

immobilia

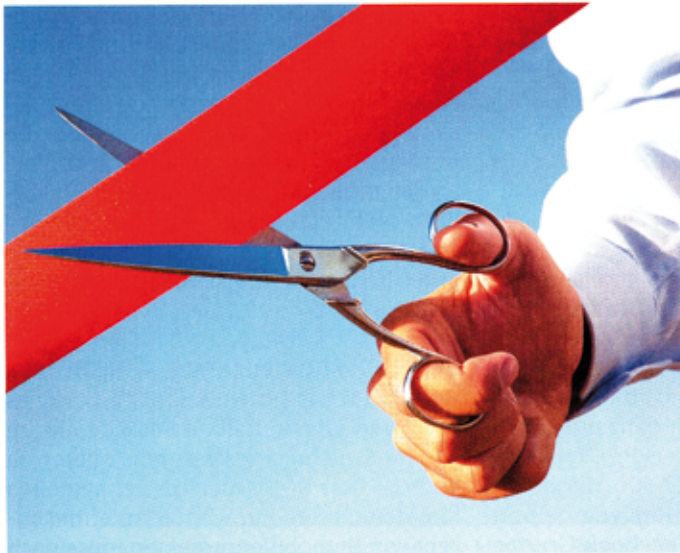
**IMMOBILIEN
POST, SBB &
SWISSCOM**

SEITE04

ENERGIEPOLITIK. Filippo Leutenegger gegen Scheinlösungen.....	10
INFORMATIONSSICHERHEIT. Eine Chefsache im Unternehmen.....	26
SVIT ARENA. Zwischenbilanz zur «Reform 2011».....	44

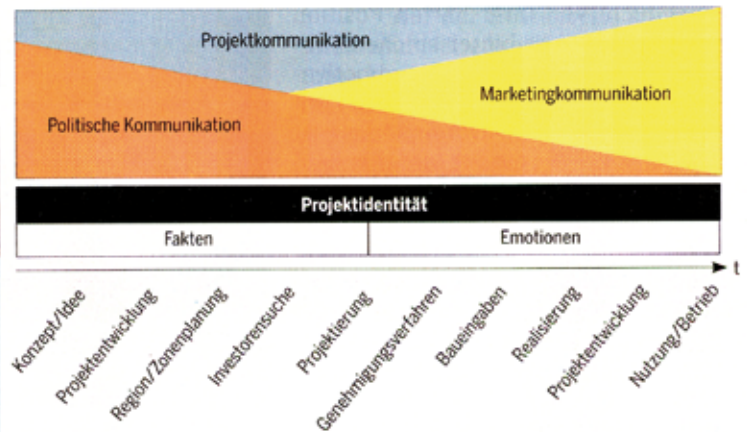
Kommunikation als Erfolgsfaktor

In den wenigsten Fällen scheitern grosse Bauprojekte aufgrund von schlechter Bauplanung. Immer entscheidender ist jedoch die professionelle Öffentlichkeitsarbeit. Sie wird zur Kernaufgabe im Bauprozess.



PROJEKTIDENTITÄT

Sämtliche Kommunikationsmassnahmen basieren auf einer starken Projektidentität.



Bevor es zur Eröffnung kommt, haben Projekte eine Reihe von Kommunikationsphasen zu bestehen.

HERBERT IMBACH*

In der Konsumgüterindustrie ist klar: Kein Produkt wird ohne ein professionelles Kommunikations- und Marketingkonzept lanciert. Auch Immobilien sind Produkte, die in einem Markt lanciert werden müssen. Aber über die kommunikative Begleitung von Bauprojekten oder den Umgang mit allfälligen Widerständen macht man sich häufig erst Gedanken, wenn die ersten Einsprachen auf dem Tisch liegen. Marketingkonzepte werden nicht selten erst in Auftrag gegeben, wenn die Immobilien schon fertig geplant oder bereits im Bau sind. Was aber zeichnet erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit für Bauprojekte aus?

VON DER POLITIK ZUM MARKETING. Grosse Bau- und Immobilienprojekte durchlaufen von der Idee bis zur Realisierung und Nutzung eine ganze Reihe von Kommunikationsphasen. Zu Beginn der Projektentwicklung stehen die politische und die Projektkommunikation im Zentrum. Später wechselt der Fokus auf die Marketingkommunikation. Wichtig ist, dass während all dieser Phasen die Identität des Projektes – sein Charakter – stabil bleibt. Eine eindeutige Identität ist Grundvoraussetzung für Vertrauen von Bürgern, Behörden, Investoren und Mietern.

POLITISCHE KOMMUNIKATION: NICHT AUF NEBENSCHAUPLÄTZE VERIRREN. Entwicklungskonzepte werden erarbeitet und der Öff-

entlichkeit vorgestellt. Gebiete müssen umgezont, neue Bauordnungen von der Stadt oder der Gemeinde genehmigt werden, häufig gelangen die Vorlagen auch vor das Volk. Und nicht zuletzt hat meistens auch der Kanton noch ein Wort mitzureden. Die Projekte wecken Hoffnungen, provozieren aber genauso Befürchtungen und Ängste. Diese können – richtig instrumentalisiert – jedes Projekt verzögern oder schlimmstenfalls den Garaus machen. Zum direktdemokratischen Verständnis vieler Schweizer gehört auch eine gewisse Protestkultur. Sind Einsprachen gegen Bauprojekte demnach unumgänglich?

Die Praxis zeigt, dass andere Meinungen oft erst dadurch, dass sie nicht ernst genommen werden, zu wirklichen Blockaden werden. Es muss nicht zwangsläufig zu einer Eskalationsspirale kommen. Es geht Bürgern, in deren unmittelbarer Nachbarschaft Baumassnahmen vorgenommen werden, nicht automatisch darum, diese zu verhindern. Vielmehr spielt die psychologisch wichtige Frage eine Rolle, ob Anlieger und politische oder private Interessenvertreter in einen städtebaulichen Veränderungsprozess einbezogen werden und sich somit auch als Beteiligte fühlen können. Oder ob der Eindruck entsteht, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden wird, dass ungebetene Gäste in ihr «Revier» eindringen. Ist es erst einmal so weit gekommen, helfen auch gute Argu-

mente nicht mehr. Diese Problematik stellt Bauherren vor die wichtige Aufgabe, ihre Ziele und Pläne rechtzeitig zu kommunizieren und Interessengruppen aktiv in ein Projekt einzubeziehen.

KONGRESSHAUS ZÜRICH – EIN POLITISCHES RÄNKESPIEL. Das war einer der Gründe, weshalb das geplante Zürcher Kongresshaus scheiterte. Der Gemeinderat und einzelne Interessenvertreter fühlten sich vom Vorgehen des Stadtrates übergangen, der den städtischen Anteil an der Finanzierung in eigener Kompetenz beschlossen hatte. Rechtlich war das möglich, politisch war es aber nicht sehr klug. Der Gemeinderat rächte sich denn auch bei nächster Gelegenheit und strich

„Nicht die Projekte an sich, sondern die Meinungen darüber bestimmen ihre Realisierungschancen.“

HERBERT IMBACH

den notwendigen Betrag aus dem Budget. Das Projekt hatte von Anfang an einen denkbar schlechten Start.

Dasselbe gilt auch für die Medien, die nicht automatisch Gegner sind. Im Gegenteil, die Medien sind ein wichtiger Vermittler von Botschaften und Informa-



» Starkes Marketing baut auf denselben Werten auf, wie die politische und die Projektkommunikation.«

HERBERT IMBACH

tionen und müssen deshalb rechtzeitig einbezogen werden. Das ist mit einer Medienmitteilung alleine nicht getan.

Es kommt jedoch auch vor, dass Gegner nicht von ihrer harten Position abrücken. Oft steht hinter solchen Protesten eine fundamentale Grundmotivation. Konflikt bedeutet Unvereinbarkeit und die Quelle der Unvereinbarkeit ist die Gegenseite. Die eigene Identität wird dazu in die Waagschale geworfen und der Konflikt zum persönlichen Anliegen erklärt. Kompromisse werden so verunmöglicht. Die Ansätze des klassischen Konfliktmanagements führen in diesem Fall nicht zur Lösung des eigentlichen Problems. Die Diskussion um das Bauprojekt wird bloss als Vehikel missbraucht um Positionskämpfe auszutragen. Darauf müssen sich die Projektverantwortlichen nicht einlassen. Es genügt, die Situation zu verstehen und richtig einzuschätzen um sich nicht auf Nebenschauplätze zu verirren.

PROJEKTKOMMUNIKATION – ES GEHT NICHT OHNE EMOTIONEN. Die Realisierung von Bauprojekten hat eine sachliche und eine emotionale Komponente. Sachlich liegen die Fakten meist klar auf dem Tisch: Die Standort- und Marktanalyse liefert Argumente für die gewählte Projektvariante, analysiert Kosten und Nutzen und beschreibt die bauliche Umsetzung. Sachliche Argumente alleine können jedoch keine Herzen gewinnen. Gleiches gilt für Kostenargu-

mente. Diese können zwar ein Projekt verhindern, ihm aber in den wenigsten Fällen zum Durchbruch verhelfen.

Wichtiger Bestandteil einer Projektidentität sind Emotionen. Den Initianten des Zürcher Hardturm-Stadions ist es zum Beispiel nie richtig gelungen, positive Emotionen zu wecken. Vom Projekt war oft nur im Zusammenhang mit Rekursen, Gerichtsentscheiden und angeblichen Indiskretionen die Rede. Die Website ist zwar professionell gestaltet, aber man sucht die entscheidenden emotionalen Botschaften lange und zum Teil auch vergeblich. Von Vorfreude ganz zu schweigen. Ganz anders der Verein Pro DuplexArena, der inzwischen über 400 Mitglieder zählt, die sogar einen Mitgliederbeitrag bezahlt haben. In der Facebook-Gruppe haben sich doppelt so viele Sympathisanten eingetragen. Die Website ist zwar einfach gehalten, vermittelt aber die wichtigsten Botschaften, ist aktuell und spricht die Leser emotional an. Es erstaunt auch nicht, dass sich dieser Alternativ-Vorschlag immer wieder positiv in den Medien präsentieren kann.

PROJEKTE BRAUCHEN EINEN KLAREN ABSENDER. Public Private Partnership (PPP) heisst das Zauberwort vieler Grossprojekte: Der Staat sorgt nur für reibungslose Abläufe, das grosse Geld werfen Private auf, und die Stadt oder die Gemeinde kommt praktisch gratis zu einem grossartigen neuen Bau. Spätestens

nach dem Debakel ums Zürcher Hardturm-Stadion ist man allerdings skeptisch geworden. Was im Businessplan funktioniert, hat in der Praxis seine Tücken. Oft fehlt den PPP-Projekten die notwendige Identifikations- und Vertrauensfigur. Allzu oft ist die Verantwortung nicht klar wahrnehmbar und wird zwischen den beteiligten privaten und öffentlichen Partnern hin und her geschoben.

MARKETINGKOMMUNIKATION – NICHT NUR VERKAUFEN. Ein guter Name, ein schönes Logo und eine auffällige Fassade alleine genügen nicht, um passende Mieter zu finden – erst Recht nicht in der aktuellen Marktsituation. Für das Marketingkonzept von Immobilienprojekten muss nach gesamtheitlichen Ansätzen gesucht werden: Eine charakterisierende Idee und Geschichte, auf denen ein Erfolg versprechendes Marketing-Konzept aufgebaut werden kann.

Viele Gebäude, die unter Marketingprämissen gestaltet werden, sollen mit ihrer extrovertierten Werbefläche jedoch nur die Nachbarn überstrahlen. Dabei steht das einzelne Gebäude für sich, versteht die Sprache seiner Umgebung nicht und könnte an jedem beliebigen Ort wiedererstehen. Vor allem die Peripheriebereiche der Städte werden heute massgeblich von austauschbaren Bauten mit aufprojizierten Elementen des Corporate Designs wie Logos und symbolhaften Elementen dominiert.

Starkes Marketing baut auf denselben Werten und derselben Identität auf, wie die politische und die Projektkommunikation. Aufgesetzte Marketingidentitäten, die den reinen Verkauf oder die Vermietung im Auge haben, greifen zu kurz und sind nicht nachhaltig. ●

*HERBERT IMBACH

Dipl. Arch. ETH, Kommunikationsberater

berät Unternehmen, die Öffentliche Hand und Private bei der Öffentlichkeitsarbeit für Bauprojekte. Herbert Imbach war als Architekt in Deutschland und der Schweiz tätig. In seinem Blog «Öffentlichkeitsarbeit für Bauprojekte» beobachtet und kommentiert Herbert Imbach aktuelle Bauprojekte aus Sicht der Kommunikation.

imbach project consult
Bahnhofstrasse 62, Postfach, 8023 Zürich
imbach@projectconsult.ch
www.projectconsult.ch