

Nikolaus A. Thaller

*Dipl.-Ing., Mag. iur., Dr. iur., Jahrgang 1961
Studium Bauingenieurwesen an der TU Graz und
Rechtswissenschaften an der Universität Graz
Dissertation an der TU Wien und der ETH Zürich:
„Erfolgsfaktoren für das Projektmanagement
komplexer Infrastrukturprojekte“
derzeit Geschäftsführer der Wiener
Stadtentwicklungs-Holding GmbH*

Projektmarketing für komplexe Infrastrukturprojekte – ein Denkansatz

1. Projektmarketing als spezielle Form des Marketing

Marketing wird heute als Konzept der Unternehmensführung verstanden, das sich nicht nur an den Bedürfnissen der Abnehmer orientiert, sondern seinen Blick auf die Gestaltung der Beziehungen zu allen Stakeholdern richtet. Bei Infrastrukturprojekten, die zunehmend durch eigene Projektunternehmen entwickelt und errichtet werden, kommt den unternehmensexternen Projektumfeldern immer mehr Bedeutung zu, da deren Akzeptanz für die Umsetzung unabdingbar ist. Ein entscheidender Faktor für den Projekterfolg ist somit das Projektmarketing; um es als besondere Form des Marketing erfassen zu können, müssen in einem ersten Schritt die Merkmale dieses speziellen Marktes betrachtet werden.

Der Austauschprozess kann mit folgen-

dem Vergleich beschrieben werden: Durch die Methoden des klassischen Marketings sollen Güter und Dienstleistungen gegen das Geld der Kunden ausgetauscht werden. In Analogie dazu sollen durch die Methoden des Projektmarketings das Endprodukt Infrastrukturanlage und deren Erstellungsprozess die Akzeptanz der Projektumfelder erhalten – oder schlagwortartig ausgedrückt: Akzeptanz ist das „Geld“ der Projekte. Das übergeordnete Ziel des Projektmarketings ist also die Schaffung und Steigerung des zentralen Erfolgskriteriums Projektakzeptanz.

Beim **Vermarktungsgut** handelt es sich um drei verschiedene, jedoch einander bedingende und beeinflussende Inhalte:

- das (End-)Produkt Infrastrukturanlage selbst (das Bauwerk, das im Zuge

- der Projekterrichtung erzeugt wird),
- der Prozess der Infrastrukturanlagenerrichtung und
- die (spätere) Dienstleistung.

Viele der Betroffenen werden meist auch zukünftige Nutzer der Dienstleistung sein – die dafür vom Betreiberunternehmen geplanten Marketingaktivitäten können für das Projektmarketing unterstützend wirken; dabei ist jedoch zu bedenken, dass das Dienstleistungsmarketing

sich zum Zeitpunkt der Projekterrichtung erst in einem frühen Stadium befindet. In der Entwicklungs- und Errichtungsphase muss deshalb klar gemacht werden, dass die Erstellung des Projektes unabdingbare Voraussetzung für die (spätere) Zurverfügungstellung der durch das Infrastrukturprojekt erzeugten Dienstleistung ist.

Akzeptanz ist das „Geld“ der Projekte

Betrachtet man nun den speziellen Markt für das Infrastrukturprojekt selbst, so wird die Anbieterseite grundsätzlich durch das Projektunternehmen repräsentiert. Dazu kommen auch noch jene, die ebenfalls ein Interesse an der Errichtung des Projektes und der Zurverfügungstellung des Produktes haben; das ist bei Infrastrukturprojekten der Auftraggeber oder Erteiler der Konzession – also die entsprechende öffentlich-rechtliche Körperschaft. Die Verantwortung, ein Projekt zu vermarkten, liegt also weder allein beim Staat, der Gemeinde etc. noch allein beim Projektunternehmen, sondern betrifft beide Seiten. Viele Infrastrukturprojekte haben auch deshalb Umsetzungsschwierigkeiten, da sich Projektbetreiber und relevante öffentlich-rechtliche Körperschaft die Verantwortung, Projektmarketing zu betreiben, gegenseitig zuschieben: Projektbetreiber lehnen sich zurück und verlangen vom Staat, er möge die notwendigen Randbedingungen schaffen, vice versa verlangen Politiker und Behörden vom Projektunternehmen die rasche und effiziente Umsetzung, ohne sie in der Vermarktung zu unterstützen. Die Nachfragerseite wird durch die Personen oder Personengruppen vor allem außerhalb des Projektbetreibers repräsentiert, die tatsächlich betroffen sind oder sich betroffen fühlen und auf ein Projekt positiv oder negativ einwirken können, also externe organisatorisch-soziale Einflussgrößen darstellen.

Schwerpunktinstrument ist die Kommunikationspolitik

und von umfangreichen technischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Randbedingungen stark eingeschränkt. Jede Produkt- oder Prozessänderung, die einerseits die Senkung des Schadens bzw. die Hebung des Nutzens für die Projektumfelder zum Ziel hat und damit deren Bereitschaft, das Projekt zu akzeptieren, vergrößert, beeinflusst auf der anderen Seite immer Kosten, Termine und/oder Qualität des Projektes bzw. verlagert die Problematik nur, da entweder andere oder woanders die gleichen Akzeptanzprobleme auftreten. Die produktpolitischen

Möglichkeiten sind also nicht nur in Richtung Variation (Veränderung der ursprünglichen Produkte und Prozesse unter Beibehaltung der generellen Konzeption) zu hinterfragen, sondern es ist ein weiterer Ansatz zu treffen, dem der Gedanke der Produktinnovation (Ersatz des Produktes bzw. Prozesses) zu Grunde liegt. Daher müssen bereits in einer sehr frühen Planungsphase Untersuchungen breit gestreuter Varianten vorgenommen werden, die die Nutzenaspekte aller betroffenen Projektumfelder berücksichtigen, wobei nach deren Ermittlung durch eine Umfeldanalyse eine Bewertung zu erfolgen hat. Unter den verschiedenen Methoden der analytischen Bewertung komplexer Systeme¹ erscheint dazu die Nutzwertanalyse am ehesten geeignet, da sie zwar den Aufwand wie die Kosten-Nutzen-Analyse monetär, den Nutzen jedoch nichtmonetär bewertet (und im Gegensatz zur Wirksam-

Wann muss wer wem auf welche Weise welche Informationen kommunizieren?

keits-Analyse stellt sie eben auf den subjektiven Nutzen ab, der für externe Projektbetroffene von höherer Bedeutung ist als das allgemeine Output/Zielverhältnis als Maß für die Wirksamkeit). Die Nutzwertanalyse kann die systemimmanente Subjektivität von Bewertungen zwar nicht aus-

schalten, sie jedoch aufzeigen und lokalisieren. Es ist zu empfehlen, „simulierte Projektkritiker“ etwa in Form einer „Advocatus-diaboli-Funktion“ in den Bewertungsprozess einzubeziehen. Generell ist zu betonen, dass die Ansprüche aus den verschiedenen (vor allem externen) Projektumfeldern möglichst vollständig und frühzeitig in die Projektplanung einzufließen haben.

- Preispolitik: Preisveränderungen (das „Geld“ des Infrastrukturprojektes ist die Akzeptanz – s.o.) sind kaum möglich, da der Projekterrichter weniger Akzeptanz nur eingeschränkt (die Projektkosten werden höher, die Projektdauer wird größer, die Projektqualität wird kleiner) bzw. bis zu einem gewissen Punkt (wo die genannten Parameter eine Grenze überschreiten, die das Projekt dann überhaupt scheitern lassen) hinnehmen kann; es handelt sich also um eine eher unelastische Preisfunktion (= Akzeptanzfunktion). Da die Akzeptanz über den Nutzen der externen Betroffenen (bzw. das Vermeiden von Nachteilen für sie) in die Produktpolitik eingeht, kann nicht von selbständiger Preispolitik gesprochen werden.

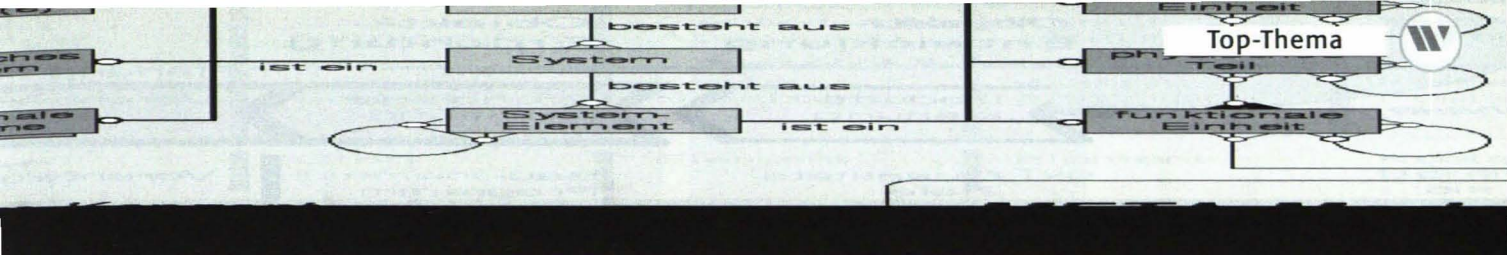
- Distributionspolitik: Da das zu vermarktende Gut das Bauwerk selbst und sein Erstellungsprozess ist und beides nicht i.e.S. transportiert werden kann, stehen kaum Möglichkeiten von Distributionspolitik offen. Vielmehr sind Informationen über das Vermarktungsgut zu transportieren – dies fällt jedoch in den Bereich der Kommunikationspolitik.

- Kommunikationspolitik: Sie beinhaltet die Übermittlung von Infor-

mationen über das Gut (Bauwerk und Errichtungsprozess) primär durch den Anbieter (Projektunternehmen) an seine Kunden, von denen er Akzeptanz erhalten möchte (externe Betroffene). Kommunikationspolitik ist somit das Schwerpunktinstrument im Marketingmix.

Untersucht man das Produkt Infrastrukturanlage und den Prozess ihrer Errichtung, so ergibt sich bezüglich der einsetzbaren Marketinginstrumente folgendes Bild:

- Produktpolitik: Sowohl Produktvariation, also die Änderung von Produkteigenschaften, als auch Änderungen im Herstellungsprozess sind zur Erreichung von Projektakzeptanz bei Bauwerken natürlich möglich. Beides wird aber durch den Unikatscharakter



Zusammenfassend bedeutet an die externen Umfeld der gerichteten Marketing für Infrastrukturprojekte

- das Erreichen von Akzeptanz durch die Betroffenen
- für das Endprodukt Infrastrukturanlage und deren Erstellungsprozess
- durch das Projektunternehmen und die relevante Gebietskörperschaft
- primär mit den Mitteln des Marketinginstruments Kommunikationspolitik
- wobei die Ansätze aus Produkt- und Preispolitik in das generelle Konzept des Managements des Projektunternehmens einzugehen haben.

Ein marketingorientiertes Gesamtkonzept der Unternehmensführung ist Voraussetzung für den Projekterfolg.

2. Projektmarketingprogramm, Projektmarketingmanagement

Die Gestaltung der Kommunikationspolitik, also die Entwicklung konkreter Aktivitäten im Rahmen eines Projektmarketingprogramms, basiert auf der Beantwortung der Frage: „Wann muss wer wem auf welche Weise welche Informationen kommunizieren?“ Dabei ist insbesondere zu berücksichtigen:

- Aufteilung der Aufgaben zwischen Projektbetreiber und relevanter Gebietskörperschaft und Abstimmung untereinander
- Zuordnung der Verantwortung für einzelne Aktivitäten an die jeweiligen Projektteammitglieder
- Einbeziehung externer Unterstützung
- zeitliche Disposition
- budgetmäßige Erfassung
- Abstimmung mit dem Produktmarketing für die spätere Dienstleistung

Das Projektmarketingmanagement – also Planung, Umsetzung sowie Kontrolle des Projektmarketingprogramms – bildet dann einen wesentlichen Teil der Aufgaben des Infrastrukturprojektmanagements.

3. Projektakzeptanz

Der Erfolg der Projektmarketingaktivitäten zeigt sich in der Projektakzeptanz – sie kann als gegeben angenommen werden, wenn es zu keinen negativen Einflüssen auf das Projekt und seinen Erstellungsprozess kommt. Das Aufzeigen, dass etwas nicht eingetreten ist – unter dem Motto „Was wäre gewesen, wenn es die Projektmarketingaktivitäten nicht gegeben hätte“ – ist schwer möglich, eine Messbarkeit des Erfolges somit kaum gegeben. Dies bedeutet, dass die Einsicht der Notwendigkeit von Projektmarketing, also dessen unternehmensinterne Akzeptanz, nur über ein marketingorientiertes Gesamtkonzept der Unternehmensführung zu erreichen ist, was ein diesbezügliches Umdenken bei den Projektbetreiberunternehmen für notwendig erscheinen lässt. Denn die Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Stakeholder wird immer mehr zu einer zentralen Voraussetzung für den Projekterfolg.

¹ Vgl. Patzak (Systemtechnik – Planung komplexer innovativer Systeme, S. 279ff, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg – New York, 1982)

Summary

Infrastrukturprojekte haben auf Grund ihrer Komplexität und Dynamik einen hohen Erklärungsbedarf nach außen. Das Bauwerk selbst, der Prozess seiner Errichtung und die zukünftig erzeugte Dienstleistung haben Auswirkungen auf viele vom Projekt Betroffene. Die Akzeptanz durch alle Stakeholder zu erreichen ist das Ziel des Projektmarketings; es richtet sich vor allem an die externen Umfeld und arbeitet primär mit den Mitteln der Kommunikationspolitik. Ansätze aus Produkt- und Preispolitik sollen als Denkhaltung in das generelle Konzept des Managements des Projektunternehmens eingehen. Zur Erstellung eines Projektmarketingprogramms ist die Frage zu beantworten: „Wann muss wer wem auf welche Weise welche Informationen kommunizieren?“

Impressum

Medieninhaber (Verleger):

Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure

WIV-Sekretariat:

Infeldgasse 16b, 8010 Graz,
Tel. (0316) 873-7795
Mo bis Fr von 08.00 bis 12.00 Uhr
WIV-Homepage: www.wiv.at

Redaktion: Mag. (FH) Ursula Zmölnig
Tel. (0316) 873 7297, Mobil: 0676/7294653
e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Schriftleiter:

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer
e-mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:

Mag. (FH) Ursula Zmölnig

Redakteure:

Dipl.-Ing. Karl Ritsch

ritsch@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Stefan Grünwald,

gruenwald@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Andreas Drumel

drumel@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Reinhild Nöstlthaller

noestlthaller@bbw.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Borge Kummert,

kummert@iwb.tu-graz.ac.at

Leopold Schwinger, Studentengruppe Graz

lero@sbox.tu-graz.ac.at

Anzeigenkontakt: Mag. (FH) Ursula Zmölnig

e-mail: ursula.zmoelnig@chello.at

Mobil: 0676/72 94 653

Anzeigenleitung: Werbeagentur Werner Mörth

GesmbH., Raiffeisenstr. 118–120, 8041 Graz,

Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

Satz, Layout, Druck:

Styria Printshop Druck GmbH

Kleiststraße 73, 8020 Graz

Tel. (0316) 794920, ISDN: DW 44

e-mail: printshop@styria.com

Auflage: 3.000 Stk.

Erscheinungsweise:

4x jährlich, jeweils Anfang der Monate April, Juli, Oktober sowie Dezember.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten und Fachhochschulen Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluss an einer Technischen Universität oder an einer technischen Fakultät einer Universität.
ISSN 0256-7830