

# Nachhaltigkeits-Marketing in der Schweizer Baubranche

Frank-Martin Belz, Katharina Sammer,  
Rita Pant  
IWÖ-Diskussionsbeitrag Nr. 105

*ISBN Nr. 3-906502-02-4*

Institut für Wirtschaft und Ökologie  
Universität St. Gallen (IWÖ-HSG)  
Tigerbergstrasse 2  
CH-9000 St. Gallen

Tel. +41 71 224 25 84  
Fax +41 71 224 27 22

E-Mail: [marlise.dreier@unisg.ch](mailto:marlise.dreier@unisg.ch)  
Internet: [www.iwoe.unisg.ch](http://www.iwoe.unisg.ch)

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	2
Zusammenfassung.....	3
Abstract .....	3
Danksagung .....	4
1. Einleitung.....	5
2. Nachhaltigkeits-Marketing der Baubranche im Spannungsfeld von sozial-ökologischen Problemlagen und Kundenbedürfnissen.....	7
2.1. Analyse der ökologischen und sozialen Probleme.....	7
2.2. Analyse der Kundengruppen und -bedürfnisse.....	11
3. Nachhaltigkeits-Marketing von Bau-/Generalunternehmen .....	15
3.1. Normative Ebene .....	15
3.2. Strategische Ebene.....	17
3.3. Operative Ebene.....	20
3.4. Transformative Ebene.....	26
4. Schlussfolgerungen.....	27
Literatur.....	28
Anhang: Interviewpartner .....	30

## Zusammenfassung

Die Schweizer Baubranche unterliegt einem starken Preis- und Verdrängungswettbewerb mit destruktiven Markttendenzen. Ein konstruktiver Ansatz stellt das Nachhaltigkeits-Marketing dar, welches durch Ökologie und Soziales Kundenmehrwert generiert. Die vorliegende Studie, die im Licht qualitativer Forschung zu sehen ist, belegt, dass schweizerische Bau-/Generalunternehmen diese Möglichkeit zur Profilierung am Markt noch zu wenig nutzen. „Best Practises“ im Nachhaltigkeits-Marketing zeigen, dass die Verknüpfung von sozial-ökologischen Aspekten mit individuellen Kundenbedürfnissen zu Motivallianzen ein zentrales Erfolgspotential darstellt. In der Kommunikation ist das Gewicht verstärkt auf die Nutzenaspekte sozial-ökologischer Produkte wie beispielsweise Minergiehäuser zu legen. Dadurch können nicht nur die sozial-ökologisch aktiven, sondern auch die sozial-ökologisch aktivierbaren Bauherren gezielt angesprochen werden. Generell zeigt sich, dass Holzbauunternehmen Vorreiter im Bereich des Nachhaltigkeits-Marketing sind. Sie sprechen vor allem Kundensegmente an, für die Ästhetik, Design, Komfort, Gesundheit, Umwelt und Zukunftsorientierung wichtige Kaufkriterien darstellen.

Stichworte: Bau-/Generalunternehmen, Holzbau, Massivbau, Nachhaltigkeits-Marketing, Motivallianzen

## Abstract

“Sustainability marketing” is seen as an neglected opportunity for the highly competitive Swiss construction industry. This new approach creates added customer value by highlighting the ecological and social aspects of houses and buildings. By following “best practises”, sustainability marketing shows that motive alliances are created through the combination of the individual needs with socio-ecological aspects. Such alliances are crucial for the success of this type of marketing. It was found from analysing current social-ecological products like “Minergie”-houses, that more importance should be given to the benefits to the customer. In doing so, both active and potentially-active socio-ecological building owners could be reached. Timber construction companies are typically regarded as pioneers of sustainability marketing, as they particularly emphasise aesthetics, design, comfort, health, the environment and the benefits to future generations in the buildings that they current sell.

Keywords: construction companies, timber construction, sustainability marketing, motive alliances

## Danksagung

Dieser Beitrag wurde im Rahmen des anwendungsorientierten Forschungsprojektes „Sustainability Marketing Switzerland (SMS)“ erstellt, welches in enger Zusammenarbeit mit der schweizerischen Vereinigung für ökologisch bewusste Unternehmensführung (öbu) und The Sustainability Forum (TSF) durchgeführt worden ist. Die Autoren danken für die Unterstützung in Form von humanen und finanziellen Ressourcen. Darüber hinaus sei allen Experten der schweizerischen Baubranche gedankt, die sich bereitwillig für Interviews zur Verfügung gestellt und kritisch-konstruktives Feedback auf frühere Fassungen des vorliegenden Diskussionsbeitrages geleistet haben.

Dieses Projekt wurde gefördert durch:

**öbu**

the **sustainability**  
*forum*

zurich

# 1. Einleitung

Seit 1990 hat sich in der schweizerischen Baubranche ein Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt vollzogen. Dies hat zu einem ausgeprägten Preis- und Verdrängungswettbewerb geführt. Die geringe Spezialisierung und Differenzierung vieler Bauunternehmen, die starke Produktorientierung, das reaktive Kurzfristmarketing und die mangelnde Innovationsfähigkeit verstärken die destruktiven Markttendenzen (Bächi 2000, 64-76). Um als Bauunternehmen auf Dauer im Wettbewerb zu bestehen, ist ein konstruktiver Marketingansatz vonnöten, der sich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet, eine klare Positionierung anstrebt und nutzenorientierte Leistungssysteme beinhaltet (Bächi 2000, 77-199). Ein solcher konstruktiver Ansatz besteht im Nachhaltigkeits-Marketing, welches bestrebt ist, die Kundenbedürfnisse in Einklang mit ökologischen und sozialen Anliegen zu bringen. Darauf wird in dem vorliegenden Beitrag näher eingegangen. Dabei stellen sich vor allem folgende Fragen:

- Welche ökologischen und sozialen Probleme gehen mit der Herstellung und Nutzung von Gebäuden einher?
- Welche Kundengruppen bedienen Bau-/Generalunternehmen? Welche spezifischen Bedürfnisse weisen die Kunden von Bau-/ Generalunternehmen auf?
- Wie können sich Bau-/Generalunternehmen durch Ökologie und Soziales im Wettbewerb profilieren? Inwiefern lässt sich dadurch ein Kundenmehrwert generieren?
- Wie kann der Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketing in die Praxis von Bau-/Generalunternehmen umgesetzt werden?

Das Ziel der Studie besteht darin, die Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeits-Marketing von Bau- und Generalunternehmen in der Schweiz zu erkunden, wobei der Fokus auf Wohn- und Bürohäusern (Neubau und Modernisierung) liegt.<sup>1</sup> Grundlegende Tendenzen des Immobilienmarktes weisen auf die Verlagerung der Baunachfrage vom Neubau in den technisch und personell anspruchsvolleren Sanierungs- und Erneuerungsmarkt hin (Appetitio 2000). Bauunternehmen erbringen die Bauleistungen, d.h. sie stellen die Gebäude vor Ort her. Generalunternehmen übernehmen zusätzlich zu den Bauleistungen auch Planungsleistungen, d.h. sie planen und koordinieren alle Tätigkeiten, die zur Erstellung des Gebäudes notwendig sind. Der Grund für die Schwerpunktsetzung auf Wohn- und Bürohäuser liegt in der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Bedeutung, die diesem Bereich zukommt. Nicht näher betrachtet werden Tiefbau (Verkehr, Ver-/Entsorgung) und gewerblicher Hochbau (Industriebauten).

Methodisch ist die Studie im Licht qualitativer Forschung zu sehen. Vom August bis Dezember 2002 hat das Institut für Wirtschaft und Ökologie der Universität St. Gallen (IWÖ-HSG) 19 teilstandardisierte, offene Interviews mit 27 Experten aus der Baubranche geführt, um den praxisrelevanten Forschungsfragen nachzugehen (vgl. Anhang). Alle Interviews sind digital aufgezeichnet und als Ergebnisprotokolle schriftlich festgehalten.

<sup>1</sup> Um ein umfassenderes Bild der Schweizer Baubranche zu bekommen, wurden auch Baustofflieferanten interviewt (siehe Anhang). Oft zeigen sich Parallelen zu Bau- und Generalunternehmen, welche in Form von Zitaten und Exkursen in dieser Studie dargestellt werden.

*Nachhaltigkeits-Marketing –  
Chance und Herausforderung  
für die schweizerische Bau-  
branche*

*Ziel: Möglichkeiten und Grenzen des Nachhaltigkeits-Marketing von Bau- und Generalunternehmen aufzeigen*

ten. Als Ergänzung zu den Interviews wurden (Unternehmens-) Dokumentationen erhoben und systematisch im Hinblick auf Aspekte des Nachhaltigkeits-Marketing ausgewertet. Darüber hinaus wurde eine intensive Literatur- und Internetrecherche betrieben. Im Januar 2002 erfolgt eine schriftliche (Konsens-) Validierung der empirischen Ergebnisse mit ausgewählten Experten.

Fasst man Marketing als eine duale Führungskonzeption auf, d.h. als operative Unternehmensfunktion neben Beschaffung und Produktion einerseits und als normative Leitidee der Unternehmensführung andererseits, dann kann man Nachhaltigkeits-Marketing als duale Führungskonzeption im doppelten Sinn verstehen: Neben der Marktorientierung (Kunden/Konkurrenten) tritt eine umfassende Umweltorientierung (Ökologie/Soziales), die alle Unternehmensbereiche durchdringt und eine markt- sowie umweltorientierte Koordination sicherstellen soll (Belz 2003). Im Nachhaltigkeits-Marketing geht es darum, die individuellen Kundenbedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen, dass ökologische Belastungen möglichst vermieden und soziale Anliegen so weit wie möglich berücksichtigt werden. Dementsprechend ist neben der Analyse der spezifischen Kundenbedürfnisse die Analyse der sozial-ökologischen Probleme eine wichtige Informationsgrundlage für das Nachhaltigkeits-Marketing. Erst auf dieser Basis können die zentralen ökologischen und sozialen Probleme entlang des gesamten Lebenszyklus eines Gebäudes bewusst und konsequent in das Nachhaltigkeits-Marketing einbezogen werden. In der Konzeption des Nachhaltigkeits-Marketing unterscheidet man vier verschiedene Ebenen: normative, strategische, operative und transformative (Belz 2003).

*Nachhaltigkeits-Marketing, eine  
duale Führungskonzeption im  
doppelten Sinn*

In dem vorliegenden Beitrag wird wie folgt vorgegangen: Zunächst werden die Kundenbedürfnissen sowie die sozial-ökologischen Probleme analysiert, die mit der Herstellung, Nutzung und Entsorgung von Gebäuden einhergehen (Kap. 2). Damit wird das für das Nachhaltigkeits-Marketing immanente Spannungsfeld von Kundenbedürfnissen und sozial-ökologischen Problemen beschrieben. Im Hauptteil der Arbeit werden die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen des Nachhaltigkeits-Marketing von Bau- und Generalunternehmen dargestellt (Kap. 3). Die Unternehmensbeispiele, die in Textkästen hervorgehoben werden, haben illustrativen Charakter. Es handelt sich um erste identifizierte „Best Practices“ im Sinne des Nachhaltigkeits-Marketing. Dabei wird unterschieden zwischen normativen, strategischen, operativen und transformativen Nachhaltigkeits-Marketing von Bau- und Generalunternehmen. Abschliessend erfolgt eine kurze Zusammenfassung und Schlussfolgerung.

## **2. Nachhaltigkeits-Marketing der Baubranche im Spannungsfeld von sozial-ökologischen Problemlagen und Kundenbedürfnissen**

### **2.1. Analyse der ökologischen und sozialen Probleme**

Die Bauwirtschaft (Planung, Bauhauptgewerbe, Ausbaugewerbe und Zulieferindustrie) zählt zu den wichtigsten Branchen der schweizerischen Volkswirtschaft. Im Jahr 1997 beschäftigte die Baubranche 570.000 Arbeitnehmer (= 21% aller Beschäftigten) und erzielte einen Anteil von rund 10% des schweizerischen Bruttoinlandsproduktes (Schweizerischer Baumeisterverband 1998, 1ff.). Mit der Erstellung von Wohngebäuden befriedigt die Baubranche grundlegende menschliche Bedürfnisse (Schutz, soziales Zusammenleben, Selbstverwirklichung etc.). Dieser hohen Wertschöpfung steht ein nicht unerhebliches Mass an ökologischer und sozialer Schadschöpfung gegenüber, der verstärkt Rechnung zu tragen ist. Die Analyse der negativen Effekte ökologischer und sozialer Art, die mit Herstellung, Nutzung und Entsorgung von Gebäuden einhergehen, ist eine unerlässliche Informationsgrundlage für das Nachhaltigkeits-Marketing in der Baubranche. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die sozial-ökologische Schadschöpfung von Gebäuden entlang des Lebenszyklus von der Wiege bis zur Bahre. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Datenlage und -qualität der ökologischen und sozialen Aspekte unterschiedlich zu beurteilen sind: Während die Umweltbelastungen in der Zwischenzeit umfassend untersucht, teilweise quantitativ belegbar und gut dokumentiert sind (bspw. Koller 1994; ders. 1995; Öko-Institut 1996; dass. 1998), besteht bei den sozialen Problemen und Anliegen u. E. noch erheblicher Forschungsbedarf. Die entsprechenden hier gemachten Aussagen sind als vorläufiger Entwurf und als Diskussionsgrundlage zu verstehen. Die Vertiefung der sozialen Aspekte bleibt weiterer Forschung vorbehalten.

*Wert- und Schadschöpfung der Schweizerischen Baubranche*

<b>Branchen- stufe</b> <b>Negative Effekte</b>	<b>Rohstoff- gewinnung/ Baumaterial- herstellung</b>	<b>Planung</b>	<b>Bauprozess/ Transport</b>	<b>Gebäude- nutzung</b>	<b>Gebäude- entsorgung</b>
<b>Ökologische (Koller 1995; Ökoinstitut 1996, 1998; Belz 2001)</b>	Hoher Verbrauch an nichterneuer- baren Ressourcen  Eingriff in Öko- systeme beim Rohstoffabbau  Hoher Energie- verbrauch und Luftemissionen bei Baumaterial- herstellung  ...	...	Bodenver- siegelung  Alkalische Ab- wässer  Energieverbrauch Lärm-/ Luft – emissionen (beim Transport)  ...	Hoher Energie- verbrauch (ab- hängig vom Nut- zerverhalten und dem Stand der Technik)  Luftemissionen  Hoher Frisch- wasserverbrauch  ...	Grosse Abfall- mengen (teil- weise toxisch)  ...
<b>Soziale</b>	Arbeits- bedingungen (Gesundheit)  ...	Ungenügende Berücksichtigung der Lebens- und Wohnstile  Inflexible Nut- zungsmöglich- keiten  Behinderten- gerechter Wohn- raum  Altersgerechter Wohnraum  Partizipation der Nutzer in der Planungsphase  ...	Arbeits- bedingungen (Sicherheit, Gesundheit)  ...	Wohngifte  Ungenügender Benutzer-/ Wohnkomfort  Mangel an preis- günstigen Wohn- ungen in städtischen Agglomerations- gebieten  ...	Schleichende Umwelt- vergiftung  ...

**Tabelle 1: Sozial-ökologische Schadschöpfung von Wohn- und Bürogebäuden entlang des gesamten Lebenszyklus**

Aus ökologischer Sicht kommt der Erstellung, Nutzung und Entsorgung von Gebäuden eine sehr grosse Bedeutung zu. Rund ein Drittel aller Stoff- und Energieflüsse und der damit verbundenen Umweltprobleme sind dem Bedürfnisfeld Bauen/Wohnen zuzuordnen (Behrensmeier/Bringezu 1995; BUND/Misereor 1997, 102-109).

- Auf der ersten Stufe der Rohstoffgewinnung/ Baumaterialherstellung ist zunächst der hohe Verbrauch an nichterneuerbaren Ressourcen zu nennen (vgl. dazu und den folgenden Ausführungen Koller 1995, 122-145). Der Rohstoffabbau stellt einen tiefen Eingriff in die bestehende Natur dar und hat negative Auswirkungen auf die Ökosysteme. Die Herstellung von Baustoffen wie Zement, Ziegeln, Kunststoffen, Dämmstoffen, Bindemitteln usw. ist mit hohen Energieverbräuchen und Luftemissionen verbunden.
- Die Planungsphase selbst verursacht keine wesentlichen negativen ökologische Effekte. Allerdings werden in diesem Stadium Ausmass

*Ökologische Belastungen von Wohn- und Bürogebäuden in Planungs-, Erstellungs-, Nutzungs- und Entsorgungsphasen*

und Art der negativen ökologischen Effekte während der Bau-, Verwendungs- und Post-Verwendungsphase vorbestimmt.

- In der Bauphase ist darauf hinzuweisen, dass im Gegensatz zur Modernisierung von Altbauten die Erstellung neuer Gebäude mit Bodenverbrauch verbunden ist. Hinsichtlich der Ökologie ist es eine zentrale Frage, ob es sich um ein Einfamilienhaus auf der grünen Wiese ohne Anschluss an den öffentlichen Verkehr handelt oder um eine Wohnsiedlung in gut erschlossenem Gebiet. Ersteres ist mit einem vergleichsweise hohem Flächenverbrauch verbunden (inklusive Zufahrtswege) und induziert in der Regel ein hohes Mass an motorisiertem Individualverkehr, während letzteres aus ökologischer Sicht besser zu beurteilen ist. In dicht besiedelten Ländern wie der Schweiz ist Boden eine knapp werdende Ressource. Zudem fallen beim Bauprozess alkalische Abwässer an, die neben Zementrückständen auch zahlreiche Schadstoffe beinhalten und die Böden sowie das Grundwasser gefährden.
- Auf der Stufe der Nutzung sind die direkten und indirekten Umwelteinwirkungen besonders hoch. Während der Nutzung eines Gebäudes wird in etwa zehnmal soviel Energie verbraucht wie bei der Erstellung. Die entscheidende Grösse für den Energieverbrauch während der Nutzungsphase ist die Raumwärme. Neben dem Nutzerverhalten hängt der Energieverbrauch entscheidend vom Stand der Technik ab. Seit Mitte der 70er Jahre sind erhebliche Fortschritte in der Wärmedämmung und Isolation erzielt worden, die zu einer Erhöhung der Energieeffizienz führten. Dieser Aspekt gewinnt auch in der Altbausanierung zunehmend an Bedeutung, kann doch hier die ökologische Schadschöpfung durch spezifische Baumassnahmen eingedämmt werden. Die genannten Energieeffizienzvorteile aufgrund verbesserter Baumaterialien werden jedoch durch eine Änderung des Wohn- und Nutzerverhaltens, dem sog. Rebound-Effekt (über-) kompensiert: Der gesamte Energieverbrauch im Wohnbereich ist seit den 1970er Jahren nicht gesunken, sondern sogar leicht angestiegen aufgrund der Zunahme an Komfortansprüchen und Wohnfläche pro Kopf. Eine zweite wichtige Umweltbelastung auf der Stufe Nutzung/Betrieb ist der hohe Frisch- bzw. Trinkwasserverbrauch der Privathaushalte.
- Auf der letzten Stufe der Wiederverwertung/Entsorgung besteht das ökologische Kernproblem in den grossen Abfallmengen: In der Schweiz entstehen jährlich rund 7 Mio. Tonnen Bauabfälle, die wiederzuverwerten bzw. zu entsorgen sind, d.h. pro Kopf der Schweizer Bevölkerung fällt jährlich etwa 1 Tonne Bauabfälle an. Teilweise werden die mit toxischen Substanzen zersetzten Bauabfälle in Depo-nien zwischen- oder endgelagert, die noch nicht mit wirkungsvollen Abdichtungs- und Kontrollsystemen ausgestattet sind und damit ein Langzeitrisiko für Boden und Grundwasser/ Oberflächengewässer auf lokaler bzw. regionaler Ebene darstellen.

Bei den sozialen Problemen, die in der schweizerischen Baubranche anzutreffen sind, handelt es sich in der Regel nicht um eine Frage des Überlebens, sondern eher um Fragen des guten Lebens. Fast ausschliesslich alle Schweizer haben „ein Dach über dem Kopf“. Die Zahl der Obdachlosen ist verschwindend gering.

- Auf der ersten Stufe der Rohstoffgewinnung/Baumaterialherstellung können gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz entstehen.

*Soziale Probleme von Wohn- und Bürogebäuden in Planungs-, Erstellungs-, Nutzungs- und Entsorgungsphasen*

- In der Planung wird der Pluralisierung der Lebensstile und der Ausdifferenzierung der Wohnbedürfnisse noch zu wenig Rechnung getragen (Schneider/Spellerberg 1999). Vielfach wird in der Planungsphase immer noch vom Leitbild des familiengerechten Wohnens ausgegangen, obwohl die „Hoch-Zeit“ der Hochzeit und das goldene Zeitalter der Kleinfamilie fürs erste vorbei sind (Hradil 2001, 14). Seit den 70er Jahren haben sich die Lebens- und damit auch die Wohnstile grundlegend gewandelt. Sie sind vielgestaltiger geworden: Neben Verheirateten mit Kindern gibt es Verheiratete ohne Kinder, Paare mit getrennten Wohnungen („living apart together“), (geschiedene) allein Erziehende, Singles etc. (Hradil 2001, 14-15). In diesem Zusammenhang ist auch an Minderheiten zu denken: So sind bspw. viele Wohn- und Bürogebäude noch nicht behindertengerecht konzipiert und eingerichtet. Ein grundsätzliches Problem ist der Mangel an altersgerechten Wohnformen. Angesichts des demographischen Wandels der schweizerischen Bevölkerungsstruktur ist hierin eine Herausforderung für die Baubranche zu sehen. Um den vielfältigen Wohnbedürfnissen zukünftig gerecht zu werden, bedarf es nicht nur umfassender Markt- und Kundenanalysen, sondern auch verschiedener Möglichkeiten der Beteiligung während der Planungs-, Erstellungs- und Nutzungsphasen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass durch den Einbezug der Nutzer die soziale Akzeptanz neuer Technologien wie bspw. dem Passivhaus und die Wohnzufriedenheit steigt (Ornetzeder/Rohracher 2001).
- Auf der Stufe der Bauerstellung stellt sich die Frage der Arbeitsbedingungen (Sicherheit, Gesundheit). Da der Bau vor Ort bei jedem Wetter durchgeführt werden muss, sind die körperlichen Belastungen für die Arbeitnehmer enorm. Eine zentrale Forderung der Gewerkschaft ist daher die Frühpensionierung der Bauarbeiter.
- Auf der Stufe der Nutzung sind zunächst die Wohngiftbelastungen zu nennen. Zahlreiche Baumaterialien und Einrichtungsgegenstände können die Luftqualität im Innenraum negativ beeinträchtigen und toxisch-allergische Wirkungen entfalten (Schwarz 1991). Versteht man Gesundheit nicht nur als die Abwesenheit von Krankheiten, sondern im umfassenden Sinn als Wohlfühlen („Wellness“), dann kommt dem Benutzer-/Wohnkomfort eine grosse Bedeutung zu, der sich in Behaglichkeit, Licht, Wärme und Ästhetik ausdrückt. Altbauten, die diesen Standards nicht mehr gerecht werden, beeinträchtigen die Wohnqualität negativ. Aus sozialer Sicht spielt vermehrt der Mangel an bezahlbaren grösseren Wohnungen in städtischen Agglomerationsgebieten eine Rolle. Vielfach sehen sich Familien aus Kostengründen gezwungen, in die ländliche Umgegend zu ziehen. Arbeitet der Vater oder die Mutter in der Agglomeration, entstehen nicht-intendierte sozial-ökologische Nebenfolgen durch den beruflich bedingten Pendelverkehr (sog. „Zwangsmobilität“).

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass sowohl bei der Herstellung als auch Nutzung von Gebäuden ökologische und soziale Probleme entstehen können. Aus den Interviews mit den Experten wird deutlich, dass der Sensibilisierungsgrad für ökologische Fragen in der Baubranche allgemein recht hoch ist. Soziale Probleme und Anliegen, die im Zusammenhang mit der Erstellung, Nutzung und Entsorgung von Wohn-/Bürogebäuden stehen, werden hingegen noch weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Mögliche Gründe dafür sind:

*Schwerpunkt der Betrachtung liegt bisher bei der ökologischen Schadschöpfung von Wohn- und Bürogebäuden*

- Die Sozialstandards in der Schweiz werden ohnehin als hoch eingestuft.
- Die vor allem in der Planungsphase angesprochenen negativen sozialen Effekte werden zum Teil durch die Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse (siehe Kapitel 2.2) abgefangen.
- Die Verantwortlichkeiten für soziale Probleme werden eher beim Staat als bei den Unternehmen gesehen.
- In der Diskussion um die Nachhaltigkeit während der letzten 10-15 Jahre standen primär ökologische Aspekte im Vordergrund.

Wird von Bau-/Generalunternehmen ein konstruktiver Ansatz im Sinne des Nachhaltigkeits-Marketing verfolgt, dann ist sowohl sozialen als auch ökologischen Aspekten Rechnung zu tragen. Ein Schlüsselpunkt zur Reduktion der sozial-ökologischen Schadschöpfung besteht in der Planungsphase des Neubaus bzw. Modernisierung. Hier kann zum Beispiel Einfluss auf den Energieverbrauch während der Nutzungsphase, den Einsatz umweltfreundlicher und schadstofffreier Baumaterialien, die Schaffung behindertengerechten Wohnraums und flexibler Wohn-/Bürokonzepte genommen werden.

## **2.2 Analyse der Kundengruppen und -bedürfnisse**

Das gesamte Wohnungsbauvolumen betrug in der Schweiz im Jahr 1997 knapp CHF 17 Mrd. (Bundesamt für Statistik 1998, 45ff.). Auf den Neubau entfallen CHF 12,8 Mrd. (= 75%) und auf die Erneuerung der bestehenden Infrastruktur CHF 4,2 Mrd. (= 25%). Während der letzten zwei Jahrzehnte ist der Anteil der Instandhaltung/Modernisierung am gesamten Wohnungsbauvolumen kontinuierlich von 19% auf 25% gestiegen (Bundesamt für Statistik 1998). Diesem Segment kommt auch in Zukunft eine wichtige Rolle als Wachstumsmotor zu. Insgesamt ist der Wohnungsbaumarkt jedoch stagnierend, wenn nicht sogar rückläufig. Gegenüber der Hochphase der Bauwirtschaft während der 1980er Jahre hat das gesamte Marktvolumen um fast 20% abgenommen. Grundsätzlich kann man im Wohnungsbaumarkt drei verschiedene Kundengruppen unterscheiden, die unterschiedliche Ziele, Wertorientierungen, bevorzugte Objekte und Merkmale aufweisen: Selbstnutzende, kommerziell orientierte und gemeinnützig orientierte Eigentümer (Tabelle 2).

	<b>Selbstnutzende Eigentümer</b>	<b>Kommerziell orientierte Eigentümer</b>	<b>Gemeinnützig orientierte Eigentümer</b>
<b>Ziele</b>	Erfüllen eigener Wünsche	Sichere Geldanlage Wertsteigerung Altersvorsorge	Gemeinnützigkeit
<b>Wertorientierung</b>	Gebrauchswert zentral Tragbarkeit der Gesamtkosten	Tauschwert zentral Marktfähigkeit der Wohnung	Sozialer Gebrauchswert Preisgünstige, befriedigende Wohnungen
<b>Bevorzugte Objekte</b>	Vorwiegend EFH teilweise MFH	Bei Privatpersonen: Kleine MFH Bei Institutionen: Grosse MFH Attraktive Lage	Bei Wohnbaugenossenschaften: EFH/MFH in Grossstädten Bei öffentlicher Hand: Gebäude mit öffentlicher Nutzung
<b>Merkmale</b>	Höherer Flächenbedarf Häufig Familien Höhere sozio-professionelle Schichten	Bei Privatpersonen: Geringe Baukenntnisse Nebenberufl. Verwaltung Bei Institutionen: Gute Baukenntnisse Professionelle Verwaltung	Bei Wohnbaugenossenschaften: starke Preisorientierung, sozial definierte Zugangsregeln Bei öffentlicher Hand: Situative Orientierung anhand lokaler Erfordernisse
<b>Anteile am Wohnungsbaumarkt</b>	30%	60%	10%

**Tabelle 2: Drei verschiedene Kundentypen im Wohnungsbaumarkt**  
Auf der Basis von: Bächli 2000, 31-36; Odermatt 1997, 180ff.

Rund 30% der Bauherren benutzen die neu erstellten Wohneinheiten bzw. Häuser selber. Dabei handelt es sich ausschliesslich um Privatpersonen, die sich den Traum vom Eigenheim erfüllen (Bächli 2000, 32-33). Im Vergleich zu anderen westeuropäischen Ländern wie bspw. Norwegen, Schweden, Finnland, Grossbritannien, Spanien, Österreich und Frankreich ist die Wohneigentumsquote sehr niedrig. Man kann sagen, dass die Schweiz ein „Volk der Mieter“ ist. Dies lässt sich mit den Rahmenbedingungen begründen, welche die Miete gegenüber dem Bau attraktiv erscheinen lassen (übermässige Besteuerung von Wohneigentum gegenüber anderen Vermögenswerten, ausgeprägter Mieterschutz). Für die selbstnutzenden Eigentümer sind der Gebrauchswert und die Tragbarkeit der Gesamtkosten zentral. Bevorzugte Objekte sind Einfamilienhäuser. Entsprechend hoch ist der Flächenbedarf. Ein typisches Merkmal dieser Gruppe ist, dass sie keine oder wenig Bauerfahrung besitzt. Die Expertise entwickelt sich allenfalls im Laufe des Bauprojektes. Daraus resultiert zumindest in der Anfangsphase eine hohe Abhängigkeit von dem Architekten bzw. Planer. Nichtsdestotrotz finden sich nach den Aussagen der Interviewpartner gerade bei den Privatpersonen eine Reihe von Nachhaltigkeits-/Öko-Pionieren. Dabei ist festzustellen, dass selbst diese Gruppe sehr heterogen ist und unterschiedliche Motive aufweist. Diesbezüglich ist eine breit angelegte Längsschnittstudie mit 500 Käufern von Niedrigenergiehäusern sehr aufschlussreich, die 1996-1999 in Deutschland durchgeführt worden ist (Winkler/Niedergesäss 2000). Bei der Mehrheit der Käufer handelt es sich um jüngere Familien mit mittlerem und oberem Einkommen. Die Personen stammen aus der Altersgruppe zwischen 30 und 50 Jahren, sind überwiegend verheiratet und haben zum grossen Teil Kinder. Zudem befinden sich überdurchschnittlich viele Akademiker in der Gruppe der Käufer von Niedrigenergiehäusern. Im Hinblick auf die Wertüberzeugungen und typischen Akti-

*Selbstnutzende Eigentümer: Interessenschwerpunkt sind Einfamilienhäuser; Kennzeichen: mehrheitlich keine/bzw. wenig Bauerfahrung*

vitäten kann man drei verschiedene Lebensstilgruppen bzw. Käufersegmente differenzieren (Winkler/Niedergesäss 2000, 3): Für die Gruppe der „moralisch Umweltorientierten“ spielen neben den ökologischen Werten auch die sozialen Werte eine grosse Rolle. Umwelt- und sozialpolitische Anliegen werden eher emotional und moralisch als strategisch-praktisch gesehen und angegangen. Diese Gruppe ist sehr skeptisch gegenüber technischem Fortschritt eingestellt. Im Gegensatz dazu steht die Gruppe der „technisch-praktisch Umweltorientierten“, die Umweltschutz und Energiesparen als wichtige gesellschaftspolitische Ziele betrachten und offen gegenüber modernen Technologien bzw. technischen Lösungen sind. Dieses Segment ist sehr praktisch veranlagt und sieht zahlreiche Möglichkeiten, eigene Beiträge zum Umweltschutz zu liefern. Für die dritte Gruppe der „wirtschaftlich Erfolgsorientierten“ haben Umweltschutz und Energiesparen einen geringeren Stellenwert. Sie sind vor allem an der Familie und beruflichem Erfolg interessiert. Ökologische Angebote wie das Niedrigenergiehaus beurteilen sie vorrangig im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit und die finanzielle Belastung. Im Nachhaltigkeits-Marketing gilt es, den unterschiedlichen sozial-ökologischen Kundenbedürfnissen aufzuspüren und in der konkreten Umsetzung Rechnung zu tragen.

Die kommerziell orientierten Eigentümer, die einen Anteil von ca. 60% am gesamten Wohnungsbaumarkt haben, sind beim Häuserbau vor allen Dingen an einer sicheren Geldanlage und der Wertsteigerung interessiert (Bächi 2000, 33-34). Dabei handelt es sich um so unterschiedliche Gruppen wie Privatpersonen, institutionelle Anleger, Bau- und Immobiliengenossenschaften. Für sie sind der Tauschwert und die Marktfähigkeit der Wohnung, sprich: die Miete, zentral. Anstatt Einfamilienhäuser bevorzugen sie in der Regel Mehrfamilienhäuser, da sie eine grössere Rendite versprechen. Bei institutionellen Anlegern dürfen im Gegensatz zu den Privatpersonen gute Baukenntnisse vorausgesetzt werden.

Gemeinnützig orientierte Eigentümer wie Wohnungsbaugenossenschaften, die öffentliche Hand, Stiftungen und Vereine haben einen Anteil von rund 10% am schweizerischen Wohnungsbaumarkt. Für sie steht die Gemeinnützigkeit im Vordergrund. Wohnungsbaugenossenschaften nehmen eine Doppelrolle ein: Einerseits sind sie Nachfrager nach Leistungen am Wohnungsbaumarkt, andererseits Anbieter von Leistungen am Mietwohnungsmarkt (Bächi 2000, 35). Wohnungsbaugenossenschaften stellen vorwiegend günstige Mietwohnungen für sozial Schwächere in städtischen Agglomerationsgebieten zur Verfügung. Dass neben der sozialen Orientierung auch ökologische und ökonomische Zielsetzungen nicht zu kurz kommen müssen, verdeutlicht das Beispiel der Baugenossenschaft Milchbuck.

*Kommerziell orientierte Eigentümer: Interessensschwerpunkt sind Mehrfamilienhäuser (sichere Geldanlage); Kennzeichen: gute Baukenntnisse*

*Gemeinnützig orientierte Eigentümer: Interessensschwerpunkt sind günstige Mietwohnungen; Kennzeichen: Nachfrager und Anbieter am Wohnungsbau-/Mietwohnungsmarkt*

*Nachhaltigkeits-Marketing der Baugenossenschaft Milchbuck (bgm)*

Die bgm wurde im Jahr 1946 von Handwerkern als Hilfe zur Selbsthilfe gegründet. Gemäss Statuten erstellt und vermietet die bgm zweckmässige und preiswerte Wohnungen. Die bgm ist vor allen Dingen im Grossraum Zürich tätig, wo sie auch ihren Hauptsitz hat. Insgesamt verwaltet die bgm rund 1000 Wohnungen von unterschiedlicher Grösse (1-6,5 Zimmer), die vorzugsweise an Familien, Paare und Studierende vermietet werden. Der Umsatz lag im Jahr 2001 bei rund CHF 15 Mio., die Bilanzsumme bei CHF 166 Mio. Die Unternehmenspolitik der bgm orientiert sich am Leitbild der Nachhaltigkeit. In den Unternehmensgrundsätzen heisst es:

*„Wir agieren: ökologisch bewusst, sozial verantwortlich, ökonomisch erfolgreich.“*

Ökologisch bewusst heisst für die bgm u.a., vor der Beschaffung bereits an die Entsorgung zu denken, ökologische Baumaterialien einzusetzen und auf Alternativen Energien umzusteigen (z.B. Sonnenkollektoren, Holzschnitzel, Fernwärme). Die soziale Verantwortung wird in der Form wahrgenommen, dass der Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit auf familien- und kinderfreundlichen Wohnungen liegt, dass preisgünstige Alterswohnungen erhalten bzw. erweitert werden und dass überbaute Wohnungen rollstuhlgängig gemacht werden. Der ökonomische Erfolg bemisst sich in der Vermeidung jeglichen Leerwohnungsbestandes, der dauerhaften Wertsicherung des Vermögens und überdurchschnittlichen Verzinsung des Anteilsscheinkapitals. Mit diesen Zielsetzungen leistet die bgm substantielle Beiträge zur Reduktion der sozial-ökologischen Schadschöpfung und gibt als Nachfrager von Bauleistungen wichtige Impulse für die vorgelagerten Stufen, d.h. die Bauunternehmen und Baumaterialhersteller.

Quellen: bgm 1997; dies. 2002

### 3. Nachhaltigkeits-Marketing von Bau-/Generalunternehmen

#### 3.1 Normative Ebene

Nachhaltigkeits-Marketing orientiert sich am Leitbild des „sustainable development“, der nachhaltigen Entwicklung, welche die Bedürfnisse der heutigen Generation auf eine Art und Weise befriedigen, dass auch zukünftige Generationen ihre Bedürfnisse befriedigen können (Hauff 1987). Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen Ökonomie, Ökologie und Soziales (sog. „Drei-Säulen-Modell“), die von Unternehmen verantwortungsvoll integriert werden müssen (Dyllick/Hockerts 2002, 130-141). Die integrierte Betrachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten erhöht die Anforderungen im Produkt- und Leistungsbereich (Kirchgeorg 2001, 3-4). Dabei geht es nicht um die einmalige Aussöhnung der Trias, sondern vielmehr um ein permanentes Abwägen vor dem Hintergrund sich verändernder Rahmenbedingungen. Die Verankerung der Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild und -grundsätzen erleichtert diese anspruchsvolle Aufgabe und gibt normative Orientierungen für das Management und die Mitarbeiter. Ein exemplarisches Beispiel ist die Renggli AG, ein weiteres Beispiel für die Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens im Unternehmensleitbild ist die Ernst Schweizer AG (Lieferant von Bauelementen).

*Nachhaltigkeit im Unternehmensleitbild erleichtert die spätere Umsetzung von nachhaltigen Ideen im Produkt- und Leistungsbereich.*

*Elemente der Nachhaltigkeit in der Unternehmensphilosophie der Renggli AG: Kunden-, Zukunfts-, Qualitäts- und Ökologieorientierungen*

Die Renggli AG, ein Familienunternehmen, wurde 1923 in Schötz (Luzern) gegründet. Die vierte Familiengeneration hat 1991 die Leitung in dem Holzbauunternehmen übernommen. Seither machte eine Reihe von Innovationen die Renggli AG zu einem führenden Unternehmen seiner Branche: 1995 wurde ein neues Werk für industrielle Fertigung von Holzbauelementen eingeweiht, 1998 wurden die ersten Minergiehäuser der Schweiz erstellt und 1999 die erste Passivhaus-Siedlung der Schweiz. Zahlreiche Auszeichnungen folgten auf die innovativen Leistungen im Bereich des nachhaltigen Bauens: Albert Koechlin Stiftung zur Förderung des betrieblichen Umweltschutzes 2001, Schweizer Solarpreis 2002 und Europäischer Solarpreis 2002. Die Unternehmensphilosophie lautet „Das Ziel heisst Zukunft“:

*„Das Empfinden für Schönheit ist individuell. Stil ist Ausdruck der eigenen Persönlichkeit. Die Bauten von Renggli setzen Ihre Wünsche an den Wohnkomfort der Zukunft schon heute um. Bei uns stehen Sie im Mittelpunkt.. Das ständige Streben nach Verbesserungen hat zu neuen Dimensionen in der Produktionstechnologie geführt. Die Renggli Produktionstechnologie ist führend, nachhaltiges Bauen und der Einsatz von umweltschonenden Materialien ist selbstverständlich. Der Rohstoff Holz vermittelt hohen Wohnkomfort und ein angenehmes Wohnklima. Holz ist der einzig nachwachsende Baustoff – ein intelligentes, natürliches High-tech Material. Nutzen wir die Gelegenheit!“*

Im ersten Teil der Philosophie kommt die Kunden-, Zukunfts- und Qualitätsorientierung der Unternehmung zum Ausdruck. Im zweiten Teil wird die Bedeutung des Holzes als ein Element nachhaltigen Bauens hervorgehoben und in Verbindung mit den Wünschen der Kunden nach hohem Wohnkomfort und angenehmem Wohnklima gebracht.

Quelle: Renggli AG 2003

In beiden Fällen handelt es sich um mittelständische Familienunternehmen, die tragende Säulen der schweizerischen Wirtschaft sind und nicht lediglich nur auf das nächste Quartal fixiert, sondern langfristig orientiert sind. Sie empfinden eine besondere ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung, die in den Leitbildern zum Ausdruck kommt. Durch ein hohes Mass an Eigenkapitalfinanzierung bewahren sie sich die Selbstständigkeit. Anders sieht es bei grossen Bau-/Generalunternehmen aus, die an der Börse kotiert sind und in besonderem Mass gegenüber dem Fremdkapitalgebern verpflichtet sind. Ein solches Beispiel wäre die Allreal Holding, die im Bau- und Immobilienmarkt tätig ist. Ihr Motto lautet: „Allreal schafft Werte“. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass dabei kein umfassender Wertbegriff im Sinn der Nachhaltigkeit zugrunde gelegt wird, sondern dass der Unternehmenswert und Shareholdervalue sehr stark im Vordergrund stehen.

**EXKURS:** *Nachhaltigkeit als Anliegen und Handeln für die Zukunft:  
Leitbild der Ernst Schweizer AG Metallbau*

Die Ernst Schweizer AG ist mit über 400 Mitarbeitern und einem Umsatz von knapp CHF 100 Mio. im Jahr 2000 eines der grössten Metallbauunternehmen der Schweiz. Sie bietet Lösungen für den Neubau und die Instandhaltung/Modernisierung von Wohn-/Bürohäusern an und ist in den Bereichen Fassaden, Fenster, Metallbau und Sonnenenergie tätig. Ein zentrales Anliegen der Ernst Schweizer AG Metallbau ist die Nachhaltigkeit, die schriftlich im Leitbild der Unternehmung verankert ist. Dabei wird von vier Eckpfeilern ausgegangen: Kundenorientierte Leistungen; MitarbeiterInnen und Gesellschaft; Umwelt; und Wirtschaftlichkeit.

An erster und oberster Stelle des Leitbilds steht die Kundenorientierung. Zentrale Erfolgsfaktoren sind innovative Lösungen, die den Bedürfnissen der Kunden entsprechen, und Zuverlässigkeit im Hinblick auf die Qualität und Zeit, der im Laufe eines Bauprojektes sehr grosse Bedeutung zukommt. Durch kundenorientiertes Verhalten und aktive Kommunikation werden langfristige Kundenbeziehungen geschaffen. In dem zweiten Punkt kommt die Mitarbeiter- und Gesellschaftsorientierung zum Ausdruck. Die Ernst Schweizer AG Metallbau reduziert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht auf die Rolle als Arbeitskräfte, sondern sieht sie im umfassenden Sinn als Menschen. Sie informieren offen über die wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Aspekte ihrer Geschäftstätigkeit, setzen sich für korrektes, ehrliches Geschäftsverhalten ein und unterstützen eine gerechte Gesellschaftsentwicklung. Damit wird auch die gesellschaftspolitische Mitverantwortung angesprochen, welche die Unternehmungsführung und der obere Kader aktiv wahrnehmen. Neben der Qualität und der Zuverlässigkeit ist die Umweltorientierung ein weiterer Erfolgsfaktor der Ernst Schweizer AG Metallbau. Sie achtet auf eine geringere Umweltbelastung entlang des gesamten Lebenszyklus der Produkte von der Rohstoffgewinnung über die Herstellung, Montage und Anwendung bis zum Recycling und zur Entsorgung. Einen besonderen Umweltbeitrag leistet die Ernst Schweizer AG durch ihre Produkte zur Energieeinsparung und Sonnenenergienutzung. Die Wirtschaftlichkeit und der Erfolg als vierter Eckpunkt ist nicht ein Wert per se, sondern dient der Werterhaltung und Weiterentwicklung der Unternehmung, dem Mitarbeiterbonus und der Dividende. Eine ausreichende Eigenkapitalfinanzierung ist notwendig, um die Selbstständigkeit als Familienunternehmen auf Dauer zu bewahren.

Quellen: Ernst Schweizer AG Metallbau 2003; Interview Hans Ruedi Schweizer/Andreas Haller

Damit die Leitbilder handlungsleitende Wirkung entfalten, ist die Erweiterung der Marketingziele um ökologische und soziale Kriterien sinnvoll. So könnte sich ein Bau-/Generalunternehmen z.B. zum Ziel setzen, den Anteil an erstellten Minergiehäusern<sup>2</sup> zukünftig zu steigern. Doch wie verhalten sich die ökologischen und sozialen Zielsetzungen zu den ökonomischen? Sind die Zielbeziehungen komplementär, indifferent oder konkurrierend? Diese Fragen lassen sich kaum allgemein beantworten, sondern allenfalls in Abhängigkeit von der jeweiligen Unternehmung und Situation. So bekommt man bspw. aus den Interviews mit diversen Branchenvertretern den Eindruck, dass Holzbauunternehmen trotz der angespannten Wirtschaftslage grössere Handlungsspielräume zur Verknüpfung von Ökonomie und Ökologie sehen als Massivbauunternehmen. Liegt das in der „Natur der Sache“, sprich: dem regenerierbaren Rohstoff Holz, oder sind die Holzbauunternehmen generell agiler als Massivbauunternehmen?

### 3.2 Strategische Ebene

Auf der Grundlage der Analyse der sozial-ökologischen Probleme und der Kundenbedürfnisse sowie der normativen Orientierung am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung sind marktteilnehmerbezogene Strategien festzulegen. Die zentrale Frage in diesem Zusammenhang lautet: Welche Kundengruppen sollen wie angesprochen werden?

Für die Bau-/Generalunternehmen sind nicht nur die privaten/institutionellen Bauherren als Endkunden eine wichtige Zielgruppe, sondern auch die Architekten/Planer als Absatzmittler (Abb. 1). Das Verhältnis zwischen Bauherren, Architekten/Planer und Bau-/Generalunternehmen kann im Einzelfall sehr unterschiedlich ausgeprägt sein:

- (1a) Normalerweise spricht der Bauherr zunächst einen Architekten oder Planer seiner Wahl an. Dieser berät den Bauherren und entwirft den Neu-, Um- oder Ausbau. Besitzt der Endkunde keine Bauenerfahrungen und wenig Baukenntnisse (z.B. private Bauherren), ist er weitgehend auf die Angaben des Architekten angewiesen und muss diesem Vertrauen schenken. In diesem Fall nehmen die Architekten/Planer eine zentrale Rolle als Gatekeeper bzw. Diffusionsagenten ein: Sie lassen sozial-ökologische Innovationen zu oder verhindern solche.
- (1b) Nach Abschluss der gestalterischen Planung erfolgt eine Ausschreibung (betrifft vor allem den Massivbau), worauf sich die Bau-/Generalunternehmen mit einer Offerte bewerben können. Reagieren die Bau-/Generalunternehmen lediglich kurzfristig auf solche Ausschreibungen, sind die Handlungsspielräume für eine sozial-ökologische Profilierung sehr gering. Da die Qualitäts-

*Zielgruppen von  
Bau-/Generalunternehmen:*

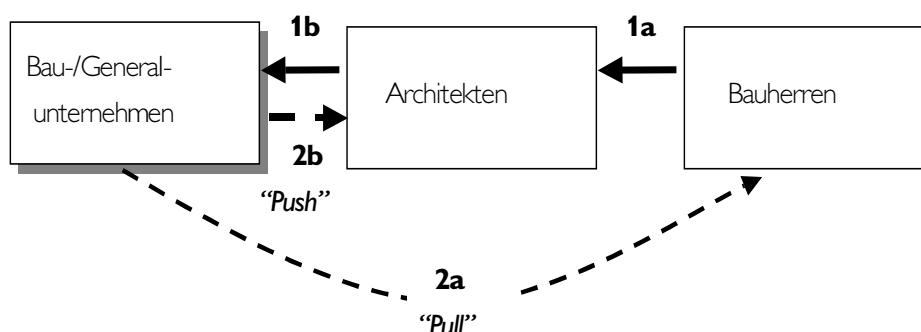
- *Private Bauherren*
- *Institutionelle Bauherren*
- *Architekten/Planer*

---

<sup>2</sup> Minergie ist ein Qualitätslabel für neue und sanierte Gebäude und wird von Bund, Kantonen und Wirtschaft getragen. Die drei wichtigsten Voraussetzungen, um den Minergiestandard zu erreichen, sind: eine dichte Hülle, eine dicke Wärmedämmung und ein gutes Belüftungssystem (Minergie 2003). Insgesamt betrug der Marktanteil von Minergie im Jahr 2000 an der neu gebauten/sanierten Energiebezugsfläche in der Schweiz 9% (Minergie 2002). In absoluten Zahlen waren bis Dezember 2002 2'470 Gebäude (vorwiegend Wohnhäuser) nach dem Minergiestandard zertifiziert ([Minergielabels und Konformitäten 2002](#)). Der Anwendungsbereich Gewerbe und Industrie soll in Zukunft ausgebaut werden (Glatthard 2002).

bzw. Leistungsanforderungen bereits weitgehend festgelegt sind, stellen der Preis und die Zeit die ausschlaggebenden Kriterien für die Vergabe des Auftrags dar. Das Bau-/Generalunternehmen ist primär ein ausführendes Organ. Der grössere Handlungsspielraum bei Holzbauunternehmen erklärt sich daraus, dass bereits in der Entwurfsphase ein Holzbauunternehmen zumeist integriert ist. Dies könnte nicht zuletzt daran liegen, dass Architekten verstärkt auf das spezifische Know-how von Holzbauunternehmen in der Planungsphase angewiesen sind.

Im Fall des Nachhaltigkeits-Marketing beschreiten das Bau-/Generalunternehmen einen anderen Weg: Sie nehmen eine Segmentierung des Marktes vor, fokussieren sich bewusst auf Bauherren und Architekten, die sozial-ökologisch aktiv oder aktivierbar sind, und sprechen diese gezielt an. In diesem Zusammenhang kann man zwischen Pull- und Push-Strategien unterscheiden.



**Abb. 1: Aktives Nachhaltigkeits-Marketing von Bau-/ Generalunternehmen mit Pull- und Push-Strategien**

- (2a) Bei den Pull-Strategien geht es darum, dass Bau-/Generalunternehmen durch sozial-ökologisch innovative Produkte und geeignete Kommunikationsmassnahmen (z.B. Mailings, Anzeigen in Fachzeitschriften, Auftritt auf Fachmessen, Internet) die privaten und institutionellen Bauherren gezielt ansprechen. Dadurch kann ein Nachfragesog erzeugt werden: Im Idealfall fragen die Kunden das Bau-/Generalunternehmen direkt an oder indirekt beim Architekten nach. Diese Variante hat sich vor allem bei Holzbauunternehmen bewährt, die mit ausgefallenen Produkten die Kunden ansprechen.
- (2b) Bei den Push-Strategien geht es für Bau-/Generalunternehmen darum, die Architekten/Planer über die sozial-ökologischen Bauleistungen zu informieren und dafür zu animieren. Die Architekten/Planer empfehlen das jeweilige Bau-/Generalunternehmen im gegebenen Fall weiter. Manche Bau-/Generalunternehmen gehen diesen Weg, indem sie in einem partnerschaftlichen Verhältnis mit Architekten/Planer zusammenarbeiten und dem Endkunden, d.h. dem privaten oder institutionellen Bauherren alles aus einer Hand anbieten (z.B. Renggli AG). Dabei handelt es sich um sog. „Totalunternehmen“, die für den Kunden den Entwurf, die Planung und die Realisierung des Gebäudes vornehmen. Ein Vorteil für den Kunden besteht darin, dass er während des gesamten Projektes nur einen Ansprechpartner hat.

Wie können sich die Bau- und Generalunternehmen mit sozialen und ökologischen Aspekten im Wettbewerb profilieren? Grundsätzlich bestehen hierfür drei Möglichkeiten (Meffert/Kirchgeorg 1998, 277-279):

- (1) Ökologie/Soziales als dominante Profilierungsdimension neben dem Preis, Qualität und Zeit,
- (2) Ökologie/Soziales als gleichberechtigte Profilierungsdimension neben Preis, Qualität und Zeit,
- (3) Ökologie/Soziales als flankierende Profilierungsdimension neben Preis, Qualität und Zeit.

Die Positionierungsentscheidung ist situativ zu entscheiden und hängt von produkt-, kunden- und wettbewerbsbezogenen Faktoren ab (Meffert/Kirchgeorg 1999, 280-281). Wie eingangs dargestellt, herrscht in der Baubranche ein ausgeprägter Preis- und Verdrängungswettbewerb. Die Kosten und der Preis sind neben der Zeit ausschlaggebende Kriterien für die Vergabe von Aufträgen.

Aufgrund des ausgeprägten Preis- und Zeitwettbewerbs während der letzten 10 Jahre hat die Möglichkeit, sich über Ökologie/Soziales zu profilieren, eher ab- als zugenommen. Daher ist von der Option einer dominanten Positionierung abzuraten, die zu einer unnötigen Markt- bzw. Segmentverengung führt. Gemäss Einschätzungen der Experten ist die grosse Mehrheit der Bauherren und Architekten nicht (von sich aus) sozial-ökologisch aktiv. Für sie stellen sozial-ökologische Aspekte kein (primäres) Entscheidungskriterium dar. Viele Bauherren und Architekten sind jedoch sozial-ökologisch sensibilisiert und aktivierbar. Dieser Gruppe der sozial-ökologisch Aktivierbaren sind herkömmliche und bewährte Nutzenaspekte wie Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Ästhetik wichtig. Um sozial-ökologische Produkte und Leistungen für diese Zielgruppe attraktiv zu gestalten, muss es gelingen, Ökologie und Soziales mit herkömmlichen Kaufkriterien sinnvoll zu verknüpfen und dadurch einen Kundenmehrwert zu schaffen, d.h. zum Beispiel Ökologie in Verbindung mit Design, Ästhetik, Wohnkomfort und Werterhaltung, soziale Aspekte in Verbindung mit Lebensqualität und Kostenersparnis zu bringen. Nachhaltigkeit kann so bei der Ansprache der sozial-ökologisch Aktivierbaren eine flankierende Profilierungsdimension neben den herkömmlichen Produkteigenschaften darstellen und dem Kunden zur Steigerung des Selbst- und Fremdnutzen dienen. In diesem Fall ergeben sich durchaus gewisse Preisspielräume. Gerade bei der Kundengruppe der Architekten, aus deren Sicht Ästhetik und Technik eine wichtige Rolle spielen, kann die Nachhaltigkeit von Produkten dann als Kaufkriterium eingesetzt werden, wenn sie zur besseren (Selbst-) Darstellung dienen kann.

Ein Vergleich ausgewählter Bau-/Generalunternehmen zeigt, dass auch segment- und grössenspezifische Unterschiede bestehen: Holzbauunternehmen können offenbar eher von der Ökologie als flankierende oder gleichberechtigte Profilierungsdimension Gebrauch machen als Massivbauunternehmen. Dies hängt damit zusammen, dass Holz ein nachwachsender Rohstoff ist, der von den Bauherren als besonders umwelt- und gesundheitsverträglich wahrgenommen wird. Beispiele für Holzbauunternehmen, die sehr innovativ sind und sich erfolgreich mit sozial-ökologischen Aspekten im Wettbewerb profilieren, sind die Blumer-

*Gewichtung von Ökologie und Sozialem in der Strategiewahl*

*„Der Preis spielt die grösste Rolle bei Grundprodukten mit wenig Differenzierungsmerkmalen.“ (René Furler, HG-Commerciale)*

*„Insbesondere im Gewerbe gibt es knallharte wirtschaftliche Überlegungen, für Ökologie keinen Pfennig mehr. Höchstens bei idealistischen Privatkunden.“ (Viktor Neumann, Alfred Müller AG).*

*„Wenn ich primär etwas verkaufe, woran er Freude hat, das ihm gefällt, dann ist die Preisfrage die zweite Frage“ (Dr. Patrick Hofer-Noser, Swiss Sustainable Systems).*

Lehmann AG und die Renggli AG. Ein weiterer Unterschied besteht in der Unternehmensgrösse und der Marktabdeckung. Klein- und mittelständische Unternehmen können offenbar eher sozial-ökologische Segmente ansprechen und abdecken als Grossunternehmen, die führend im Gesamtmarkt sind (z.B. Allreal).

### 3.3 Operative Ebene

In der Schweiz wurden im Jahr 2000 rund 30.000-35.000 Wohnungseinheiten erstellt. Dies bedeutet einen Rückgang von ca. 25% gegenüber dem Jahr 1990. Während der Bausektor insgesamt rückläufig ist, konnte der Holzbau einen deutlichen Anstieg während der 1990er Jahre verzeichnen. Gemäss Holzmarktbericht des Waldwirtschaftsverbandes St. Gallen (2003) liegen die Anteile von Holz in Neubauten bei 18% und 10% in Umbauten. In diesem Zusammenhang kann man von einer „Renaissance des Holzbaus“ sprechen. Im Hinblick auf nachhaltiges Bauen und die Vermarktung desselben nimmt der Holzbau eine Vorreiterrolle ein. Diese These steht im Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen des operativen Nachhaltigkeits-Marketing. Der Fokus liegt dabei auf den selbstnutzenden und kommerziell orientierten Eigentümern, die insgesamt 90% der Kunden der Baubranche abdecken. Beide Kundengruppen haben unterschiedliche Ziele, Wertorientierungen und Wünsche. Wie bei der Kundengruppe der Architekten/Planer macht es auch bei selbstnutzenden und kommerziell orientierten Eigentümern Sinn, sich auf die sozial-ökologisch Aktivierbaren zu fokussieren. Im folgenden wird aufgezeigt, wie Massiv- und Holzbauunternehmen Nachhaltigkeits-Marketing auf der operativen Ebene umsetzen und dadurch Kundenmehrwert generieren.

*Holzbau spielt bei einer nachhaltigen Bauweise die Vorreiterrolle*

#### **Produkt**

Produzenten nachhaltiger Bauprodukte stehen im Spannungsfeld zwischen sozial-ökologischen und ökonomischen Kriterien einerseits sowie Kundenbedürfnissen andererseits. Daher ist zu klären, was die befragten Experten der Baubranche unter einer nachhaltigen Produktgestaltung verstehen bzw. welche Aspekte der Nachhaltigkeit bei der Produktgestaltung berücksichtigt werden. Aus den Interviews mit den Branchenexperten geht hervor, dass die drei Säulen der Nachhaltigkeit (Ökologie, Soziales und Ökonomie) in der Produktgestaltung folgendermassen berücksichtigt werden:

- Ökologie: Energieeinsparung, Recycling, Verwendung nachwachsender und natürlicher Rohstoffe, verdichtetes Bauen;
- Soziales: Lebensstil gerechtes Bauen (z.B. Angebote für sozial Benachteiligte, familienfreundliche Bauweise)
- Ökonomie: Wirtschaftlichkeit der sozialen und ökologischen Bauweise.

Der Expertenspiegel zur nachhaltigen Produktgestaltung zeigt (Abb. 2), dass die Energieeffizienz eines Gebäudes während der Nutzungsphase sowohl im Massiv- als auch im Holzbau das Leitthema bei der Ansprache von selbstnutzenden und kommerziell orientierten Eigentümern ist. Energieeffizienz hat den ansprechenden Vorteil, dass es im Sinne der Nachhaltigkeit gleichzeitig ökologischen (geringerer Energieverbrauch), als auch ökonomischen Kriterien genügt (geringere Energiekosten), gleichzeitig kann eine Steigerung des Wohnkomforts erreicht werden.

„Das ist vielleicht ein ganz wesentlicher Punkt: es ist alles auf Langfristigkeit angelegt. Das ist die Denkweise, die sich durch die Firma zieht“  
 Viktor Neumann, Alfred Müller

**Ökonomie**

„Preis und Zeit sind für professionelle und private Bauherren zentral“  
 Dr. Felix Koller, Häusle & Koller

„Saving energy doesn't sell“  
 Franz Beyeler, Minergie

„Wir haben noch ein Plus mehr: das unsere Produkte zusätzlich zu ihrer Funktionalität noch Strom produzieren“  
 Dr. Patrick Hofer-Noser, Swiss Sustainable Systems

„So zu bauen, dass die Leute Gebäude mit dem heutigen Budget bezahlen können; so zu bauen, dass Gebäude nach einer Generation abgerissen und umweltgerecht entsorgt werden können; dass sich auch zukünftige Generationen architektonisch verwirklichen können und neue Arbeit generieren“  
 Katharina Lehmann, Blumer-Lehmann

„Die Ökologie als alleiniges Argument zählt nicht“  
 Kurt Rust, Landis

**Soziales**

„Behindertengerechtes Bauen ist etwas, was immer mehr gefördert wird“  
 Oliver Taferner, Metron



„Die Form des Wohnens: grundsätzlich sind Mehrfamilienhäuser oder verdichtetes Bauen anzustreben“  
 Felix Meier, WWF Schweiz

**Ökologie**

„Nachhaltigkeit bedeutet bei Projektentwicklungen die Flexibilität für zukünftige Bedürfnisse sicherzustellen“  
 Claudio Baracchi, ABB

**Abb. 2: Nachhaltiges Bauen im Spiegel der Experten**

„Bedürfnisse der Kunden über eine vernünftige Lebensdauer erfüllen“  
 Andreas Haller, Schweizer Metallbau

„Minergie-Bauten verbrauchen viel weniger Energie als „normale“ Bauten. Weiter können wir feststellen, dass Minergie-Bauherrschaften eine sehr hohe Affinität zu ökologischen Baustoffen und erneuerbaren Energien haben“  
 Franz Beyeler, Minergie

„Ökologie ist in Verbindung mit Gesundheit, Wellness, Ästhetik und Design zu sehen“  
 Katharina Lehmann, Blumer-Lehmann

„Dass Baumaterialien aus nachwachsenden und/oder mineralischen Rohstoffen und energiesparsam hergestellt sind. Dass das Haus im Betriebszustand sehr energiesparsam funktioniert“  
 Felix Meier, WWF

„Bei Neubauten bereits an den Rückbau denken“  
 Roger Hauser, Baugenossenschaft Milchbuck

Die Kunst einer ausgewogenen Produktgestaltung, die Nachhaltigkeitsaspekte und Kundenbedürfnisse verbindet, besteht in einer geeigneten Verknüpfung der Aspekte zu Motivallianzen. Beispielsweise sind Ästhetik und Design bei selbstnutzenden Eigentümern und bei auf Repräsentativität nach aussen bedachten kommerziellen Eigentümern unverzichtbar, aber auch die Multifunktionalität von Gebäuden und die flexible Gestaltung von Raumflächen sind wichtige Kaufentscheidungskriterien. Obwohl tendenziell die gleichen Aspekte bei der Produktgestaltung vorherrschen, unterscheiden sich Massiv- und Holzbau dennoch in der Gewichtung der Aspekte innerhalb der Motivallianzen. Beispielsweise steht bei der Anwendung des Minergiestandards im Massivbau die Motivallianz Energieeffizienz/Ökonomie häufig im Vordergrund. So wird z.B. beim Umbau des Hauptsitzes der Elektra Baselland EBL die Nutzung des bestehenden Raumpotentials, die Wärmedämmung und die kontrollierte Grundbelüftung und Wärmerückgewinnung in den Vordergrund gestellt (Glatthard 2002). Das Holzbauunternehmen Renggli erbaut in Sursee ein Wohn- und Geschäftsgebäude nach Minergiestandard. Während beim Massivbau der EBL die „bekannteren“ ökonomisch-ökologischen Nutzenaspekte betont werden, wird beim Holzbau der Renggli AG eine Motivallianz durch die Verbindung von Ökologie mit Aspekten wie Ästhetik, Modernität, Wirtschaftlichkeit, und Einbezug der Öffentlichkeit geknüpft (Glatthard 2002). Mit der Fokussierung auf neue Nutzenaspekte und der Verknüpfung zu Motivallianzen lassen sich neue, bisher an nachhaltiger Bauweise eher am Rande interessierte Kundensegmente ansprechen. Motivallianzen sind umso erfolgreicher, je mehr sie individuelle Kundenwünsche erfüllen. Mittels massgeschneiderter Massenfertigung (Mass customization) ist es möglich, in grossem Umfang individuell gestaltete Produkte herzustellen, die den Erfordernissen des einzelnen Kunden entsprechen (Kotler 2001, 422 ff.). Die Berücksichtigung der individuellen Wünsche des Kunden erscheint für ein Nachhaltigkeits-Marketing in der Baubranche erfolgsversprechend. Bei der Renggli-AG kann man sich beispielsweise sein „Traumhaus“ aus verschiedenen Modulen individuell zusammenstellen und so seinem eigenen Anspruch an Nachhaltigkeit, Design und Kosten gerecht werden. Beispielsweise wählt er zwischen den drei angebotenen Baustandards: Economy, Minergie oder Passivhaus.

*„Ein wichtiger Trend im industriellen und Bürobereich seit vier, fünf Jahren: wenige tragende Elemente statt fixer Tragkonstruktionen und Wände. Dadurch wird eine erhöhte Flexibilität im Umbau erreicht, um zukünftige Bedürfnisse der Nutzer einfacher und schneller befriedigen zu können.“ (Patrick Krähenmann, Allreal)*

Bei der Produktgestaltung sieht sich der Massivbau gegenüber dem Holzbau benachteiligt, da viele Kriterien der Produktgestaltung im Massivbau bereits über Ausschreibungen definiert sind. Dieses System lässt den Bewerbern aufgrund des hohen Risikos eines Einsatzes unausgereifter Entwicklungen nur wenig Spielraum für Innovationen. Viele Bauunternehmen sehen sich daher rein als Dienstleister am Kunden. Innovationen werden hauptsächlich von Pionieren geleistet oder beschränken sich auf Pilot-/Spezialprojekte. Die Abhängigkeit des Holzbaus von Ausschreibungen ist geringer und erlaubt daher grösseren Spielraum bei der Entwicklung von Innovationen. Ein weiterer Vorteil in der Produktgestaltung bei Holzbauunternehmen liegt darin, dass primär Kunden angezogen werden, die an einer alternativen und individuellen Bauweise interessiert sind.

### **Preis**

Der Preis- und Zeitwettbewerb ist sowohl im Massiv- als auch im Holzbau ein zentrales Thema. Die Orientierung am Preis gilt grundsätzlich sowohl für selbstnutzende Eigentümer als auch für kommerziell orien-

tierte Eigentümer. Für beide stellt der Hausbau bzw. -kauf eine hohe finanzielle Belastung dar, die nur wenig Spielraum für zusätzlich anfallende Kosten zulässt. Tendenziell ist im Massivbau eine noch ausgeprägtere Preissensibilität der Kunden zu beobachten als im Holzbau. Dafür sind folgende Gründe auszumachen:

- (1) Vermehrte Differenzierungsmöglichkeiten im Holzbau,
- (2) Unterschiedliche Wettbewerbssituation,
- (3) Unterschiedliche Zielgruppen.

Ad (1) Die Preissensibilität sowohl selbstnutzender als auch kommerziell nutzender Eigentümer sinkt mit dem Differenzierungspotential von Produkten. Die Differenzierungsmöglichkeiten sind im Massiv- und Holzbau unterschiedlich: Der Massivbau ist geprägt durch das Image des Baustoffes Beton als Grundprodukt. Dem Holzbau bieten sich allein durch Verwendung unterschiedlicher Holzarten und der Aufbereitung des Holzes mehr Möglichkeiten der Differenzierung an.

Ad (2) Der Boom des Holzbaus wurde gefördert aufgrund des Zwangs zur Modernisierung von traditionellen Handwerksbetrieben zu professionellen Industriebetrieben. Diese Art der Bauweise ist erst wieder in der jüngsten Vergangenheit vor allem für selbstnutzende Eigentümer attraktiv geworden. Die Konkurrenz in diesem Segment ist noch nicht so stark ausgeprägt wie im Massivbau.

Ad (3) Die Holzbauweise spricht von vorneherein nicht nur sozial-ökologisch Aktivierbare an, sondern auch sozial-ökologisch aktive Kunden. Diese sind eher bereit, höhere Preise zu zahlen. Auch das ausgefallene Design der Holzbauweise veranlasst manche Kunden, höhere Preise zu akzeptieren.

Ein Problem der Preise von nachhaltigen Bauprodukten im Allgemeinen (sowohl Massivbau als auch im Holzbau) liegt einerseits in der Konsumentenwahrnehmung, als auch in der mangelnden Betrachtung der Lebenszykluskosten beim Preisvergleich unterschiedlicher Bauweisen. Häufig tritt das Vorurteil auf, dass nachhaltiges Bauen automatisch mit Mehrkosten verbunden ist. Gleichzeitig werden die Lebenszykluskosten beim Preisvergleich zu wenig beachtet: Anfängliche Mehrinvestitionen fallen sofort ins Auge, während Einsparungspotentiale in der Nutzungsphase häufig nicht gesehen werden (Dyllick/Belz/Schneidewind 1997). Insbesondere bei kommerziellen Nutzern, die nicht, wie viele Selbstnutzer, aus idealistischen Gründen, sondern aus Kostengründen die nachhaltige Bauweise erwägen, lassen sich Mehrinvestitionen am Anfang nur schwer durchsetzen, selbst wenn sich dadurch zukünftig geringere Betriebskosten ergeben. Insgesamt lässt sich festhalten, dass bei nachhaltigen Produkten noch häufig über den Preis argumentiert wird, statt den Mehrwert der Produkte in den Vordergrund zu stellen.

### **Kommunikation**

Das auffallendste Ergebnis der Expertenbefragung war, dass Ökologie – als „prominentester“ Aspekt der Nachhaltigkeit – durchwegs nicht als primäres Kommunikationsargument verwendet wird. Die Gründe hierfür liegen u.a. im „Körnli-Picker“-Image der Ökologie und im Unwissen der Kunden, die zu Unsicherheit über die Vorteile einer nachhaltigen Bauweise bzw. zu hoher Preissensibilität führen. Welche kommunikativen Massnahmen ergreifen Massiv- und Holzbauunternehmen ?

*„Preis und Zeit sind für professionelle und private Bauherren zentral.“ (Dr. Felix Koller, Häusle & Koller)*

*„Kies, Beton und Mauersteine – genormte Produkte: Der Preis spielt die grösste Rolle bei Grundprodukten mit wenig Differenzierungsmerkmalen.“ (René Furler, HG-Commerciale)*

*„... das Thema ist belegt mit Mehrkosten“ (Viktor Neumann, Alfred Müller AG)*

*„Es gilt noch immer die Investitionssumme im Verhältnis zur erwarteten Rendite. Unterhalt und Betrieb werden dabei gerne ausgeklammert.“ (Martin Weishaupt, Industrial Engineering)*

*„Die Ökologie als alleiniges Argument zählt nicht.“ (Karl Rust, Landis AG)*

Im Massivbau beschränkt sich die Kommunikationsstrategie für nachhaltige Bauten häufig auf den Einsatz des Minergielabels. Es werden wenig eigene Akzente gesetzt, die Kommunikation der Nachhaltigkeit lehnt sich an die Kommunikation des Vereins Minergie an. In der Kommunikation des Vereins Minergie stehen neben der Energieeinsparung herkömmlicher Nutzenaspekte im Vordergrund: Komfort, Lebensqualität und Werterhalt der Liegenschaften. Trotz der relativ grossen Verbreitung, die das Minergielabel in kurzer Zeit erreicht hat, gibt es noch Unsicherheiten und Vorurteile der Kunden, die durch geeignete Information beseitigt werden müssen. Bei selbstnutzenden Eigentümern bestehen grössere Unsicherheiten als bei kommerziell orientierten Eigentümern, entsprechend ist hier mehr Beratung notwendig. Das persönliche Gespräch als Ergänzung zur Kommunikation über Medien wie zum Beispiel Firmenzeitschriften ist ein wichtiger Kommunikationsaspekt und muss trotz der Unterstützung durch das Minergielabel von jedem Unternehmen in Eigenregie geleistet werden. Die Fokussierung vieler Massivbauunternehmen auf die Kommunikation mittels des Minergielabel ist langfristig nicht ausreichend, da unternehmensspezifische Akzente vernachlässigt werden.

Auch Unternehmen des Holzbaus müssen sich mit Vorurteilen und Unwissen potentieller Kunden auseinandersetzen. Gebäude aus Holz werden beispielsweise als nicht dauerhaft und nicht schalldämpfend angesehen. Vielen Kunden kommt Holz derzeit noch gar nicht als Alternative zu Beton in den Sinn. Für den Holzbau gilt es, Vorurteile abzubauen, das Wissen über nachhaltige Gebäude und Bauweisen zu vergrössern und Holzbauten als eine moderne Alternative zu Massivbauten im Bewusstsein der Kunden zu verankern. Das Holzbauunternehmen Blumer-Lehmann versucht anhand der folgenden Kommunikationsstrategie seine Kunden anzusprechen.

*„Zwei Hauptgründe für die Verwendung des Minergiestandards sind a) die Reduktion der Betriebskosten und b) Werbung/Kommunikation.“ (Patrick Krähenmann, Allreal Generalunternehmung)*

*„Nicht wenige Bauherrschaften sehen in der Komfortlüftung eine Klimaanlage und denken, jetzt kann ich nie mehr ein Fenster öffnen. Hier gilt es noch viel Infoarbeit zu machen ...“ (Franz Beyeler, Minergie)*

*Kommunikationskonzept des Holzbauunternehmens Blumer-Lehmann AG*

Das Holzbauunternehmens Blumer-Lehmann wählt für seine Kundenkommunikation ein Zwei-Ebenen-Kommunikationskonzept:

- (1) Ebene: Emotion
- (2) Ebene: Ratio

Das Zwei-Ebenen-Kommunikationskonzept kommt vor allem bei den selbstnutzenden Kunden zur Anwendung. In diesem Segment sind die Vorbehalte gegenüber dem Produkt besonders gross, so dass auf der ersten Ebene (z.B. mittels Informationsbroschüren) versucht wird, vorwiegend mit emotionalen Argumenten (wohlige Atmosphäre, modernes Design) „das Eis zu brechen“ und Interesse zu wecken. Fühlt sich der Kunde angesprochen, dann folgt ein persönliches Gespräch, hier kann weiters mittels emotionaler Argumente auf ein vorrangiges Kundenbedürfnis selbstnutzender Eigentümer – die Erfüllung eigener Wünsche – eingegangen werden. Dennoch werden auf der zweiten Kommunikationsebene verstärkt rationale Argumente (Energieeinsparung, Ressourcenschonung, ect.) eingesetzt, für die der Kunden nach der vorhergegangenen Interessensweckung jetzt eher offen ist. Bei den kommerziell nutzenden Kunden sind die anfänglichen Vorbehalte geringer, so dass von Beginn an eher rationale Argumente eingesetzt werden.

Blumer-Lehmann setzt bei seiner Kommunikationsstrategie auch auf Mund-zu-Mund Werbung, die als Multiplikator für eine Informationsverbreitung, insbesondere bei Gütern, deren Kauf großes Vertrauen voraussetzt, positiv wirkt. Um das Segment der kommerziell orientierten Nutzer zu erreichen, wird auf Referenzprojekte und die Zusammenarbeit mit Architekten gesetzt, durch die kommerziell orientierte Kunden aufmerksam werden. So beteiligte sich das Unternehmen Blumer-Lehmann mit Holzbauten an der Weltausstellung 2000 in Hannover und an der Schweizer Expo 2002.

Ein wesentliches Kommunikationsziel besteht darin, die ausschliessliche Wahrnehmung des sozial-ökologischen Nutzens auf weitere, konventionelle Nutzenaspekte nachhaltiger Gebäude zu erweitern. Durch die Kommunikationspolitik werden Motivallianzen zwischen sozial-ökologischen Nutzenaspekten und herkömmlichen Qualitäts- und Leistungskriterien geknüpft. Diese Strategie der Verbindung von verschiedenen Nutzenaspekten zu Motivallianzen wird in beiden Kundensegmenten angewendet. Nutzenaspekte wie Gesundheit und Behaglichkeit werden eher für selbstnutzende Eigentümer, Aspekte wie Materialeigenschaften eher für kommerziell orientierte Eigentümer eingesetzt. Andere Aspekte wie Wohlfühlen, Wellness und Design werden in beiden Segmenten eingesetzt.

Quellen: Blumer-Lehmann AG 2003, Blumer-Lehmann o.Jg., Lucito Solar o.Jg., Interview Katharina Lehmann

Diese Zwei-Ebenen Kommunikationsstrategie konnte auch bei Zulieferern nachhaltiger Bauprodukte beobachtet werden, wie beispielsweise bei Swiss Sustainable Systems, die Photovoltaikanlagen in Bauelemente (z.B. Fassaden) integrieren.

*„Ökologie ist ein Argument, aber nicht das primäre. Das Argument Ökologie kommt erst im Gespräch auf. Wir verkaufen primär Emotionen. Und zusätzlich machst Du noch etwas für die Umwelt.“ (Dr. Patrick Hofer-Noser, Swiss Sustainable Systems)*

### 3.4 Transformative Ebene

Innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen sind Bau-/Generalunternehmen bei der Einführung und Vermarktung von nachhaltigen Produkten vielfach Grenzen gesetzt. Um sozial-ökologische Produkte erfolgreich jenseits der Nische zu vermarkten, besteht die Möglichkeit, wenn nicht sogar die Notwendigkeit für Bau-/Generalunternehmen, sich aktiv an der Veränderung der öffentlichen sowie politischen Rahmenbedingungen zu beteiligen (transformatives Nachhaltigkeits-Marketing). Wichtige Ziele des transformativen Nachhaltigkeits-Marketing im Bedürfnisfeld Bauen/Wohnen für General- und Bauunternehmen bestehen darin, institutionelle Veränderungen in Gang zu bringen, die

*Wenig Engagement von Bau- / Generalunternehmen für transformatives Nachhaltigkeits-Marketing*

positive Anreize

- für den Kauf bzw. die Miete von Niedrigenergie- und Passivhäusern, vorzugsweise Siedlungen in Gebieten, die gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erschlossen sind (Neubau),
- für ökologische Modernisierungen bestehender Gebäude (Altbau),
- für die Schaffung sozialer Wohnmöglichkeiten (Gesundheit, Einkommensverteilungsgerechtigkeit, ...) und sozialverträglicher Bauweisen im Neubau als auch bei der Modernisierung schaffen, oder

negative Anreize

- für den Kauf bzw. Miete von herkömmlichen Häusern (Neubau),
- für konventionelle Sanierungen (Altbau) setzen (Belz 2001, 129).

Transformatives Nachhaltigkeits-Marketing von Bau-/Generalunternehmen konkretisiert sich in folgenden Elementen und Massnahmen: freiwillige Branchenvereinbarungen, Mitwirkung bei der Schaffung von Nachhaltigkeitsstandards, Entwicklung von aussagekräftigen und allgemein anerkannten Nachhaltigkeitslabels (z.B. Minergie, Natureplus, Forest Stewardship)<sup>3</sup>, Realisierung von nachhaltigen Pilotprojekten, öffentliche Stellungnahmen, Einsatz und Lobbying für umwelt- bzw. sozialpolitische Massnahmen innerhalb der Baubranche (Belz 2001, 129).

Aus den Interviews mit den Branchenexperten geht hervor, dass die Unternehmen aus der schweizerischen Baubranche im transformativen Bereich noch sehr zurückhaltend sind und sich damit Chancen vergebend. Dafür lassen sich folgende Gründe anführen:

- Bau-/Generalunternehmen sind sich nicht bewusst, dass sie transformatives Nachhaltigkeits-Marketing betreiben können.
- Bau-/Generalunternehmen, insbesondere KMUs fehlen die Ressourcen an Human- und Geldkapital Nachhaltigkeits-Marketing zu betreiben. Ihr Spielraum für transformatives Nachhaltigkeits-Marketing ist beschränkt.
- Bau-/Generalunternehmen sehen keinen Sinn in transformativem Nachhaltigkeits-Marketing, da sie sich als ausführende Einheit der Wünsche von Architekten und Bauherren verstehen.

<sup>3</sup> Quellen: Minergie 2003, Natureplus 2003, WWF 2002, Forest Stewardship Council 2003

## 4. Schlussfolgerungen

Nachhaltigkeits-Marketing ist ein konstruktiver Ansatz, um den destruktiven Markttendenzen in der schweizerischen Baubranche entgegenzuwirken. Nachhaltigkeits-Marketing generiert Kundenmehrwert durch Ökologie und Soziales. Die vorliegende Studie zeigt, dass diese Möglichkeit zur Profilierung am Markt noch zu wenig genutzt wird, obwohl durchaus eine Schnittmenge zwischen sozial-ökologischen Problemen und individuellen Kundenbedürfnissen besteht. Im Hinblick auf das Nachhaltigkeits-Marketing kommt den Holzbauunternehmen eine Vorreiterrolle zu, der sich nicht nur auf dem Einsatz regenerativer Roh- bzw. Baustoffe begründet. Generell verstehen es insbesondere klein- und mittelständische Pionierunternehmen, sozial-ökologische Aspekte in der Kommunikation geschickt mit herkömmlichen Kaufkriterien wie Ästhetik, Design, Komfort, Gesundheit, Umwelt und Zukunftsorientierung zu Motivallianzen zu verbinden. Dadurch sprechen sie nicht nur die kleine Gruppe der sozial-ökologisch aktiven Bauherren an, sondern auch die grössere Gruppe der sozial-ökologisch aktivierbaren Bauherren. Anstatt einseitig den Preis in den Vordergrund zu stellen, heben sie verstärkt die Nutzenaspekte hervor. Um Kosten einzusparen und Preisspielräume zu vergrössern, verfolgen sie Ansätze der Massenindividualisierung, d.h. sie bieten Konzepthäuser mit frei wählbaren Energiestandards (z.B. Niedrigenergiehaus, Passivhaus) und Zusatzmodulen an (z.B. Gesundheit, Feng Shui). Für schweizerische Bau- und Generalunternehmen gilt es angesichts des sich verstärkenden Preis- und Verdrängungswettbewerbs vermehrt zu prüfen, ob der Ansatz des Nachhaltigkeits-Marketing nicht auch für sie erfolgsversprechend sein kann. Bei der Konzeptionalisierung sind die verschiedenen Ebenen des Nachhaltigkeits-Marketing zu berücksichtigen (normative, strategische, operative und transformative), damit der Ansatz Stosskraft entfalten kann und auf Dauer glaubwürdig ist.

## Literatur

Appetitio, M. (2000): Die strategische Positionierung der KMU im Bau. In: Neue Zürcher Zeitung vom 4.7.2000, Nr. 153, Sonderbeilage Bau und Immobilien, Zürich 2000.

Bächi, B. (2000): Marketing und Produktion von nutzorientierten Leistungssystemen im Schweizer Wohnungsbau, Dissertation Universität St.Gallen, Bamberg 2000.

Behrensmeier, R./Bringezu, S. (1995): Zur Methodik der volkswirtschaftlichen Material-Intensitäts-Analyse: Der bundesdeutsche Umweltverbrauch nach Bedarfsefeldern, Wuppertal Papers, Nr. 46, Wuppertal Institut für Klima Umwelt Energie Wuppertal 1995.

Belz, F.-M. (2001): Integratives Ökomarketing: Erfolgreiche Vermarktung von ökologischen Produkten und Leistungen, Wiesbaden 2001.

Belz, F.-M. (2003): Nachhaltigkeits-Marketing. In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 63. Jg., Nr. 3, S. 352-355.

Bgm (1997): Leitbild Baugenossenschaft Milchbuck, Zürich 1997.

Bgm (2002): Geschäftsbericht Baugenossenschaft Milchbuck, Zürich 2002.

Blumer-Lehmann (2003): Homepage auf [www.blumer-lehmann.ch](http://www.blumer-lehmann.ch), am 22.11.03

Blumer-Lehman (o.J.): Blumer-Lehmann: Im innovativen Holzbau zuhause, Gossau (o.J.).

BUND/Miseror (1997): Zukunftsfähiges Deutschland. Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung, 4. Überarb. U.erw.Aufl., Basel, Boston, Berlin 1997.

Bundesamt für Statistik (1998): Bau-/Wohnungsbaustatistik der Schweiz, Neuenburg 1998.

Dyllick, T./Belz, F./Schneidwind, U. (1997): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit, München, Wien, Zürich 1997.

Dyllick, T./Hockerts, K. (2002): Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. In: Business Strategy and the Environment, Vol.11, Nr. 2, S. 130-141.

Ernst Schweizer AG (2003): Homepage auf <http://www.schweizer-metallbau.ch>, am 22.11.03

Forest Stewardship Council (2002): Homepage auf [www.fscoax.or](http://www.fscoax.or), am 22.11.03

Glatthard, T. (2002): MINERGIE für Gewerbe-, Industrie- und öffentliche Bauten, auf [www.hausbaumesse.ch/pdf/PM\\_Herbstseminar\\_Minergie02.pdf](http://www.hausbaumesse.ch/pdf/PM_Herbstseminar_Minergie02.pdf), am 31.01.03

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere Gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven 1987.

Hradil, S. (2001): Gibt's das nur in der Lindenstrasse? In: Politische Ökologie, 19. Jg., 2001, Nr. 71, S.14-18.

Kirchgeorg, M. (2001): Vom Öko-Marketing zum Nachhaltigkeits-Marketing. In: UmweltWirtschaftsForum, Jg., H. 2, S.3-4.

Koller, F. (1994): Ökologischer Strukturwandel in der Schweizer (Hoch-) Baubranche. In: Dyllick, T. et al. (1994): Ökologischer Wandel in Schweizer Branchen, Bern, Stuttgart, Wien 1994, S. 183-229.

Koller, F. (1995): Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit in der Schweizer Baubranche. Bern, Stuttgart, Wien 1995.

Kotler, Philip (2001): Marketing-Management: Analyse, Planung und Verwirklichung/ Philip Kotler/Friedhelm Bliemel. 10., überarb. Und aktualisierte Aufl., Stuttgart 2001.

Lucito Solar AG (o.J.): Informationsbroschüre „Lucito“, Wil (o.J.).

Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement. Konzeption – Strategie – Implementierung mit Praxisfällen, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1998.

Minergie (2002): Minergie Labels und Konformitäten. Minergie 2002.

Minergie (2002): Geschäftsbericht 2001, auf [www.minergie.ch](http://www.minergie.ch), am 31.01.02

Minergie (2003): Homepage auf [www.minergie.ch](http://www.minergie.ch), am 22.11.03

Natureplus (2003): Homepage auf [www.natureplus.ch](http://www.natureplus.ch), am 22.11.03

Odermatt, A. (1997): Eigentümerstrukturen des Wohnungsmarktes, ein handlungstheoretischer Beitrag zur Erklärung der räumlich-sozialen Wohnstandortverteilung am Fallbeispiel Schweiz, Münster 1997.

Öko-Institut (1996): Nachhaltige Entwicklung und Stoffstrommanagement am Beispiel Bau, Werkstattreihe Nr. 96, Freiburg 1996.

Öko-Institut (1998): Bauen und Wohnen. Bedürfnisse und Stoffströme, Freiburg, Darmstadt, Berlin 1998.

Ornetzeder, E./Rohracher, H. (2001): Nutzererfahrung als Basis für nachhaltige Wohnkonzepte, Wien 2001.

Renggli AG (2003): Homepage auf <http://www.renggli-haus.ch>, am 22.11.03

Schneider, N./Spellerberg, A. (1990): Lebensstile und Wohnbedürfnisse und räumliche Mobilität. Opladen 1990.

Schweizerischer Baumeisterverband (1998): Schweizerische Bauwirtschaft in Zahlen, Zürich 1998.

Schwarz, J. (1991): Ökologie im Bau. Entscheidungshilfen zur Beurteilung und Auswahl von Baumaterialien, Bern, Stuttgart 1991.

SIA (1999): Nachhaltige Entwicklung der gestaltbaren Umwelt, Zürich

SNV (2002): Jahresbericht 2002, Winterthur

Waldwirtschaftsverband St.Gallen (2003): Holzmarktbericht des Waldwirtschaftsverbandes St.Gallen. [www.waldsg.ch/public/mainframe/markt\\_main.html](http://www.waldsg.ch/public/mainframe/markt_main.html), am 14.01.03

Winkler, S./Niedergesäss, U. (2000): Marketing für ökologisches Bauen und Wohnen. In: Absatzwirtschaft Online Science Factory, 2.Jg., Nr.1, [www.absatzwirtschaft.de/sf\\_start.htm](http://www.absatzwirtschaft.de/sf_start.htm) vom 15.03.02

WWF (2002): Besser Wohnen -Natureplus: Das neue Gütesiegel für Bauprodukte, Homepage, auf [www.wwf.ch](http://www.wwf.ch), am 10.12.02

## Anhang: Interviewpartner

Unternehmen	Name	Funktion	Interviewort Interviewdatum Interviewdauer
<b>ABB</b>	Claudio Baracchi	Leiter Umwelt Infrastruktur	Baden 02.9.2002 80 Minuten
	Alex Beck	Projektleiter Bewirtschaftung	
	Urs Rudolf von Rohr	Projektleiter Umwelt und Infrastruktur	
	Jakob Weber	Umweltbeauftragter ABB Schweiz	
<b>Alfred Müller AG</b>	David Spiess	Marketingleiter	Baar 03.11.2002 1h20
	Viktor Neumann	Leiter GU	
<b>Allreal</b>	Patrick Krähenmann	Mitglied der Geschäftsführung	Zürich 02.09.2002 1h20
<b>Amstein + Walthert</b>	Roland Stutz	Mitinhaber	Oerlikon 17.12.2002 45 Minuten
<b>Baugenossenschaft Milchbuck</b>	Roger Hauser	Geschäftsführer	Zürich 22.08.2002 75 Minuten
<b>Blumer-Lehmann</b>	Katharina Lehmann	Geschäftsführerin	Gossau 19.9.2002 1h
<b>Flumroc</b>	Kurt Köhl	Direktor	Flums 04.12.2002 50 Minuten
<b>Forbo AG</b>	Stefan Krummenacher	Geschäftsführer	05.12.2002 Via E-Mail
<b>Häusle &amp; Koller</b>	Dr. Felix Koller	Geschäftsführer	St. Gallen 20.9.2002 1h
<b>HG-Commerciale</b>	René Furler	Vorsitzender der Direktion der HG Commerciale	Zürich 24.10.2002 1h
<b>Industrial Engineering</b>	Martin Weishaupt	Projektleiter	Zürich 02.9.2002 75 Minuten
<b>Landis AG</b>	Karl Rust	Präsident VR	Zug 06.11.2002 1h10
<b>Metron</b>	Oliver Taferner	Mitglied Nachhaltigkeitsgruppe	Brugg 02.09.2002 1h30
<b>Minergie</b>	Franz Beyeler	Geschäftsführer	12.12.2002 Via E-Mail
<b>Schweizer Metallbau</b>	Hans Ruedi Schweizer	Geschäftsführer	Hedigen 22.08.2002 45 Minuten
	Andreas Haller	Leiter Geschäftsbereich Sonnenenergie	

<b>Sarnafil International AG</b>	M. Brunhold	Leiter Fachstelle Ökologie (bisher)	Sarnen 19.11.2002 2h
	Roland Fehr	Strategie	
	M. Schneider	Leiter Fachstelle Ökologie (neu)	
	H.R. Unold	Leiter Marketing und Technik	
<b>Schweizer Normen Vereinigung (SNV)</b>	Dr. Hans Peter Homberger	Direktor SNV	Flughafen Zürich 26.11.2002 1h
<b>Swiss Sustainable Systems AG</b>	Patrick Hofer-Noser	Geschäftsführer	Bern 06.11.2002 1h
<b>WWF</b>	Felix Meier	Leiter der Abteilung Konsum und Lebensstil, Vorstandsvorsitzender von Natureplus	Zürich 24.10.2002 1h