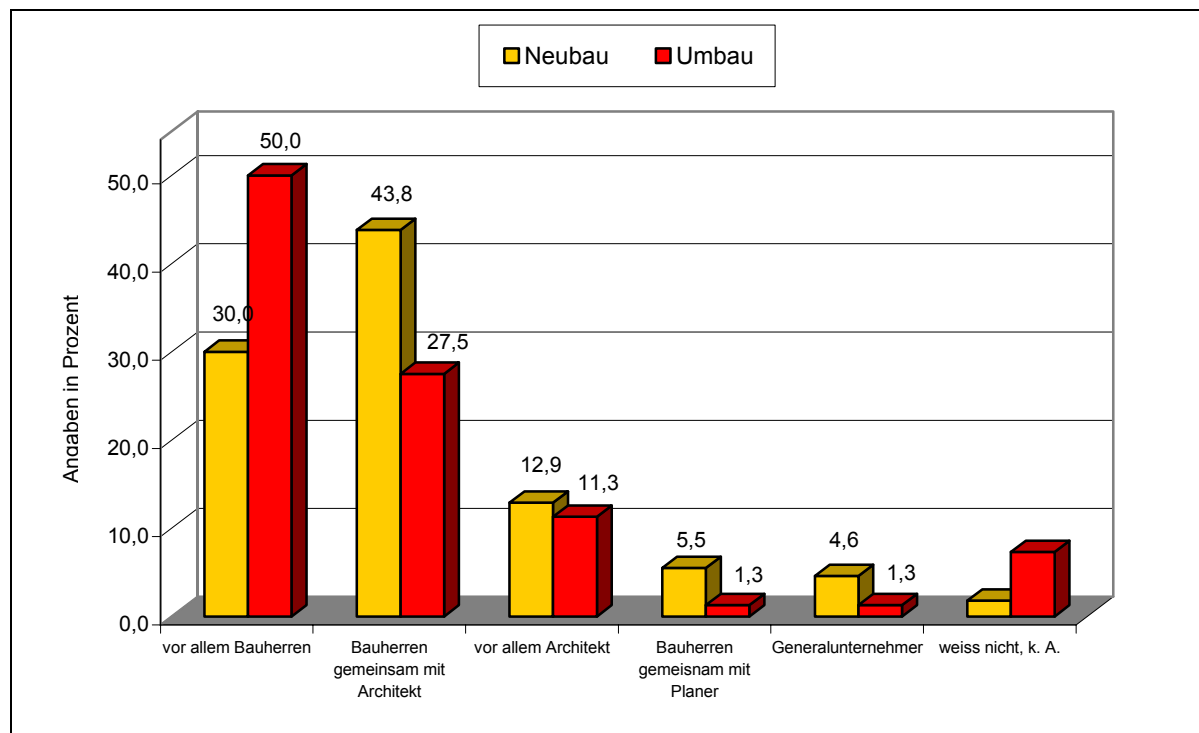
Die Architekt/-innen sowie die Holzbau-Unternehmen stehen heute einem Kunden gegenüber, der aufgrund zunehmender Markttransparenz über sehr viel mehr Informationen und Know-how verfügt als früher. Dieser „informierte Kunde“ nutzt die unterschiedlichsten

Informationskanäle (Internet, Fachzeitschriften, Prospekte und Informationsmaterial, Besuche von Messen und Musterhäusern bis hin zu Beratungsgesprächen bei Unternehmen und Architekt/-innen) um sich einen Überblick über die Angebote am Markt zu verschaffen. Dies bedeutet auch, dass Kunden heute viele Entscheidungen bezüglich ihres Bauvorhabens selber treffen wollen anstatt sie Fachleuten zu überlassen.

In einer Studie der Fachhochschule Bern wurde diese neue Rolle der Bauherren untersucht. Hier wurde festgestellt, dass bei den Entscheidungen im Bauprozess immer mehr Bauherren als Partner einbezogen werden möchten. Der Aussage „Bei dem Bauprojekt habe ich in allen Bereichen die Ausführung bis ins Detail mitgeplant“ stimmten 81,5% der Bauherren zu, weitere 14,5% stimmten der Aussage teilweise zu.⁷

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, wer im Bereich der Fassade die Entscheidungen getroffen hat. Bei den Neubauten haben die Entscheidung hierüber in 30% der Fälle die Bauherren getroffen, in 43,8% die Bauherren gemeinsam mit dem Architekt/-innen und lediglich in 12,9% vor allem die Architekt/-innen.⁸

Abb. 2: Entscheidungsträger/-innen bei der Fassadengestaltung



Quelle: Berner Fachhochschule BFH Forschungsprojekt „Entscheidungsmotive und Materialpräferenzen“, 2006

Dieses neue Rollenverständnis hat Konsequenzen für die Kundenbetreuung in den Unternehmen. Architekt/-innen und Holzbau-Unternehmen müssen ihre Rolle stärker als Partner der Bauherren sehen. Dies bedeutet eine enge Abstimmung mit dem Bauherren im Bauprozess, ein flexibles Eingehen auf dessen Vorstellungen und ein schnelles Reagieren auf die Anregungen und Wünsche, die vom Bauherren geäußert werden. Ein solch intensiver Austausch mit dem Kunden im Bauprozess bedeutet ein hohes Engagement des Unternehmens, stellt aber einen wesentlichen Baustein für die Kundenzufriedenheit dar.

⁷ Neubauer-Letsch, B. (2006): Bauherren wollen mitentscheiden; in: Der Bauingenieur 7/2006; S. 42-44

⁸ Neubauer-Letsch, B. (2006): Bauherren wollen mitentscheiden; in: Der Bauingenieur 7/2006; S. 42-44

4.3 Weg von der Fokussierung am Werkstoff Holz, hin zu einer Orientierung an Funktionalitäten

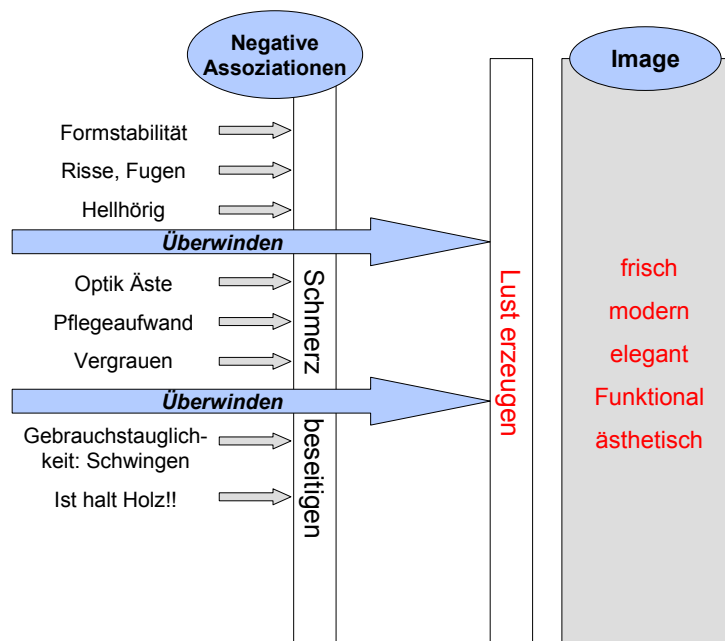
Viele Holzbau-Unternehmen stellen in ihren Marketing-Aktivitäten den Baustoff Holz sowie technische Konzepte und Möglichkeiten in den Mittelpunkt. Hier muss ein Strategiewandel erfolgen, bei dem Marketing und Kundenkommunikation weniger am Baustoff und vielmehr am Kunden, seinen Präferenzen und Bedürfnissen ausgerichtet werden.

Denn für Kunden, die ein Haus bauen, stehen in der Regel nicht das Baumaterial oder eine Tragwerkskonstruktion im Vordergrund sondern bestimmte Funktionalitäten (z.B. ein familiengerechtes Haus, gesundes Wohnen, altersgerechtes Wohnen etc.). Dies bedeutet für die Unternehmen, dass sie bei ihrer Kundenansprache Funktionalitäten bzw. Problemlösungen sehr viel stärker in den Vordergrund stellen müssen.

„Der Kunde kauft ja nicht vier Wände und ein Dach drauf. Was die Kunden wollen ist ein Ort zum Wohlfühlen, der alle besonderen Wünsche, die sie haben, erfüllt.“ (Aussage eines Interview-Partners aus dem Holzbau)

Dabei kommt es vor allem darauf an, ein positives Image von Holz zu erzeugen. Zu oft wird bisher bei der Kommunikation eine defensive Haltung eingenommen und versucht, die weit verbreiteten Vorurteile gegenüber Holz aus dem Weg zu räumen. Dies stellt jedoch den falschen Weg dar, da er genau wieder bei den vermeintlichen „Problemzonen“ von Holz ansetzt. Stattdessen muss es vielmehr darum gehen, Lust auf ein Holzhaus zu erzeugen und ein Image von Holz entstehen zu lassen, das auf dessen Stärken abzielt und verdeutlicht, dass Holz ein moderner, vielseitiger und funktionaler Baustoff ist.

Abb. 3: Strategien für eine Stärkung des Holzbau-Image



4.4 Energiesparendes Bauen und Design als Einstiegstore für den Holzbau

Wie in der Bauherrenbefragung des IZT festgestellt wurde, gibt es zwar durchaus eine Gruppe von Bauherren, die von vornherein auf den Baustoff Holz festgelegt ist, allerdings dürfte diese Kundengruppe insgesamt einen eher geringen Anteil ausmachen. Weitaus größer ist die Zahl derjenigen, bei denen bei der Entscheidung wie und mit wem sie bauen wollen, andere Aspekte im Vordergrund stehen. Für diese Gruppe von Bauherren spielt das Baumaterial zunächst keine Rolle. In der Befragung kristallisierten sich zwei Themenbereiche heraus, die bei vielen Bauherren als „Einstiegstor“ für den Holzbau fungieren:

- das Thema **energiesparendes Bauen** und
- das Thema **Design und Ästhetik** bzw. ein überzeugender architektonischer Entwurf.

Eine Reihe der befragten Bauherren berichtete, dass sie den Schwerpunkt bei ihrer Entscheidungsfindung vor allem auf ein interessantes Design bzw. einen spannenden architektonischen Entwurf oder auf ein energieeffizientes Bau- und Energieversorgungskonzept legten. Hier waren es häufig die Holzbau-Firma oder die Architekt/-innen, die mit einem entsprechenden Design-Entwurf oder einem überzeugenden Energiekonzept den Ausschlag für Holz gaben.

„Der Aspekt Niedrigenergie stand für uns an erster Stelle. Darüber kam es zur Wahl des Architekten und der baut nun mal in Holz. [...] Ich war zunächst etwas verwundert, dass er ein Holzhaus vorgeschlagen hat. Das Konzept hat mich dann aber überzeugt.“ (Aussage eines Bauherren)

Für den Holzbau ergeben sich hieraus Chancen, wie die relativ große Gruppe der „Unentschlossenen“ erschlossen und von den Vorteilen von Holz überzeugt werden kann. Die Themen energiesparendes Bauen und Design sollten dementsprechend von Holzbau-Unternehmen stärker genutzt werden, um Kunden anzusprechen und ihre Angebote zu kommunizieren.

4.5 Zentrale Aspekte für die Wahl einer Firma / eines Architekturbüros

In der Befragung des IZT wurde weiterhin untersucht, wie die Wahl der Holzbau-Firma bzw. des Architekturbüros zustande kam. Hier stellte sich heraus, dass für die Wahl des Bauunternehmens vor allem zwei Aspekte von herausragender Bedeutung sind:

1. die Empfehlung von Freunden, Verwandten oder Bekannten und
2. Referenzobjekte (z.B. ein Haus, das man in der Nachbarschaft gesehen hat).

Die Hälfte der Befragten gab an, auf diese Weise, auf „ihre Firma“ / „ihren Architekten“ aufmerksam geworden zu sein.

Ein zentraler Aspekt für die letztendliche Entscheidung für eine Firma stellt die Möglichkeit dar, Referenzobjekte und Musterhäuser zu besichtigen und insbesondere mit Bauherren zu sprechen, die bereits mit dieser Firma gebaut haben.

„Wichtig für die Auswahl der Baufirma ist, dass man das Haus selbst erleben kann: ansehen, probewohnen, mit anderen Bauherren über ihre Erfahrungen sprechen.“ (Aussage eines Bauherren)

Insgesamt wurden von den Befragten folgende Aspekte genannt, weshalb sie sich für ein bestimmtes Unternehmen entschieden haben:

- Gute Referenzen / Empfehlungen durch Freunde, Bekannte, andere Bauherren;
- überzeugende Referenzobjekte und Musterhäuser;
- Kompetenz und Erfahrung in den Bereichen, die den Bauherren wichtig sind (energiesparendes Bauen; Holzbau; bestimmte Konstruktionen);
- gute Betreuung von Anfang an (flexibles Eingehen auf die konkreten Wünsche und Ideen der Bauherren);
- ein guter Entwurf, der sich mit den Anforderungen des Bauherren deckt;
- ein gutes Vertrauensverhältnis, „*man muss auf einer Wellenlänge sein*“;
- schnelles und professionelles Reagieren auf Anfragen;
- ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Hieraus lassen sich wichtige Schlüsse für die Kundengewinnung ziehen. Die große Bedeutung von Empfehlungen durch Freunde, Bekannte und frühere Kunden zeigt, wie wichtig die Kundenzufriedenheit für ein Unternehmen ist. Im entgegengesetzten Fall hat die Bewertung durch frühere Kunden sogar einen noch größeren Einfluss auf das Image des Unternehmens: Unzufriedene Kunden schrecken weit mehr potenzielle Kunden ab als zufriedene Kunden dem Unternehmen bringen. Die Kundenzufriedenheit stellt daher einen zentralen Faktor dar, nicht nur um in einem aktuellen Projekt Bauherren für künftige Aufträge zu halten, sondern auch für die Gewinnung von Neukunden (siehe hierzu Kapitel 4.6).

Eine weitere Schlussfolgerung, die aus den Anforderungen der Bauherren gezogen werden kann, knüpft an die Bedeutung von Musterhäusern und Referenzobjekten an. Der Bauherr möchte, bevor er sich entscheidet, ein Haus direkt erleben können und sich mit früheren Kunden über ihre Erfahrungen austauschen. Unternehmen sollten daher möglichst viele Möglichkeiten für ein direktes Erleben schaffen. Hierzu zählen:

- Besichtigungen von Musterhäusern;
- Gespräche mit anderen Bauherren, die mit der Firma gebaut haben;
- Betriebsbesichtigungen;
- Möglichkeiten zum Probewohnen;
- Baustellenbesichtigungen.

Ein weiterer wichtiger Faktor für die Kundenansprache ist ein flexibles Eingehen auf die individuellen Vorstellungen und Wünsche des Bauherren. Der Hausbau bedeutet für die meisten Bauherren ein Projekt, mit dem sie ihre Träume vom Wohnen in den eigenen vier Wänden verwirklichen wollen. Die Realisierung dieser Träume, ihre Ideen und Wünsche sollten daher im Mittelpunkt des Kundenservice stehen – und zwar bereits bei der Reaktion auf die ersten Kundenanfragen. Zu viele Unternehmen versuchen im Gegensatz dazu eigene Problemlösungen oder Pauschalangebote zu verkaufen. Stattdessen muss zunächst das Zuhören ins Zentrum der Kommunikation rücken, um zu erfassen, was der Kunde will. Die Kundenkommunikation wandelt sich somit vom „Senden“ zum „Empfangen“.

4.6 Zentrale Aspekte für die Kundenzufriedenheit im Bauprozess

Für die Kundenzufriedenheit sind die Leistungen und das Auftreten des Unternehmens während der Bauphase von großer Bedeutung. Die wichtigsten Einflussfaktoren, die zu einer hohen Kundenzufriedenheit beitragen sind in Tabelle 4 dargestellt.

Einen zentralen Aspekt stellt dabei – wie im vorangegangenen Kapitel bereits angesprochen - die Fähigkeit und Bereitschaft des Unternehmens dar, flexibel auf die individuellen Wünsche und Vorstellungen der Bauherren einzugehen. Dies gilt sowohl für den ersten Kundenkontakt, für die Planungsphase als auch für die Bauphase. Von den Bauherren besonders honoriert wird es, wenn auch während des Bauprozesses proaktiv auf nachträgliche Änderungswünsche eingegangen wird und nach Wegen gesucht wird, diese zu realisieren.

„Die Beiden [Bauleiter und Architekt] waren sehr geduldig und haben sich viel Zeit genommen. Auch hinterher als wir mit dem Bau schon begonnen hatten: wenn wir noch Änderungswünsche hatten, war das kein Problem.“
(Aussage eines Bauherren)

Neben diesem Aspekt wirken sich vor allem die Qualität der Leistungen, das Management / die Bauleitung, die Zusammenarbeit der am Bau beteiligten Firmen untereinander sowie die Kommunikation mit dem Bauherren auf die Kundenzufriedenheit aus. Kommunikation bedeutet dabei, den Bauherren als Partner zu verstehen, ihn über die Abläufe auf der Baustelle zu informieren (Was passiert wann? Wie lange dauert es? Gibt es irgendwo Schwierigkeiten?) und Entscheidungen mit ihm gemeinsam zu treffen.

Der Aspekt einer guten Zusammenarbeit der beteiligten Gewerke steht in engem Zusammenhang damit, ob die Firmen sich kennen und bereits miteinander gearbeitet haben. Von den Bauherren wird es positiv bewertet, wenn bereits ein festes Netzwerk von Firmen besteht. Ein bestehendes Netzwerk gibt dem Kunden eine gewisse Sicherheit, da er weiß, dass sich die beteiligten Unternehmen bei vorhergegangenen Aufträgen bewährt haben und eine gute Basis für die Kooperation mit dem Architekten oder dem federführenden Holzbau-Unternehmen besteht.

Unzufriedenheit entsteht vor allem dann, wenn es Probleme gibt, wenn Fehler gemacht werden oder es zu zeitlichen Verzögerungen kommt. Besonders wichtig ist daher ein professionelles Fehlermanagement. Das heißt, wenn Fehler passieren, sollte das Unternehmen sie eingestehen und dem Bauherren direkt kommunizieren. Im Zentrum muss sodann die Bemühung stehen, den Fehler zu beheben ggf. auch auf Kosten der Firma.

Tab. 4: Was beeinflusst die Kundenzufriedenheit im Bauprozess?

Zentrale Aspekte für die Kundenzufriedenheit im Bauprozess:
<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Qualität der Leistungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zuhören und flexibles Eingehen auf die individuellen Wünsche und Vorstellungen der Bauherren
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Bauleitung / gutes Management
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Kommunikation mit dem Bauherren (Was passiert wann? Wie lange wird es dauern? Gibt es irgendwo Schwierigkeiten?)
<ul style="list-style-type: none"> • Gute Zusammenarbeit der beteiligten Firmen
<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Fehlermanagement (Eingestehen u. direktes Kommunizieren von Fehlern; Bemühungen diese zu beheben ggf. auf Kosten der Firma)
<ul style="list-style-type: none"> • Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Freundlichkeit

Quelle: eigene Darstellung

4.7 Checkliste für die Kundenzufriedenheit

Das Thema Kundenzufriedenheit ist ein Bereich, an dem es sich lohnt zu arbeiten. Jenseits von allgemeinen Empfehlungen ist es daher für ein Unternehmen wichtig zu wissen, wie zufrieden die eigenen Kunden sind, wo Defizite bestehen und wo es Verbesserungsbedarf gibt. Allerdings gibt es in den wenigsten Unternehmen systematische Erhebungen zur Kundenzufriedenheit. Die Einführung einer Checkliste kann hier eine gute Möglichkeit für ein systematisches Kundenfeedback sein. Mit einer solchen Checkliste können Bauherren Kritik und positive Rückmeldungen an die Firma kommunizieren. Der Gewinn für das Unternehmen besteht darin, dass es eine Grundlage erhält, um Schwachstellen zu identifizieren und seinen Service zu verbessern. Zur Veranschaulichung ist im Anhang der Entwurf einer Checkliste zur Kundenzufriedenheit beigelegt. Für die Erfassung der Zufriedenheit von Architekt/-innen, Planungsbüros etc. mit der Leistung der einzelnen Handwerksbetriebe und Holzbaufirmen wurde im Rahmen des „Holzwende 2020plus“-Projektes vom Bundesarbeitskreis Altbauerneuerung e.V. (BAKA), dem AS Architektenservice und dem Wuppertal Institut die Internetplattform „Handwerkerprofil“ entwickelt (weitere Infos unter der Lernplattform auf der Holzwendehomepage: www.holzwende2020.de).

4.8 After-Sales-Management

Ein Aspekt, der häufig vernachlässigt wird, ist das After-Sales-Management. Guter Kundenservice zeichnet sich dadurch aus, dass er nicht mit der Übergabe des Hauses an den Bauherren endet, sondern dass auch eine gewisse Nachbetreuung durch das Unternehmen erfolgt. Aspekte einer solchen Nachbetreuung können sein:

- Falls Nacharbeiten notwendig sind, diese schnell und professionell auszuführen;
- dem Kunden die Möglichkeit zu geben, Kritik und positive Rückmeldungen zu äußern (Checkliste);

- auch weiterhin für Nachfragen des Kunden zur Verfügung zu stehen;
- den Kunden über interessante neue Angebote oder Maßnahmen (z.B. Tag der offenen Tür) zu informieren;
- Leistungen und Services aktiv anzubieten (Wartungsdienste, Reinigung der Regenrinne etc.) – zum Beispiel in Form eines Checkheftes;
- mit dem Bauherren einen Musterhaus-Vertrag abzuschließen (Vereinbarung, dass andere interessierte Kunden das Haus besichtigen können);
- dem Bauherren eine Prämie für die erfolgreiche Vermittlung von Neukunden anzubieten.

Das After-Sales-Management bietet die Chance, Kundenzufriedenheit zu steigern und die Kundenbindung zu festigen. Darüber hinaus erhält das Unternehmen so die Möglichkeit, mehr Informationen über ihre Kunden und deren Wünsche zu erhalten. Nicht zuletzt kann das After-Sales-Management dazu beitragen, den Kunden für mögliche Folgeaufträge zu halten. In einer Befragung in der Schweiz gaben 27,8% der befragten Bauherren an, noch offene Wünsche zu haben, die sie zunächst nicht realisieren konnten (z.B. höherer Ausbaustandard oder Anbauten im Außenbereich, Carport etc.).⁹ Kunden, die wiederkommen, lohnen sich also für ein Unternehmen. Und auch in Bezug auf das Empfehlungs-Marketing kann das After-Sales-Management einen wichtigen Beitrag leisten, indem es mit zur Kundenzufriedenheit beitragen kann.

4.9 Stärkere Zielgruppenorientierung

Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung und Vermarktung eines Produktes ist die Bestimmung der Zielgruppe(n), an die sich das Angebot richtet. Entscheidend für den Markterfolg ist, wie gut ein Unternehmen seine Kunden, ihre Bedürfnisse und Vorlieben kennt. Ein Unternehmen sollte sich hierzu folgende Fragen stellen:

- Kenne ich überhaupt den Markt für meine Produkte und Dienstleistungen?
- Wer bildet meinen Markt?
- Welchem Kulturkreis, welcher sozialen Schicht, welcher Altersgruppe gehören meine Kunden an?
- Wieso kaufen Kunden meine Produkte und Dienstleistungen? Wieso nicht?
- Welches sind ihre Motive und Emotionen?
- Wann und wo wird gekauft?¹⁰

Indem Holzbau-Unternehmen ihr Marketing auf bestimmte Märkte, Bevölkerungsgruppen oder Lebensstile konzentrieren, kann das gewählte Marktsegment zielgenauer bearbeitet werden, das Marketing und die Kundenkommunikation gezielt auf die Kundengruppen zugeschnitten werden.

Eine Strategie für ein zielgruppenorientiertes Marketing, die von einigen Holzbau-Unternehmen bereits angewendet wird, ist die Fokussierung auf einzelne Milieus oder Lebensstile.¹¹

⁹ Fivaz, N. (2006): Zufriedenheit von Architekt und Bauherrschaft; Vortrag auf der Tagung „Die Bauherrschaft und ihre Entscheidungen im Fokus“ am 8. September 2006 in Burgdorf/ Schweiz

¹⁰ Siehe Bierter, W. (2006): Netzwerk aufbauen und erste Projekte aufgleisen (Vortrag auf dem Innovationsworkshop Holznet am 5./6. April 2006 in Berlin)

Hierbei werden die wichtigsten Lebensstilgruppen identifiziert, aus denen sich der Kundenkreis zusammensetzt. Oft wird hierfür das Konzept der Sinus-Milieus verwendet. Sind die Lebensstilgruppen mit ihren sozial-strukturellen Merkmalen, ihren Wertorientierungen und Präferenzen bekannt, kann das Unternehmen verschiedene passgenaue Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen entwickeln.

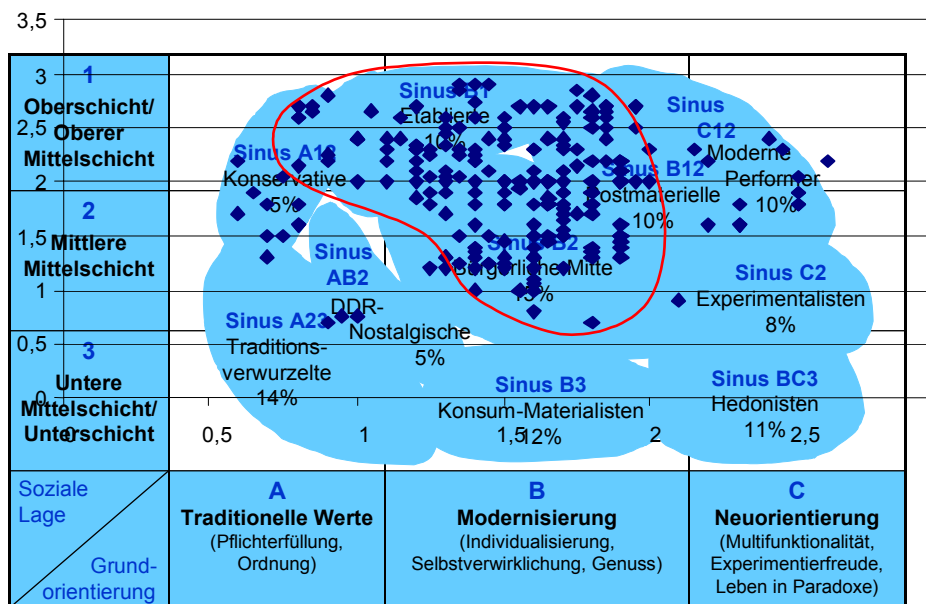
¹¹ Siehe beispielsweise Baufritz und ZimmerMeisterHaus

Fallbeispiel ZimmerMeisterHaus

Das ZimmerMeisterHaus e.V. ist ein Netzwerk von 74 Holzbau- und Zimmerei-Betrieben, die vorwiegend in Westdeutschland angesiedelt sind. Ziel des Zusammenschlusses ist es, die Mitgliedsbetriebe bei ihren Marketingaktivitäten zu unterstützen, eine Plattform für Austausch und Weiterbildung bereitzustellen sowie für das Produkt Holzbau zu werben.

Wichtiger Bestandteil des Marketings von ZimmerMeisterHaus ist die Lokalisierung und differenzierte Ansprache von relevanten Lebensstiltypen. Hierzu wurde zunächst untersucht, in welchen Sinus-Milieus (www.sinus-sociovision.de) die Kunden der ZimmerMeisterHaus-Betriebe angesiedelt sind. Es wurde festgestellt, dass die Kunden überwiegend aus der *bürgerlichen Mitte* und dem Milieu der *Etablierten* stammen sowie aus dem *konservativen* und dem *postmateriellen Milieu*.

Abb. 4: Zielgruppen der ZimmerMeisterHaus-Betriebe



Quelle: Vortrag von Wilhelm Bauer (ZimmerMeisterHausZMH) im Rahmen des Experten-Workshops „Kundenorientierung im Holzbau“ am 11.12.2006 in Anlehnung an die Milieueinteilung von Sinus

Um diese vier Lebensstilgruppen besser ansprechen und genauer auf ihre Vorlieben und Vorstellungen eingehen zu können, wurden unterschiedliche Haustypen und damit einhergehende Kommunikationsinstrumente entwickelt. Die Haustypen unterschieden sich je nachdem welche Ansprüche bei der jeweiligen Zielgruppe im Vordergrund stehen. So wurde beispielsweise für die Zielgruppe der *Etablierten* der Haustyp „Stil“ entwickelt, bei dem Attribute wie offenes Wohnen, exklusives Design, innovative Materialien, klare Linienführung und extravagante Ausstattung im Vordergrund stehen.

Für die Zielgruppe *Bürgerliche Mitte* stehen dagegen Eigenschaften wie Funktionalität, zeitlos schönes Design, Langlebigkeit, Geborgenheit und die eigenen vier Wände im Vordergrund. Für diese Zielgruppe wurde dementsprechend der Haustyp „Wohntraum“ kreiert. (Weitere Informationen unter www.zimmermeisterhaus.de)

Der Vorteil eines solchen Vorgehens besteht darin, dass man relevante Zielgruppen besser erreicht („man kann die Kunden dort abholen, wo sie stehen“) und eine zielgenaue Ansprache möglich wird. Der Nachteil besteht darin, dass ein ungleich höherer Aufwand für das Marketing nötig wird, wenn unterschiedliche Marketing- und Kommunikationsmaterialien für unterschiedliche Gruppen entwickelt werden müssen. Von einigen Unternehmen wird bezweifelt, ob im Holzbau eine Orientierung an gesellschaftlichen Milieus den Aufwand wirklich lohnt. Wenn bei jährlich gebauten ca. 20.000 Holzhäusern in Deutschland nochmals zwischen 10 verschiedenen Milieus differenziert wird, so werden die Fallzahlen doch sehr gering. Des Weiteren ist für kleine Betriebe eine solche Segmentierung nach Lebensstilen oft zu aufwendig. Sinnvoll kann hier der Zusammenschluss mit anderen Unternehmen bzw. die Unterstützung durch ein professionelles Marketing-Netzwerk sein (wie dies zum Beispiel beim ZimmerMeisterHaus erfolgte).

Grundsätzlich ist eine Orientierung an Lebensstilen (wie sie in vielen Konsumbereichen angewendet wird) sicherlich auch im Holzbau sinnvoll. Hierbei kann an bestehende Erfahrungen (z.B. bei der Firma Baufritz oder beim ZimmerMeisterHaus) angeknüpft werden. Wichtig ist dabei, sich auf wenige ausgewählte Hauptzielgruppen zu konzentrieren. Eine Ausdifferenzierung in fünf, sechs oder mehr Untergruppen ist nicht sinnvoll, da der Aufwand für das Marketing erheblich steigt, wohingegen der zusätzliche Nutzen eher gering sein dürfte.

4.10 Erschließung neuer Zielgruppen

Neben der Erfassung der bestehenden Kunden besteht eine zentrale Frage darin, welche neuen Kundengruppen ein Unternehmen erschließen will. Auch hier ist eine genaue Marktbeobachtung sowie die Beobachtung der Umfeldbedingungen nötig, um zentrale gesellschaftliche Trends identifizieren und aufgreifen zu können. Für den Holzbau dürften vor allem die folgenden zukünftigen Zielgruppen eine hohe Relevanz haben:

- Die Zielgruppe der LOHAS („Lifestyle of Health and Sustainability“) sowie
- die Zielgruppe „Generation 50 plus“ sowie die Senioren/ Seniorinnen.

Seit einiger Zeit ist ein gesellschaftlicher Trend zu Gesundheit und Wellness zu beobachten, der in der wachsenden Gruppe von Menschen seinen Ausdruck findet, die den Anspruch gut zu leben mit einer Orientierung an Gesundheit und einem schonendem Umgang mit der Natur verbinden. Im Englischen wird diese Gruppe als „Lifestyle of Health and Sustainability“ (kurz LOHAS) bezeichnet. Einschätzungen von Marktforschungsinstituten zufolge handelt es sich bereits heute um einen erheblichen Markt, der in Zukunft noch weiter wachsen wird. Für den Holzbau handelt es sich um eine sehr interessante Zielgruppe, da er mit seinen Produkten gut an die Ansprüche der Zielgruppe anknüpfen kann (natürlicher und nachwachsender Baustoff, gesundes Wohnen, hoher Anspruch an Qualität und Ästhetik, natürliche Wohnatmosphäre etc.).

Ein Bevölkerungssegment, dessen Relevanz in Zukunft stark zunehmen wird, sind die älteren Bevölkerungsgruppen – und zwar sowohl die Generation 50 plus als auch die über 65jährigen. Wie die Zahlen des Statistischen Bundesamtes zeigen, wird der Anteil der

jüngeren und mittleren Altersgruppen an der Bevölkerung in den nächsten Jahrzehnten schrumpfen, während der Anteil der Älteren steigt. Dies stellt auch den Holzbau vor große Herausforderungen. Tab. 5 zeigt, dass der Anteil der über 65jährigen in den kommenden Jahrzehnten stark zunehmen wird (von 19,7% auf 31,75%). Auch die Altersgruppe der 45 bis 65jährigen wird zunächst wachsen, im Jahr 2050 wird sie dann in etwa den gleichen Anteil ausmachen wie heute. Dem gegenüber werden alle anderen Altersgruppen schrumpfen. Für den Holzbau besonders gravierend: auch jenes Bevölkerungssegment, das in Deutschland traditionell den größten Anteil derjenigen ausmacht, die ein Haus bauen oder Eigentum bilden – die 35 bis 45jährigen – wird erheblich schrumpfen. Und zwar von 16,5% im Jahr 2006 auf 11,2% im Jahr 2050.

Tab. 5: Vorausschätzung der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – 2006 bis 2050 nach Altersgruppen

	2006	2010	2020	2050
Altersgruppen	Anteil an der Bevölkerung (in %)			
0-20 Jahre	19,7	18,35	16,9	15,4
20-35 Jahre	17,7	18,2	17,5	15,5
35-45 Jahre	16,5	14,2	12,5	11,2
45-65 Jahre	26,3	28,5	30,1	26,1
65 u. älter	19,7	20,5	22,9	31,75

Quelle: Statistisches Bundesamt (2006): 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung 2006; eigene Berechnungen

Als Folge dieser Entwicklung wird die Nachfrage nach barrierefreier und altengerechter Gestaltung von Wohnungen, Häusern und Wohnumfeld steigen. Allerdings muss hierbei zwischen verschiedenen Nachfragegruppen differenziert werden. Zum einen wird die Gruppe der „Generation 50plus“ stark an Bedeutung gewinnen. Hier steht die Nachfrage nach flexiblen Wohnformen für das selbständige Wohnen im Alter im Vordergrund. Z.B. die barrierefreie Gestaltung von Wohnungen und Einfamilienhäusern, die es den Menschen erlaubt möglichst lange in den eigenen vier Wänden zu leben, aber auch neue Wohnformen wie Mehrgenerationenwohnen, Wohngemeinschaften oder altengerechte Wohnsiedlungen mit Betreuungsangeboten stellen wichtige Zukunftsmärkte dar. Aber auch im Eigenheimbereich sollte die Generation 50plus als Zielgruppe nicht unterschätzt werden. Viele befinden sich in einer guten finanziellen Situation, die es ihnen erlaubt, höhere Ansprüche an das Leben im Alter zu stellen und die mit einem Eigenheim für die Zeit des Ruhestands vorsorgen möchten. Die Zahl derer, die den Lebensabend im eigenen Haus verbringen möchten oder ein Ferienhaus als Zweitwohnsitz „im Grünen“ bauen, wird somit steigen. Eine weitere wichtige Nachfragegruppe stellen die Senior/-innen (über 65 Jahre) dar. Es ist abzusehen, dass der Bedarf an Alten- und Pflegeheimen in Zukunft erheblich zunehmen wird. Auch in diesem Marktsegment bieten sich Chancen für den Holzbau, die es zu eruieren und zu erschließen gilt.

Es wird hier darauf ankommen, die Zielgruppe der „Generation 50plus“ und der Senior/-innen gezielt von den Vorteilen des Holzbaus zu überzeugen und altengerechte Konzepte und Angebote bereitzustellen.

4.11 Netzwerke

Ein Ansatz, um strukturelle Defizite im handwerklichen Holzbau zu überwinden, kann die Bildung von Unternehmensnetzwerken sein. Ein zentrales Problem der Unternehmen im handwerklichen Holzbau ist ihre meist geringe Betriebsgröße, die wenig Spielraum für eine gezielte Marktbearbeitung lässt. Viele Betriebe verfügen nur über ein geringes Marketing-Budget, größere Marketing-Aktivitäten bzw. eine gezielte Marktbearbeitung sind vor diesem Hintergrund nicht möglich. Hier kann die Vernetzung mit anderen Akteuren Chancen bieten. Der Nutzen, den die Netzwerkbildung für die beteiligten Unternehmen bietet, liegt vor allem in folgenden Bereichen¹²:

- Erfahrungsaustausch und Bündelung von Know How;
- Verbesserung der Markteintrittsmöglichkeiten (z.B. durch Erlangen einer „kritischen Größe“ durch Zusammenschluss mit anderen Unternehmen. Das Netzwerk ist so in der Lage auch bei größeren Aufträgen konkurrenzfähig zu sein.);
- Kostensenkungspotenziale;
- gemeinsame systematische Marktbearbeitung;
- Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungs-Portfolios durch Zusammenführen sich ergänzender Kompetenzen;
- gemeinsame Nutzung von Ressourcen.

Im Idealfall können die beteiligten Unternehmen so ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und die Chancen zur Erschließung neuer Märkte steigern.

Die Erfahrungen aus dem Projekt „Holzwende 2020plus“ zeigen jedoch, dass die Rolle von Netzwerken häufig überhöht wird. Die Bildung eines funktionierenden Netzwerkes ist ein langwieriger Prozess, der ein hohes Maß an Übereinstimmung sowie Einsatzbereitschaft der beteiligten Unternehmen verlangt. Folgende Aspekte sind für die Bildung eines Netzwerkes zentral:

- Ein klares Bild, welcher Nutzen für das Netzwerk sowie für die einzelnen Unternehmen aus der Vernetzung resultiert;
- ein klares gemeinsames Ziel;
- Vertrauen in die Partner und deren Kompetenzen (gemeinsame Projekterfahrungen können hier hilfreich sein);
- Bereitschaft, Informationen, Wissen und Erfahrungen zu teilen (Offenlegung der Stärken und Schwächen des eigenen Betriebes);
- Offenlegung der eigenen Interessen an der Vernetzung;
- der Wille, Synergien zu nutzen und damit Effizienzpotenziale auszuschöpfen;
- es bedarf eines „Kümmerers“, eines Netzwerk-Managers, der die Aktivitäten organisiert und koordiniert;
- es bedarf eines (oder mehrerer) treibender Akteure, die ein starkes Interesse an der Netzwerkbildung haben, hoch motiviert sind und die Vernetzung aktiv voran treiben;

¹² Siehe auch Bierter, W.: Netzwerk aufbauen und erste Projekte aufgleisen; Vortrag auf dem Innovationsworkshop Holznet am 5./6. April 2006 in Berlin

- Die Beteiligten müssen bereit sein, selbst in das Netzwerk zu investieren (keine „Mitnahme-Mentalität“).

Probleme entstehen vor allem dann, wenn kein klares gemeinsames Ziel besteht, wenn die beteiligten Unternehmen ihre Interessen nicht offen auf den Tisch legen, wenn eine gemeinsame Vertrauensbasis fehlt und wenn es niemanden gibt, der die Rolle des Netzwerk-Managers übernimmt.

Die Bildung eines funktionierenden Unternehmens-Netzwerkes ist also äußerst voraussetzungsvoll und verlangt von den Beteiligten großen Einsatz. Ein Beispiel für ein erfolgreiches Marketing-Netzwerk im Bereich des handwerklichen Holzbaus ist das ZimmermeisterHaus. Ziel des ZimmermeisterHauses ist es, das Image des Holzbaus zu stärken, die Mitglieds-Unternehmen in ihren Marketing-Aktivitäten zu unterstützen sowie Kunden für die Mitglieds-Unternehmen zu gewinnen (vgl. Kapitel 3.8).

5. Zusammenfassung: Die Anforderungen der Kunden und mit welchen Maßnahmen Unternehmen darauf reagieren können

An dieser Stelle sollen die zuvor identifizierten Anforderungen der Kunden beim Bauen sowie Maßnahmen der Unternehmen, auf diese Anforderungen zu reagieren, noch einmal zusammengefasst und in einer Grafik verdichtet werden. Die Anforderungen und Maßnahmen werden dabei den verschiedenen Phasen im Bauprozess zugeordnet. Ein Bauvorhaben kann in fünf Phasen untergliedert werden. Die Phasen und ihre Hauptfunktionen werden in Tab. 6 vorgestellt.

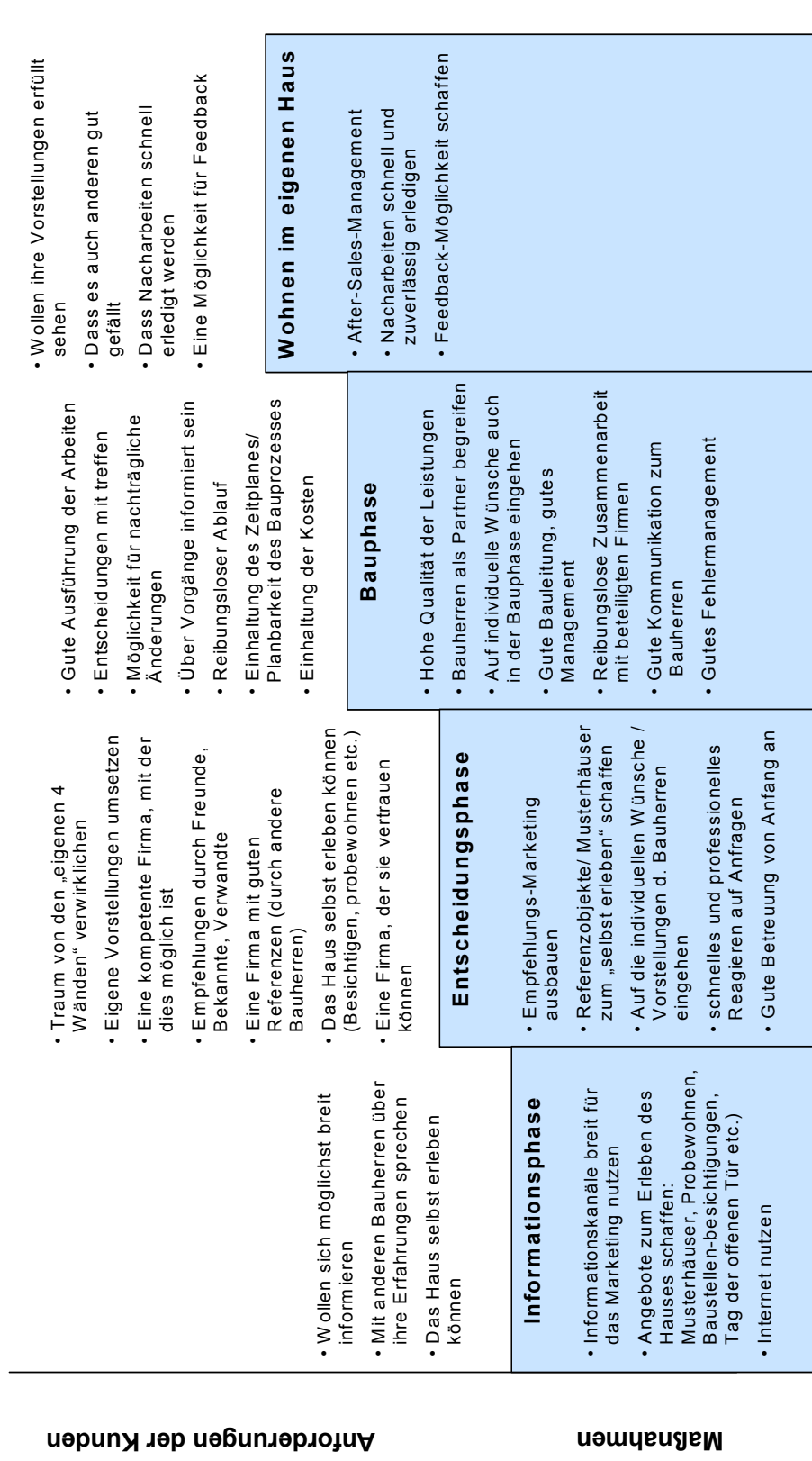
Tab. 6: Phasen im Bauprozess

Phasen im Bauprozess	
1. Anlaufphase	Allmähliche Bewusstwerdung, künftig in einem eigenen Haus leben zu wollen. Bereitstellung des dafür notwendigen Eigenkapitals
2. Informationsphase	Phase der Informationssuche zur Art des Hauses, Haustypen, ausführenden Unternehmen und Architekt/-innen
3. Planungs- und Entscheidungsphase	Hier werden die wesentlichen Entscheidungen getroffen über die Art des Hauses (Fertighaus / Architektenhaus; Doppelhaus oder freistehend etc.); Baumaterial; Grundstück; Entscheidung für eine Baufirma
4. Bauphase	Die eigentliche Bauphase bis zum Einzug
5. Wohnen im neuen Haus	Das Wohnen im neuen Haus; Abzahlungsverpflichtungen

Quelle: eigene Darstellung

Die Abb. 5 zeigt, welche Kundenanforderungen in den Phasen 2 bis 5 besonders relevant sind und wie die Unternehmen darauf reagieren können.

Abb. 5: Kundenanforderungen beim Bauen und wie Unternehmen darauf reagieren können



Quelle: eigene Darstellung

6. Weiterführende Literatur und Links

Behrendt, S.; Henseling, C.; Erdmann, L.; Knoll, M. (2006): Trendreport – Zukunftstrends für das Bauen mit Holz; Berlin

Das vom IZT erarbeitete Papier beschreibt ausgewählte gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Trends und Entwicklungen, die eine hohe Relevanz für das Bauen mit Holz haben. Ein Schwerpunkt liegt auf der Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz. Das Papier steht unter www.holzwende2020.de zum Download zur Verfügung.

Filippi, M. (2002): Holzbau in Deutschland: Wo geht es hin?; in: Holz-Zentralblatt, Nr. 104, 30.8.2002, S. 1211

Der Artikel im Holz-Zentralblatt fasst die Ergebnisse einer Studie des Holzabsatzfonds zum Investitionsverhalten von Bauherren in Deutschland zusammen und gibt Hinweise, wie die Betriebe die Entscheidungsprozesse bei den Bauwilligen durch Kundenansprache und Marketing besser mitgestalten können.

Henseling, C.; Behrendt, S.; Knoll, M. (2006): Kundenorientierung im Holzbau. Wie können Unternehmen auf Veränderungen von Märkten, Lebensstilen und Kundenbedürfnissen reagieren? Berlin

In dem IZT-Arbeitspapier werden Perspektiven für eine Verbesserung von Kundenorientierung und Marketing im Holzbau aufgezeigt. Das Papier beschreibt jene gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und technischen Entwicklungen, die besondere Chancen und Herausforderungen für den Holzbau bereithalten und diskutiert, mit welchen Ansätzen und Strategien im Marketing und in der Kundenorientierung auf diese Herausforderungen eingegangen werden kann. Das Papier steht zum Download unter www.holzwende2020.de zur Verfügung.

Neubauer-Letsch, B. (2006): Bauherren wollen mitentscheiden; in: Der Bauingenieur 7/2006; S. 42-44

In dem Artikel werden die Ergebnisse eines Forschungsprojektes der Berner Fachhochschule vorgestellt, in dem die Materialpräferenzen und die dahinter stehenden Entscheidungsabläufe und Motive von Bauherren und Architekt/-innen untersucht wurden. Der Artikel zeigt, dass sich die Haltung und die Motive der Bauherren in den letzten Jahren deutlich verändert haben.

KNi Papers Sonderheft (2005): Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten und vermarkten. Ein Praxisbericht für Unternehmen; Köln

Die Broschüre stellt die Ergebnisse des Projektes „Ecobiente – Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten“ vor. Es werden Strategien für die erfolgreiche Gestaltung, Kommunikation und Vermarktung nachhaltiger Produkte aufgezeigt. Dabei wird auf die Bereiche Holzbau, Tischlerei und Modernisierung fokussiert. Das Heft kann vom Klaus Novy Institut e.V. bezogen werden (www.kni.de).

Links

www.holzwende2020.de (Stand 7.5.2007)

Hier finden sich Informationen zum Projekt „Holzwende 2020plus. Nachhaltige Zukunftsmärkte für Bauen mit Holz“ sowie diverse Arbeitspapiere und Workshop-Unterlagen zum Download.

www.sinus-sociovision.de (Stand 15.11.2006)

Homepage der Sociovision GmbH, auf der u.a. das von Sociovision entwickelte Sinus Lebensstil-Modell vorgestellt wird.

www.zimmermeisterhaus.de (Stand 7.5.2007)

Homepage von ZimmerMeisterHaus, auf der sich das Netzwerk mit seinen Aufgaben und Angeboten vorstellt. Hier werden auch die vier Haustypen vorgestellt, die entsprechend der vier Hauptzielgruppen des ZMH entwickelt wurden.

www.hsb.bfh.ch/hsb/de/direktion/presse/pressitems/bauherren_bauherrinnen_06.htm (Stand 17.5.2007)

Diese Pressemeldung stellt das Forschungsprojekt der Berner Fachhochschule vor, in dem Materialpräferenzen und dahinter stehende Entscheidungsabläufe und Motive von Bauherren und Architekt/-innen untersucht wurden.

7. Anhang: Checkliste zur Kundenzufriedenheit

Ein hilfreiches Instrument, um die Zufriedenheit seiner Kunden zu ermitteln, kann der Einsatz einer Checkliste sein. Mit Hilfe eines Fragebogens können Unternehmen so systematische Angaben zur Kundenzufriedenheit erhalten. Im Folgenden soll ein Beispiel für eine solche Checkliste vorgestellt werden, das aus dem Forschungsprojekt des IZT heraus entwickelt wurde. Die Checkliste ist als Anregung für Unternehmen zu verstehen, muss aber vor der Anwendung in einem Unternehmen individuell angepasst werden.

Checkliste zur Kundenzufriedenheit

1. Baustoffwahl

1.1 Aus welchen Gründen haben Sie sich für Holz als Baustoff entschieden?

- Schnelle Bauweise
- Gute/ behagliche Wohnatmosphäre
- Holz ist sympathisch / man fühlt sich einfach wohl
- Günstige Baukosten
- Natürlichkeit von Holz
- Ökologischer Baustoff
- Man wohnt gesund
- Optische Gründe / das Aussehen
- Die trockene Bauweise
- Der Energiespareffekt / gute Wärmedämmung
- Holz ist vielseitig / variabel einsetzbar

Sonstiges: _____

1.2 Gibt es aus Ihrer Sicht auch Argumente, die gegen Holz als Baustoff sprechen?

- Da fällt mir nichts ein
- Einige Nachteile sehe ich schon

und zwar: _____

1.3 Wie verlief der Entscheidungsprozess?

- Die Entscheidung für Holz stand von Anfang an fest
- Die Entscheidung für Holz fiel erst im Laufe der Zeit

Was war ausschlaggebend für die Entscheidung? _____

2. Entwicklung des Bauvorhabens

2.1 Gab es irgendwelche Probleme bei Ihrem Bauvorhaben?

- Nein, alles lief reibungslos
- Ja, bei der Finanzierung

- Ja, bei der Suche nach einem geeigneten Grundstück
- Ja, bei der Suche nach einer bauausführenden Firma
- Ja, durch die Firmen bei der Bauausführung
- Sonstige Probleme

Bitte erläutern Sie die Probleme, die Sie hatten: _____

2.2 Wurde bei Ihrem Bauvorhaben der Zeitplan eingehalten?

- Ja, der Zeitplan wurde eingehalten
- Nein, der Zeitplan wurde nicht eingehalten
- Wenn nein, was waren die Ursachen? _____

3. Zusammenarbeit mit der Firma xyz

3.1 Bitte beurteilen Sie hier die Zusammenarbeit mit der Firma xyz im Bauprozess.

	sehr gut	gut	befriedigend	schlecht
Wie verlief die Zusammenarbeit mit der Firma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie das Know How und die Kompetenz der Firma?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie verlief die Kommunikation mit der Firma? (Fühlten Sie sich über das Geschehen gut informiert?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Qualität der geleisteten Arbeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Kundenorientierung der Firma? (Eingehen auf Kundenwünsche, Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie verhielt es sich mit der Termintreue? (Wurden die angegebenen Termine eingehalten?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Bauleitung / die Koordinierungsfähigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie verlief die Zusammenarbeit mit den anderen Gewerken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie das Preis-Leistungsverhältnis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.2 Was hätte im Bauprozess anders oder besser laufen sollen?

4. Optimierungsmöglichkeiten

4.1. Wie könnte die Firma ihren Service verbessern?

Die Kommunikation mit dem Bauherren verbessern

Die Kundenorientierung verbessern

Die Qualität der Arbeiten verbessern

Sonstiges: _____

Bitte erläutern Sie Ihre Einschätzung: _____

5. Nach der Fertigstellung

5.1 Sind Sie mit dem Ergebnis, also mit Ihrem Haus wie es jetzt vor Ihnen steht zufrieden?

sehr
zufrieden

im großen u.
ganzen ja

teils
teils

leider nicht
so zufrieden

unzufrieden

Kommentare: _____

5.2 Haben sich die Erwartungen, die Sie zu Beginn des Bauprozesses hatten, erfüllt?

voll u.
ganz

im großen u.
ganzen ja

teils
teils

leider nicht
erfüllt

Kommentare: _____

5.3 Würden Sie noch einmal mit der Firma xyz bauen?

Ja Nein

5.4 Würden Sie Freunden zu einem Holzhaus raten?

Ja Nein

Vielen Dank für Ihre Mithilfe!