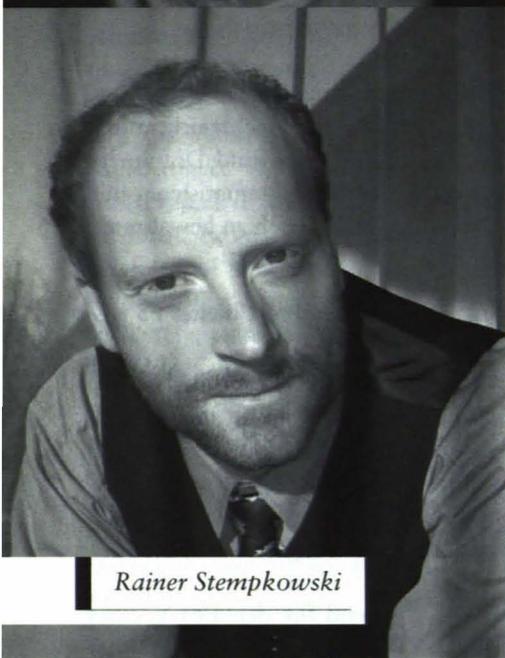


Ernst Kreuzer



Rainer Stempkowski

Mag. (FH) Mag. Dr.

Jahrgang 1967

Aus- und Weiterbildung:

Studium an der Karl-Franzens-Universität Graz, TU Graz und an der Montanuniversität Leoben (Technische Geologie – Tiefbau – Bergwesen), berufsbegleitendes

Fachhochschulstudium Marketing am Campus Graz

Ausbildung zum TQM-Manager, Ausbildung vom

E-Commerce Manager

Beruflicher Werdegang:

Universitätsassistent an der MU-Leoben, Institut für

Geomechanik, Tunnelbau und konstruktiven Tiefbau,

mehrfährige Praxiserfahrung in der Planung und Abwicklung von Infrastrukturvorhaben

Lehrender an der Technikum Joanneum GmbH und am

Campus Graz

Unternehmensberater, seit Nov. 1998 geschäftsführender

Gesellschafter der Dr. Kreuzer & Partner OEG,

Beratungsschwerpunkt: Marketing, Qualitätsmanagement

Dipl.-Ing. Dr.

Jahrgang 1968

Aus- und Weiterbildung:

Studium an der Technischen Universität Wien,

Bauingenieurwesen / Bauwirtschaft

Doktoratsstudium, Aufbaustudium Bauberrenakademie,

Rhetorik-Trainer-Ausbildung, Ziviltechnikerprüfung

Beruflicher Werdegang:

Universitätsassistent an der TU Wien, Institut für Bauwirtschaft

und Bauverfahrenstechnik, mehrjährige Praxiserfahrung als

Projektleiter und im Bereich der Geschäftsführung bei der Firma

PORR inkl. 2-jähriger Auslandsaufenthalt in Polen

Lehrender an der Technikum Joanneum GmbH (Bereichsleitung

Baumanagement):

Projektmanagement, Bauwirtschaft, Bauablaufplanung,

Kalkulation, u. a. Projektleiter diverser Forschungsprojekte, u. a.

„Projektmarketing im Bauwesen“

Projektmarketing im Bauwesen

Der Bauprozess als hochkomplexer Wertschöpfungsprozess war über Jahrzehnte hinweg durch seine starke Arbeitsteiligkeit geprägt. Verbunden damit waren Schnittstellenverluste und Synergiebarrieren zwischen den einzelnen Phasen des „Bauens“. Die starke Fragmentierung auf Anbieterseite spielt

diesbezüglich sicherlich auch eine wichtige Rolle.

Die Bauwirtschaft in den Hochlohnländern Mittel- und Westeuropas befindet sich seit einigen Jahren in einem Prozess des nachhaltigen Struk-

turwandels. Die entscheidenden Umfeldveränderungen der Bauwirtschaft bestehen vor allem in der Aufhebung der Grenzen zwischen dem Planen, dem Bauen und dem Betreiben von Bauwerken. Die übliche Trennung in Neubau, Umbau und Instandsetzung und die Trennung zwischen Planung,

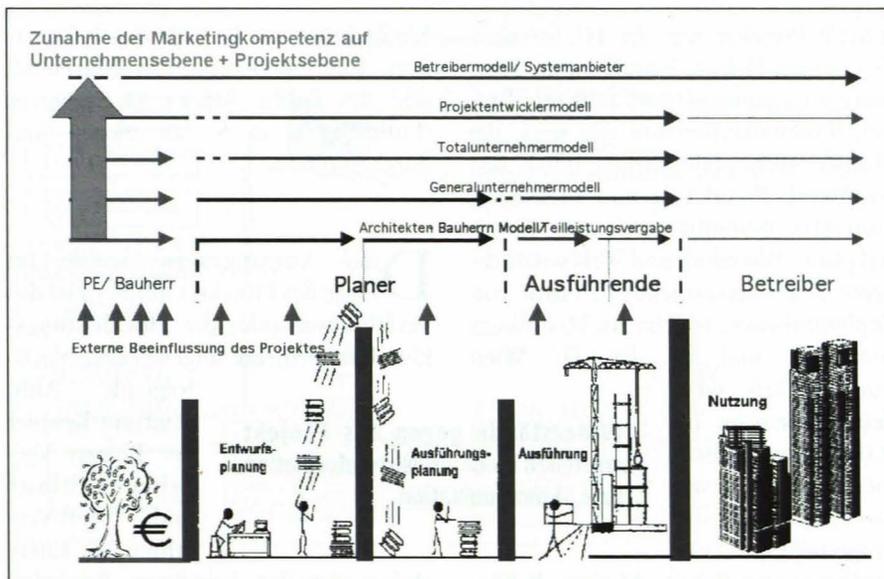
Bau und Betrieb verschwindet derzeit durch veränderte Bauaufgaben mehr und mehr.

Die Entwicklung vom Rohbauunternehmen zum General- und Totalunternehmer bis hin zum Systemanbieter und zu Betreibermodellen charakterisieren den nachhaltigen Strukturwandel in der Bauwirtschaft. Durch die Vorwärts- und Rückwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette verlassen die Bauunternehmen den Bereich des reinen Bauens und werden zu Dienstleistern und teilweise selbst zum Bauherrn. Verbunden mit dieser Entwicklung ist der Aufbau einer Kompetenz im Bereich des Rechts, der Finanzierung und des Marketing. Zukünftig werden Bauunternehmen verstärkt auch in die Rolle des Bauherrn schlüpfen.

Der wirtschaftliche Erfolg aller am Projekt Beteiligten vom Bauherrn, über die direkt am Bau Beteiligten (Planer, Bauunternehmen, Ausbaugeswerke, Haustechnik...) bis hin zum Nutzer (und damit der gesamten Volkswirtschaft) kann nur dann erzielt werden, wenn es gelingt, durch eine schnelle und effektive Information und Kommunikation sowohl intern als auch extern mit modernsten I+K-Technologien den Projekttablauf so reibungslos wie möglich zu gestalten.

Die externe Beeinflussung, die letztlich zu einem Baustopp führen kann (Beispiele: Kraftwerk Hainburg, Zwentendorf oder jüngst erst der Semmering-Basistunnel) ist gerade in der ersten Phase der Realisierung von Infrastrukturprojekten in der sogenannten Projektentwicklung am größten. Gerade hier setzt das Forschungsvorhaben „Projektmarketing im Bauwesen“ an.

In Zukunft werden diejenigen Leistungsträger der Bauwirtschaft Marktanteile gewinnen, die Aufträge nicht nur entgegennehmen, sondern auch Projekte kunden- und marktorientiert mitgestalten, abwickeln und aktiv promoten.



Die Erstellung von Bauwerken und die gesamte Bauwirtschaft ist gesellschaftlich stark exponiert und von großem Interesse für die Öffentlichkeit. Dementsprechend groß ist die Beeinflussung des Staates und der Öffentlichkeit auf die gesamte Bauwirtschaft. Gerade im Bauwesen steckt projektbegleitendes Marketing und die damit verbundene Öffentlichkeitsarbeit in Zusammenhang mit Infrastrukturprojekten noch in den Kinderschuhen, mit ein Grund, warum die Bauwirtschaft wie kaum eine andere Branche mit massiven Imageproblemen zu kämpfen hat.

Ziel des Forschungsvorhabens ist es,

- durch den professionellen Einsatz moderner Managementinstrumente sowie Internet-Technologien und e-Business-Anwendungen die Realisierbarkeit, die Planungssicherheit bzw. die Akzeptanz von Infrastrukturvorhaben und Bauvorhaben zu erhöhen;
- die Entwicklung praxisnaher Handlungskonzepte für eine erfolgreiche Umsetzung von bauspezifischen Marketingmaßnahmen sowie die Erarbeitung von Methoden und Werkzeugen des Projektmarketing

- und Infrastrukturvorhaben insgesamt in ihrer Gesamtheit und Komplexität zu vermarkten

Da insbesondere Fachhochschulen einen klaren Auftrag zur anwendungsorientierten Forschung und zur Vermittlung von Handlungskonzepten haben, basiert dieses Forschungsvorhaben auf einer Kooperation mit Unternehmen der Bauwirtschaft, die auf beiderseitigen Nutzen hin ausgerichtet ist. Dieses Projekt basiert auf einer Kooperation mit Unternehmen der Bauwirtschaft und zeichnet sich insbesondere auch durch seine starke Interdisziplinarität aus. Im Rahmen einer Forschungskooperation mit der TU Wien und privaten Fördergebern – dazu zählen namhafte Bauherrenvertreter wie die HL-AG, die ÖBB, die Asfinag und die ÖSAG sowie Unternehmen der Bauwirtschaft und -industrie sowie Interessenvertretungen – wurden insgesamt 25 nationale und internationale Großprojekte untersucht.

Auf Basis einer Analyse projektbegleitender Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen in Unternehmen der Bauwirtschaft, d.h. bei Bauherren, Bauunternehmen und Ingenieurbüros im Rahmen einer Umfrage mittels Fragebögen bzw. Tiefeninterviews mit Projektleitern wurden na-

tionale Projekte wie die HL-Strecken Wien – St. Pölten, Koralmbahn, Semmering-Basistunnel und Lainzer Tunnel, Straßenbauprojekte wie u. a. die Wiener Südrandumfahrung B301, das Kraftwerk Freudenu und Hainburg, Güterverkehrszentren wie die Terminals Graz-Werndorf und Wels sowie diverse Tourismusprojekte in Form von Diplomarbeiten, welche am Technikum Joanneum und an der TU Wien durchgeführt wurden, untersucht. Im Rahmen von Fallstudien befassten wir uns auch mit der Fragestellung des Einflusses von Politik, Medien, Behörden und Interessenvertretungen auf Großprojekte.

Widerstände gegen das Projekt entstehen meist aus Nichtinformation bzw. -kommunikation.

International wurden die **Alpentransversalen**, wie der Gotthard-Basistunnel bzw. der Lötschbergtunnel in der Schweiz und Infrastrukturprojekte in Deutschland wie die ICE-Neubaustrecke Köln – Rhein – Main und das städtebauliche Projekt Stuttgart 21 behandelt.

Die Analyse dieser Großprojekte erfolgte einheitlich nach dem Schema der sogenannten **Projektinteraktionsmatrix**. Die Vorgangsweise basiert auf **2 Dimensionen**, nämlich der Projektphasen (von der Idee, Projektentwicklung, Planung, Behördenverfahren und der Bauphase bis hin zur Betriebsphase) und den jeweiligen Bezugsgruppen. Neben den direkt am Bau Beteiligten zählen dazu: die Politik, Medien, Interessenvertretung, NGO's, Bürger, Kunden, Behörden, Anrainer und Bürgerinitiativen.

Im Zuge der **Projektumfeldanalyse** sind die Erwartungen jeder Bezugsgruppe bzw. deren Einstellung zum Bauvorhaben in jeder Phase des Projektes insbesondere in der Projektentwicklung zu analysieren und zu bewerten. Bei Feststellen von sich aufbauenden Widerständen einer Bezugsgruppe gegen das Projekt sind entsprechende

Maßnahmen im Bereich der Information, Kommunikation, des Marketing und des Public Affairs Management (Lobbying i. w. S.) zu planen und durchzuführen.

Diese Vorgangsweise wurde im Zuge des Projektes am Beispiel des **Verfahrensablaufes der Hochleistungs-Eisenbahnprojekte** angewendet. Nachfolgende Abb. zeigt am Beispiel der Phasen **Verfahrensablauf** und **UVP-Verfahren** die Interaktion mit den jeweiligen Behörden und die Einbeziehung der Öffentlichkeit im **Trassenauswahlverfahren** im Rahmen von **Bürgerbeteiligungsveranstaltungen**.

Wie sich bei der Analyse der Fallstudien gezeigt hat, ist der jeweilige projektbegleitende Einsatz von Marketing- und Kommunikationsinstrumenten, abgesehen davon, dass dieser meist mehr intuitiv als systematisch erfolgte, besonders davon geprägt, welche Themen, so genannte „Issues“, das Projekt zentral betreffen. Dazu zählen beispielsweise politische Themen, Fragen des Umweltschutzes, der Mobilität bis hin zur unmittelbar

persönlichen Betroffenheit von Anrainern.

Ein zentrales Thema in der **Projektentwicklungsphase** ist die Frage der **Bürgerbeteiligung**. Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form ist eine Einbindung und evtl. sogar Mitarbeit der betroffenen Bürger im Planungsprozess für die weitere reibungsfreiere Realisierung des Projekts förderlich bzw. notwendig?

Die Vielzahl von Best-Practise-Beispielen aus den unterschiedlichsten Projekten zeigt auf, welche unterschiedlichen Maßnahmen erfolgreich sein können. Doch erst auf Basis einer umfassenden Umfeldanalyse kann ein **strategisches Projektmarketingkonzept** entwickelt werden. Von besonderer Bedeutung dabei ist die systematische Herangehensweise an diese Aufgabe.

Dieser Forderung entsprechend können wir als Vorgangsweise folgende Schritte empfehlen:

Ausgehend von einer detaillierten **Projektzieldefinition** unter Berücksichtigung der finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen erfolgt im zweiten Schritte in einer „**Issue-Analyse**“ die Behandlung der wesentlichsten für das Projekt relevanten Themen, die entweder besonders kommuniziert werden müssen oder die sich in einer der Projektphasen zu einer potentiellen Gefahr



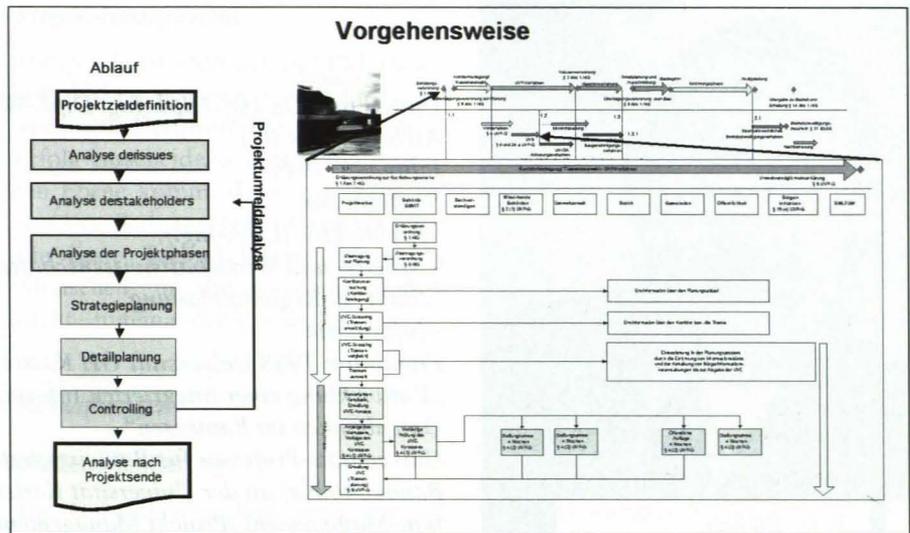
für das Projekt entwickeln könnten. Parallel dazu muss eine umfassende **Analyse der Bezugsgruppen** durchgeführt werden sowie die Interaktionen zwischen den Bezugsgruppen unter Berücksichtigung der Issues untersucht werden. Da Themen und Bezugsgruppen in Bauprojekten von Phase zu Phase sehr unterschiedlich sein können, müssen phasenabhängige Besonderheiten berücksichtigt werden.

Bei diesen Analysen stehen u.a. folgende Fragen im Vordergrund:

- Welche Interessen verfolgen welche Bezugsgruppen?
- Welche Themen haben in welcher Phase welchen Einfluss auf das Projekt?
- Was sind die kritischen Erfolgsfaktoren in Zusammenhang mit den projektrelevanten Issues? usw.

Die nächsten Schritte entsprechen der klassischen **Marketing- und Kommunikationsplanung**. Nach Festlegen der Gesamtstrategie bzw. der bezugsgruppenspezifischen Strategie inkl. Budgetierung der Maßnahmen erfolgt die Durchführung und das begleitende Controlling. Nach Abschluss des Projektes erfolgt eine Überprüfung der Effektivität und Effizienz der durchgeführten Maßnahmen.

Betrachtet man die Entwicklungszeit und den Lebenszyklus eines Bauob-



jektes bzw. die Zeiträume, die üblicherweise für große Infrastrukturvorhaben einzurechnen sind (Beispiel: Die Entwicklungszeit beim Gotthard-Basistunnel beträgt bereits 50 Jahre, der Bau weitere 12 Jahre!), so lässt sich erahnen, welche Daten- und Informationsmengen in Zusammenhang mit projektbegleitenden Marketing- und Kommunikationsgruppen seitens des Bauherrn bzw. Projektentwicklers und Investors anfallen. Um diese Datenmenge entsprechend zu verwalten und nachhaltig nutzen zu können, bedarf es entsprechender Informations- und Kommunikationstechnologien.

eines Bauvorhabens als zentrale Informationsdrehscheibe dient und zielgruppenspezifisch alle in die Kommunikationsprozesse Involvierten (Projektleiter, Behörden, Projektbetroffene etc. ...) jederzeit und ortsunabhängig von jedem Baubus aus weltweit zur Verfügung steht – natürlich mit entsprechenden Sicherheitsvorkehrungen.

Denkbar wäre eine Internetplattform, die allen Bezugsgruppen

Der Bauprozess als Wertschöpfungsprozess ist neben seiner Komplexität und starken Arbeitsteiligkeit besonders auch durch Synergiebarrieren zwischen Planen, Bauen und Betrieb des Bauobjektes und dadurch durch Informations- und Kommunikationsdefizite charakterisiert. Widerstand gegen ein Projekt ist meist die Folge fehlender Information. Durch das Schaffen eines virtuellen Projektraumes kann höchstmögliche Transparenz für alle direkt und indirekt am Projekt Beteiligten geschaffen werden. Der Aufbau dieser webbasierten Info-Plattform in Kooperation mit den an der Technikum Joanneum GmbH ansässigen Studiengängen Informationsmanagement, Infodesign, Internettechnik und Management ist geplant und in Vorbereitung.

Die Ergebnisse des Forschungsprojektes werden im Frühjahr 2002 als Buch unter dem Titel „Handbuch Projektmarketing im Bauwesen“ im Manz-Verlag erscheinen.

