

GEKKO

Gebäude, **K**limaschutz und
Kommunikation in **O**ldenburg

Kommunikationspolitische
Strategieansätze zur Verbreitung
von Klimaschutzlösungen für Wohngebäude

Die „Sicht“ der Unternehmen





Inhaltsübersicht

	Seite
1 Hintergrund und Untersuchungsgegenstand.....	3
2 Theorie- und Leitfadententwicklung	3
2.1 Forschungsfragen	3
2.2 Der Interviewleitfaden	4
2.2.1 Ziele und Zielgruppen.....	5
2.2.2 Kundennutzen und Positionierung.....	6
2.2.3 Kommunikationskanäle	8
2.2.4 Netzwerke	8
2.2.5 Institutionen	10
3 Methodik und Auswahl der Fälle	11
3.1 Methodik.....	11
3.2 Die Auswahl der Fälle	11
4 Die Fälle	13
4.1 Ziele und Zielgruppen.....	13
4.1.1 Ziele	13
4.1.2 Zielgruppen.....	16
4.2 Kundennutzen, Positionierung und Informationsunsicherheit.....	18
4.3 Kommunikationskanäle	23
4.4 Netzwerke	25
4.5 Institutionen	29
5 Integration der Fallstudienresultate.....	32
6. Fazit.....	37

1 Hintergrund und Untersuchungsgegenstand

Trotz einer vielfältigen Debatte und eines in der Literatur breit diskutierten Spektrums an gutgemeinten Handlungsempfehlungen sind gebäude-bezogene Klimaschutzmaßnahmen weit von einer breiten Umsetzung entfernt. Die Ausgangsfrage des GEKKO-Projekts lautet daher: Woran scheitert die Verbreitung vorhandener Klimaschutzlösungen? Um diese Frage zu beantworten wurde die ecco-Unternehmensberatung damit beauftragt, vorhandene Kommunikationsstrategien und -instrumente zur Verbreitung vorhandener Lösungen zu evaluieren und zu beantworten, welche kommunikationspolitischen Strategieansätze und Maßnahmen (aus unternehmerischer Perspektive!) im Besonderen dazu dienen können, gebäude-bezogene Klimaschutzmaßnahmen in die „Breite“ diffundieren zu lassen.

Hierzu wurden wesentliche Ansätze aus der Perspektive unternehmerischen Handelns recherchiert und die dokumentierten Strategien und Maßnahmen aufbereitet. Damit wird der Versuch unternommen, die bereits in den verschiedenen Projektzusammenhängen evaluierten Erkenntnisse zu erfolgversprechenden Bedingungen der Verbreitung gebäude-bezogener Klimaschutzmaßnahmen zu erweitern und eine Grundlage dafür zu schaffen, die nachfrageseitig geäußerten Diffusionshemmnisse mit denen von Anbietern geschilderten Bedingungen zu vergleichen.

2 Theorie- und Leitfadententwicklung

2.1 Forschungsfragen

Auf Basis der Sichtung der bislang in den GEKKO-Basisstudien erarbeiteten theoretischen Bezüge und wesentlicher empirischer Erkenntnisse der ersten Projektjahre wurden im Vorfeld der Leitfadententwicklung grundlegende Forschungsfragen formuliert. Da im Zuge der geplanten Fallstudien unternehmerische Entscheidungszusammenhänge evaluiert werden sollten, war zunächst zu beantworten, welche Fragen im Zuge der Auswertung der geplanten Interviews überhaupt beantwortet werden können. Im Rahmen eines gemeinsamen Workshops wurden folgenden Forschungsfragen ausgewählt bzw. zur Grundlage der Leitfadententwicklung gemacht:

- Welche unternehmerischen Kommunikationsstrategien (insbesondere Kommunikationsinhalte und -kanäle) sind besonders dazu geeignet, vorhandene Diffusionsbarrieren zu überwinden?
- Lassen sich empirische Hinweise für die symbolische Aufladung von Wohngebäuden (oder einzelner Komponenten bspw. Haustechnik) finden? Und welche Bedeutung hat die (mögliche) „Sichtbarkeit“ des Konsum- bzw. Investitionsobjektes“ für die Kaufentscheidung?

- Ist Informationsunsicherheit eher eine Folge von „zu wenig“ oder „zu viel“ Informationen? (Konsumentenverwirrung)

Kar ist, dass einige der o. a. Forschungsfragen wissenschaftlich-erschöpfend nur im Rahmen umfassender (konsumtengerichteter) Primär-Forschung beantwortet werden können. Dennoch sollte im Zuge der hier durchgeführten Fallanalysen der Versuch unternommen werden, erste Hinweise auf die Beantwortung der Fragen zu erhalten. Die Empirische Basis und Grundlage ist das vorhandene Expertenwissen der interviewten Unternehmensvertreter.

2.2 Der Interviewleitfaden

Auf Basis der Forschungsfragen wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der (1) kommunikationspolitische Entscheidungszusammenhänge, (2) Netzwerkaktivitäten und (3) institutionelle Arrangements der befragten Unternehmen aufgreift.

Ansatzpunkte und Beiträge zur Bestimmung kommunikationspolitischer Strategieansätze und Maßnahmen finden sich insbesondere in marketingtheoretischen Zusammenhängen. Diese untersuchen den Einfluss marketingpolitischer Gestaltungsparameter auf den Kommunikationserfolg. Marketingstrategie und -mix stellen in diesem Zusammenhang eine abgestimmte Kombination von Marketinginstrumenten dar, die (hier bezogen auf den Kommunikationserfolg) darauf abzielen, eine stimmige Kundenbeziehung aufzubauen. Danach sind vier wesentliche Kategorien im Zuge der Entwicklung kommunikationspolitischer Planungsansätze zu berücksichtigen.

- Eine erste Kategorie (kommunikationspolitisch) relevanter Leitfragen thematisiert, was, bei wem überhaupt erreicht werden soll – anders ausgedrückt: welche wesentlichen *Ziele und Visionen* verfolgen die untersuchten Unternehmen und welche *Zielgruppen* sollen grundsätzlich angesprochen werden. Dabei geht es im Kern um die Entscheidung, wie das Verhalten der Kunden zum Vorteil des eigenen Unternehmens grundsätzlich beeinflusst werden soll.
- Eine zweite Kategorie bezieht sich auf den vermittelten *Kundennutzen*. Hier ist zu beantworten, welche wesentlichen *Positionierungsrouten* verfolgt werden und welche „Argumente“ das Unternehmen gegenüber seinen Kunden „vertritt“ (Kommunikationsinhalte).
- Eine dritte Kategorie kommunikationspolitischer Leitfragen setzt sich mit dem *Verhalten gegenüber anderen Unternehmen, Wettbewerbern und sonstigen Anspruchsgruppen* auseinander. Hier sollte beantwortet werden, mit welchen Partnern das Unternehmen sinnvoll im Rahmen der Marktbearbeitung zusammenarbeiten.
- Eine vierte Kategorie thematisiert grundlegende Aspekte der Gestaltung wesentlicher *Kommunikationskanäle* – also die Beantwortung der Frage, mit

Hilfe welcher Werbeträger und -mittel das Unternehmen seine Werbebotschaften an die Zielgruppe(n) heranführt.

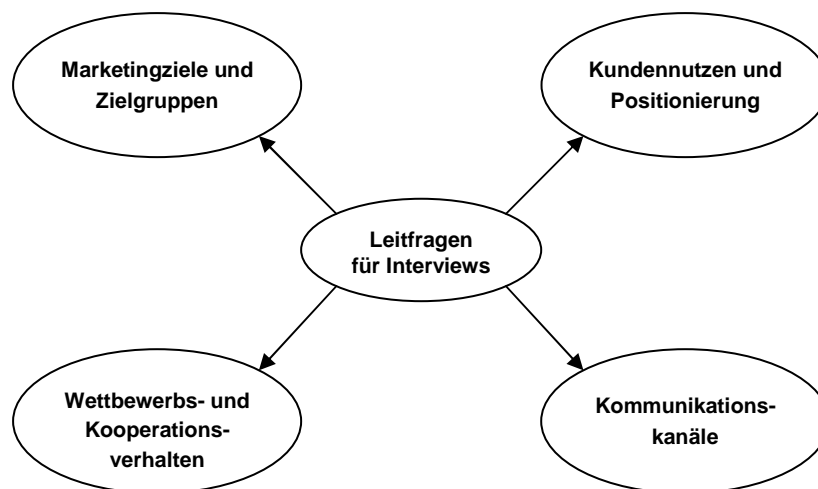


Abbildung 1: Kategorien von Leitfragen zur Abbildung von Kommunikationsstrategien

Neben diesen unmittelbar auf die kommunikationspolitische Planung hin ausgerichteten Untersuchungszusammenhängen und den damit in der Regel eng verbundenen Netzwerkaktivitäten, wurde im Projektvorhaben die wahrgenommene (Diffusions-) Bedeutung wesentlicher *Institutionen* (Gesetze, Branchenstandards, Produktsiegel etc.) untersucht. Im Kern standen solche Institutionen im Fokus der Analyse, die (aus Sicht der Unternehmen) die Kaufentscheidungen der Kunden beeinflussen.

2.2.1 Ziele und Zielgruppen

In jedem Unternehmen werden Ziele auf verschiedenen Ebenen beschlossen und für unterschiedliche Funktionsbereiche formuliert. Dabei stellen Marketingziele ein wesentliches Mittel zur Realisierung der Unternehmensziele dar und spielen für die Unternehmenssteuerung – im Sinne einer konsequenten und kundenfokussierten Planung und Kontrolle – eine wesentliche und unmittelbar erfolgsrelevante Rolle. Mögliche Zielkategorisierungen lassen sich dabei recht unterschiedlich ordnen. Neben finanziellen und nicht finanziellen Zielen, können Funktionalziele, Ziele strategischer Geschäftseinheiten, Marktarealziele oder Instrumentalziele unterschieden werden. Häufig findet sich in der Literatur auch die Unterscheidung zwischen vorökonomischen und ökonomischen Kommunikationszielen. Ökonomische Kommunikationsziele beziehen sich bspw. auf Größen wie Marktanteile, Kundenzahlen, Umsätze oder Gewinn. Vorökonomische Ziele thematisieren z. B. das Image des Unternehmens, den Bekanntheitsgrad oder die Zufriedenheit der Kunden.

Für den vorliegenden Untersuchungszusammenhang und den zu erstellenden Interviewleitfaden wurden keine gestützten Fragen bzw. konkreten Zielkategorien vorgegeben. Die Befragten waren frei darin, eigene Visionen, Zielkategorien und Ziele zu benennen.

Fragenkatalog zur Vision und Zielen:

- Welches waren die wichtigsten strategischen Initiativen / Entscheidungen Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren?
- Welche Vision haben Sie für Ihr Unternehmen?
- Welche Ziele wollen Sie in den nächsten Jahren erreichen, um diese Vision zu verwirklichen (Produktprogramm, Innovationsziele und konkrete Marketingziele)?
- Welche Hürden sind auf diesem Wege zu überwinden? Wo liegen die größten Herausforderungen?

Neben der Definition übergeordneter Kommunikationsziele (was soll erreicht werden?) ist die Zielgruppendefinition (bei wem soll etwas erreicht werden?) von zentraler Bedeutung. Zielgruppendefinitionen können sich grundsätzlich an verschiedenen Kriterien orientieren: Demographische, sozioökonomische, kaufverhaltensbezogene, auf Persönlichkeitsmerkmale rekurrierende oder an Nutzenaspekten orientierte Merkmale sind möglich. Dabei sind die „Ansprüche“ an die Zielgruppendefinition im Rahmen der Kommunikationspolitik in der Literatur recht eindeutig formuliert. Zielgruppen sollten: verhaltensrelevant, ansprechbar, trennscharf, messbar, zeitlich stabil und wirtschaftlich erreichbar sein.

Im vorliegenden Untersuchungsdesign wurden die Probanden zunächst gebeten, ihren bestehenden Kundenstamm zu beschreiben und mögliche Zielgruppen nach soziodemographischen und psychographischen Kriterien präziser zu charakterisieren.

Fragenkatalog zu den Zielgruppen:

- Wie beschreiben Sie ihren bestehenden Kundenstamm (insgesamt) gegenüber Interessierten?
- Beschreiben Sie einen typischen Kunden bzw. eine Kundengruppe!
- Welche soziodemographischen Daten beschreiben Ihre Zielgruppe?
- Welche psychographischen Merkmale wie Einstellungen und Verhaltensweisen beschreiben Ihre Zielgruppe?

2.2.2 Kundennutzen und Positionierung

Eine wesentliche Handlungsfeld kommunikationspolitischer Entscheidungszusammenhänge bezieht sich auf die Frage, welche Wettbewerbsvorteile und Nutzenkatego-

rien gegenüber den Kunden kommuniziert werden sollen. Vor allem auf Märkten, auf denen die angebotenen Waren tendenziell homogener werden, spielt die Positionierung bzw. die differenzierende Wirkung eindeutiger Positionierungsansätze eine unmittelbar erfolgsrelevante Rolle (vgl. Benkenstein 2002, S.148).

Häufig ist dabei der Umfang an Informationen, die ein Unternehmen kommunizieren will, größer als die Aufnahmefähigkeit der Zielpersonen. In diesem Fall hat eine Auswahl von Werbeargumenten zu erfolgen. Hierzu ist der vorhandene und zu kommunizierende Gesamtnutzen der Unternehmensleistung (der nicht immer ganz einfach zu fassen ist) in Teilnutzensegmente aufzugliedern. Diese Kategorisierung kann grundsätzlich individuell nach verschiedenen Kriterien erfolgen.

Im Zuge der hier durchgeführten Befragung sollten die wesentlichen, durch die Unternehmen der Branche (langfristig erfolgreich) kommunizierten Nutzenkategorien erhoben werden. Hierzu wurde erfragt, welche Gründe und Motivallianzen auf Kundenseiten im Kontext der energetischen Gebäudesanierung vorhanden sind und welche Inhalte durch die Unternehmen kommuniziert werden.

Fragenkatalog zum Kundenutzen und zur Positionierung:

- Es gibt verschiedene Gründe für eine energetische Gebäudesanierung oder Energiesparmaßnahmen. Welche Gründe/Motive nennen Ihnen Ihren Kunden?
- Welche Inhalte kommunizieren Sie Ihren Kunden?
- Welche Verkaufsargumente nutzen Sie ganz konkret gegenüber Neukunden?
- Welche Wirkungen stellen Sie fest?

Neben diesen auf die grundlegende Kommunikation möglicher Kaufmotive gerichteten Fragen, wurden solche Fragestellungen in den Interviewleitfaden aufgenommen, die explizit das Thema „Informationsunsicherheit“ aufgreifen. Vermutet wird, dass „Unsicherheiten“ zahlreiche Entscheidungen für die energetische Gebäudesanierung behindern oder sogar verhindern. Wesentliche Hypothesen richten sich dabei auf die Frage, ob Informationsunsicherheit eher eine Folge mangelnder Informationen oder die Folge von „Konsumentenverwirrung“ (ein schwer zu verarbeitender Überschuss an Informationen) ist. Zudem sollte untersucht werden, welche Rolle sich die befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang selbst zuschreiben. Hintergrund dieser Frage ist das Erkenntnisziel bzw. die Frage, ob Informationsunsicherheit durch eine Konvergenz oder Angleichung der Kommunikationsinhalte unterschiedlicher „Sender“ erreicht werden kann (vgl. Forschungsfragen).

Fragenkatalog zur Konsumentenunsicherheit

- Berichten Ihre Kunden von Informationsüberladung?
- Machen ihre Kunden einen sicheren oder eher unsicheren „Eindruck“ bzgl. der Auswahl des für sie passenden Produktes?

- Gab es überforderte Kunden?
- Wie äußerte sich diese Überforderung?
- Gab es besonders engagierte Kunden? Worin äußerte sich ihr Engagement?
- Gab es besonders „schwierige“ Kunden?
- Welche Vorbehalte im Kontext von Gebäudesanierung und Klimaschutz seitens der Kunden können Sie identifizieren bzw. werden Ihnen in konkreten Beratungs- und/oder Verkaufsgesprächen vom Kunden genannt?

2.2.3 Kommunikationskanäle

Im Rahmen der Fallstudien sollte geklärt werden, ob und in welchem Maße die Unternehmen ihre Kommunikationsstrategie an die jeweils relevanten Akteure ausrichten bzw. anpassen und welche Kanäle (im Spektrum zwischen monologischen und dialogischen Kommunikationsformen) eingesetzt werden.

Besonders die Frage nach den Kommunikationsformen wird in den Fallstudien genauer betrachtet. Vereinfacht sollen zwei „Randpunkte“ eines breiten Spektrums von Kommunikationsformen untersucht werden:

- *Monologische Kommunikationsformen* sind ein Merkmal der Nutzung von Massenmedien. Hier steht die einseitige, d. h. die in lediglich eine Richtung erfolgende Informationsübertragung im Vordergrund. Diese tendenziell statische und einseitige Informationsvermittlung verläuft etwa von Change Agents zu potenziellen Adoptern.
- *Dialogische Kommunikationsformen* bilden hingegen den Kern wechselseitiger Prozesse des Austausches. Sie können grundlegend für die Initiierung oder Gestaltung sozialer Interaktionen sein.¹ Hier nehmen Change Agents weniger die Rolle eines „Senders“ ein. Sie eröffnen und steuern vielmehr den Austausch innerhalb oder zwischen Adressatengruppen.

Fragenkatalog zu den Kommunikationskanälen

- Mit Hilfe welcher Werbemittel/Werbeträger (Form und Medium) führen Sie ihre Werbebotschaften an Ihre Zielgruppe(n) heran?
- Vervollständigen Sie bitte diese Sätze: (1) „Unser Marketing war immer dann erfolgreich, wenn ...!“ (2) Unser Marketing war erfolglos, als ...!“

2.2.4 Netzwerke

Die auf den Kunden und seine Bedürfnisse gerichtete Planungsperspektive des Marketing wurde in den vergangenen Jahren stark erweitert. In hart umkämpften Märkten

¹ Damit ist nicht ausgeschlossen, dass Massenmedien soziale Interaktionen nicht unterstützen.

zeigte sich, dass wirtschaftlicher Erfolg nicht nur durch konsequente Kundenorientierung gesichert ist. In Erweiterung des Prinzips der Engpassorientierung wurden Absatzmittler, Wettbewerber und sonstige Anspruchsgruppen in den Planungsansatz integriert. Dies zeigt, dass nicht mehr „nur“ Ansprüche, Erwartungen und Ziele von Kunden Ausgangspunkte der strategischen Marketing- und Kommunikationsplanung bilden können, sondern (prinzipiell simultan) auch anderen gesellschaftlichen Gruppen kommunikativ „zu integrieren“ sind.

Im Zuge der Untersuchung wurde daher das „Suchfeld“ erfolgversprechender Kommunikationskanäle und -maßnahmen nicht nur im endverbrauchergerichteten Marketing verortet, sondern darüber hinaus auch solche Kommunikationsansätze und Netzwerkaktivitäten evaluiert, die gegenüber (potentiellen) Kooperationspartnern, gesellschaftlichen Gruppen, Mitbewerbern, Kommunen etc. entwickelt wurden. Damit unternimmt das Projekt den Versuch, ganz unterschiedliche kommunikationspolitische Pfade auf vorhandene Potentiale einer verbesserten Diffusion zu untersuchen.

Netzwerkbildung und das Management von Netzwerkaktivitäten haben – so die Hypothese – im Rahmen des kommunalen Klimaschutzes erheblichen Einfluss auf die Diffusion von Technologien und Maßnahmen. Im Zuge der Fallstudien sollen deshalb auch solche kommunikationspolitischen Ansätze evaluiert werden, die soziale Netzwerke etablieren. Von besonderem Interesse ist dabei die Frage nach der Zielsetzung unternehmerischer Vernetzungsaktivitäten. Darüber hinaus zielen die geführten Interviews auch darauf ab, die Bedeutung und Rolle wichtiger Promotoren und Multiplikatoren in den Netzwerken zu klären. In diesem Zusammenhang sollen Bezüge zu bereits im Projektvorhaben diskutierten Adoptertypen: „Chance Agents“, „Opinion Leaders“ etc. hergestellt werden.

Fragenkatalog zu den Kooperationen und Netzwerken

- Wurden Kooperationen eingegangen / Netzwerke entwickelt?
- Welchen Nutzen soll(te) die Kooperation / das Netzwerk bringen?
- Welche Netzwerkaktivitäten mit Bezug zur Verbreitung von Klimaschutzlösungen finden Sie besonders wichtig?
- Welche Akteure und Multiplikatoren sind Ihrer Meinung nach wichtige „Mitspieler“ für das Netzwerk – und warum?
- Welche Hürden waren beim Aufbau der Kooperation/ des Netzwerkes zu überwinden? / Wo lagen die größten Herausforderungen? Was waren wesentliche Erfolgsfaktoren?
- Wie bewerten Sie den Erfolg der Kooperation/des Netzwerkes?

Neben den Netzwerkaktivitäten der Unternehmen die in der Regel auf lateraler, horizontaler und beschaffungsseitiger Ebene stattfinden, soll in den Fallstudien auch das aktive Community-Bildung seitens der Unternehmen untersucht werden. Communities sollen im Projektzusammenhang als Gemeinschaften von Personen und Organisa-

tionen interpretiert werden, die sich dadurch auszeichnen, dass ihre „Mitglieder“ nicht nur mit dem Unternehmen kommunizieren, sondern sich auch untereinander über Unternehmensleistungen, Produkte, Marken etc. austauschen. Die Bezeichnung Community, die sich in Märkten sowohl im Off- als auch im Online-Bereich gleichermaßen, als eine spezifische Form der Vernetzung zwischen Konsumenten schon seit längerem beobachten lässt (als Brand-, Online- oder auch Virtual-Communities etc.), wirft die Frage danach auf, ob und inwieweit diese besonderen Netzwerke durch unternehmerisches Tun und Handeln entwickelt werden können. Im Forschungsvorhaben geht es mithin auch darum, einzuschätzen, welche Möglichkeiten zur Community-Bildung im Markt für Klimaschutzlösungen bisher genutzt werden (können). Grundlegend gilt es hier auch zu klären, ob die Unternehmen Communities in ihre Kommunikationsstrategien einbinden, und welchen Nutzen sie in diesen Aktivitäten sehen.

Fragenkatalog Communities:

- Fördert und entwickelt Ihr Unternehmen (ganz bewusst) Gemeinschaften (Communities) und wenn ja, wie?
- Welche Hürden waren beim Aufbau zu überwinden? Wo lagen die größten Herausforderungen? Was waren wesentliche Erfolgsfaktoren?

2.2.5 Institutionen

Die dritte Basisstudie des GEKKO-Projekts setzt sich mit dem Thema Institutionen auseinander. Im Fokus stehen insbesondere die Institutionen, die einen Einfluss auf die Entscheidungen der Gebäudeeigentümer haben, und diese im Hinblick auf ihre Kaufentscheidungen beeinflussen können. Im Ergebnis entstand so eine Landkarte klimaschutzbezogener Institutionen im Bereich Bauen, Wohnen und Sanieren privater Gebäude- und Wohnungseigner und -nutzer. Die Analyse erstreckt sich dabei über das gesamte Spektrum an Institutionen: von der supranationalen Ebene wie etwa dem Kyoto Protokoll, über die nationale Ebene mit dem Nationalen Klimaschutzprogramm bis hin zu kommunalen Klimaprogrammen.

Vor dem Hintergrund des hier gewählten kommunikationspolitischen Schwerpunktes stehen im Rahmen der vorliegenden Fallstudien solche Institutionen im Fokus der Analyse, die (aus Sicht der Unternehmen) die Kaufentscheidungen der Kunden unmittelbar beeinflussen. Es gilt also zu klären, inwieweit die Wirkungsweise der Institutionen auch tatsächlich bei den Endverbrauchern, sprich Gebäudeeigentümern, wahrgenommen wird.

Fragenkatalog zu den Kommunikationskanälen

- Welches sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Regelungen, die die Entscheidung Ihrer Kunden für den Kauf (...) unterstützen? Inwiefern?
- Und welche Regelungen behindern die Entscheidung Ihrer Kunden? Inwiefern?

- Gibt es Regelungen, auf die Sie oder Verbände, denen Ihr Unternehmen angehört, Einfluss nehmen bzw. genommen haben (z. B. kommunale Projekte/Planungen)? Wenn ja, wie?

3 Methodik und Auswahl der Fälle

3.1 Methodik

Der im vorangegangenen Kapitel erörterte theoretische Bezugsrahmen der Fallstudienarbeit läßt bereits vermuten, dass es einer intensiven Auseinandersetzung mit der unternehmerischen Kommunikationsstrategie bedarf, um die hier erörterten Fragestellungen zu beantworten. Die damit verbundenen Anforderungen verlangen nach einem strukturiert-analytischen Ansatz, der die relevanten Ausprägungen und wesentlichen Entscheidungen in den Unternehmen möglichst präzise erfasst und beschreibt. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass eine qualitative Analyse den angemessenen Analyserahmen für die Fallstudien darstellt.

Die Wahl des Instruments fiel auf die Befragungsform "Leitfadengestützte Tiefeninterviews". Dabei handelt es sich um ein relativ freies Interview in Form eines persönlichen Gesprächs. Tiefeninterviews zielen insbesondere darauf ab, tiefere Einsichten in den Untersuchungsgegenstand zu gewinnen und durch gezielte Fragestellungen die Entscheidungsgrundlagen und Handlungsweisen der Befragten zu verstehen. Die Probanden werden „sanft“ entlang vorgegebener Oberpunkte (Interviewleitfaden) geführt – das Gespräch bleibt so für die Entwicklung einer spezifischen Gesprächsdynamik offen.

Der Interviewleitfaden ist eine Anleitung für teilstrukturierte Interviews. Zweck des Leitfadens ist es zum einen, durch die vorgegebenen Fragestellungen die relevanten Themeninhalte der Theorie zu erfassen, zum anderen hilft der Leitfaden die studienrelevanten Inhalte im Blick zu behalten. Dabei bieten Tiefeninterviews den Vorteil, dass sie Einblicke in schwer erfassbare Faktoren wie Motivation oder auch Einstellungen zu spezifischen Themen generieren können.

3.2 Die Auswahl der Fälle

Im Vorfeld der Fallstudienanalyse wurde zunächst der Markt für „energetische Gebäudesanierung“ betrachtet und im Zuge einer ersten Markt- und Wettbewerbsanalyse wesentliche Marktteilnehmer der Region Nordwest evaluiert und systematisiert. Ergebnis der Betrachtung ist, dass drei wesentliche Marktfelder in die Fallstudienanalyse integriert wurden: „Haustechnik und Wärme“, „Bauteile (auch transparente) und Dämmstoffe“ und (als potentielle Multiplikatoren) „Energieberater und Projektierer“. Die Auswahl der Fälle orientierte sich dabei insbesondere an den Kriterien der (Marketing-) Erfolgsfaktorenforschung. Danach werden z. B. konsistente Marketingstrategien gegenüber Absatzmittlern, Endverbrauchern oder Anspruchsgruppen umgesetzt,



erfolgreiche Kooperationen entwickelt oder erfolgreiche Kommunikationskonzepte ausgebildet.

Die folgenden Unternehmen wurden ausgewählt:

Haustechnik / Wärme:

- Brötje, Rastede
- Energiewerkstatt Hannover, Hannover
- Boos, Varel
- Leda Werke, Leer

Bauteile / Dämmstoffe:

- Poesis Dämmsysteme KG, Bremen
- quick-mix Gruppe, Osnabrück
- Lammers GmbH, Ganderkesee
- Büsing & Fasch, Oldenburg
- Mäcken / Ammerländer Energiespar Kontor, Friedrichsfehn

Berater / Projektierer:

- Energieberater Westkämper, Wesermarsch
- Energieberatung GM Ingenieurbüro
- Energieberater Detlef Stigge
- Energieberater Thomas Kaulen
- eks-Innova OHG, Oldenburg

Zu Beginn der Untersuchung können natürlich noch keine klar definierten – im Sinne der Untersuchungsziele erfolgversprechenden – Ausprägungen kommunikationspolitischer Strategieansätze bestimmt werden. Mithin ist klar, dass die Empiriearbeit die eine oder andere positive oder negative Überraschung bereithält.

4 Die Fälle

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der geführten Interviews dokumentiert werden. Grundlage ist die in Kapitel 2 erarbeitete Systematik, wonach Ziele und Zielgruppen, Kommunikationsinhalte und -kanäle, sowie wesentliche (den Absatz befördernde oder hemmende) Institutionen der untersuchten unternehmerischen Handlungszusammenhänge erörtert werden. Evaluierbare Ausprägungen dieser Strategieelemente sollen zunächst für die jeweiligen Marktfelder separate vorgestellt werden.

4.1 Ziele und Zielgruppen

Im Zuge der Entwicklung marketingpolitischer Handlungsstrategien basieren wesentliche Ausprägungen der Strategie auf die den jeweiligen Ansätzen zugrundeliegenden Zielsetzungen. Der erste Abschnitt zur Charakterisierung und Bewertung kommunikationpolitischer Instrumentarien beschäftigt sich aus diesem Grunde damit, was (*Ziele und Visionen*) die Unternehmen bei wem (*Zielgruppen*) überhaupt erreichen wollen.

4.1.1 Ziele

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Zu Beginn der Evaluation vorhandener Zielbündel wurde ein kurzer Blick in die „strategische Vergangenheit“ der Unternehmen geworfen. Den interviewten Unternehmen wurde die Frage nach der wichtigsten strategischen Initiative oder Entscheidung ihres Unternehmens (in den vergangenen 5 Jahren) gestellt. Antworten auf diese Frage wurden von allen Befragten sehr ressourcen- und produktorientiert beantwortet. Es ging bspw. um die „Erweiterung der Produktpalette um freistehende Öfen“, der Ausbau von „Systemlösungen“, die Einführung der „Fernüberwachung“ oder die „Festlegung auf Heiztechnik“. Die Antworten belegten damit den in KMU recht häufig anzutreffenden Sachverhalt, dass das jeweilige „Produkt“ Dreh- und Angelpunkt unternehmerischer Überlegungen und Entscheidungen ist.
- Beim Blick in die Zukunft bzw. die Frage nach konkreten Marketingzielen für das eigene Unternehmen rückten die Probanden kaum von dieser ressourcen-zentristischen Sicht ab. Die „Diversifikation des Produktangebotes (mehr Typen)“ kann hier als Ziel – quasi symptomatisch für alle Befragten – angeführt werden.
- Bei möglichen Hürden, die im Zuge der Zielerreichung eventuell auf die Unternehmen zukommen, änderte sich diese Sichtweise. Hier werden der Markt, Ängste vor nicht absehbaren Marktentwicklungen, unvorhersehbare Marktdynamiken, Forderungen an den Gesetzgeber (der ein weiteres Bekenntnis zum Klimaschutz geben soll) etc. angeführt.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Die befragten Vertreter des Marktsegments „Bauteile und Dämmstoffe“ äußerten sich in der Bewertung bisheriger strategischer Initiativen und Entscheidungen ebenfalls recht „ressourcenorientiert“. Hier ging es um Themen wie das „Zusammenlegen von Standorten“ oder den „Bau einer Lagerhalle“. Marketing oder Kommunikationspolitische Aktivitäten und Entscheidungen spielten keine Rolle
- Im Zuge der Beschreibung ihrer Visionen und zukünftiger Marketingziele waren die Unternehmen dieses Marktsegments sehr zurückhaltend (in der Konkretisierung ihrer Ziele). Dies mag dran liegen, dass die befragten Unternehmensvertreter relevante Unternehmensziele aus Geheimhaltungs- oder Wettbewerbesgründen nicht nannten. Im Zuge der geführten Interviews äußerte sich gleichwohl kein Unternehmensvertreter entsprechend, als dass vielmehr davon auszugehen ist, dass die Reflektion und Konkretisierung zukünftiger Strategien und Ziele kaum ausgebildet sind. Die Frage zu relevanten Visionen wurde dann auch recht unpräzise beantwortet. Äußerungen wie: „moderates Wachstum“ oder eine „konstante Auslastung“ gehörten schon zu den präziseren Charakterisierungen eigener Visionen. Auch bei den Marketingzielen ging es (ressourcennah) eher um produktpolitische Zusammenhänge und Bewertungen, als um zukünftige marketing- und kommunikationspolitische Aspekte der Unternehmensführung. Hier sollten „eigene Produkte entwickelt“ werden, „Innovationen realisiert“ werden oder (das hatte zumindest eine gewisse Nähe zum Marketing) wollte man „mit neuen Unternehmensleistungen bekannt werden“.
- Im Zuge der Beschreibung zu überwindender Herausforderungen und Hürden standen eher Themen wie Kosten und finanzielle Aspekte im Mittelpunkt. In erste Linie ging es dabei um zukünftige Chancen auf „Bau-Kredite“, „finanzielle Grenzen privater Gebäudesanierer“ oder die „aktuelle Wirtschaftskrise“.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Der erste Blick in die „strategische Vergangenheit“ der Berater und Projektierer zeigt kein sehr einheitliches Bild. Die wesentliche und für viele Berater richtige strategische Entscheidung hat es bei den hier befragten Energieberatern nicht gegeben. Bei den „jungen“ Beratern waren es eher Themen der fachlichen Fort- und Weiterbildung. Die „älteren“ Berater argumentierten etwas „marketing-näher“. Hier wurden Sachverhalte benannt, die darauf schließen ließen, dass die Marktbearbeitung bzw. Ansprache der Kunden zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren ihrer Tätigkeit gehören. In der Regel waren

dies Kooperationen mit (bekannten) Institutionen aus der Region, bspw. der IHK, Berufsverbänden und anderen Netzwerken.

- Auch im Zuge der Charakterisierung der eigenen Vision ergab die Befragung ein recht heterogenes Bild. Von mehreren wurde jedoch das Internet als wichtiger und zukünftig zu gestaltender Vertriebs- und Marketingkanal angeführt. Ein Berater wollte ein „Vor-Ort Beispielhaus“ errichten.
- Die konkrete Frage nach wesentlichen (Marketing-) Zielen zur Erreichung der jeweiligen Vision wurde wiederum eher breit als tief beantwortet. Von „Kundenempfehlungen“ – im Sinne positiver Mund zu Mund Kommunikation, über „Internetshops entwickeln“ oder „strukturiertes arbeiten“ wurden recht unterschiedliche „Dinge“ benannt.

Alles in allem belegen die Daten, dass das Thema Marketing und Kommunikation noch nicht bei allen Befragten im unternehmerischen „Zielkanon“ angekommen ist. Der Blick in die Vergangenheit verrät eine recht eindeutige ressourcen- und produktorientierte Sicht auf die jeweils eigene unternehmerische Situation. Marketingzielen wird (noch) lediglich in Ansätzen ein Potential zur Lösung unternehmerischer Herausforderungen zugesprochen.

Damit scheinen die evaluierten Zielsetzungen nur wenig tauglich, um zur ersten Grundlage bzw. zum Ausgangspunkt der Best-Practice-Analyse zu werden. So wird in der Literatur stets darauf hingewiesen, dass die bestmögliche Präzisierung unternehmens- und marketingpolitischer Ziele zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren gehören: Eine klare Vision und fassbare Ziel (-systeme) sind wesentliche Grundlage der strukturierten Marktbearbeitung. Zwar kann unterstellt werden, dass die befragten Unternehmen entsprechende Zielbündel hatten, diese aber nicht preisgeben wollten. Vermutet wird jedoch, dass bei der Mehrheit der Befragten klare (Marketing-) Zielvorstellungen nicht vorhanden sind bzw. in der Führung des Unternehmens keine Rolle spielen. Ziele und die damit verbundenen Maßnahmen werden wahrscheinlich in erster Linie ad hoc und kaum geplant entschieden. Eindeutige Maßgaben, wozu, mit wem und wann kommuniziert wird, gibt es vermutlich kaum. Als kommunikationspolitisches Best-Practice-Beispiel ließe sich lediglich ein Anbieter in Bremen charakterisieren. Hier hat man recht klare Vorstellungen davon, welchen Beitrag kommunikationspolitische Aktivitäten zum Unternehmenserfolg liefern und welche Marketingpfade das Unternehmen beschreiten sollte, um langfristig erfolgreich am Markt zu agieren:

- Nachhaltiger Klimaschutz durch energetische Gebäudesanierung, die man bezahlen kann;
- Entwicklung, Kombination und Verbesserung von einfachen Dämmverfahren, die auch vom Selberbauer durchführbar sind;
- Sensibilisierung der Öffentlichkeit für einen bislang stark vernachlässigten Bereich;
- Ausbildung und Qualifizierung von Handwerkern zum „Facharbeiter/in Dämmtechnik“;

- Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten aus Handwerk, Fachhandel, Industrie, Wissenschaft, Politik und Verbänden.

Die Entschlossenheit äußerte sich dabei weniger in einer recht amüsanten Vision. „Deutschland, zum Land der Dichter und Dämmer zu machen“, als vielmehr in den recht klaren Vorstellungen davon, wie potentielle Kunden von den Vorteilen der energetischen Gebäudesanierung zu überzeugen sind.

Insgesamt gesehen war der vom Marketing stets geforderte market-based-view lediglich für ein Unternehmen unmittelbar nachweisbar. Systematische Ansätze zur Entwicklung des Marktes fehlen und spielen für die Unternehmenssteuerung – im Sinne einer konsequenten und kundenfokussierten Planung und Kontrolle – keine Rolle.

4.1.2 Zielgruppen

Neben der Bestimmung übergeordneter Kommunikationsziele kann die Zielgruppendefinition (bei wem soll etwas erreicht werden?) als weiterer zentraler Erfolgsfaktor benannt werden. Da sich Zielgruppendefinitionen grundsätzlich an sehr verschiedenen Kriterien orientieren können, (demographische, sozioökonomische, kaufverhaltensbezogene, auf Persönlichkeitsmerkmale rekurrierende oder an Nutzenaspekten orientierte Merkmale sind möglich) wurde im Zuge der Befragung keine Kategorisierung vorgegeben. Mithin überraschte es zunächst nicht, dass die Frage nach der Beschreibung des bestehenden Kundenstamms recht heterogen beantwortet wurde.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Die Beschreibung und Charakterisierung des aktuellen Kundenstamms dieses Marktsegmentes ist – ähnlich der Darstellung wesentlicher Ziele durch die Befragten – von einer gewissen Zurückhaltung geprägt. So wurde die Frage nach der Beschreibung des Kundenstammes zunächst recht unkonkret beantwortet: „Bei uns ist jeder Kunde“ – auf dieses Zitat ließen sich einige Interviewprotokolle reduzieren. Bat man die Befragten gleichwohl noch mal über den aktuellen Kundenstamm nachzudenken, konnten die befragten Unternehmensvertreter ihre Kunden doch noch ein wenig präziser beschreiben. Danach ist/sind das Gros der Kunden: „sparsam“, „kostenbewusst“, „Genussmenschen die sich wohlfühlen wollen“, „Hausbauer die auf Qualität achten“ und „Menschen die kostengünstig und effizient bauen wollen“. Sie sind um die 30 oder um die 50 und haben ein „mittleres Einkommen“. Zum Teil sind es „ökologisch bewegte“ Menschen.
- Sehr bemerkenswert war die Charakterisierung einiger Kunden aus B2B Handlungszusammenhängen. Drei der vier Befragten Unternehmen gaben an, dass zahlreiche Handwerker, Ingenieure oder „B2B Fachkunden“ Problemkunden sind. Gründe für diese Charakterisierung ist die mangelnde Qualifikation dieses Kunden. Diese reicht nach Aussage der Befragten häufig nicht

aus, um die von den Herstellern angebotenen Produkte fachgerecht zu beraten, einzubauen oder zu warten.

- Im Folgenden wurde danach gefragt, ob es überforderte Kunden gab. Hier war die Meinung der Befragten geteilt. Von den Heizungsbauern gab es – bezogen auf den Endnutzer – sowohl ein klares „Ja“, als auch ein nicht ganz so klares „eher selten“. Das „Ja“ bezog sich dabei in erste Linie auf „Entscheidungsprobleme“ im Zuge der Auswahl des „richtigen Produktes“. Daneben wurde auch an dieser Stelle wiederum die Überforderung der Installateure und Fachbetriebe angeführt.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Auch in diesem Marktsegment reichte die Charakterisierung des Kundenstamms vom „alles dabei“ über „alles außer arm“ bis zur etwas präziseren Beschreibung. Mithin scheint auch hier die Beschäftigung mit (potentiellen) Abnehmern nicht so weit fortgeschritten, als dass eine präzise Beschreibung und Charakterisierung erfolgen kann. Ein einheitliches Verständnis möglicher Zielgruppen konnte mithin nicht nachgewiesen werden. Einig waren sich die Befragten lediglich darin, dass es in der Regel junge Familien (so um die 30) und ältere Menschen (um die 50 bis 60) sind, die (in erste Linie) ihre Wohnqualität verbessern wollen.
- Auf die Frage nach einer möglichen Überforderung eigener Kunden wurde recht unterschiedlich geantwortet. Während der Hersteller für Transparente Bauteile recht klar darauf hinwies, dass eine Überforderung nicht beobachtet wurde, kam vom Hersteller und Distributor für Dämmstoffe ein eindeutiges „Ja“. Auch hier scheint die Branche geteilter Meinung zu sein.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Die befragten Energieberater und Projektierer konnten ihren Kundenstamm etwas präziser beschreiben, als die Vertreter der anderen Marktsegmente. Kunden wurden überwiegend als: „Grün angehaucht“, „bildungsnah“ und eher der „Mittelschicht“ angehörend charakterisiert. Bemerkenswert war auch der Hinweis auf besonders engagierte Kunden, die als Multiplikatoren positive Ergebnisse der Beratung in der Verwandtschaft und Nachbarschaft sehr gut verbreitet haben. Eine gewisse soziale Wechselseitigkeit zwischen Pionieren und potenziellen Adoptern, sowie guten Erfolgen der Inszenierung bereits erfolgter Übernahmen, scheint damit nachweisbar.
- Die Frage nach einer möglichen Überforderung der Kunden wurde von Beratern und Projektieren durchweg verneint. Ihrer Meinung nach verstehen alle Kunden wesentliche Beratungsinhalte und -ergebnisse.

Die Beschreibung und Charakterisierung des aktuellen Kundenstamms durch die befragten Vertreter der „Haustechnik und Wärme“ sowie „Bauteile und Dämmstoffe“ ließe sich – sarkastisch formuliert – am besten mit der Antwort eines Befragten zu-

sammenfassen: „unsere Kunden sind normal“. Andere Anbieter waren zwar durchaus etwas phantasievoller bzw. ein wenig präziser in ihrer Beschreibung, konnten jedoch auch keine wesentlich präzisere Kundencharakterisierung und Zielgruppendefinition liefern. Im Vergleich schien die Beschreibung der „Berater und Projektierer“ noch als die Reflektierteste. Hier konnten wesentliche Eigenschaften exakter beschrieben werden. Ob diese Beschreibungen wesentliche Eigenschaften der Kunden tatsächlich richtig wiedergeben, kann und soll an dieser Stelle gleichwohl nicht beurteilt werden.

4.2 Kundennutzen, Positionierung und Informationsunsicherheit

In Kapitel Zwei wurde bereits darauf hingewiesen, dass kommunikationspolitische Entscheidungszusammenhänge zu den wesentlichen unternehmerischen Handlungsfeldern gehören. Im Zuge damit verbundener Vermarktungsansätze ist insbesondere zu klären, wie sich das Unternehmen gegenüber seinen Kunden positioniert und welche Wettbewerbsvorteile und Nutzenkategorien gegenüber den Kunden kommuniziert werden. Dabei geht es vor allen darum, das unternehmerische Angebot so zu gestalten, dass es dem Konsumenten mehr Gegenwert als das Angebot der Konkurrenz bietet. Erfolgsfaktor ist jedoch nicht nur: „einfach anders zu sein“, sondern etwas auf eine Weise anzubieten, wie es der Konsument wünscht und braucht.

Im Kern sollte so evaluiert werden, welche unternehmerischen Kommunikationsinhalte aus unternehmerischer Perspektive besonders dazu geeignet sind, vorhandene Diffusionsbarrieren zu überwinden und welche Rolle die symbolische Aufladung und Sichtbarkeit von Wohngebäuden (oder einzelner Komponenten bspw. Haustechnik, TGA) einnimmt.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Die befragten Unternehmensvertreter des Marktsegmentes „Haustechnik und Wärme“ nannten recht verschiedene *Gründe und Motive*, die aus Sicht der Kunden für eine energetische Gebäudesanierung sprechen. Neben „Kostengründen“, den „Zwang durch Defekt“, einer „verbesserten Wohnqualität“ und dem Wunsch „unabhängig von Energieversorgern“ zu sein, nannten zwei der vier Unternehmen auch „ökologische Motive“, die aus Sicht der Kunden für eine energetische Sanierung sprechen. Dabei sahen sich die befragten Unternehmensvertreter auch in der Lage, das Motiv „Ökologie“ bzw. „Umweltbewusstsein“ zu quantifizieren. Einer der Anbieter ging von 5 bis 10 Prozent aus, während ein anderer den Anteil ökologisch motivierter Kunden auf ca. 20 Prozent schätzte. Einer der befragten Unternehmensvertreter legte jedoch sehr viel Wert auf die Feststellung, dass das schon immer so war und nicht mehr ansteigt.
- Im Zuge der Vermarktung und Positionierung der eigenen unternehmerischen Leistungen thematisieren die Befragten recht unterschiedliche Nutzenkategorien. Einig war man sich zunächst darin, dass ökologische-, umwelt- oder Klimaschutzaspekte nicht zu den Themen gehören, die bei potentiellen Kun-

den Nachfrage generieren oder den Wunsch zur energetischen Sanierung positiv beeinflussen. Falls diese Argumente doch eingesetzt werden, passiert dies „nur gemeinsam mit dem Argument der Kostenersparnis“: „Keiner lässt sich die CO₂ Einsparung ausrechnen“. Wesentliche Nutzenkategorien die den (potentiellen) Kunden gegenüber kommuniziert werden sind dann auch keine „ökologischen Argumente“, sondern: besondere Produktqualitäten, Kosten-Nutzenrelationen (Amortisation), Wohnqualität und Wohlbefinden oder die Sicherheit der Technik (keine Ausfälle).

- Mögliche Wirkungen konnten durch die Befragten nicht exakt beschrieben werden. Recht konkret war noch der Hinweis, dass das „Thema Geld ein sehr gutes Einfallstor ist“.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Auch die Unternehmen des Marktsegmentes „Bauteile und Dämmstoffe“ waren recht skeptisch in der Beurteilung des akquisitorischen Potentials ökologischer Motive. Wesentliche Gründe und Motive, die potentielle Kunden bewegen, sich für die energetische Gebäudesanierung zu entscheiden, betreffen danach in erster Linie das Thema „Kosteneinsparungen“. Antworten auf die Frage nach wesentlichen Motiven und Gründen waren: „Kosten (Ölpreis)“, „Kosteneinsparung“, „Wertsteigerung und Kostensenkung“ und „primär Kosten“. Andere Motive spielen nach Aussage der Befragten „nur“ in Verbindung mit dem Kostenargument eine Rolle. Rang Zwei der benannten Gründe/Motive hatte die „gesteigerte Wohnqualität“ inne.
- Bei den tatsächlich auch kommunizierten Inhalten geht es (wenig überraschend) in erster Linie auch um „Kosten-Nutzen-Kalküle“, sowie um „Komfort und Wohnqualität“. Für einige Zielgruppen wurde gleichwohl angeführt, dass es nicht nur um das Thema Kosten geht, sondern in erster Linie um eine gesteigerte Wohnqualität. Das Thema „Technik“ wurde von einem der befragten Unternehmensvertreter als wesentliches Verkaufsargument angeführt. Interessanterweise wurde dieses Thema nicht von den Vertretern des Marktsegmentes Haustechnik und Wärme als Wesentlich kategorisiert.
- Auch hier konnten vorhandene Wirkungen des eigenen Marketing nicht näher beschrieben werden. Aussagen waren: „wir verschaffen Klarheit“ und „das kommt gut an“. Insgesamt scheint dieses Marktsegment also vom Erfolg bzw. der Wirkung der eigenen kommunikationspolitischen Maßnahmen recht überzeugt zu sein.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Auch hier lässt sich die Einschätzung möglicher Kaufmotive und Gründe recht eindeutig wiedergeben: Alle Befragten nannten zunächst die mögliche „Kostenersparnis“ als wesentliches Motiv. Aufschlussreich waren daher wiederum nur die weiteren Nennungen der Probanden. Als weiteres Kaufmotiv

wurde das Thema „Unabhängigkeit“ genannt. Danach sind Kunden sehr stark daran interessiert, eine gewisse Unabhängigkeit von ihren „Energie-Versorgern“ zu erreichen. Darüber hinaus wurden unterschiedliche Förderprogramme als sehr gute „Verkaufshilfen“ beschrieben. Themen wie „Umwelt- und Klimaschutz“ wurden als nachgeordnetes Motiv bewertet. Zwei Berater gingen sogar soweit zu sagen, dass Umwelt- und Klimaschutz in ihren Gesprächen „noch nie eine Rolle“ gespielt hat. Die Übrigen gaben an, dass ca. 5 bis 10 Prozent ihrer Kunden Umweltschutz als Motivation treibt.

- Wenig Überraschendes hielten dann auch die tatsächlich kommunizierten Inhalte bereit. In erster Linie ging es auch hier um das Thema Kosten bzw. Kostenersparnis. Umwelt- und/oder Klimaschutzaspekte spielen in der aktiven Kommunikation kaum eine Rolle. Einhellige Meinung der Befragten ist: „Die CO₂-Einsparung wird immer aufgeführt, allerdings vom Kunden nie beachtet“. Die Argumentation zur „Wohnqualität und Wertsteigerung“ und zur „Versorgungssicherheit“ kann hier bereits als „klassisch“ beschrieben werden. Die Rolle der symbolischen Aufladung und der Sichtbarkeit technischer Merkmale spielte lediglich bei einem der befragten Energieberater eine Rolle. Dieser charakterisierte das Thema „Technik“ als Merkmal des „männlichen Umgangs“ mit Gebäudesanierung. Entsprechende Aussagen sind zwar der freien Interpretation mehr als zugänglich, deuten jedoch an, dass der inszenarische Charakter gewisser Produkt-Merkmale im Zuge der unternehmerischen Kommunikation eine gewisse Rolle spielt.

Im Zuge der hier durchgeführten Befragung sollten die wesentlichen, durch die Unternehmen der Branche (langfristig erfolgreich) kommunizierten Nutzenkategorien evaluiert werden. Hierzu wurde erfragt, welche Gründe und Motivallianzen auf Kundenseite im Kontext der energetischen Gebäudesanierung vorhanden sind und welche Inhalte durch die Unternehmen kommuniziert werden. Auffälligste Gemeinsamkeit der drei untersuchten Marktsegmente ist, dass möglichen Kosteneinsparungen im Zuge der Kommunikation unternehmerischer Leistungen eine (sehr) bedeutende Rolle zukommt. Dieses Argument – das insbesondere im Zuge der direkten „face to face Kommunikation“ Anwendung findet – wird von allen Befragten als „alles entscheidend“ bewertet. Glaubt man den befragten Unternehmensvertretern, sind es mithin ausschließlich Kosten- und Ertragsargumente, die den Endkunden davon überzeugen, Maßnahmen zur energetischen Gebäudesanierung umzusetzen.

Erst die als „Zweit- oder Drittmotiv“ genannten Aspekte weichen etwas voneinander ab. Im Marktsegment „Haustechnik und Wärme“ wurden bspw. ökologische Motivallianzen noch eine relativ wichtige Rolle beigemessen. Die Energieberater äußerten sich hingegen recht eindeutig: „Ökologie und/oder CO₂ spielen keine Rolle“. Ob diese Unterschiede signifikant sind, kann an dieser Stelle gleichwohl nicht beurteilt werden.

Informationsunsicherheit und Konsumentenverwirrung

Neben der Frage nach den genutzten bzw. kommunizierten Nutzenkategorien wurde auch erfragt, welche Bedeutung der vermuteten „Informationsunsicherheit des Konsumenten“ zukommt. Im Kern sollte hierzu untersucht werden, ob Informationsunsicherheit eher eine Folge mangelnder Informationen oder eine Folge von „Konsumentenverwirrung“ (ein schwer zu verarbeitender Überschuss an Informationen) ist.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Zunächst wurde erfragt, welche *Vorbehalte* die Kunden der befragten Unternehmen gegenüber der energetischen Gebäudesanierung (Beratungs- und/oder Verkaufsgesprächen) formulieren. Dabei „zeichneten“ die Befragten ein eher heterogenes „Vorbehalte-Bild“. Die Befragten gaben bspw. an, dass „Kunden häufig kein Vertrauen in den Bestand der Technik“ haben, Bedenken über die „Lautstärke des Motors“ äußern oder Kunden „Angst vor Flüssiggas“ hatten. Alle befragten Unternehmen äußerten jedoch, dass diesen Vorbehalten sehr gut begegnet werden kann und sie kein grundsätzliches Hemmnis im Zuge der Vermarktung ihrer Produkte darstellen. Interessant ist, dass sich die den Unternehmen gegenüber geäußerten Bedenken in erster Linie auf die einzusetzende Technik beziehen und kaum Zweifel an der Amortisation (dem Nutzen) der Sanierung aufkommen.
- Das Thema „Informationsüberlastung“ wurde von den Befragten unterschiedlich beantwortet. Die Antworten reichten vom klaren „ja“, über die etwas schwammige Aussage „weniger Kunden fühlen sich sicher“ bis hin zum Statement „Kunden die kommen, sind sehr sicher“. Eine eindeutige Einschätzung zur möglichen bzw. als Hypothese unterstellten Informationsunsicherheit beim Endkunden scheint bei den Befragten mithin nicht vorhanden zu sein. Interessanterweise wurde die Frage nach der Überforderung der eigenen Kunden anders beantwortet. Hier ging es um die Einschätzung einer möglichen Überforderung der Installateure, die die jeweils angebotenen Produkte beim Endkunden einbauen. Drei der vier befragten Unternehmensvertreter gingen hier von einer regelmäßigen Überforderung aus. So wurde angeführt, „das Installateure beim Einbau überfordert waren“, den „Fachkunden die Expertise fehlt“ oder sich diese „selbst überschätzen“. Bemerkenswert war auch der Hinweis eines Befragten: „das Wort Schulung geht gar nicht ... die wollen nicht geschult werden ... die wissen Alles“.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Anders als bei der „Haustechnik und Wärme“ werden in diesem Marktsegment Vorbehalte in erster Linie in Bezug auf die Amortisationsdauer der Bauteile und/oder Dämmstoffe formuliert. Insbesondere ältere Menschen scheinen Probleme mit den in der Regel nur langfristig wirkenden Investitio-

nen zu haben: „Meine Kinder verkaufen mein Haus ja sowieso...“ so zitiert einer der Befragten seine älteren Kunden.

- Die Frage nach der Informationsüberlastung wurde hier (bis auf eine Ausnahme) durchweg mit „ja ist da und wird schlimmer“ beantwortet. Danach berichten zahlreiche Endkunden von Informationsüberladung. Im konkreten Beratungsgespräch machen diese dann auch „einen eher unsicheren und überforderten Eindruck“ bzgl. der Auswahl des für sie passenden Produktes. Lediglich der befragte Fenster-Hersteller konnte diese Überforderung nicht beobachten.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Bei der Beratung scheinen mögliche Vorbehalte gegenüber energetischer Gebäudesanierung kein Thema zu sein. Die Kompetenz der Energieberater wird (nach Aussage der befragten Energieberater) nicht angezweifelt. Kritische Nachfragen zur Ausbildung und Kompetenz der Berater gab es bislang „so gut wie nie“ – so das einhellige Statement aller Berater. Die Zuverlässigkeit der Berechnungen wird kaum in Frage gestellt. Mögliche Vorbehalte im Kontext der energetischen Gebäudesanierung können die befragten Berater mithin nicht bestätigen.
- Was die Informationsunsicherheit der Endkunden angeht unterscheiden die Berater recht klar zwischen „vor und nach der Beratung“. Ihre Aufgabe wäre es ja gerade, diese Unsicherheit zu nehmen – was ihrer Meinung nach, auch recht gut klappt. Vor der Beratung, konstatieren gleichwohl auch die befragten Energieberater, ist Unsicherheit vorhanden. Dabei treffen die Befragten nicht selten auf scheinbar sichere Endverbraucher, die sich in gewisser Weise „als Experten“ geben. Diese „sehen ihre mangelnde Kompetenz jedoch sehr schnell ein“. Die Frage nach „überforderten Endverbrauchern“ wird von allen Befragten verneint. Überforderung des Endkunden ist in diesem Marktsegment also kein „Thema“.

In allen Marktsegmenten unterstützten jeweils einige Befragte die These, dass die Kunden durch die unterschiedlichen Informationen am Markt verwirrt sind. Zwar hat sich der grundsätzliche Wissensstand im Bereich der energetischen Gebäudesanierung wesentlich gebessert, und dass insbesondere auf Grund des Internets, allerdings wird gerade dieses Medium als Quelle von Fehlinformation gesehen. Insbesondere die Nutzung von web 2.0 Anwendungen, wie etwa Foren, führt häufiger zu „gefährlichem Halbwissen“, welches abzubauen ist.

Zu Bemerkem bleibt, dass nicht alle Befragten die These teilen, dass die Kunden durch die unterschiedlichen Informationen am Markt verwirrt sind. In allen Marktsegmenten wurde auch das Gegenteil behauptet – „unsere Kunden sind sich eigentlich immer recht sicher in dem, was sie wollen.“

4.3 Kommunikationskanäle

Im Zuge der Fallstudieninterviews wurde erfragt, ob und in welchem Maße die Unternehmen ihre Kommunikationsmaßnahmen an die jeweils relevanten Akteure ausrichten bzw. anpassen und welche Kommunikationsformen (im Spektrum zwischen monologischen und dialogischen) eingesetzt werden. Als monologische Formen werden solche Kommunikationsbeziehungen charakterisiert, die im Sinne des klassischen Sender-Empfänger-Modells, lediglich als einseitige, unidirektionale Informationsvermittlung verlaufen. Ein Beispiel aus der Marketingpraxis ist massenmediale Kommunikation via Fernsehen, Radio oder Zeitungsanzeige. Dialogische Kommunikationsformen sind hingegen durch Interaktionen (mit einem Rollentausch von Kommunikator und Rezipient) geprägt. Beispiele sind direkte Gespräche mit Kunden oder die Kommunikation mit Kunden in Web-Foren.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Zunächst wurde erfragt, mit Hilfe welcher Werbemittel und -träger die Unternehmen des Marktsegmentes ihre Werbebotschaften an Ihre Zielgruppe(n) heranführen. Da die befragten Unternehmen wesentliche Zielgruppen „nur“ nach B2B und B2C-Zusammenhängen unterscheiden, wurden die Kommunikationskanäle nur für diese „Zielgruppen“ evaluiert. Obwohl die Befragten wesentliche Erfolgsfaktoren im Marketing in erster Linie in dialogischen Kommunikationsformen vermuten, werden in B2C Handlungszusammenhängen ausschließlich monologisch-massenmediale Werbemittel eingesetzt. Zum Einsatz kommen Flyer, Inserate (bspw. in Wohnmagazinen) und Internet-Auftritte. Dabei wiesen die befragten Unternehmen durchgängig darauf hin, dass ihr Endkunden-Marketing eher „appendix-haft“ ist und wesentliche Marketinginvestitionen gegenüber Absatzmittlern getätigt werden. In B2B Zusammenhängen wird die Kommunikation in der Regel sehr viel „dialogischer“ gestaltet: Workshops, Schulungen, Informationsveranstaltungen oder Messen werden durchgeführt. Der Erfolg dieser Maßnahmen wird von den befragten Unternehmen ausnahmslos als (sehr) gut bewertet.
- Im Zuge der zu führenden Interviews sollten auch solche kommunikationspolitischen Ansätze evaluiert werden, die soziale Netzwerke etablieren. Die Bezeichnung soziale Netzwerke oder Community, die sich in Märkten sowohl im Off- als auch im Online-Bereich gleichermaßen, als eine spezifische Form der Vernetzung zwischen Konsumenten schon seit längerem beobachten lässt (als Brand-, Online- oder auch Virtual-Communities etc.), wirft die Frage danach auf, ob und inwieweit diese Netzwerke durch unternehmerisches Tun und Handeln entwickelt werden können und falls ja, welche Aktivitäten die befragten Unternehmen in diesem Zusammenhang entfalten. Hierzu wurde konkret erhoben, ob die Unternehmen solche oder ähnliche (Kunden-) Gemeinschaften bewusst fördern und entwickeln. Im Marktsegment „Haustechnik und Wärme“ war man sich recht uneins darüber, ob diese Gemein-

ten einen wie auch immer gearteten Nutzen haben. Während ein Befragter heftig darauf hinwies, dass „seinen Kunden ein unöffentlicher Austausch auf jeden Fall lieber“ ist, sagen die übrigen Unternehmen, dass sie durchaus an dialogischen Formen des Austausches zwischen ihren Kunden interessiert sind. Die Umsetzung oder bewusste Initiierung solcher Gemeinschaften bleibt gleichwohl eher „an der Oberfläche“. Wenn überhaupt, gibt es organisierte Kundengespräche und -netzwerke ausschließlich in B2B Handlungszusammenhängen. Auf Endkonsumentenebene spielt diese besondere Form des Marketing keine Rolle.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Die „Dämmer“ waren sich sehr einig in der Ablehnung sämtlicher Web2.0 Anwendungen. Entsprechende Kommunikationsformen werden von fast allen Befragten als sehr störend im Zuge des „Umgangs mit den Kunden“ bewertet („weil von Laien falsche Informationen verbreitet werden“). Anders als die beiden anderen Marktsegmente haben die Akteure dieses Marktsegmentes zahlreiche dialogische (Marketing-) Aktivitäten initiiert: „Tage der offenen Tür“, „Workshops“, „Vorträge“ etc. Daneben werden einige monologische Kommunikationsmittel eingesetzt: „Internet-Sparkalkulatoren“, „Flyer und Prospekte“, „Presseartikeln“ etc. Grundsätzlich sind auch die Vertreter des Marktsegmentes „Bauteile und Dämmstoffe“ vom Nutzen dialogischer Kommunikationsformen überzeugt.
- Die Frage nach der bewussten Entwicklung direkter Kundeninteraktion wurde hier sehr viel positiver bewertet als im Marktsegment „Heiztechnik und Wärme“. Daher konnte die Frage, wie denn diese Gemeinschaften entwickelt werden, sehr viel umfassender beantwortet werden. Hier werden „Straßen- und Sommerfeste“ organisiert, ein „online Einspar-Kraftwerk“ aufgelegt (die Einsparungen aller Kunden werden aufsummiert) oder „Infoabende“ umgesetzt.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Bei den „Beratern und Projektierern“ war man sehr „zurückhaltend“ in der Beurteilung dialogischer Kommunikationsformen. Mehrere Berater gaben an, dass sie früher „Vorträge und Diskussionsrunden“ organisiert haben, auf „Messen“ vertreten waren oder bei sonstigen „Veranstaltungen“ dabei waren. Diese Dinge tun sie heute nicht mehr – der Grund: „alles aufgegeben, da sie keinen spürbaren Effekte hatten.“ Zu diskutieren bleibt, ob die Marketingaktivitäten tatsächlich keinen Erfolg hatten oder ob die Unternehmen lediglich keinen Zusammenhang zwischen diesen Aktivitäten und den (u. U. nur langfristig wirkenden) Erfolgen herstellen konnten. Nichts desto trotz ist zu konstatieren, dass einige Berater dialogische Kommunikationsformen nicht mehr umsetzen. Lediglich ein Berater bildete eine Ausnahme. Insbesondere im Zuge der gemeinsamen Arbeit mit der Verbraucherzentrale werden weiterhin

Kundendialoge initiiert, etwa indem „Bildungsurlaube bei Mercedes organisiert“ oder „Vorträge und Messen“ entwickelt werden.

- Die Frage, ob die Berater und Projektierer (ganz bewusst) solche Marketingaktivitäten befördern, die soziale Netzwerke und den Austausch zwischen Kunden etablieren, wurde überwiegend verneint. Ein Berater vertrat die These, dass „Kommunikation nicht über den Freundeskreis hinausgeht – noch nicht einmal in der Nachbarschaft“.

Die Nutzung zur Verfügung stehender Kommunikationskanäle ist in der Branche recht heterogen. Generell lässt sich feststellen, dass alle klassischen Werbeformen und -kanäle eingesetzt werden. Insgesamt können die durch die befragten Unternehmen geschilderten Kommunikationskanäle als vielfältig charakterisiert werden. Dabei werden in der Regel massenmedial-monologische Medien wie etwa Flyer, Internetseiten oder Zeitungsanzeigen eingesetzt. Darüber hinaus setzen einige Unternehmen Workshops, Schulungen und andere dialogisch geprägte (Marketing-) Instrumentarien ein – wie etwa den „Dämmstoff-Tupper-Abend“. Fast alle Probanden lehnten den Einsatz von web 2.0, etwa durch Foren, ab.

Um den Kunden vom Kauf oder Beratungsleistung zu überzeugen wird von allen Probanden das direkte Gespräch gesucht. Gleichzeitig werden „Vor-Ort-Beratungen“ oder „Veranschaulichungen in sog. Show-rooms oder anhand „kleiner Modelle“ genutzt, um den Kunden zu informieren. Als Best-Practice werden von den befragten Unternehmen – quasi durchgängig – solche Kommunikationsformen beschrieben, die den Kunden „dort abholen wo er steht“. Ein weiterer Hinweis darauf, dass dialogische Kommunikationsformen (kurz vor Kaufabschluss) wohl am besten dazu geeignet sind, den Kunden vom Nutzen der energetischen Gebäudesanierung zu überzeugen.

Bemerkenswert ist, dass die Vertreter des Marktsegmentes „Haustechnik und Wärme“ auf keinerlei Aspekte der möglichen „Inszenierung ihrer Anlagen“ eingingen. Das kann natürlich so gedeutet werden, als dass hier die Bedeutung des „Symbolhaften“, der von den Unternehmen angebotenen Produkte, nicht erkannt wird. Das Fehlen möglicher Hinweise auf inszenarische Eigenschaften der angebotenen Anlagen kann jedoch auch so gedeutet werden, als dass diese „Nutzenaspekte“ im Zuge der Entscheidung für oder gegen die energetische Gebäudesanierung keine wichtige Rolle spielen.

4.4 Netzwerke

Hier soll insbesondere der Fragestellung nachgegangen werden, in wie weit die Unternehmen die Netzwerkbildung als relevantes Instrument und „Multiplikator“ ihrer Kommunikationsstrategie wahrnehmen und welche Nutzenkategorien mit den verschiedenen Netzwerken verbunden werden. Vor dem Hintergrund der bereits erörterten Diffusionskriterien sollte im Rahmen der Interviews auch geklärt werden, welche Diffusionshürden im Zuge der Netzwerkbildung überwunden werden konnten.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Das Marktsegment „Haustechnik und Wärme“ hat sowohl Netzwerkaktivitäten entwickelt die auf den Beschaffungsmarkt gerichtet sind (Einkaufskooperation), als auch (einige) Netzwerkaktivitäten auf den Weg gebracht, die in erster Linie den Absatz verbessern sollen (bspw. das Netzwerk „Handwerkermarke“). Darüber hinaus spielen bei einigen Kooperationen Forschungs- und Entwicklungszusammenhänge eine Rolle. Die durch die Befragten genannten Nutzenkategorien korrespondierten eng mit diesen Netzwerkaktivitäten: „günstiger Einkauf“, „öffentlichkeitswirksame Verbreitung der eigenen Unternehmensleistungen“, „Personal (-austausch)“, „Erfahrungsaustausch“, „Werbung“ etc. Im Kern ging es sowohl um die Überwindung von Markteintrittsbarrieren, F+E als auch um die öffentlichkeitswirksame Verbreitung des eigenen Angebotes. Im Gegensatz zu den beiden anderen Marktsegmenten wurde hier auch der Einfluss auf politische Entscheidungen und Entscheidungsträger, als wichtige Nutzenkategorie der Netzwerkarbeit, benannt. Netzwerke, die den Erfahrungsaustausch zwischen Adoptern institutionalisieren, wurden nicht entwickelt.
- Mögliche Wirkungen heterogener oder gar widersprüchlicher Kommunikationsinhalte und -maßnahmen wurden von keinem der befragten Unternehmensvertreter als „besonderes Problem“ oder zu „bewältigende“ Herausforderung beschrieben. Zu hinterfragen bleibt gleichwohl, ob dieses (mögliche) „Problem“ den Befragten bislang nur nicht aufgefallen bzw. nicht reflektiert wurde oder einfach nicht vorhanden ist.
- Als wesentliche Akteure im Zuge des Aufbaus entsprechender Netzwerke wurden (neben anderen Unternehmen), insbesondere die Verwaltung und politische Player genannt („Kontakte zu öffentlichen Vergabestellen und Planungsbüros sind wichtig“). Bemerkenswert war der Hinweis eines Unternehmens, wonach: „Verbraucherverbände unwichtig sind“.
- Der wesentliche Erfolgsfaktor im Zuge des Aufbaus entsprechender Netzwerke wird von den Befragten wie folgt zusammengefasst: „Offenheit und Wahrhaftigkeit“.

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Auch im Marktsegment „Bauteile und Dämmstoffe“ werden zahlreiche kooperative Beziehungen initiiert. Themen sind (in erster Linie) der „gemeinsame Einkauf“, „F+E“ (bspw. mit der Fachhochschule Oldenburg) und der „optimale Vertrieb“. Darüber hinaus hat – anders als in den beiden anderen Marktsegmenten – ein Unternehmen solche kooperativen Ansätze entwickelt, die der „Verknüpfung von Design und Funktion“ dienen sollen, wobei auch „Genderaspekte“ thematisiert werden. Mithin ließen sich an dieser Stelle weitere empirische Hinweise für die „symbolische Aufladung von Wohnge-

bäuden“ finden. Das lässt die Vermutung zu, dass die „Sichtbarkeit“ der Bauteile unmittelbaren Einfluss auf die Kaufentscheidung des Endnutzers hat. Darüber hinaus haben Unternehmen dieses Marktsegmentes solche kooperativen Projekte angeregt, die das Thema (Verbraucher-) Information kommunikationspolitisch entwickeln sollen. Entsprechend heterogen waren wiederum die mit den Netzwerkaktivitäten verbundenen Nutzenkategorien: „günstige Beschaffung“, „öffentlichkeitswirksame Verbreitung der eigenen Unternehmensleistungen“ oder „Erfahrungsaustausch“. Im Marktsegment „Bauteile und Dämmstoffe“ wurden darüber hinaus auch solche Netzwerke entwickelt, die den Erfahrungsaustausch zwischen Adoptern institutionalisieren (Infoabende, die „kooperativ Moderiert“ und mit „Input“ versorgt werden).

- Auch hier wurden mögliche Wirkungen heterogener oder gar widersprüchlicher Kommunikationsinhalte von keinem der befragten Unternehmensvertreter als wesentliche (Absatz-) Erfolgsfaktoren kooperativer Strukturen oder Netzwerke genannt.
- Als absatzpolitisch relevante Netzwerkakteure wurden durch die Befragten insbesondere Heizungsbauer und Energieberater genannt („da diese unmittelbare Kundenkontakte haben und auf diese direkt einwirken können“). In F+E Zusammenhängen wurden in erster Linie „andere Unternehmen“ in Netzwerkaktivitäten einbezogen. Ein kooperativer Ansatz mit der Universität wurde eher negativ bewertet: „die Kooperation mit der Universität Oldenburg hat nicht so viel gebracht“.
- Wesentliche Hürden im Zuge des Aufbaus vorhandener Netzwerke wurden an zahlreichen „formalen Hürden bei Forschungs- & Förderanträgen“, an der Konkurrenzangst der Heizungsinstallateure, an fehlenden Promotoren (die das Netzwerk entwickeln) und an Handwerkern festgemacht, die noch nicht so weit sind, „sich als ein Teil eines Netzwerks ohne internen Konkurrenzdruck zu verstehen“.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Die Netzwerkaktivitäten der „Berater und Projektierer“ richteten sich auf recht unterschiedliche Nutzenaspekte kooperativer Beziehungen. Neben allgemeinen Kategorien wie „Informationsaustausch“, „technischer Austausch“ oder „Wissenstransfer“ ging es in diesen Netzwerken auch um gemeinsame „Messeauftritte“ und die „Verbesserung des Vertriebs“. Die Überwindung von Markteintrittsbarrieren, der öffentlichkeitswirksamen Verbreitung eigener Unternehmensleistungen und der „allgemeine Austausch mit anderen Mitgliedern“ wurden als wichtigste Netzwerkaktivität bewertet. Darüber hinaus konnten hier die meisten Berührungspunkte zu bekannten Netzwerken der Stadt Oldenburg (Kobe, KomZenit etc.) evaluiert werden. Im Marktsegment „Beratung“ war erstmal ein weiteres Netzwerk nachweisbar, das den

Erfahrungsaustausch zwischen Adoptern institutionalisiert bzw. entwickelt: KoBE e. V.

- Mögliche Wirkungen heterogener oder gar widersprüchlicher Kommunikationsinhalte und Maßnahmen wurden von keinem der befragten Unternehmensvertreter als „besonderes Problem“ oder zu „bewältigende“ Herausforderung beschrieben. Zu hinterfragen bleibt gleichwohl, ob dieses (mögliche) „Problem“ den Befragten bislang nur nicht aufgefallen bzw. nicht reflektiert wurde oder einfach nicht vorhanden ist.
- Als wichtige Akteure und Multiplikatoren für die etablierten Netzwerke wurden die „Verbraucherzentralen“, „andere Berater und Handwerker“ und „die Innung“ benannt.
- Die von den Beratern benannten Erfolgsfaktoren und Hürden im Zuge des Aufbaus richteten sich in erster Linie auf grundlegende Vertrauensfragen. So wurden Aspekte wie die „mangelnde Zurückverfolgbarkeit eines Kundenauftrags hin zu einer vorherigen Beratungsleistung“ oder „die vorhandene Konkurrenzangst unter Handwerkern“ benannt.

Insgesamt konnte kein (strategischer) Planungsansatz für die Entwicklung kooperativer Ansätze und Strukturen evaluiert werden (Ausnahme ein Unternehmen des Marktsegmentes „Haustechnik und Wärme“). Aus Informationsökonomischer Sicht kann mithin für die Branche angenommen werden, dass abgestimmte Empfehlungen, Verlautbarungen und konzertierte Aktionen kaum umgesetzt werden.

Auffällig ist weiterhin, dass für die Marktsegmente „Haustechnik und Wärme“ sowie „Dämmstoffe“ der Kontakt zu den Energieberatern nicht einmal zweitrangig ist. Hier stehen die Installateure im Fokus der Netzwerkaktivitäten. NGO's (in Form von Umweltverbänden) wurden lediglich in einem Fall als wichtige Promotoren in den Netzwerkaktivitäten wahrgenommen.

Im Zuge der Entwicklung kooperativer Ansätze stellt insbesondere die Zurückhaltung der Handwerker eine erhebliche Hürde da. Diese schrecken nach Ansicht mehrerer Probanden auf Grund von Konkurrenzangst davor zurück, sich aktiv in ein Netzwerk einzubringen. Um diesen Problemen entgegenzuwirken, wiesen die Befragten darauf hin, dass die Kooperationen einer angemessenen Verhaltensweise der beteiligten Partner und einer Verpflichtung über gemeinsam vereinbarte Ziele bedarf. Darüber hinaus verlangt die Verwirklichung einer effektiven Kooperation ein „gewisses Engagements der beteiligten Akteure“, und dass nicht nur in finanzieller Hinsicht, sondern auch einen personellen und geistigen Einsatz, um das notwendige Vertrauen zu schaffen.

Die Bewertung kooperativer Ansätze ergibt ein sehr heterogenes Bild. Im Spektrum von „mäßigerem Erfolg“ bis hin zu „sehr guten Ergebnissen“ wurden sämtliche Bewertungen abgegeben.

Alles in allem scheinen die etablierten kooperativen Strukturen und Netzwerke in erster Linie solche Diffusionshürden zu „bedienen“, die darauf abzielen gemeinsam

„Märkte zu entwickeln“. Die Entwicklung und Etablierung von Marktstandards, die kooperative und gemeinsame Entwicklung „bauherrenfreundlicher Gesamtangebote“, „die Schaffung geeigneter Finanzierungsmöglichkeiten und Förderbedingungen“ oder „die Einflussnahme auf politische Entscheidungen“ spielten keine nennenswerte Rolle.

4.5 Institutionen

Eine weitere Gruppe möglicher Faktoren, die unmittelbaren Einfluss auf die weitere Verbreitung der energetischen Gebäudesanierung haben, sind institutionellen Ursprungs. Derartige Institutionen umfassen u. a. Gesetze, Branchenstandards, technische Normen, Produktsiegel, Zertifikate/Kennzeichnungen, Förderprogramme, Energiepolitische Programme etc.

Die relevanten Institutionen lassen sich dabei zwei Ebenen zuordnen. Zum einen existieren Institutionen, die z.B. in Form von Branchenstandards, die gesamte Branche beeinflussen und vorhandene Produktionsverfahren oder Ausgangsstoffe reglementieren. In diesem Zusammenhang wird auch von angebotsseitigen Wirkungen gesprochen. Zum anderen existieren Institutionen, die z.B. in Form von Förderprogrammen, die privaten Hauseigentümer zu einer energetischen Gebäudesanierung motivieren und somit auf dieser Ebene den Klimaschutz vorantreiben, also eher nachfrageorientiert sind. Für beide Zusammenhänge sollten die geführten Interviews aufklären, welche negativen und positiven Wirkungen die angeführten Institutionen im Zuge der Diffusion klimafreundlicher Sanierungslösungen haben.

Diffusionsgegenstand: „Haustechnik und Wärme“:

- Zunächst wurde erhoben, welche Institutionen aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter wichtig sind bzw. die Entscheidung der Endkunden unbedingt positiv unterstützen. Dabei lenkten alle Befragten ihre Antwort recht rasch auf den Nutzen vorhandener Förderprogramme und Zertifikate – wobei sich die Befragten nicht durchgängig über den Nutzen von Prüfsiegeln und Zertifikaten einig waren. Ein Teil der Befragten gab an, dass ihre (privaten) Kunden viele Förderprogramme und Zertifikate kennen und sich ohne diese wahrscheinlich nicht für eine energetische Gebäudesanierung entschieden hätten. Andere sagten, dass ihren Kunden keine Zertifikate bekannt sind und Förderprogramme in der Regel nur von den Heizungsbauern ins Gespräch gebracht werden – also eben nicht vom Kunden. Die „institutionellen Erfahrungen“ der befragten Unternehmensvertreter scheinen mithin recht unterschiedliche zu sein.
- Im Folgenden wurde erfragt, welche Institutionen die Entscheidung für eine energetische Sanierungsmaßnahme auf Kundenseite behindern. Hier wurden durch die Befragten recht unterschiedliche Aspekte institutioneller Regelungen angeführt. So wurde bspw. „bemängelt“, dass die „Heizkesselregelung der EnEV nicht für 1-2 Familienhaushalte gilt, diese daher nicht ihre Anlagen er-

neuern müssen, diese Gruppe aber 95% des Marktes ausmacht“, zudem wurde angeführt, dass die „BImSchV Schornsteinfeger als Kontrollinstanz vor- sieht, diese aber kein Interesse an neuen Anlagen haben, da diese Wartungs- ärmer sind und somit weniger Aufträge generieren“ oder, dass viele „Verord- nungen neue Technologien vorschreiben, es jedoch an Kontrolle mangelt, so dass alte Technologien noch genutzt werden“. Darüber hinaus wurde ange- merkt, dass das „Mietrecht veraltet ist und Kostenverteilung nicht angemes- sen verteilt werden, so dass Vermieter nicht daran interessiert sind zu moder- nisieren, da sie die Kosten alleine Tragen müssen“.

- Abschließend sollten solche Institutionen erhoben werden, auf die die befrag- ten Unternehmen direkt oder mittelbar Einfluss nehmen bzw. genommen ha- ben. In diesem Zusammenhang konnten alle Unternehmen bestimmte Ein- flussnahmen „vermelden“. Dabei wurde insbesondere im Rahmen der Ver- bandstätigkeit Einfluss auf recht unterschiedliche Ebenen und (!) Personen genommen. So haben die Unternehmen direkten Kontakt zu regionalen wie nationalen Politikern gesucht und „erfolgreiche Aktionen im Bundesverband zur Kraftwärmekopplung initiiert“. Dabei gaben die Befragten in der Regel an, dass die jeweiligen „Geschäftsführer sehr aktive Arbeit in Verbänden leisten und versuchen auf viele Regelungen, die ihr Segment betreffen Ein- fluss zu nehmen“. Wie bereits bei den Zielen, ging es in diesem Marktseg- ment in erste Linie um produktpolitische Zusammenhänge. Ziel der Einfluss- nahmen war... „realistische Anforderungen an die Produkte sicherzustellen.“

Diffusionsgegenstand: „Bauteile und Dämmstoffe“

- Auch hier wurde wiederum zunächst danach gefragt, welche Institutionen aus Sicht der befragten Unternehmensvertreter wichtig sind bzw. die Entschei- dungen der Endkunden unbedingt positiv unterstützen. Dabei spielten bei al- len Befragten erneut die Förderprogramme eine wichtige Rolle: Dabei deuteten die Befragten auch hier an, dass die Förderprogramme vielleicht dem Namen nach bekannt sind, die Endkunden „die Anforderungen“ jedoch in der Regel nicht kennen – was regelmäßig zu Irritationen führt. Darüber hinaus wurden auch in diesem Marktsegment auf die „klassischen Institutionen“ hingewiesen: „die Förderungskredite der KfW“, die EnEV oder die Förder- programme des WDVS.
- Die Frage nach möglichen Regelungen, die Entscheidungen des Endkunden im Zuge der Adaption klimafreundlicher Sanierungsmaßnahmen behindern, wurde eher „Bürokratisch“ beantwortet. Danach sind es „die sehr heteroge- nen Bauvorschriften in den Bundesländern, die zu enormen Beratungsheraus- forderungen führen“, der „Aufwand für Zoll“, die „komplizierten KfW Prog- ramme“ oder „hohe Anforderungen des EnEV“ die die Unternehmen selbst, aber auch Endkunden daran hindern, die energetische Gebäudesanierung noch besser zu vermarkten bzw. diese zu adaptieren.

- Die Frage nach bisherigen Einflussnahmen der Unternehmen wurde in diesem Marktsegment recht heterogen beantwortet. Die Hälfte der Unternehmen hat noch nie auf einen institutionellen Zusammenhang Einfluss genommen. Die übrigen Befragten gaben an, dass sie über ihre (Bundes-) Verbände auf verschiedene Inhalte der EnEV und über „ihre Lobbyarbeit“ auf verschiedene Politiker Einfluss genommen haben. Auf Nachfragen gaben gleichwohl auch diese Unternehmen an, dass sie in regionalen Zusammenhängen keinerlei Einfluss genommen haben.

Diffusionsgegenstand: „Beratung“

- Als unbedingt positiv wirkende Institutionen wurden in diesem Marktsegment wiederum die vorhandenen Förderprogramme aber auch die bei den Endkunden bekannten Siegel gesehen. Danach sind insbesondere das „Ökotest-Siegel“ und der „Blaue Engel“ beim Endkunden beliebt. Ein fehlendes Kompetenzsiegel für Energieberater wird nicht „vermisst“.
- Die Frage nach möglichen Regelungen, die die Entscheidungen der Endkunden sich für energetische Sanierung zu entscheiden behindern, wurde zunächst recht „selbstkritisch“ beantwortet. Danach bewertet dieses Marktsegment sehr negativ, dass die Berufsbezeichnung Energieberater kein (wie auch immer) geschützter Begriff ist und deshalb nahezu Jeder Energieberater werden kann. „Die Qualität der Beratung kann so nicht gesichert werden. Als weitere wesentliche institutionelle Hürde wurde der Denkmalschutz benannt.
- Die Frage, ob die befragten Berater und Projektierer auf irgendwelche Regelungen Einfluss nehmen bzw. genommen haben, lässt sich recht kurz beantworten: „nein“. Lediglich ein Berater hat (auf kommunaler Ebene) über Klimaplan und Agenda 21 versucht, etwas zu bewirken – dies wurde aber aufgegeben.

Das formale Normen, ähnlich wie ökonomische Restriktionen positiv gewendet und damit zu einer „Stellschraube“ der Diffusion und damit des Absatzes werden, hat sich natürlich bei allen befragten Unternehmen herumgesprochen und wird von vielen als wesentlicher Erfolgsfaktor ihrer Vermarktungsansätze bewertet. Gleichwohl sind die befragten Unternehmen sehr zurückhaltend in ihrer Beteiligung an grundlegenden „Formulierungsprozessen“. So überzeugt die befragten Branchenvertreter vom Nutzen verschiedener institutioneller Regelungen, Normen, Förderprogramme etc. sind, so zurückhaltend ist ihr Einsatz im Zuge der Entwicklung entsprechender Zusammenhänge. Hierzu notwendiges Engagement wird in der Regel an die Verbände delegiert. Auf regionaler/kommunaler Ebene wird von der überwiegenden Mehrheit der Befragten kein Einfluss genommen. Lediglich zwei größere Unternehmen gaben an, sich hier einzubringen. Der Beteiligungsgrad korrelierte sehr stark mit der Unternehmensgröße, was wohl nicht weiter überrascht. Die Unternehmen die sich einbringen, tun dies in der Regel im Rahmen von Netzwerkbeziehungen bspw. über Verbände oder auf Grund der „Nähe zu einer bestimmten Partei“.

5 Integration der Fallstudienresultate

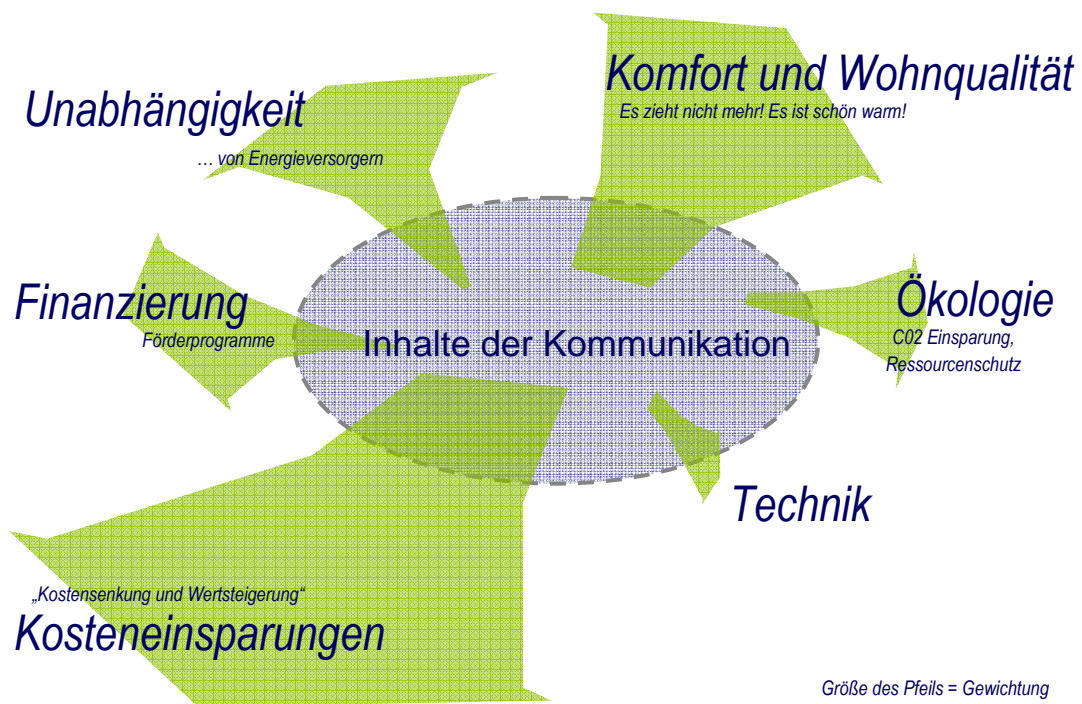
Im Folgenden sollen die in Kapitel 4 dokumentierten Interviewresultate vor dem Hintergrund der dieser Studie zugrunde gelegten Forschungsfragen bewertet werden. Dabei werden die Resultate der Befragung insbesondere im Zusammenhang mit den bereits im GEKKO-Projekt erarbeiteten Diffusionshürden entwickelt. Auf Grund bisheriger Forschungsaktivitäten wird davon ausgegangen, dass zentrale Akzeptanz- bzw. Übernahmebarrieren auf der Nachfrageseite verschiedene Ebenen (und Phasen) individueller Entscheidungsprozesse ansprechen (Wollen, Wissen, Können/Dürfen). Vermutet wurde, dass diesen Ebenen und den damit verbundenen Diffusionshürden, durch die bisherigen Angebots- und Kommunikationsstrategien noch zu wenig Rechnung getragen wird.

a) Welche unternehmerischen Kommunikationsstrategien (insbesondere Kommunikationsinhalte und -kanäle) sind besonders dazu geeignet, vorhandene Diffusionsbarrieren zu überwinden?

Ziele: Im Zuge der Entwicklung kommunikationspolitischer Strategien geht es grundsätzlich um die Beantwortung der Frage, was, bei wem, auf welchem Weg im Marketing überhaupt erreicht werden soll. Hierzu hat das Unternehmen grundsätzlich Klarheit über die von ihm verfolgten Ziele und anzusprechenden Zielgruppen herzustellen. In diesem Zusammenhang lieferten die Interviews jedoch kaum Ideen, Inspirationen oder auch fundierte Zielbündel, nach denen sich die befragten Unternehmen ausrichten. Eine recht klare Vision und fassbares Ziel (-system) konnte nur für ein Unternehmen evaluiert werden. Hier richteten sich die formulierten Ziele grundsätzlich auf die Überwindung unterschiedlicher Diffusionshürden. Zum Zielbündel gehörten beispielsweise: „Nachhaltiger Klimaschutz durch energetische Gebäudesanierung, die man bezahlen kann“ (Zielhürde: Können/Dürfen); „Wissenstransfer zwischen allen Beteiligten aus Handwerk, Fachhandel, Industrie, Wissenschaft, Politik und Verbänden“ (Wissen). Die mit dem symbolischen Interaktionismus korrespondierende Diffusionshürde des „Wollens“ sollte/wurde im geplanten „Show-Room“ als wichtige Kategorie angesprochen. Hier ging es insbesondere um die Sinnzuweisung im Kontext der Gebäudedämmung. Besucher sollen die Möglichkeit haben, den „Sinn der jeweiligen Maßnahme am eigenen Leib zu erfahren“ (bspw. konnten Dämmeigenschaften gespürt werden). Vom Unternehmen selbst wurden diese Aktivitäten als sehr erfolgreich bewertet.

Zielgruppen: Die Zielgruppendefinition ist bei den befragten Unternehmen ebenfalls nur wenig fundiert und eine zielgruppenspezifische Ansprache potentieller Adoptoren konnte lediglich in Ansätzen evaluiert werden. Die Befragten unterscheiden bspw. nicht zwischen der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Adopterkategorie (Innovator, früher Adopter etc.). Klassifizierungen werden lediglich „institutionell“ vorgenommen. Starke Unterschiede in der kommunikationspolitischen Ansprache gibt es lediglich zwischen B2B und B2C Handlungszusammenhängen. Bezogen auf die Überwindung vorhandener Diffusionshürden lassen sich kaum Rückschlüsse ziehen.

Kommunikationsinhalte: Häufiges Statement fast aller Befragten war, dass die gesamte Branche ausschließlich von Kosten-Nutzen-Kalkülen bestimmt ist. Danach spielen potentielle Einspareffekte auf Konsumentenseite und die unternehmerische Preispolitik (im Zuge der Ausgestaltung marketingpolitischer Strategien und Instrumentaleinsätze) eine mehr als dominierende Rolle: Recht klar konnte nachgewiesen werden, dass (nach Aussage der Befragten Unternehmensvertreter) auf Konsumentenseite Kosten-Nutzen Kalküle das wesentliche Entscheidungskriterium sind. Im Sinne der Unternehmen spricht eine erfolgreiche (vorhandene Diffusionshürden überwindende) Kommunikationsstrategie also in erster Linie Themen wie „Kosteneinsparungen“, „Effizienz“, „Finanzierung oder Förderung“ an. Im Kern empfehlen die Befragten damit in erster Linie solche Kommunikationsinhalte, die auf die Hürden des „Könnens“ und „Wollens“ einzahlen. Dabei gehen die meisten Befragten scheinbar nicht davon aus, dass die Vermittlung entsprechender Zusammenhänge hohe Anforderungen an das Wissen potentieller Adopter stellt. Zumindest hat sich nur eines der befragten Unternehmen mit Ansätzen der fundierten Wissens-Vermittlung beschäftigt.



Marken: Als wesentlicher Erfolgsfaktor wird im Zuge der Entwicklung erfolgreicher Marketingkonzepte in der Regel auch der Aufbau starker und vertrauensbildender Marken angeführt, wobei der Aufbau von Vertrauen, das Versprechen von Verlässlichkeit etc. ganz wesentliche Kategorien darstellen. Wer Branding macht, will folglich erreichen, dass die Konsumenten sich „anvertrauen“, möchte soziale Beziehungen arrangieren und Anerkennung entwickeln. Einige der Befragten Unternehmen waren sich über die mit dem Branding verbundenen positiven Wirkungen (bspw. Kundenbindung) sehr bewusst, scheuten es aus Kostengründen jedoch, hierzu notwendige Aktivitäten umzusetzen. Lediglich ein (größeres) Unternehmen aus dem Marktseg-

ment für „Haustechnik und Wärme“ gab an, dass das Thema Marke und Marktentwicklung auf der „Agenda steht“ – mehr nicht.

Kanäle: In Kapitel 4 wurde bereits darauf hingewiesen, dass die interviewten Unternehmen zahlreiche Kommunikationskanäle nutzen. Festgestellt wurde, dass nahezu alle klassischen Werbeformen und -kanäle eingesetzt werden. Als Best-Practices wurden von den befragten Unternehmen gleichwohl – quasi durchgängig – solche Kommunikationswege genannt, die in erster Linie den dialogischen Werbeformen zuzurechnen sind. Entsprechende Rückschlüsse lassen auch die Antworten auf folgende Statements zu:

„Unser Marketing war immer dann erfolgreich ...

- *...wenn es uns gelungen ist eine persönliche Kundenbeziehung aufzubauen“*
- *...wenn wir es mit persönlichem Kontakt verbunden haben“*
- *...es einen direkten Kontakt zum Kunden gab“*
- *...direkter Kundenkontakt da war und der Kunde abgeholt wurde“*
- *...Mund zu Mund Kommunikation basierend auf Erfahrungswissen seitens der Kunden stattfand“*

„Unser Marketing war immer dann erfolglos, wenn...

- *...Flyer und Postwurfsendungen genutzt wurden.“*
- *...Printmedien eingesetzt wurden.“*
- *...Flyer benutzt wurden.“*
- *...das Internet genutzt wurde.“*
- *...wenn wir uns im Marketing nur mit dem Umweltschutzgedanken beschäftigen.“*
- *...wenn es zu komplex war.“*

Kritisch zu hinterfragen beliebt, ob die Entscheidung zur energetischen Sanierung oder Energieeinsparberatung ausschließlich durch den „Dialog“ bewirkt wurde. Zu vermuten ist, dass der „Dialog“ nur das „Ende“ einer Kette kommunikativer Akte ist, in der auch massenmediale Kommunikation eine Rolle spielt (bspw. um Aufmerksamkeit zu erregen).

Bemerkenswert ist die Feststellung, dass zwar alle befragten Unternehmen den „Dialog“ als die erfolgswirksamste Form der Kommunikation bewerten und bestätigen, dass der Austausch zwischen Adoptern (Pionieren) und Interessierten ein auf die Entscheidung zur Sanierung unmittelbar positiv wirkender Kommunikationspfad ist, die unternehmerische Neigung eine wie auch immer geartete community-orientierte Kommunikation zu bewirken, gleichwohl nur sehr gering ist. Was wiederum die Frage danach aufwirft, ob auf Unternehmensseite Hürden des „Wissens“ (um diese Form des Marketing) existieren oder die Kommunikation zwischen Pionieren und potentiellen Adoptern nicht durch unternehmerisches Tun und Handeln entwickelt werden „kann“ (bspw. aus Kosten- und/oder Zeitgründen).

Bemerkenswert ist weiterhin, dass die Vertreter des Marktsegmentes „Haustechnik und Wärme“ auf keinerlei Aspekte der möglichen „Inszenierung ihrer Anlagen“ ein-

gingen. Das kann natürlich so gedeutet werden, als dass hier die Bedeutung des Vorführens, der von den Unternehmen angebotenen Produkte nicht erkannt wird. Das Fehlen möglicher Hinweise auf die inszenarischen Eigenschaften der angebotenen Anlagen kann jedoch auch so gedeutet werden, als dass diese „Nutzenaspekte“, im Zuge der Entscheidung für gegen die energetische Gebäudesanierung, keine wichtige Rolle spielen

Netzwerke: Netzwerke, die den Erfahrungsaustausch zwischen Experten oder zwischen Experten und potenziellen Adoptern institutionalisieren, wurden lediglich von zwei Unternehmen besonders gefördert. Vorhandene Aktivitäten (Dritter), die entsprechende Zusammenhänge befördern, werden von der Mehrheit der Befragten zwar wohlwollend zu Kenntnis genommen, in der Regel aber nur in einer sehr „passiven Rolle“ unterstützt. Gleichwohl sahen zwei Befragte eine besondere „kommunikationspolitische Chance“ in der Entwicklung solcher Netzwerke, die Erfahrungsaustausch befördern.

b) Lassen sich empirische Hinweise für die symbolische Aufladung von Wohngebäuden (oder einzelner Komponenten bspw. Haustechnik) finden? Und welche Bedeutung hat die (mögliche) „Sichtbarkeit“ des Konsum- bzw. Investitionsobjektes“ für die Kaufentscheidung?

Einer der wenigen Hinweise auf die symbolische Aufladung von Wohngebäuden (oder einzelner Komponenten bspw. Haustechnik) konnte im Marktsegment „Bauteile und Dämmstoffe“ nachgewiesen werden. Hier hat ein Unternehmen solche (kooperativen) Vermarktungsansätze entwickelt, die der „Verknüpfung von Design und Funktion“ dienen sollen, wobei auch „Genderaspekte“ thematisiert werden. Das lässt die Vermutung zu, dass die „Sichtbarkeit“ der Bauteile unmittelbaren Einfluss auf die Kaufentscheidung des Endnutzers hat – zumindest scheint das befragte Unternehmen dieser Ansicht, ansonsten wären die Investitionen in das Projektvorhaben wohl als überflüssig zu bewerten.

Darüber hinaus gaben zwei Unternehmen an, dass sie performative Aktion (im Show-Room) in ihr Marketing integrieren und inszenatorische Gestaltungsoptionen ganz bewusst in den Mittelpunkt ihrer Marketingaktivitäten setzen.

Weitere Indizien zur symbolischen Aufladung von Wohngebäuden bzw. zur Rolle der Sichtbarkeit ließen sich nur recht mittelbar ableiten. So wurden die Befragten gebeten, zu sagen, inwieweit sie im Zuge der Entwicklung konkreter Marketingansätze auf die „emotionale Aufladung“ ihrer Unternehmensleistungen setzen. Dabei zeichnete sich ein relativ klares Bild ab. Das Gros der Befragten sagte, dass sie in Bezug auf ihre Kundenansprache in erster Linie sachliche Argumente (Zahlen) in den Vordergrund rücken. Lediglich 2 Unternehmen gaben an, dass ihre Kommunikation emotionale Aspekte integriert bzw. sagten, dass ihnen die emotionale Aufladung ihrer Produkte wichtig ist. Es scheint folglich so, dass die Branche bislang vor allem solche Marketingansätze bevorzugt, in der – relativ klar und nüchtern – vorhandene Qualitäten des jeweiligen Produktes vorgestellt werden, dass „Emotionale“, „Symbolhafte“ oder „Inszenarische“ ist eher Ausnahmen denn die Regel.

d) Lässt sich im Zuge der Befragung unternehmerischer Entscheider die These verifizieren, dass Hindernisse des Könnens (die als solche von Probanden wahrgenommen werden) tatsächlich oft Hindernisse des Wissens sind?

Glaubt man den Ausführungen der befragten Unternehmensvertreter, wird in Kundengesprächen „in erster Line über die Kosten der Sanierungsmaßnahme und über Einsparpotentiale gesprochen“. Dabei äußerten sich fast alle Befragten so, dass der „Abschluss“, der „Verkauf“ oder die „Durchführung der Sanierungsmaßnahme“ nach dem Kundengespräch „fast nie ein Problem“ ist. Führt man diesen Zusammenhang nicht „nur“ auf das Verkaufstalent der jeweiligen Unternehmensvertreter zurück, ist zu hinterfragen, warum fast alle Kundengespräche mit „Kaufabschluss“ enden. Entweder waren die Kunden schon vorher bereit, die Sanierungsmaßnahme durchzuführen oder die Beratungsgespräche konnten vorhandene „Hürden des Könnens“ (in der Regel wohl Finanzierungsfragen oder Kosten-Nutzen-Relationen) im Sinne positiver Sanierungsentscheidungen überwinden helfen. Mithin ist es sehr wahrscheinlich, dass vorhandene Hindernisse des Könnens (hier die Finanzierung) oft Hindernisse des Wissens sind.

e) Ist Informationsunsicherheit eher eine Folge von „zu wenig“ oder „zu viel“ Informationen (Konsumentenverwirrung).

Im Zuge einer möglicherweise vorhandenen Informationsunsicherheit waren die Befragten recht gespalten in ihrer Bewertung. In allen Marktsegmenten wurde sowohl behauptet, dass sie vorhanden ist, als auch erklärt, dass „... Kunden sich eigentlich immer recht sicher sind, in dem, was sie wollen.“ Diejenigen Unternehmen, die „Informationsunsicherheit“ beobachteten, führten diese grundsätzlich auf drei Kategorien zurück:

1. „Bei der großen Ähnlichkeit vieler Produkte fällt es einigen Kunden schwer, das richtige Produkt auszuwählen – das übernehmen wir dann...“
2. „Es gibt sehr viele Produkte unter den man auswählen kann.“
3. „Einige Kunden haben vor dem Kauf nicht das Gefühl, ausreichend informiert zu sein.“

Im Kern scheinen sich hier die drei in anderen Forschungszusammenhängen bereits nachgewiesenen Kategorien von Konsumentenverwirrtheit zu spiegeln. (1) Die wahrgenommene Ähnlichkeit der Produkte führt zur *Unsicherheit*, (2) Die Konfrontation mit zu vielen Produkten führt zur *Überlastung* und (3) das subjektive Gefühl (noch) nicht ausreichend informiert kann zur *Unklarheit* führen.

Mithin kann die formulierte Forschungsfrage, ob Informationsunsicherheit eher eine Folge von „zu wenig“ oder „zu viel“ Informationen ist, nicht im Sinne der „Entweder-oder-Kategorie“ beantwortet werden. Die wahrgenommene Informationsunsicherheit auf Grund der Ähnlichkeit der Produkte sowie die Informationsüberlastung auf Grund der Fülle der Produkte (und der damit verbundenen zum Teil widersprüchlichen In-

formationen) kann sicher durch ein „weniger an Informationen“ geheilt werden. Die Kategorie „Unklarheit“ geht jedoch auf das subjektive Empfinden potentieller Kunden zurück, (noch) nicht mit den richtigen Informationen versorgt zu sein. Hier wird die Reduktion vorhandener „Informationsangebote“ zum „Abbau von Unklarheit“ führen. Unmittelbar positiven Einfluss auf diese Kategorien „Unklarheit“ hat jedoch eine möglichst homogene und widerspruchsfreie Kommunikation.

6. Fazit

Insgesamt gesehen deuten die Daten darauf hin, dass ca. 1/3 der befragten Unternehmen eine gewisse marketing- und kommunikationspolitische Affinität unterstellt werden kann. Die Mehrheit der Branche scheint bislang jedoch keine kommunikationspolitische „Nähe“ ausgebildet zu haben. Die hier evaluierten kommunikationspolitischen „Ausprägungen“ der Branche legen den Schluss nahe, dass Ansätze optimaler Kommunikationsstrategien zwar vorhanden sind, diese in ganz wesentlichen Punkten aber noch unterentwickelt scheinen. Im Kern vermarktet die Mehrheit der Unternehmen seine Produkte nach wie vor in erster Linie nach dem „Prinzip Zufall“. Insoweit also neue, diffusionslogisch sinnvolle marketingpolitische Ansätze entwickelt werden sollen, scheint die Branche noch Entwicklungspotential zu haben.